

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد درايعية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة :

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة

"دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية"

جامعة ادرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. علي طالب مبارك

إعداد الطالبين:

- مومني أحمد

- كابوية خديجة

نوقشت بتاريخ: 2023/05/29

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فاتحي عبد النبي	استاذ محاضر	جامعة ادرار	رئيسا
علي طالب امبارك	استاذ محاضر	جامعة ادرار	مشرف ومقررا
مولاي محمد	استاذ محاضر	جامعة ادرار	مناقشا



سهاده الترخيص بالطبع والإيداع

انا الأستاذ(ة): علي الطالب منار
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: استراتيجية توظيف الموارد البشرية في
المؤسسات

من إنجاز الطالب(ة): مومن أحمد
و الطالب(ة): كايوية خديجة
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
القسم: العلوم الاجتماعية
التخصص: علم اجتماع تطهري وعمل
تاريخ تقييم / مناقشة: 2023/5/29

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

أدرار في: 2023/06/07

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى :

إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي.
إلى جميع زملاء العمل و الدراسة.

احمد



الإهداء

إلى :

روح الزميل
بكر اوي عمر

خديجة



شكر وتقدير

قال تعالى : ((رب أوزعني أن أشكر نعمتك الّتي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأنّ أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي في ذريّتي إنّني ثبّت إليك وإنّي من المسلمين))
(سورة الأحقاف : 15)

الحمد لله أولاً وآخر

نتقدم بالشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ: علي طالب أمبارك
والى أساتذة وموظفي وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
و الأسرة الجامعية دون استثناء
اللهم جازيهم عنا أحسن الجزاء

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الإهداء	
2	الشكر	
3	فهرس المحتويات	
4	فهرس الجداول	
5	فهرس الأشكال	
6	مقدمة	أ
7	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
8	الإشكالية :	13
9	فرضيات الدراسة:	14
10	دوافع اختيار الموضوع:	14
11	أهمية الدراسة:	14
12	أهداف الدراسة:	14
13	تحديد المفاهيم:	15
14	منهج الدراسة :	16
15	المقاربة النظرية.	35 - 16
16	الدراسات السابقة :	35
17	الفصل الثاني : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة.	
18	المبحث الأول : ماهية التنظيم.	47 - 37

71 - 47	المبحث الثاني : إجراءات التوظيف.	19
	الفصل الثالث : العلاقات غير الرسمية وتشكل الرأس المال الاجتماعي .	20
91 - 72	المبحث الأول: مفهوم ونشأة الرأس المال الاجتماعي.	21
94 - 92	المبحث الثاني: العلاقة بين الرأس المال الاجتماعي والتوظيف.	22
	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة.	23
102 - 95	المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الاسلامية بجامعة ادرار	24
126- 103	المبحث الثاني: تحليل وتفسيرا لبيانات.	25
127- 127	الخاتمة	26
131- 129	قائمة المصادر والمراجع.	27
	ملخص الدراسة	28
	الملاحق.	29

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب	49
2	الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي	89
3	يوضح تعداد الطلبة حسب التخصص	103
4	يوضح تعداد الاساتذة	103
5	يوضح تعداد الموظفين	104
6	يوضح تعداد هياكل الكلية	104
7	يوضح مشاريع التكوين	102
8	بيانات متعلقة بجنس المبحوثين	106
9	بيانات تتعلق بسن المبحوثين	107
10	بيانات تتعلق بالمستوى التعليمي	107
11	يبين وظيفة أو رتبة المبحوثين	108
12	يبين أسبقية العمل بمكان آخر	108
13	يوضح أسباب العمل بالمنظمة	109
14	يبين مصادر علم المترشحين بعروض العمل	109
15	يوضح مرور المترشحين بالمقابلة	110
16	يبين القائمون على عملية الإشراف	111
17	يبين إمكانية حصول المبحوثين على بطاقة وصف للوظيفة	111
18	يوضح مرور المترشحين باختبار او الانتقاء	112
19	يبين مرور المبحوثين باختبار الانتقاء	112
20	بين وسيلة الاتصال لاجتياز الامتحان	112
21	بين نوع الاختبارات التي مر بها المبحوثين	113
22	يوضح خضوع المبحوثين لمقابلات أخرى	113
23	يبين نوع المقابلات	114
24	يبين طبيعة الأسئلة	114
25	يبين خضوع المبحوثين للكشف الطبي	115
26	يبين مرور المبحوثين بفترة تجريبية	115
27	يبين مدة الفترة التجريبية	115
28	يبين حصول المبحوثين على الترقية	116

116	يبين استفادة المبحوثين من نقل وظيفي	29
117	يوضح استفادة أفراد العينة من حالة استبعاد	30
117	يوضح استفادة المبحوثين من حالة انتداب	31
118	يبين ارتياح المبحوثين في عملهم	32
118	يوضح إمكانية استقالة الموظف لوجود عرض عمل آخر	33
119	يبين تعرض أفراد العينة للمشاكل	34
119	يوضح رأي المبحوثين حول ضرورة إجراءات التوظيف بالنسبة للتنظيم	35
120	يوضح المشاكل التي تعرض لها المبحوثين	36
120	يبين رأي العينة حول حذف خطوة أو أكثر من إجراءات التوظيف	37
121	يوضح إمكانية حصول التنظيم على أفراد مؤهلين وفقا لشروط معينة .	38
122	يبين إمكانية نجاح التنظيم في حالة تقديمه عروض عمل وفق شروط معينة	39
121	يبين مساهمة تطبيق إجراءات التوظيف في التقليل من الاضطراب داخل التنظيم	40
123	يبين رأي المبحوثين حول المؤسسة التي تقيم برامجها بعد الانتهاء من إجراءات التوظيف.	41
124	بين أكثر الفئات العمرية التي يمكنها الاستقالة في حالة وجود عروض عمل	42
124	يبين مصادر الاستقطاب وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي	43
125	يبين علاقة تطبيق إجراءات الاختيار بمتغير الجنس	44

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح عملية الاختيار كنظام	67
02	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	97

مقدمة:

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة سواء كانت إدارة أو شركة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت استراتيجيات واساليب معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء، وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في انجازها وتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة.

إن إدارة المارد البشرية في الوقت الراهن أعطت اهتمام كبير للعنصر البشري بغرض رفع كفاءة وفعالية المنظمات ، حيث ان سر نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يكمن في قدرته على الاستخدام الجيد للعنصر البشري وتوظيفها بطريقة تكنوقراطية سليمة بعيدة عن أشكال البيروقراطية والمحسوبية، من اجل مواجهة التحديات في ظل الظروف الحالية وكذا إعطاء ديناميكية للمسيرين لضخ عناصر جديدة للمنظمة تستطيع أن تفجر طاقتها الإبداعية.

وحتى يتم ذلك وتصبح قوة ذات فعالية ، فكان لزاما على إدارة الموارد البشرية أن توفر جميع احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب والمكان المناسب. ولا يتأتى ذلك إلا بتباعد الخطوات والأساليب العلمية الحديثة في تسيير الموارد البشرية ، ولقد شهدت الحقبة الحالية تغييرا كبيرا في قيم المجتمعات ، والتي انعكست على أفرادها، وظهرت أشكال جديدة من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وكذا جماعات ضاغطة تؤثر على البنى التحتية لمختلف التنظيمات في نمط تسييرها ، مما يقلل أحيانا من أدائها وفعالية إنتاجها ومرد وديتها ، ولتفادي مثل هذه الإخلال تتطلب بذل مجهودات وعناية اكبر بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة لتسيير المنظمات .

ومن هذا المنطلق وفي محاولة منا حاولنا إسقاط الضوء على احد جوانب الموضوع فقد أجريت الدراسة استراتيجية توظيف المورد البشري داخل المنظمة على أربعة فصول الفصل الأول: خصص إلى الإطار المنهجي للدراسة والفصل الثاني إلى استراتيجية التوظيف والفصل الثالث

خصص إلى دراسة استعمال الرأس مال الاجتماعي في الحصول على وظيفة والفصل الرابع خصص إلى الجانبي العملي للدراسة بمديرية الخدمات الجامعية ادرار مع خلاصة عامة وإعطاء توصيات .

الفصل الأول:

الانطار المنعجي للدراسة

1- الإشكالية

تعتبر الموارد البشرية من أكثر الوظائف بالمنظمات حيث تعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة من جانب التأثير في الوظائف الأخرى، حيث تهدف الى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات المنظمة وبين خصائص الفرد ، وتعد عملية التوظيف للمورد البشري نقطة أساسية في منح المنظمة وتوريدها بالعنصر البشري ويأتي ذلك بمنع أو التقليل من احتمالية توظيف الشخص الخطأ في المنظمة .

فبدون المورد البشري لا يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تنشأ وتستمر فاتخذت طرق لجلب العنصر البشري المؤهل إلى المنظمة سواء السبل الرسمية أو غير الرسمية متمثلة في الخطوات التالية الاستقطاب وهي الخطوة الأولى في عملية التوظيف لضخ دماء جديدة للمنظمة والتعین و الاختيار باعتبارهما عنصريين متكاملين ومن خلالهما اكتشاف مهارات وقدرات جديدة ووضع الكفاءات المناسبة في المكان المناسب .

وحتى يتسنى للمنظمة السير الجيد لعملية التوظيف لابد من إيجاد سياسة تنظيمية وهي الطرق العلمية لعملية التوظيف بعيدة عن المحاباة والمولاة والبيروقراطية والسبيل الغير رسمية وإعطاء الفرصة للعنصر البشري المؤهل.

وبناء على المقدمة فإننا نحاول من خلال البحث التعرف والكشف على الجوانب التي تمر بها عملية التوظيف في جانبها الرسمي وفهم الجانب غير الرسمي لما لهم من تأثير على توجيه سلوك المورد البشري وتحسين مردود يته وبالتالي تحسين فعالية المنظمة ، لكن ما يطرح الريبة والشك هو بما أن هناك أسلوب علمي وضعه المنظرون في سير عملية التوظيف فلماذا يلجا الأفراد إلى البحث عن الأساليب الأخرى كالرأس مال الاجتماعي للحصول على منصب عمل.؟ ولا يكتفون بإجراءات التوظيف الرسمية.

ماهية الإستراتيجية التي يستخدمها الأفراد في الحصول على منصب عمل داخل

المنظمة.؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهي الطرق غير العلمية وغير الرسمية التي تؤدي إلى اضطراب في توظيف الموارد البشرية داخل المنظمة؟
- هل التطبيق العلمي السليم لإجراءات التوظيف يقلل من وقوع ظاهرة الخلل الوظيفي ؟
- لماذا يلجأ الافراد إلى استخدام الرأس مال الاجتماعي في التوظيف ؟

2 - فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على سؤال الانطلاق صغنا مجموعة من الفرضيات وتتلخص فيما يلي:
- يتبع التنظيم في توظيف الموارد البشرية إجراءات ثلاثة و الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ان استخدام الطرق غير العلمية وغير الرسمية يؤدي إلى اضطراب في توظيف الموارد البشرية داخل المنظمة.
- إن التطبيق العلمي السليم لإجراءات التوظيف يقلل من وقوع ظاهرة الخلل الوظيفي
- اللجوء إلى استخدام الرأس مال الاجتماعي في التوظيف يؤثر على إجراءات التوظيف في المنظمة.

- 3 - دوافع اختيار الموضوع: لابد لكل باحث أن يضع نصب عينيه عددا من الأسس والمعايير يتم بموجبها الاختيار السليم لمشكلة البحث، ولقد كانت هناك العديد من الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- الرغبة في البحث واستطلاع نقاط الموضوع .
- اعتبار عملية التوظيف لها إستراتيجية وكذا عوامل مؤثرة .
- الفضول لمعرفة الإجراءات العلمية الرسمية وغير الرسمية لعملية التوظيف .
- يعتبر التوظيف من بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهو يؤثر على سير العمل بالمنظمة من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى
- محاولة معرفة إن كان تطبيق إجراءات التوظيف يساهم في الحفاظ على توازن واستقرار التنظيم

4 - أهمية الدراسة: تبرز أهمية البحث في محاولة تحسيس المسؤولين بفعالية تطبيق إجراءات التوظيف لكونها تساعدهم في الحصول على عدد من المرشحين واختبارهم وانتقاء أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة وذلك تكريسا لمبدأ " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

5 - أهداف الدراسة: لكل دراسة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال صياغتها لتصور عام للدراسة حيث تساهم هذه الأهداف في تحديد أبعاد الدراسة وأطرها النظرية وقد كان لدراستنا أهداف علمية وأهداف عملية نجلها فيما يلي:

- ما مدى تأثير الرأس مال الاجتماعي على عملية التوظيف في المنظمة.
- الإثراء المعرفي أو الإضافة العلمية التي تعود علينا وعلى غيرنا بالفائدة.
- الإجابة على التساؤلات التي وضعناها من خلال الاختبار والتجريب.
- تسليط الضوء على واقع عملية التوظيف داخل التنظيم.
- وعليه الهدف من هذه الدراسة ليس مجرد عرض الأفكار النظرية، وإنما هو في الواقع محاولة الكشف عن الإجراءات العلمية لعملية التوظيف ومعرفة مدى مساهمة تطبيق هذه الإجراءات في الحفاظ على استقرار وتوازن التنظيم.

6 - تحديد المفاهيم

إجراءات:

- لغويا: جمع إجراء ، مصدر القيام بالتنفيذ / إجراءات / التدابير.1
- اصطلاحا: التدابير أو سلسلة من الوظائف أو الخطوات التي تؤدي لتنفيذ عمل أو مهمة محددة2
- إجرائيا: مجموعة من الخطوات أو المراحل المتبعة والتي تحدد بدقة كيفية القيام بالعمل

1- ابن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الخامس ، دار الجيل ودار لسان العرب ، بيروت 1988 ، ص 11
2- علي الشرفاوي ، الإدارة العامة وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 2211

التوظيف:

- لغويا:توظف (وظف) في الدولة أو في مؤسسة أو في شركة:حصل على وظيفة فيها. 3
- اصطلاحا: إجراء تقوم به إدارة المنظمة لإشباع حاجتها من الموارد البشرية، حيث تسعى للتنبؤ عن الحاجات المستقبلية، واستقبال وتوظيف الأفراد بعد اختيارهم،ومن ثم العمل على توجيههم وقيادتهم. 4

- إجرائيا: هو عملية وضع العامل المناسب في منصب ما بعد استقائه كل شروط التشغيل المطلوبة.

المورد البشري:

- لغويا: تعني الإنسان ذكرا كان أو أنثى واحدا وجمعا.5
- اصطلاحا: يطلق على القوى العاملة في المنظمة وهو أهم عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهو الذي يجعل من هذه العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة6

- إجرائيا:مجموعة الأفراد المتواجدون بالمؤسسة والذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة.

التنظيم:

- لغويا: تنظم، تنظما، تنظيما الترتيب والتنسيق الأساليب والتنظيمات/ التي تؤلف معا قاعدة ونهجا عمليا 7.

- اصطلاحا: وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.8

3 -ابن منظور، المرجع السابق، ص 159

4- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002 ص 272 .

5 -ابن منظور، المرجع السابق، ص 593

6 -حسب الصحافة، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 1997 ص 21

7 -المنجد الإحصائي، دار الشروق، بيروت، ط3 .

8- حسين ع الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004 ص 8 .

- إجرائيا: نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تربطهم مصلحة معينة، أو هدف خاص يسعون لتحقيقه

7 - منهج الدراسة :

المنهج الوصفي من الإحاطة بجوانب الموضوع وكذا الرجوع إلى المراجع والمصادر في تكوين وبناء الجانب النظري للبحث ، والمنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) بغرض التوصل إلى إثباتات الفرضيات أو نفيها.

8 - المقاربة النظرية :

تعتبر المداخل البنائية قلب نظرية التنظيم والملتقى الأرحب لرؤى علماء العلوم الاجتماعية على اختلاف اهتماماتهم العلمية وعندما نتحدث عن المداخل البنائية عند علماء الاجتماع ، نجد أنفسنا نغوص في الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية التي اهتمت بنظائيات من الأنشطة المتنوعة كالمهام التنظيمية ، وممارسة السلطة والتنسيق بين الوظائف وانتشارها جميعاً عبر قنوات وخطوط متباينة مع وجود أفراد يعملون ضمن أوضاع اجتماعية ورسمية تؤثر على علاقات الدور ويرجع الفضل للرائد « ماكس فيبر » حين اهتم بظهور التنظيم الصناعي الرأسمالي في المجتمع الغربي، أين اعتبر الرواد دراسته كمرجع يستفاد منه

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على المقولات الأساسية لنظرية البنائية الوظيفية ونتناول إسهام «روبرت ميرتون » كنموذج على سبل التمثيل لا الحصر ثم في الأخير إعطاء تقييم حول النظرية البنائية الوظيفية ؟

1- المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية: تقوم النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات السوسيولوجية على عدد من المقولات أو الأفكار الأساسية التي تنطلق منها تحليلات أنصار هذه النظرية وتعتبر الإطار المرجعي أو الموجه النظري لهم عند تناولهم

للقضايا، كما تعكس هذه المقولات عدد كبير من المفاهيم والتصورات التي تصطبغ لها عموماً البنائية الوظيفية

كنظرية سوسيولوجية علمية تعالج الكثير من مشكلات وقضايا المجتمع الحديث وإذا كانت قد ظهرت هذه المقولات الأساسية مرتبطة بالعديد من المفاهيم والتصورات المتعددة المتداخلة فيما بينها نفس الوقت ، إلا أننا نلاحظ .

وجود نوع من الإنفاق العام المباشر أو غير المباشر بين كل من أنصار البنائية الوظيفية ذاتها ودور المهتمين عموماً بقضايا التنظير السوسيولوجي أو الدراسات الاجتماعية بها بصورة عامة منذ نشأتها الأولى لدى روادها التقليدية أو أنصارها من أصحاب البنائية المعاصرة .

النسق الاجتماعي: تعتبر مقولة النسق الاجتماعي من المقولات التي استخدمت بصورة كبيرة بين المهتمين أو المنظرين عموماً للنظرية الوظيفية التقليدية أو المعاصرة ، وهذا ما ظهر بوضوح في تحليلات رائد علم الاجتماع الأمريكي «تالكوت بارسونز» والذي جعل من هذه المقولة إطاراً فكرياً عاماً تقوم عليه نظرية عن الأنساق الاجتماعية التي تعتبر نظرية فرعية هامة للنظرية الوظيفية المعاصرة وقد أكد « بارسونز » على أن المجتمع ما هو إلا بناء اجتماعي متكون من مجموعة أنساق اجتماعية متبادلة وظيفياً كالنسق الاقتصادي والسياسي والعائلي والديني الأخلاقي والتي تؤثر على عملية استقرار مكونات البناء الاجتماعي أو المجتمع ووظائفه بصورة عامة وقد حرص رواد النظرية البنائية الوظيفية التقليدية والمعاصرة على تحليل فكرة النسق الاجتماعي وتطوره عبر العصور التاريخية باستخدام كل الطرق البحثية والمناهج المختلفة خاصة المنهج التاريخي في دراسة كيفية تطور الأنساق الاجتماعية، كما استعان هؤلاء الرواد كذلك بالتحليلات الاجتماعية في دراسة الأنساق كتحليلات علماء الأنثروبولوجيا «ما لينوفسكي» « راد كليف براون » خاصة المتعلقة بالعلاقات المتبادلة بين الأنساق و النظم الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة والدولة والتي تحاول

إشباع وظائف معنية كالنسل والتنشئة الاجتماعية والحاجات الأساسية لكل من الأفراد والجماعات والمجتمع ككل.⁹

الوظيفية: ارتبط هذا المفهوم بإسهامات الوظيفيون الذين اصطبغت به تحليلاتهم وأصبحت تطلق عليهم بالنزعة الوظيفية التي عرفها قاموس علم الاجتماع الحديث : « تقوم بتحليل الظواهر الاجتماعية والثقافية في حدود الوظائف التي تقوم بإنجازها في النسق السوسيوي ثقافي »

وطبقاً للوظيفية إن المجتمع يعتبر كنسق متداخل الأجزاء أو العناصر والأنساق الفرعية والذي عن طريقه لا يمكن فهم أي جزء أو نسق فرعي دون معرفة علاقة بالكل ، و حدوث أي تغيير في أجزاء أو مكونات الأنساق الفرعية سيؤدي بالضرورة إلى تغييرات في بقية الأجزاء و العناصر المكونة للنسق العام أو الكلي.

إن جذور الاهتمام الفكري و التصوري للوظيفية تعود إلى الاستعارات التي استعان بها « هربرت سبنسر » عندما أستخدم مفهوم الوظيفية عند دراسته حول المماثلة البيولوجية بين الكائن الحي العضوي و المجتمع أو النسق الاجتماعي ثم تطور استخدام التحليل الوظيفي بصورة عامة خلال السنوات الأخيرة من القرن (20) في تحليلات عدد من أنصار البناية الوظيفية المعاصرين « بارسوتر » ، « روبرت ميرتون » لدراسة العلاقة المتبادلة بين البناءات و الوظائف الاجتماعية التي تقوم بها.¹⁰

المتطلبات الوظيفية: أكد « بارسوتر » أن علاقة الأنساق و الفرعية بالنسق الأكبر

(المجتمع) تستلزم عدد المتطلبات الوظيفية أو الشروط أو المستلزمات التي عن طريقها يقوم النسق الاجتماعي

بدوره بصورة عامة لحل المشكلات التي تواجهه لضمان بقاءه واستمراره في أربع مستلزمات :

⁹ - عبد الله محمد عبد الرحمن ، النظرية في علم الاجتماع النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية بيروت ص ص 13 - 15 .

10 - عبد الله محمد عبد الرحمن المرجع السابق ، ص 16.

✓ **التكيف:** على النسق التكيف مع البيئة المحيطة به مع ضرورة تأمين مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية لحياة أعضاء النسق و المجتمع في إطار نمط من التوزيع العادل و المتبادل بينهم.

✓ **تحقيق الهدف:** ضرورة التنسيق بين الموارد والمداخلات اللازمة واستخدامها بالطرق الصحيحة لضمان تحقيق أهداف النسق.

✓ **التكامل:** إن تحقيق التكامل بين أجزاء النسق سواء كانت أفراد أو جماعات أو أنساق فرعية عند إنجاز المهام يؤدي لتحقيق الأهداف العامة

✓ **المحافظة على النمط و إدارة التوتر:** إن وجود مجموعة من المهارات والتخصص و الحوافز المادية و المعنوية و سمات شخصية للقيادة يحقق التوازن الوظيفي مع ضرورة الالتزام بالقيم الاجتماعية التي تساهم في خفض معدلات التوتر و التصدع الناشئ من التفاعل اليومي للأعضاء .

المقومات أو الخلل الوظيفي: لقد رأى العديد من رواد النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة ضرورة توظيف الصراع أو التعارض وتأهيله لاستقرار النسق أو التنظيم الاجتماعي ذاته ، وهذا ما ظهر خاصة في تحليلات « بارسوتر » " إميل دوركايم " حول ألا معيارية ، هذا المفهوم الذي يعتبر من أهم البدائل النظرية لمفهوم الخلل الوظيفي.

أما « بارسونز » فيرى أن المحافظة على النسق وإدارة التوتر أحد المتطلبات أو المستلزمات الضرورية الوظيفية الهادفة لحل المشاكل التي تواجه النسق أو النظام الاجتماعي بصورة عامة

أما « ميرتون » فقد أضاف إلى التحليل البنائي الوظيفي إضافتين أساسيتين هي مفهوم للمعوقات الوظيفية ، و ميز بين نوعين من الوظائف هما الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة.¹¹

11- عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق ، ص ص، 21- 23

الاتفاق الاجتماعي: أكد أنصار البنائية الوظيفية التقليدية أو المعاصرة على أهمية وجود نوع من الاتفاق أو الشعور العام لقيام نوع من التفاعل الاجتماعي حول عدد من القيم والمعتقدات العامة لكونها تشكل درجة الوعي الاجتماعي مما يحدد الإيديولوجية الاجتماعية التي تعزز من تماسك وتضامن الجماعات ولكن قبل ذلك لابد من وضع شروط ومتطلبات وحوافز وجزاءات لها

2- **روبرت ميرتون والبدائل الوظيفية:** ترتبط النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة بمجموعة فريدة من العلماء المتميزين في علم الاجتماع عامة ، ولتحليلاتهم في النظرية السوسيولوجية خاصة ، وهذا ما ينطبق على إسهامات « روبرت ميرتون » التي تميزت بمجموعة من الخصائص الهامة والتي أدت تطور البنائية الوظيفية بصورة ملحوظة وفي إطار اهتمامنا بتحليل إسهامات «ميرتون» الوظيفية سنركز على معالجته للنظرية البنائية الوظيفية في عدد من النقاط التالية :

تقييم النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة:

- تكمّن المكانة العلمية للنظرية البنائية الوظيفية المعاصرة في نقطتين هما :
- محاولتها وضع نظرية سوسيولوجية عامة أو موحدة يمكن الاعتماد عليه في دراسة والقضايا المجتمعية كما يمكن اعتبارها بمثابة الإطار المرجعي لتوجيه الباحثين المشكلات والمتخصصين بصورة علمية لدراسة الواقع الذي يعيشون فيه.
 - حرصت البنائية الوظيفية المعاصرة شأنها شأن التحليلات الوظيفية التقليدية على ضرورة تحديث المداخل التحليلية والبحثية التي يسعان بها في الدراسة والبحث النظري والامبريقي (الميداني) في نفس الوقت كإسهامات « بارسوتر » التي ركزت على المدخل النفسي ذات الأصل الطبيعي والخدمة في العلوم الطبيعية والرياضية .¹²

وبالرغم من القيمة العلمية التي اصطبغت بها النظرية الوظيفية المعاصرة في دراسة النظرية السوسيولوجية خاصة وعلم الاجتماع عامة ، إلا أنها تعرضت لنقد شديد من جانب العديد من علماء الاجتماع والمهتمين عموماً بقضايا التنظير السوسيولوجية وهي بإيجاز :¹³

أ- تميز معظم كتابات البنائية الوظيفية ، القيم ، الفعل الاجتماعي.

ب- التركيز على الطابع الإستاتيكي وإهمال الصراع من خلال التأكيد على المسلمات الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية كالتوازن والتكامل وإدارة التوتر والتجانس

ت- صعوبة التوصل إلى نظرية عامة موحدة بالرغم من محاولة البعض منهم طرح

أفكار عن وجود نظرية كبرى كمحاولة « بارسوتر » في نظريته عن الأنساق

الاجتماعية و«ميرتون » عن نظريته المتوسطة المدى، فقد حرصت البنائية الوظيفية

التركيز على عوامل فردية أو أحادية دون الاهتمام بمجموعة العوامل التي تتدخل

في تغير الواقع وتشكيله عموماً

د - ضعف البدائل الوظيفية أو المداخل التحليلية (البحثية) لانتسابها بالغموض والتعقيد مما يشكك في قدراتها التحليلية المنهجية.

وخلاصة القول يبقى التنظيم من أكثر المواضيع التي تلقى اهتمام من جانب رواد العلوم الاجتماعية و غيرهم، حيث لم تقتصر الجهود العلمية على دراسة خصائصه و جوانبه الرسمية فقط، بل امتدت لتغطي جوانبه غير الرسمية.

و بالرغم من ظهور العديد من الدراسات والنظريات التي تناولت التنظيم من جانب أو عدة جوانب مثل نظرية "بارسونز" حول النسق الاجتماعي أو نظرية " روبرت ميرتون" حول المعوقات الوظيفية إلا أنه يبقى من الصعوبة دراسة السلوك التنظيمي لتعقده و عدم ثباته، كما أن خصائص التنظيم تختلف من بيئة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر ، لهذا ينبغي مراعاة ظروف وخصائص المجتمع عند أي دراسة مهما كان شكلها.

ـ مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي .

- أطروحة ميشال كروزيه في التنظيم البيروقراطي: " MichelCrozier " ميشال كروزيه هو عالم الاجتماع التنظيمات، ولد في فرنسا سنة 1922، يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات. قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات، عمل منذ 1950 في الإدارات والتنظيمات العمومية خصوصاً. استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية، ثم الحركة النقابية بعد حصوله على شهادة في التجارة سنة 1943، دعم تكوينه بدراسات عليا في الاقتصاد والآداب والإدارة. ثم تحصل سنة 1947 على منحة دراسية الى امريكا، والتي قام بها بأبحاث عن الممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال امريكا" الذي نشره سنة 1951، وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" الذي نشره سنة 1956 حيث صرح فيه علانية بتبني الايديولوجية الماركسية اليسارية، ودرس فيه غيار الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار.

يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طور اقتراب انماط اليسرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو استاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، واستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972.

لقد استفاد كروزيه من المنظورات النظرية كالبناية الوظيفية، والماركسية التقليدية والمحدثه، ونظرية الفعل الاجتماعي والتفاعلية الرمزية، والبنوية ونظرية الانساق (النسقية). وقدم نقداً لعدد المنظورات السوسيولوجية وكان من اهمها نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية. كل هذا دعاه الى تبني توجهاً وظيفياً نسقياً في تحليله لوظائف التنظيمات الداخلية، واسباب تعثرها، والاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية، ومواقف الفاعلين، وعلاقات السلطة، ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافر والمنافسة والتباغض والعداوة والصراع، وهي سلوكات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة عن استراتيجياتهم.

قام كروزيه في مركز الدراسات السوسيولوجية CSO ومعهد العلوم الاجتماعية للعمل ISST بأبحاث ودراسات امبريقية بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، وأنماط التفاعل بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية وتكوينهم واستراتيجياتهم من خلال العلاقات والرهانات التي يستند اليها. وبناءً على ذلك تتفق هذه الأطراف على قواعد السلوك والتفاعل والمعاملة التي تستند هي الأخرى على القيم الثقافية، وإلى نظرة الفاعل نفسه إلى التنظيم. وبذلك ارتكزت تحليلات كروزي في مستهلها في بناء طروحات وتصورات جديدة استند المحللون عليها لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

انطلق كروزيه في تحليلاته ليس من اقتراحات وإسهامات نظرية فحسب، بل من ممارسات وتطبيقات، أي الانتقال من التحليل الوضعي إلى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم حتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية. وذلك من خلال تأويل مختلف عمليات التفاعل والتبادل التي تكون في الشبكة الداخلية لنسق الفعل. ونلاحظ هنا أن كروزي يستخدم التحليل الاستراتيجي والتحليل النسقي كنمطين متعارضين ومتقاربين. فالتحليل الاستراتيجي يركز على التفاعل ليكشف النسق، على أن التحليل النسقي يهتم بالنسق ليصل مع الفاعل إلى البعد العرضي غير الطبيعي لنظامه المبني.

تسمح لنا طروحات كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وازمة القطاع العمومي، والانماط التيسيرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشكلات والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون). حتى وإن كروزي لم يركز على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية. ونحن إذ بدورنا نحاول استنباط وقراءة افكاره حول التنظيم البيروقراطي، والسلطة في كتبه الموالية:

في كتابه "الفاعل والنسق" وجه كروزي انتقادات للنظريات السوسيولوجية والسيكولوجية التي تكتفي باعطاء اعضاء التنظيم ادواراً محددةً وسلوكاً عقلانياً محدداً، فالنظرية

السيكولوجية التي تنطلق في دراساتها الى فهم شخصية الافراد المكونين للتنظيم بصفتهم كيانات فردية، ويتميزون بدرجة من الاستقلالية النوعية بعضهم البعض، وعن النسق التظيمي، وان سلوكات الافراد تحكمها العلاقة الميكانيكية. وانتقد النظريات (مدرسة العلاقات الانسانية) التي ترى بأن سلوك الافراد داخل المنظمة هي نتيجة للوضعية الفيزيائية والمهنية التي يعيشون فيها، وما تتضمنه من امتيازات وتكلفة ذهنية وجسمية ومادية. كما لم يعتبر كروزي التنظيمات كما اعتقدت الوظيفية كيانات اجتماعية، بل وان التنظيم ظاهرة طبيعية.

واقترح كروزيه بدلاً لذلك نظرية العقلانية المحدودة، حيث ان التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الانسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الافراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وانما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم او تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها او الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (أي إيجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الأهداف).

انطلق كروزيه من المسلمة التي مردّها ان كل فرد في التنظيم له اهداف واستراتيجيات داخل التنظيم، ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الافراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية. فالافراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر الى التنظيم من زاوية اهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام استراتيجية لتحقيق اهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته، وهنا لابد ان يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الافراد والاستراتيجيات الجماعي لتحقيق الاهداف المشتركة.

عرفنا ان كروزيه يرتكز على الطابع المحدود لعقلانية الافراد من خلال وضع مفهوم السلطة على اسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع. بحيث تظهر علاقات سلطة عندما يمتلك طرفان او اكثر على الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل او الصراع لتسيير هذه الموارد، لتي تعطي القدرة على عدم توقع او التنبؤ بسلوكهم او مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات. ولهذا فان علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف الى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الاخرين. والسلطة عند كروزي هي من احد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة، والسلطة هو انها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون ايضاً سبباً في اثاره عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من اجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال استراتيجيات، ونستنتج اخيرا من اطروحة ميشال كروزيه ان:

- التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي يطور فيه الفاعلون استراتيجياتهم الفردية الخاصة.
- يعد توزيع السلطة واصولها من العوامل الهامة والمفسرة للتنظيم وسيره.
- المنظمة عبارة عن مجال يتحالف فيه الأفراد ويتعارضون من اجل الدفاع عن منافعهم ومصالحهم.
- ان جُل المشاكل التي تحدث في المجال التنظيمي من أصل سياسي (طرق توزيع السلطة).

أما في كتابه "عالم موظفي المكاتب":

تعتبر البيروقراطية من المسائل الأساسية لعلم الاجتماع، وتمثل البيروقراطية حسب ماكس فيبر MaxWeber وسيلة من وسائل العقلنة والترشيد، فبالنسبة اليه تمثل البيروقراطية حالة صحية تسود فيها القوانين، ويتجه فيها الأفراد الى خدمة الغاية التي وجوا من اجلها في هذا التنظيم، وتتسم بالموضوعية (القواعد اللاشخصية) وبطابع الخبرة والتخصص الوظيفي، والنسق الهرمي الاجباري الذي يستوجب الخضوع والرقابة. وقد جاءت إسهامات علمية لبعض مطوري النظرية الفيبيرية من امثال ميرتون Merton وبنديكس Bendix وقولدنر

Gouldner قامو فيها بدراسة الافرازات السلبية التي ظهرت في الواقع الاجتماعي عند ادخال هذا النظام العقلاني القانوني، الذي ادى الى التطبيق الدقيق للقواعد القانونية، فأصبحت بذلك ضرورية اكثر منها فعالة بالنسبة للأفراد، لأنها توفر لهم الحماية القانونية، والضمانات اللازمة لحقوقهم على حساب المحفزات للقيام بواجباتهم، مما يؤدي الى اجتياح آخر لقوانين اخرى من اجل ضمان حقوق التنظيم لدى الافراد. وهكذا دواليك حتى أصبح امام تضخم متنامي للقواعد القانونية، وضعف متزايد في فعالية التنظيم، وهذا ما اطلق عليه ميشال كروزيه بـ "الحلقة المفرغة".

ان التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الافعال معطلة، بمعنى انه عديم التقويم. ومن ثمة يكون الافراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و "عزلة" الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الافراد بصلاتهم لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة وتقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم. وقدم في هذا كروزي تعريفاً للبيروقراطية على انها: "نسق تنظيمي عاجز عن التعديل بدلالة الأخطاء والاختلافات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية، والأساسية لبقاء توازنه".

ضمن التنظيم البيروقراطي، الفاعل يكون نشطاً يسعى للبحث عن أفضل الامتيازات لوضعيته، ومن ثمة لا يركز هذا التمثيل البيروقراطي على ردود الأفعال السلبية للفرد في التنظيم، بل على معرفة الطبيعة النشطة له، والذي يبحث بكافة السبل والوسائل للحصول على اكبر حصة يمكن ان يصل اليها (المكانة.القوة) من خلال الوسائل التي يتمتع بها.

لقد اعطى كروزيه معنى لا يختلف عن ماهو شائع ومتداول بين عامة الناس، والتي تعني عنده: "تعقيدات غير ضرورية، نماذج كابحة خائقة للشخصية". وهذا بعدما قام بدراسته لحالتين: الاولى وكالة مالية (محاسبة) تابعة لوزارة المالية. والثانية تجمع صناعي عمومي.

- الحالة الاولى: وجد ان الوكالة مقسمة الى عشرة فروع كل فرع يضم مائة شخص، مع وجود اطار على كل فريق، وطبيعة التنظيم كان صارماً وهرمياً وتسلسلياً، واتخاذ القرارات

وتحديد نظم التنظيم هي من اشراف المديرية الوطنية (المركزية) والمستخدمين وظفوا على اساس المسابقة، وفرص الترقية غير ممكنة على الاطلاق الا في حالة معاودة المسابقة للترقية. وعموماً كان جو العمل سيئاً. حيث كان يتميز بالاضطرابات، ونشاط مكثف للنقابات، مع تسرب نرتفع للمستخدمين، وكانت الادارة تعتقد ان هذا الجو مرده الى ضعف الاطارات التي تراس الموظفين. وخلصت المقابلات الميدانية الى:

- حكم سلبي من طرف موظفي الوكالة - ووجود عزلة اجتماعية غياب الزمالة.

- تضامن سلبي للمستخدمين موجه ضد مديرية الوكالة.

- علاقات جيدة بين الموظفين والإطارات وعكسها بين الموظفين والإدارة.

- **الحالة الثانية:** التجمع الصناعي هو تنظيم عمومي كبير يضم ثلاثين مصنعا بـ 12.000 موظفاً، ويوظف أنواع مختلفة من المستخدمين، كان التنظيم متمركزاً جداً، ويتميز بالتخصص الدقيق وتقسيم للعمل، وبضوابط قانونية محكمة، بتعليمات وقواعد صادرة من الرؤساء، ووجود نظام للعلاوات على المردودية والاقدمية، غير ان هذا التنظيم عرف ضغوطات اجتماعية بين الجماعات التي كانت معارضة لكل تغيير، وبين عمال المكننة.

ومن خلال الحالتين الدراسيتين يخلص كروزيه الى ان الصرامة التي يتم بها تحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لتنفيذها تجعل من الصعب الاتصال بين المجموعات فيما بينها، ومع المحيط ايضاً، وان الصعوبات الناجمة عوض ان تأخذ كمبررات لإعادة النظر في النموذج المستعمل، فأنها استعملت من طرف الأفراد والجماعات لتدعيم وتحسين وضعيتهم في الصراع الدائر حول السلطة داخل التنظيم. ان هذه السلوكات تحدث ضغوطات جديدة لإرساء اللا شخصية واللامركزية، حين ان هذين الأخيرين تمنحان في مثل هذا النظام الحل الوحيد الممكن للتخلص من الامتيازات المفرط فيها، والتي اكتسبها الأفراد والجماعات.

وقد خرج بأربع سمات للتنظيم البيروقراطي هي:

- ان ترقية القواعد اللا شخصية يضمن استقلالية الموظف ومنه وبالتالي عزلته.

- ان مركزية القرارات تزيل اي سلطة اعتبارية مهما كان نوعها.

- تفوق وعزلة كل فئة مهنية مع الضغط الذي تمارسه الجماعة على الفرد.

- توسيع السلطة الموازية حول مناطق الارتباب.

وفي دراسته عن البيروقراطية التي ركزت على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية، يشير الى ان سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون اليها أولاً، ويختلف باختلاف اثر البيئة الخارجية ثانياً.

ويذهب في تحليله لاثـر الجماعة الى دراستها داخل جو المكاتب، لأنها الخلية الأصلية لعلاقات التفاعل هذه، واليت يتم التعبير عن المشاركة والتعاون وتقسيم العمل، والدخول في علاقات تبادل لساعات طويلة من العمل. ورغم هذا التقارب الفيزيقي للأشخاص فإنه لاحظ اهم علامات التوتر والصراع، وهي عدم حرارة العلاقات وحميميتها، وبقائها منحصرة في اطارها الرسمي، والبرودة والتحفـظ، واحياناً تكون مزعجة، وبقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع، فإنها وسائل لحفظ الصراع في حدوده الممكنة، بل وحفظ التعاون في ادنى حدوده الرسمية ايضاً.

كما لاحظ ان الصراعات تكون بين الأجيال والمستويات العمرية المختلفة لتباعد وجهات النظر، وترجع ايضاً الى المنافسة لأنها تتطور الى صراع فيما بعد، والى العلاقات السليمة، وكيفية معاملة الرئيس لمرؤوسيه.

- وفي كتابه "الظاهرة البيروقراطية":

عَمِدَ كروزي الى دراسة البيروقراطية من منظور انساني، فربط بين تطورها، وتضائل الحرية الفردية، في ظل مجتمع تحكمه وتتحكم فيه دوائر الدولة من خلال موظفين متسلسلين هرمياً، والمعتمدين على السلطة الحاكمة، وهكذا فقد رثى لحال البيروقراطية وخاصة عند دراسته الحقلية عن النظام الاداري الفرنسي في عدد من المؤسسات المالية والصناعية. واعتبرها تنظيمًا لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق ادراك اخطائه السابقة، اذ ان القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالباً ما يستخدمها الافراد لتحقيق اهدافهم الشخصية.

وقد توصل كروزي بعد دراسته للبيروقراطية انها نظام يتعارض مع الابتكار الاداري، اذ ان العرض الآلي الاداري للسلوك الانساني، الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي الى خلل وظيفي خطير، لان بنية المنظمة تؤدي الى اشرف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكيات الافراد المرؤوسين. لذلك قام بدراسة علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الافراد، وعلاقة هؤلاء الافراد بالمهان والمسؤوليات التي يقومون بها، وطموحاتهم الشخصية. ورأى كروزي ان الفاعلين سواء كانوا فراداً او جماعات عمل يتمتعون بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم بالمنظمة أو في علاقاتهم بعضهم بعضاً. ويتمتعون بدرجة من الاستقلالية والتي تضي الى استعمال استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية في علاقاتهم مع المنظمة او مع بعضهم البعض. وهذه الاستراتيجيات مستمدة اصلاً من خلال السلطة المكتسبة، ومن خلال الموارد المادية والمعنوية التي يتمتعون بها، وكذا العوائق التي تجابههم داخل التنظيم، وأن كل فاعل داخل المنظمة يسعى جاهداً لتعظيم منفعته المعنوية والمتمثلة في السلطة، اي حصوله على موارد اكثر تجعله في مكانة تفاوضية قوية في علاقاته مع الآخرين، وبالسلطة الادارية القيادية. والمستمدة من كفاءته المهنية، أو من خلال امتلاك المعلومة واحتكارها، وكذا استخدامه لمنطقة الارتباب، واستعماله القواعد والقوانين التنظيمية. ففي ظل هذه الظروف تصبح المنظمة عبارة عن تجمع لاستراتيجيات متصارعة ومتضاربة (تصادم الاستراتيجيات نتيجة تصادم المصالح والأهداف) بحيث تسعى كل استراتيجية الى التعاون من اجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك، ومن اجل الفعالية التنظيمية. وأفعالهم كالتمتع بالرفاهية وتوفر الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين وعلاقات الزمالة.

وقد وضّح كروزيه في الاخير كيف ان السلطة تمتد في مناورة متقنة الى استراتيجية اتصالية كامتلاك المعلومة والاستحواذ عليها (التي تعطي القدرة على المساومة والمفاوضة) والتي لاتفتقر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن المصالح او تحقيقها.

وتبين له في دراسته عن السلطة والواقعية في الاحتكار الصناعي أنه:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع التنظيمي الذي يقدمه النظام.
- تتواجد مختلف الجماعات والفئات المهنية في إستراتيجيات من أجل الإبقاء على السلطة أو الزيادة فيها.
- الوسيلة الوحيدة للحصول على السلطة هي مراقبة منطقة الارتياح.
- تحاول كل فئة التأثير بالارتياح، وهي ما يمتلكه العامل من الكفاءة والقدرة المهنية العالية، أو التخصص المهني، تمنح صاحبها إمكانية تفاوضية عالية، تجعله يستخدم منطقته الارتياحية لعصب الآلة عمداً لاستخدامها كرهان يواجه ويفاوض به السلطة.
- ولهذا كانت سلطة الصيانة بالمصانع واسعة أمام الإدارة، مما يجعل كروزي يستنتج ان الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل من طبيعة بنائية. وسلم في الأخير بأنه لا يوجد اي خلل في البحث على السلطة، وإن كانت غير رسمية.

9 - الدراسات السابقة :

نظرا لطبيعة الموضوع فإن هناك مجموعة كبيرة تناولت الموضوع من جميع جوانبه القانونية السوسيو مهنية

الدراسة الأولى: دراسة حسن علي فلاح حسن سنة 2009 رسالة ماجستير إدارة الأعمال بعنوان: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية هدفت الدراسة الى إعداد إطار نظري وتوصلت الى النتائج انه توجد أسس علمية في اختيار المورد البشري بالاعتماد على المصدر الداخلي والخارجي في عملية التوظيف واستقطبت خرجي الجامعات والمعاهد من المتفوقين.

الدراسة الثانية : دراسة علي بقيش 2011 رسالة ماجستير

دراسة حالة سوناطراك بالأغواط تطبيق الإجراءات القانونية في التوظيف ومن خلال الدراسة توصلت إلى أن هناك احترام للمعايير العلمية في عملية التوظيف وإتباع الطرق الرسمية في استقطاب المورد البشري للمنظمة

نتائج الدراسة: توصلت إلى انه باستعمال الطرق العلمية والقانونية يمكن للمؤسسة ان تستقطب الكفاءات لتحقيق التنافسية

الدراسة الثالثة : دراسة ام الخير بن عثمان رسالة دكتوراه الموسومة علاقة الرأس مال الاجتماعي بالتوظيف في المؤسسة العمومية

دراسة حالة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

فرضيات الدراسة: الرأس مال الاجتماعي يعد من أهم الدعائم التي يلجا لها الشباب عند ترشحهم لمنصب عمل

الفرضيات الجزئية: طول مدة البحث عن عمل وصعوبة الحصول عليه دفع الشاب البطال للاستعانة برأس ماله الاجتماعي

يستعين الشاب المترشح لمنصب عمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية برأس ماله الاجتماعي ليكون داعما له أثناء

نتائج الدراسة:

طول المدة التي يقضيها البطال في البحث عن عمل.

عدم النجاح في مسابقات التوظيف

استخدام الوساطات التي تشكل نوعا من الدعم والنفوذ لطالب العمل.

اللجوء لشبكة العلاقات الاجتماعية حيث تشكل العائلة المنبع الأساسي لها.

10 - صعوبات الدراسة

كثيرا ما تشكل الصعوبات التي يواجهها الباحث حجر عثرة تحول بينه وبين تحقيق ما يطمح إليه، سواء كان البحث نظريا أو ميدانيا، ومن الصعوبات التي واجهتنا

- ضيق الوقت في الحصول على المعلومات بسبب تغييرنا لمكان الدراسة لعدم تعاون عمال المؤسسة الأولى معنا امتناع بعض العمال عن ملئ الاستمارة لكثافة الأعمال أو أنهم لا يستطيعون إفادتنا بأي معلومة لكونها من اختصاص مدير مصلحة التوظيف والتفتيش، إضافة إلى خوف البعض الآخر لاعتقادهم أن المعلومات التي سيدلون بها قد تخلق لهم

مشاكل عدم تمكننا من الحصول على قائمة العمال وعلى بعض الإحصائيات الخاصة بالتوظيف خلال السنوات الماضية.

- أن معظم أفراد عينة البحث لا يدلون بأي تصريح يرون انه يمس أو يساهم في عرقلة مساهم المهني .

- أغلبية عينة مجتمع البحث لا تثق بالدراسات الأكاديمية وترى أي تصريح مخالف لقوانين التنظيم هو مساس بمكانتهم الوظيفية .

الفصل الثاني:

استراتيجية توظيف الموارد

البشرية في المنظمة

الفصل الثاني: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة.

المبحث الأول : ماهية التنظيم

1- تعريف التنظيم:

تمثل مشكلة التعريف دائماً عقبة خطيرة للمهتمين بتنمية التنظيم والإدارة، واصطلاح التنظيم غير مستثنى من هذه القاعدة العامة ، فكل كاتب يعرف الاصطلاح لكي يتناسب مع تصوره الخاص ، فظهور العديد من التعاريف يقود إلى التضارب ، لأن كل تعريف جديد لا يحمل معه إلا وصفاً جديداً لظاهرة سبق تعريفها ، و من الأفضل هنا في ظل التعدد اختيار التعاريف القابلة للتنميط مع التوفيق بين باقي التعاريف الأخرى .

ومن الناحية التحليلية ، يمكن تصنيف التنظيم إلى خمس مجموعات :

1- التنظيم نسق اقتصادي و نسق اجتماعي : تركز هذه المجموعة على الجوانب الرسمية للتنظيم ، مغفلة بذلك في مضمونها العلاقة لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري.¹

2- التنظيم نسق تعاوني: ركزت هذه المجموعة على الجوانب غير الرسمية حيث انطلقت من رؤية التنظيم كنسق تعاوني يقوم على تحقيق التوازن بين جهود أعضاء التنظيم ومشاركتهم في تحقيق الهدف التنظيمي و من أمثلة هذه التعريفات ، تعريف «شستر برنارد « هذا الأخير الذي يعرف التنظيم بالنسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على جهود متسقة وواعية من جانب الأفراد

تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية، مع اتصاف النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معاً من جهة ، وصنع القرار داخل النسق من جهة ثانية ، إضافة إلى أهمية الاتصالات لضمان استمرار التنظيم واتصافه بالفعالية التنظيمية.²

¹ - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة، ط 1، 1994، ص 31 .

² - اعتماد محمد علام مرجع السابق، ص 34 .

3- التنظيم نسق اقتصادي تعاوني : أما هذه المجموعة فقد اهتمت بالجوانب الرسمية وغير الرسمية للتنظيم مع الإشارة إلى تأثير العوامل البيئية على التنظيم ومن أمثلة هذه التعريفات، تعريف " فيليب سيلزنيك " لكونه جمع بين تعريف (ماكس فير) و (شيستر برنارد) في قالب واحد.

يرى " سلزنيك " أن التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية أو متكيفة بل يعد نسقاً اقتصادياً تعاونياً ، وقد ساعدت عملية المزج بين التعريفين في اتساع مجال الرؤية التحليلية أمام "سيلزنيك" لدراسة الأدوار الرسمية للأفراد المتعاونين ، وتحليل سماتهم الشخصية وتأثير ذلك على ظاهرة القيادة التنظيمية والعلاقات غير الرسمية، و ديناميات التفاعل بين الشخصية والتنظيم.³

4- التنظيم نسق مفتوح: يشتمل مضمون التعريف في هذه المجموعة على رؤية التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، وقد صنفت تعريفاته في هذه المجموعة بالتعريفات المحدثّة للتنظيم، ومن أمثلة تعريفات التنظيم كنسق مفتوح تعريف "تالكوت بارسونز" الذي أضفت إسهاماته في دراسة الأنساق الاجتماعية الكثير من الأبعاد إلى التعريفات الكلاسيكية للتنظيم ، وقد عرض " بارسونز " رؤية للتنظيمات في مقالتيه الشهيرتين موضعاً من خلالهما أن التنظيم نسق اجتماعي له اتجاه أساسي هو تحقيق هدف عة أهداف ، وأن هذا الإتجاه يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم كما يشمل فيما أو مجموع الوقت ذاته جانبيين أولهما العلاقة الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع ، والثانية

البناء نسقاً اجتماعياً يواجه أربع (4) متطلبات أساسية وهي:

- التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق.
- تحقيق الهدف.
- التكاملية بين المكونات الفرعية للنسق الأكبر.

³ - نفس المرجع ، ص 35

- الكمون الذي يشير إلى مطلبيين أساسيين :

✓ أولهما: وثانيهما: يشير إلى احتواء التواتر التنظيمية واستيعابها ، ويتحقق ذلك من

خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.⁴

✓ تدعيم النمط والأدوار التي يؤديها خارج نطاق التنظيم ،

5- التنظيم من خلال عناصره البنائية: ركزت هذه المجموعة على ما يميز التنظيم عن

الأشكال الاجتماعية غير التنظيمية ، وتضم هذه المجموعة تعريفات كل من "ريتشارد هال و

" اميتاي اتريني " و "بيترلا " و " وسكوت ". فالتنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية يتم

تشكيلها أو تصميم بنائها بأسلوب رشيد لتحقيق

أهدافا معينة.

لذلك تعتبر الشركات والجيش والمستشفى الكنيسة، والسجن نماذج للتنظيم، بينما لا ينطبق

التعريف على الأشكال الاجتماعية الأخرى كالقبيلة ، الطبقة ، الجماعة العرقية والأسرة.⁵

ونخلص مما سبق حول تعاريف التنظيم إلى وجود التباين الكبير بينهما من حيث المحدودية

أو الشمولية ونختم التعاريف بتعريف "سكوت" الذي أشارت إليه أحدث موسوعة لعلم

الاجتماع والصادرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1992.

يعرف (سكوت) التنظيم بأنه النسق الاجتماعي الذي له حدود يحافظ عليها ويسعى لتحقيق

هدف أو مجموع الأهداف المحددة ، ويتألف التنظيم من بناءات وأنماط تفاهم وتعاون بين

الأفراد المشتركين في أداء النشاط التنظيمي وتربطهم علاقات اجتماعية مع وجود نسق فني

إداري يتولى إنجاز الواجبات والمهام التنظيمية مع قدرته على إحلال واستبدال العمالة

التنظيمية وفق المتطلبات التنظيمية وضمن إطار علاقته بالبيئة الخارجية. ويشتمل تعريف

التنظيم على شكلين أساسيين من العلاقات هما العلاقات الرسمية والعلاقات الغير الرسمية

⁴ - إعتقاد محمد علام المرجع السابق ، ص ص 37 38 .

⁵ - نفس المرجع ، ص ص 43 44 .

أو بمعنى أدق يتكون التنظيم من تنظمين متفاعلين بداخله هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.⁶

. ويعرف التنظيم غير الرسمي بنسق العلاقات الشخصية الذي ينمو تلقائياً من جراء التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي

2- أهداف التنظيم :

يتفق كتاب التنظيم والإدارة على أن موضوع الأهداف من أهم الموضوعات والظواهر الإدارية و أصعبها في نفس الوقت ، لأن الأهداف تتضمن جوهر النشاط و تسترشد بها الجهود، و تحدد الأطر اللازمة لوضع السياسات ، و توفير المعايير اللازمة لقياس الأداء وضبطه وعموماً فإن ببناء التنظيم يتحقق عنه ما يلي :

❖ - **التنسيق و التعاون:** يرى بعض كتاب الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية ، بحيث يمكن ضم و تنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية و العقلية و الذين يعملون في مستويات مختلفة و لهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق الغايات النهائية ، كما أن التنظيم يساعد على تنسيق الخبرات المتوافرة و تقنياتها و المحافظة عليها و تنميتها⁷

❖ **التسيير التلقائي:** يرى البعض أن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة كما يرون أن يكون الهدف الأول للإداري أن يوفر للبناء و للعلاقات التنظيمية المرونة و الفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية . و يدعي هؤلاء الكتاب أن العلاقات عندما يحتاج تنظيمها إلى الحد الأدنى من التدخلات الإدارية ، فإن رجال الإدارة يستطيعون تكريس جهودهم و أوقاتهم لإيجاد حلول للمشاكل الإستراتيجية تاركين تفاصيل العمل للمستويات الدنيا .⁸

⁶ - نفس المرجع . ، ص 44

⁷ - علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002 ، ص ص 276- 277

⁸ - نفس المرجع ، ص 277

❖ **تنمية الفاعلية الفردية :** يقول (كوك) : " إن أعظم أهداف التنظيم بل هدفها الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع⁹ لتحديد. مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه و يؤديه بأقصى كفاءة ممكنة ، بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين مسؤوليات الأعضاء.

❖ **سهولة القيادة:** لأهم أهداف التنظيم كما يقول "دينسون" هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه، وبمعنى آخر لابد أن يكون من أهداف التنظيم تكوين كيان فعال لمجموعة من القادة والتابعين، والتفويض المناسب للسلطة والتحديد الدقيق للمسؤولية يقوي الشعور بالانتماء للمنظمة ولأهدافها، ولكن إذا كان القادة يقومون بأعمال التابعين والتابعون يمتلكون سمات قيادية، ولكنها غير مستغلة، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الإحباط وانخفاض معنوية أعضاء التنظيم.

❖ **البقاء:** يرى بعض الكتاب أن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجديد، من تجنيد جهود الأفراد بتوفير الظروف المناسبة لبقائها، وقد تناول "بيتر دراكر" موضوع البقاء حيث أن التنظيم عليه توفير الجو المناسب للعمال لتحقيق الهدف المشترك وهو تقديم السلع الاقتصادية والخدمات للمجتمع، ولن يتأتى له ذلك إلا بمراعاة الظروف البيئية السائدة ومواجهة التغير بابتكار الجديد، خاصة في ظل نظام الاقتصاد الحر، وبذلك يتمكن التنظيم من التطور والنمو، ويحافظ على بقاءه واستمراره.

❖ **تحقيق الاستقرار:** يرى "بيتر دراكر" أن التنظيم لابد أن يعمل على تحقيق الاستقرار للأنشطة المختلفة التي يعمل الأفراد فيها، فتخطيط الهياكل التنظيمية، وتحديد العلاقات ووسائل اتخاذ القرارات، لابد أن يعمل على تدنيه المخاطر، إلى أنه قد يكون من

⁹ - نفس المرجع ، ص 277 .

المناسيب توفير بعض المساحات لمواجهة التغير السريع وكذلك بعض مخاطر المحسوبة.¹⁰

التفاعل أو المشاركة أو التعامل: ترتبط عمليات التفاعل بالجهود الجماعية التي يتفاعل من خلالها الأفراد مع بعضهم بتوفر الديناميكية في الهيكل الرسمي للتنظيم هذا الأخير الذي عليه توفير الظروف أو عمليات التداخل في العلاقات غير الرسمية في إجراءات توظيف الموارد البشرية داخل التنظيم.

3- مبادئ التنظيم:

تعتبر مبادئ التنظيم الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال ، وهذه المبادئ اتفق عليها علماء الإدارة وطالبوا بضرورة توافرها في التنظيم ، فقد أظهر مفكرو المدارس الإدارية ضرورة استخلاص ووضع العديد من المبادئ والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام ببناء التنظيمات الإدارية وتتمثل هذه المبادئ في مايلي :

■ **وحدة الهدف:** يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك بها. لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها وبذلك تتحدد المسؤوليات التنظيمية فتحدد الهدف يؤدي إلى تنميه الخطط وتركيز الجهود ، وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.¹¹

■ **مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** تقسيم العمل يعني وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مقسم ومجزأ الأفراد والأقسام والإدارات بحيث يكون كل فرداً أو قسم لديه التخصص ، أي أن تقسيم العمل يؤدي غالباً إلى التخصص هذا الأخير الذي يحتاج إلى أفراد مؤهلين علمياً وذوي خبرة جيدة حتى يضطلعوا لهذا التخصص ، كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تبسيط العمل والإجراءات حتى يتمكن العمال المتخصصين إنجاز أعمالهم بكفاءة.¹²

¹⁰ - المرجع السابق ، ص 279

¹¹ - علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 284

¹² - أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص 329 .

- **مبدأ الوظيفة :** ويعني ذلك أن يتم بناء التنظيم على أساس الوظائف و الأنشطة، وليس حول الأفراد اللازمين لأداء هذه الوظائف، لأن عمر الأفراد محدود بمدى زمني معين، أما الوظائف فعمرها يمتد مع حياة المنظمة .¹³
- **مبدأ تساوي السلطة أو المسؤولية:** يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم وهو يعني " أن من تعطى له السلطة في أداء عمل لا بد أن يسأل عليها " . أي أنه عند إلقاء المسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد ، فإنه يجب أن يعطي السلطة اللازمة لتنفيذها . فإذا كانت السلطة تعني الحق في التصرف و اتخاذ القرارات واستخدام صلاحيات مالية ، وصلاحيات في الاتصال بجهات أخرى ، وطلب المعلومات، وتوجيه المرؤوسين ، فإن المسؤولية تعني المحاسبة والمساءلة عن استخدام الحقوق والصلاحيات في تنفيذ العمل وإنجازه كما هو مطلوب¹⁴
- **مبدأ وحدة الإشراف :** ويقتضي بأن يتلقى الفرد تعليماته من رئيس إداري واحد ، حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال والعلاقات التنظيمية، وبالرغم من بساطة هذا المبدأ، إلا أن هناك صعوبة في تحقيقه أو العمل به. وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة جداً كتعزيز وتأكيد مبدأ التسلسل الرئيسي ، ووضوح الاختصاصات بين المرؤوسين ، والقضاء على أي توترات نفسية داخل العمل والمتمثلة في إحساس المرؤوسين بالضغط لوجود أكثر من فرد بأمرهم وبوجههم للعمل.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** ويعني هذا المبدأ أن تتحدد عناصر ومكونات التنظيم بطريقة تسمح بالتجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، وتسمح في نفس الوقت للتنظيم أن ينمو بطريقة متوازنة .¹⁵
- **مبدأ نطاق الرقابة:** يعني هذا المبدأ أن ضرورة تحديد عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس إداري واحد، بحيث لا يكون هذا العدد كبيراً جداً أو يكون صغير جداً .¹⁶

¹³ - علي الشرقاوي ، المرجع السابق ، ص 284

¹⁴ - أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص 353

¹⁵ - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 285

¹⁶ - نفي المرجع ص 285

▪ **مبدأ التدرج (التسلسل الرئيسي):** ويعني هذا المبدأ أن السلطة والمركزية تتناسب من أعلى لأسفل ، وفي انسيابها تتحد العلاقة بين رئيس ومروؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة ويوضح هذا المبدأ طرق الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويضبط حدودها وأسلوب العمل المؤدى.¹⁷

4- أشكال التنظيم :

إن العلاقات الاجتماعية التي يترتب عليها تحديد نوعية اتصالات وتقوية الروابط تتحول إلى قوة اجتماعية متماسكة منسجمة في منظمات تأخذ إحدى الشكلين الآتين :

1- التنظيم الرسمي:

عرف بهذا الاسم لتمييزه بالاستمرارية ووجود هياكل إدارية وقع تصميمها وفقا لنوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة والذي يتفق الأفراد على تأسيسها وتبرز معالم السلم التصاعدي للسلطة وتتضح المسؤوليات وتوزع الوظائف على المشاركين في التسيير ، وتكمن الفائدة التي يجنبها الأفراد من التنظيم الرسمي في إسناد الأدوار إلى الشخصيات المقتردة وفقاً لاختصاصاتها ومؤهلاتها بحيث تكون نوعية العمل مطابقة لنوعية الخدمات التي يقدمها

الفرد .¹⁸ ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية : ¹⁹

☒ **التنظيم العمودي:** يتم العمل في هذا التنظيم وفقاً للتسلسل الرئيسي للأوامر من أعلى إلى أسفل ، مع تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركيز صلاحياته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجه ، مما يعني عدم تفرغه لوظائف أخرى لا يستطيع القيام بها من هم أدنى مستوى إداري منه كما ينبغي في هذا التنظيم إتباع قناة الاتصال وفي اتجاه واحد، ومن إيجابياته اتخاذ قرار إداري سريع ، الوضوح والسلطة ومركزية اتخاذ القرار

¹⁷ - نفس المرجع ، ص 356 357

¹⁸ - عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 24 .

¹⁹ - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 20021، ص ص 34 - 38

✕ التنظيم الوظيفي: وتحت هذا البناء التنظيمي ، نجد أن هناك تداخل بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة ، حيث تكون القرارات الصادرة من الرئيس أو الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري ، خاصة إذا كانت الاستشارة ملزمة ويحتاجها التنظيم للوصول إلى الأهداف ويركز هذا النوع من التنظيم على التخصص وتقسيم العمل وذلك لزيادة الأداء وتحسينه وتنمية روح الفريق وتنمية مهارات العاملين ولكن لابد من توخي الحذر عند استخدام هذا النوع من التنظيم خوفا من عدم وضوح السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين.

✕ التنظيم الاستشاري : يتم الرجوع إلى هذا النوع من التنظيم في أوقات الحاجة إليه ، حيث محدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا والهدف منها هو مد الرؤساء بالمعلومات والدراسات حول بعض الموضوعات المهمة ، ولا يترتب على هذا لشكل أي محاذير باستثناء ضرورة مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد والتي قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الطروحات ، لذلك على الرؤساء الاحتياط خوفا من الإنعكسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم.

تنظيم اللجان : ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري ، حيث يتولى مجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية تقديم الاقتراحات والاستشارات والدراسات للإدارة . العليا ولبقية المستويات الإدارية وفقاً لتسلسل رسمي ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم .

وإذا كان التنظيم الرسمي هو الذي يحظى على الدوام بالأهمية البالغة فهذا شيء طبيعي لأن التنظيم بدون قوانين وقواعد للعمل وأهداف محددة لا فائدة تجدي منه، ولكن الحقيقة التي يعرفها كل شخص له يد في أي تنظيم هي أن التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءا مكملا للتنظيم الرسمي.²⁰

- التنظيم غير الرسمي :

²⁰ - عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 24

هو عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفرادُه بقيم المجتمع ومفاهيمه وعاداته وتقاليده وبما أن الأفراد العاملين بالتنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع ، فهم يتأثرون بهذه المفاهيم من خلال ارتباطهم بهذه القواعد والمعايير السلوكية واستجابتهم لها التي تزداد كلما كانت هناك مصالح وأهداف مشتركة ، ويظهر هذا النوع من التنظيم نتيجة عدم قدرة التنظيم على إشباع حاجات الأفراد ، مما يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف إشباع حاجات هؤلاء الأفراد. وتكون الإدارة جيدة عند استطاعتها إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل إلى درجة أن تقوم هذه التنظيمات بوضع معايير تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين ، ثم تتطور هذه الأمور إلى حد وضع إستراتيجيات وأهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية.²¹

وإذا كان لكل شيء مزاياه وعيوبه، فإن نقائص التنظيم غير الرسمي عديدة ولا يمكن تجاهلها وأبرزها:

الحرب النفسية التي يمكن أن نسميها « حرب الإشاعة » وسواءً كانت المعلومات المتسربة إلى الخارج صحيحة أو غير صحيحة ، فإن نتائجها الحتمية هي خلق جو مشحون بالتوتر وشل حركة العمل والتأثير على معنويات العاملين بكل قطاع .

الخلط بين الشخصية والتسلسل الإداري يؤدي في العادة إلى خلق الارتباك والفوضى ف أوساط الفئات العاملة

- قضاء الاتصالات الخفية في المؤسسة الموضوعية وتأثيرها في الأحكام والقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين عند الترقية وإسناد المهمة للشخصيات العاملة في أي مؤسسة وخلاصة القول أن التنظيمات تمثل الركيزة الأساسية، فضلا عن كونها القاعدة العريضة للعمل داخل المجتمع المعاصر، كما أن التنظيمات تقوم بدور أساسي في إعادة ترتيب

²¹ - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 37

الأفراد على سلم التدرج الاجتماعي المهني للمجتمع، فضلاً عن الدور المباشر للتنظيمات في تشكيل حياة الأفراد وعلاقاتهم داخل المجتمع من جراء عملية التنشئة التنظيمية والسلوك طبقاً لقواعد ولوائح رسمية وتحديد مستوى العلاقات بين الأفراد عبر التسلسل الهرم للسلطة داخل التنظيمات الرسمية

وقد حظي التنظيم باهتمام من طرف المهتمين والدارسين من خلال تبني مداخل نظرية كان لها دور في تطوير التنظيمات ومن أبرزها المداخل البنائية الوظيفية التي أبرز روادها (تالكوت بارسونز) و (روبرت ميرتون)

المبحث الثاني: إجراءات التوظيف

يعرف التوظيف بأنه: "العمليات التي يتم من خلالها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف"²² فان التوظيف هو أحد الطرق التي من خلالها تتمكن الإدارة من رسم طريق التوجيه والرقابة على أعمال مواردها البشرية للوصول إلى الأهداف المنشودة بتكامل مجموعة من الأنشطة في الاستقطاب في الاستقطاب الاختيار والتعيين، والتي وجب على المنظمة إتباعه بطريقة سليمة.

أولاً - استقطاب الموارد البشرية

لا يمكن إن تكون عملية الاستقطاب ناجحة، إلا إذا تم تحليل الوظائف، وتوصيفها لمعرفة طبيعتها ومتطلباتها ، ثم المرور بتخطيط القوى العاملة لتحديد العدد اللازم من الأفراد المؤهلين لشغل المناصب السابق توصيفها

فكيف تعرف هذه العملية ؟ ومن هم القائمون عليها ؟ وما هي أهم مصادر الاستقطاب؟

1 - تعريف عملية الاستقطاب والقائمين عليها :

أ- تعريف عملية الاستقطاب: يعرف الاستقطاب على أنه : « البحث عن ، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين، لشغل الوظائف الشاغرة ». ²³

▪ ويعرف أيضا على أنه: «عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملئ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على

²² - حسين حسن عمارة ، إدارة شؤون الموظفين ، المبادئ الأساسية والأسس العلمية والتطبيقات في المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة ، السعودية 1994 ، ص 173 - 174

²³ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، مصر ، ط ، 2002، ص 99 .

جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة».²⁴

■ كما يعرف أيضا على أنه : « مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث على المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب».²⁵

ومهما اختلفت المصطلحات المستعملة في كل تعريف إلا أنهم يجمعون على أن الاستقطاب هو كافة النشاطات التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجلب الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل، ويتضح جليا دور تخطيط الموارد البشرية، في تحديد العدد ودور تحليل وتوصيف الوظائف لتحديد النوعية المطلوبة

ب - القائمين على عملية الاستقطاب:

بما أن الاستقطاب يشكل ركنا من أركان عملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين كان من المهم أن يعطى أهمية حسب تأثيره على العملية، ومن هنا وجد أشخاص على مستوى المنظمة، أو على مستوى إدارة المواد البشرية، يوكل إليهم القيام بعملية الاستقطاب، ونميز بين الاستقطاب في المنظمات الكبيرة والمتوسطة عنه، في المنظمات الصغيرة الحجم.

- الاستقطاب في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم:

وفيها تلقى المسؤولية الكبيرة على عاتق إدارة الموارد البشرية ، ذلك انه يفترض وجود مكتب خاص بالتوظيف ، يعمل به مختصون في الاستقطاب والاختيار ، ومن المهم أن طريقة استقبال هؤلاء المختصين للمرشحين لها اثر بالغ على سير العملية ومنه وجب وجود مختصين متمكنين من وسائل الإيصال وأساليبه ليقوموا بالاستقطاب والمقابلة المبدئية ،

لأن حكم نجاح العملية أو فشلها يمس المنظمة قبل المترشح

1) الاستقطاب في المنظمات الصغيرة الحجم

²⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتيجية القرن 21 ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، مصر، 2005 ، ص 144.

²⁵ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 1999 ، ص 109 .

وهنا قد لا تكون العملية من اختصاص إدارة المواد البشرية ، وحدها بل قد يشارك معها المديرون التنفيذيون والجدول التالي²⁶ يوضح دور الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

الجدول (01) : دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
التخطيط لأنشطة الاستقطاب، والبحث المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب العمل كأخصائيين للاستقطاب ، والمقابلة المبدئية للمترشحين الجدد	مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب العمل كأخصائيين للاستقطاب، والمقابلة المبدئية للمترشحين الجدد
-مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط - متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها لأنشطة الاستقطاب	

يتضح من الجدول أن عملية الاستقطاب مهمة يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، إلا أن المسؤولية الكبيرة تقع على مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين فيظهر دورهم في مرحلة الاختيار النهائي.

2- **مصادر الاستقطاب :** يعتبر البحث عن القوى العاملة من العمليات الإدارية الهامة والحيوية في إدارة الموارد البشرية ، حيث أن تدبير القوى البشرية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة يقتضي التعرض لمصادر هذه القوى والتي يمكن تجسيدها في مصدرين: مصادر داخلية وأخرى خارجية، والشكل التالي يوضح أهمها.

²⁶ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999 ، ص 42 .

أ- المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب وخصائصها:

المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب:

تعتبر أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، ويتم اللجوء لها في حالة الوظائف الإشرافية، أو التي تحتاج لخبرات لا تتوفر خارج المنظمة ، حيث يتخذ التوظيف فيها وهي عدة أشكال.

* **الترقية:** هي نقل الموظف من وظيفة دنيا إلى وظيفة أعلى ، وتلجأ المنظمة إليها في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية، حيث تقوم المنشأة بوضع خطط متكاملة وواضحة، ومعلنة لدى كافة العاملين ، ومن بين مزايا هذه الطريقة :

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الترقية، ومن ثم توفر للمنظمة عمالة لها خبرات عالية ولا تحتاج للتدريب²⁷

النقل /التحويل: و يشير النقل إلى التحويل من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى أخرى، والنقل عادة ما يتم بين وظائف مماثلة في الدرجة الوظيفية على الأقل، ويتم النقل استجابة لرغبة الأفراد أو نتيجة لمصلحة العمل وقد يصحب النقل بعض المزايا المحفزة بقبول التحرك من مكان لآخر ولكنها لا تتساوى مع الترقية في مكانتها²⁸

الموظفون السابقون: أثبتت هذه الطريقة جدواها في بعض المنشآت، التي تقوم عاملين سبق لهم وأن عملوا بالمنظمة، وتوجد طريقة مشابهة لها تتمثل في توظيف أبناء العاملين بالمنشأة لزيادة ولائهم للمنظمة ، ولكن هذا لا ينفي وجود عيوب لهذه الطريقة منها: الحد من اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية من خارج المنظمة.

- ظهور التنظيمات غير الرسمية: التي تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية

الإعلان الداخلي: تقوم المنظمة بنشر حاجتها من الموارد البشرية، بلوحة الإعلانات الموجودة داخل المنشأة، عندما ترغب في شغل الوظائف في المستويات الدنيا، وطبعاً يقوم

²⁷- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999-2000، ص157.

²⁸ - ع الحميد ع الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص 155

العاملون بنشر تلك الأخبار في محيط الأسرة والأصدقاء، وبعدها يتقدم كل من يجد في نفسه مواصفات شغلها²⁹

خصائص المصادر الداخلية:

وتتدرج بها مجموعة من المزايا والعيوب وهي:

* **مزايا المصادر الداخلية:** تتميز بعدة مزايا منها:

- خلق قدر كبير من الحوافز لدى العاملين من منطلق إتاحة فرص أوسع للتقدم والرقى
- المعرفة المسبقة لنقاط ضعف و قوة المرشح للوظيفة
- تخفيض تكلفة توظيف الأفراد

• زيادة دافعية وحماس العمال ، لوضوح المستقبل الوظيفي أمامهم

عيوب المصادر الداخلية: رغم مزاياها إلا أن لها عيوب منها:

- حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية الخارجية
- ، عدم صلاحية بعض العاملين بالمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة في بعض الأحيان
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية
- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة
- جمود الأفكار وقلة الابتكارات عند الاقتصار على التعيين من الداخل.

أ- **المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب وخصائصها:**

• **المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب:**

يقصد بها سوق العمل المحلية أو القومية بل قد تتعدى لتشمل السوق الدولية خاصة في تحرير التجارة العالمية و الانفتاح على أسواقها، والمصادر الخارجية عديدة ومتنوعة نذكر أهمها فيما يلي:

* **الاتصال المباشر:** تحصل المنظمة على مواردها، من خلال الأفراد الذين يتقدمون إليها مباشرة، أو عن طريق البريد بغرض طلب العمل، حيث يتم الاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن

²⁹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 145

معلومات كاملة عنهم، وعلى الإدارة أن تتصل بهم عند الحاجة ، إلا أنه لا يجب الحكم على عدم أهمية الطريقة، نظرا لما تحتويه من ثقة المتقدمين بالمنظمة، وذلك دليل احترام المنظمة لنفسها.³⁰

الإعلان : تقوم المؤسسة باختيار وسيلة الإعلان التي تتاسب الوظيفة المطلوبة ففي الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية يمكن الاعتماد على الإعلانات بالصحف والمجلات المحلية، أما الوظائف في المستويات العليا وتلك التي تتطلب الخبرة الكبيرة قد تلجأ المنظمة إلى الإعلانات بالصحف القومية وربما الدولية وتفيد الإعلانات في الحصول على معدل مرتفع من الاستجابة

يوفر للمنظمة العدد الكبير الذي يمكنها من تحقيق الاختيار الأفضل³¹

*** وكالات ومكاتب التوظيف:** يوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:

النوع الأول : وكالات ومكاتب عامة تدار من طرف أجهزة حكومية، تهدف إلى إيجاد فرص عمل للعاطلين، حيث تتولى الحصول منهم على معلومات شاملة عنهم، حتى تتمكن من الاتصال عند وجود العمل الذي يتطلب نفس مؤهلاتهم.

- النوع الثاني: وكالات ومكاتب خاصة يملكها ويديرها خواص، وتعمل كالوكالات العامة

في البحث عن فرص عمل للعاطلين الذين يسجلون أنفسهم لديها، وتقوم هذه الوكالات والمكاتب بتصنيف الطلبات إلى تخصصات مهنية، والرجوع إليها عند إحدى المنظمات أو الشركات لتخصص معين أو أكثر، ومن الضروري العلم بأنها لا تقدم خدماتها مجانا، ولكن لات تحصل عليها من الطرفين.

*** المدارس والمعاهد:** تعتبر المعاهد والجامعات من أهم المصادر المباشرة في الحصول

على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقة وطيدة

بالمعاهد والجامعات لغرض جلب خريجها للعمل بها، فقد يتم تدريب هؤلاء الطلبة خلال العطل أو حتى أثناء العام الدراسي لخلق رغبة الالتحاق بالمنظمة كما توفر هذه العملية

³⁰ مهدي حسن زويلق ، إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، 1983 ، ص 104

³¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 104

فرصة تقييم من خلالها المنظمة سلوكيات الأفراد وحماسهم للعمل، على أن تختار من ترغب في توظيفهم بعد تخرجهم.

توصيات العاملين بالمنشأة: من بين الطرق المعروفة في مجال الاستقطاب الاعتماد على توصيات ومقترحات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم أو أقاربهم أو أحد معارفهم ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة، وخاصة الوظائف الكتابية أو الفنية والمهنية.³²

*** النقابات العمالية :** لهذه النقابات دورا كبيرا في مجال دعوة القوى العاملة للعمل بالمنظمة خاصة في الدول الرأسمالية، حيث تتحكم في مهن محددة من خلال فرض برامج معينة على أعضائها والاتفاق مع أصحاب الأعمال على التوظيف من بين أعضائها فقط مع الالتزام النقابي بصلاحية وفعالية العامل.³³

خصائص المصادر الخارجية:

إن المصادر الخارجية لا تخلو كسابقتها من مزايا ومساوئ عديدة نورد أهمها:

مزايا المصادر الخارجية:

• سهولة ورخص التوظيف من الخارج، عندما يتعلق الأمر بالعاملين الفنيين والمهرة والإداريين

• تطعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة

• اتساع وعاء المواهب والمهارات المتاحة

• إقامة علاقة تعاون مع جهات متعددة.

- مساوئ المصادر الخارجية

• طول فترة اندماج الأفراد الجدد في المنظمة.

• صعوبة الجذب و الاتصال، وتقييم الأفراد المحتملين.

³² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المرجع السابق ، ص 170 .

³³ مهدي حسن زويلى ، مرجع سابق ، ص 10

- حساسية الأفراد العاملين بالمنظمة ، اتجاه الموظفين الجدد، مما يؤدي إلى خلق مشاكل نفسية لديهم.

3 - أساليب الاستقطاب:

إن أساليب الاستقطاب كثيرة ومتنوعة، ولتحديد الأنسب منها يؤخذ بعين الاعتبار مستوى الوظيفة وحجم المنظمة وكذا البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعليه يمكن حصر أهم هذه الأساليب فيما يلي:

أ- الإعلان: هو وسيلة شائعة باعتبارها أكثر الوسائل قدرة على إبلاغ الأفراد بمتطلبات المنظمة، لهذا على مدير الموارد البشرية أن تحرص على أن يكون الإعلان دقيق، بسيط ومختصر ، ولا يتأتى هذا إلا بعد أن يقوم بما يلي:³⁴

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من المعنيين
- تحديد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة ظروف العمل
- تحديد أسلوب استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصيا، البريد، الهاتف)
- ذكر ملخص إلى الموظف عن الوظيفة

بعد أن يتم مدير الموارد البشرية ، عليه اختيار أحد الوسائل التالية:

الإعلان الداخلي: هو عبارة عن ملصقات لوحة الإعلانات بالمنظمة والتي عادة تكون من البوابة الرئيسية أو المداخل الأساسية الأخرى، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الوظائف من المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة، ويتمثل الغرض في استخدام الأسلوب في نشر حاجة المؤسسة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمؤسسة والذين يتوقعون أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم على التقدم للشركة.³⁵

³⁴ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 151

³⁵ - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، مصر ، ط2 ، مصر ، ص 16

الإعلان بالصحف اليومية والدورية : هي وسيلة يشاع استخدامها عند وجود وظائف شاغرة تحتاج إلى كفاءة عالية أو نادرة، خاصة عند اللجوء إلى المجالات الدورية والمهنية التي توجه إلى فئات معينة وأصحاب مهن متخصصة.

إعلانات الوسائط الاجتماعية : وكذا الوسائط الاجتماعية هما سائل مهمة لأنهما يضمنان وصول الإعلان إلى معظم أفراد المجتمع، يستعملان كثيرا في حالة المشروعات أو المنظمات الجديدة، التي تكون بحاجة إلى كم هائل من العمالة يغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يدرج ضمن الإعلانات المزايا التي تقدمها المنظمة لمن يلتحق بها وكذا أسلوب التقدم للوظيفة.

استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض : يستخدم هذا الأسلوب من طرف الدول المتقدمة حيث يقوم أشخاص محترفين بتقديم النصيحة المناسبة للمنظمة حتى تحصل على احتياجاتها من العمالة وتأخذ استشارة هؤلاء المستقطبين عدة مجالات، من بينها الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين على أن تقوم المنظمة بإتمام باقي إجراءات الاختيار.³⁶

ج - التدريب الصيفي: تقوم المنظمات الصناعية والمنظمات الأخرى، بتشغيل طلبة الجامعات والمعاهد الفنية والمدارس و الثانويات خلال أيام العطلة الصيفية، و أثناء هذه الفترة التجريبية يتعرف الطلبة على أساليب وقوانين عمل هذه المنظمة من ناحية، وتتمكن المنظمة من ناحية أخرى من خلق انطباع جيد لدى الطلبة يدفعهم للالتحاق بها بعد التخرج.

د -دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة: تلجأ المنظمة لغرض جذب الأنظار إلى عقد مؤتمرات على حسابها، تضم مجموعة من المختصين ممن تود المنظمة استقطابهم، وخلال هذه المؤتمرات تعرف المنظمة بنفسها وطرق عملها ومبادئها والمزايا التي تخص بها العاملين لديها، بحيث تخلق رغبة

³⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 170

داخل بعض الأفراد المتخصصين الذين تود جلبهم للعمل بها، وعادة ما يقوم بهذا الأسلوب المنظمات الصغيرة الحديثة.³⁷

ك - زيارة المدارس والجامعات: تقوم بعض المؤسسات بإرسال مندوبين عن المنظمة إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالمنظمة، وذكر مزايا العمل فيها ومحاولة إقناعهم بضرورة الالتحاق بها.

4 - العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

على إدارة الموارد البشرية أن تضع باعتبارها مجموعة من العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية التوظيف، ومن أهم هذه العوامل:³⁸

أ- **العوامل البيئية:** هي عوامل تتعلق بسوق العمالة، من حيث العرض والطلب، نوعية هذه العمالة، ظروف العمل المتاحة التركيبية العمرية للموارد البشرية، مستويات التعليم والدخل وغيرها من العوامل التي تجبر المنظمات أحيانا إلى اللجوء للمصادر الداخلية، عند عدم إمكانية تماشي المنظمة معها.

ب- **القيود والتنظيمات الحكومية:** تمنح العديد من الحكومات النقابية العمالية، حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشروط التوظيف، كما تعمل على سن قوانين تضمن المشاركة الواسعة لمختلف الشرائح من خلال الإعلان بشتى أنواعه.

ج- **العوامل التنظيمية:** هي تلك النشاطات والإجراءات التنظيمية، التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية لتحسين مختلف جوانب عملية الاستقطاب، حيث تعتبر الموازنات التقديرية من أهم هذه العوامل إذ لا يجب المبالغة والتقليل ، بل يجب التحديد الدقيق لموازنة تكاليف الاستقطاب.

والإعلان كذلك يعد عاملا تنظيميا آخر، يساعد على تقليل إمكانية الخطأ وتكاليف الاستقطاب وذلك عن طريق وضع صياغة جيدة ومختصرة توضح مواصفات الوظيفة

³⁷ - أحمد ماهر ، مرجع السابق ، ص 153

³⁸ - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 111.

المعروضة والشروط الواجب توفرها في المتقدم لها ومزايا العمل بها، كما تستحوذ إستراتيجية الاستقطاب المخططة من طرف إدارة الموارد البشرية على أهمية خاصة بين العوامل التنظيمية، تتجلى في كونها تبين الهدف من الاستقطاب والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا - اختيار الموارد البشرية:

يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد والبيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، فعلى هذا الأساس يعد قرار الاختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات النشاطات اللاحقة للإدارة الموارد البشرية كالتدريب.

إن كيفية اختيار الموارد البشرية في المنظمة يعد المحور الأساسي الذي تدور حوله عملية الاختيار فالمنظمات المثالية وأساليب وإجراءات العمل الدقيقة قد تفشل في تحقيق أهداف المنظمة إن لم تتوافر أساليب اختيار تتمكن من خلالها المنظمة تصفية مرشحيها وانتقاء الأكفاء منهم. ومنه وجب تعريف هذه العملية والقائمين عليها وخطواتها وكذا تحديد معاييرها وتبيان أهم مزاياها ومساوئها

1- تعريف عملية الاختيار والقائمين عليها:

أ- تعريف عملية الاختيار:

يمكن تعريف الاختيار على أنه «عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة».³⁹

كما يعرف أيضا على أنه: "إجراءات تتبع من قبل المنظمة، يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".⁴⁰

كما يمكن تعريفه بأنه : "العملية التي يتم من خلالها دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة"⁴¹

ومهما تعددت التعاريف فإنها تتفق على أن الاختيار هو عملية الانتقاء لأفضل المترشحين للوظائف الشاغرة، والهدف الأساسي لعملية الاختيار ، يكمن في تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين مؤهلات الفرد المتقدم لهذه الوظيفة.

كما يعتبر قرار الاختيار قرار احتمالي كونه يتضمن مخاطر أكيدة ناجمة عن أخطاء محتملة والمتمثلة فيما يلي:⁴²

- قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

لذا وجب على المنظمة تحري الموضوعية في إنجاز أي خطوة من خطوات الانتقاء.

³⁹- صلاح الباقي مربع سابق ، ص 165

⁴⁰ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مربع سابق ، ص 114.

⁴¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص 176

⁴² - خالد عبد الرحيم اليماني ، مرجع سابق ، ص 114.

ب - القائمين على عملية الاختيار:

تحتل عملية الاختيار البساطة والتعقيد، حيث تحال المهمة في المنشآت الصغيرة إلى التنفيذيين كرئيس العمال أو المشرف، أما في المنظمات الكبرى فنجد اشتراك عدة أطراف في هذه

■ اختبارات الاستعدادات والقدرات: وتقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد للتعلم

والتدريب وتنمية المهارات إذا ما أتيح له ذلك، وتقيس أيضا مدى استفادته من المواقف التي يتعرض لها. وهي بالضرورة قدرات حالية بل تقيس القابلية لاكتساب معلومات مستقبلا كإكتساب الشخص للقدرات اللغوية .

■ اختبارات الميل للعمل : الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم

للوظيفه للعمل الذي سيسند إليه وحبه وولائه لأدائه، ويعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي

يميل إلى عمل معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه به إلى ارتياحه نفسيا وتخصيص معظم جهده للتقدم فيه.

■ اختبارات الشخصية: والهدف منها تحديد بعض الصفات الشخصية

كالإتزان، الانفعال، العلاقات الاجتماعية، القيم و الدوافع، ومدى توافق تركيبة الشخص (مولاته، اتجاهاته...) مع طبيعة العمل، ويكون ذلك بمواجهة المترشح ببعض المثيرات و معرفة رد فعله وتصرفاته و سلوكه اتجاهها و من أمثلة هذه المثيرات الرسومات الأشكال المبهمة ، ومطالبته بالتعبير عنها. ويكمن دور النفسي في ترجمة سلوك الفرد ودوره، بما يوضح صلاحيته لشغل الوظيفة التي تقدم لها.

■ اختبارات الاتجاهات: تهدف اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات إلى التعرف

على قيم الأفراد واتجاهاتهم واهتماماتهم كالمعتقدات والقيم الشخصية والاتجاهات النفسية والأمانة والموضوعية، فقيم الأفراد ودوافعهم تؤثر على أدائهم في العمل فليس من الضروري أن يكون الفرد ذكيا ولديه قدرات جسمانية عالية فقط وإنما يعزز ذلك

الاتجاهات الإيجابية والاهتمامات بالأداء الوظيفي والقيام بالواجبات المتعلقة به اختبارات سرعة الاستجابة وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرة الأفراد على الاستجابة للأحداث المحيطة أو الأسئلة التي تلقى عليهم للتعرف على رد الفعل ومن أمثلتها الاختبارات الخاصة برجال الأمن ، ومن يعملون في مجال المباحث، لكن لا يجب التوسع فيها أو إجرائها بشكل مباشر قد ينظر إليه المتقدم على أنه خرق لحريته ولذا وجب الحرص عند تطبيقها، وحبذا لو كانت بشكل غير مباشر ألو متداخلة بين الاختبارات الأخرى.⁴³

شروط الاختبار الجيد :

هناك مجموعة من الشروط في الاختبار الجيد، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه، ومن هذه الشروط:

- **صدق الاختبار:** أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار ، ومثال ذلك إذا كان الاختبار يقيس قدرة الطالب على تحصيل إحدى المواد الدراسية، فإن هذا الاختبار يعتبر صادقا إذا كان قادرا على قياس هذه القدرة، وهو ما يعني وضوح مفهومه للشخص محل الاختبار⁴⁴.
- **ثبات الاختبار:** إن ثبات الاختبار يعني إعطاء نفس النتائج عند إعادة الاختبار لمجموعة أخرى من المتقدمين، بنفس الخصائص في ظل توفر الشروط ذاتها⁴⁵.
- **موضوعية الاختبار:** أي أن يكون الاختبار مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح.⁴⁶
- **تقنين الاختبار:** تكون نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع كقولنا أن شخص حصل على 30 درجة من 50 درجة في اختبار معين للذكاء، فيجب أن يكون الشخص قد حصل على هذه الدرجة نتيجة لاختبار الذكاء المصمم للأشخاص من نفس السنة بحيث

⁴³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ،ص190.

⁴⁴ - نفس المرجع ،ص190.

⁴⁵ - راوية حسن ، مرجع سابق،ص182

⁴⁶ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق،ص182.

لا يعطي للأطفال اختبارات الذكاء الخاصة بالكبار، ونقول بأنهم حصلوا على 10 من 50 مثلا حيث أن مثل هذا الاختبار لا يعتبر مقننا.⁴⁷

- معقولة مستوى الصعوبة والسهولة في الاختبار: فلا يكون سهلا للغاية أو العكس، وللتأكد من مدى ملائمة مستوى صعوبة الاختبار نجريه على عينة ممثلة للمجموعة ككل بشكل دقيق.

قواعد تطبيق الاختبار: هي التي تعمل على وضع الاختبار موضع التنفيذ بتحديد الطريقة الواجب استخدامها، وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية تفسيرها لكي تكون العوامل المؤثرة على نتيجة الاختبار مستقرة، ولا يبقى إلا عامل واحد متغير هو إجابات الأفراد أنفسهم المقابلات بعد إجراء الاختبارات ، يتم تصفية المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلة، وتستعمل هذه التقنية من طرف أغلب المؤسسات والغرض منها الحكم على مدى صلاحية المترشحين واختيار أكثرهم توافقا مع متطلبات الوظيفة ويمر سير المقابلة بثلاثة مراحل:

- (1) استقبال المترشح ووضعه في جو مريح وهادئ
- (2) الحصول على المعلومات المتعلقة بالمترشح الشخصية والاجتماعية والوظيفية
- (3) تقديم المنصب للمترشح.

❖ أنواع المقابلات

يمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع التالية:

- (1) **المقابلة الموجهة (المخططة)** : تشير هذه المقابلة إلى التزام المقابل بإطار محدد من الأسئلة ث صياغته قبل إجراء الفرد الذي يميل إلى عمل المقابلة بحيث يتم توجيهه لجميع المتقدمين بنفس الأسلوب.

⁴⁷ - نفس المرجع ، ص ص 182-183

إن الأسئلة المحددة تعطي للمقابلة صفة الثبات ولكنها لا تسمح للمقابل بدرجة من الحرية والتفاعل مع المتقدم للوظيفة خاصة إذا كانت هناك إجابات تتطلب المزيد من المحادثة والنقاش.

(2) **المقابلة غير الموجهة غير (المخططة)** هي المقابلة التي لا تجرى على أساس منظم، ويترك فيها الحرية الكاملة للمقابل ليجمع ما يرى من بيانات ويوجه ما يشاء من أسئلة يراها ضرورية للحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، وإمعانا لكسب ثقة طالب العمل، وقد تعقد المقابلة في أماكن بعيدة عن أماكن العمل كالمطعم مثلا، لكن هذا النوع من المقابلة يتطلب خبرة ومهارة المقابل وذاكرة قوية تمكنه من تدوين المعلومات بعد انتهاء المقابلة.

(3) **المقابلة المختلطة:** وهي مقابلة مزيج بين المقابلات المخططة وغير المخططة حتى يتمكن المقابل من الوقوف على كافة النواحي المتعددة والمتنوعة للنوعين السابقين وهذا ما يجعل هذا النوع ذا مرونة شديدة تساعد على الاختيار الجيد لشاغل الوظيفة.

(4) **المقابلة الفردية:** هي مقابلة يلتقي فيها طرفان، الأول ممثل عن المنظمة الذي قد يكون مدير الموارد البشرية أو احد المديرين التنفيذيين، أما الثاني فهو الشخص الذي الطالب للوظيفة، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها تضمن التفاعل الكبير بين الطرفين.

(5) **المقابلة الجماعية:** في هذه المقابلة يكون عدد المتقابل معهم يزيد عن فرد، وقد يصل إلى 5 أشخاص وتدور المناقشة معهم، وقد ترى المنظمة تحقيقا للأهداف عملية الاختيار أن تجري المقابلة لجميع المتقدمين في وقت واحد، إذا كان عددهم يسمح وقد تلجأ إلى تقسيمهم إلى مجموعات. صغيرة وتحدد مقابلة لكل فريق منهم.

(6) **مقابلة حل المشاكل :** تهدف هذه المقابلات إلى معرفة قدرة المتقدم على التصرف حيال بعض المشكلات العملية التي يتعرض لها، حيث يطلب منه إيجاد الحل لها ويقوم المقابل بملاحظة سلوك المترشح وتصرفه الذي يقيم من خلاله.

(7) **مقابلة الضغوط:** هذا النوع غرضه اكتشاف مدى تحمل المتر شح للضغوط والأعباء التي تحيط بالوظيفة، وتستعمل هذه المقابلات عند وظائف رجال الشرطة كالتجسس

- **مبادئ المقابلات أو ما يعرف بالقواعد وهي كالآتي:**
- **مبادئ التحضير للمقابلة :** لابد أن يكون هناك تحضير جيد ومسبق للمقابلة، وكذا التخطيط لها وتحديد أهدافها، ويقصد بذلك المعلومات التي نود الحصول عليها دون أن يكون هناك تعارض بينها وبين تلك التي يتم جمعها خلال مراحل الاختيار الأخرى، وإضافة لهذا تحديد ما إذا كانت المقابلة موجهة أو غير موجهة وهل نقابل المتقدمين فرديا أو جماعيا. وأخيرا على المقابل أن يكون مدركا لمعنى الأسئلة والغرض منها ، فلا نجاح للمقابلة لو عجز المقابل عن إدراك ذلك.
- **المبادئ الخاصة بانعقاد المقابلة:** ونعني بها إعداد المكان المناسب والمجهز لإجراء المقابلة بعيدا عن كافة أنواع المقاطعات الشخصية والهاتفية إضافة إلى ذلك على المقابل، مراعاة الوقت المناسب لإجراء المقابلة والتأكيد على عنصر الحرية والمناقشة وافتتاح المقابلة بكلام ودي وهادئ قبل التعمق في الأسئلة.⁴⁸
- **المبادئ الخاصة بتسيير المقابلة:** وهي مبادئ تساهم في نجاح المقابلة وتشمل:
- طرح الأسئلة بشكل عادي تمكن المقابل من الاسترسال في الكلام
- على المقابل الإنصات وعدم قطع المقابل شواغل أخرى.
- وضوح الأسئلة وبعدها عن التأويل والاجتهاد.
- **المبادئ الخاصة بإنهاء المقابلة** ونعني بها إنهاء المقابلة كما بدأت بأسلوب هادئ، إحاطة المترشح علما بنتائجها أو الجهة التي سيحصل من خلالها على النتائج. تقييم المقابلة: فور إنهاء المقابلة على المقابل أن يقيم المتر شح حيث مازالت التفاصيل حاضرة في ذهنه ، وكذلك عليه استدراك ما فاتته من نقاط وملاحظات، إضافة إلى ذلك على المقابل أن يقيم نفسه، فالمقابلة فن يمكن أن يتطور من خلال الممارسة.

48 - صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ص 189.

ك - المصادر المرجعية و التوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسباً لها فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد، أو أساتذته أو مديره أو أصدقائه. ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار فقد تكون مع تقديم طلبات التوظيف وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم، كما قد تكون بعدها. وتتمثل أهم البيانات التي تبحث عنها المنظمات من تلك المصادر في ملاءمة نموذج استعلام من طرف المدير الحالي لتلك المنظمة وإعادته ويتضمن:

✓ المدة التي قضاها الفرد في العمل لديهم

✓ الوظائف التي مارسها الفرد.

✓ الأجور والمرتبات والحوافز التي تلقاها الفرد

✓ عدد المرات التي تغيب فيها الفرد عن الوظيفة

✓ درجة رضا صاحب العمل عن أداء الفرد - أسباب ترك العمل

✓ سلوك وتصرفات الفرد أثناء عمله أو دراسته.

وغالباً ما تكون هذه البيانات مكتوبة وسرية، وقد لا يتسلمها الفرد بنفسه، وإنما ترسل بالبريد، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن الاعتماد على الهاتف في الحصول عليها⁴⁹ أو البريد الإلكتروني .

الفحص الطبي: يكون قبل المباشرة بالعمل يطلب من المرشح تقديم كشف طبي يثبت فيه بأنه سالم بـمن الأمراض السارية والعايات ويتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء عمله بنجاح، وقد تتطلب بعض الوظائف حداً أدنى من اللياقة الطبية كالوظائف الكتابية والخدمية البسيطة

49 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص206.

في حين هناك وظائف تحتاج إلى لياقة طبية عالية كما هو الحال في وظائف الطيران المختلفة، وفي حالة نجاح المرشح في الكشف الطبي يكون مؤهل للمباشرة في أشغال الوظيفة المرشح لها، أما في حالة فشله في هذه المرحلة فيعتبر من غير الطالحين لإشغال الوظيفة بالرغم من اجتيازه مراحل الاختيار السابقة.

❖ **التعيين:** يعتبر آخر خطوة من خطوات عملية الاختيار ويستهدف إرساء مبدأ "وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب" إذ بعد غربلة وتصفية المترشحين يصبح اتخاذ قرار التعيين أمراً محتوماً، هذا الأخير الذي يمكن تعريفه على أنه: "عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه".⁵⁰

ويعزي البعض سلطة الاختيار النهائي للمترشح إلى المديرين التنفيذيين لكونهم الأدرى بمواصفات الأفراد المرتقبين لشغل المناصب الشاغرة في حين يرى البعض الآخر أن التوصية بالتعيين تكون من طرف متخصصي إدارة الموارد البشرية بالمنشأة، الجهة التي تحمل جميع بيانات الأفراد المتقدمين والقائمين على كل مراحل الاختيار السابقة وقد أيقنت المنشآت بضرورة التعاون بين متخصصي إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام المختصة للحصول على نتائج عادلة ومعبرة⁵¹ ويمكن أن تواجه المنشأة أثناء هذه الخطوة عدة مشاكل، مثال ذلك تفاجئ المنشأة بكثرة الأفراد الصالحين للعمل مما يستدعي المفاضلة بينهم على أساس الجنس أو السن. خصوصيات المنصب.

ويفترض خضوع الفرد المعين لفترة تجريبية الشيء الذي يؤكد على أن الحصول على نتائج صحيحة تماماً إثر عملية الاختبار أمر احتمالي وهناك بعض المناصب التي ليس من الضروري خضوع شاغلها لهذه الفترة التجريبية كتلك التي تحتل المراكز العليا للإدارة.

الفترة التجريبية: تدعى أحيانا عملية تقديم الموظف أو إعداد العاملين حيث يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل، وهناك اتجاه قوي للاهتمام بهذه الخطوة نظرا

50 - خالد الهيثي مرجع سابق ، ص121.
51- صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص192.

لأهمية أثر أيام العمل الأولى في الشركة على نفسية الفرد ذلك أنه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل كما يشعر بالغيرة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه، لذلك يجب تعريف العامل بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه.

3- **معايير عملية الاختيار:** هي تلك الخصائص المستوحاة من تحليل المنصب والواجب توافرها فيمن يرشح لشغل الوظيفة ومن الضرورة بمكان الإشارة إلى أن اعتماد معيار لقياس ظاهرة معينة ليس بالشيء الهين وخاصة إن تعلق الأمر بموضوع محل دراسة الكائن البشري، من هنا كان من المفروض أن يتميز المعيار بخصائص عديدة كالدقة والموضوعية والقابلية للقياس حتى يعتبر جيدا وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، مثل التعليم والخبرة والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المترشح لشغل الوظيفة، وسنوضح هذه المعايير فيما يلي:

- **مستوى التعليم:** تتطلب كل وظيفة مؤهل علمي معين يكون موضحا على بطاقات تصنيف الوظائف إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى التأهيل المستوى الدراسي) قبل الإعلان عن التوظيف وقد يتطلب الأمر اشتراط شهادة معينة كالليسانس أو تكون هذه الشهادة من معهد أو جامعة معينة، ولا ربما حتى تحديد الدرجة العلمية كتقدير جيد على الأقل وعلى إدارة الموارد البشرية إعداد بطاقات تصنيف الوظائف، تتناسب فيها الوظائف والمؤهلات العلمية.

- **الخبرة السابقة :** إن اتساع نطاق الفكرة - أن الشخص الذي سبق له أن عمل بهذه الوظيفة يمكنه أن ينجح بها مستقبلا جعل أصحاب الأعمال يفضلون الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، وتقاس الخبرة بعدد السنوات التي عمل بها الفرد في وظيفة معينة ويكثر اعتماد هذا المعيار في المنظمات الحديثة النشأة، بينما تفضل المنظمات الكبيرة والمستقرة تعيين خريجين جدد والإشراف على تدريبهم.

- **الصفات الجسمانية :** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول أو قوة الذراعين أو الجمال فعلى سبيل المثال يشترط فيمن يتقدم لشغل وظيفة مضيعة طيران أن تكون بمستوى معين من الجمال وقد يفضل بعض أصحاب الأعمال توظيف الرجال على أساس صفات بدنية محددة قد تتوفر في بعض الرجال دون غيرهم كالقوة
- ومن أجل تحديد الصفات الجسمانية المعيارية تعتمد المنظمة إلى الأشخاص الشاغلون حاليا للوظيفة والتميزون بمستوى أداء جيد لاعتمادهم كمرجع.
- **الصفات الشخصية:** وتشير إلى نمط الشخصية والتي تظهر من خلال بيانات شخصية كالحالة الاجتماعية، فنجد الأفراد المتزوجين منهم أكثر استقرارا من العزاب ومن هذه البيانات أيضا العمر يمكن أن يكون الأفراد متوسطوا العمر أكثر مرد ودية ولكن مثل هذه البيانات لا يمكن أخذها كمسلمات فهي قابلة للفحص، فعن العمر مثلا نجد بعض المنظمات تميل إلى توظيف الشباب حديثي التخرج لتتولى تدريبهم وقيادتهم وكمثال على ذلك يشترط في رجال البيع أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين.
- **المعرفة السابقة بالشخص:** إن تقديم طلب التوظيف من خلال معارف وأصدقاء بالمنظمة يجعل للفرد حظوظا أكبر إذا ما اجتاز مراحل الاختيار الأخرى، فتوفر المعلومات عن المرشح من مصادر غير شخصية يعتبره البعض معيارا مفيدا
- **الصفات الشخصية** وتشير إلى نمط الشخصية والتي تظهر من خلال بيانات شخصية كالحالة الاجتماعية، فنجد الأفراد المتزوجين منهم أكثر استقرارا من العزاب ومن هذه البيانات أيضا العمر يمكن أن يكون الأفراد متوسطوا العمر أكثر مرد ودية ولكن مثل هذه البيانات لا يمكن أخذها كمسلمات فهي قابلة للتحقق، فعن العمر مثلا نجد بعض المنظمات تميل إلى توظيف الشباب حديثي التخرج لتتولى تدريبهم وقيادتهم وكمثال على ذلك يشترط في رجال البيع أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين.

4- العوامل المؤثرة على عملية الاختيار:

تتميز عملية الاختيار والتعيين بأن لها مدخلات، تتمثل في التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، وأثناء عملية معالجة هذه المدخلات، يجب مراعاة عدة متغيرات، كالمعروض من العمالة والقوانين لنصل في النهاية إلى قرار الاختيار يحدد من ثم اختياره للتعيين في الوظيفة الشاغرة، وعليه فإن عملية الاختيار هي نظام نوضحه في الشكل التالي:

الشكل (01): الاختيار كنظام

الانعكاسات	العملية	متغيرات يجب	مداخلات عملية
-التوجيه		مراعاتها	الاختيار
-التدريب	عملية الاختبار	عرض سوق	التحليل الوظيفي
-الأداء		العمالة	تخطيط الموارد
-المكافئات		التغذية الأخلاقية	
والتعويض			

و باعتبار أن الاختيار نظام فهو يتأثر بمجموعة من العوامل نجزئها إلى قسمين: - العوامل الداخلية: ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة وبعملية الاختيار كذلك ونذكر منها النقاط التالية: 1 نوع وطبيعة المنظمة: هو عامل له تأثير كبير على عملية الاختيار، فالمنظمة التي تمارس نشاط صناعي تلجأ إلى استعمال إجراءات مختصرو للاختيار، بعد أن تكون قد ركزت على مقابلة يظهر من خلالها أداء الأفراد وكفاءتهم، أما ممارسة النشاط الخدمي يفرض على المنظمة إتباع خطوات الاختيار بشيء من التفصيل لأن مواصفات كل وظيفة تتغير سواء من حيث المهام أو النشاطات، فطبيعة المنظمة تستلزم أحيانا التصنيف رفي خطوات الاختيار وأحيانا أخرى الأتساع فيها

الوقت المتاح للمنظمة: إن الوقت المتاح عامل مهم جداً، إذ على أساسه يتم تحديد عدد الإجراءات المعنية في عملية الاختيار، ومدة كل خطوة فكلما الوقت المتاح تعددت الإجراءات وتميزت بالدقة وجاءت النتائج أكثر مصداقية، لكن هذا لا يعني عدم استغلال وفرة الوقت، ذلك أنه ذو تكلفة كبيرة تؤثر سلباً على تكلفة عمليات الاختيار

استخدام تقنيات حديثة: إن التطورات الحديثة و المتسارعة في المجال التكنولوجي، ساعدت إلى حد كبير المنظمات على ربح الوقت وتقليل التكاليف فباستخدام الحاسب الآلي في مختلف خطوات الاختيار يساهم في الحصول على معلومات أكثر دقة، ويشجع استخدام مثل هذه التقنيات في المنظمات الكبيرة عنه في المنظمات الصغيرة

- **العوامل الخارجية:** تعيش المنظمات في بيئة يشوبها العديد من الفرص والتهديدات التي على المنظمة أن تتعامل معها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي⁵² :

- **سوق العمل:** هي السوق التي تلجأ إليها المنظمة لجذب الأفراد، بعد أن تكون قد حددت القوى العاملة المطلوبة ثم مقارنتها بالمعروض منها، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار ، بشكل يضمن الدقة و الفاعلية لنتائجها، أما في حالة تغطية الطلب للعرض فإن المنظمة تكون أمام ضغوط و تهديدات كثيرة تؤدي بها إلى تحمل تكاليف ضخمة.
- **القوانين و الأنظمة واللوائح:** هي قواعد تفرض لتقييد و ضبط عملية الاختيار بقوانين يتحقق تطبيقها بالمساواة بين الجنس، الدين، اللون.
- **النقابات و الاتحادات العمالية :** حيث يقوم البعض منها بفرض شروط على منظمات الأعمال، كاعتبار الأقدمية أو المهارة شرط أساسي للترقية.

⁵² - خالد الهيبي ، مرجع سابق ، ص 117 .

خصائص تطبيق عملية الاختيار:

إن عملية الاختيار و باعتبارها مرحلة من مراحل التوظيف و مثلها مثل الاستقطاب لها مزايا و يشوب تطبيقها عيوب نذكر منها:⁵³

أ- **مزايا تطبيق عملية الاختيار:** و تتميز هذه العملية بمجموعة من الإيجابيات منها:
أن الفرد بطبعه يؤثر ويتأثر بمن حوله، فاختيار الشخص المناسب و الفعال سيؤثر على العمال الآخرين بطريقة إيجابية

إن عدم إنهاء جميع إجراءات الاختيار من شأنه إنقاص تكاليف عملية الاختيار وهذا برفض الفاشلين مباشرة بعد اجتياز أي مرحلة من مراحل العملية.

ب- **عيوب تطبيق عملية الاختيار:** رغم الإيجابيات إلا أن هذا لا يعني خلوها من العيوب التي نذكر منها:

- عدم إنهاء جميع إجراءات الاختيار، (إقصاء الفاشلين بعد كل مرحلة) حيث من الشائع استخدام نتائج الاختيار السابق كمدخلات أو معطيات للاختيار اللاحق و قرار الرفض قد يأتي بعد أي مرحلة من مراحل الاختيار ، و عليه فإن مثل ا القرار يفوت على المنظمة فرصة الحصول على مترشحين ذوي كفاءات عالية لم تمنح لهم فرصة المرور بجميع المراحل

- إن ضعف المراقبة والمتابعة الميدانية للعامل خلال الفترة التجريبية ينتج عنه تقارير غير واقعية مما يؤثر على قرار التعيين

- إن ضعف كفاءة وتأهيل الأفراد القائمين على الاختيار يؤدي بشكل أو بآخر إلى فشل تحقيق الأهداف المسطرة لهذه العملية.

وخلاصة لما سبق يتضح أن عملية التوظيف هي قضية أساسية ومحورية بالنسبة للإدارة الموارد البشرية، هاته الأخيرة التي أصبحت تسعى لتكوين وتوظيف وتنمية

⁵³ - بليالي نورية ، مذكرة سابقة ،ص57.

قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة، ثم تقييم نتائج عملها ومحاسبتها سلباً أو إيجاباً لكن وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها المنشودة لن يتأتى لها إلى بتكامل أنشطتها الثلاثة الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

الفصل الثالث:

العلاقات الغير رسمية وتشكل

البراس المال الاجتماعي

المبحث الأول : العلاقات غير الرسمية وتشكل الرأس المال الاجتماعي .

مفهوم ونشأة الرأس المال الاجتماعي

نشأة رأس المال الاجتماعي

يختلف الدارسون المهتمون برأس المال الاجتماعي حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المفهوم، ولكن البعض منهم يشير إلى أن الجذور الأولى له تعود إلى كتابات " TOUKFIL عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع " TOUKFIL الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي بالمعنى الذي يتناول المعاصرون من خلاله هذا المفهوم، وقد اعتمد عدد كبير على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي وبخاصة دارسي المفهوم ممن ينتمون إلى حقل العلوم السياسية.

ويشير البعض الى ان البداية الحقيقية تعود إلى "كتابات HANFAN" في " أوائل القرن العشرين (بالتحديد في 1916) التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبان ممارسات اجتماعية بعينها تتمفي إطار جماعة اجتماعية محددة.

وشهد المفهوم ظهوراً مجدداً على الساحة الأكاديمية خلال عقدي الستينات والسبعينات من خلال كتابات JAN «" KALOUP " LOURA TERMIN " إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظ باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات مع ظهور كتابات المفكر الفرنسي " PIER PERDIOU " عن رأس المال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشدة مع رأس المال الاجتماعي¹

ثم جاءت كتابات " JIMS KALMON " خلال الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في إطار محاولته للربط بين الظواهر الاجتماعية، والتقدم الاقتصادي في إطار نظرية الاختيار

¹ - أنجي محمد عبد الحميد، "دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي دراسة حالة للجمعيات الأهلية مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، الإصدار الأول، القاهرة، مصر، المركز المصري للحقوق الاقتصادية الاجتماعية 2010 ، ص18

الرشيـد " المعروفة لدارسي علم الاقتصاد، وبرغم كل ما سبق، فإن الكثيرين يعتبرون "كتابات" ROBERT POUTNAM خلال حقبة التسعينات، السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق، والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضا إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغيرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدها العقدان الأخيران جعلتا هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام خصوصا عندما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية و المجتمع المدني والحكم الرشيد -

حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعملي على حد سواء ، ولم تكن كتابات POTNAM سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبط بها رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب.

وتوالى بعد ذلك إسهامات عدد من الهيئات الدولية وعلى رأسها البنك الدولي والجامعات والمراكز البحثية لتحاول وضع إطار لدراسة رأس المال الاجتماعي، بما يسهم في تحديد علاقته بعدد من الظواهر الاجتماعية. وجدير بالذكر في هذا الصدد أن المبادرة التيقام بها البنك الدولي لقياس رأس المال الاجتماعي ودراسته، قد أسهمت في توضيح الصلة الوثيقة بين رأس المال الاجتماعي وعدد من الظواهر الاجتماعية الأخرى في عدد من البلدان .

تعريف رأس المال الاجتماعي.

رأس المال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة وبمفهوم عام فإنه هو الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه".

يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل عام إلى "مجموعة قواعد السلوك، وشبكات المعارف، والمؤسسات التي تساعد في الحصول على القوة والموارد والتي من خلالها نضع

القرارات الخاصة بالسياسات".

رأس المال الاجتماعي يعني الاهتمام والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعدادده للتقيد بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها، ومدى استعدادده على معاقبة الذين لا يتقيدون بتلك المعايير".

رأس المال الاجتماعي يشير إلى قيمة الشبكات الاجتماعية ومدى استعداد أعضاء تلك الشبكات لخدمة بعضهم بعضاً².

كما يشير رأس المال الاجتماعي "إلى بعض الميزات التي تصاحب وجود التنظيمات الاجتماعية، ومنها إرساء قواعد السلوك بين الأفراد، وخلق الثقة فيما بينهم، وتيسير اتصالاتهم ببعض، بشكل يعمل على تحسين كفاءة المجتمع".

وقد عرفه بيبير بورديو: «هو مجموع الموارد، سواء كانت فعلية أو ظاهرية التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة»³.

و يعرف البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه " المؤسسات والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمع". ويرى البنك الدولي أن هناك أدلة متزايدة على أن التماسك الاجتماعي حاسم للمجتمعات كي تزدهر اقتصادي ولتكون التنمية مستدامة، ويضيف أن رأس المال الاجتماعي ليس هو مجموع المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع فحسب، بل هو الصمغ الذي يضمها مع بعضها البعض⁴.

يمكن القول أن المؤسسات الدولية تميل في فهمها لرأس المال الاجتماعي إلى الجمع بين عدد من العناصر المتباينة التركيب والمضمون، والدلالات في محاولة لإبقاء خياراتها مفتوحة تسهيلا لإيجاد مؤشرات قياسية للمفهوم، ولعل التعريف الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لرأس المال الاجتماعي هو الأقرب إلى مسعى جمع

² - انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص18.

³ - غول فرحات إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 2011 ديسمبر 13 و 14، ص 07.

⁴ - محمد نصر، جميل هلال "قياس" رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية " معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، (مارس) 2007، ص41

المكونات التي باتت تتردد في الأدبيات حول الموضوع في التسعينيات من القرن العشرين، وفي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، فهي ترى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من: الشبكات الاجتماعية والقيم والتفاهات والمعايير المشتركة التي تسهل التعاون داخل المجتمعات وبينها.⁵

عرض بعض التعاريف المتعددة لرأس المال الاجتماعي بحسب باحثين مختلفين :

تعريف بياربوردو :

مجموع الموارد المحققة والمتوقعة التي ترتبط بملكية شبكة من العلاقات المستمرة التي تكون أقل أو أكثر تنظيم للمعرفة واستطلاع المعارف المتبادلة، "التي تنتج عنها المبادئ " (الاتصالات) تحويل الروابط في شروط معينة إلى صورة رأسمال اقتصادي وربما تؤسس شكل بعنوان متآلف

تعريف "فوكياما":

قابلية الأشخاص للعمل الجماعي للأغراض مشتركة داخل المجموعات والتنظيمات. هو هيئة القيم والقواعد غير الرسمية المتقاسمة بين الأعضاء في المجموعة غير رسمية والتي تتيح التعاون بينهم.

المعايير والشبكات التي تسهل العمل الجماعي المهم أن أي تعريف لرأس المال الاجتماعي يركز على مصادرها بدلا من النتائج ... هذا النهج يلغي كيان مثل "الثقة" من تعريف رأس المال الاجتماعي.

تعريف " بوتنام "

اتصالات بين الأفراد الشبكات الاجتماعية والأعراف المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تتجم عنها

تعريف "وودكوك"

المعايير والشبكات التي تسهل العمل الجماعي المهم أن أي تعريف لرأس المال الاجتماعي يركز على مصادرها بدلا من النتائج ... هذا النهج يلغي كيان مثل "الثقة" من تعريف رأس المال الاجتماعي.

تعريف "اوسدي"

رأس المال الاجتماعي يرتبط بالشبكات والقواعد والقيم والعقائد المشتركة، الشبكات مرجعها إلى التصرفات والعمليات الهادفة للعاملين، التي تهيأ عمل مشترك، وأما القواعد والقيم والعقائد المشتركة مرجعها إلى الاستعدادات والمعطيات الذاتية المعنوية المتاحة للأشخاص والمجموعات وأيضا مثل القوانين واللوائح التي تنظم التصرفات.

إن الميزة المشتركة بين غالبية التفسيرات أنها تركز على العمل الاجتماعي والمشاركة الايجابية وبالتالي رأس المال الاجتماعي قد يكون الطاقة الاجتماعية الروح المجتمعية السائدة في المجتمع، الترابط الاجتماعي، المنظمات الرسمية والغير الرسمية حسن الجوار، الصداقة العلاقات الأسرية إلى غيرها من المعايير التي تمنع المجتمع من الانهيار وتشد جوانبه بعضا إلى بعض.

أبعاد رأس المال الاجتماعي

يتألف رأس المال الاجتماعي من مجموعة من المكونات التي تعبر بمجملها عن أبعاده والتي اختلف الباحثون في تصنيفها، ولكل باحث وجهة نظر في تحديده لأهم مكوناته لرأس المال الاجتماعي وبحسب أهميتها، وبعد مراجعة مستفيضة لمعظم الإصدارات لهذا الموضوع استخلصت الأبعاد الرئيسة الآتية والتي اعتمدت في الدراسة الميدانية كمقاييس لرأس المال الاجتماعي.⁶

6 - عبد الرضا فرج بدر اوي ، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر العدد السادس والثلاثون، 2015 ، ص79.

1- الزمالة (القابلية الاجتماعية)

تعرف بأنها " إحدى أهم عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، والتي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي. فهي مجموعة من المنافع التي يجنيها الأفراد في المؤسسة بحكم مشاركتهم في جماعات العمل".

وتعرف أيضا بأنها" استعداد وقدرة المشاركين على إخضاع الأهداف الفردية إلى الأهداف الجماعية، مع وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء، وتشير أيضا لتنظيم العمل والقواعد الضمنية والعامة والمرونة والثقة حيث يميل الفرد دائما للانتماء إلى المؤسسة التي يشتركون مع قيمها ويؤمنون بها، وبالمكافآت التي ستمنحها لهم، ونشر قيمهم، و مساهمتهم في المؤسسة".

وتعرف أيضا بأنها رغبة" الفرد في التفاعل مع الآخرين والقدرة على تبادل المعلومات مع الأفراد الآخرين والاتصال والتفاوض وتسوية النزاعات لضمان تحقيق الأهداف". وفي ضوء العرض الموجز لمفهوم الزمالة يمكن استخلاص المفهوم الآتي:

أن رغبة الأفراد في العمل مع بعضهم البعض في المؤسسة يخلق من حالة الودية وحسن النية في تعاملاتهم فيما بينهم، وتصبح بذلك أهدافهم مشتركة، ويسعون إلى تحقيقها لصالح المؤسسة. إذن الزمالة هي عملية بناء الروابط الاجتماعية بين الأفراد التي تكونها التفاعلات والانتماءات الجماعية الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة".

2- الثقة

لقد عرفت الثقة بأنها " الاعتقادات والافتراضات التي تفترض بأن الطرف الآخر سوف لن يكون انتهازيا وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل يكون ضارا ،بالآخرين، وأن الثقة بالشريك تعني بشكل خاص الاعتقاد بأن الشخص الآخر سيلتزم بالمعايير الأخلاقية العامة". إذن هي عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة طبقا لتوقعات معينة والتي هي ذات

أهمية المانح الثقة من غير أن يقوم الحائز على الثقة باستغلال نقاط ضعف مانح الثقة، وأن الزيادة في الثقة تؤدي بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى سلوكيات ايجابية في المواقف ومكان العمل مثل الالتزام التنظيمي وإشراك الأفراد في العمل.

وعرفت أيضا على أنها " التوقعات والافتراضات والمعتقدات حول احتمال أن إجراءات أخرى في المستقبل سوف تكون مفيدة، أو على الأقل ألا تكون على حساب مصلحة أحد .

ومنه يمكن استخلاص المفهوم الآتي: " سمة من السمات الشخصية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الإشراك والتعاون والتبادل والانفتاح والصراحة والمصادقية، والتي تمكن الأفراد من تخطي المخاطر وفي إمكانية التصرف إزاء الفرص المتاحة".

3. التعاون والتكافل:

يعد التعاون مكونا من مكونات رأس المال الاجتماعي، وأن الأفراد الذين لديهم ميول تعاونية يمتلكون مستويات مختلفة من الثقة والجدارة بالثقة ولذلك فإن الاستثمار باتجاه التعاون يخلق هامشا من الأرباح، وتعزيز وتطوير للقدرة المعرفية " 7.

وعرف على أنه "قدرة الأفراد والجماعات على العمل معا من أجل أهداف مشتركة في المؤسسة".

ويتكامل مفهوم التعاون مع التكافل إلى حد ما فعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات والبحوث في التكافل إلا أنه لا زال قيد البحث واختلفت آراء الباحثين في معناه وشموليته فهو المصطلح المستخدم في العلوم الاجتماعية وجاء بعبارات التضامن والتآزر والتكافؤ والاندماج فهو قد يشير إلى الروابط الاجتماعية بين الأشخاص القائمة على أسس القرابة والقيم المشتركة في مجتمعات أكبر وأكثر تعقيدا.⁸

وعرف التكافل على أنه " الحالات التي تقود السلوك المتوجه نحو مبادئ الجماعة، ويزداد كردة فعل موقفه لفئة معينة من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة".

7 - عبد الرضا فرج بدر اوي ، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، نفس المرجع السابق ، ص80

8 - نفس المرجع.

في ضوء كل ما تقدم ذكره يمكن القول أن التعاون هو " تضافر كل الجهود من الموارد والقدرات والإمكانات الساعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، لمساعدة الآخرين بحكم العلاقات التي يكونها الفرد معهم في البيئة الاجتماعية، والتكافل يعني التعاضد الاجتماعي التي تبديه الأفراد والجماعات والمؤسسات اتجاه الأطراف الخارجية الأمر الذي يعكس صور الهوية والانتماء والتفاعل والتعاون والقومية، وبما يعود بالنفع على مستوى الدولة أو البلد أو الإقليم، وكل مفهوم منهما يكمل الآخر".

4. الاستغراق :

أصبح استغراق الفرد مجرى أساسيا في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة ولكنه لا يزال حركة متنامية بين اوت الطرق والفاعلية بشكل واسع فيها. وعرف الاستغراق بمفاهيم عدة منها:

- عملة ذات وجهين هما المعرفة المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة والدافع لتطبيق تلك المعرفة.
- زيادة تفاني قوة العمل لتحقيق ناتج العمل.
- عملية اجتماعية يصبح من خلالها الأفراد مشمولين شخصا في الاستراتيجية والتغيير في عملهم اليومي.

مما تقدم ذكره يمكن القول ان الاستغراق مجموعة من الممارسات والسلوكيات الايجابية التي يبديها الأفراد تجاه مؤسساتهم والقائمة على العلاقات المشتركة بين المؤسسة وأفرادها العاملين التي تسهم في نجاح المؤسسة ككل".⁹

5. الإشراف :

وقد عرف كيث وجير لينغ الإشراف على انه ذلك النمط الاداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومشكلاتها، ومن جهة أخرى هناك من اعتبر الإشراف على انه تفاعل الفرد عقليا

9 - عبد الرضا فرج بدر اوي، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، مرجع سابق، ص18

وانفعاليا معا الجماعة التي يعمل بها من ما يمكنه تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق اهدافها وتحمل مسؤوليته.

أهمية رأس المال الاجتماعي وسلبياته

1 . أهمية رأس المال الاجتماعي

لاحظ العديد من دارسي رأس المال الاجتماعي مجموعة من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلاله والتمكن.

تلخيصها بالآتي:¹⁰

✓ يعد وسيلة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي، مع تدعيم أواصر الثقة المتبادلة ويسمح للعلماء والسياسيين والخبراء، من فتح قنوات الحوار والتعاون حول التطوير في الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية المشتركة والمفيدة للمجتمع. وبالتالي فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد فالعلاقات تنشأ على الثقة والأطر المرجعية المشتركة والأهداف الجماعية.

يقلل من الكلف الإنتاجية عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المؤسسة من روح ادره، والثقة وتوقعات الدعم المتبادل، التي يمكن أن تكون مفيدة عند الحاجة، إذ تساعد على البقاء بفعالية، من ن التخطيط التعاوني لاستغلال الموجودات المشتركة وتدفق المعرفة من خلال شبكة العمل الرسمية و الرسمية معملا- أن الأخيرة غالبا ما يتم رؤيتها على أنها منتج في الاقتصاد المعتمد على المعرفة وبالتالي تقليل معدل دوران العمالة، مما ينتج عنه تقليل كلف التوظيف والتدريب.

✓ توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمؤسسة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص. وبالتالي يمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي

10 - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين ولد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2015، ص 118.

وموضوعي.

✓ يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية. وبالتالي توسيع الآفاق الإدراكية للعاملين عبر التخلص من الضغوط النفسية والصراعات مما يؤدي إلى الابتكار، أي إيجاد العلاقة الفاعلة.

✓ يؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تحسين العمليات البيولوجية والسيكولوجية المحسنة لحياة الفرد، والأدلة المتراكمة أشارت إلى أن الأفراد ذوي رأس المال الاجتماعي العالي لهم قدرة عالية على التخلص من الإصابات والأمراض المزمنة. كما يمكن أن يؤدي رأس المال الاجتماعي المرتفع إلى ظهور عملية تمكين العاملين في المؤسسات.

✓ إن رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الأداء العالي، إذ إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة يعد عاملاً رئيسياً في تبني الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الألفة والتعاون والثقة.¹¹

✓ يمكن أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية عالية عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهرية، إذ قد تؤدي سيناريوهات وهمية تقود إلى تضليل الآخرين في البيئة الخارجية لقيادة المواقف الحرجة اتجاه تفوق المؤسسة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الالتزام بالأخلاقيات المعتمدة في العمل.

✓ يطور رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المؤسسة، والعلاقات الخارجية العلاقة مع المؤسسات الأخرى داخل بيئة العمل. وبالتالي فهو له تأثير مهم في أداء الحكومات، وذلك وفقاً لدراسة POUTNAM " حول الحكومة الإيطالية، والذي أثبت أن مفهوم المواطنة يتراجع إذا لم تدعمه الحكومة، ببناء رأس المال الاجتماعي، والذي يساعد أيضاً على زيادة المشاركة الاجتماعية في تطبيق مفهوم الديمقراطية وممارستها، وبما يحقق التطور الشامل.

✓ إن الثقة والمعلومات من الصفات الأخلاقية التي تحد من الغش والانتهازية في مجال

11 - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع السابق، 119.

الأعمال وتحسين توزيع الموارد المعرفية وبالتالي إمكانية التعاون في عمليات الابتكار التي تتطوي المخاطر. وبالتالي يمكن أن يحقق رأس المال الاجتماعي أدنى مستوى من مستويات الانحراف والجريمة. ووفقا للحكمة المستندة إلى التجربة والتي تقول: (إذا لم تكن منتما إلى جماعة، ولكنك قررت الانضمام إلى جماعة تكون قد خطورة الموت في السنة اللاحقة وبنسبة 50%)¹²

✓ تتبين أهمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسات من خلال كونه يساعد الإدارة على خلق المعرفة عبر تطوير رأس المال الفكري والتأثير في ظروف التبادل الفكري الذي يعتمد على جمع المعرفة والخبرة من أطراف متعددة. وكما يلعب دورا بارزا في تطوير الميزة التنافسية المستدامة خلال خلق المعرفة، إذ إن وجود رأس المال الاجتماعي يعزز السيطرة على عمليات إدارة المعرفة من خلال تسهيل تبادل الموارد في المؤسسة، فضلا عن كونه يزيد من فعالية الأداء ويشجع السلوك التعاوني، وتطوير رأس المال البشري في النهاية. وإن رأس المال الاجتماعي يسهم في نجاح صناع المعرفة الذين يضيفون القيمة للمؤسسة، إذ أن النجاح في العمل يتم من خلال رافعة تشغيل رأس المال الاجتماعي. ويؤدي رأس المال الاجتماعي إلى خلق مجموعة من العاملين الكفؤين ومساعدتهم في فهم إجراءات عملهم، وتطوير الإبداع من خلال خلق رأس المال الفكري والكفاءة في العمل الفرقي، كما يسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية. ويقلل من دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنه يدعم الابتكار والإبداع ويؤدي إلى تقوية العلاقات مع المجهزين وتكوين شبكات العمل المنطقية والتعلم ما بين المؤسسات، ويوفر رأس المال الاجتماعي أساسا للمدخل الشمولي لاحتواء العاملين في التخطيط الاستراتيجي من خلال استخدام رسم الشبكة الاجتماعية وتحليلها، وبما يسهل تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.¹³

12 - نفس المرجع، ص 121.

13 - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، المرجع سابق، ص 134.

سلبياته :

إن رأس المال الاجتماعي له بعض السلبيات مثل التواصل الاجتماعي يتخذ شكل العصابات الإجرامية، والذي ينشأ في الأماكن التي ينقصها رأس المال الاجتماعي الايجابي بحيث يمنع بعض الأفراد من التعبير عن أنفسهم من خلال الهياكل الاجتماعية مثل الأسرة أو المؤسسات الطوعية فالشبكات الاجتماعية ممكن أن تشكل قنوات مؤثرة وفعالة للقيام بأعمال ضارة وسلبية كالتدخين وتعاطي المخدرات. بالإضافة إلى أنا لارتفاع في مستوى رأس المال الاجتماعي داخل مجموعات معينة بين انخفاضه بين تلك المجموعات يؤدي إلى صراع ونزاع بدلا من التعاون بين المجموعات ، وبالتالي فليس رأس المال الاجتماعي ايجابيا ولكنه له نواحي سلبية، كما أن رأس المال الاجتماعية والمغالاة في تماسك الفريق وهوية المجموعة قد يتبنى أخلاقيات غير صحيحة بشكل غير متعمد من ضعف المساهمة للأفراد من غير أعضاء المجموعة، حيث يستثنى ويعتبروا غرباء، كما أنه يقيد حرية أعضاء هذه المجموعة واستقلالهم الذاتي وتعبيرهم عن هويتهم وهذا يتجاهل الطبيعة المختلفة للأعضاء ويجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود والالتزامات هذا إلى جانب أنا لمغالاة في رأس المال الاجتماعي. داخل مجموعة معينة قد يؤدي إلى التوسط حيث أن الشبكات والمجموعات يمكن أن تفرض التزام صارم، وبالتالي تقلل الحريات والإبداع الفردي وتتخلق ضغطا للاستسلام إلى التوسط وهذه السلبيات تنتج من خلال رأس المال الاجتماعي المتكون داخل مجموعة معينة لاسيما أنها كانت منغلقة على نفسها ولا تتصل بالمجموعات الأخرى في المجتمع. وفي هذا الإطار بالرغم من أن رأس المال الاجتماعي يتضمن بعض الفوائد لجماعات معينة إلا أنه في نفس الوقت قد يتضمن عزلا لبعض الجماعات الأخرى من الوصول أو الاستفادة من الفرص التنموية الجديدة كما أن الأفراد الذين لديهم تأثير ونفوذ يستخدمون المفهوم كوسيلة للدعم أو التعزيز الوضع الراهن وبالتالي يقلل من فرص هذه الجماعات المعزولة من حدوث حراك اجتماعي لها ويضل الوضع كما هو.

تشكل رأس المال الاجتماعي

صور رأس المال الاجتماعي

قدمت الدراسات السابقة عددا من التصنيفات لرأس المال الاجتماعي ويستند كل تصنيف إلى معايير بعينها أو مدخل محدد في تناول الظاهرة. وعلى سبيل المثال، قدم البنك الدولي تصنيفه استنادا إلى الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

- رأس مال اجتماعي رسمي : Formal Social Capital

ويشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.¹⁴

- رأس مال اجتماعي غير رسمي: Informal Social Capital

ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية كتجمعات الجيرة والأصدقاء ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية، وشبكات القرابة.

ومن جانبه، قدم روبرت بوتنام " محاولة لتصنيف رأس المال الاجتماعي، وفقا للثقة الناتجة عن استخدامه، وذلك على النحو التالي:

- رأس مال اجتماعي عابر : Bridging Social Capital

ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط الثقة المجتمعية المعممة Generalized Trust Social التي تدفع المواطنين للمشاركة في

¹⁴ - انجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

شؤون مجتمعتهم.

- رأس مال اجتماعي رابط:

وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات في رغبة المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية.¹⁵

يؤكد "مارك جرانوفيتز" أنه لا يوجد خط فاصل بين رأس المال الاجتماعي العابر، والرابط، فهناك إمكانية لتحول الرابط إلى العابر من خلال التفاعلات الاجتماعية، ويضرب مثال على ذلك ببعض المشاريع التجارية الصغيرة التي تعتمد في إدارتها على العلاقات والروابط الاجتماعية المباشرة بالأقارب والأصدقاء، والجيران (رأس مال اجتماعي رابط) في الحصول على كافة الاحتياجات الأساسية للمشروع، ولكن بمرور الوقت ومع اتساع النشاط يبدأ أصحاب تلك المشروعات في تكوين روابط اجتماعية أخرى خارج حدود جماعاتهم التقليدية من خلال اكتساب من عدد المهارات والأدوات (رأس مال اجتماعي عابر).

ويؤكد "ميشيل ولكوك" نفس الشيء، فنتيجة لعدم ثبات الأبنية الاجتماعية، وتغير هيكل وبنية التفاعلات الاجتماعية داخلها وانعكاس ذلك على طبيعة القيم التي تحكم العلاقة بين أعضاء الجماعة - هناك إمكانية لتحول رأس المال الاجتماعي الرابط إلى رأس المال الاجتماعي العابر وهي الفكرة التي قامت عليها بنوك الفقراء في جنوب شرق آسيا، فهي في جوهرها استخدام ما يمتلكه الفرد من روابط وعلاقات اجتماعية في تحسين أوضاعه المعيشية الذي يؤدي في النهاية لدخول الفرد في من عدد التفاعلات الاجتماعية رغبة منه في اكتساب مهارات جديدة تتجاوز حدود روابطه التقليدية.¹⁶

¹⁵ - انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 29.

¹⁶ - نفس المرجع ، ص30.

مصادر رأس المال الاجتماعي

يشترك رأس المال الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية وهناك خلاف بشأن الخصائص المحددة للعلاقات الاجتماعية التي تؤدي إلى خلقه وتكوينه ولذا يمكن تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي من الآتي:

. مصادر رأس المال الاجتماعي من الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية:

لكي يتم تحديد مصادر رأس المال الاجتماعي سيتم التركيز على المداخل النظرية للشبكة الاجتماعية، وأن الهيكل الاجتماعي يتكون من علاقات السوق والعلاقات الهرمية والعلاقات الاجتماعية وأن علاقات السوق والعلاقات الهرمية موجودة أساساً في العلاقات الاجتماعية وبشكل عام يتكون الهيكل الاجتماعي من العلاقات الآتية:¹⁷

أ. علاقات السوق:

إن علاقات السوق مفيدة للأفراد في الشبكات الاجتماعية، إذ أن الروابط الاجتماعية وقوتها هي الطريق إلى تبني الديمقراطية وتحرير الاقتصاد وأن حساسية رأس المال الاجتماعي لهذه القضايا الواسعة تؤكد الارتباط بعلاقات السوق والتخلص من المخاوف التاريخية القديمة.

وإن علاقات السوق تنشأ من المبادلة للمنتجات أو الخدمات بالمال والمقايضة. ومن خلال هذه المبادلات تتكون الروابط الاجتماعية والنية الحسنة في التعامل، وهي التي تمثل مصادر رأس المال الاجتماعي.

العلاقات الهرمية

إن العلاقات الهرمية أو الهيكلية في الهيكل التنظيمي هي عنصر مهم من عناصر الهيكل الاجتماعي للشبكة الاجتماعية، التي تؤثر بشكل غير مباشر على رأس المال الاجتماعي لتشكيل هيكل العلاقات الاجتماعية لتعيين الأعمال وتدفق القرار، كما تؤثر على ظهور رأس المال الاجتماعي من خلال تأثيرها على الفرص إذ يجري بناء العديد من الروابط الاجتماعية

¹⁷ - سعدون حمود جثبر الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص132.

من خلال المواقع الرسمية التي لا يكون بناؤها طوعيا كما تؤثر العلاقات الهيكلية أو الهرمية على الرغبات والقدرات من خلال تأثيراتها على السلطة والموارد والمهارات والاعتقادات ونوع الاتصالات في المؤسسات التي تكون من الأعلى إلى الأسفل، كما هو الحال في الهياكل التنظيمية الحكومية.

مصادر رأس المال الاجتماعي من محتوى الروابط الاجتماعية:

إن الروابط والعلاقات الاجتماعية تمثل مصدرا أساسيا لرأس المال الاجتماعي، ولها الدور المهم في تكوين الفرص والرغبات والدوافع والقدرات، إذ يتم إيجادها من خلال العلاقات والروابط الاجتماعية ويمكن تحديد دور العلاقات الاجتماعية في تكوين وإيجاد رأس المال الاجتماعي بالآتي: ¹⁸

أ. الفرص:

تخلق الروابط الاجتماعية للأفراد الفرص لصفات رأس المال الاجتماعي، فالروابط الخارجية مع مجموعة رأس المال الاجتماعي تعطي الأفراد الفرصة لرفع مصادر اتصالاتهم، كما تخلق الروابط الداخلية بين أفراد المجموعة الفرص للعمل سوية. وتعد الشبكات الاجتماعية مصدرا مهما لرأس المال الاجتماعي، ويركز البعض على الروابط الداخلية، أو ما يسمى بإغلاق القنوات للحصول على مصادر رأس المال الاجتماعي، بوصفها تؤدي إلى التماسك وكثافة المعلومات والمشاركة في المعرفة الضمنية والبعض الآخر يركز على الروابط الخارجية بوصفها مصادر مريحة للعمل التنافسي، وأن كلا من إغلاق القنوات وتجسيورها ينتج عنها الفوائد والمزايا المادية والمعنوية.

ب. الدافعية:

للدافعية تأثير في تركيب الشبكات الاجتماعية بوصفها مصدرا لرأس المال الاجتماعي وأن الدافعية ليست حالة مؤقتة أو طارئة، وإنما هي مصدرا مهما لرأس المال الاجتماعي، إذ لا تقع مصادره في الشبكات الاجتماعية فقط، وإنما تقع أيضا في المعايير والثقة والمشاركة

¹⁸ - نفس المرجع، ص 133.

والرغبة والدافعية والقدرة على تعريف الأفراد بالأهداف الجماعية التي شرعت بشكل جماعي.

ت. القابلية

تمثل مقدرات وكفاءات الأفراد في الشبكة الاجتماعية، وتعد القدرة مصدرا مهما للروابط الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي، إذ من الأهمية توافرها لدى الأفراد لفهم وإدراك التعامل مع الأفراد الخارجيين في الشبكات الأخرى، لكي يتم توثيق الروابط بينهم وتقويتها. وبدون القابلية على فهم هذه العمليات والخبرة لتقييمها لن تتوثق الروابط الاجتماعية حتى وإن كانت الرغبة تميل نحو المساعدة

مصادر رأس المال الاجتماعي من خلال قدرات الشبكة الاجتماعية:

تعتمد القيمة النهائية لرأس المال الاجتماعي إلى قدرة الشبكة الاجتماعية من خلال قيام الروابط فيها بمعالجة

الاحتمالات والمواقف المهمة وإيجاد القابليات المكملة، وكما يأتي: ¹⁹

أ. الاحتمالات والمهمات أو المواقف المهمة:

إن الاحتمالات والمواقف المهمة غير المتوقعة تؤثر على قيمة علاقات الرابط الداخلية والخارجية، إذ يعتمد تشكيل هذه الروابط على نوع المهمات الموكلة للشبكة الاجتماعية. فإذا كانت الشبكة الاجتماعية تحتاج إلى معلومات أكثر تفصيلا حول التغيرات فينبغي أن تسعى إلى تشكيل الروابط القوية من خلال إغلاق القنوات التي تسهل النقل المريح للمعلومات وللمعرفة الضمنية وإن حالات إغلاق الشبكة الاجتماعية التي تعد من المصادر الرئيسية لرأس المال الاجتماعي تكون مفيدة لقوة العلاقات وكثافة الروابط الاجتماعية، فضلا عن الاستفادة من المعرفة الضمنية للأعضاء. أما الروابط الخارجية فهي أسلوب للحصول على مصادر للمعلومات الجديدة وإمكانية إجراء البحث والتطوير، وذلك لقابلية الباحثين على الحركة والمبادلة والمشاركة بالمعرفة والمعلومات.

¹⁹ - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين محباس، مرجع سابق، ص134.

ب. المواقف أو الحالات الرمزية

تمثل المعايير والمعتقدات قيمة في البيئة المحيطة فتؤثر في رفع قيمة أسهم رأس المال الاجتماعي فضلا عن كونهما مصدرين مهمين له. فقد يتم رؤية العمل الحر في سياق معين بأنه عمل شرعي، وفي سياق آخر ينظر له أنه عمل استغلالي ونفعي. وإن نجاح المؤسسات يعتمد في قدرتها على إتقان مهامها ليس في المهام التقنية فحسب، وإنما في التحدي الموقفي للخلق والإبداع أيضا، ومن هذا المنظور يمكن رؤية نظرية رأس المال الاجتماعي بأنها مكملة لنظرية المنظمة المؤسسية.

ت. القدرات المكملة

تعد قابليات الأفراد في الشبكات الاجتماعية مصدرا لرأس المال الاجتماعي، وتعد القابليات الخاصة بدورها موردا مهما مثل أفكار التصميم الجديد، وتعد المهارات المتميزة في خلق شبكة الزبائن، والقدرة على دمج الأفكار المتباينة لخلق الإبداع الجديد للمؤسسة بمثابة أنها قدرات مكملة لرأس المال الاجتماعي.

بناء وتطوير رأس المال الاجتماعي

يمثل كل من: إقامة الروابط وتعزيز الثقة تشجيع الثقة عناصر تدعم بعضها البعض، وتتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية أو داخلية، وبالتالي على المؤسسات الاستثمار فيها بشكل مثالي، يسمح لها بالمحافظة على استمرارها وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرق عملها لتتبنى السلوك المرغوب، وعليه فإن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزوم رأس مال اجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة والثقة الهشة اللاتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

وفي نفس السياق قدم كل من (Leana Buren، 1999) نموذجان لبناء رأس المال

الاجتماعي هما: 20

نموذج المنفعة العامة : يقصد به أنرأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

نموذج المنفعة الخاصة : يركز على الفرد وقابليته ومكتسباته الفردية المتراكمة المتمثلة في المكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع ... ويصبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي. والجدول ادناه يبين طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

الجدول رقم (02) الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة عمل
الفوائد المحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة جدا	غير مباشرة قد لا تكون قيمة
الفوائد المحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمؤسسة	غير مباشرة قد تكون عرضية
الروابط الضرورية	قوية وقد تظهر حتى مقاومات وقد من قبل بعض الأعضاء	هشة وقد يكون من الضعف تنعد علاقة الفرد بجماعته
الحافز الشخصي	بين ضعيف او متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد	قوية ولكن قد تضعف إذا ما برزت الانانية على السطح
	حوافز جماعية مميزة للكل على وفق قاعدة الانصاف	

20 - غول، فريجات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، ص 15.

بالإضافة إلى ذلك اقترح Cohen & Fields (1999) جملة من الممارسات الإدارية التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية أهمها:²¹

تشجيع صيغ العمل الفرقي والتدريب والتعليم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري الاستراتيجي، وهو ما يسمه بالوصول الى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها.

مراعاة ثقافة المؤسسة عند توظيف عمال جدد، ويفضل استعمال صيغة العمل المؤقت، واختبارهم بعد مدة قليلة، وفي حالة وجود انسجام ثقافي فيمكن نقلهم لوضع العمال الدائمين، بينما في حالة وجود صدمة ثقافية، فينبغي التعامل معها بسرعة وإخراج أولئك العاملين الذين يضررون بمخزون رأس المال الاجتماعي.

دفع الأجور المناسبة التي قد تكون سببا في ارتفاع معدل دوران العمال ومنه تخفيضه وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

المبحث الثاني : علاقة الرأس المال الاجتماعي بالتوظيف.

وقد تجدر الإشارة الى ان هناك جدل حول مصدر تكوين رأس المال الاجتماعي، فهناك من رأى أن مصدر تكوينه الأكبر يكون في مؤسسات المجتمع المدني، فعلى سبيل المثال هناك من اعتبر مصدر رأس المال الاجتماعي موجود في الروابط التقليدية، كالروابط العائلية و المجتمعية او الروابط المدنية ممثلة بشبكات المجتمع المدني، حيث يود من يناقش بأن المصدر الأساسي لرأس المال الاجتماعي يقع في المجتمع المدني و هناك من رفض هذه الرؤية معتبرا ان مصدر التأثير على تكوينه يكون في نوع النظام السياسي، و هناك من رأى انه يؤثر في مصدر تكوينه السياسات العامة للدولة فعلى سبيل المثال وجدت دراسة لندا كوك التي كانت بعنوان : " التماسك الاجتماعي في روسيا : الدولة و القطاع العام " ان الدولة تلعب دورا في تكوينه و ازدهاره او انحداره.²²

²¹ - غول فرحات المرجع السابق، ص 16

²² - نادية بوزاهر، محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي مجلة علوم إنسانية، العدد 46 السنة الثامنة، 2010 ص25.

فيما رأت كل من جون بوث وباتريشا ريتشارد في دراستها بعنوان : " السياق السياسي والمدني في أمريكا الوسطى"، وفي تحليله البلدان أمريكا الوسطى بان السلطوية لها تأثير قوي على رأس المال الاجتماعي، ويناقشان ان الحكومات القمعية زعزعت التطورات المدنية من خلال طريقتين رئيسيتين هما انها تثبط نشاط المجموعة العفوي وكذا الثقة.²³

فيما رأت بعض الدراسات وجود أكثر من مصدر يؤثر في تكوين رأس المال الاجتماعي كما هو الحال بالنسبة لدى لندستول في دراسته بعنوان: " مصادر رأس المال الاجتماعي "، حيث رأى أن مصدر رأس المال الاجتماعي يوجد في العائلة والروابط المدنية للمجتمع المدني و الدولة و المؤسسات السياسية، و قد اعتبر هانس ويستلند رأس المال الاجتماعي يوجد في جميع انحاء المجتمع في القطاع العام والخاص و انه ظاهرة موجودة في جميع شرائح المجتمع، وفي جميع أنواع المنظمات، وبالتالي في القطاعين العام والخاص فضلا عن قطاعات المجتمع المدني.

فمن خلال هذا العرض يبرز الدور الفعال لرأس المال الاجتماعي، لان نجاح مساعي الأفراد في الحصول على وظيفة لا يكفي الاعتماد فقط على القدرات الشخصية للأفراد المتمثلة في الكفاءة والخبرة وإنما استخدام وتفعيل واسع علاقة رأس المال الاجتماعي بالتوظيف في المنظمة لها مجموعة من الشبكات والاساليب والطرق والعلاقات الاجتماعية التي يسعى الأفراد إلى توسيعها وتنميتها بهدف إقامة علاقات أفقية وعمودية لتقوية رأس ماله الاجتماعي.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول : التعريف بالمنظمة (المؤسسة) والهياكل التابعة لها .
تعريف المؤسسة (المنظمة):

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت رعاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي أنشأت أول نواة جامعة بأدرار سنة 1986 ضمن المعهد الوطني العالي للشرعية والذي ترقى إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/269 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04/259 المؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق لـ 29 أوت 2004¹. وكانت تنقسم إلى ثلاث كليات، ثم توسعت لتضم (05) كليات من بينها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، وتضم ثلاث (03) أقسام وهي:

1- قسم العلوم الإسلامية.

2- قسم العلوم الإنسانية.

3- قسم العلوم الاجتماعية.

تشمل الكلية على عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج بما في ذلك الدكتوراه في النظام القديم (دكتوراه علوم) ودكتوراه LMD إضافة إلى الماستر والليسانس.
1- أهداف الكلية:

تهدف الكلية إلى تحقيق أغراض علمية وبحثية منها:

أ- التكوين العلمي المتكامل في مختلف المراحل (تدرج وما بعد التدرج).

ب- توسيع آفاق الدراسة الجامعية في الانفتاح على المحيط الخارجي والإسهام في التنمية المحلية والوطنية.

ج- تكريس البعد الإفريقي للجامعة عن طريق مد جسور التعاون مع مختلف الجامعات والمراكز العلمية والبحثية الإفريقية منها والعالمية.

د- الإسهام في البحث العلمي وطنياً ودولياً عن طريق المزيد من المخابر وفرق البحث وتفعيل الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات المختلفة.

¹ المصدر، نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاشراف والتوجيه، (مصلحة التوجيه والإعلام).

هـ - القيام بالأبحاث الميدانية من أجل حل مختلف المشكلات الإنسانية والاجتماعية.

و - مواصلة البحث في التراث قصد ربط الأجيال في تاريخها وحضارتها.

2- تحليل الهيكل التنظيمي للكلية:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

فإن الكلية: هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة². فإن الهيكل التنظيمي للكلية يتكون من:

أ) عميد الكلية³:

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- 1- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- 2- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- 3- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- 4- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- 5- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- 6- يساعده في القيام بمهامه نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام.

² المادة (32)، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، 2003، ص 9.

³ المادة (53) المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ، ص 11

ب) نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

فهو يتكفل بما يلي:

- أ- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- ب- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- ج- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- د- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- ج- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

فهو يتكفل بما يلي:

- أ- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ب- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- ج- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- د- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- هـ- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- و- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- ز- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- ح- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه .
- د- رئيس القسم:
- رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والاداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

أ- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ب- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

ويقوم بالمهام الآتية:

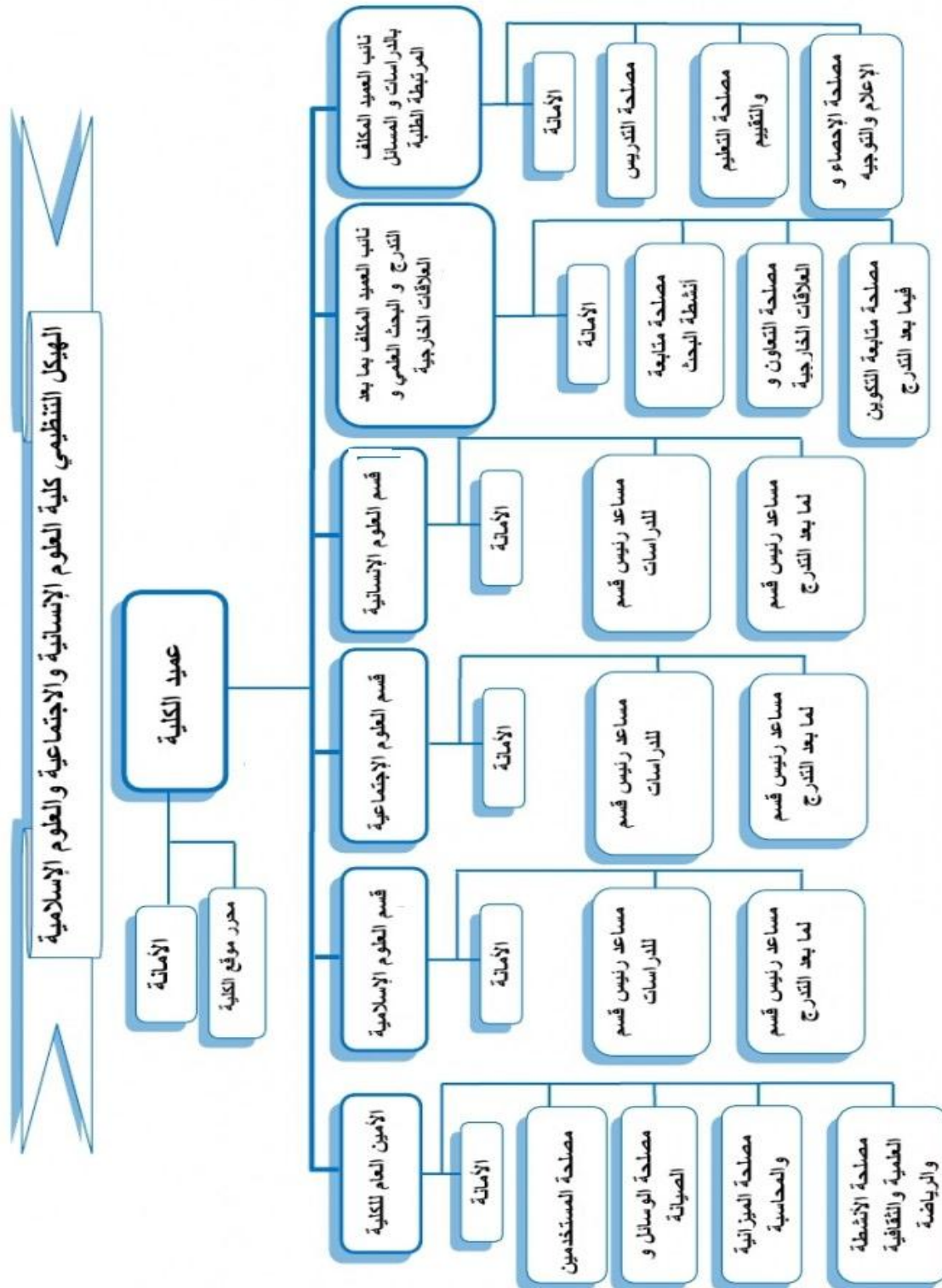
- السهر على سير التعليم في ما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث .
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

هـ - الأمين العام للكلية.

وهو يتكفل بما يلي:

- أ- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- ب- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ج- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- د- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- هـ - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- و- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية



3- المؤشرات الكمية للكلية.

شهدت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أدرار تطورات كبيرة سواء من ناحية عدد الطلبة والأساتذة أو من ناحية عدد الموظفين والهيكل أو من حيث مشاريع الدكتوراه على مستوى كل قسم، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ- **عدد الطلبة:** عرف مؤشر الطلبة ارتفاعاً على مستوى الكلية بأقسامها الثلاثة سواء في طور الليسانس أو الماستر، حيث قدر عدد المتدربين بالكلية للموسم ب 4456 طالب .
الجدول رقم (03): يوضح عدد الطلبة المتدربين في طور الليسانس والماستر.

القسم	عدد الطلبة في طور الليسانس	عدد الطلبة في طور الماستر	المجموع
العلوم الإسلامية	1275	202	1477
العلوم الإنسانية	1077	315	1392
العلوم الاجتماعية	1149	438	1587
المجموع			4456

المصدر: مصلحة الإحصاء

ب- عدد الأساتذة:

من أجل إنجاز عملية التأطير العلمي بالكلية قدر عدد الأساتذة ب 121 أستاذ من مختلف الأصناف حيث نجد أستاذ التعليم العالي، وأستاذ محاضر قسم "أ" وقسم "ب"، وأستاذ مساعد قسم "أ" وقسم "ب"، إضافة إلى الأساتذة المؤقتين وهم موزعين على أقسام الكلية حسب الاختصاص.

الجدول رقم (04): يوضح عدد الاساتذة للأقسام الثلاثة للكلية

القسم	عدد الأساتذة	المؤقتين	المجموع
العلوم الإسلامية	35	/	35
العلوم الإنسانية	40	/	40
العلوم الاجتماعية	46	/	46
المجموع	121	/	121

: المصدر : مصلحة الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار

ج- مؤشر الموظفين: تتوفر الكلية على عدد من الموظفين من أجل القيام بالمصالح

الإدارية على مستوى الكلية، وقد قدر عددهم بـ 31 موظف

الجدول رقم (05): يوضح عدد الموظفين والعمال

الرقم	الصف	العدد
01	الموظفين الإداريين	31
02	العمال المهنيين	12
	المجموع	43

: المصدر : مصلحة الموظفين بالكلية.

د- الهياكل: من أجل العملية التعليمية لا بد من توفر هياكل بغرض التدريس والقيام

بإجراءات البحث، الجدول رقم (06): يوضح هياكل الكلية

الهياكل القسم	عدد المدرجات	القاعات	المخابر
العلوم الإسلامية	01	11	01
العلوم الإنسانية	02	10	01
العلوم الاجتماعية	01	09	01
المجموع	04	30	03

: المصدر : من اعداد الطالبين

هـ - مشاريع الدكتوراه: يوجد على مستوى الدكتوراه مشاريع للتكوين فيما بعد التدرج، حيث نجد هناك دكتوراه علوم ودكتوراه LMD، وهذه المشاريع موزعة على أقسام الكلية الثلاث

الجدول رقم (07) يوضح مشاريع التكوين للأقسام الثلاثة

القسم	المشاريع	دكتوراه علوم	دكتوراه LMD
العلوم الإسلامية	04	10	
العلوم الإنسانية	02	03	
العلوم الاجتماعية	02	04	
المجموع	08	17	

المصدر: مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج بالكلية.

إجراءات التوظيف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

في إطار الإصلاحات التي أدخلتها الجزائر على منظومتها الاقتصادية، والمنصوص عليها في دستور 1989 شهد ميدان العمل هو أيضا عدة تغيرات، وبتوقيع الجزائر على إصلاحات التي أدخلتها الجزائر على منظومتها والتي تضمنت إجراءات التوظيف بما فيها من شروط ومراحل .

شروط التوظيف: تتباين حسب الطبيعة⁴.

بعضها خاص بالمنصب والبعض الآخر بشاغله

شروط متعلقة بالمنصب :

- شغور المنصب: ويكون المنصب شاغرا اترك بسبب :
- الالتحاق بالخدمة الوطنية.
- عطلة مرضية لفترة طويلة.
- تغيب العمل عن العمل لمدة تفوق عن ستة أشهر .

⁴ - النصوص الخاصة بتنظيم وتسيير المسار المهني لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (النصوص الأساسية) 1992، ص6.

- التقاعد، الوفاة والتسريح التأديبي .
- * شروط متعلقة بالمرشحين:
- أن يكون جزائري الجنسية .
- إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية (الإعفاء- التأدية) .
- أن يكون مؤهلا لشغل المنصب، سواء من حيث التكوين العام أو التكوين المهني.
- مراحل التوظيف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية :**
- يمر التوظيف بمرحلتين⁵ هما :
- مرحلة ما قبل التوظيف:** تخضع عملية البحث عن مترشحين لشغل مناصب
- العمل في المديرية لعملية الإشهار⁶ والإعلان .
- **الإعلان أو الإشهار:** تمنح المديرية الأولوية للتوظيف الداخلي عند وجود مناصب شاغرة أو مستحدثة، بشرط أن تكون مؤهلات العاملين توافق المناصب الجديدة، وأن لهم خبرة سنتين على الأقل، وفي حالة عدم كفاية التوظيف الداخلي تلجأ المديرية إلى التوظيف من الخارج عن طريق المسابقات.
- **امتحان الترشيح:** وهو إخضاع كل المترشح إلى لمنصب العمل إلى امتحان مهني لتقييم كفاءاته الفكرية والمهنية.
- **الاختيار:** يخضع كل مرشح إلى عملية انتقاء على أساس قدراته المهنية والجسدية، ويتحدد هذا الانتقاء اعتمادا على الامتحانات والاختبارات المهنية التي يتم على إثرها التوظيف عن طريق الشهادة أو المسابقة .
- **المسابقة:** هي امتحانات نظرية أو تطبيقية لها علاقة بمنصب العمل المراد شغله، تنظمها منحني للآخر .
- **الفحص الطبي:** إن هذا الامتحان لا يخضع له المترشحون الذين نجحوا في المراحل السابقة .

⁵ - النصوص الخاصة بتنظيم وتسيير المسار المهني لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (النصوص الأساسية) 1992، ص 11.

⁶ - أنظر الملحق رقم (02).

* **مرحلة التوظيف:** وهي مرحلة ينتقل إليها المترشح في حالة إيجابية المراحل السابقة، وعندها تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار قرار التعيين ووضعه في فترة تجريبية ثم تثبيته في حالة النجاح وهذا لكونه في حالة تريض .

***الفترة التجريبية:** حسب المادة (6) يخضع المتمرنون لفترة تجريبية تحدد كما يأتي تطبيقاً لأحكام المادتين 40/41 المؤرخ في مارس 1985 ثلاثة أشهر بالنسبة للعمال التنفيذيين وستة أشهر بالنسبة للإطارات والعمال المهرة.

التثبيت أو عدم التثبيت: بعد انتهاء الفترة التجريبية، إن كانت نتائج التقييم التي خضع لها المترشح إيجابية من طرف مصلحته، تم تثبيته بقرار كتابي وإن كانت النتائج سلبية، فإنه يكون أمام حالة الرفض أو التجديد ويبلغ المترشح في أجل أقصاه آخر يوم من الفترة التجريبية .

أساليب التوظيف الداخلي بالكلية :

تختلف سياسة التوظيف بالمديرية عن باقي المؤسسات، ذلك أنها تمنح الأولوية للتوظيف الداخلي والذي يمس الفئات المهنية خاصة، على عكس التوظيف الخارجي الذي يخص كل الفئات بما

فيها الإطارات والتنفيذيين والإطارات السامية. وتتراوح بين التحويل والترقية وإعادة الإدماج والتنازل أو (التخفيض في الرتبة) .

التحويل (النقل الوظيفي): هي عملية يتم فيها نقل العامل من وظيفة إلى أخرى مع الحفاظ على نفس الدرجة ونفس المجموعة المهنية، ويكون النقل في حالة وجود الفائض في نسبة العمال، وفيها يقوم مدير المؤسسة بإصدار مقرر النقل النهائي من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.

الترقية: هي إعادة الترتيب دون تغيير المنصب أي تتم إلى منصب أعلى في إطار نظام تصنيف المناصب عن طريق الترقية الداخلية وتكون حسب الكيفيات التالية :

- عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم، إن اقتضى الأمر عقب تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى.

- على أساس الشهادات من الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية في حدود 10 من المناصب الشاغرة والمقدرة ب 10 سنوات ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد إستشارة لجنة الموظفين.

إعادة الإدماج: قد تطرأ على علاقة العمل بعض الاضطرابات لأسباب إرادية كإحالة على الاستيداع أو لأسباب غير إرادية كالتكوين طويل المدى، أمراض مهنية، عقوبات تأديبية، الخدمة الوطنية، وإعادة علاقة العمل إلى طبيعتها، يتخذ مدير المنظمة ورئيس مصلحة الموظفين قرار إعادة الإدماج لصالح الفرد المعين.

أسلوب التنزيل: أو ما يعرف بالتخفيض في الرتبة الأصلية، وقد يحدث التنزيل لعدم أداء الفرد مهامه باستمرار في إطار احترام المقاييس المهنية التي أقرها التنظيم المعمول به، أو بتوقيع عقاب عليه لمخالفته النظم والقواعد المعمول بها.

غير أنه يجب على الهيئة المستخدمة قبل تخفيض رتبة العامل أن تتأكد من استفادته من تدريب أو تكوين مهني قد يسمح له بتدارك مستوى تأهيله المهني، وتوافقه مع متطلبات منصب العمل الذي يشغله .

أولاً- المجال الزمني للدراسة :

لا يوجد اتفاق بين العلماء بشأن تحديد المجال الزمني للدراسة، حيث يرى البعض أنها تبدأ من تاريخ اختيار الموضوع إلى غاية استخلاص النتائج، في حين يرى البعض الآخر أنه يبدأ من يوم النزول إلى الميدان وحتى يوم استخلاص النتائج ولقد أخذنا بالرأي الثاني لتداوله بكثرة بين العلماء ولقد استغرقت دراستنا الميدانية فترة امتدت ما بين 25 فيفري إلى 02 ماي 2023 وقد قسمناها إلى المراحل التالية :

- **المرحلة الأولى:** كانت أيام 25 - 26 أفريل 2023 ، قمنا فيها بزيارة للجامعة لمقابلة المسؤولين عن عملية التوظيف ليزودون بالمعلومات الضرورية للبحث .
- **المرحلة الثانية:** وفيها وزعنا بعض الاستثمارات التجريبية على بعض العمال بلغ عددهم 08 أشخاص وامتدت المرحلة ما بين 12 أفريل 2023 .
- **المرحلة الثالثة:** بعد تحكيم الاستثمارة من طرف الأستاذ المشرف، تم توزيع الاستثمارات النهائية عل المبحوثين وكان ذلك أيام 10 ماي - 12 ماي 2023 .

■ **المرحلة الرابعة:** قمنا في هذه المرحلة بتبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها، النصل في النهاية إلى تقييم للنتائج وكانت هذه المرحلة ما بين 13 ماي- 16 ماي 2023 .
المجال البشري: من خلال المقابلة التي أجريناها مع أحد الموظفين برتبة متصرف إداري بالمؤسسة، أكد لنا أن العدد الإجمالي للموظفين يقدر ب 119 عامل .

ثانيا- منهج الدراسة: يختلف منهج الدراسة باختلاف مشكلات البحث وبما أن دراستنا تهدف لمعرفة إجراءات التوظيف ومساهمتها في تحقيق الاستقرار داخل التنظيم، ولكي تصل إلى هذه الغاية اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته لوصف الظاهرة المدروسة وتشخيصها وذلك بجمع كل المعلومات الضرورية التي تساعدنا تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج .

ثالثا- أدوات جمع البيانات: لأهمية الأداة في مثل هذه البحوث قمنا في عملنا الميداني بالاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات .

الاستمارة: لقد تضمنت مجموعة من الأسئلة يجيب عليها المبحوث
رابعا- العينة وكيفية تحديدها: قد يضطر الباحث عند عدم تمكنه من إجراء مسح شامل على كل أفراد مجتمع الدراسة إلى استخدام طريقة المسح بالعينة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون ممثلة

وتتوفر فيها نفس الخصائص الموجودة في المجتمع الكلي ويحاول كل باحث قدر الإمكان تحديد العينة المناسبة لموضوع دراسته حتى يصل إلى النتائج التي يرغب في تحقيقها إلا أنه في بعض الأحيان يتحتم عليه استخدام عينة دون أخرى ومن هنا فقد شملت دراستنا 40 عاملا، مما يعني

أنها ممثلة للمجتمع الكلي وقد قمنا بتحديد العينة كالتالي:

$$\frac{100 \times 40}{119} = 33.61\%$$

المبحث الثاني : تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج .

أولاً - تحليل وتفسير البيانات :

الجدول رقم (07) بيانات متعلقة بجنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	72.5%
أنثى	11	27.5%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن فئة الذكور أخذت نسبة عالية قدرت بـ 72.5 % في حين أن فئة الإناث قدرت نسبتها بـ 27.5 % وهذا راجع لطبيعة المنصب الذي يشغلونه (منسطين جامعين ، مساعدة إدارية)

الجدول رقم (08) بيانات تتعلق بسن المبحوثين

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
[30-20]	6	15%
[40-30]	6	15%
[50-40]	18	45%
[60-50]	10	25%
المجموع	40	100%

إن القارئ لمعطيات الجدول سيلاحظ أن الفئة الثالثة والرابعة والمتعلقة بفئة [50 - 40] ، [60 - 50] قد أخذت أعلى نسبة والبالغة في مجموعهما 70% أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 30 % فتوزعت مابين الفئة الأولى والثانية ويرجع سبب ذلك كون أن أغلب أفراد العينة من ذوي الأقدمين في المؤسسة .

الجدول رقم (09) بيانات تتعلق بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	/	/
متوسط	8	20%
ثانوي	7	17.5%
جامعي	25	62.5%
المجموع	40	100%

إن المتأمل لنسب الجدول يتبين له أن أفراد مجتمع البحث ذوي المستوى الجامعي قد احتلوا أعلى نسبة والتي بلغت 62.5 % ثم تليها نسبة أصحاب المستوى المتوسط المقدرة بـ 20 % ويأتي أصحاب المستوى الجامعي في المرتبة الثالثة بنسبة 17.5 % في حين نلاحظ أن انعدام تام للأفراد ذوي المستوى الابتدائي .

ويرجع السبب لكون أن المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط كان في فترات زمنية سابقة مرغوباً فيهما مع العلم أن ذوي المستوى الجامعي حديثي العمل بالمؤسسة .

الجدول رقم (10) يبين وظيفة أو رتبة المبحوثين

الرتبة	التكرار	النسبة
متصرف إداري	6	15%
مساعد إداري رئيسي	6	15%
مساعد إداري	18	45%
منشط جامعي	4	10%
تقني في الإحصاء	3	7.5%
وثائقي	3	7.5%

أهم ما يمكن ملاحظته من معطيات الجدول أن أعلى نسبة كانت لفئة المساعدين الإداريين والمقدرة بـ 45% ثم يليها نسبة متصرف ومساعد إداري المتساوية نسبتهما والمقدرة في

مجموعهما 30% ونفس الأمر نلاحظه بالنسبة للمبحوثين الذين يعملون في وظيفة تقني في الإحصاء ووثائقي واللذان بلغتا في مجموعهما 15% أما النسبة المتبقية 10% فكانت لوظيفة

منشط جامعي يرجع سبب هذا التباين إلى طبيعة وظروف العمل داخل المؤسسة التي تتطلب وجود عدد لأبأس به من المساعدين الإداريين لكثافة الأعمال في كل مكتب

الجدول رقم (11) يبين أسبقية العمل بمكان آخر

أسبقية العمل	التكرار	النسبة
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين لم تكن لهم أسبقية العمل في أي مؤسسة عالية قدرت بـ 57.5 % في حين بلغت نسبة الأفراد الذين سبقوا أن توظفوا بمؤسسات أخرى حوالي 42.5 % وهذا دليل على وجود البطالة .

جدول رقم (12) أسباب العمل بالمنظمة

الأسباب	التكرار	النسبة
عدم وجود فرص العمل	13	32.5%
امتيازات الأجر	5	12.5%
التخصص في المجال	20	50%
أسباب أخرى	2	5%
المجموع	40	100%

تبين النسب المدرجة في الجدول أعلاه تباين آراء الموظفين حول الأسباب التي دفعتهم للعمل

بهذه المنظمة حيث نجد في المرتبة الأولى سبب تخصص في المجال والذي شكل في دراستنا الميدانية نسبة مقدرة بـ 50 % ثم يليها سبب عدم وجود فرص العمل في مؤسسات أخرى والمقدرة نسبته بـ 32.5 % ، في حين أن خيار الأجر بلغت نسبته حوالي 12.5 %

وقد أكد بعض المبحوثين أن هناك أسباب أخرى دفعتهم لاختيار هذه المؤسسة كقربها من مقر السك (ن العاملات المتزوجات) بالإضافة إلى الرغبة لاكتساب وخبرات جديدة في مجال العمل وقدرت نسبتهم بـ 5 %

الجدول رقم (13) يبين مصادر علم المترشحين بعروض العمل

المصدر	التكرار	النسبة
الإعلان الداخلي	11	27.5%
مكتب التوظيف	15	37.5%
الجرائد	/	/
العاملين بالمنظمة	6	15%
الإذاعة	/	/
الأصدقاء	8	20%
المجموع	40	100%

يظهر جليا من الجدول الممثل لمصادر الاستقطاب بالمؤسسة أنها تعتمد بالدرجة الأولى على

مكتب التوظيف بنسبة 37.5 % لجذب أكبر عدد من المترشحين لشغل المناصب هذا يوحي بأن للمديرية علاقة حسنة بمكتب التوظيف، هذا الأخير الذي يستقبل عددا لا بأس به من ترشيحات التوظيف مما يجعل المديرية توليه أهمية كبرى للحصول على أغلب مرشحيها، ويدل استقبال مكتب التوظيف لعدد كبير من الطلبات لارتفاع معدل البطالة محليا كما تعتمد المنظمة على الإعلان الداخلي بدرجة أقل من مكتب التوظيف قدرت نسبته بـ 27.5% للحصول على موظفين جدد أما الأصدقاء فقدرت مساهمتهم بـ 20% مما يبين أن للمؤسسة صدى محلي بدليل صداقتها المختلفة مع الأشخاص أو علاقاتها المهنية مع العديد من التنظيمات الشيء الذي يساعدها على الحصول على موظفيها فضلا على التزكية الأكيدة لهؤلاء المترشحين

كما نلاحظ أن للعاملين بالمنظمة دورا في الإشهار عن وجود مناصب الشغل الشاغرة في

المؤسسة من خلال علاقاتهم مع الأفراد خارج محيط العمل وقد قدرت النسبة بـ 15% أما فيما يخص الجانب الإعلامي المتمثل في الإذاعة والجرائد فلم يرقى إلا المستويات المثلى للتغطية الإعلامية، حيث أن ما يلفت الانتباه هو عدم اعتماد المنظمة على الإذاعة والجرائد بوضع إعلانات التوظيف إلا أنه لوحظ مؤخرا في سنة 2023 اعتماده على ملحق إداري (1) في الوقت الذي تلعب فيه هذه الأخيرة دورا فعالا في خدمة التنظيمات والتجمعات العامة.

الجدول رقم (14) يبين مرور المترشحين بالمقابلة

المرور بالمقابلة	التكرار	النسبة
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

تظهر معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين لم يخضعوا للمقابلات وقد بلغت نسبتهم 55% في حين أن الأفراد الذين خضعوا للمقابلات قدرت نسبتهم بـ 45% ويعود سبب ذلك كون أن أغلبهم توظف في السنوات الماضية أين لم تكن المديرية تعتمد هذه الإجراءات.

الجدول رقم (15) يبين القائمون على عملية الإشراف

المشرف	التكرار	النسبة
مدير مصلحة الموارد البشرية	11	61.11%
مدير تنفيذي	7	38.89%
المجموع	18	100%

من البيانات الموجودة أعلاه يتضح جليا أن المؤسسة تعطي أهمية لمصلحة الموارد البشرية، من خلال وجود مختصين يقومون بعملية الاستقطاب والمقابلات الأولية، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين مروا بمقابلة تحت إشراف مدير مصلحة التوظيف والتفتيش 61.11% إلا أنه وفي بعض الأحيان قد يشارك المديرون التنفيذيون في عملية الاستقطاب والذين قدرت نسبة

إشرافهم على العملية ب 38.89% وهذا يثبت ما ورد في الجانب النظري (أنظر القائمين على الاستقطاب)

الجدول رقم (16) يبين إمكانية حصول المبحوثين على بطاقة وصف للوظيفة

حصلت على بطاقة وصف	التكرار	النسبة
نعم	8	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

لقد كان الفارق بين النسبتين في الجدول أعلاه شاسعا جدا، حيث أن الأفراد الذين لم يقدم لهم بطاقة وصف للوظيفة بلغت نسبتهم 80% مقابل 20 % من الأشخاص الحاصلين على البطاقة، وهذا يفسر أن مديرية الخدمات لا تعطي أهمية بالغة لهذا العنصر رغم كونه أساسيا في إعداد وتنفيذ سياسات مصلحة التوظيف.

الجدول رقم (17) يوضح المعلومات التي تضمنتها بطاقة وصف الوظيفة

المعلومات	التكرار	النسبة
الأعمال التي يقوم بها الموظف	6	75%
الجهات التي يعود إليها الموظف	2	25%
المجموع	40	100%

إن المتصفح لنسب الموضحة في الجدول يلاحظ تباين في النسبتين حيث أن نسبة الخيار الأول المتعلق بالأعمال الموكلة للموظف عالية جدا بلغت 75% مقارنة بالخيار الثاني المتعلق بالجهة التي يعود إليها الموظف في الحاجة لذلك والذي قدرت نسبته ب 25% ولكن رغم هذا نلاحظ أن بطاقة الوصف لم تشمل كافة المعلومات كعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى التي تعلوها والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والمخاطر التي قد يتعرض لها شاغل الوظيفة

الجدول رقم (18) يبين مرور المبحوثين باختبار الانتقاء

النسبة	التكرار	مررت باختبار انتقاء
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المترشحين أكدوا على خضوعهم لاختبار الانتقاء حيث

قدرت نسبتهم بـ 85 % في حين قدرت نسبة الأفراد الذين لم يخضعوا للاختبار بـ 15 %

الجدول رقم (19) بين وسيلة الاتصال لاجتياز الامتحان

النسبة	التكرار	الوسيلة
2.95%	1	الهاتف
38.23%	13	البريد
58.82%	20	مصلحة التوظيف
100%	34	المجموع

إن نسب الجدول تبين أن اعتماد المنظمة على مصلحة التوظيف عرف أكبر نسبة قدرت بـ

85.82 % في أن اعتمادها على البريد بلغ نسبته بـ 38.23 % في حين عرف اعتمادها

على وسيلة الهاتف نسبة ضعيفة قدرت بـ 2.95 % ويعود ذلك إلى ظروف سير العمل

بالمنظمة أو لظروف خاصة بالمترشح

الجدول رقم (20) بين نوع الاختبارات التي مر بها المبحوثين

النسبة	التكرار	نوع الاختبار
54.76%	23	شفهي
45.24%	19	كتابي
/	/	أداء
/	/	ذكاء
100%	40	المجموع

يوضح لنا الجدول أن المديرية اعتمدت على نوعين فقط من الاختبارات والذي يوجد تقارب

في نسبتيهما، فالاختبارات الشفهية قدرت نسبتها بـ 54.76 % أما الاختبارات الكتابية قدرت بـ 45.24 % في حين نجد انعدام تام لاختبارات الذكاء والأداء

الجدول رقم (21) يبين نوع المقابلات

نوع المقابلات	التكرار	النسبة
فردية	19	70.38%
جماعية	8	29.62%
المجموع	27	100%

لقد اعتمدت المؤسسة على نوعين من المقابلات أولاهما المقابلات الفردية التي تكون بين ممثل المنظمة وطالب الوظيفة وقدرت نسبتها بـ 70.38 % في حين بلغت نسبة الاعتماد على المقابلات الجماعية بـ 29.62 % وتضطر المؤسسة استخدام هذا النوع من المقابلات في حالة وجود عدد كبير من المترشحين.

الجدول رقم (22) يبين خضوع المبحوثين للكشف الطبي

خضعت لفحص طبي	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

إن النسب المعروضة في الجدول أعلاه توضح وجود فرق شاسع بين النسبتين حيث أن الأفراد الذين خضعوا للكشف الطبي نسبتهم عالية جدا بلغت 75% مقابل القلة الذين لم يجروا الكشف الطبي والبالغ نسبتهم 25% وهذا دليل على كون هذه المؤسسة تسعى إلى الحصول موظفين ذوي لياقة صحية ونفسية مقبولة إن لم نقل جيدة تمكنهم من أداء مهامهم كما ينبغي .

الجدول رقم (23) يبين مدة الفترة التجريبية

النسبة	التكرار	مدة الفترة التجريبية
39.40%	13	6 أشهر
24.24%	8	9 أشهر
36.36%	12	سنة
100%	33	المجموع

إن معطيات الجدول تبين وجود اختلاف في المدة التي خضع فيها المبحوثين للفترة التجريبية فنجد الأشخاص الذين كانت مدة تربصهم (6 أشهر) في المرتبة الأولى بنسبة 39.40% تمثيلها المتربصون لمدة (عام) بنسبة 36.36% أما المرتبة الثالثة فقد احتلها المتربصون لمدة (9 أشهر) وهذا التباين في المدة يعود إلى طبيعة الأعمال وترتيبها في السلم المهني .

الجدول رقم (24) يبين حصول المبحوثين على الترقية

المجموع		النسبة	التكرار		
النسبة	التكرار				
100	40	25%	10	نعم	حصلت
100	10	75%	30	لا	على ترقية
100%	10	80%	8	1	عددها
		20%	2	2	
		/	/	3	
100%	*12	16.67%	2	شهادة	نوعها
		50%	6	امتحان/مسابقة	
		33.33%	4	أقدمية	

توضح نسب الجدول أن أغلبية المبحوثين لم يتحصلوا خلال مسارهم المهني على الترقية حيث بلغت نسبتهم 75% في حين أن نسبة القلة الذين تحصلوا على الترقية قدرت ب 25%

وقد تراوح عدد المرات التي استفاد منها أفراد العينة من الترقية بين مرة إلى مرتين، حيث قدرت نسبة الأولى 80% وهي عالية مقارنة بنسبة الحاصلين على ترقيتين والتي بلغت 20% كما أن المتأمل في أنواع الترقيات يلاحظ وجود تباين في نسبها، حيث أخذت الترقية على أساس الامتحان أو المسابقة أعلى نسبة والمقدرة ب 50% ثم يليها نسبة المستفيدين من الترقية على أساس الأقدمية والتي بلغت 33.33% في حين أن أقل نسبة كانت للمستفيدين من الترقية على أساس الشهادة والمقدرة ب 16.67%.

الجدول رقم (25) يبين استفادة المبحوثين من نقل وظيفي

النسبة	التكرار	حصلت على نقل وظيفي
37.5%	15	نعم
62.5%	25	لا
100%	40	المجموع

إن نتائج الجدول توضح أن أغلبية أفراد العينة لم يستفيدوا من نقل أو تحويل خلال مسارهم المهني والذين قدرت نسبتهم ب 62.5% في حين أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من النقل بلغت 37.5%، وهذا ما يدل على استقرار العاملين بمناصبهم، أي وجود نوع من الثبات النسبي للعمال.

الجدول رقم (26) يوضح استفادة أفراد العينة من حالة استبعاد

النسبة	التكرار	استفدت من الاستبعاد
5%	2	نعم
95%	38	لا
100%	40	المجموع

عند تصفح نسب الجدول يلاحظ وجود فرق شاسع بين النسبتين، فأغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من الإحالة على الاستبعاد وذلك لعدم وجود ظروف قاهرة تستدعي ذلك وقد قدرت

نسبتهم ب 95% في حين أن النسبة المتبقية هي للأفراد الذين أحيلوا على الاستدعاء والذين قدرت ب 5% تحصل عليها موظفتين من أجل العناية بطفليهما المريضين .

الجدول رقم (27) يوضح استفادة المبحوثين من حالة انتداب

استفدت من انتداب	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

إن المتأمل للجدول أعلاه يلاحظ وجود فارق معتبر بين النسبتين، حيث أن أغلبية أفراد العينة لم يستفيدوا من حالة انتداب والمقدرة نسبتهم ب 72.5% في حين أن الأشخاص الذين أحيلوا على الانتداب بلغت نسبتهم حوالي 27.5% ولقد تباينت الآراء حول أسباب ذلك فكان انتدابهم إما من أجل أداء الخدمة الوطنية، أو من أجل القيام بمهمة انتخابية تتطلب تفرغ كلي من الأعمال، أو من أجل الحصول على شهادة أو تكوين خارج المنطقة .

الجدول رقم (28) يبين ارتياح المبحوثين في عملهم

المرتاحين في عملهم	التكرار	النسبة
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

إن الجدول يبين وجود فرق شاسع بين النسبتين، حيث كانت أعلى نسبة للخيار الذي أفاد فيه المبحوثين بارتياحهم في عملهم الحالي والتي قدرت ب 90% مقابل نسبة 10% التي عبر فيها أفراد العينة عن عدم ارتياحهم في عملهم، ويرجع سبب ذلك إلى عدم تقدير المسؤولين للمجهودات المبذولة من طرف العمال، أو لقلة التجهيزات الخاصة بالعمل مما يعرقل السير الحسن له.

الجدول رقم(29) يوضح إمكانية استقالة الموظف لوجود عرض عمل آخر

الاستقالة	التكرار	النسبة
نعم	20	50%
لا	20	50%
المجموع	40	100%

يتضح جليا من الجدول تساوي النسبتين والتي بلغت في الخيار ي ن 50% وقد أكد بعض المبحوثين خاصة فئة الشباب أن استقالتهم ستكون في حالة وجود حوافز مرتفعة عن مؤسستهم أو في حالة الرغبة في اكتساب معارف وخبرات جديدة بمجالات أخرى، في حين أن فئة الكهول كانت على النقيض من ذلك فهي ترفض فكرة الاستقالة مطلقا، لكون هؤلاء العمال على مقربة من التقاعد بأشهر فقط، أو أنهم راضون عن العمل بالمؤسسة ماداموا يعملون ضمن تخصصهم.

إن أغلبية المبحوثين أعربوا عن عدم تعرضهم لأي مشاكل خلال مسارهم المهني والذين قدرت نسبتهم ب75% وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة التي أقر من خلالها المبحوثين وجود مشاكل والمقدرة نسبتهم ب25%.

الجدول رقم (30) يوضح المشاكل التي تعرض لها المبحوثين

المشاكل	التكرار	النسبة
عدم ملائمة الأجر لطبيعة العمل	2	20%
المحسوبية	5	50%
نقص التجربة لدى العمال	3	30%
المجموع	10	100%

إن المتأمل للجدول يلاحظ وجود اختلاف في آراء المبحوثين حول مشاكل العمل، فلقد أخذ خيار المحسوبية النسبة الأكبر والمقدرة ب50% ثم يليها بعد ذلك نسبة الأشخاص الذين يعانون من نقص الخبرة من العمال المشرف عليهم في الوحدة، أما النسبة المتبقية فكانت

للأشخاص الذين صرحوا بأنهم يقومون بأعمال كثيرة ويتقاضون أجور منخفضة مقارنة ببعض الأعمال التي أجورها مرتفعة رغم أعمالها البسيطة لأخرى والمقدرة بـ 20 %
الجدول رقم(31) يوضح رأي المبحوثين حول أهمية إجراءات التوظيف للتنظيم

إجراءات التوظيف ضرورية للتنظيم	التكرار	النسبة
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100%

إن القارئ للجدول يتضح له وجود فارق كبير بين النسبتين، حيث أن معظم أفراد العينة أكدوا على أن إجراءات التوظيف ضرورية لأي تنظيم وقدرت نسبة هذا الخيار 95% مقابل 5% للأقلية التي نفت أهمية هذه الإجراءات بالنسبة للتنظيم.

الجدول رقم(32) يبين رأي العينة حول حذف خطوة أو أكثر من إجراءات التوظيف

عند الحذف يحدث	التكرار	النسبة
خلل في النظام	20	50%
عدم الوصول إلى الأهداف	9	22.5%
لا يحدث شيء	6	15%
بدون إجابة	5	12.5%
المجموع	40	100%

من السؤال المفتوح الذي طرحناه في الاستمارة وبعد الإطلاع على أجوبة المبحوثين قمنا بجمع الأسئلة المتشابهة في الإجابة مع بعضها ثم صنفناها كما هي مدرجة في الجدول أعلاه لقد أكدت أغلبية الإجابات على أن حذف أي خطوة من خطوات التوظيف سيؤدي إلى إحداث خلل داخل التنظيم، وقدرت نسبتها بـ 50% ثم يليها الخيار الثاني المتمثل في عدم وصولاً لتنظيم إلى الأهداف المسطرة، والذي بلغت نسبته 22.5% في حين صرح بعض المبحوثين الآخرين أن حذف خطوة أو أكثر لا يحدث شيء وقد قدرت نسبتهم بـ 15% ذلك

كون هذه الإجراءات شكلية فقط أما الأشخاص الذين امتنعوا عن الإجابة كانت نسبتهم 12.5% .

الجدول رقم (33) يوضح إمكانية حصول التنظيم على أفراد مؤهلين وفقا لشروط معينة .

النسبة	التكرار	تتيح الشروط الآتية للتنظيم مرشحين مؤهلين: - تحديد المتطلبات من القوى العاملة - المزج بين المصادر الداخلية والخارجية
90%	36	نعم
10%	4	لا
100%	40	المجموع

تظهر لنا النسب المدرجة في الجدول أعلاه وجود تباين كبير في النسبتين، فمعظم المبحوثين أقرروا أن الشروط السالفة الذكر في الجدول تتيح للمنظمة الفرصة في جذب عدد كبير من المترشحين المؤهلين، وقد قدرت نسبة هذا الخيار 90% وهي عالية مقارنة بنسبة الأفراد الذين

أقرروا بعكس ذلك، والتي بلغت حوالي 10% مرجعين السبب في ذلك إما لعدم وجود الكفاءة للمسؤولين على تطبيق هذه الإجراءات، أو لكون المؤسسة قد حددت النوعية والكفاءة مسبقا أي أنها تأخذ نسبة معينة فقط .

الجدول رقم (34) يبين إمكانية نجاح التنظيم في حالة تقديمه عروض عمل وفق شروط معينة

النسبة	التكرار	الشروط التالية تحقق النجاح للمنظمة : - مؤهل علمي مناسب - خبرة كافية في مجال العمل - لياقة صحية ونفسية جيدة - حسن السيرة والسلوك
95%	38	نعم
5%	2	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن الشروط السالفة الذكر في الجدول أعلاه تساهم في تحقيق النجاح للتنظيم، وقد قدرت نسبتها بـ 95% أما بقية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 5% فقد أكدوا عكس الرأي الأول حيث أنهم نفوا كون هذه الشروط ستحقق النجاح للمؤسسة، بل أن هذا لن يكون إلى إذا أحب الموظف مهنته وأتقنها، فصحة الضمير المهني أساس كل شيء

الجدول رقم (35) يبين مساهمة تطبيق إجراءات التوظيف في التقليل من الاضطراب التنظيم

النسبة	التكرار	الالتزام بإجراءات التوظيف يقلل من الاضطراب
95%	38	نعم
5%	2	لا
100%	40	المجموع

المتصفح للنسب يلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤيدون فكرة أن الالتزام بإجراءات التوظيف الثلاثة المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين يساهم في التقليل من حدوث المشاكل بين الإدارة

والعمال وبالتالي الحفاظ على استقرار وتوازن التنظيم، ذلك أن الموظف كلما وضعفي المهنة التي تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته كلما أحبها وأتقنها وقد قدرت نسبة مؤيدي هذا الخيار 95% ، أما بقية أفراد العينة الراضين لهذه الفكرة كانت نسبتهم قليلة بلغت حوالي 5% ويرجع السبب حسب اعتقادها لكون أنه لا توجد مؤسسات تلتزم فعلا بهذه الإجراءات، وذلك لوجود المحسوبية.

الجدول رقم (36) يبين رأي المبحوثين حول المؤسسة التي تقيم برامجها بعد الانتهاء من إجراءات التوظيف.

أنت مع التقييم	التكرار	النسبة
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

تظهر النسب المدرجة في الجدول أن معظم أفراد العينة يؤيدون التنظيم الذي يقيم نفسه بعد انتهاء كل إجراءات التوظيف الثلاثة، والمقدرة نسبتهم بـ 85% لأن التقييم يجعل المؤسسة تتقاضي الوقوع في نفس الأخطاء السابقة كما أن التقييم يساعدها للسير نحو الأمام، وبالتالي تضمن لنفسها التوظيف الصحيح للمتشحين بوضع الرجل المناسب في المكان والوقت المناسب، أما البقية التي عارضت فكرة التقييم قدرت نسبتهم بـ 15% والرفض نابع من اعتقادهم أن الإجراءات مهما بلغت من الدقة فإنها لا تحدد أوجه القوة والضعف كما أن التقييم قد لا يكون عادلا في بعض الأحيان ولا يعبر عن كفاءة المترشح أو عدمها .

الجدول رقم (37) بين أكثر الفئات العمرية التي يمكنها الاستقالة في حالة وجود عروض عمل

الاستقالة	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
[30-20]	6	%30	/	/
[40-30]	6	%30	/	/
[50-40]	8	%40	10	%50
[60-50]	/	/	10	%50
المجموع	20	%100	20	%100

إن القارئ للجدول يلاحظ أن الفئة الأولى والثانية تعلق تعبئة [20 - 30]

[30 - 40] قد أكد كل أفرادها على الاستقالة في حالة وجود عروض في مؤسسة أخرى وشروط تفوق شروط المؤسسة الحالية وقد حققت في مجموعها %60 في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ %40 كانت لفئة العمرية الثالثة [40 - 50] والتي اختلفت آراء أفرادها بين القبول والرفض وعلى العكس من ذلك نجدان الفئة العمرية الرابعة [50-60] قد أجاب كل أفرادها بالرفض التام للاستقالة حتى ولو كانت عروض العمل مغرية لهم، و قد تساوت نسبتها مع نسبة الفئة الثالثة والمقدرة بنسبة %50.

وإذا ما أردنا الاستفسار عن هذا التباين بين الرفض والقبول نجد ذلك يعود إلى أن فئة الشباب لا تزال في مقتبل العمر وحديثه التوظيف في المؤسسة فإنه يمكن لها التأقلم مع الظروف الجديدة كما أن لها طموحات كبيرة تحاول تحقيقها إذا ما سمحت لها الظروف بذلك وعلى عكس فئة الكهول الذين قضوا سنوات ، من العمل اكتسبوا فيها الخبرة فلا يمكن لهم التراجع إلى الخلف وكما أن بعضهم على مقربة من التقاعد بأشهر قليلة .

الجدول رقم (38) يبين مصادر الاستقطاب وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي.

المصادر	الجنس	نعم		لا	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور		29	%72.5	23	%79.32
الإناث		11	%27.5	6	%20.68
المجموع		40	%100	27	%100

من بيانات الجدول تبين لنا أن المؤسسة قد استخدمت نوعين من المصادر الداخلية والخارجية إلا أنه يلاحظ ، أن كل المبحوثين استفادوا من مناصب عمل من خلال الاعتماد على المصادر الداخلية في حين أن استفادة المبحوثين من مناصب شغل من خلال المصادر الداخلية كان لحوالي 27 موظف فقط .

وإذا ما قارننا نسبة حصول الجنسين على المناصب نجد أن نسبة الذكور أخذت دائماً أعلى نسبة حيث كانت نسبتها في المصادر الخارجية 72.5 % وفي المصادر الداخلية بلغت 79.32% في حين أن نسبة الإناث كانت في المصادر الخارجية حوالي 27.5 % وفي المصادر الداخلية 20.68%.

أجوبة العينة حول الطرق الغير الرسمية في عملية التوظيف .

الجدول رقم (39): يرى أفراد العينة إلى ضرورة تدخل أطراف أخرى للمساعدة في البحث عن عمل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	29	%72.5
لا	11	%27.5
المجموع	40	%100

إن نسبة 72.37% من مجتمع البحث تؤكد بان الحصول على وظيفة بالمؤسسة مهما كان نوعها يتطلب تدخل احد المعارف ، وفي المقابل نجد نسبة 27.5% لا تقر بتدخل المعارف أو الوساطة في عملية التوظيف.

الجدول رقم (40): يوضح مدى وجود تحيز لدى التوظيف.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة من خلال الجدول يتضح أن النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 57.5% ، من وحدات العينة أجابت بأن عملية التوظيف في المؤسسة يعرف في غالبية الأحيان تحيز والمفاضلة بين المترشحين أذ أن القائمون على عملية التوظيف يوظفون سكان المدينة والعنصر النسوي أكثر من غيرهم ، أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 42.5% من أفراد العينة البحثية يرون أن هناك توظيف يشمل مناطق مختلفة

الجدول رقم (41): أولوية المنطقة في عملية التوظيف .

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

تختلف النسب الموجودة في الجدول ، حيث نلاحظ أن نسبة الأفراد والمقدرة بـ 67.5% يرون ان عملية التوظيف يوجد بها تحيز كبير، حيث تعطى الأولوية لأصحاب المعارف والنفوذ ، أما نسبة 32.5% ترى العكس لانهم ليسو من ساكنة المنطقة. وجاء الاعتقاد من ان المسؤولين على المؤسسة وأصحاب القرار هم من يوظفون أقاربهم وأصحاب المصالح ، وكذا المعرفة الشخصية بالمسؤولين على المؤسسة

الجدول رقم (42): يوضح مدى وجود تحيز لدى التوظيف.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

من خلال نتيجة الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من عينة الدراسة إجابتهم جاءت بان هناك أفراد وظفوا بالمؤسسة دون المرور بالمسابقات نتيجة لعملية التوظيف الأخيرة وهي الإدماج في إطار العقود، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 40% يرون ان عملية التوظيف تمر بالإجراءات التنظيمية المعمول بها قانونا.

الجدول رقم (43): تأثير الأفراد في عملية التوظيف.

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال النتائج ، أن نسبة 82.5% ترى أن هناك أطراف عديدة تتدخل في عملية التوظيف منها الانتماء للمنطقة والعلاقات الشخصية والقرباة والولاء الحزبي، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 17.5% إجابتهم كانت المسابقة على أساس المؤهل العلمي.

السؤال رقم (44): الطريقة التي وظفت بها

كل الإجابات جاءت أنهم وظفوا بالطرق القانونية والتنظيمية المعمول بها والسبب أنهم .

الاستنتاج الجزئي الأول :

إن اعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية لعملية الاستقطاب باعتبارها أسلوب من أساليب التوظيف اكتست أهمية لا بأس بها لدى الجامعة ويظهر ذلك جلياً من خلال تصفح مختلف مصادرها .

فالحديث عن أسلوب الترقية إعادة الإدماج والتحويل يعني الحديث عن أساليب تمتلك فيها المنظمة حرية نسبية حيث يلاحظ أن مديرية التربية تعتمد على أسلوب التحويل بشكل مرتفع مقارنة بالأساليب الأخرى .

أما أسلوب إعادة الإدماج (الانتداب أو الاستيداع) لا تلجأ إليهما المؤسسة إلا في حالة الضرورة ، وتعتبر هذه الطريقة جيدة لكونها تحس العمل بأهميته واحترام المنظمة لها ، فيحين أن أسلوب الترقية فكان اعتماده من طرف الجامعة بمعدلات أقل من أسلوب التحويل ، لكن معدلاته لأبس بها مقارنة بمعدلات أسلوب التنزيل في الرتبة .

الاستنتاج الجزئي الثاني:

بعد الدراسة الميدانية لمصادر جذب اليد العاملة توصلنا إلى أن أهم مصدرين تعتمدهما المديرية هما مكتب التوظيف والإعلان الداخلي ، والشيء الإيجابي في ذلك هو قلة التكاليف وسهولة الحصول على المترشحين ، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة ستجد ما تحتاجه من كفاءات وبالعهد المطلوب ذلك أن الإعلان الداخلي سيجلب مختلف الشرائح من العمال المؤهلين و الغير مؤهلين .

أما مكتب التوظيف فبالرغم من النتيجة المتوصل إليها من خلال الدراسة، إلا أننا لمسنا في الواقع أن هذا المكتب لا يتقدم إليه إلا من عانى الكثير من جراء البحث عن العمل، فيودع به ملفه و هو يعلق عليه أملاً كبيراً .

الاستنتاج الجزئي الثالث :

من خلال تحليلات الدراسة في جانبها المتعلق بمراحل الاختيار خلصنا إلى أن تطبيق المؤسسة لإجراءات الاختيار يتميز بعد م الثبات ، حيث أنها قد تطبق بعض المراحل بكل خطواتها في حين تهمل الأخرى ، وهذا لاحظناه من خلال اعتمادها على الاختبارات

الشفهية والكتابية وإهمال باقي الاختبارات الأخرى، مما يدل على أن اللجوء للمقابلات والاختبارات يتوقف على رغبة المنظمة في ذلك إلى حد ما، ويعاب على خطوات الاختيار عدم اشتغالها على معلومات المتعلقة بالمرشح قصد التأكد من صحة المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، وذلك بالاتصال بالأصدقاء والمؤسسات التي عمل بها أو المعاهد التي درس فيها ، وهذا يثبت رأي المبحوثين الذين صرحوا بأن بعض إجراءات التوظيف شكلية فقط، ولا تطبق في الواقع .

الاستنتاج الجزئي الرابع :

من المعلوم أن أي تنظيم يسعى دوما لتحقيق أهدافه وذلك بالتنسيق بين الموارد المادية والبشرية ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها أكد غالبية المبحوثين على أهمية إجراءات التوظيف الثلاثة والمتمثلة في الاستقطاب ، الاختيار، والتعيين، ومساهمتها في نجاح التنظيم واستقراره، لكن لابد من التركيز على العناصر البشرية التي تزخر بها المنظمة، حيث لا يمكن اعتبار المؤسسة مجرد هيكل أقيم على أساس من القواعد التي تحدد الواجبات والمسؤوليات، بل لابد من اعتباره كائنا حيا مليئا بالناس تسيطر عليها نابعة من طبيعة هؤلاء، وتكمن أهمية إجراءات التوظيف في كونها مترابطة وكل خطوة تساعد في تحقيق الهدف الرئيسي، فحذف أي خطوة من الخطوات أو يؤدي إلى إحداث اضطراب أو خلل وظيفي داخل التنظيم .

إن عدم تقدير المسؤولين لمجهودات الموظفين وتكريس مبدأ البيروقراطية وتدخل العلاقات الشخصية للمسيرين الإداريين، واختيار الأفراد المقربين الذين تتوفر فيهم الثقة وليس الكفاءة، فتظهر بذلك العديد من الصراعات مما يؤدي إلى تمرد الفرد على رئيسه بمحاولة إنشاء تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة .

وقد تبرز لنا علاقة التنظيم بإجراءات التوظيف بصورة أكثر من خلال إلزام المنظمة بالتطبيق السليم لهذه الإجراءات، ذلك أن وضع الموظف في العمل الذي يتلائم مع مؤهلاته العلمية يدفع الموظف إلى إتقان عمله .

الاستنتاج العام :

إن إطلاعنا على الواقع العملي ساعدنا على جمع المعلومات الضرورية للبحث والتي حاولنا مقارنتها بالجانب النظري لمعرفة مدى الترابط أو الفرق الموجود بينهما والذي مكننا في النهاية من الوصول إلى النتائج التالية :

- اعتماد المؤسسة على التوظيف الداخلي بدرجة كبيرة .
- الاختلاف في مراحل الانتقاء التي يمر بها المترشحين من نفس المؤهلات .
- وجود مصداقية حقيقية في تطبيق إجراءات التوظيف .
- احيانا عملية التوظيف تستلزم تدخل اطراف بغرض اتمامها .

مما لا شك في أنه للموارد البشرية في أية مؤسسة أهمية كبيرة، وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذه الموارد في الوقت الراهن عما كانت عليه في مراحل سابقة إلا أن الموارد البشرية بقيت حاضرة وبقوة في مختلف التنظيمات والتي من خلالها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وتغير تسيير الموارد البشرية وتغيرت أهدافه ، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وبتنظيمهم وبتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم ويكمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بمختلف أبعاده.

أن واقع لتسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة مازال ذو طابع تقليدي، وما زلت وظيفة الموارد البشرية مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الأداة وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التسيير الاستراتيجي ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية، بحيث لا يمكننا تجاهل تأثير كل نشاطات ووظائف المؤسسة بالوضوح السائد والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل.

كما أن واقع تسيير الموارد البشرية السائد في المؤسسة الجزائرية مازلت يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى يتمكن من تنمية مهارات الأفراد وينشر معارفهم ويطر قدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد وإخراج كل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف مؤسساتهم، والإدارة الجزائرية تعيش أوضاعا غير مستقرة والتنافسية، الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد نتيجة لتحديات العولمة .

قائمة المصادر :

أولاً- القواميس والمعاجم :

1 - ابن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، دار الجيل ودار لسان العرب، بيروت، 1988 .

2 - حبيب الصحاف ،معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموظفين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1 ، 1997 .

3 - المنجد الإحصائي، دار المشرق، بيروت، 1980.

ثانياً- الكتب :

4 - أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الأفراد ، الدار الجامعية،الإسكندرية، 1997

5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .

6 - أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004-2003.

7 - اعتماد محمد علام ، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة ، 1994 .

8 - حسين حسن عمارة ، إدارة شؤون الموظفين المبادئ الأساسية والأسس العلمية والتطبيقات في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1994

9 - حسين ع الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 2004 .

10- خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر،عمان، ط1 ، 1999 .

11- راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2000.

- 12 - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، 1999.
- 13 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم إستراتيجية القرن 21 ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، مصر ، 2005 .
- 14 - عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب ، الجزائر ، بدون سنة .
- 15 - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مكتب غريب ، مصر ، ط2 بدون سنة .
- 16 - علي الشرقاوي ، العملية الإدارية وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، ط2 ، 200 .
- 17 - عبد الله محمد عبد الرحمن ، نظرية في علم الاجتماع ، النظرية السوسيولوجية المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، بيروت ، بدون سنة .
- 18 - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان 1983 ، .
- 19 - موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 .
- ثالثاً - المذكرات والمجلات العلمية :**
- 20 - بلبالي نورية ، التوجي عبد الرحمان ، بودر بالة حسنة ، الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية ، حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، مركز التوزيع بأردار ، مذكرة ليسانس غير منشورة ، المعهد الوطني للتجارة ، 2003 .
- 21 - أنجي محمد عبد الحميد، "دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي دراسة حالة للجمعيات الأهلية مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، الإصدار الأول، القاهرة، مصر، المركز المصري للحقوق الاقتصادية الاجتماعية 2010 .

- 22 - غول فرحات إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 2011، ديسمبر 13 و 14.
- 22 - محمد نصر، جميل هلال "قياس" رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية " معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، (مارس) 2007 .
- 23 - عبد الرضا فرج بدرأوي ، رشا مهدي صالح كسار الخفاجي، "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر العدد السادس والثلاثون، 2015.
- 24 - سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين ولد حسين عباس، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2015.
- 25 - نادية بوزاهر، محاولة لفهم إشكالية رأس المال الاجتماعي مجلة علوم إنسانية، العدد 46 السنة الثامنة، 2010.
- رابعاً - النصوص القانونية :
- 26 - النصوص القانونية الخاصة بتنظيم وتسيير المسار المهني لعمال المؤسسات، والإدارات العمومية(النصوص الأساسية) ، طبعة ماي، 1991 .

ملخص الدراسة بالعربية .

من هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة جهد عمل كلفنا الكثير من الجهد ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك مر عسيرا نوعا ما في العلوم الاجتماعية خاصة إذا تعلق الأمر بالإنسان، ولكن يكفي أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث. وقد حاولنا في هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نناقش موضوع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بالطرق المختلفة التنظيمية وغير التنظيمية، بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي صار العمل على ضوءها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات الامبريقية ذات صلة بموضوعنا ولقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة وممكننا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع إستراتيجية التوظيف في المؤسسة

الكلمات المفتاحية: "التنظيم" "المنظمة" "الموارد البشرية" "الراس مال الاجتماعي"

Abstract of the study in English

Hence, we have reached the final stage of the research, which was the result of a work effort that cost us a lot of effort, and we do not claim that we have covered all the requirements of scientific research as it should be, because this has been somewhat difficult in the social sciences, especially if it is related to man, but it is enough for us that we have fulfilled The most important conditions and rules required in any research. We have tried in this study in our hands to discuss the issue of human resource recruitment strategy in various organizational ways

and non-regulatory, starting with the theoretical framework of the study, in which we dealt with the broad lines and methodology in the light of which the work became, and we also touched on some theoretical issues and empirical studies related to our topic. Our attempts were aimed at identifying the reality of the organization's employment strategy

Keywords: "organization" "organization" human resources "social capital"

السلامة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد درايعية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



إلى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية .

تأتي هذه الدراسة في إطار تحضير لنيل شهادة الماستر في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل لدراسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية داخل المنظمة نرجو منكم ملئ هاته الاستمارة بكل صدق وموضوعية ، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي تدلون بها ستبقى بسرية تامة ولا يتم الكشف عن هويتكم أو المعلومات المتعلقة بشخصكم بأي شكل من الأشكال ، ولكن الغرض منها إثراء البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى الإشارة إلى الإجابة الصحيحة ب الإشارة (×)

وفي حالة وجود إجابة تدعم الموضوع أو اقتراح يرجى كتابتها في المكان المخصص لذلك.

إشراف الأستاذ:

علي طالب أمبارك

إعداد الطالبين:

مومني احمد

كابوية خديجة

الموسم الجامعي : 2022/2023.

1. البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن:
3. المستوى التعليمي:
4. سنة التوظيف: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الرتبة أو الوظيفة:

II. المعلومات المتعلقة بالاستقطاب:

المصادر الخارجية:

6. هل سبق لك (ة) العمل بمكان آخر؟ ☐ ☐
7. ماهي الأسباب التي دفعتك لاختيار العمل بهذه المنظمة؟
- عدم وجود عمل ☐
- امتيازات الأجر ☐
- مجال تخصصك ☐
- أسباب
- أخرى:

8. كيف علمت بوجود عروض عمل من طرف المنظمة ؟ هل من خلال:

- الإعلان الداخلي ☐ الجرائد ☐ مكتب التوظيف ☐ موقع المنظمة الالكتروني ☐
- مكتب التوظيف ☐ احد الأصدقاء ☐ أواحد المعارف من داخل المنظمة ☐

9. هل مررت باختبار المقابلة ؟ نعم ☐ لا ☐

10 . إذا كانت الإجابة بنعم من قام بإجراء المقابلة؟

مدير المنظمة ☐ مدير الموارد البشرية ☐ احد المسيرين بالمنظمة ☐

المصادر الداخلية:

11 . هل استفدت من الترقية خلال مسارك المهني؟ ☐ ☐

12 . إذا كانت الإجابة بنعم كم عددها؟..... ما

نوعها؟.....

13 . هل استفدت من نقل وظيفي خلال مسارك المهني؟ ☐ ☐

14 . هل استفدت من حالة استيداع؟ ☐ ☐

15 . هل استفدت من حالة انتداب؟ ☐ ☐

16 . هل تشعر بالرضا في عملك؟ ☐ ☐

17 . في حالة الإجابة ب لا لماذا؟.....

18 . هل صادفتك مشاكل خلال مسارك المهني؟ ☐ ☐

19 . في حالة الإجابة ب نعم اذكرها.....

.....

كيف تم حلها؟.....

III. إستراتيجية التوظيف للموارد البشرية في المنظمة.

20 . هل ترى أن كل الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف ضرورية ؟ ☐ ☐

21 . هل ترى أن المنظمة تقوم قبل عملية الاستقطاب بـ:

- تحديد متطلباتها من الموارد البشرية.

- المزج بين العمليتين الداخلية والخارجية .

22 . هل ترى أن المنظمة التي تقوم بإتباع إجراءات التوظيف وفق الشروط العلمية تكون

أكثر استقرار وتنظيم ☐ نعم ☐ لا

23 . هل خضعت لفترة تدريب قبل مباشرة عملك في المنظمة؟ ☐ ☐

24 . إذا كانت الإجابة ب (نعم) ابن تم ذلك :

تكوين إداري ☐ معهد متخصص ☐ الجامعة ☐ المؤسسة نفسها ☐
أخرى ☐ اذكرها

IV. بعض الأسئلة الاختيارية نرجوا الإجابة عليها بكل موضوعية وشفافية:

25 . هل تعتقد انه لابد من تدخل احد المعرف للحصول على عمل ؟ ☐ ☐

26 . هل هناك تحيز في عملية التوظيف بالمنظمة ؟ ☐ ☐

27 . هل المنظمة تمنح الأولوية للتوظيف للمقيمين بالمنطقة المتواجدة بها ؟ ☐ ☐

28 . هل تم توظيف أفراد بالمنظمة دون المرور بالإجراءات التنظيمية المعمول بها؟

نعم ☐ لا ☐

29 . هل هناك أطراف ترى أن لها تأثير على سير عملية التوظيف بالمنظمة؟ ☐ ☐

لا

30 . كيف ترى الأسلوب أو الطريقة التي تم توظيفك

بها؟.....

.....

.....