



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

## معايير الاختيار المهني ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية ب:مصنع الاسمنت - الماء الأبيض - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د."

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة(ة):

جبلي فاتح

إعداد الطالب (ة):

• جنة و داد

• عدي عرجونة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tebessa  
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر _ ب _	رئيسا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر _ ب -	مشرفا ومقررا
طريفني محمد	أستاذ مساعد _ أ -	عضوا ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرتكم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام الحمد لله الذي وسع كل شيء علما والذي أهدانا لهذا ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور

\*\*\*\* جبلي فاتح \*\*\*\*

والذي أثار طريقنا بنصائحه طيلة فترة إنجاز هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون ونخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع.

فهرس

الموضو عات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
04	تمهيد
04	أولاً : إشكالية الدراسة
06	ثانياً : أهمية وأسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً : أهداف الدراسة
07	رابعاً : فرضيات الدراسة
07	خامساً : مفاهيم الدراسة
15	سادساً : الدراسات السابقة
15	1- الدراسات الأجنبية
17	2- الدراسات العربية
20	3- الدراسات المحلية
23	خلاصة
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية</b>	
25	تمهيد
26	أولاً : النظريات الكلاسيكية
26	1- نظرية البيروقراطية
28	2- نظرية الإدارة العلمية
31	3- نظرية التقسيم الإداري
33	ثانياً : النظريات النيوكلاسيكية

33	1- نظرية العلاقات الإنسانية
34	2- نظرية سلم الحاجات
37	ثالثا: النظريات الحديثة
37	1- نظرية الإدارة اليابانية ( نظرية Z)
38	2- نظرية الإدارة بالأهداف
40	3- نظرية النظم
41	4- نظرية المتغيرات السبعة (S7)
44	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الاختيار المهني</b>	
46	تمهيد
47	أولا : أهمية الاختيار المهني
47	ثانيا: مبادئ الاختيار المهني
48	ثالثا: معايير الاختيار المهني
50	رابعا : إجراءات الاختيار المهني
64	خامسا: مصادر الاختيار المهني
67	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية</b>	
69	تمهيد
70	اولا : أساسيات الفعالية التنظيمية
73	ثانيا: العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة

75	ثالثاً: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
79	رابعاً : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
81	خامساً: نماذج الفعالية التنظيمية
85	خلاصة
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة</b>	
87	تمهيد
88	أولاً : مجالات الدراسة
100	ثانياً: حجم العينة وكيفية اختيارها
101	ثالثاً: منهج الدراسة
102	رابعاً: أدوات جمع البيانات
104	خامساً: أساليب التحليل
104	سادساً: خصائص العينة
112	خلاصة
<b>الفصل السادس: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة</b>	
114	تمهيد
115	أولاً: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية
115	1- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بـ"مساهمة الإجراءات العلمية الموضوعية في اختيار الموارد البشرية في تحسين الخدمة المقدمة"
130	2- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بـ"مساهمة المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي"

135	3- تحليل وتفسير المعطيات المتعلقة بـ" تأثير الاختيار غير الموضوعي للعمال في تحقيق أهداف المنظمة.
141	ثانيا: نتائج الدراسة
141	1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
141	1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
142	1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
143	1-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
143	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
144	3- نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري
145	4- النتائج العامة
146	5- الاقتراحات والتوصيات
148	خاتمة
152	قائمة المصادر والمراجع
158	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح نماذج للفعالية التنظيمية	82
02	يوضح توصيف المهام والوظائف لشركة الاسمنت	94
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	105
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	106
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	108
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	109
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	110
08	يوضح وضعية العامل قبل التحاقه بمؤسسة الاسمنت	115
09	يوضح مصادر إعلانات التوظيف	116
10	يوضح طبيعة الاختبارات التي أجراها المبحوثين	117
11	يوضح طبيعة المقابلات التي أجراها المبحوثين	118
12	يوضح خضوع المترشحين للفحص الطبي	119
13	يوضح تحديد مدة الاختبار	120
14	يوضح خضوع المبحوثين لفترة تجريبية	120
15	يوضح المشاكل والصعوبات أثناء فترة التجريب	121
16	يوضح الجهات المسؤولة عن الاختيار والمتابعة	122
17	يوضح المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد	123
18	يوضح علاقة الشهادة العلمية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة	124
19	يوضح اعتماد المؤسسة على مبدأ الكفاءة في الاختيار	125
20	يوضح اعتماد المؤسسة في التوظيف على الجنس	126
21	يوضح مساهمة أحد الجنسين في تحسين نوعية الخدمات	127
22	يوضح مدى امتلاك المبحوثين لخبرة سابقة	128

129	يوضح مدى توافق الوظيفة مع مؤهلات شاغل الوظيفة	23
130	يوضح الصفة الأكثر اختيارا	24
131	يوضح مدى مساهمة الصفات الفكرية في زيادة مستوى الأداء	25
132	يوضح رأي المبحوثين في مدى مساهمة العمل ضمن فريق في زيادة الدافعية للإنجاز	26
133	يوضح انطباق العمال نحو العمل	27
134	يوضح توظيف المؤسسة للعمال الأجانب	28
135	يوضح التزام القائمون بالاختيار بمعايير الاختيار المدونة في القانون الداخلي للمؤسسة	29
136	يوضح اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية	30
137	يوضح تدخل أطراف خارجية في عملية التوظيف	31
138	يوضح دراية الأشخاص القائمين على الاختيار بعملية الاختيار الموضوعي	32
139	يوضح المنافسة النزيهة بين المترشحين على أساس الاختيار السليم	33
139	يوضع معاناة مؤسسة الاسمنت من معوقات وظيفية	34
140	يوضح دور الاختيار المهني في زيادة فعالية المؤسسة	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقمالشكل
35	هرم تدرج الحاجات لأبراهاماسلو	01
43	نظرية المتغيرات السبعة	02
52	إجراءات الاختيار	03
55	نموذج لطلب التوظيف	04
57	مثالا عن السيرة الذاتية	05
63	نموذج مقابلة شخصية	06
90	يبين نسب المساهمات في رأس المال الابتدائي لشركة الاسمنت	07
98	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08
105	يبين التوزيع البياني لأفراد العينة حسب الجنس	09
106	يبين التوزيع البياني لأفراد العينة حسب السن	10
108	يبين التوزيع البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
109	يبين التوزيع البياني لأفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	12
111	يبين التوزيع البياني لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	13

مقدمہ

تتسم المنظمات اليوم بكثرتها وتنوعها، حيث أن فكرة إنشاء أي تنظيم تظهر في إخراجها إلى حيز الوجود عن طريق تحديد الأهداف ورسم السياسات العامة وإقرار التنظيم النهائي له، فمع التطورات والتغيرات الاقتصادية التي شهدتها المجتمعات الحديثة التي أثرت على المؤسسات بمختلف أصنافها وثقافتها التنظيمية، أصبحت تفرض اختيار أفراد أكفاء لهم القدرة على تحقيق فعاليتها التنظيمية، فلا يمكن اقتناء التكنولوجيا الحديثة، ورؤوس الأموال الضخمة بدون الاهتمام أيضا بما أصبح يعتبر احد أهم موارد المنظمة الحديثة، ألا وهو رأس المال البشري أو ما يعرف بالموارد البشري الذي أضحي احد أهم طاقات المنظمة، ومن هنا تبرز عملية الاختيار المهني كأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي يتشكل منها التنظيم فمن خلال التصفح للتراث النظري في الدراسات السوسيو- مهنية يمكن أن نلتصم عدة أفكار للباحثين والمفكرين الذين ركزوا كامل تحليلاتهم وتنظيراتهم الأكاديمية في التحدث عن أهمية اختيار الموارد البشرية، وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع إمكانياتها العلمية والشخصية والجسمية .

وفي هذا الإطار، يمكن القول أن زيادة الاهتمام بمسألة اختيار الموارد البشرية على خلاف الموارد المادية الأخرى، أصبح من أولويات المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والاستمرارية، فأرأس المال الفكري بإمكانه أن يساهم في خلق الثروة وتحقيق الفعالية إذا ما أحسن اختياره وتعيينه في الوظائف التي تتلائم مع قدراته وخاصة في ظل هذه التغيرات الاقتصادية التي أصبحت ترهب المؤسسة وتجبرها على التمتع في مكان يسمح لها بالمنافسة، وهذا يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في استقطاب واختيار أفراد أكفاء تتوفر فيهم الشروط العلمية والموضوعية .

وانطلاقا من هذه الاعتبارات سألنا في هذا التسليط الضوء على موضوع الاختيار المهني ودوره في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الاختبار الميداني لمجموعة من المتغيرات المتعلقة بالاختيار المهني في مقابل مجموعة من متغيرات الفعالية التنظيمية، وهذا انطلاقا من مجموعة المرتكزات النظرية، والأسس والإجراءات المنهجية للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية وواقعية .

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول جاءت كالآتي :

**الفصل الأول:** من خلاله تم استعراض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي يتضمن التعريف بمشكلة البحث وصياغة فروضها، وأهمية الموضوع، ومبررات اختياره وأهداف الدراسة وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة، إلى جانب الدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** خصصناه لعرض مختلف المداخل النظرية، المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية والتي صنفناها إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية وحديثة، موضحين العناصر التحليلية التي اعتمدها، ثم تقييم كل نظرية .

**الفصل الثالث :** عالجنا من خلاله موضوع الاختيار المهني، واستعرضنا معايير الاختيار المهني، إجراءات الاختيار المهني، مصادر الاختيار المهني، ومبادئ وأهمية الاختيار المهني.

**الفصل الرابع:** قمنا بمعالجة موضوع الفعالية التنظيمية، بدءاً بأساسيات الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة، مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، نماذج الفعالية التنظيمية، ومتطلبات زيادتها.

**الفصل الخامس :** حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية، التي اعتمدها الدراسة، من خلال استعراض المجال المكاني، والزمني، والبشري، المنهج المستخدم، وكذا الأدوات المنهجية لجمع البيانات، أساليب التحليل .

**الفصل السادس :** والأخير حيث تضمن تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحاور الاستمارة ومناقشة نتائج الدراسة، في ضوء الدراسات السابقة و نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

# الفصل الأول: الإطار النظوري والمفاهيمي للدراسة

## تمهيد

- أولاً : إشكالية الدراسة
- ثانياً : أهمية وأسباب اختيار الموضوع
- ثالثاً : أهداف الدراسة
- رابعاً : فرضيات الدراسة
- خامساً : مفاهيم الدراسة
- سادساً : الدراسات السابقة

1- الدراسات الأجنبية

2- الدراسات العربية

3- الدراسات المحلية

## خلاصة

## تمهيد:

يعتبر موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية من بين المواضيع الأساسية في علم اجتماع الموارد البشرية والمتصفح للتراث الفكري في هذا التخصص، سيدرك ان هذا الموضوع يتسم بتوسع مجالاته وابعاده البحثية مما يؤدي الى صعوبة الامام بمختلف دلالاته التنظيمية المرتبطة به، وعليه يتحتم علينا تضيق الزاوية البحثية من خلال اتباع منهجية وبناء منطقي نحاول من خلاله معرفة مختلف هذه الابعاد.

ولمعرفة مختلف هذه الابعاد لابد من اتباع إجراءات بحثية يفرضها علينا إجراءات البحث العلمي وضمن هذا هذا المنظور سنحاول في هذا الفصل تغطية الجوانب المعرفية والنظرية حول الموضوع وذلك بالتعرض الى الاطار التصوري و المفاهيمي الذي ننطلق منه بدءاً بالتعريف بإشكالية دراستنا، واهمية الموضوع وأسباب اختياره واهداف الدراسة ، صياغة فرضياتها، تحديد مفاهيم الدراسة، ثم نتطرق لبعض الدراسات السابقة.

## أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر الاختيار المهني من بين الركائز الأساسية في الدراسات السوسيوتنظيمية حيث يؤدي هذا الاختيار إلى الكثير من النتائج الإيجابية منها التطور لدى الموظف وصاحب الوظيفة وما يعكس على صحتهم النفسية ومدى توافقه وبالتالي على قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم وخبراتهم وسماتهم الشخصية والاجتماعية، ويعتبر اختيار المهنة من أهم القرارات التي يتخذها الفرد في حياته ويولد نوعاً من الرضا والارتياح مما يجعله أكثر قدرة على الإنتاج والعطاء، ومنه يستطيع أن يرتقي بالسلم الوظيفي إلى مستوى أداءه ولذا نجد المنظمة تسعى إلى زيادة استثمارات العنصر البشري مما يزيد من فعاليتها وإنتاجها. ويستند الاختيار المهني إلى مبدأ موضوعي وعلمي في ضوء توفر الكفاءة والخبرة والشهادات العلمية والقوة البدنية والمويل والاستعدادات التي تتفق مع الوظائف التي يشغلها الأفراد، والتي تهدف في مجملها إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبالتالي لها أثر عميق في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة والتي تعتبر نقطة ارتكاز أساسية في الفكر التنظيمي حيث أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لا بد أن تأخذ بعين

الاعتبار مفهومًا فعالياً، هذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينهما يعتبر تطوير المنظمات عملية مخططة شاملة تستهدف كل جوانب المنظمة، ولن يأتي ذلك إلا عن طريق التغيير المخطط له المتضمن مجموعة من البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق مختلف أهداف المنظمة على أن تكون هذه الأهداف في غاية من الوضوح، المرنة والواقعية والغالب أن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس من خلال درجة تحقيقه لأهدافه المسطرة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف .

ويعد موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية من الموضوعات الهامة في البناء الإداري والممارسة الإدارية فالأول مرتبط بإستراتيجية التنظيم، والثاني مرتبط بكفاءة العمال وولائهم للتنظيم والعلاقات التفاعلية بينهما هي أن انتقاء الإدارة للعمال لها انعكاس مباشر في تحقيق الارتقاء التنظيمي .

وبناء على ما سبق ذكره يتضح حدود إشكالية بحثنا التي سنحاول الإجابة عنها من خلال دراسة وصفية تحليلية لمتغيراتها الأساسية من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإسمنت في طريقة اختيارها المهني ومدى تحقيقه للفعالية التنظيمية وذلك بهدف تشخيص الواقع الفعلي لتجسيدات ودلالات هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية وذلك انطلاقاً من التساؤل المركزي الآتي :

- ما هو دور الاختيار المهني الجيد في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

ولقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الإجراءات العلمية الموضوعية لاختيار الموارد البشرية المؤهلة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف العامل ؟
- هل تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي ؟
- هل يؤثر الاختيار غير الموضوعي للعمال على تحقيق أهداف المنظمة ؟

## ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهميته في تسليط الضوء على التحولات الراهنة في جميع الميادين التي تلتزم المؤسسة الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار موضوع الاختيار والفعالية، فمن خلال مراحل تناول هذا الموضوع يمكننا الوقوف على مختلف العناصر الإيجابية والعوائق والصعوبات بالنسبة للاختيار المهني ومدى تحقيقه لهذه الفعالية فمن الناحية النظرية تساهم هذه الدراسة في تقديم المعلومات وإثراء الجانب النظري فيما يتعلق بمجال الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، أما الناحية التطبيقية ففي ضوء ما قد تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم وإعداد برامج مناسبة يمكن أن تساعد في تحسين عملية الاختيار المهني .

ويعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من النقاط كما يلي :

- لأنه يدخل ضمن اهتماماتنا البحثية العلمية والذاتية.
- إعطاء إطار معرفي حول عملية الاختيار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية وإبراز مدى أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية .
- معرفة مدى تأثير الاختيار المهني على الفعالية التنظيمية .
- تدمر فئة كبيرة من طالبي العمل من انتشار الاعتبارات غير الموضوعية في اختيارهم لمناصب الشغل كالمحسوبية والوساطة والجهوية والمحاباة .
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .

ثالثا : أهداف الدراسة .

• محاولة التقصي حول مدى مساهمة المؤهلات الشخصية للعامل على اختلافها في زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

• محاولة معرفة تأثير الاختيار غير الموضوعي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

• محاولة معرفة مدى مساهمة المعايير الموضوعية للاختيار المهني في تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

رابعا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

• تساهم الإجراءات العلمية الموضوعية لاختيار الموارد البشرية المؤهلة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف العامل.

• تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة معدلات الأداء الوظيفي .

• يؤثر الاختيار غير الموضوعي للموظفين على تحقيق أهداف المنظمة .

خامسا : تحديد المفاهيم

1. الاختيار المهني :

الاختيار لغة: إختَارَ ، يختارُ ، اختيارًا هو أساس موضوعي ومقنن لعينة من السلوك<sup>(1)</sup>

(1) - معجم المصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب المصري، دط ، القاهرة، دس، ص54.

**اصطلاحاً:** هو انتقاء أصح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج لأقل طاقة ممكنة حيث يكون أقل عرضة لسوء التوافق.

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي يتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة.<sup>(1)</sup>

توضح التعاريف السابقة للاختيار أنه يعد مفهوماً إرتكازياً في مختلف الأدبيات المتخصصة في تنمية الموارد البشرية فقد قدمت عدة أدبيات تعريف لهذا المفهوم بحسب توجهات الباحثين واختلافاتهم الفكرية التي اشتركوا في تحديدها وفق خصائصه البنائية والوظيفية.

نستخلص مما سبق أن الاختيار هو تلك العملية التي يتم بموجبها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد المتقدمين للوظيفة تبعاً لمجموعة من الخطوات وذلك بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون مواصفات تنطبق مع شروط الوظائف.

#### ب - المهنة:

**لغة :** تعني العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.<sup>(2)</sup>

**اصطلاحاً:** مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

✓ وهي أيضاً أعمال خدمية، تطبق مجموعة من المعارف على مشكلات يقدرها المجتمع .

(1) - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، ط7، مصر، 2005، ص236.

(2) - معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط2، القاهرة، مصر، دس، ص890.

✓ وهي أيضا عبارة عن وظيفة يشغلها الفرد في أي مجال سواء الزراعة أو الصناعة أو التجارة وغيرها ومن الضرورة أن تكون لصاحب المهنة معلومات ومهارات في المجال الذي يقوم بالعمل فيه.<sup>(1)</sup>

ركزت هذه التعاريف على أن المهنة هي دراية العامل بموضوع عمله كما أنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ومقابل تمتعه بحقوق ومزايا وتتم هذه المهنة وفق إطار يحدده القانون.

من المتفق عليه أن المهنة هي عبارة عن عمل أو أعمال يؤديها الفرد وفقا لما يكتسبه من خبرات ومهارات ومعارف في مجال معين ويتدرج عن هذا العمل حقوق ومزايا تتدرج وفق إطار قانوني.

ومن خلال عرضنا لمختلف تعريف المهنة استخلصنا أنها أي نوع من العمل يتطلب مجموعة من المهارات والمعارف يحكمه مجموعة من القوانين لتنظيم هذا العمل.

### ج . الاختيار المهني :

• يقصد بالاختيار المهني انتقاء الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، ويرمي إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>(2)</sup>

• يعرفه السيد عبد الحميد مرسي: تتلخص عملية الانتقاء المهني في اختيار الصالحين المتقدمين للأعمال المختلفة إذا ما طابقت قدراتهم وخبراتهم مستلزمات العمال والوظائف الشاغرة.<sup>(3)</sup>

(1)-فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دط، الجزائر، 2003، ص 264.

(2)- عبد الفتاح محمد الدويدار: أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، طرندس، ص 131.

(3)- عبد الحميد مرسي: دراسة علمية تطبيقية للمهن و آثارها في الفرد و المجتمع، دار النهضة العربية، دط، القاهرة، مصر، 1962، ص 111.

• يعرفه محمد عثمان نجاتي: يهدف الاختيار المهني إلى اختيار أحسن الأفراد لعمل معين بحيث

يستطيع أن ينتج مقدار معين من الإنتاج مع بذل أقل ممكن من الطاقة بحيث، يكون أقل

عرضة لسوء التوافق.. (1)

فمن هذا المنظور نلاحظ أن التعاريف السابقة اشتركت وتمحورت حول طريقة انتقاء الأفراد، مع

مراعاة توفر مجموعة من المعايير والمؤهلات الموضوعية التي من الممكن أن تزيد من فعالية العاملين

وبالتالي فعالية المنظمة.

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الاختيار المهني على أنه هو اختيار أفضل الأفراد وأكفئهم من

بين العديد من المتقدمين لشغل وظيفة معينة بحسب تخصصاتهم وميولاتهم وقدراتهم .

## 2. الفعالية التنظيمية:

### أ. الفعالية:

لغة : فعل، فعال، فعالية، تأثير، قدرة على إحداث أثر قوي. (2)

اصطلاحاً : هي قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح أو زيادة عدد العملاء، ودرجة رضا هؤلاء العملاء عن

الخدمات المقدمة لهم. (3)

(1) - محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي الجزء الأول، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1964، ص 32.

(2) - سعدي الضناوي، جوزيف مال: معجم المترادفات و الأضداد، المؤسسة الحديثة للكتاب، دط، طرابلس، لبنان، 2013 ص

510.

(3) - نجاة قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص

تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، 2006، ص ص 49، 50

يمثل مفهوم الفعالية أهمية كبيرة لفهم السلوك التنظيمي ويختلف مفهوم الفعالية باختلاف المدارس والاتجاهات فبالنسبة لنا كباحثين حاولنا إمام واستعراض التعاريف الأشمل والأنسب لهذا المفهوم والفكرة الأساسية التي يجتمع عليها مختلف الباحثين أن مفهوم الفعالية مقترن بدرجة تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الفعالية على أنها قدرة المنظمة في استغلال وتسيير الموارد البشرية بشكل صحيح لتحقيق النتائج والقدرة على التكيف والنمو والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

#### ب . التنظيم:

لغة : نظم، ينظم، وهو الترتيب، والضبط والتخطيط .<sup>(1)</sup>

اصطلاحاً: هو مجموعة من الأبنية والوحدات الهيكلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي يمكن استعراض بعض التعريفات الشائعة حول التنظيم:

يعرفه اميتاياتزيوني **Etzioni**: بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.<sup>(2)</sup>

يمثل التنظيم نظام ينسق العلاقات والعمليات الإدارية في المنظمة فهو يعتبر العنصر الأساسي الذي يوجه الأفراد لأداء المهام الموكلة بفعالية، كذلك تنظيم وتسلسل الهرم الإداري وغالبا ما يحتاج التنظيم إلى عدد من العناصر التي تؤدي في النهاية إلى الوصول للأهداف المرادة .

(1)-مجيد طراد: المعجم المفصل في المتضادات في اللغة العربية , دار الكتب العلمية، دط، بيروت، لبنان، 2015 , ص

(2)- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع و التنظيم، دار غريب، دط، مصر، 1993، ص 09.

ومن هذا المنطلق نستنتج تعريف التنظيم هو كيان اجتماعي لتفاعل مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة يقوم على مبادئ محددة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد واجبات هذه الأفراد ومبادئ تتعلق بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

### ج . الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته بهذا المفهوم وفيما يلي سنتناول جملة لأهم تعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

✓ **تعريف برنارد Bernard:** أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف

كمؤشر رئيسي للفعالية حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي

أقيم من أجله النشاط.(1)

✓ **تعريف أبوقحف :** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية

ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف

خلال فترة معينة .(2)

✓ **تعريف إيمان سالم الصائغ:** أنها قدرة المنظمة على الاستعمال الأمثل للموارد، وخلق حالة من

التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق

الأهداف.(3)

(1)- نجاة قريشي: مرجع سابق، ص 61.

(2)- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر ، 2011، ص 194.

(3)- إيمان سالم الصائغ: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 09.

✓ تعريف عاطف غيث: هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض موارده

المادية والتنظيمية المستقبلية للخطر والاستنزاف.<sup>(1)</sup>

يمثل مفهومالفعالية أهمية كبيرة لفهم السلوك التنظيمي ويختلف مفهوم الفعالية باختلاف المدارس والاتجاهات فبالنسبة لنا كباحثين حاولنا إمام واستعراض التعاريف الأشمل والأنسب لهذا المفهوم والفكرة الأساسية التي يجتمع عليها مختلف الباحثين أن مفهومالفعالية مقترن بدرجة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

ومن هنا يمكن استنتاج تعريف الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم والاستفادة من طاقات الأفراد وخبراتهم ومكتسباتهم وتوظيفها بجدية بهدف تقديم الأفضل وضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل .

## المفاهيم المرتبطة بالاختيار المهني :

### 1. الاستقطاب :

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

(1) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر ، 2006، ص 288.

## 2. التعيين:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، وهو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من بيانات المتقدمين المختارين وإصدار القرار النهائي للمؤسسة على موافقة الإدارة العامة على التعيين.<sup>(1)</sup>

## 3. التوظيف:

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب المؤهلين للعمل في المنظمة قصد تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>(2)</sup>

## المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

### 1. الكفاءة:

هي مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها الاعتراف بها وعلى المنظمة تقييمها وتطويرها.<sup>(3)</sup>

### 2. الإنتاجية:

تتمثل الإنتاجية في تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأس مال .... الخ . وتشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) - احمد ماهر: مرجع سابق، ص 223.

(2) - ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، دط، عمان،الأردن ، 2007، ص 241.

(3) - Meignant,L: **Ressources Humaines Développer la stratégie** . France. (2000). Liaison,p

## 3. الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.<sup>(2)</sup>

## سادسا: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا خصبا للدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم وسنحاول في هذه النقطة استعراض بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا.

## 1- الدراسات الأجنبية:

## 1-1 - دراسة فريديريك تايلور:

دراسة فريديريك تايلور أجريت هذه الدراسة سنة 1898، في شركة بيت لحم للفولاذ وقد جاءت هذه الدراسة نتيجة ملاحظته لتدني معدل الإنتاجية، إضافة إلى عدم ملائمة الأدوات المستعملة في عملية الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت وواضح لتغذية الآلات وما يهمنها في هذه الدراسة هي تجربة رفع الكتل حيث كانت عينة الدراسة متكونة من 75 عامل حيث كانوا يقومون برفع الكتل المعدنية على القاطرات وقد لاحظ تايلور أن العامل الواحد يستطيع رفع حوالي 47 طن في اليوم بنسبة 43% من وقت العمل، والوقت المتبقي يكفيه لاستعادة نشاطه وراحته مجددا، إذ ما طبقت بعض المعايير المحددة باختياره، وبالفعل قام بتطبيق تجربته وألزم الإدارة بتزويد العمال بالوسائل اللازمة، واستغناءه على بعض العمال غير المناسبين، منهم 08 أفراد

(1) - شوام بوشامة: مدخل الاقتصاد العام، دار العرب للنشر و التوزيع، ط3، الجزائر، 2000، ص 146.

(2) - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقسيم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من

وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة اعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2000، ص 17.

وبالتالي ألح تاييلور على الإدارة بضرورة اهتمامها بوظيفة اختيار العمال، وتحديد بعض المعايير التي تتفق مع متطلبات العمل وخاصة تلك المعايير الفيزيولوجية، لأن تاييلور ركز على الخصائص الجسمية. كما استند تاييلور على مجموعة من الفرضيات يمكن إيجازها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

✓ أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.

✓ إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشط إلى مستوى أداء غير النشط مادام يحصل على نفس الأجر.

✓ جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته.

✓ جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ "تاييلور" تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

ومن بين النتائج التي توصل إليها تاييلور وهو زيادة رفع الكتل من 12.5 طن إلى 47.5 طن في اليوم وهو ما يزيد من تحقيق الإنتاجية والفعالية.

(1) - محمد قاسم القريوني : مبادئ الإدارة ( نظريات، العمليات، الوظائف ) ، دار وائل للنشر ، ط3، عمان، 2006، ص 53.

2- الدراسات العربية :

الدراسة الأولى:

دراسة إيمان سالم الصائغ بعنوان أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>، دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج بجامعة الشرق الأوسط الأردن، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2013 حيث حاولت الباحثة وضع هدف عام لهذه الدراسة يتمحور حول فهم محددات الرقابة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية ولتقصي هذا الموضوع أكثر فقد طرحت صاحبة الدراسة عدة تساؤلات أهمه الذي أفادنا في دراستنا : ما هو مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها " تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات" شركة الاسمنت الأردنية لافارج، كما طرحت عدة فرضيات:

الفرضية العامة : " لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لمحددات الرقابة الإستراتيجية، التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا" في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت الأردنية لافارج انبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لمحددات الرقابة الإستراتيجية " التخطيط، التكنولوجيا، الأفراد " في

الفعالية التنظيمية في شركة الاسمنت " تحقيق الأهداف"

2- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية لمحددات الرقابة الإستراتيجية " التخطيط، التنظيم، الأفراد التكنولوجيا"

لشركة الاسمنت الأردنية " التكيف البيئي " .

(1)- إيمان سالم الصائغ: أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم

إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

ويتمثل مجال الدراسة في الحدود المكانية وهي شركة الاسمنت الأردنية لافارج والواقعة في مدينة عمان الكبرى والحدود الزمنية تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2012 واشتملت عينة هذه الدراسة على المديرين والموظفين في درجات وظيفية متفاوتة ( رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، عضومجلس، نائب المدير، مدير تنفيذ) البالغ عددهم 70 فرد حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الإستبانة التي شملت 47 فقرة موزعة على سبعة مجالات وبعد جمع المعلومات تم تحليل المعطيات الميدانية وفق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

✓ يوجد أثر نودلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بجميع متغيراتها .

#### الدراسة الثانية:

دراسة إيهاب عبد الله جرعون بعنوان " واقع سياسيات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي<sup>(1)</sup>, رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال، وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2009 وقد هدف الباحث في دراسته هذه إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي للعاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة وقد انطلق الباحث من تساؤلات عدة أهمها: هل سياسات الاختيار والتعيين تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟ وللإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح الفرضيات أهمها:

(1) - إيهاب عبد الله جرعون: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $A \leq 0.05$  ) بين واقع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأنواع الولاء التنظيمي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $A \leq 0.05$  ) بين العاملين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة حول نوع الولاء التنظيمي للمتغيرات الشخصية ( العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

تمثل مجال الدراسة في الحدود المكانية هي وزارة التعليم العالي ووزارة التربية في قطاع غزة ، والحدود الزمنية تم تطبيق هذه الدراسة سنة 2009، اعتمد على أسلوب الحصر الشامل في دراسته ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 226 موظف ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

ومأهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

- ✓ انه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- ✓ التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب، وأقل من المستوى المطلوب بسبب ضعف الرقابة وتدخّل بعض العوامل غير الموضوعية.
- ✓ توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية<sup>(1)</sup>.

(1) - إيهاب عبد الله جرعون: المرجع السابق.

## 3- الدراسات المحلية:

## الدراسة الأولى:

دراسة أحلام عبايدية الموسومة بعنوان **محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين بجامعة باجي مختار عنابة<sup>(1)</sup>**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي المهني، قسم علم النفس، وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2007 حيث حاولت الباحثة التعرف على دوافع وغايات الفرد التي يرغب في الوصول إليها من خلال مهنة تكون في المجال والتخصص التي يميل إليها وما تسمح به إمكانياته ومؤهلاته العلمية، معرفة مختلف العوامل التي تؤثر في بناء الاختيارات المهنية للطلاب الجامعي مستقبلا، وقد انطلقت صاحبة الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في: ماهي العوامل التي تحكم وتحدد الاختيارات المهنية المستقبلية للطلبة الجامعيين وللإجابة عن هذا التساؤل طرحت الفرضية العامة والتي تمثلت في: "تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة الجامعيين".

## الفرضيات الجزئية كالاتي:

- 1- تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة الجامعيين حسب تخصصهم.
  - 2- تختلف محددات الاختيارات المهنية لدى الطلبة الجامعيين حسب جنسهم.
  - 3- تختلف المحددات المهنية لدى الطلبة الجامعيين حسب المكانة الاجتماعية والاقتصادية للمهنة.
  - 4- تختلف المحددات المهنية لدى الطلبة الجامعيين حسب اتجاهات آبائهم نحو المهن.
- ويتمثل مجال الدراسة على عينة من طلبة قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونية وكلية قسم العلوم الطبيعية بجامعة باجي مختار، أما الحدود الزمنية أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2006/2007

(1) - أحلام عبايدية: **محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس تخصص الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي و المهني، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.

واعتمدت في اختيارها للعينة على انتقاء طلبة السنة الرابعة قسم علم النفس والذي بلغ عددهم 113 طالب وطالبة وطلبة السنة الرابعة من قسم العلوم الطبيعية والذي بلغ عددهم 121 طالب وطالبة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستمارة كأداة بحث التي ضمت أربعة محاور ومن أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال ما أوضحتها المعالجة الإحصائية باستخدام النسب المئوية تأكيداً للفرضية الجزئية الأولى والتي هي : " تختلف محددات الاختيارات لدى الطلبة الجامعيين حسب تخصصهم حيث تبين أنه استطاع أن يرسم مسار مهني للطلاب فمن خلاله يمكن اختيار مهنة المستقبل من بين عدد من البدائل والفرصة المتاحة له .

### الدراسة الثانية

دراسة صبرينة ميلاط الموسومة بعنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية"<sup>(1)</sup>، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة. وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2007 حيث حاولت الباحثة التقصي عن العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجاً أساسياً في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية والتعرف على مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة، ولتقصي هذا الموضوع أكثر طرحت صاحبة الدراسة جملة من التساؤلات وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

1. هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟.

(1) -صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد

البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 2008

(2) صبرينة ميلاط: المرجع السابق.

2. هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟.

3. إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات طرحت الباحثة الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
- التكوين والروح المعنوية.
- التكوين والرضا الوظيفي.
- التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

ويشتمل مجال الدراسة في الحدود المكانية في محطة توليد الكهرباء جيبل، أما الحدود الزمنية أجريت

هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2007/2008.

وتشمل العينة ثلاث فئات مهنية والذي يبلغ عددهم 207 من العدد الكلي، حيث كان عدد الإطارات

42 وأعوان التحكم 108 و 57 عون تنفيذ، كما اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدام طريقة المسح بالعينة

وقد استخدمت المقابلة والملاحظة والاستمارة.

أما النتائج التي توصلت إليها الباحثة تحقق الفرضيات الفرعية وصدق الفرضية العامة للبحث والتي

مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث أوضحت الشواهد الكمية

ونتايج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات،

أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح<sup>(1)</sup>.

(1)- صبرينة ميلاط: المرجع السابق.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بناءً على ما تقدم من خلال عرضنا لجملة الدراسات السابقة، أولها الدراسة الأجنبية التي تقاطعت مع بعض أبعاد دراستنا التي عالجت جانباً معرفياً من جوانب الموضوع والتي تعتبر أحد أهم المداخل النظرية المفسرة لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وإن كانت قديمة نوعاً ما إلا أنها أثارت الكثير من الأبعاد المعرفية حول الموضوع، والتي ساعدتنا في بناء بعض المؤشرات التي لها علاقة بالفرضية الثانية التي هي " تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي "

أما بالنسبة للدراسات العربية والمحلية فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات بمتغيري الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال تشكيل وشرح بعض المفاهيم والأبعاد التي لها علاقة بهذه المتغيرات حيث عالجت جانباً معرفياً هاماً من جوانب الدراسة، خاصة الجانب النظري منها، من خلال تركيزهم على موضوع زيادة فعالية التنظيم والمعايير المعتمدة في اختيار الأفراد.

## خلاصة:

عالجتنا في هذا الفصل أهم المرتكزات الأساسية المعتمدة في البحث العلمي، حيث أصبحت الدراسة التي نصل إليها في البحث فيها أكثر اتساحاً، حيث استطعنا تكوين نظرة شاملة عن حدود وأبعاد دراستنا التي نعتقد أنها تساعدنا في التحكم في حركية الظاهرة البحثية

## الفصل الثاني

# النظريات المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية

تمهيد

أولا : النظريات الكلاسيكية

- 1- النظرية البيروقراطية
- 2- نظرية الإدارة العلمية
- 3- نظرية التقسيم الإداري

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية
- 2- نظرية سلم الحاجات

ثالثا: النظريات الحديثة

- 1- نظرية الإدارة اليابانية ( نظرية Z)
- 2- نظرية الإدارة بالأهداف
- 3- نظرية النظم
- 4- نظرية المتغيرات السبعة (S7)

خلاصة

## تمهيد

تؤكد الأدبيات النظرية التي تناولت الجذور التاريخية للفكر التنظيمي أن الإدارة لها امتدادات تاريخية قديمة قدم الإنسان، ولاشك أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو محاولة تتبع التطور الذي مرت به نظريات التنظيم وتبيان الأسس والفروض التي قامت عليها كل تلك النظريات ومحاولة استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وأخيرا العمل على تقديم نموذج متكامل بحيث تأخذ في الاعتبار شتى العناصر المؤثرة على السلوك التنظيمي فموضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية يشكل محورا أساسيا في نظريات التنظيم كما أنه عولج وفق منظورات متباينة وأطر معرفية مختلفة باختلاف الاتجاهات الفكرية للآباء المؤسسين لنظريات التنظيم وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل وفق تصنيف منطقي كالآتي :

✓ النظريات الكلاسيكية

✓ النظريات النيوكلاسيكية

✓ النظريات الحديثة

## 1- النظريات الكلاسيكية :

أ. البيروقراطية ومسألة اختيار الأفراد بالمنظمة "ماكس فيبر" : من بين الخصائص البيروقراطية التي اعتمد عليها ماكس فيبر، والتي تجعل التنظيم أكثر فعالية، هو تركيزه على تلك الخصائص المتعلقة بعملية التوظيف وأساليب اختبار العنصر البشري داخل التنظيم البيروقراطي، بحيث يتم اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها بناءً على درجة التخصص في هذه الوظائف، مع ضرورة احتكام قرارات اختيار الأفراد وترقيتهم لمعايير موضوعية، كالكفاءة والتأهيل العلمي، بعيداً عن الاعتبارات غير الموضوعية وهو ما يكفل تحقيق الفعالية وزيادة الأداء<sup>(1)</sup>، بحيث يعهد للفرد بالمنظمات البيروقراطية القيام بهذه الوظائف بناءً على مؤهلاته وكفاءته الفنية وذلك من خلال الكشف عن هذه المؤهلات الكامنة بواسطة القيام ببعض الامتحانات الخاصة بالتوظيف ويتحدد مركز شاغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي، بناءً على بعض الخصائص ومنها أن الموظف في هذا التنظيم له أهمية كبيرة واحترام وفق القواعد المنصوص عليها والتي تمنع إهانة الموظف بحيث يتمتع الموظف بهذه القيمة الاجتماعية، التي تكون مصدرها بالأساس حصول الموظف على هذه الوظيفة واختياره، بناءً على معيار الشهادة العلمية، التي وُظف على أساسها وبالتالي نجد فيبر يطرح فرضية مفادها : هناك علاقة دالة بين الحصول على القيمة الاجتماعية والتوظيف على أساس الشهادة العلمية، إضافة إلى معايير موضوعية أخرى كالمعرفة الفنية والخبرة، وكل هذه المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد بالتنظيم البيروقراطي، يمكن التحقق منها عن طريق إجراء الاختبارات الأمر الذي يتطلب من التنظيم تعيين الأفراد على أساس تلك المعايير الموضوعية بهدف الوصول إلى أعلى درجات الفعالية، فالفرد يعمل بفعالية إذا ما توافرت لديه المهارات واستطاع أن يوظفها بطريقة عقلانية ولهذا قام فيبر بالعمل على

(1) - زهير خربيش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم

الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 2018، ص ص 68،69

تجنب كل أشكال المحسوبية والمحاباة في التوظيف والترقية مؤكداً على اعتماد الموضوعية، أما بالنسبة لمسألة الفعالية التنظيمية كان فيبر على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره على المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيّد بمواصفات الإنتاج فوضع أسس علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية المسماة بالبيروقراطية.

**أنواع السلطة عند فيبر:** قسم فيبر السلطة على ثلاث أنواع هي :

✓ **السلطة التنفيذية :** وتأتي شرعيتها أساساً من التقاليد، الأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب أما

فعالية الإدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان تكون ضعيفة . (1)

✓ **السلطة الكاريزماتية:** أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة، قادرة على حشد الجهود، وشحذ

الهمم، وفي هذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.

✓ **السلطة القانونية :** التي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان

التنظيم الإداري بيروقراطياً كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف، فيرى فيبر أن الفعالية التنظيمية

تعتمد أساساً على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضاً النمط

البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذ توفرت فيه الخصائص التالية :

• تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد

واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

(1) - زهير خربيش ، مرجع سابق، ص 69

- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة .
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية .

### الانتقادات التي وجهت لنظرية البيروقراطية :

- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة والفعالية مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.
- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة بدلا من ارتفاعها .
- لا يرتبط نجاح المؤسسة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب إنما للظروف البيئية المحيطة دور كبير، وبعبارة أخرى تعالج البيروقراطية المؤسسة على أنها نظام مغلق وليست أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي (1).

### ب. نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور Taylor:

من المبادئ الرئيسية التي اعتمد عليها تايلور تحقيق الفعالية، تطبيق مبدأ وضع العامل المناسب في المكان المناسب عن طريق تحديده للأساليب العلمية للاختيار العلمي للأفراد بالمنظمة، ومن هذه الأساليب العلمية التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في ظل سيادة الإدارة العلمية، إجراء الاختبارات كاختبارات القدرات والذكاء ... الخ، وتحديد المعايير الواجب توافرها في اختبار الأفراد حتى يتوافقون مع الأعمال التي

(1) - زهير خريش ، مرجع سابق، ص 74، 73

يقومون بها تايلور يؤكد على عدم تعيين فرد نشط وذكي في أداء عمل معين، دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني وأكد على أن اختيار هؤلاء العاملين المناسبين لأداء وظائفهم يجب أن يحتكم إلى المعايير والأسس الموضوعية، ومن هذا المنطلق فقد أراد تايلور من خلال اعتماد الأساليب العلمية في الاختيار أن يطور علم حقيقي في مجال الإدارة، ولكن الملاحظ أن تايلور عندما بدأ في تطبيق هذه الأساليب العلمية في الاختيار فقد ركز على الجوانب الفيزيولوجية للعامل أكثر من الجوانب الإنسانية بحيث نظر إلى مبدأ وضع " الرجل المناسب في المكان المناسب " نظرة ميكانيكية أين حدد شروط العامل الحمال بأنه يجب أن يكون ضخم البنية، فكان تايلور يعتقد أن العامل من خلال تعلمه لأفضل الطرق في الأداء، وعلمه بأن أجره مرتبط بمدى قدرته على زيادة الإنتاج من خلال قدراته الجسمية، وفق مبدأ الحركة والزمن، سيؤدي به حتما إلى بذل كل ما في وسعه بهدف زيادة الإنتاجية، من خلال إتباع الأسلوب العلمي الذي يقوم على كفاءة الأفراد وتدريبهم واستبعاد الحركات غير المناسبة، وكذا تلافي هدر الموارد وكلها تتحقق باختيار وفق الأساليب العلمية، لأن تايلور أراد من ذلك بناء كوادرات إدارية تستخدم كعقول في التشغيل<sup>(1)</sup>، يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان الجانب العمالي والذي يتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم، وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية.

(1) - زهير خريش، مرجع سابق، ص 74 .

ففي نظر تايلور أن الفعالية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين فالفعالية تتحقق من خلال تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية، ونخص بالذكر " الكفاءة والإنتاجية"

كما أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال :

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث و التجارب .
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفية تصل خارج حدود إدارته (1)

(1) - زهير خربيش، مرجع سابق ، ص 74.

الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية :

يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحدد في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته .

تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبر أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر

ج. نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول " (1).

يؤكد فايول حول مسألة الاختيار المهني على ضرورة توفر المدراء على شروط ومعايير لا بد من مراعاتها لشغل أي منصب إداري ومن هذه المعايير نذكر :

- المعايير الجسمية
- المعايير العقلية
- مواصفات خلقية وتربوية
- صفات فنية ومعياري الخبرة

وبناء على هذه المواصفات فإن فايول أثناء تحديده للوظائف الإدارية يرى أن هذه الوظائف تتطلب وجود طاقة فكرية إدارية مؤهلة لإدارتها بفعالية تأخذ بالضرورة وضع معايير ومقاييس علمية في اختيار المسؤولين

(1) -صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، دط، عمان، الأردن، 2005، ص 22، 23.

داخل الإدارة، كضرورة توفر الخبرة والكفاءة وخاصة فيمن يشتغلون بالمستويات الإدارية بحيث أكد في هذا الصدد على أن كل من العمال والمدراء يجب إخضاعهم لعملية التعلم والتكوين المستمر، وذلك بهدف إكسابهم مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية وذلك وفقاً لما تقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص لأن فايول أراد من هذا المبدأ وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب<sup>(1)</sup>.

• أما بالنسبة للفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية الرشادة الإدارية، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لا سيما وأنها تعتمد على أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية، والجماعية، وقد بذل جهوداً واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول :

• التوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.

• المبادئ الإدارية: صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي: تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام الإنصاف والمساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون<sup>(2)</sup>.

(1) - صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 23.

(2) - خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، دط، عمان، الأردن، 2005، ص ص

2\_ النظريات النيوكلاسيكية :

أ. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراها في مصنع هوثرون لشركة Western Electric في شيكاغو 1924-1932 حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين، فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب ( كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات ..... الخ ) .

خلص مايو إلى ما يلي (1):

- أن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي لرفع فعالية المؤسسة إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء، ومن هنا تبرز أهمية الجماعة والعلاقات بين الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة .
- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة .
- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى

(1) - عبد الوهاب سويسي: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، دط، الجزائر، 2009، ص36.

إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة للعاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي الذي تثبته المدرسة الكلاسيكية .

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمون إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم، وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية .
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجوالاتجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة .

#### الانتقادات التي وجهت إلى لانتون مايو " E.MAYO "

ركزت هذه المدرسة على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير إلى أهمية العناية بها وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المؤسسة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني، والطريف في الأمر أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مدرسة الإدارة العلمية حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية هو اكتشاف المجموعات غير الرسمية والانفتاح والمشاركة والتسامح<sup>(1)</sup>.

#### **ب\_ نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو**

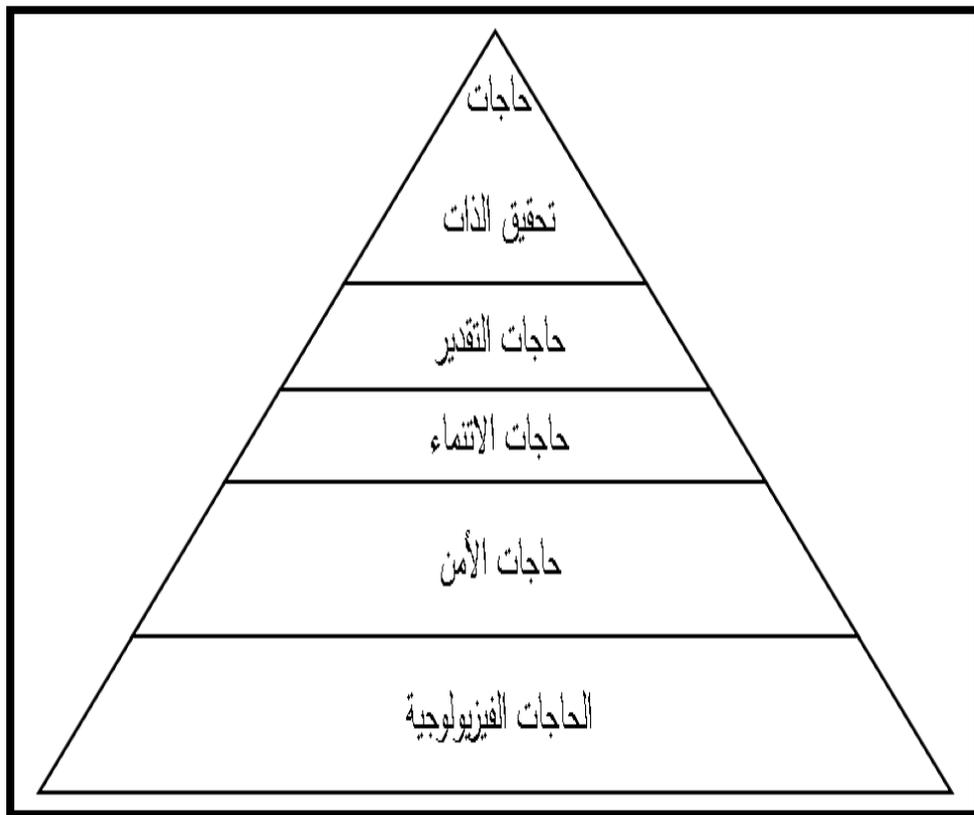
شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعا وفكرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات

(1)-Kennedy.C *Toutes les Theories du Management* .Paris : Maxima, (1999),p197.

والدوافع المختلفة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية ، وتقوم نظريته على قاعدتين هما :

- إن الحاجات التي في قاع الهرم هي أن أهمية وضرورة للإنسان .
- إن الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعا كليا أو على الأقل جزئيا .<sup>(1)</sup>

الشكل رقم 01: هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : رواية حسن: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 116.

<sup>(1)</sup> - يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للنشر والتوزيع ، دط ، الجزائر، 2013 ، ص178

وفيما يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء بها أبراهام ماسلو

تعريف الحاجات عند ماسلو:

يقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة إلى خمسة حاجات يعرفها كما يلي :

- **الحاجات العضوية والفيزيولوجية :** وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء .
- **الحاجة إلى الأمن :** وتتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من المخاطر المختلفة سواء المخاطر البيئية أو ما يتعلق بالعمل .
- **الحاجة إلى الانتماء :** هي حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة التي يشعر بالفخر لانتمائه إليها ويشعر بالولاء تجاهها ويتوقع منها تحقيق حاجته وإحساسه بأهميته وحمايتها له .
- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** الفرد بحاجة إلى تقدير الناس والمجتمع له وللحصول على هذا التقدير فهو يسلك في ذلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلب الاحترام .
- **حاجات تحقيق الذات :** هي بحث الفرد عن الرضا الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب التي حققها، ويعتبر ماسلو العنصر البشري المشبع بحاجاته الخمسة أساس الفعالية التنظيمية وإذا أرادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية، لا بد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز التي يمكنها أن تشبع هذه الحاجات مع ربطها بأداء محدد مطلوب من العاملين تقديمه<sup>(1)</sup>

(1) - يوسف مسعداوي: المرجع السابق ص 179

الانتقادات التي وجهت لنظرية سلم الحاجات :

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات
- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح
- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهو أكثر حركية مما يتصور .

**3. النظريات الحديثة :**

**أ. النظرية اليابانية في الإدارة ( نظرية Z) وويليام أو شي W.Ouchi**

لقد عملت المؤسسات اليابانية على جعل وظيفة اختيار الأفراد من أولويات أعمالها وذاك اعتقادا منها بأن عملية الاختيار العلمي المبني على الأسس الموضوعية، سيؤدي حتما إلى زيادة فعالية وإنتاجية العامل الياباني، وعليه فقد عملت جاهدة لاختيار الأفراد عن طريق تطبيق الاختبارات العلمية والعملية والفيزيولوجية، وغيرها من الاختبارات الأخرى، التي يخضع لها طالبي العمل قبل اختيارهم وما يؤكد اهتمام الإدارة اليابانية أكثر بالاختيار الجيد للأفراد هو حرصها على عقد وتنمية علاقات جديدة مع الجامعات إذ يتم اختيار الكثير من العمال بناء على التوصيات التي يقدمها أساتذة الجامعة، بشأن الطلبة النجباء، وما يؤثر كذلك واقعا على مدى الاهتمام الواسع بعملية الاختيار هو العمل بالأعراف المتوازنة في التوظيف والتي لا تسمح بالاستغناء عن الموظف حتى بلوغه سن التقاعد وهذا العرف يوفر قد من الاستقرار الوظيفي للعامل، يزيد من درجة ولائه للمنظمة بل وأكثر من ذلك تقوم الشركة اليابانية بتقديم مكافأة للعامل نهاية الخدمة ويرسل عادة للعمل في مؤسسات صغيرة بدوام جزئي يضمن له العيش الكريم.<sup>(1)</sup> ولاحظ البروفيسور الياباني "ويليام أو شي" أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة

(1) - زهير خربيش، المرجع السابق، ص 100.

الأمريكية فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية .

ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون بالعمل بكفاءة وفعالية أكثر، واعتمدت نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في الثقة والمصلحة العامة، العدالة، الألفة والمودة .

- الثقة : من غير جوالثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.
- المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العام .
- العدالة : العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة اليابانية على المؤسسة وهما يسودان أو اسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد .
- الألفية والمودة : الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة وما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الإنسانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، ومن خلال إقامة علاقة اجتماعية.<sup>(1)</sup>

#### ب. نظرية الإدارة بالأهداف "Peter Drucker"

يعتبر بيتر دروكر Peter Drucker رائد هذه النظرية، حيث أكد أن المنظمات غايتها هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز الأهداف، ومختلف الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة وذلك عن طريق المشاركة في

(1)-زهير خربيش، المرجع السابق، ص 100

وضع الأهداف وتطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري بهدف معرفة تلك المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف وتعزيز الثقة بين الإدارة والعمال بشكل يؤدي إلى الشعور بالرضا وهو ما ينعكس إيجابيا على فعالية المؤسسات التي يشتغلون بها أو بالتالي فعالية أداؤها التنظيمي هذا الأخير الذي ربط دروكر بمدى فعالية عملية اختيار الموارد البشرية، حيث يرى بيتر دروكر أن هذه لعملية تشكل جزءا من إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، اعتبر أن الاختيار السليم للموارد البشرية داخل المؤسسة، هو بمثابة العمود الفقري لها، في تكوين قوة عمل قادرة على تحقيق الفعالية، وأكد دروكر على أن فشل المؤسسات المعاصرة في اختيار مواردها البشرية بالشكل الصحيح، يؤدي إلى عدم بقائها وموتها وبالتالي عدم تحقيق أهدافها. ولقد كان تركيز بيتر دروكر على أهمية تكوين الموارد البشرية، من حيث توفرها على مختلف المؤهلات والمهارات اللازمة ولا يتأنى ذلك، إلا من خلال منهجية علمية رصينة في الاختيار المهني، إن جاء به هذا المفكر الإداري الشهير، هو تكامل بين ما هو مادي وما هو بشري، هذا الأخير الذي يرى أن المورد البشري المؤهل الكفء يستطيع أن يدير التكنولوجيا العالمية ببساطة لأنه يرى في عملية الاختيار السليم هو الركيزة الأساسية لتنمية وتطوير هذا المورد البشري ويقدم لنا مثلا عن اختيار سيء لطيارين في شركة طيران ما سيكلفها هذا الاختيار غير الجيد، ملايين الدولارات من الخسائر المالية والبشرية وبالتالي تشويه سمعتها، عدم استقطاب المسافرين وهو ما يعبر لنا عن فشل حتمي لهذه الشركة (1).

وبالتالي فإن الفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسة، يترفقان على مدى تكوين الموارد البشرية التي يشتغلون بها هؤلاء الذين إذا ما أحسن اختيارهم ضمنت المؤسسة استمرارها وبقائها وعليه فإن هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي تبناه بيتر دروكر يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية كذلك، من خلال مختلف

(1) - زهير خربيش، المرجع السابق، ص 98، 99.

العناصر المكونة لكفاءة المورد البشري، والمحقة للأهداف على اعتبارها بمثابة النتائج المنتظر إنجازها، والتي تمثل الهدف العام للمؤسسة.

### ج. نظرية النظم:

تشكل هذه النظرية أهم النظريات المعاصرة في الفكر الإداري تستند هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها ان النظام يتكون من أجزاء متداخلة مع بعضها البعض بطريقة تكون كلاً متكاملًا، يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، ويحاول تقدير وتقييم الصعوبات الداخلية، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الخارجية<sup>(1)</sup>، ومؤسس هذه النظرية "بيرتا لانفي" " LUDWEG BERTALANFFY"، حيث اعتبر ان المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين.

ومما سبق من خلال الفكرة الأساسية للنظرية وهي بان المنظمة هي نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، ولربط بين هذه الفكرة وعلاقتها بمسألة الاختيار والفعالية حيث يعتبر وظيفة الاختيار المهني كنظام يتكون من عناصر أساسية وهي:

- المدخلات: وما توفره من موارد بشرية مستقطبة وفيرة بالتنوع المطلوبة، معايير محددة لاختيار الموارد، قوانين، تجهيزات... الخ.
- العمليات ( الأنشطة): بعد توفر هذه الموارد، يتم إخضاعها إلى عمليات فرعية، وما تشتمل عليه من مراحل، عمليات الاختيار، القيام بالاختيارات، إجراء المقابلات... الخ.
- المخرجات: والمتمثلة في توفير الموارد البشرية الصالحة للتعين في الأماكن المناسبة الأداء والسلوك التنظيمي الفعال، إنتاجية عالية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

(1) زهير خريبيش ، المرجع السابق، ص 97.

وبناءً على ما سبق من خلال هذه المعطيات في نظرية النظم، يتضح أنها نظرية تركز على مختلف المتغيرات التي تؤثر على الأداء والفعالية في العمل والمتعلقة بالنتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

#### د. نظرية المتغيرات السبعة (S7):

ويعود الفضل في إرساء هذه قواعد هذه النظرية إلى "ماكينزي" احد العلماء المشاهير في الإدارة، وقواعد هذه النظرية تم اختبارها في الكثير من المؤسسات، لما لاقته استحساناً كبيراً في ميدان التدريس بالعلوم الإدارية من قبل الباحثين والممارسين وخاصة في الجامعات الأمريكية ويتضمن هذا النموذج الذي أعده "ماكينزي" من سبعة محاور أساسية هي:

- **الإستراتيجية:** وتشير إلى مجموعة من الخطط والتوجهات العامة، كتخصص الموارد ومختلف التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف على التنظيم و التحكم في المؤثرات البيئية التي تفرض على المؤسسة، الاتصاف بالمروءة بهدف مواجهة هذه التغيرات عن طريق استخدامها لمكونات الإدارة الإستراتيجية في التحليل البيئي، تقييم الإستراتيجية وتنفيذها، وما يهمننا هنا هو كيفية إدارة المورد البشري من الأفراد والعمل على تمميتها و تأهيلها وتحفيزها بهدف أن تكون هذه القوى البشرية قادرة على انجاز إستراتيجية بفعالية عالية<sup>(1)</sup>.

- **القيم والمبادئ " ثقافة المؤسسة":** وتشير القيم إلى مجموعة من المعايير والأحكام المنبثقة عن أي مؤسسة، وتكون بمثابة موجبات للحكم علنا لأعمال والممارسات المادية والمعنوية والتي تؤثر على المؤسسة، وعدم الالتزام بها يعفي الخروج عن أهداف المؤسسة وتشمل هذه القيم على القيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية...الخ، والقيم التنظيمية كأحد أهم العناصر المشكلة للثقافة

(1)- زهير خريش، المرجع السابق، ص 105.

التنظيمية وتؤثر عن معايير وأعراف يلتزم بها العامل داخل المؤسسة، فمثلا في مجال التوظيف على المؤسسة الالتزام بعدم اختيار وتعيين كل من الأب والابن في نفس المؤسسة.

• **الموارد البشري:** وهم جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء مهامهم، بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

• **أسلوب الإدارة:** ويشير إلى الأسلوب الإداري المتبع في توجيه العملية الإدارية من قبل الرؤساء ويختلف هذا الأسلوب حسب طبيعة السلطة المتبعة في المنظمة، وهناك العديد من هذه الأساليب كأسلوب الإدارة بالأهداف، الإدارة على المكشوف... الخ.

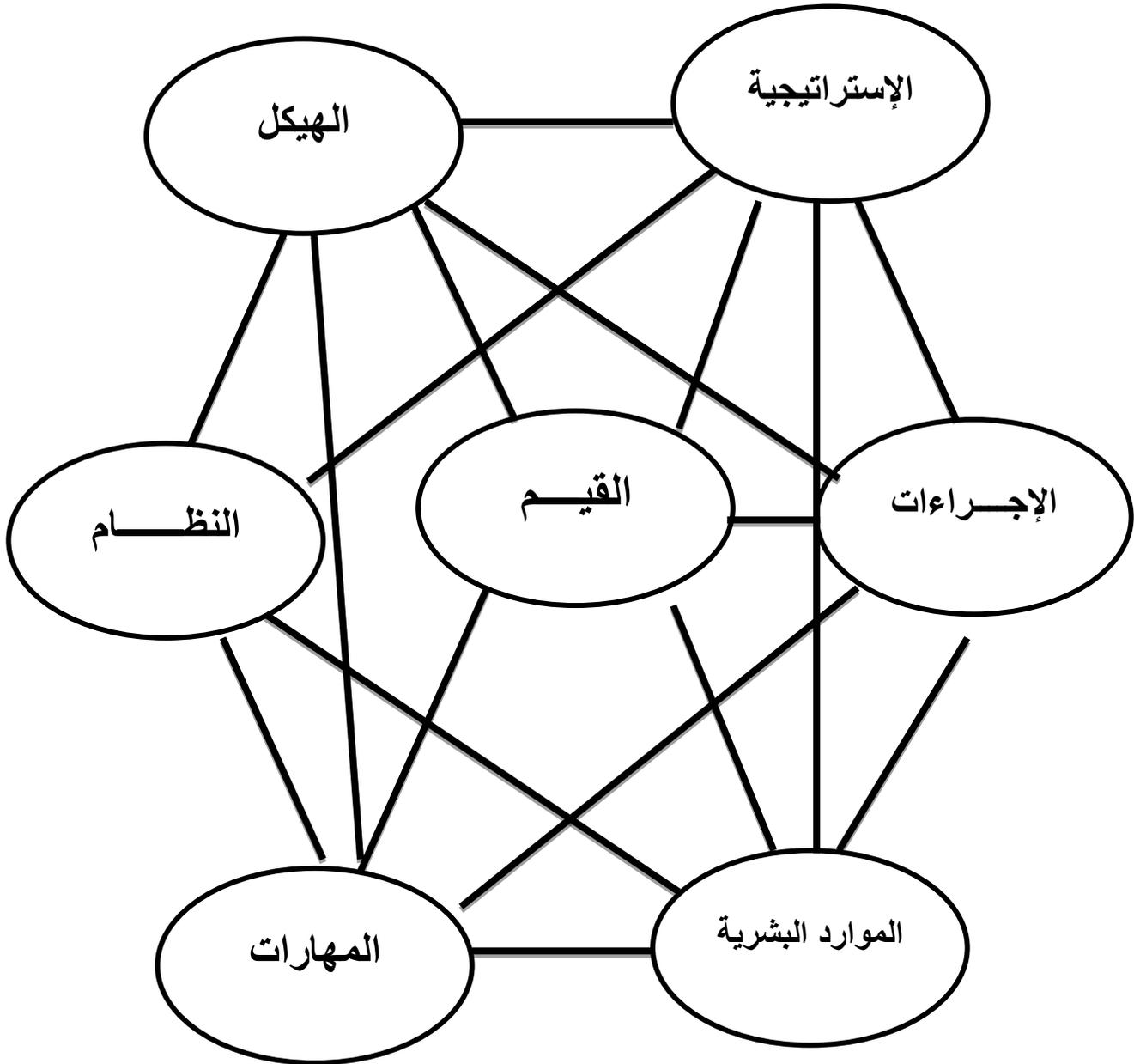
• **هيكل التنظيم الإداري ( جسم المؤسسة):** وهو عملية التصميم الأساسي لعلاقة العمل ويشمل تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة وزيادة فعاليتها.

• **أنظمة العمل في المؤسسة:** وهي مجموعة السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم أنشطة وعمل المؤسسة، لتحقيق الأهداف المسطرة لها.

• **المهارات اللازمة للمؤسسات:** وتشير إلى المواصفات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يتوفر عليها العمال، والتي تحتاج دائما إلى التطوير والتجديد بغية تحقيق الأهداف ويمكن توضيح هذه المتغيرات السبعة في الشكل الآتي:

(1)- زهير خريبيش، المرجع السابق، ص 105، 106.

الشكل رقم (02): يوضح نظرية المتغيرات السبعة (S7).



المصدر: زهير خربيش ، المرجع السابق، ص 106

خلاصة

بعد تقديم وعرض أهم المداخل النظرية المفسرة للاختيار المهني والفعالية التنظيمية بداية بالنظريات الكلاسيكية ثم النيوكلاسيكية وأخيرا النظريات الحديثة موضحين كيف تناولت هذه النظريات موضوع الاختيار والفعالية في سياق تطورها التاريخي والتحليلي هدفنا تبين ما يحتويه التراث النظري من قواعد وأساليب في تطوير الموارد البشرية والمحافظة على استمرار وبقاء المنظمات، والتي من الممكن أن تساهم بشكل فعال في دراسة وتحليل نتائج الدراسة الحالية .

## الفصل الثالث : الاختيار المهني

### تمهيد

أولا : أهمية الاختيار المهني

ثانيا : مبادئ الاختيار المهني

ثالثا : معايير الاختيار المهني

رابعا : إجراءات الاختيار المهني

خامسا : مصادر الاختيار المهني

### خلاصة

## تمهيد

أولت المنظمة الحديثة أهمية كبيرة لوظيفة الاختيار المهني، ويتجلى ذلك في سعيها إلى وضع خطط واستراتيجيات محكمة، حيث يعتبر قرار الاختيار من القرارات الهامة على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية لإنجاح هذه العملية يجب إتباع إجراءات عملية صارمة ومنظمة وضبط معايير أكثر كفاءة في اختيار الأفراد. حيث أصبحت عملية الاختيار المهني تشكل جزءا استراتيجيا من عمل المؤسسات خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي وذلك لتضمن البقاء والاستمرارية وتطلع إلى التفوق والتميز إيماناً منها على أن الأفراد المختارين وفق أسس ومعايير علمية صحيحة من الممكن أن يعطوا ديناميكية في طريقة عملها وزيادة فعاليتها، وسنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهم العوامل والإجراءات والمصادر التي تؤثر وتساهم في عملية الاختيار المهني.

## أولاً: أهمية الاختيار المهني

إن المتصفح للتراث النظري المكتوب، حول موضوع الاختيار المهني، يدرك بان عملية انتقاء الموارد البشرية، تشكل جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة، وعملها المستقبلي وعلى حد تعبير المفكر الإداري الشهير " بيتر دروكر Peter Drucker لأن الاختيار العلمي والسليم للأفراد يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة عمل قادرة على زيادة إنتاجية وفعالية المؤسسة ولأن دروكر يجزم بأن تنفيذ الخطط والأهداف يكون بفعل موارد بشرية تتوفر على المؤهلات اللازمة لتحقيق ذلك بالشكل المطلوب، ومن المعلوم أن تنفيذ هذه الخطط بنجاح، يؤثر إلى حد كبير على فعالية المؤسسة، ويمكن حصر هذه الأهمية أكثر لعملية الاختيار المهني في مدى تحقيقها للعناصر التالية :

- تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.
- تحقيق نوع من التوافق والانسجام في علاقات الأداء داخل المؤسسة.
- تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوقت المناسب.
- يساعد الفرد على استغلال كامل قدراته ومؤهلاته في خدمة المؤسسة .
- إدراك المنظمة أن اختيارها لشخص مناسب ووضعه في مكان غير مناسب يشعره ذلك بعدم التوافق في عمله ولا يشبع ميولاته، مما يجعله مصدراً للمشاكل داخل المنظمة .<sup>(1)</sup>

## ثانياً: مبادئ الاختيار المهني

تطلعنا لبعض الكتب المختصة في العلوم الاجتماعية وخاصة منها علم الاجتماع الموارد البشرية أن هناك ثلاث مبادئ أساسية لعملية الاختيار المهني يكاد يتفق عليها كل الكتب حول المجتمع ويمكن إيجازها في:

(1) - عمر وصفي: المرجع السابق، ص 315.

- مبدأ الكفاءة: بمعنى التأكيد على اختيار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف أكثرهم كفاءة وقدرة، على إنجازها بفعالية .
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى إعطاء فرص متساوية لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها<sup>(1)</sup>
- مبدأ المبادئ الموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاختيارات الشخصية، والموضوعية في اختيار الأفراد كالمحسوبية، الجهوية... إلخ، انتهاج الأساليب العلمية السليمة في هذا المجال .<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: معايير الاختيار المهني

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، مثل التعليم ، الخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة للشخص المرشح للوظيفة .

1- مستوى التعليم : تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحيانًا تحديد جهة التخرج كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريا من جامعة معينة أو معهد معين وأن يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظام العمل المستخدمة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج، ويعتبر مستوى التعليم مؤشرا للقدرات المحلية للفرد، ويجب على

(1) - محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 103.

(2) - عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 100.

إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف<sup>(1)</sup>.

2- **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها، وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل، ويكون المبرر في ذلك هو خفض تكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقية أمام العاملين الحاليين للشركة أو المنظمة .

3- **الصفات البدنية ( الجسمية ):** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة مضيفة جوية، كذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة، ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن نساء في وظائف معينة داخل الأقسام الإنتاجية . ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام. وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حاليا والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع .

4- **الصفات الشخصية :** تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط ، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فإن

(1)- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 237.

ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقرا نفسيا، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أداءه سيكون أعلى من الأعزب وعلى أي حال فإنه مالم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء. ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضا العمر فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال يجب أن يكونوا اجتماعيين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء .

5- المعرفة السابقة بالشخص : تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا مهما في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء، أو الأشخاص الموثوق بهم ، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر، استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى، ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرباة كأساس للتعيين في المناصب<sup>(1)</sup> .

#### رابعا: إجراءات الاختيار المهني

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختبار، وهذه الخطوات كما يوضحها الشكل رقم-02- هي المقابلة المبدئية، وطلب التوظيف، والاختبارات والمقابلات والكشف الطبي ثم التعيين .

(1)- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص، ص 238-240.

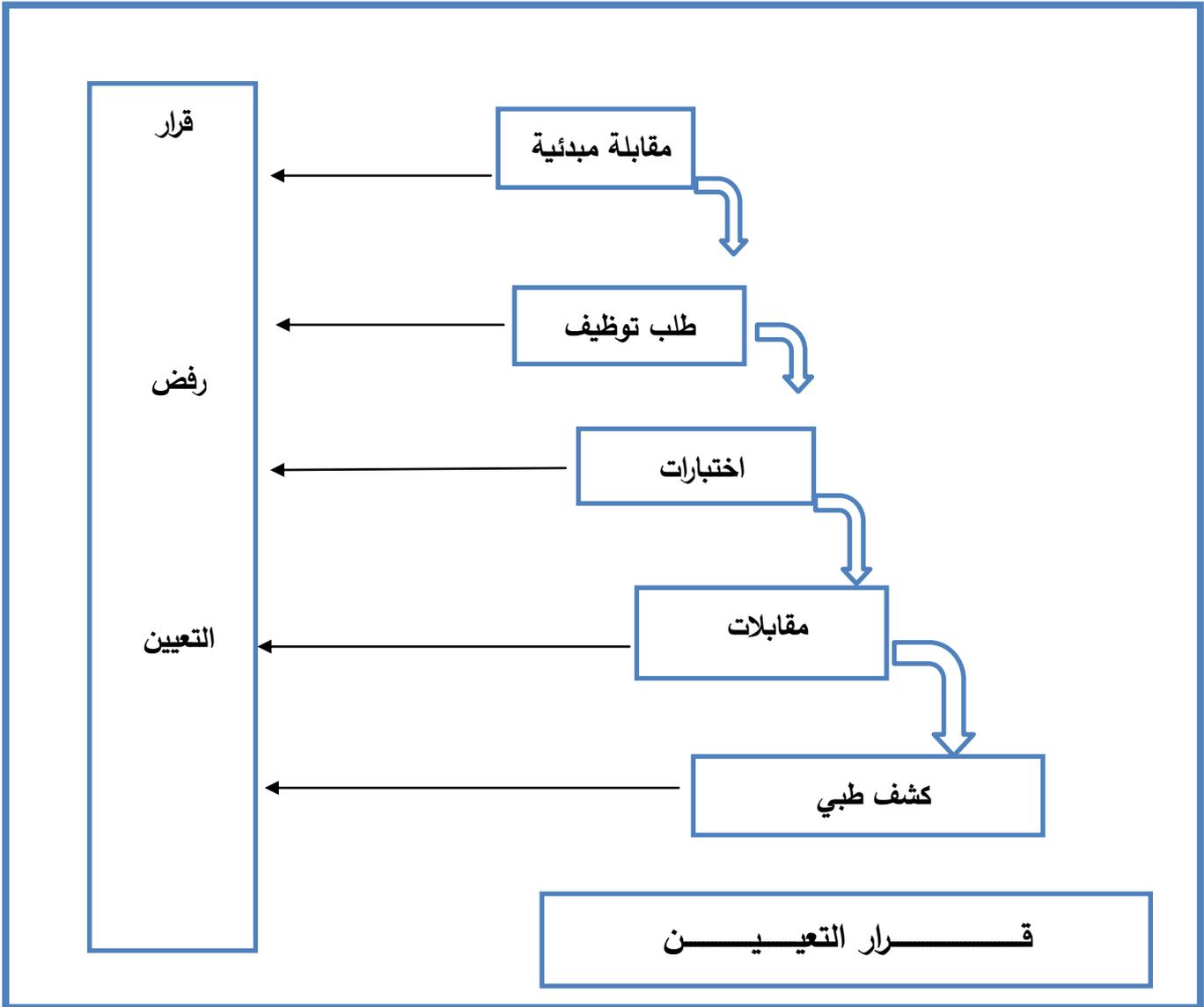
ويوضح شكل رقم -02- التالي إجراءات الاختيار، ويتضح من الشكل أن عملية الاختيار تمر بإجراءات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلي: (1)

• المقابلة المبدئية: تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل والمتقدم للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره ومجال عمله الحالي وتلعب هذه المقابلة دورا مهما في تصفية المتقدمين للعمل . المتقدم غير مستوف لشروط شغل الوظيفة، فإن قرار رفض التعيين يصدر فورا ، أما إذا كان مستوفيا للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختبار، وفي الشركات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هذه المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار ، إذا كان المتقدم مستوفيا لشروط شغل الوظيفة وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دورا مهما في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا . (2)

(1)- محمد حافظ حجازي :إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء والدنيا للطباعة والنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2008 ص14.

(2)- محمد حافظ حجازي :مرجع سابق، ص ص 14، 15.

الشكل رقم 03 : إجراءات الاختيار



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط7، 2015، ص 240.

1- طلب التوظيف : يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل :

✓ بيانات شخصية كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن ( العنوان ) .

✓ بيانات عن مستوى التعليم المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العلمي.

✓ بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدى العمل بتلك الجهات .

✓ بيانات عن الحالة الصحية، وهل هو مصاب بأمراض مزمنة أو لا .

✓ بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم .

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقا لظروف وطبيعة العمل بها، ويجب أن تراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعي طبيعة كل وظيفة، وأن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف، ويقدم الشكل (3) مثلا لطلب التوظيف ويعتبر هذا الطلب هونموذج مبسط من النماذج السائدة . ويقوم طلب التوظيف بدور مهم في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها بعكس الاختبارات التي لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها .<sup>(1)</sup>

(1) - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 142.

وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف هي :

- أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار، فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد، كمصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية .
- لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة.
- تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى.
- إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف، طبقاً لطبيعة عمل كل وظيفة واشتراطات شغلها فمثلاً وظيفة أخصائي تنظيم تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بتلك الوظيفة كما يلي :
- المؤهل العلمي: 70%
- الخبرة في العمل: 20%
- البيانات الشخصية : 10%(1)

(1) - سلمان زيد منير: إدارة اختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب-، الراية للنشر والتوزيع ، عمان،

الشكل رقم(04): يوضح نموذج حول طلب التوظيف

طلب التوظيف					
الاسم واللقب : .....					
تاريخ الميلاد: ..... مكان الميلاد: .....					
العنوان : .....					
ما هي الدرجات العلمية التي حصل عليها :					
الدرجة العلمية	اسم المدرسة او الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة	
المعرفة باللغات					
مكان العمل		الكتابة		التحدث	
	ممتاز		متوسط		متوسط
الوظائف السابقة					
مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات
التدريب والخبرة					
نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته		

المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء والدنيا للطباعة والنشر، دط، الإسكندرية،

مصر، 2008، ص 149.

2. السيرة الذاتية<sup>(1)</sup> :

تستعيز الكثير من المنظمات في عصرنا الراهن عن طلب التوظيف بالسيرة الذاتية التي يقدمها طالبوالتوظيف، حيث يتشابه الاثنان في المحتويات من حيث البيانات الشخصية، والتعليم، والخبرات الوظيفية السابقة والمهارات في مجالات اللغة والكمبيوتر والمهارات الأخرى، والهوايات، وغيرها من المحتويات بل تمتاز السيرة الذاتية في أنها تعبر عن نمط الكتابة الخاصة بالفرد.

حيثينصح من يبحث عن وظيفة بإعداد سيرة ذاتية وتحديثها باستمرار مع التركيز على المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة التي يتقدم إليها، وإبراز أفضل المعلومات وعدم ذكر المعلومات ذات الجودة الأقل ( مادامت غير مطلوبة)، وليكن ذلك في حدود صفحتين.

(1) - خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طر، عمان، الأردن، 2005، ص129.

شكل رقم(05): يوضحمثالاً عن السيرة الذاتية.

السيرة الذاتية	
مع صورة  هنا	<p>الاسم : كريم السعدني العنوان : 120 شارع الإسكندرية تليفون: 5705432 موبايل: 0122106097 تاريخ الميلاد: 1980/12/05 الحالة الاجتماعية: أعزب</p>
	<p><b>التعليم :</b> 1998-2002: بكالوريوس تجارة- شعبة إدارة الأعمال- جامعة الإسكندرية بتقدير جيد جدا . معدل تراكمي 3.1 من 4 درجات 1995- 1998: الثانوية العامة- القسم العلمي - مدرسة السلام ..... بالإسكندرية الدرجات 91%</p>
	<p><b>الخبرات الوظيفية :</b> يوليو 2005 حتى الآن : أخصائي أول تسويق بشركة الإسكندرية للعبور - مسؤول عن دراسات السوق ودراسات المستهلك والمشاركة في صفقات الجملة وخدمات ما بعد البيع . مايو 2003- يوليو 2005: مندوب مبيعات شركة " بارفيوم " العطرية، ومسؤول عن البيع المباشر سواء جملة او قطاعي ومساعد في بحوث التسويق سبتمبر 2002- مايو 2003: مسؤول خدمة علاء - البنك الأهلي - 130.المهارات :</p>
	<p>اللغة الإنجليزية : ممتاز تحدثا اجتياز امتحان TOEFL بدرجة 573</p>
	<p>اللغة العربية : اللغة الأم المحاسب الآلي :</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إحصاء التعامل مع وظائف Windows</li> <li>• قدرة عالية في التعامل مع برنامج Excel</li> <li>• معالجة الكلمات بسرعة 25 كلمة في الدقيقة</li> <li>• إجادة البحث باستخدام الانترنت</li> <li>• القدرة على عرض البيانات باستخدام Power Point</li> </ul>
	<p>الهوايات :</p> <p>السباحة ، الغطس ، الرحلات أسماء يرجع إليها يتم تزويدها عند الطلب</p>

المصدر : خالد عبد الرحمن الهيتي : المرجع السابق، ص 129.

### 3. الاختبارات :

تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة وتلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة

#### أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة تهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، فعندما يعطى المتقدم للوظيفة اختبارا في الرياضيات فإن هذا يعتبر مثلا للاختبارات التحريرية ، أما عندما يعطى المحاسب بعضا من البيانات المالية عن المنشأة، ويطلب منه عمل بعض القيود المحاسبية، فإن هذا يعتبر مثلا لمحاكاة العمل .

وكما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدودا، كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة، وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عددا محدودا من القدرات .

أ. الاختبارات النفسية والشخصية: وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد، ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي، العلاقات الاجتماعية، الميول، والقيم والدوافع.<sup>(1)</sup>

(1) - خالد عبد الرحمن الهيتي: المرجع السابق، ص ص 130، 131.

ب. اختبار القدرات الذهنية: تقيس هذه الاختبارات المعارف ، والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد ويعبر عنها أحيانا باختبارات الذكاء ، ومن أهم هذه القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي وسرعة الإدراك والفهم والتصور البصري والطلاقة الكلامية والاستنباط .

ج. اختبارات الأداء: تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية من التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة، وقد يكون الأمر سهلا في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن على الأخص الحرفي والفني منها وفي هذه الأحوال عادة ما يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل، كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكأن يعطي عامل صيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم بإصلاحها وكأن يطلب من السكرتيرة أن تكتب خطابا إداريا وتقيس سرعتها ودقتها في الأداء .<sup>(1)</sup>

د. اختبارات سرعة الاستجابة : وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد فعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو الأسئلة التي تلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب وهي تصلح في وظائف رجال الأمن وعمال المتاجر المصغرة ولكن لا يوصي باستخدام هذه الاختبارات في مجال اختيار العاملين في المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هتوعي على حرياتهم وخصوصياتهم .

هـ. اختبارات القيم والاتجاهات: وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التيلدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام، ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار قيم العمل .

(1) - خالد عبد الرحمن الهيتي: المرجع السابق، ص ص 131-132.

المقابلات:

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختبار، فبعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم ( عن قرب ) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل ومن يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات والتي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.<sup>(1)</sup>

**أنواع المقابلات :**

ويمكن تقسيم مقابلات الاختبار إلى الأنواع التالية :

- أ. المقابلات الفردية: تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة .
- ب. المقابلات الجماعية: وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

(1) -صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، مصر، ص175.

• ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر: يقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضا بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

• أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد : ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص، وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف ، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره مما يعطي حكما عن المتقدم أكثر شمولاً .

• أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة : وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما سبق توضيحه في (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة ،ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين (1).

ج. المقابلات المخططة ( الموجهة ) : يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة، وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصداقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة .

د. المقابلات غير المخططة: في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديدا مسبقا للأسئلة ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام ، على أن يتم توجيه

(1) -صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص 175 - 176 .

الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل والذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلا وديا في هذا النوع من المقابلات وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم وتقييم إجابته على الأسئلة .

هـ. المقابلات المختلطة: يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة ، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أيضا أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة . وهي مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداما في الواقع العملي .

و. مقابلات حل المشكلات: يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله، ويطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي أتبعه في الحل، ويكون هناك مجال للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد فقط هو قدرته على حل المشكلات .

ز. مقابلات الضغوط : تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدرا من الضغوط، لذا فإنه يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل، وتكون هذه المقابلات مفيدة في بعض وظائف الأمن والخزينة، وفي هذه المقابلات يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودي، ويلاحظ رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط . (1)

(1)-صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 176.

الشكل رقم (06): يوضح نموذج مقابلة شخصية

نموذج مقابلة شخصية		
اسم المتقدم لشغل الوظيفة .....		
معايير الحكم على الشخص	الدرجة من 10	تعقيب وملاحظات
1- الحماس والطموح		
2- الاجتماعية وأسلوب التعامل		
3- القدرة على التعبير		
4- الانتباه واليقظة		
5- سرعة الرد		
6- الاتزان		
7- وعيه بالوظيفة		
8- جودة إنجازاته السابقة		
9- مهارة التعامل مع الموقف		
10- الشكل		
11- الدرجة النهائية ب 100 درجة		
القرار .....		
اسم القائم والمقابلة ..... التوقيع ..... التاريخ .....		

المصدر: أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 138

6- الكشف الطبي :

وهي المرحلة النهائية للاختبار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للتوظيف من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه :

✓ سلامة الجسم والأعضاء

✓ الكشف على القلب

✓ عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابته بأي أمراض عصبية (كالصرع) .

✓ عمل تحاليلات للدم

✓ قياس ضغط الدم

وهناك بعض الوظائف ( أو المهن ) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم .

والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلا ولكنه يقدم تقريرا طبيا عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف . وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.<sup>(1)</sup>

خامساً: مصادر الاختبار

إذا ما قررت المنظمة أنها بحاجة إلى قوى عاملة إضافية إما بسبب التوسع في أنشطتها وإما لإحلالها محل قوى عاملة تم الاستغناء عنها أو محل قوى عاملة تركت العمل بمحض إرادتها فإن المنظمة لمواجهة مثل هذه الظروف قد تلجأ إلى مصادر داخلية للقوى العاملة أو مصادر خارجية لها، وعادة ما تلجأ المنظمة إلى كلا النوعين من المصادر وذلك على النحو التالي:

(1) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 260.

أ. المصادر الداخلية : وتتمثل في :

• الإعلان في داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة: ليتقدم لشغلها كل من تتوفر فيه الشروط المطلوبة ويأنس في نفسه القدرة، ومن ثم تلجأ المنظمة إلى الاختيار من بين المتقدمين وفق ما تراه مناسباً .

• توصيات موظفي المنظمة: وهنا تلجأ المنظمة إلى من تثق به من موظفيها ليقدم من يعتقد بملائمته لشغل الوظيفة الشاغرة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تنهض على افتراض أساسي مفاده أن الفرد الذي يعمل في المنظمة لا يوصي غالباً بصلاحيته شخص لا يثق في قدراته ومهاراته وخبراته، خوفاً من الوقوع في الحرج مع المسؤولين فيها، فالرائد لا يكذب أهله<sup>(1)</sup>.

ب. المصادر الخارجية : قد تلجأ المنظمة على المصادر الخارجية لشغل الوظائف الشاغرة لعدم وجود الأشخاص ذوي القدرات والمهارات والتدريب المناسب في المنظمة، أو لإتاحة المجال لأفراد جديدة وآراء وأفكار جديدة تفيد في تغيير أداء العمل في المنظمة بدلاً من استمرار الأداء العمل في المنظمة بدلاً من استمرار الأداء بالطرق المتبعة التي لم تعد مناسبة أو قد تصبح غير ملائمة في المستقبل ومن هذه المصادر :

• مكاتب التوظيف والاستقدام : ثمة مكاتب استقدام عامة تشرف على إدارتها الدولة من خلال الجهة المعنية بالعمل والعمال كمكاتب العمل وعادة ما تقدم هذه المكاتب خدماتها مجاناً للجمهور وهناك أيضاً مكاتب استخدام خاصة تقدم خدماتها مقابل رسوم تتقاضاها إما من طالب الوظيفة وإما من صاحب العمل وإما من كليهما معا .

(1) - نادر أحمد أبوشبخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2013،

• المؤسسات التعليمية : تمثل الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية مصدرا مهما للحصول على الموارد البشرية فيقوم ممثلو الشركات بزيارة هذه المؤسسات للتعرف على برامجها وإعلام المسؤولين فيها عن الوظائف الشاغرة في منظماتهم أو بالإعلان عن هذه الوظائف في لوحات الإعلان في تلك المؤسسة.

• النقابات العمالية : قد تلجأ المنظمات إلى ممثلي النقابات لمساعدتها في الحصول على الموارد البشرية المناسبة، خاصة من أولئك الذين تعد عضويتهم في النقابة أساس لتوظيفهم .

• الاختيار من خلال الأحداث الخاصة : وفق هذه الطريقة ، تلجأ المنظمة إلى القيام بأحداث خاصة لاجتذاب ما تراه مناسبا من الأفراد كأن تعقد مؤتمرا أو ندوة تدعو فيها الأفراد للمشاركة في هذا المؤتمر أو تلك الندوة ومن خلال تلك المشاركة تستطيع أن تختار من هو جدير بالوظيفة، وذلك بتقديم عرض له لإشغالها . (1)

(1) - نادر أحمد أبوشيخة: مرجع سابق، ص - ص، 117- 119

### خلاصة

وبناء على ما تقدم من خلال إمامنا لبعض الجوانب المعرفية حول موضوع الاختيار اتضح لنا أنه من حق المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تبذل كل ما في وسعها لاختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم المعايير المناسبة والتي تجعلهم قادرين على المساهمة في تحقيق أهدافها التنظيمية ومن خلال تفحصنا لبعض البحوث الميدانية التي أجريت حول الموضوع نجدها تؤكد أن وظيفة اختيار الأفراد من أولويات الإدارة الحديثة .

## الفصل الرابع:الفعالية التنظيمية

تمهيد

اولاً : أساسيات الفعالية التنظيمية

ثانياً: العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة:

ثالثاً: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

رابعاً : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

خامساً: نماذج الفعالية التنظيمية

خلاصة

## تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنها تعتبر معيار مهم في تحديد نجاح التنظيمي أو فشله ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له من قبل الباحثين والمنظرين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الذين حاولوا تسيير ومعالجة هذا المفهوم من جوانب عدة ولقد أخذت الفعالية التنظيمية جزءاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي وذلك تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال .

وبناءً عليه يهدف هذا المجال إلى توضيح أساسيات ومرتكزات الفعالية التنظيمية بهدف تكوين خلفية نظرية لموضوع البحث وتحديد أهم متطلباته .

اولا : أساسيات الفعالية التنظيمية

1. خصائص المؤسسة الفعالة: من خلال تصفحنا لبعض الأدبيات التي تحدثت عن خصائص

المؤسسات الفعالة، لاحظنا أن هذه الخصائص مرتبطة أساسا، ببعض العوامل والاستراتيجيات التي

تؤثر فعلا بدرجة كبيرة في فعاليتها، وتميزها عن غيرها من المؤسسات غير الفعالة ولعل أهم هذه

الخصائص تتمحور فيما يلي: (1)

- توفر محدد وواضح والعمل على تحقيقه يحشد كل التوجيهات اللازمة لذلك.
- تتحدد الحركية التنظيمية، وأساليب العمل وطرق توزيع القرار وبناء على المعايير الموضوعية وليس لاعتبارات شخصية.
- توفر عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازنات بين المكافآت المادية والمعنوية .
- النظرة الإيجابية للأفراد وذلك من خلال حسن توجيه طاقاتهم، والتعرف على رغباتهم ودوافعهم.
- ضرورة تشجيع التعاون بين الأفراد والحد من حدة الصراعات والتوترات، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة .
- القياس الدقيق للإنجازات، ومحاولة التطلع إلى فرص التطوير والتحسين وتشجيع روح المبادرة والابتكار.

(1) - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، دط، قسنطينة،

الجزائر، 2006، ص 221.

وإلى جانب هذه الخصائص نجد كل من توم بيترز Tom Peters وروبرت وترمان Robert Waterman يضيفان ثمان خصائص تتميز بها المؤسسات الفعالة في كتابهما المشهور " البحث عن الإبداع" (1) وهي كالتالي:

- التأكيد على الإنجاز .
  - الاهتمام بالمستفيدين من خلال مشاركة العاملين .
  - تفهم العمال لأهداف المؤسسة، والتعامل معها .
  - درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
  - وجود علاقات جيدة مع المؤسسات المتشابهة .
  - بساطة الهيكل التنظيمي، وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
  - اختصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية.
2. دور المورد البشري في تحقيق فعالية المؤسسة :

يشكل المورد البشري في عالمنا المعاصر، عاملا أساسيا ومطلبا حقيقيا لمؤسسات اليوم والذي بإمكانه أن يزيد من فعالية المؤسسة بشكل أكبر من الموارد المالية الأخرى.

وضمن هذا السياق، فإن تحقيق الفعالية للمؤسسات الحديثة، وحيث توفر بعض العوامل الأساسية والمتعلقة أساسا بالعنصر البشري، والتي منها ضرورة توفر علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد داخل المؤسسة وأخارجها، وعلى اعتبار أن جماعة العمل هي التي تقوم بعملية العمل، وليس التكنولوجيا التي تتوفر عليها هذه المؤسسات، فعالية المؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين الذين يشتغلون فيها، ولعل أكبر دليل على ذلك، هو ما حققته المؤسسات اليابانية، نتيجة إدراكها لدور

(1) - صالح بننوار: المرجع السابق، ص ص 221، 222.

جماعات العمل في دفع عملية التنمية، على اعتبار أن الفرد الياباني متمسك بقيمه مهما كلفه ذلك ومن بين هذه القيم، حبه للعمل وتقديمه للإنسان المتقاني في عمله وبذلك فإن هذه القيم والعلاقات الإنسانية تعتبر كشرط أساسي في زيادة الإنتاج وتحسينه، لأن هذه القيم تعتبر بمثابة ثقافة المؤسسة، وتؤثر على الشعور الجماعي بالمسؤولية لجماعات العمل، لأن جو العمل السائد للمنظمات اليابانية، وما يتصف به من انسجام وتآلف من شأنه أن يوفر شعورا جماعيا بالمسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المؤسسة إلى كيان اجتماعي متكامل، وتأسيسا على ما تقدم، فإننا نلمس علاقة ارتباطية بين ما يحمله الفرد من قيم وعادات وتقاليد كمؤشرات لثقافة المؤسسة، وبين قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، ونعتقد أن قدرة المؤسسة على اختيار أفراد يتوفرون على خصائص معينة تناسب ثقافتها التنظيمية، من الممكن أن تزيد من فعاليتها وفي هذا السياق تشير بعض الأدبيات التي تحدثت عن البعد المعاصر لعملية الاختيار المهني إلا أن عملية اختيار الأفراد أصبحت تتم في ظل معايير انتقاء أفراد تتوفر فيهم المواصفات التي تنسجم مع رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وإستراتيجيتها المستقبلية<sup>(1)</sup>.

ويمكن أن نلتزم بعض المظاهر أو الأنماط لمدى تأثير المورد البشري ودوره في تحقيق فعالية المؤسسة والمتعلقة أساسا بالسلوك الإنساني ومنها:

- سلوك معاون " إيجابي " : وهو ذلك السلوك الذي يتناسب مع أيديولوجية وتوجهات المؤسسة ويدعما في تحقيق أهدافها .
- سلوك مناقض " سلبي " : وهو عكس السلوك المعاون فهو يتعارض مع أيديولوجية وتوجهات المؤسسة، ويتسبب في تعطيل وعرقلة أعمالها، كما يساهم في إفشال أهدافها.

(1) - محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، دط ، عمان، الأردن، دس ، ص 60.

- سلوك محايد ويتجسد: ويتجسد هذا النمط من السلوك البشري، في أنه يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يوضح اتجاهه نحو الإيجابية أو السلبية وتكمن خطورة هذا النمط، واحتمال انحرافه إلى سلوك متناقض بسهولة. (1)

### ثانياً: العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة:

يأتي هذا العنصر كدراسة المؤسسة من حيث كفاءة ونجاعته وحداتها الكلية أو كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف، فقد جاء ليوضح بعضاً من العوامل أو الأقسام التي تزيد من فعالية المؤسسة لكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل، والمقصود بالفعالية هنا، هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربع أقسام رئيسية: (2)

#### 1) النظام الاقتصادي:

- أن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة .
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم .

(1) - فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص95.

(2) - هاني محمد صبحي : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري لنشر والتوزيع،

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية، تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة

## (2) النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة - هنا- تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها .
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.
- إن المنظمات التي تخضع للأيدولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فاعلية.

## (3) النظام الرقابي:

- إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها. (1)

(1)-هاني محمد صبحي : المرجع السابق , ص ص 113, 114

- لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية، عكس ما إذا كانت هذه الإجازات ردعية وللوهلة الأولى .
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمسؤولين علاقات محددة وموضوعية، يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية، عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها في كل الاتجاهات " رأسية - أفقية - دائرية " .

#### (4) النظام البيئي:

ويشتمل على مختلف المحددات، التي تتعلق بالمحيط والسكان... إلخ، وعليه فإن فعالية المؤسسة، تتحدد في ضوء هذا البعد وفقاً لكبر حجمها، والمؤسسات الكبيرة الحجم تكون أكثر فعالية، من المؤسسات التي يكون تأثيرها في المحيط الذي تتعامل معه ، ولها امتداد طبيعي واجتماعي، تكون أكثر فعالية من تلك المتوقعة على نفسها<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

تؤكد وجهة النظر الواقعة على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية .
- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .

(1)-هاني محمد صبحي : المرجع السابق , ص 114

1) المؤشرات الخارجية :

أ. إنتاج السلع والخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات " السلع والخدمات" التي يرتفع عليها

الطلب في هذه البيئة تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه .

ب. الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة يعد مؤشرا على فعاليتها ، فالنجاح الفائق الذي

تحققه شركة TBM الأمريكية للحسابات يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات والخدمات المصاحبة

للبيع.

ج. تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها وبدونها من الصعب

على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض

التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة وتحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة .

د. القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في

المتطلبات، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش

فيها وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب يكون المنظمة

أكثر قدرة على التكيف كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ذلك أن وجود

وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف.

هـ. النمو: يعتبر الكثير أن توقف المنظمة من النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على

نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: قيم القوى العاملة، طاقة المصنع،

الممتلكات والمبيعات والأرباح، والحصة التسويقية. (1).

(1) - نور الدين بشير تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، عالم الكتاب الحديث، دط ، الأردن، 2009، ص

و. تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالية إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة بالنسبة، مثلا مراكز رعاية الشباب و يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة.

ز. التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا، إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.

ح. المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

ط. البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.<sup>(1)</sup>

## 2) المؤشرات الداخلية:

أ. التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية، كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وعليه فإن من أهم المؤشرات المتقدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

ب. المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة قائمة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) - نور الدين بشير تاويزيريت: المرجع السابق، ص ص211، 2012

- ج. المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المسؤولين عند مراجعة التغيرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- د. كفاءة واستخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- هـ. التحكم في تسيير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها على شخص واحد.
- و. المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.<sup>(1)</sup>
- ز. تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، مما يعود بالنفع على المنظمة .
- ح. الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها " سواء بين الأفراد أو بين الأقسام" وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.
- ط. الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفنقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمسائلة القانونية وإلى دفع تعويضات مالية ضخمة ، وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية .

(1) - نور الدين بشير تاويريت: المرجع السابق، ص 213.

رابعا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2- توسيع العمل: رواه هما شركتي "B.M. أي. بي. ام" و"ديتروبيتايدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور.

3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية، اجتماعية، والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز" و شركة "دانسول" للكيماويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.<sup>(1)</sup>

4\_ الإدارة الاستثمارية والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

(1)- نعيمة عباس خيضر وآخرون : الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة, مجلة اتحاد الجامعات العربية, عدد 31, يناير,

5- **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية .
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

1- **زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إنجازها فيما يلي :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذها المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها. (1).

(1)-نعيمة عباس خيضر وآخرون: المرجع السابق، ص ص 226، 227.

- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

### خامسا: نماذج الفعالية التنظيمية

بالاستناد إلى المداخل التنظيمية والمعاصرة التي حاولت دراسة الفعالية التنظيمية من بعض جوانبها إلا أننا نجد بعض الأنماط الأخرى للفعالية والتي كانت كذلك نتاجا للعديد من البحوث والدراسات التي قام بها بعض الباحثين ولعل أبرزها:

(1) نموذج التطور التنظيمي : ويعتبر دوغلاس ماغريغور رائد هذا النموذج، حيث قام بوضع نموذج للمؤسسة الفعالة وغير الفعالة، وذلك من خلال تنبيه للنظرية X وينظر ماغريغور للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المؤسسة وتجديد القدرات فيها، وفي هذا السياق فقد قدم الباحثين بلاك وموتون Black et Mouton ورنسيسليكرت R.Likert تصنيف المؤسسات المثالية ضمن نموذجين:

- النموذج الأول سلطوي مبني على الاستعمال، بينما الثاني نموذج التشاركي، يؤكد على مبدأ المشاركة، على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم، ويعاب على هذا النموذج ، أنه أغفل أثر العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمة في تحقيق الفعالية (1).

(2) نموذج الوظيفة الاجتماعية: يرى هذا النموذج، أن الفعالية التنظيمية تتحقق بناء على النتائج المحققة من ممارسة المؤسسة، لمختلف الأنشطة التي تقوم بها، والخدمات التي يقدمها لأفراد المجتمع، ومن أكبر المساهمين في بلورة هذا النموذج، نجد تالكوتبارسونز T.Parsons وذلك من

(1)-نعيمة عباس خيضر وآخرون: المرجع السابق، ص ص، 227.

خلال تحليله للمنظمات حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية أن تعمل على حل أربعة مشاكل أساسية:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، بهدف مواجهة التحديات السريعة .
  - مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها، وكيفية الحصول على الموارد وتسخيرها بفعالية.
  - مشكلة الدمج، بمعنى محاولة إنشاء ونسق من العلاقات بين مختلف وحدات التنظيم.
  - مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط ودوافع، وحواجز ثقافة النظام للمؤسسة.
- وبناء على هذه الأنظمة وحل مشاكلها، يرى بارسونز أن الفعالية التنظيمية تتحقق بناء على مدى نجاح المؤسسات في حل هذه المشاكل .

(3) نموذج المنظومة للفعالية: يعكس هذا النموذج أبعاد المؤسسة ككل، وأساسا في المتغيرات الكمية والسلوكية وتركز على التوزيع الأمثل للموارد، كما أنه وفق هذا النموذج للنظر للمؤسسة للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات.

(4) نموذج النسق: ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق، ومدى تساندها وظيفيا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتكون هذا النموذج من<sup>(1)</sup>:

أ. نموذج البقاء: ويركز على متطلبات النسق وتوافرها بهدف مساعدة المؤسسة على استثمارها وبقاءها بمعنى يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المؤسسة على توفير جميع الميكانيزمات والمتطلبات الأساسية لبلوغ الأهداف والتي تشمل على مدى توفر الخطط الموارد، العمليات... إلخ .

(1) عبد المالك ياحي: الثقافة التنظيمية، الأبعاد والدلالات ، مجلة آفاق للعلوم ، مجلة دولية محكمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، جامعة بن زيان عاشور الجلفة، العدد06، 2017، ص 100.

ب. نموذج الفاعلية: ويركز هذا النموذج على دراسة العلاقة المتبادلة، بين مختلف أجزاء النسق، وكيف تؤثر هذه العلاقة على فعالية المؤسسة في بلوغ الأهداف التنظيمية (1).

الجدول رقم (01): يوضح نماذج أخرى للفعالية التنظيمية

النموذج	التعريف المنظمة تعتبر فعالة الى الحد التي فيه.....	متى يتم التطبيق والاستخدام، يعتبر النموذج الأكثر تفضيلاً.....
نموذج الأهداف goal nodel	تحقق أهدافها الموضوعية	تكون الأهداف محددة بوضوح وبوقت معين وقابل للقياس ومتفق عليه.
نموذج موارد النظام System ressource model	عندما تحصل على الموارد اللازمة	توجد علاقة واضحة بين المدخلات والأداء.
نموذج العمليات الداخلية Intenal model process	لا يوجد ضغط داخلي مع وجود أداء داخلي سهل	توجد علاقة واضحة بين العمليات التنظيمية والأداء.
نموذج العمليات الإستراتيجية Stategicconstituencies model.	كل المجموعات الإستراتيجية تتمتع بالحد الأدنى من الرضا.	تكون المجموعات لديها تأثير قوي على المنظمة ويجب الاستجابة لهذا الطلب.
نموذج القيم التنافسية Competingvaluer model	يكون التأكيد على المعايير الموجودة في أربعة أبعاد في المصنوفة المختلفة لتقابل تفصيلات الأطراف المختلفة.	تكون المنظمة غير واضحة في معاييرها أو عندما تختلف المعايير باختلاف الوقت.
نموذج الشرعية Legitimaces model	تنجو المنظمة كنتيجة لدخولها واشراكها في النشاط الشرعي لها	يكون البقاء على قيد الحياة أو التدهور أو الفناء بين المنظمات هو مجال الاهتمام
نموذج الأخطاء المشتقة Faultdriraeù model	لا يوجد في المنظمة أخطاء أو مؤشرات لعدم الفعالية	تكون معايير الفعالية غير واضحة أو الإستراتيجيات المطلوبة تكون من أجل التحسين والتطوير

<p>يكون من المفضلعمل مقارنة بين المنظمات المتشابهة</p>	<p>أداء المنظمة يعتبر عال ومرتفع بالمقارنة بباقي المنظمات المتشابهة</p>	<p>نموذج الأداء المرتفع High performance model</p>
--	---	--

المصدر: حاجي ابو بكر الصديق: الفعالية التنظيمية، وانعكاساتها على اسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، 2016-2017، ص08.

## خلاصة

يتضح مما سبق في هذا الفصل الفعالية التنظيمية من أساسيات الفعالية التنظيمية ونماذجها ومتطلباتها... الخ، إلا أن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة في جميع الاتجاهات سواءً على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية هي حتماً مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، كونها عاملاً أساسياً في بقائها واستقرارها، وبالرغم من التراكم المعرفي حولها، إلا أنها مازالت مفهومها غامضاً في مجال البحوث العلمية، نظراً لاتساع مجالاتها البحثية وأطرافها المعرفية .

## الفصل الخامس الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

تمهيد

اولا : مجالات الدراسة

ثانيا: حجم العينة وكيفية اختيارها

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: أساليب التحليل

سادسا: خصائص العينة

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة سنحاول في هذا الفصل ترجمة الحقائق إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى الإجراءات المنهجية التي تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء المعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، ويشمل هذا الفصل على مجموعة عناصر تمثلت في تقديم مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الزمني والمكاني والبشري وكذلك عينة الدراسة وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية المتمثلة في الاستمارة والمقابلة الحرة كما أو ضحت الدراسة أساليب تحليل البيانات التي اعتمدت لعلنا نستطيع من خلال إتباعنا لهذه التقنيات المنهجية التوصل إلى فهم وتبيان العلاقة بين متغيري الدراسة في ضوء التساؤلات والفرضيات المطروحة.

اولا : مجالات الدراسة

1. المجال المكاني :

أ. تعريف المؤسسة

• الموقع الجغرافي :

يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر ب 32 هكتار مقرها الاجتماعي حي بلفاسمي يوسف ولاية تبسة يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية .

• أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها أن شركة الإسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت والمواد والبناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الاسمنت إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية نجملها فيما يلي :

✓ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل

✓ تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.

✓ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء

✓ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

• إمكانيات المؤسسة :

الإمكانيات المادية نجملها فيما يلي :

✓ حيازة الشركة على ثلاث مقالع : مقالع الحجر الكلس ; يحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي ، وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت بالإضافة إلى :

➤ مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر

➤ الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة .

2. نشأة شركة الإسمنت:

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة من مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والغرب والشلف وتمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق -مصنع الماء الأبيض- .

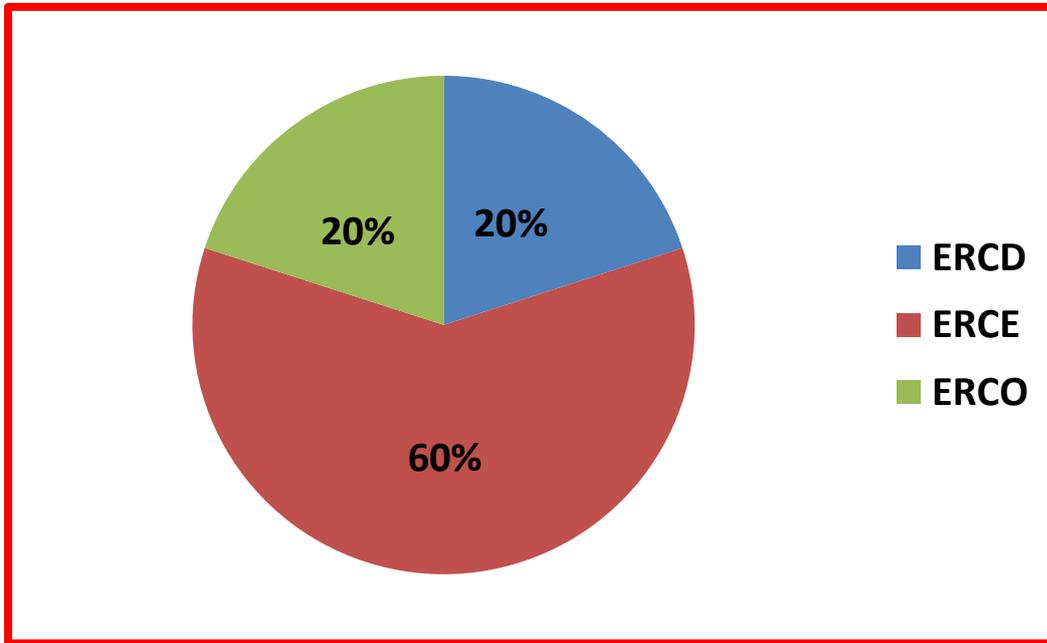
ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر ب 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي ب200.000.000 دج على النحوالتالي :

✓ ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ: 12000 سهم أي بنسبة 60%.

✓ ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20% .

✓ ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ : 400 سهم أي بنسبة 20 % .

الشكل : رقم(07): يبين نسب المساهمات في رأس المال الابتدائي للشركة.



بينما الباقي على شكل قرض من BAD البنك الجزائري للتنمية، للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي (67. 80) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء .

- EDIMCO : لكن سنة 1988 تم تحويل ملف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا المدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة تحت اسم مؤسسة اسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية مصنع الماء الأبيض .
- وتعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي شيد فيه المصنع لعدة عوامل أهمها وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مساحة 2 كلم .

تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من بلدية الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة الجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة .

• الشركات التقنية المساهمة في إنشاء وهذا المصنع نذكر منها :

✓ FLS: هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية اسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع

وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية الكهربائية .

✓ MGC: هي مؤسسة فرنسية تكلفت بالتركيب الكهربائي .

✓ COSIDER: هي مؤسسة جزائرية تكلفت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية .

✓ BATIMETAL: مؤسسة جزائرية تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك .

✓ ENCC: اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

✓ SONELGAZ : تكلفت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء بحيث أن الغاز الطبيعي ممول عن طريق الخط الجزائري الإيطالي .

✓ ETURAT: تكلفت عملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16 ل/ثا .

3 تنظيم شركة الاسمنت SCT:

لكل مؤسسة أو شركة مهما كان نوعها أو حجمها أو طابعها هيكلًا تنظيميًا والذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها .

وشركة الاسمنت ككل الشركات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن ضمان سير الأعمال والأشغال بشركة الاسمنت استوجب هيكلًا تنظيميًا يبرز فيه جميع الأقسام والمراكز، تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها، كل ذلك من أجل تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات من جهة وضمان استمرارية النشاط وكذا سرعة دورات المعلومات من جهة أخرى .

### 1) التقسيم الإداري للشركة:

تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي متغير وليس ثابت فقد تم تغييره تقريبًا ثلاث أو أربع مرات منذ تاريخ بداية التشغيل، وفي هذه الحقبة من الزمن تعمل إدارة الشركة على التحضير لإنجاز هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، علما أنها تحضر لإنشاء خط إنتاج جديد في المستقبل القريب.

#### ❖ **المديرية العامة:** المهام الموكلة للمديرين.

❖ **المدير العام:** تسيير نشاطات الشركة وتمثيلها في الشركة الأم، المشاركة في تحديد الأهداف وتوجيه كل الجهود وكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها والعمل على تجاوز كل العراقيل التي تعترض سير العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق ورقابة، والتي تحول دون تحقيق الأهداف.

❖ **مدير الموارد البشرية:** تسيير الموارد البشرية والاهتمام بكل عمليات التوظيف وإنشاء الهيكل التنظيمي المشاركة في وضع الخطط، وتوجيه وإرشاد وتحفيز العمال للقيام بمهامهم من خلال برامج التدريب والترقية وحساب التعويضات المادية والمعنوية التي تخصصهم.

- ❖ **مدير المالية والمحاسبة:** تسيير الشؤون المالية من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار حساب الإيرادات والنفقات وضبط الميزانية السنوية.
- ❖ **مدير التسويق:** تسيير شؤون التسويق من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات بيع مادة الإسمنت سواء على مستوى المصنع أو على مستوى وحدات البيع الأخرى، كما يهتم بالتوقيع على اتفاقيات وعقود البيع بمختلف أنواعها.
- ❖ **مدير التموين:** تسيير شؤون التموين من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات شراء كل ما تحتاجه الشركة.
- ❖ **مديرية التطوير:** يهتم بكل الأمور التي تساعد في تطوير الشركة، المشاركة في وضع الخطط المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ **المساعد القانوني:** يمثل الشركة قانونياً ويهتم بكل الشؤون القانونية.
- ❖ **المساعد المكلف بالوقاية والأمن والجودة:** السهر على السير الحسن لكل الإجراءات المتخذة في إطار الوقاية من كل الحوادث والأضرار وحماية الممتلكات والأرواح والأموال، كما يهتم بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.

❖ الهيكل التنظيمي وتوصيف المهام والوظائف في كل مديرية

الجدول رقم (02) يوضح توصيف المهام والوظائف لشركة الاسمنت

المديرية	الوظائف
مدير المصنع	-ينوبه عند غياب المدير التقني المكلف بمراقبة وتسيير دوائر ومصالح المصنع . -مسؤول عن تسيير أمن المصنع وموارده طبقا للوضعيات القانونية الرسمية والداخلية وفقا لأهداف المصنع المرسوم في أعمال مبرمجة للميزانيات.
المديرية التقنية	- وتشمل كل الدوائر التي تقوم بالمهام التقنية أو ذات الطابع التقني ومن هذا المنطق نستطيع القول أن هذه المديرية هي التي تسهر على العملية الإنتاجية وصيانة العتاد وكذا توفير كل المواد التي تدخل في إنتاج وصناعة الاسمنت.
مصلحة مراقبة النوعية	- تمكن معرفة مهام المصلحة من خلال اسمها فهي المرشد الوحيد الذي يعطي النوعية الخاصة وبذلك بتحليلها في المخبر الذي هو مجهز بألات حديثة.
مصلحة الإعلام الآلي	- قد تقتصر مهامها في مراقبة كل الحواسيب كما شكلت هذه المصلحة لجنة خاصة يترأسها رئيس مصلحة الإعلام الآلي حيث تهتم باتصالاتها الجهات المختصة سواء على الصعيد الوطني أو العالمي.
دائرة التموين	- وهي دائرة تسهل عملية صناعة الاسمنت بطريقة خاصة وذلك بتوفير كل المواد التي تدخل في عملية الإنتاج كما تحتوي على مخزن خاص، وبها مصلحتين :

<p>أ-مصلحة المشتريات: تقوم بجلب متطلبات المصنع.</p> <p>ب- مصلحة تسيير المخزون: تقوم بتوزيع المخزون وتقسيمه على شكل حصص للدوائر المعنية.</p>	
<p>-يمكن القول أن هاته الدائرة هي الأساسية التي تركز عليها المصنع من حيث توفر المواد الخام التي تدخل في صيانة الاسمنت، ويتم من خلال هاته الدائرة إرسال المواد الخام إلى دائرة الإنتاج سواء عن طريق الشحن أو عن طريق البساط المتحرك الذي يعتبر الواصل المشترك بين المصنع ودائرة المواد الأولية ، وبها مصلحتين :</p> <p>أ- مصلحة صيانة العتاد :عبارة عن ورشة يتم من خلالها إصلاح الشاحنات ووسائل النقل.</p> <p>ب- مصلحة الاستغلال: تسهر على استعمال كل المناطق التي تحتوي على أحسن نوع من المواد.</p>	<p>دائرة المواد الأولية</p>
<p>-هي دائرة مسؤولة عن طريق العتاد وتوفير كل الآلات التي تستعمل عملية الإنتاج وبها عدة مصالح .</p> <p>أ-مصلحة مكتب الدراسة :تختص هذه المصلحة في الهندسة المدنية والرسم الصناعي كما تحتوي على ورشة يترأسها رئيس مصلحة الورشة التي على مستواها يتم تصليح الآلات .</p> <p>-مصلحة الكهرباء : تسهر على تصليح الآلة الكهربائية التي تمكن إصلاحها في المصنع ، ويقصد بكلمة إصلاحا في المصنع أي الآلات ذات الحجم الصغير أو المتوسط .</p> <p>ج- مصلحة ضبط القياس: تعمل على تشخيص وتحديد العطب</p>	<p>دائرة الصيانة</p>

<p>على مستوى الآلات من خلال التعمق في دراستها</p> <p>د- مصلحة الميكانيك : نقوم بإصلاح الآلات المعطلة كما تحتوي علىعدة مناطق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منطقة التفسير</li> <li>- منطقة طحن المواد الأولية</li> <li>- منطقة طحن الاسمنت</li> <li>- منطقة الإرسال</li> <li>- منطقة النفايات</li> <li>- مصلحة التسويق : مهمتها تسويق الإنتاج.</li> </ul>	
<p>-مكلف بالدفاع عن قضايا الشركة مع العدالة والتأمين .</p>	<p>المستشار القانوني</p>
<p>-تقوم بتسيير كل الأمور الإدارية إذ تحفظ حقوق العامل وتحرص على القيام بواجباته تجاه الشركة فهي تقوم بتوفير كل وسائل النقل كما تتكفل بمتابعة كلية لحقوق العمال من تعويضات الضمان الاجتماعي ، كما تضمن لهم الأكل وما يقابله من تعويضات بكل نظام ونظافة .</p> <p>- ونستطيع القول أن هاته الدائرة تتفرع عنها ثلاث مصالح ثانوي وهي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- مصلحة المستخدمين.</li> <li>2- مصلحة الوسائل العامة .</li> <li>3- مصلحة الشؤون الاجتماعية.</li> </ol>	<p>دائرة الموارد البشرية</p> <p>GRH</p>

<p>- تسهر على مراقبة الحسابات للمصنع كما تقوم بتسديد كل الفواتير والمشتريات واحتياجات المصنع وأيضا بتصليح العتاد للمصنع.</p>	<p>دائرة المحاسبة والمالية</p>
--	--------------------------------

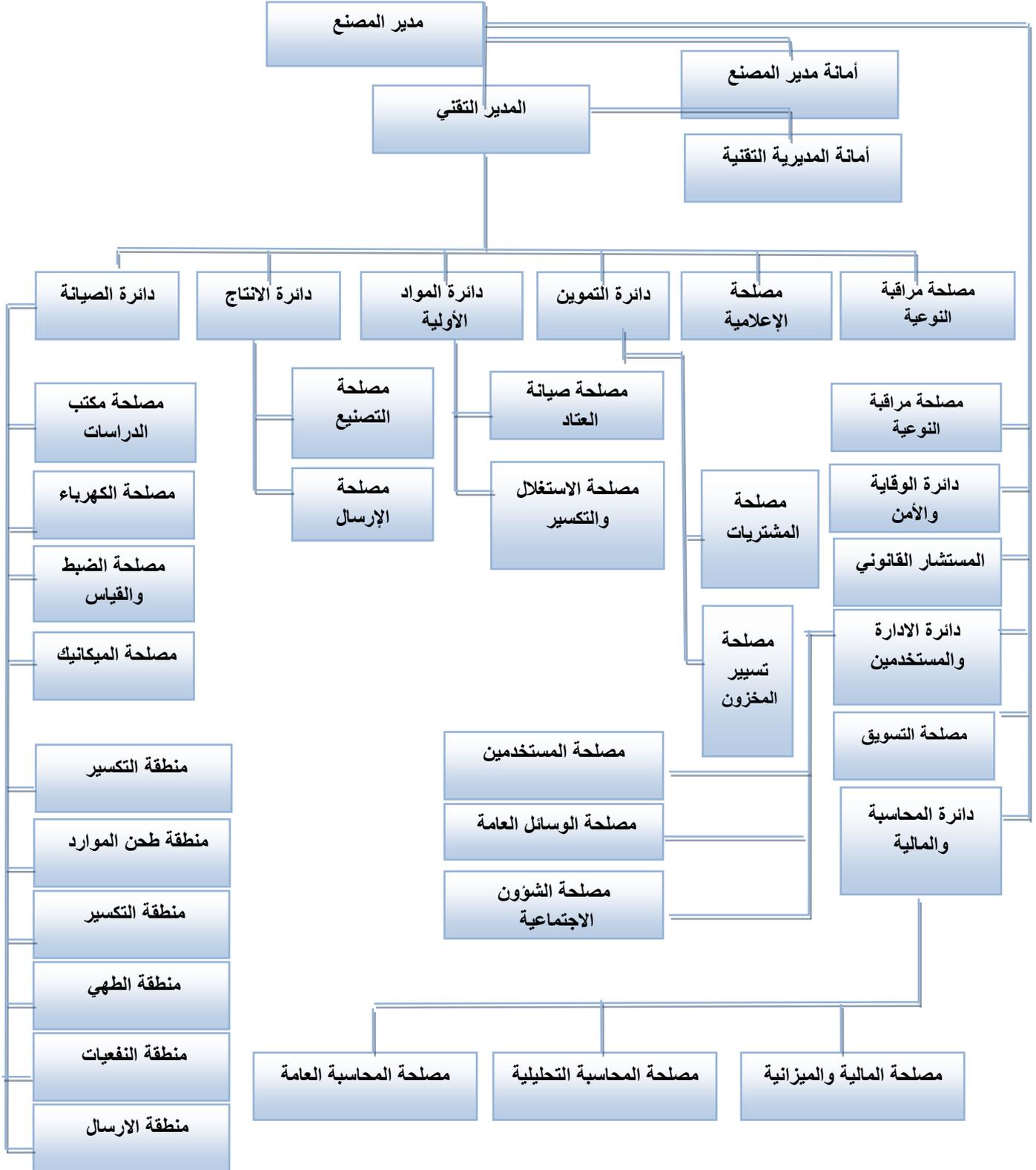
وباتحاد كل هاته الدوائر يمكن القول أن كل دائرة هي تكملة لدائرة أخرى لها رئيس في حدود عمله يسهر

على تنفيذ الأعمال المطلوبة منه ومن مسؤولة المباشر ألا وهو المدير التقني الذي بدوره يخضع إلى

سلطة المصنع.<sup>(1)</sup>

(1) المصدر: وثائق مديريةية الموارد البشرية للشركة GRH

الشكل رقم (08) - الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : دائرة المستخدمين

## (2) المجال الزمني:

بدأتالدراسة بمصنع " الاسمنت " في تاريخ 02 مارس 2020 نظرا للظروف الوبائية التي تعيشها البلاد بسبب جائحة كورونا لم نستطع إكمال الدراسة .

### الأسبوع الأول :

تم الاتصال بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض حيث مقر الإدارة، وتم تقديم وثائق طلب إجراء البحث الميداني، في انتظار الحصول على إذن الدخول للمؤسسة قمنا بجولة استطلاعية عبر أرجاء المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مختلف الجوانب الممكن دراستها، وإعادة صياغة بعض المعطيات وفقا لما تمليه مقتضيات هذه الجولة الاستطلاعية حيث لاحظنا خلال جولتنا أن هناك أقسام مزودة بوسائل تكنولوجية حديثة، حواسيب حديثة، مساحات ضوئية... الخ، كما حاولنا إجراء بعض اللقاءات مع بعض المسؤولين العاملين بالمديرية الذين قدموا لنا بعض المعلومات حول موضوع دراستنا خاصة الإطارات حيث أكدوا لنا أن تحقيق الفعالية مرهون بمدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشري، وأن هناك فشل في السياسات المعتمدة في اختيار الأفراد بالمؤسسة وذلك لأنها تتسم بالطابع التقليدي وغير العلمي.

### • الأسبوع الثاني:

بعدما تمكنا من الحصول على إذن للدخول وبعد صياغة الاستمارة النهائية، وتحديد أفراد العينة المبحوثة، ونظرا لطبيعة بحثنا تم توجيهنا إلى مصلحة الموارد البشرية حيث تم تزويدنا بمعلومات قيمة حول تعريف المؤسسة النشأة والهيكل التنظيمي بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على فئة الإطارات وقمنا بإجراء

مقابلات حرة مع بعض رؤساء مصالح مثل رئيس مصلحة الدراسات والمناهج، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، مدير الموارد البشرية.

### (3) المجال البشري:

اقتصرت هذه الدراسة على فئة الإطارات بمؤسسة الاسمنت الذي بلغ عددهم 151 إطار وتم

اختيار هذه الفئة لكونها الأنسب والتي تساهم في إثراء موضوع الدراسة، على أساس أن الاختيار

الوظيفي والفعالية التنظيمية من العمليات الإدارية التي تختص بها إدارة الموارد البشرية دون غيرها

والتي تتطلب مصطلحات تنظيمية ومستوى تعليمي أرقى وأعلى.

### ثانيا : حجم العينة وكيفية اختيارها

يشير مصطلح عينة في علم الإحصاء إلى "نسبة" من العدد الكلي للحالات، تتوافر فيها خاصية أو عدة خصائص معينة، وتتكون العينة من عدد محدود من الحالات المختارة من مجتمع معين لدراستها والجدير بالذكر أن معظم الأبحاث السوسولوجية تتعامل مع عينات أكثر مما تقوم بدراسة العدد الكلي للسكان، وفي هذا الصدد تصبح التعميمات القائمة على بيانات العينة القابلة للتطبيق على العدد الكلي لأفراد المجتمع الذي سحبت منه، وذلك طبقا للطريقة المستخدمة في اختيار الحالات التي تشتمل عليها وحجمها. (1)

وعملا بهذا الرأي قمنا بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة كأسلوب من العينات الاحتمالية بنسبة 30% من عدد الإطارات المكون من 151 إطارا نظرا لأن فئة الإطارات تتلائم وتتناسب مع موضوع دراستنا لكونهم يتمتعون بمؤهل علمي كبير ولمعرفة حجم العينة من هذه الفئة قمنا بالعملية الحسابية التالية :

$$45=100\div 30\times 151$$

(1) - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، عمان ، 2007، ص 56.

وقمنا بتوزيع الاستمارات على 45 إطار في المؤسسة، بواسطة الاختيار العشوائي حيث تم كتابة العدد الإجمالي للإطارات وعددهم 151 كل باسمه في قصاصات صغيرة من ورق مع مراعاة حجم ولون الورقة ووضعها في صندوق، وبعدها تم سحب العينة والمقدرة بـ: 45 مفردة أو مبحوث بطريقة عشوائية عن طريق السحب دون إرجاع ثم تم توزيع الاستبانات على العينة المختارة.

### ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة .

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم على الباحث أن يقدم وصفا للإجراءات في دراسة الظاهرة ويعتبر المنهج العمود الفقري لتصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وإطار الدراسة، ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة... إلخ، والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد أساس على طبيعة الظاهرة المراد بحثها، ويركز المهتمون بمناهج البحث على أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، وإنما لطبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة، وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبوا اليها الباحث إلى تحقيقها. (1)

وفي ضوء الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لإبراز دور الاختيار المهني في زيادة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اعتمدنا على المنهج الوصفي نظرا لملائمته طبيعة الدراسة الذي يقف على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا اعتمادا على الأدوات المناسبة للدراسة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها كميا وكيفيا، ثم إخضاعها إلى أسلوب التحليل والتفسير بهدف الوصول إلى نتائج علمية موضوعية .

(1) - مزيوقبلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير

الموارد البشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008، 2009، ص 104.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول للمعلومات اللازمة والتي يستطيع الباحث بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة.

## 1) المقابلة الحرة :

المقابلة هي حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وفي طريق ذلك يحاول القائم الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر والدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر.<sup>(1)</sup>

وقد تم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة في هذه الدراسة، وهي المقابلة التي لا يتكون فيها أسئلة موضوعية مسبقة، بل يخرج الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث تتسلسل الأفكار في طرح أسئلة أخرى واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع :

- رئيس مصلحة الموارد البشرية وطرح بعض الأسئلة حول سياسة المؤسسة في اختيار الأفراد والأساليب المحتملة في ذلك وكذلك الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية الاختيار وما مدى تأثير المعيار غير الموضوعية على أداء المنظمة.
- رئيس مصلحة الدراسات والمناهج ومسائلته عن دور الكفاءة والخبرة المهنية والمؤهل العلمي في زيادة مستوى الفعالية وطريقة إنجاز المهام في ظل هذه المعايير.
- رئيس مصلحة الصيانة والميكانيك ومسائلته حول نوعية الأعمال المقدمة من طرف العامل ومدى تأثير السمات الشخصية في تأدية العمل .

(1) - جبلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، 2006، ص 133.

- كذلك مسائلة كل من رئيس مصلحة المالية والتسيير ومصلحة التموين ومصلحة التسويق والتطوير .

## (2) الاستمارة :

الاستمارة عبارة عن جملة من الأسئلة مصاغة بطريقة منهجية بحتة، ومنظمة بطريقة تترجم أهداف البحث، وتتمثل النتائج المترتبة على هذه الأسئلة حل لمشكلة البحث، وإجابة عن الفرضيات المطروحة في الدراسة، وبالتالي فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي التي تشتغل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية، والقيام بمقاربات رقمية تتبع إمكانية علمية لتفسير الإشكال المشار في الظاهرة المدروسة . (1)

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات موضوعية لاختلاف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي والثقافي والخبرة المهنية، والجنس وغيرها من المتغيرات، كما تعتبر الأداة الأكثر تحليلا وتدقيقا في البحث العلمي، وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة بالاستناد إلى مؤشرات وأبعاد الفرضيات، والجدير بالذكر أن أسئلة الاستمارة تنوعت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة. وقد تم تصميم الاستبيان عن طريق أربعة محاور أساسية كالآتي :

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث ويحمل الأرقام من 01-05.

- **المحور الثاني :** يتعلق باستجابات أفراد العينة حول الإجراءات العلمية الموضوعية في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف العامل ويضم 16 سؤال .

- **المحور الثالث:** يتعلق باستجابات أفراد العينة في مدى مساهمة المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي ويضم 5 أسئلة.

(1)- بلغيث سلطان :**إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية**، دار ابن الطفيل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص162.

- المحور الرابع: يتعلق باستجابات أفراد العينة حول الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة ويضم 8 أسئلة.

### خامساً: أساليب التحليل

#### (1) الأسلوب الكمي:

ويتمثل في ترتيب وتصنيف البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وتمثيلها في نسب وجداول مئوية

#### (2) الأسلوب الكيفي:

ويتجلى في تحويل الأرقام والنسب المئوية إلى قراءات عن طريق تحليلها سوسيولوجيا ومحاولة تفسيرها وربطها بالواقع المدروس.

(3) برنامج الحزمة الإحصائية SPSS: تم استخدامه لمعالجة البيانات التي تتضمنها الدراسة إحصائيا وذلك ربحا للوقت وسعيا لتحقيق أكبر قدر ممكن من الدقة.

### سادساً: خصائص العينة

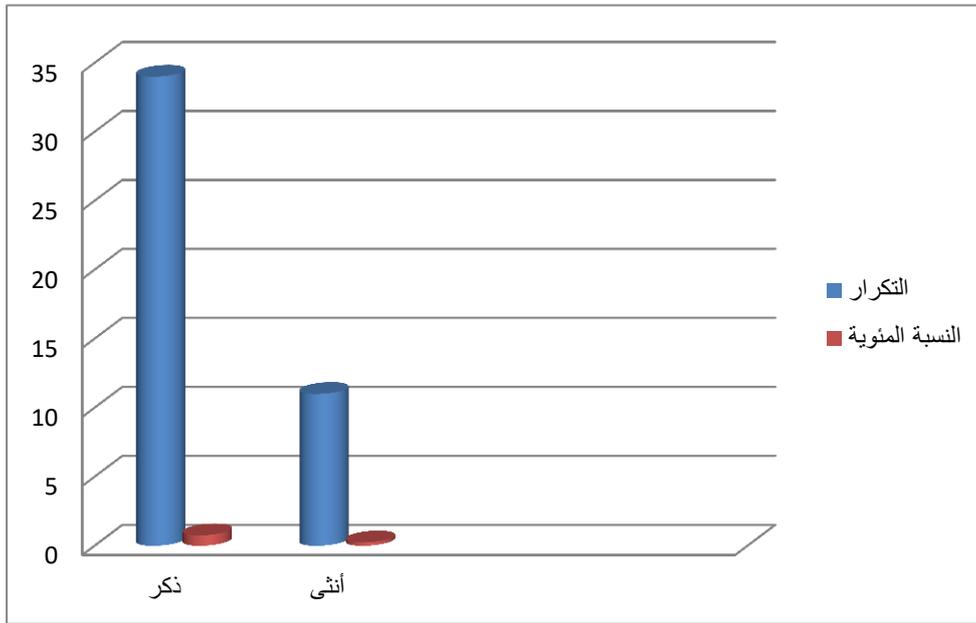
تعتبر خصائص العينة تلك الخلفية المرجعية التي يتم الاعتماد عليها لتوضيح وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة كونها تشكل تركيبة من الأبعاد الاجتماعية والمهنية والتعليمية والثقافية مما يساعد في تفسير وفهم بعض مواقف واتجاهات وآراء المبحوثين حول انعكاسات الاختيار المهني على زيادة الفعالية التنظيمية بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض لذلك وجب علينا إخضاعها إلى القراءة السوسيولوجية والتحليلية التي ممكن ان تكشف لنا جملة من الوقائع والحقائق العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

1. الجنس: يساعد متغير الجنس على فهم المعطيات وتفسير النتائج حيث يعتبر من أهم خصائص العينة ويشتمل على المتغيرات التالية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
%75.6	34	ذكر
%24.4	11	أنثى
%100	45	المجموع

الشكل رقم(09): التوزيع البياني للمبحوثين حسب متغير الجنس



يتضحنا من خلال الشواهد الكمية لهذا الجدول أن اغلب المبحوثين هم فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم %75.6 من عينة البحث الإجمالي، وهي نسبة أكثر بكثير من نسبة الإناث المقدره بـ: %24.4 ويمكننا تفسير الحضور القوي للعنصر الرجالي في هذه المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية صناعية ينحصر عملها في إنتاج واستخراج الاسمنت، وهذا ما يجعل الطابع الغالب لممارسة مهامها وأنشطتها يرتكز أساساً على توفر الجهد العضلي اللازم لتأدية المهام وهو الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المرأة الفيزيولوجية والبدنية، كذلك كون مركز أو موقع المؤسسة الذي يقع في منطقة بعيدة عن المدينة بحوالي 26 كلم جنوباً وبالتالي يصعب على المرأة في مثل هذه الأماكن البعيدة عن التجمعات السكانية ذلك لخصوصية المجتمع الجزائري عامة، والمجتمع التبسي خاصة، كما نجد أن الإناث ينجذبون للعمل في البيئات التنظيمية

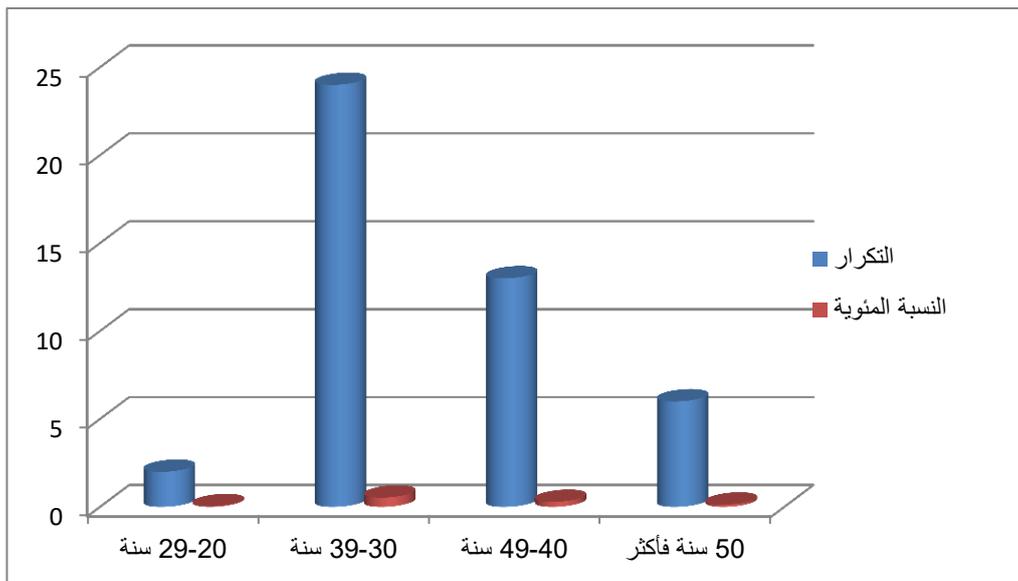
الملائمة من حيث سهولة العمل والاهتمام بالجوانب الاجتماعية، وبالرغم من كل هذه الظروف إلا أن المرأة كان لها حضور متميز للعمل على مستوى الإدارة عموماً.

2. السن: يحتاج العمل بشركة الاسمنت إلى الخفة والقدرة على تحمل التعب وهذا راجع إلى عامل السن في هذا المجال لأنه يلعب دور كبير في تحقيق فعالية العامل وقدرته على أداء مهامه على أكمل وجه.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حول متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
%4.4	02	سنة 29-20
%53.3	24	سنة 39-30
%28.9	13	سنة 49-40
%13.3	06	سنة 50 فأكثر
%100	45	المجموع

الشكل رقم(10): التوزيع البياني للمبحوثين حسب متغير السن



توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير السن أن 53.3% من مفردات العينة المبحوثة تنحصر في الفئة العمرية ( من 30 إلى 39 سنة)، وهي أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، ثم تأتي الفئة العمرية ( من 40 إلى 49 سنة)، وذلك بنسبة تقدر بـ 28.9% في حين لم تمثل الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، والفئة العمرية (20 إلى 29 سنة) سوى نسبة 13.3% و 4.4% على التوالي.

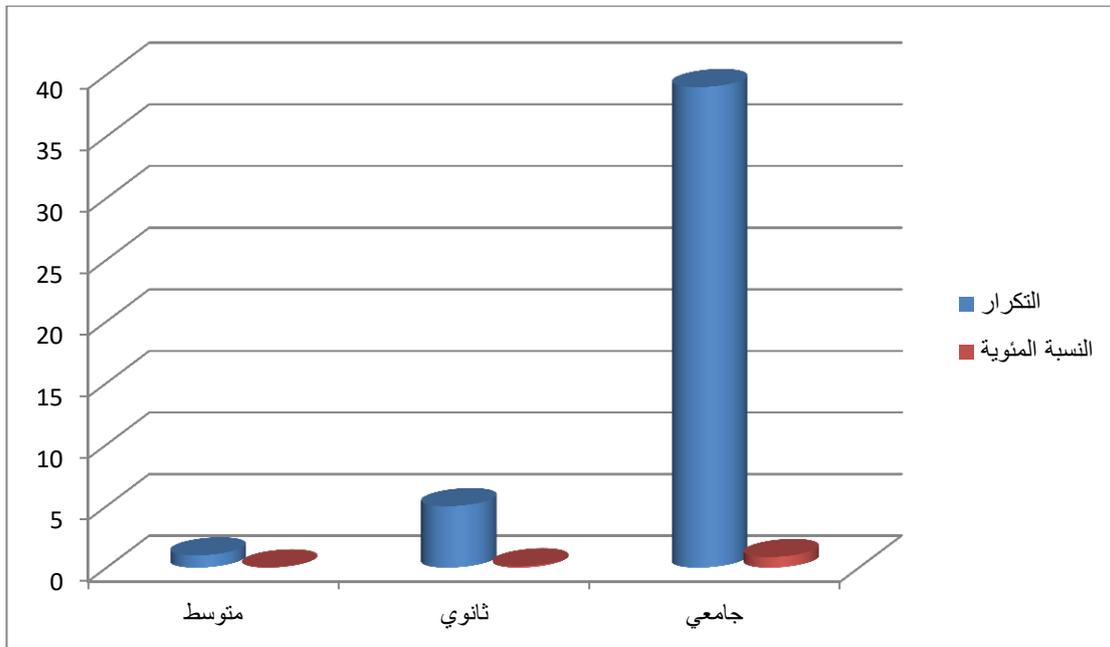
وبقراءة هذه المعطيات التي تضمنها هذا الجدول نجد أن ذلك مؤشر إيجابي للمؤسسة حيث تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب، للاستفادة من كل طاقتها البشرية، ويمكن تفسير ذلك إلى انه راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مزيج بين المؤهلات الفكرية والمؤهلات الجسمية، حيث تعتبر هذه الفئة حسب تصريح احد المبحوثين في المقابلة على أنها أحسن فئة مقارنة بالفئات الأخرى باعتبار لديهم مؤهل علمي كبير والمهارة التقنية لكونهم يشغلون مناصب عمل حساسة لها دور فعال في تحسين أداء المؤسسة، أما بالنسبة للفئة ( من 40 إلى 49 سنة)، التي شكلت ثاني أعلى نسبة بـ 28.9% والتي تساهم بشكل كبير في تقديم خبرتهم للرفع من التطوير التنظيمي، أما بالنسبة لـ 50 سنة فأكثر، يمكن اعتبارها ضمن حيز التقاعد، في حين فئة (20 إلى 29 سنة) فتعتبر جديدة في مجال العمل حسب ما صرح به بعض المبحوثين من مصلحة المستخدمين وعليه نجد أن أغلبية الموارد البشرية التي تعمل في هذه المؤسسة هي موارد تعيش مرحلة العطاء من حيث السن.

3. **المستوى التعليمي:** نظراً إلى طبيعة العمل في مؤسسة الاسمنت ونتيجة لتطور التكنولوجيا والوسائل الحديثة الخاصة بالعمل، نجد أن متغير المستوى التعليمي له بالغ الأثر في تحسين مستوى الإنتاج وطريقة التعامل مع الإطارات سواء الجزائريين أو الأجانب، لكونهم يشغلون مناصب تقنية تستلزم المعرفة باللغات الأجنبية.

الجدول رقم(5): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
2.2%	01	متوسط
11.1%	05	ثانوي
86.7%	39	جامعي
100%	45	المجموع

الشكل رقم (11): التوزيع البياني للمبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



وبالرجوع إلى الجدول رقم (05) اتضح أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في سياسة توظيفها على الأفراد ذوي المستوى الجامعي، حيث قدرت نسبتهم بـ 86.7%، ثم يليها المستوى الثانوي المقدر بـ 11.1% في حين أن المستوى المتوسط مثل أضعف نسبة قدرت بـ 2.2%.

ولعل ما يفسر غالبية حاملي المستوى الجامعي هو اعتماد المؤسسة على توظيف هذه الفئة للاستفادة القصوى من كفاءتهم من أجل القدرة على المنافسة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة كذلك إتاحة الفرصة لهذه الفئة للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية داخل المؤسسة، وعليه أصبحت تضع المعيار

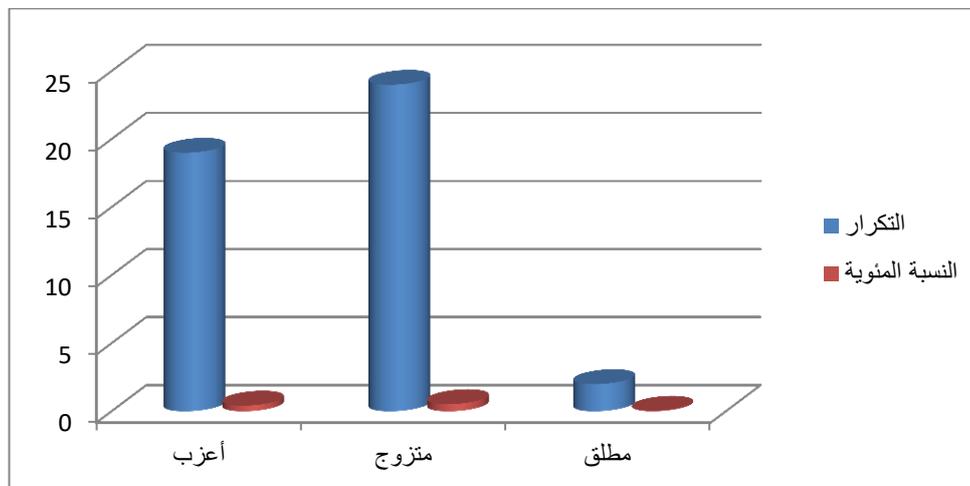
الجامعي في أولوياتها في اختيار الأفراد كما تشترط نوع التخصص الجامعي المطلوب، بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، والجدير بالذكر أننا أثناء تنفيذ الاستمارة، وكذا المقابلة كشف لنا أن البعض من مفردات المجتمع البحث تحضر لنيل شهادة الدكتوراه، وآخرون لنيل شهادة الماجستير، وهذا الارتفاع النوعي في المستوى التعليمي لفئة الإطارات راجع لكونهم يشغلون مناصب تتطلب مستوى تعليمي عالي.

4. الحالة المدنية: إن متغير الحالة المدنية من أهم خصائص العينة حسب الدراسة الحالية، كون أن التوظيف من أهم خصائص العينة حسب الدراسة الحالية كون أن التوظيف من أهم مؤشرات الاستقرار الأسري للفرد والجماعة وهذا الأخير يساعد في تقديم الأفضل للمنظمة.

جدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
42.2%	19	أعزب
53.3%	24	متزوج
4.4%	02	مطلق
100%	45	المجموع

الشكل رقم(12): التوزيع البياني للمبحوثين حسب متغير الحالة المدنية



من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن أغلبية الفئة المبحوثة من فئة المتزوجين حيث قدرت نسبتها بـ 53.3% تليها فئة العزاب بنسبة 42.2% في حين قدرت نسبة المطلقون بـ 4.4%.

باستنتاجنا لهذه المعطيات الكمية، نستخلص أن هناك استقرار عائلي واضح لدى أفراد العينة المبحوثة، حيث يعتبر أن المتزوجين يعيشون نوعاً من الاستقرار النفسي والاجتماعي في عملهم وهذا بشعورهم بروح المسؤولية مما يساعد في تطوير خدمات المؤسسة وزيادة فعاليتها فكرياً ما يكونون متفهمين لوضعية المؤسسة والنظر إليها على أنها المصدر الرئيسي لتحصيل رزقهم وإعالة عائلاتهم.

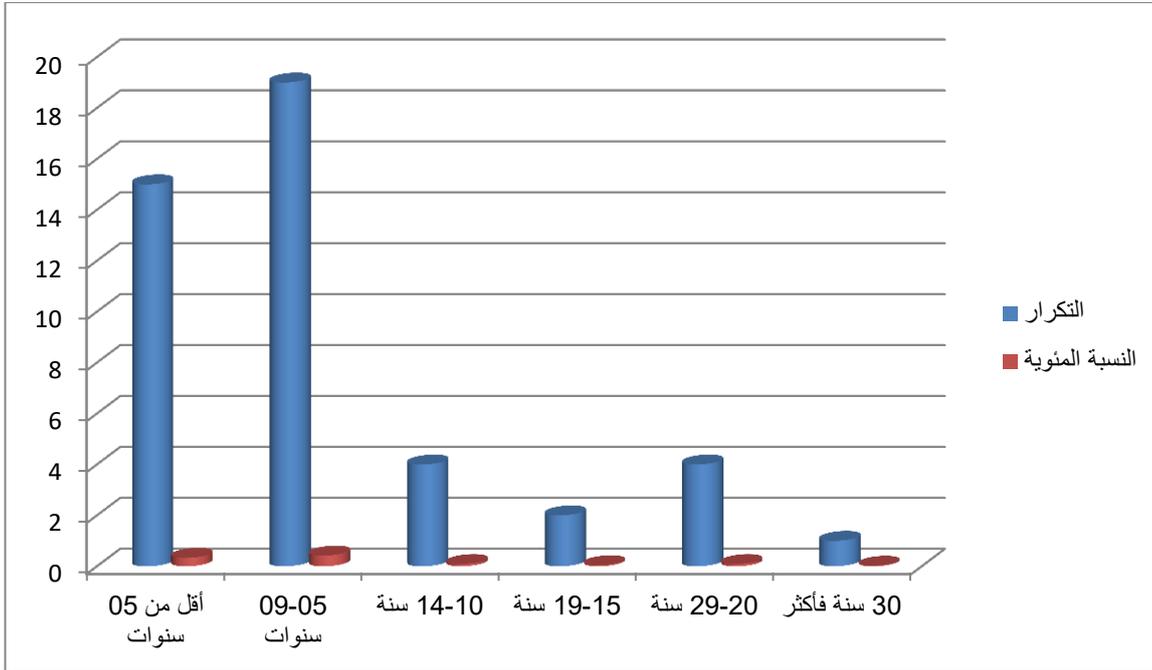
إن الملاحظ أن فئة العزاب مثلت نسبة معتبرة من عينة البحث بنسبة 42.2% ربما راجع إلى التغيرات الاجتماعية والثقافية للمجتمع مما صاحبها العولمة والتكنولوجيا خاصة في الفئة الشبانية التي غيرت بعض المبادئ والتقاليد والأعراف، أو راجع إلى الحالة الاقتصادية التي تمر بها البلاد وعدم توفر المورد المالي الكافي لتلبية حاجاتهم، والملاحظ من خلال هذا الجدول وجود فئة المطلقين بنسبة 4.4%، وتعتبر نسبة منخفضة مقارنة بالنسب الأخرى وهذا راجع إلى عدم الاستقرار المهني.

5. **الاقدمية في العمل:** تعتبر الاقدمية في العمل من أكثر العوامل المتحكمة في اتجاهات الأفراد من خلال الخبرة والقيمة العلمية التي يكتسبها العامل من تجاربه في العمل.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حول متغير الاقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
33.3%	15	أقل من 05 سنوات
42.2%	19	05-09 سنوات
8.9%	04	10-14 سنة
4.4%	02	15-19 سنة
8.9%	04	20-29 سنة
2.2%	01	30 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

الشكل رقم(13): التوزيع البياني للمبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل



يتضح لنا من خلال النتائج في الجدول رقم ، أن اكبر نسبة سجلت في الفئة العمرية من ( 09-05 سنوات) بنسبة قدرت بـ 42.2% تليها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة قدرت بـ 33.3 % ثم فئة ( من 10-14 سنة ) وفئة ( من 20-29 سنة) حيث تحصلا على نفس النسبة وهي 8.9 % ثم فئة ( من 15-19 سنوات) بنسبة 2.2 %.

ويتضح لنا من خلال هذه المعطيات اغلب المبحوثين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح ( من 05-09 سنوات)، ولعل هذا ما يفسر أن هؤلاء المبحوثين من حديثي التوظيف إذ قارنا هذه المعطيات بالمعدل العمري الذي اشرنا فيه من خلال الجدول رقم (4) أن نسبة الإطارات تتراوح أعمارهم (من 30-39 سنة) بنسبة 53.3% وعلى هذا الأساس يمكن أن تعتبر هذه النتائج منطقية إلى حد كبير إذا نظرنا إلى سن الإطارات عند تخرجهم باعتبارهم من فئة الجامعيين إضافة إلى أدائهم لواجب الخدمة الوطنية بعدها تحصلوا على مناصب في إطار عقود ما قبل التشغيل قبل أن يتم توظيفهم بصفة نهائية في المؤسسة في سن يزيد عن 30 سنة. ونجد أن فئة اقل من 05 سنوات لها نسبة 33.3%، ويمكن تفسير هذا انه راجع إلى سعي المؤسسة في تعويض العمال المحليين للتقاعد.

## خلاصة :

إن ضبط الدراسة للأسس والإجراءات المنهجية يسهل لنا الوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية وواقعية، فقد تناولنا في هذا الفصل عن موضوع بحثنا الإجراءات المنهجية للدراسة الذي بادرنا فيه إلى ذكر مجالات الدراسة التي تعرفنا من خلاله على البطاقة الفنية لشركة الإسمنت، كما قمنا بالكشف عن المنهج الملائم وعينة الدراسة وكيفية اختيارها وأدوات جمع البيانات التي ساعدتنا في جمع المعلومات.

## الفصل السادس: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية

### ونائج الدراسة

#### تمهيد

#### أولاً: تحليل المعطيات الميدانية

1- تحليل وتفسير الفرضية الأولى

2- تحليل وتفسير الفرضية الثانية

3- تحليل وتفسير الفرضية الثالثة

#### ثانياً: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

1-3- نتائج الفرضية في ضوء الفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3- نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري

4- النتائج العامة

5- التوصيات والاقتراحات

الخلاصة

## تمهيد

عرضنا في الفصول النظرية الأولى مجموعة من التصورات والأطر النظرية والميدانية التي تناولت، الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، من جوانب مختلفة، كما حاولنا التعرف على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية القريبة من موضوع الدراسة الراهنة الأمر الذي جعلنا نطرح خطة منهجية ملائمة سمحت لنا باختبار الفروض التي كانت منطلق لنا .

بناء على هذا سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات وعرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على ما ورد في بعض الدراسات السابقة وما استعرضناه من تراث نظري .

أولاً: تحليل وتفسير المعطيات الميدانية

تحليل وتفسير الفرضية الأولى:

المحور الثاني: الإجراءات العلمية الموضوعية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف العامل

الجدول رقم 08: يوضح وضعية العامل قبل التحاقه بمؤسسة الاسمنت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.1%	14	بطل
20%	09	متربص
11.1%	05	عامل
37.1%	17	طالب
100%	45	المجموع

تقر الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول رقم (08) المتعلقة بوضعية العامل قبل التحاقه بمؤسسة الاسمنت أن 37.1% من مفردات العينة المدروسة كانوا يزاولون دراستهم بينما نسبة الأشخاص الذين لا يعملون قدرت بـ 31.1%، في حين نجد أن المتربصين نسبتهم قدرت بـ 20%، وأخيرا نجد من كانت تجارب عمل أخرى خارج المؤسسة نسبتهم 11.1%.

وبقراءة مدققة لهذه الشواهد الكمية نجد ان المؤسسة لجأت الى توظيف الطلاب الجامعيين وذلك راجع الى الشروط المطلوبة في سياسة توظيفهم، حيث تضع المستوى الجامعي على راس معايير الاختيار في حين نجد انها قامت بتوظيف عدد معتبر من العاطلين عن العمل، وذلك لسد العجز الناجم عن حالات التقاعد الشيء الذي سبب شغورا في مختلف المناصب الإدارية.

الجدول رقم (09): يوضح مصادر إعلانات التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
11.1%	05	الجرائد اليومية
6.7%	03	الانترنت
37.8%	17	وكالة التشغيل
44.4%	20	اتصالك المباشر بالمؤسسة
100%	45	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) المتعلقة بمصادر إعلانات التوظيف ان 44.4% من مفردات العينة المبحوثة ادلو بانهم تحصلوا على اعلان التوظيف بمؤسسة الاسمنت عن طريق اتصالحهم المباشر بالمؤسسة، في حين نجد ان نسبة 37.8% اقروا انهم تحصلوا على اعلان التوظيف عبر وكالات التشغيل فيما كانت نسبة 11.1% ممن تحصلوا على الإعلان عن طريق الجرائد، في حين نجد ان 6.7% فقط ممن تحصلوا على الإعلان عبر الانترنت.

وبالنظر لما أسفرت عليه هذه المعطيات الكمية، نجد ان اغلبية المبحوثين تحصلوا على اعلان التوظيف عن طريق اتصالحهم المباشر بالمؤسسة لكن عند اجراء المقابلة مع بعض المبحوثين اكد البعض انه تم إبلاغه عن طريق بعض الأشخاص المقربين العاملين داخل المؤسسة، وبرأي آخر أدلى بعض المبحوثين أنهم تحصلوا على إعلان التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل والتي تلعب دور الوساطة بين طالبي العمل وعروض العمل التي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والضمان الاجتماعي، ولقد اكد لنا بعض ممن تم مقابلتهم بأن هذه الإجراءات فرضتها الدولة على المؤسسات من خلال النصوص التشريعية الخاصة بتنظيم عروض وطلبات العمل وفق الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل وإتاحة الفرصة لجميع طالبي العمل المسجلين على مستوى الوكالات والتقليل من التلاعبات غير العادلة في اختيار الافراد، ونلاحظ ان نسبة 11.1% تحصلوا على اعلان التوظيف عن طريق الجرائد اليومية لان معظمهم من ذوي الخبرة الطويلة توظفوا قبل انشاء وكالات التشغيل في حين نجد ان الذين تحصلوا على الإعلان عبر الانترنت يمكن تفسيره

انه نقل لهم الإعلان عن طريق أشخاص عبر وسائل التواصل الاجتماعي لأن المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على إعلان الوظائف عبر الانترنت.

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة الاختبارات التي أجراها المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة "ب نعم" ما نوع هذه الاختبارات	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
8.9%	04	اختبارات كتابية خاصة بالمعارف العامة	55.5%	25	نعم
37.7%	17	اختبارات المعارف التطبيقية والمهنية			
8.9%	04	تجارب مهنية التنفيذ عمل في الاختصاص			
55.5%	25	المجموع			
			44.4%	20	لا
			100%	45	المجموع

توضح المعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 55.5% خضعوا لاختبارات متعددة منهم من خضع لاختبارات المعارف التطبيقية والمهنية بنسبة 37.7% كما صرح عدد منهم بنفس النسبة أي 8.9% أنهم خضعوا الى تجارب كتابية خاصة بالمعارف العامة وتجارب مهنية لتنفيذ عمل في الاختصاص في حين نجد ما نسبته 44.4% لم يخضعوا للاختبارات.

وبالتمعن في دلالات هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين خضعوا لإجراءات الاختبار المعارف التطبيقية والمهنية وهذا راجع الى خصوصية الوظائف التي سيوظفون فيها، حيث تتطلب مزيج بين المؤهلات العلمية والعملية للشغل، هذه المناصب يتم المفاضلة بين المترشحين على أساس الاختبارات الميدانية بمشاركة إدارة الموارد البشرية مع بعض رؤساء المصالح الأخرى الذين يتوفرون على الكفاءة المهنية العالية في حين نجد أن من خضعوا لاختبارات خاصة بالمعارف العامة والاختبارات المهنية والتجارب في الاختصاص نسبتهم اقل بكثير من سابقهم لان المؤسسة تبحث عن المستوى العلمي العالي قبل كل شيء

اما بالنسبة للذين لم يخضعوا لأي اختبارات فهذا يمكن تفسيره على ان هناك موظفين لم يخضعوا لأي اختبارات لتوفرهم على وساطة أو معايير أخرى حالت دون اجتيازهم لأي اختبار.

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة المقابلات التي أجراها المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة "ب نعم" ما نوع هذه الأسئلة	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15.6%	7	أسئلة عامة	55.5%	25	نعم
2.2%	1	أسئلة خاصة بمعلومات عن شخصية الفرد			
26.7%	12	أسئلة حول التخصص المهني والعلمي للفرد			
2.2%	1	أسئلة متعلقة بنوعية الخدمة			
8.9%	4	كلها معاً			
55.5%	25	المجموع			
			44.4%	20	لا
			100%	45	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن اغلبية المبحوثين والبالغ عددهم 25 بنسبة 55.6% خضعوا لإجراء مقابلة، حيث اقر ما نسبته 26.7% أن الأسئلة المطروحة تدور غالباً حول التخصص المهني والعلمي للفرد، بينما أشار 15.6% أن الأسئلة كانت أسئلة عامة، بينما من اقر أن كلها معا كانت نسبتهم 8.9%، في حين احتلت الأسئلة المتعلقة بمعلومات شخصية بنفس النسبة من اقر انها أسئلة متعلقة بنوعية الخدمة.

ويتضح لنا من خلال القراءات التحليلية ودلالاتها الواقعية ان اغلب المبحوثين خضعوا الى مقابلات حول التخصص المهني و العلمي للفرد، وهذا راجع لكون مؤسسة الاسمنت تعتمد سياسة اختيارها للأفراد على المستوى التعليمي العالي كأحد أهم المعايير للتوظيف وهذا ما يعتبر منطقي الى حد كبير اذا مار ربطنا معطيات هذا الجدول بمعطيات الجدول رقم (08) المتعلق بوضعية العامل قبل التحاقه بالمؤسسة، حيث

وجدنا نسبة 37.8% اجابوا أنهم كانوا يزولون دراستهم وبالتالي المؤسسة تأخذ المستوى التعليمي كعامل رئيسي للرفع من مستوى الأداء الوظيفي الى جانبهم اقر 15.6% بان أسئلة المقابلة تدور حول الثقافة العامة حيث تدور حسب المبحوثين الذين تلقوا هذا النوع من الأسئلة للتعرف لمدى قدرة وإمكانية الموظف للتأقلم مع ظروف ومتطلبات المنصب الجديد، اما بالنسبة المتبقية التي أقرت بعدم خضوعها لإجراء المقابلة قدرت نسبتهم بـ 44.4% وهذا ما يفسر ان بعض المبحوثين لهم علاقات بالمؤسسة ولم يقوموا بإجراء جميع خطوات الاختبار المهني بما بها المقابلات والاختبارات.

الجدول رقم (12): الخضوع لفحص طبي

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة "ب نعم" هل تم ذلك	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44.4%	20	من خلال وثيقة طبية من طرف طبيب محلف	77.8%	35	نعم
28.9%	13	عن طريق كشف طبي داخل المؤسسة			
4.4%	02	كلاهما معاً			
77.8%	35	المجموع			
			22.2%	10	لا
			100%	45	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية المأخوذة من الميدان في الجدول رقم(12) ان اغلبية المبحوثين بنسبة 77.8% خضعوا لفحوصات طبية وبهذا اقر لنا عدد من المبحوثين بنسبة 20%، انهم خضعوا لفحوصات طبية عن طريق طبيب المحلف ونسبة 28.9% خضعوا لكشف طبي داخل المؤسسة في حين 4.4% خضعوا لفحوصات طبية من طرفطبيب محلف وكذلك لفحص طبي داخل المؤسسة، ولعلى هذا ما يؤشر الى مدى حرص المؤسسة على تجنب توظيف أفراد مصابين بأي مرض يمكن أن يعيقه، خاصة تلك الأمراض المعدية والوراثية كأمراض السل والتهاب الكبد الفيروسي والقلب...الخ، الشيء الذي يجنبها أعباء مالية او مساءلة قانونية من هذا الجانب.

الجدول رقم (13): يوضح تحديد مدة الاختبار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%55.6	25	نعم
%44.4	20	لا
%100	45	المجموع

وكنتيجة لما أسفرت عنه البيانات الكمية في مضامين الجدول رقم(13) المتعلق بخضوع المبحوثين لفترة اختبار نجد أن نسبة %55.6 حددت فترة اختبارهم، بينما %44.5 اجابوا بالنفي، أي لم تحدد فترة تجربتهم والملاحظ أن النسب متقاربة نوعاً ما ، وهذا ما يدل أن المؤسسة تفرض فترة اختبار وتحدد بفترة زمنية معينة، وذلك بحسب المنصب وما تتطلبه الوظيفة، فقد ادلى بعض المبحوثين اثناء المقابلة ان هناك مصالح تحدد فيها فترة اختبار ومصالح أخرى لا تحدد فيها نظراً لطبيعة المنصب.

الجدول رقم (14) : يوضح خضوع المبحوثين لفترة تجريبية.

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%2.2	01	%71.1	32	نعم
%13.3	06			
%17.8	08			
%37.8	17			
%71.1	32			
		%28.8	13	لا
		%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بخضوع المبحوثين لفترة تجريبية حيث أكد لنا أغلبية المبحوثين بخضوعهم لهذه الفترة والبالغ عددهم 32 بنسبة 71.1% حيث أشار 37.8% من أفراد العينة بأنهم خضعوا لفترة تجريبية مدتها سنة بينما اقر 17.8 % أنهم خضعوا لفترة مدتها 09 أشهر بينما جاءت فترة 06 أشهر و 03 أشهر على نسب 13.3% و 2.2% على التوالي.

وبقراءتنا لهذه المعطيات نلاحظ أن قيام المؤسسة بإجراء هذه الفترة يكون بحسب طبيعة المنصب حيث تختلف الوظائف من منصب لآخر، حيث يختبر القائمون بهذه الفترة مدى تأقلم العامل الجديد وتحمله لظروف ومتطلبات هذه الوظيفة، من حيث تحمل صعوباتها ومسؤولياتها ومخاطرها حيث يتم ممارسة ضغوطات مهنية مصطنعة وهذا لاختبار مدى قدرته وامتلاكه للقدرات اللازمة لشغل منصبه الجديد، وفي الرأي الآخر الذي ادلى به بقية المبحوثين لم يخضعوا الى فترة تجريبية راجع لما اشرنا له سابقا ان لهم صلة بالمؤسسة، ولم يخضعوا لأي معيار من معايير الاختبار المهني .

الجدول رقم (15) : يوضح المشاكل والصعوبات اثناء فترة التجريب.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.1%	14	نعم
68.8%	31	لا
100%	45	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية للجدول رقم(15) أن نسبة 68.8% ادلوا انهم لم يواجهوا صعوبات اثناء فترة التجريب اما بالنسبة للذين اقرروا بأنهم واجهتهم صعوبات كانت نسبتهم 31.1% وهذا ما يفسر على ان هناك توافق بين المنصب والمستوى العلمي العالي ويمكن إرجاعه كذلك لسياسة المؤسسة في اختيار الأفراد اما بالنسبة للذين صادقهم مشاكل فقد اقرروا انها كانت نتيجة الاصطدام بين الزملاء وعدم التكيف مع ظروف العمل، كما انهال كانت تعالج عن طريق استعانة هذه الفئة بأصحاب الخبرة، وكذلك التحلي بالصبر مع

تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة والتأقلم مع هذه القوانين فكل هذه الشواهد الواقعية تؤكد أن الصعوبات التي كانت تواجه العامل لم تخص المنصب أو الوظيفة في حد ذاتها بل كانت للجانب أو المحيط الاجتماعي للعمل.

الجدول رقم (16): يوضح الجهة المسؤولة عن الاختيار والمتابعة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
17.8%	8	الإدارة المركزية
42.2%	19	إدارة الموارد البشرية
40%	18	المشرف المباشر عن العمل
100%	45	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلق بالجهة المسؤولة عن الاختيار والتعيين أن نسبة 42.2% ادلوا إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاختيار والمتابعة في حين نجد ان 40% من المبحوثين اقروا أن المشرف المباشر عن العمل هو المسؤول ونسبة 17.8% ادلوا أن الإدارة المركزية هي المسؤولة.

وانطلاقاً من تحديد الشواهد الواقعية والمعطيات الكمية المتعلقة بالجهة المسؤولة على الاختيار نجد أن إدارة الموارد البشرية تحتل أعلى نسبة، وهذا راجع لكون هذه الفئة أكثر دراية بما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية ونلاحظ أن نسبة 40% ادلوا أن المشرف المباشر عن العمل هو المسؤول، وهذا راجع لكونه أكثر شخص له علم بخصوصيات المنصب وعليه فالمشرف المباشر يقوم بوضع مجموعة من المعايير والشروط التي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية في حين أن الإدارة المركزية تعتبر الجهة المسؤولة عن التعيين بعد اثبات المورد البشري أحقيته وجدارته لهذا المنصب من خلال فترة التجريب.

فمن خلال هذه القراءات التحليلية يتضح لنا بصورة جلية انه هناك تسلسل منطقي في طريقة الاختيار المتبعة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 17) : يوضح المعايير المتبعة في اختيار الافراد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
40.4%	36	الشهادة العلمية
25.8%	23	الخبرة المهنية
20.2%	18	الكفاءة
13.4%	12	إتقان اللغات
100%	89 <sup>(*)</sup>	المجموع

تطلعنا البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، والمتضمن مختلف المعايير المختارة على أساسها أن اغلب المبحوثين ونسبة 40.4% بأنهم وظفوا على أساس الشهادة العلمية وهم الجامعيين إلى جانبهم فقد اقر 23 مبحوث بنسبة 25.8% بأنهم وظفوا على أساس الخبرة المهنية فيما تدرجت النسب الأخرى نحو الانخفاض لبقية المبحوثين الذين أقروا لنا بأن توظيفهم في المؤسسة كان على أساس الكفاءة بنسبة 20.2% و 13.4% إتقان اللغات.

إن القراءة الفاحصة لأرقام هذا الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين اجمعوا على أن الاحتمال الأكثر اختيار هو معياري المستوى التعليمي والخبرة المهنية وهذا راجع الى السياسة المتبعة في التوظيف داخل المؤسسة حيث أصبحت في الوقت الراهن على هذين المعارين بدرجة كبيرة نظرا لتوفر الكفاءة الحاصلة على مستويات تعليمية عالية وخبرات مهنية، التي بإمكانها تحقيق الفعالية، اما عن المبحوثين الذين اقروا اختيارهم كان على أساس الكفاءة واللغات الأجنبية نجد أن المؤسسة تحاول إعادة تشكيل هذه الفئة السوسيو- المهنية وفق متطلبات المنصب، وتعتبر هذه المعايير كمعايير مكملة للشهادة العلمية والخبرة المهنية.

(\*)-تلاحظ تضخم حجم العينة نظراً لاختيار المبحوثين اكثر من إجابة.

الجدول رقم (18): يوضح علاقة الشهادة العلمية بتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77.8%	35	نعم
22.2%	10	لا
100%	45	المجموع

بناء على ما تضمنته هذه الدلالات الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (18)، نجد أن أغلبية أفراد العينة والتي كانت نسبتهم 77.8% اقروا بأن اختيار المورد البشري يكون على أساس الشهادة العلمية دائما ما يساهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة وهو ما يؤكده لنا حسب ما أدلى به البعض من المبحوثين نجد انه يتفق الى حد كبير مع ما تم توضيحه في الجانب النظري الذي اشرنا فيه إلى أن الكثير من الدراسات السوسيو- تنظيمية تقر بان لكل وظيفة مستوى وتخصص علمي محدد ولعلى ما يفسر هذا أن متطلبات الوظيفة في الوقت الراهن تحتاج الى أفراد اكفاء، قادرة على تحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة خاصة في ظل الظروف المتغيرة المصاحبة للتطور التكنولوجي المتسارع التي تحيط بيئة العمل، والتي ترغم المؤسسة على توظيف حملة الشهادات العلمية.

وفي هذا السياق كذلك نشير أنه من المتعارف عليه اجتماعيا وبحسب طبيعة المجتمع الجزائري نجد أن ملكية الفرد للشهادة العلمية هو دليل للمكانة الاجتماعية التي يحتلها في المجتمع.

الجدول رقم (19): يوضح اعتماد المؤسسة على مبدأ الكفاءة على الاختيار.

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت إجابتك "بنعم"، ماذا تعني لك الكفاءة؟	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.1%	14	القدرة على تأدية المهام في وقت محدد	73.3%	33	نعم
28.9%	13	تأدية المهام بفعالية			
4.4%	02	التنوع في المهارات			
4.4%	02	التميز في تقديم العمل			
4.4%	02	القدرة على العمل بأكثر من منصب			
73.3%	33	المجموع			
			26.7%	12	لا
			100%	45	المجموع

انطلاقاً من المعطيات الواردة في الجدول السابق يتضح لنا إن المؤسسة تتوفر على كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية وكفاءة عالية التي بإمكانها إحداث فرق في نوعية الخدمة المقدمة وهو ما تؤكد البيانات الموضحة في الجدول رقم (19) اين نجد ان اغلب المبحوثين و بنسبة 73.3% اكادوا ان المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة في الاختيار بحث أشار % 31.1 ان الكفاءة هي القدرة على تأدية المهام في وقت محدد فيما أشار ما نسبته % 28.9 ان الكفاءة تعني تأدية المهام بفعالية وهو ما يؤكد ان المبحوثين على دراية واسعة بمفهوم الكفاءة التي اصبحت اكثر من ضرورية في اختيار أفراد الكفاء، وذلك لضمان تحقيق الفعالية، الى جانبهم فقد أشار ما نسبته %4.4 ان الكفاءة تعني القدرة على العمل في اكثر من منصب وهذا طبقاً لمسايرة التطورات التكنولوجية و التي ترغم الفرد على شغل اكثر من منصب، وبنفس النسبة نجد من اقروا أن معنى الكفاءة هو التنوع في المهارات وتقديم أداء مميز، ان هؤلاء يربطون الكفاءة بمدى قدرة الموظف على تطبيق ما يمتلك من مهارات نظرية في الميدان لامتلاكه قدرات متعدد.

الجدول رقم(20): يوضح اعتماد المؤسسة في التوظيف على حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت اجابتك "بنعم"، أي الجنسين أكثر توظيفاً؟	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 26.7	12	ذكر	%37.8	17	نعم
%11.1	05	انثى			
%37.8	17	المجموع			
			%62.2	28	لا
			%100	45	المجموع

تقر الشواهد الكمية التي تضمنها الجدول رقم (20) ان العدد الأكبر من افراد العينة والممثلين بنسبة 62.2 اكدوا بان المؤسسة لا تعتمد في التوظيف على الجنس في حين نجد %37.8 من افراد العينة المبحوثة اقروا بان المؤسسة تعتمد على عامل الجنس في التوظيف وان نسبة 26.7% يعود للذكور، في حين نجد العنصر النسوي نسبته كانت 11.1% .

وبالتمعن في هذه المعطيات الرقمية نجد أن غالبية المبحوثين يقرون ان المؤسسة لا تعتمد على الجنس في عملية الاختيار وذلك راجع الى كون المؤسسة لها اعتبارات او معايير أخرى تتحكم في عملية الاختيار منها المستوى التعليمي، الخبرة، الكفاءة ، كذلك الوساطة، والعديد من المعايير الأخرى سواء موضوعية او غير موضوعية.

اما بالنسبة للعدد المتبقي من عينة الدراسة البالغة نسبتهم 37.8% الذين صرحوا بان المؤسسة تعتمد على الجنس بخصوص التوظيف فنجدهم يؤكدون ان طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب القدرة على تحمل ظروف ومتاعب العمل، حيث اختار ما نسبته 26.7% الذكور وهذا لتوفرهم على خصائص مورفولوجية تتناسب مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ، ويضيف المبحوثين ان نسبة 11.1% ممن اجابوا أن المؤسسة تعتمد على العنصر النسوي، حيث اقروا أن هناك ذهنيات في المؤسسة تحاول اختيار العنصر النسوي لشغل المناصب الإدارية خاصة، وهذا ما يؤكد تدخل الاعتبارات غير الموضوعية مثل القرابة أو الوساطة.

الجدول رقم (21): يوضح مساهمة أحد الجنسين في تحسين نوعية الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
42.2%	19	نعم
57.8%	26	لا
100%	45	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية المستقاة من ميدان الدراسة الموضحة في الجدول أعلاه أن العدد الأكبر من أفراد العينة و المتمثلة نسبتهم في 57.8% أكدوا لنا انه لا توجد علاقة بين اختيار احد الجنسين في تحسين الخدمات والممثلين بنسبة 42.2% أكدوا أن طبيعة الاختيار في احد الجنسين من شأنه ان يحسن من الخدمات المقدمة وما تفسره هذه المعطيات الرقمية من خلال قراءة سوسيولوجية أن المؤسسة لا تستند على معيار الجنسانية عند اختيار و إنما هو مبني على أسس علمية، كما أفصحت عنه المعطيات الواردة.

في الجدول رقم (06) المتعلق بالمستوى التعليمي في حين نجد أن نسبة معتبرة من مفردات العينة أقرروا أن اختيار أحد الجنسين له دور في تحسين الخدمات وذلك يمكن إرجاعه إلى تقسيم المهام من طرف المؤسسة وطبيعة العمل فيها فحسب ما ورد عند مقابلة بعض المبحوثين من العنصر النسوي أكدوا لنا أنهم متواجدون بكثرة في الجانب الإداري بينما العنصر الرجالي متواجد بكثرة في الجانب التقني.

الجدول رقم (22): يوضح مدى امتلاك المبحوثين لخبرة سابقة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
53.3%	24	نعم
46.6%	21	لا
100%	45	المجموع

تفحص البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 53.3% يمتلكون خبرة سابقة في مجال عملهم عن طريق عملهم في مؤسسات أخرى كشركات خاصة أو شركات اقتصادية تابعة للدولة كذلك نجد له الخبرة مدة أربعة سنوات في الإدارة المحلية وكذلك مديرية التشغيل في إطار عقود ما قبل التشغيل ومديرية الضمان الاجتماعي ومن كان أستاذ في المعهد الوطني بتوقيت جزئي وأيضا عند احتكاكنا ببعض المبحوثين أقرروا أن خبرتهم اكتسبوها في مجال التربية والمحكمة والجمارك وبالتالي تعتقد أن المؤسسة تحاول اختيار هؤلاء الأفراد ذوي الخبرة وذلك لكون هذه الفئة غالبا ما يكونون متفهمين لوضعية العمل بالمؤسسة على اعتبار أنهم مزودين بالخبرة الميدانية اللازمة ما يقلل من احتمال تركهم للعمل أو دورانهم عند توظيفهم، حيث أنهم يمتلكون مهارات أدائية تجنب المؤسسة إعادة تأهيلهم وتكوينهم تبعا للإجراءات التدريبية وبالتالي تكبد المؤسسة خسائر مادية معتبرة، وأخيرا نجد حوالي 46.6% يقرون بأنهم لا يملكون خبرة سابقة وهم من حديثي التوظيف في المنصب.

الجدول رقم (23): مدى توافق الوظيفة مع مؤهلات شاغل الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.6%	25	نعم
44.4%	20	لا
100%	45	المجموع

تبين المعطيات الكمية لهذا الجدول، أن غالبية المبحوثين المقدر عددهم بـ 25 بنسبة 55.6% يؤكدون بأن طبيعة الوظائف تتناسب مع مؤهلات صاحب الوظيفة ويرأي آخر مناقض فقد عبر 20 مبحوث بنسبة 44.4% بأنها تتلائم إطلاقاً مع مؤهلات شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن البيانات الإحصائية الواردة في الجدول ما هي إلا مؤشرات ملائمة الوظيفة مع مؤهلات شاغلها وهذا راجع لكون هؤلاء المبحوثين توظفوا في مناصب تتفق مع مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لأداء عملهم وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في وضع الشروط والمحددات للاختيار الملائمة لكل منصب وفي سياق آخر أقر عدد من المبحوثين، يكاد يقترب من العدد الأول أن المؤهلات العلمية للعمال لا تتناسب مع الوظيفة وذلك حسب ما صرح به لنا بعض المبحوثين بأن هناك وظائف تتسم بالتعقيد والتداخل في مهامها، مما يضطر المؤسسة لإعطاء هذه المهام لأفراد لا تتوفر على مهارات ومواصفات لشغلها.

### 33- تحليل وتفسير الفرضية الثانية

المحور الثالث: تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي

الجدول رقم (24): يوضح الصفة الأكثر اختياراً

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37.8%	17	صفات جسمية
62.2%	28	صفات فكرية
100%	45	المجموع

يوضح الجدول رقم (24) أن الصفة الأكثر اختياراً وبنسبة 62.2% صفات فكرية بينما تختار النسبة المتبقية والمقدرة بـ 37.8% بمراعاة المؤسسة للصفات الجسمية، فمن خلال الشواهد الإحصائية التي جاءت في هذا الجدول تتضح أهمية اختيار المؤسسة الصفات الفكرية وهذا راجع للفئة المختارة "الإطارات" التي تتواجد في مناصب حساسة يتطلب شغلها توفر المؤهلات الفكرية والعملية العالية التي تختلف من فرد إلى آخر، كما تختلف من منصب لمنصب، فيما أقر 17 مبحوث بنسبة 37.9% أن المؤسسة تراعي كذلك الصفات الجسمية وهذا منطقي إلى حد ما فمؤسسة الاسمنت تأخذ بالاختيار للصفات البدنية للموظف لكون وجود بعض المناصب التقنية ما يتطلب شغلها توفر المؤهلات البدنية المختلفة نتيجة احتكاكهم بمعدات المصنع.

الجدول رقم (25): يوضح مساهمة الصفات الفكرية في زيادة مستوى الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%64.4	29	نعم
%36.4	16	لا
%100	45	المجموع

نعتقد أنه من المنطقي كما أشرنا إليه في مضامين الجدول السابق رقم (24) بأن اعتماد المؤسسة على الصفات الفكرية في اختيار الأفراد يساهم في تطوير وزيادة مستوى الأداء بالمؤسسة وهو ما تؤكد المعطيات الواردة في الجدول أعلاه حيث أشار جل المبحوثين بأن هذه الصفات لا تحقق أي فعالية أو أداء وظيفي عالي.

وبتحصنا للملاحظات الواقعية التي أمدتنا بها الدراسات الميدانية، لاحظنا طبيعة هذه المصالح تحتاج العمل بها إلى توفر صفات فكرية، هذا ما يساهم حتما في تطوير أداء المنظمة حيث نجد توفر الصفات الفكرية من شأنه أن يقلل من الحوادث المهنية التي تعرقل سير المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالنفي يمكن تفسير نظرتهم على أن هناك مناصب تتطلب الدمج بين الصفات الجسمية والصفات الفكرية لتحقيق الفعالية.

الجدول رقم (26): يوضح رأي المبحوثين في مدى مساهمة القدرة على العمل ضمن فريق يساهم

في زيادة الدافعية لإنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%82.2	37	نعم
%17.8	8	لا
%100	45	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج الرقمية المتحصل عليها في الجدول رقم (26) أن إجابات المبحوثين أجمعت بنسبة كبيرة قدرت بـ 82.2% بأن العمل ضمن فريق يزيد من الدافعية للإنجاز في وقت محدد وقياسي، إلى جانبهم يقر ما نسبته بـ 17.8% أن العمل ضمن فريق لا يساهم إطلاقاً في زيادة الدافعية للإنجاز بسرعة.

وما يمكن ملاحظته من هذه المعطيات نجد أن غالبية المبحوثين يقرّون بأن العمل ضمن فريق يساهم بدرجة كبيرة من دافعية إنجاز العمل في وقت قياسي ومن خلال احتكاكنا بكثير من الموظفين أفروا لنا أن العمل ضمن مجموعات يقلل من الوقت ويكون مراعاة إلى عدم التكاسل وتكثر فيه الآراء التي يكمل بعضها بعضاً ويكون هناك تقسيم للمهام مما يساعد في إنهاؤها في وقت قياسي شريطة أن يتم التقسيم بشكل منظم وعادل وأن سيود المجموعة الاحترام المتبادل وخلق جو عائلي وكذلك استفادة الموظفين الجدد من خبرات الموظفين القدامى.

أما عن المبحوثين الذين عبروا بعدم مساهمة العمل ضمن فريق في زيادة دافعية العمال لإنجاز العمل يمثلون نسبة ضئيلة ويرجعون ذلك بحسب ما صرحوا به أنه يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة غير الشريفة مما يؤدي إلى خلق مشاكل عديدة.

الجدول رقم (27): يوضح انطباع العمال نحو العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
91.1%	41	انطباع إيجابي
8.9%	4	انطباع سلبي
100%	45	المجموع

بحسب النتائج الرقمية المحصل عليها من خلال هذا الجدول رقم (27)، يتضح لنا بصورة جلية أن الغالبية العظمى من المبحوثين أجمعوا بأن لديهم انطباع إيجابي نحو العمل بنسبة قدرت بـ 91.1%، إلى جانبهم يقر ما نسبته 8.9% على انطباعهم السلبي نحو عملهم.

يتضح لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن الفارق كبير جدا بين النسبتين، حيث أكد لنا البعض ممن قمنا بإجراء المقابلات معهم أن انطباعهم الإيجابي راجع لكونهم على دراية لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها، حيث تم توظيفهم في مناصب تتناسب مع تخصصاتهم العلمية الأمر الذي جعلهم يشعرون بالإرتياحية في تقديم العمل، كذلك راجع إلى أنه كلما كان اختيار الفرد للوظيفة راجع إلى ميولاته ورغباته كلما زاد ذلك من تكوين انطباعات ايجابية نحو العمل.

ويليق بنا في هذه القراءات كذلك أن تشير إلى نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن انطباعهم سلبي نحو العمل بنسبة 8.9% وهي نسبة أقل بكثير من سابقتها نجد أنه تكون لديهم هذا الانطباع نتيجة لعدم تأقلمهم مع الوظيفة ويمكن اعتبارهم من الموظفين الجدد في المنصب وذلك لكونهم لا يزالون في مرحلة التعرف على الوظيفة.

الجدول رقم (28): يوضح توظيف المؤسسة للعمال الأجانب

النسبة المئوية	التكرار	تزداد الفعالية عند العامل المحلي اوالأجنبي	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46.7%	21	العامل الأجنبي	64.4%	29	نعم
17.7%	08	العامل المحلي			
64.4%	29	المجموع			
			35.6%	16	لا
			100%	45	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 64.4% يؤكدون على أن المؤسسة وتوظف العمال الأجانب حيث أقر 46.7% أن العامل الأجنبي يزيد من فعالية الأداء ونسبة 17.7% أكدوا أن العامل المحلي يساهم في زيادة فعالية الأداء فيما أقر ما نسبته 35.6% أن المؤسسة لا تعتمد في سياسة توظيفها للعمال الأجانب.

وفي هذا السياق كشفت لنا العينة المدروسة نسبة كبيرة أن المؤسسة تعتمد على العمال الأجانب لزيادة فعاليتها وذلك راجع لكون العامل الأجنبي له خبرة عالية مقارنة بالعامل المحلي مما يساهم في زيادة التعاملات العالمية نظرا لإتقان هذه الفئة عدة لغات منها: الفرنسية والانجليزية.

### 33- تحليل وتفسير الفرضية الثالثة

المحور الرابع: الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (29): يوضح التزام القائمون بالاختيار بمعايير الاختيار المدونة في قانون المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
62.2%	28	نعم
37.8%	17	لا
100%	45	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (29) أن عدد من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 62.2% أكدوا أن القائمون بعملية الاختيار في مؤسسة الاسمنت على التزام بمعايير وإجراءات الاختيار المدونة في القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا عدم التزامهم بهذه المعايير بلغت نسبتهم 37.8%

وبناء على ما تضمنته هذه الدلائل الإحصائية نخلص إلى أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على التزام القائمون بعملية الاختيار على إجراءات الاختيار المنصوص عليه داخل المؤسسة والاتفاقيات الجماعية هذا ما يوضح أن المؤسسة تسعى إلى توظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائفهم، خاصة أن طبيعة العمل في هذه المصالح والتي تعتبر مناصب حساسة ومحورية تفرض توظيف أفراد يتوفرون على قدرات ومؤهلات علمية عالية، لأنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما زاد من صعوبتها ومسؤولياتها، مما يساعد المؤسسة في تقديم الخدمات في أرقى جودة ممكنة حتى تحقق فعاليتها، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بعدم التزام المسؤولين على عملية الاختيار بمعايير الاختيار المتفق عليها داخليا والاتفاقيات الجماعية بلغت نسبتهم 37.8% فهم عبروا برأي مناقض للرأي الأول، حيث بنوا رأيهم وحججهم على أن الإجراءات المعمول بها في التوظيف شكلية فقط.

الجدول رقم (30): يوضح اعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية.

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت اجابتك ب "لا" أي هذه المعايير تعتمد عليها؟	النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
28.9%	13	الوساطة	48.8%	22	لا
11.1%	5	الجهوية			
4.4%	2	صلة القرابة (المحابة)			
4.4%	2	المحسوبة			
48.8%	22	المجموع			
			51.1%	23	نعم
			100%	45	المجموع

تظهر الدلائل الكمية الموضحة في هذا الجدول أن 23 مبحوثا بنسبة 51.1% من اجمالي العينة الكلية أقروا باعتماد المؤسسة على المعايير الموضوعية في اختيارها للأفراد ومن خلال مقابلتنا معهم أكدوا لنا بأنه ورقيا يتم تطبيق كل المعايير الموضوعية في حين واقعا ليس كذلك، حيث يتم استقطاب الموظفين بالاشتراك مع الوكالة الوطنية للتشغيل في حين يتم اختيار من له صلة بأحد العاملين بالمؤسسة.

في مقابل هذه القراءات نجد أن نسبة معتبرة تكاد قريبة جدا من النسبة الأولى أدلوا بأن مؤسسة الاسمنت لا تعتمد على المعايير الموضوعية وأن هناك معايير أخرى جاءت على مقدمتها الوساطة بنسبة 28.9%، وتليها مباشرة الجهوية بنسبة 11.1%، وأخيرا نجد نسبة المبحوثين الذين أقروا بتدخل صلة القرابة والمحسوبة جاءت نفس النسبة ب 4.4%.

وبالاستناد إلى ما أمدتنا به هذه المعطيات والدلالة الكمية وعلاوة على المقابلات الحرة التي أجريت مع عدد من المبحوثين اتضح لنا أن غالبية المبحوثين بمدى تدخل المعايير غير الموضوعية في تدخل

الأفراد أهمها الوساطة حيث يمكن ربط هذه المعطيات بالجدول رقم (10) المتعلق بمصادر إعلان التوظيف حيث أقر نسبة 44.4% بأنهم حصلوا على الإعلان عن طريق اتصالهم المباشر بالمؤسسة حيث تلعب الوساطة دور في عملية التوظيف هذا ما يؤكد أن معايير الاختيار المهني لا تستند إلى الجوانب العلمية والموضوعية، بل مبنية في أغلبها على الجوانب الشخصية.

في مقابل هذه القراءات نجد أن للجهوية نسبة 11.1% هذا ما يؤكد تصريحات بعض من قمنا بإجراء المقابلة معهم أن هناك خروقات غير موضوعية تحدث على مستوى مصالح المؤسسة فيما يخص التوظيف على اعتبار كل رئيس قسم أو مصلحة يسعى إلى توظيف أفراد ليسوا أهلاً للمناصب التي يشغلونها، بناء على اعتبارات شخصية وقرابية، جهوية.

الجدول رقم (31): يوضح تدخل أطراف خارجية في عملية التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	27	نعم
31.1%	14	لا
8.9%	04	أحيانا
100%	45	المجموع

بالاستناد إلى الدلائل الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (31) بين لنا أن أغلبية المبحوثين بنسبة 60% أكدوا بأن هناك أطراف خارجية تتدخل في عملية التوظيف، في حين أقر 31.3% عدم وجود أطراف خارجية، في المقابل أقر 8.9% أنه أحيانا ما يتم التدخل، وفي ضوء هذه الشواهد التي أمدتنا به الدراسة الميدانية، إضافة إلى بعض المقابلات الحرة مع بعض المبحوثين تأكد لنا بأن هناك أطراف خارجية لها مصالح مع مؤسسة الاسمنت نظرا لعلاقتها مع أصحاب القرار بالمؤسسة، هذا ما يفسر وجود علاقة طردية بين هذه الأطراف غايتها خدمة الأغراض الشخصية أو مصالح مشتركة، وتأكيذا لهذا القول كتلك المعايير التي استعرضها الجدول السابق رقم (30) المتعلق بالوساطة بنسبة 28.9% وهي نتائج منطقية إلى

حد كبير، وانطلاقاً من هذه القراءة أردنا الاستفسار أكثر من خلال احتكاكنا المباشر بالمبحوثين من خلال إجاباتهم التي لها دلالات تترجم واقع التوظيف المتردي ويقدم لنا صورة واضحة، عن التعفن والفساد الذي يكمن في جسم المؤسسة من منظور المبحوثين.

الجدول رقم (32): يوضح مدى دراية الأشخاص المشرفين على الاختيار بعملية الاختيار الموضوعي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
51.1%	23	نعم
48.8%	22	لا
%100	45	المجموع

تفيد المعطيات والشواهد الكمية لمضامين الجدول رقم (32) أن 51.1% من أفراد العينة المبحوثة أكدوا بأن الأشخاص المشرفين على الاختيارات هم على دراية واسعة بإجراءات عملهم لموضوعية في حين يقر 48.8% برأي مخالف، وانطلاقاً من هذه الرؤية الواقعية نجد أن هناك تقارب كبير بين النسبتين ونجد أن من يؤكد من أفراد العينة على الشواهد بأنه ليس لهم دراية بمدى شفافية أو عدم شفافية التوظيف، وبالرغم من إدلاء المبحوثين بهذه التصريحات غير أننا لم نلتصق هنا في الواقع الميداني بالمؤسسة من خلال احتكاكنا المباشر مع المبحوثين اتضح لنا أن الأشخاص المسؤولين عن الاختيارات هم بالفعل ذو دراية بعملهم لكن تتدخل في هذه العملية أطراف أخرى كما أقرته القراءات التحليلية السابقة الخاصة بالجدول رقم (31).

الجدول رقم (33): يوضح المنافسة النزيهة بين المترشحين على أساس الاختيار السليم

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
62.2%	28	نعم
37.8%	17	لا
%100	45	المجموع

تقر الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (33) أن نسبة 62.2% أكدوا على وجود منافسة نزيهة بين المترشحين إذا وجد الاختيار السليم، بالرأي المقابل أقر ما نسبته 37.8% بالنفي وبالنظر إلى ما أسفرت عليه هذه المعطيات نجد أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن طرق الاختيار السليم من شأنها أن تخلق المنافسة النزيهة بين المترشحين بشرط إذا ما كان هذا الاختيار لمعايير موضوعية وذلك راجع إلى أنه كل ما كانت هناك مستويات علمية عالية كل ما كان هناك منافسة للظفر بالمنصب فكل مترشح يريد أن يظهر كل قدراته الفكرية والعلمية مما يؤدي بالضرورة للارتقاء بالمؤسسة، أما ما يمكن قوله بخصوص نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي نجد أنهم بنوا آراءهم على معتقدات أنه لا يوجد اختيار سليم ما دامت هناك سيطرة للمعايير غير الموضوعية في معظم المؤسسات إن لم نقل جل المؤسسات الجزائرية وهذا حسب تصريحات المبحوثين.

الجدول رقم (34): يوضح معاناة مؤسسة الاسمنت من معوقات وظيفية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
77.8%	35	نعم
22.2%	10	لا
%100	45	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم (34) نلاحظ أن 77.8% من مفردات العينة أكدوا لنا أن مؤسسة الاسمنت تعاني من معوقات وظيفية، في حين نجد نسبة 22.2% ممن أقرروا أنه لا توجد معوقات.

بالاستناد لما أسفرت عليه هذه المعطيات نجد أن أغلبية المبحوثين ونسبة كبيرة تؤكد وجود معوقات وظيفية داخل المؤسسة ويمكن إرجاع ذلك حسب ما صرح به لنا بعض المبحوثين أنه يوجد هناك تلاعبات في عملية اختيار الأفراد وهذه التلاعبات تؤدي بالضرورة إلى نقص فعالية المؤسسة عن طريق ظهور مشاكل مثل الأخطاء المهنية، كثرة الحوادث المهنية... الخ، مما يكبد المؤسسة خسائر مادية عالية فالتوظيف حسبهم يتم وفق المصالح الشخصية والقبلية دون مراعاة للشهادات العملية والخبرة المهنية وغيرها من المعايير التي تثبت الموضوعية والعدالة في الاختيار.

بينما يرى 22.2% من المبحوثين أن المؤسسة لا تعاني معوقات وظيفية وذلك من خلال تفويض بعض المصالح لأصحاب الخبرة لاختيار الموارد البشرية من جانب الشهادة العلمية والخبرة المهنية.

الجدول رقم (35): يوضح دور الاختيار المهني في زيادة الفعالية التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
91.1%	41	نعم
8.9%	4	لا
100%	45	المجموع

ونتيجة لكل ما سبق، وفي ضوء المراجعة التحليلية لمختلف التحليلات السوسولوجية المتعلقة بالجدول السابقة يتضح لنا بصورة واضحة، بأن مختلف الشواهد والمعطيات الكمية المأخوذة من ميدان الدراسة، تؤكد على الدور الواضح لمعايير الاختيار المهني في زيادة مستوى الفعالية وفي هذا السياق نجد الشواهد الإحصائية الموضحة في هذا الجدول تؤكد على أن اختيار أفراد أكفاء تساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما ينطبق مع اجابات المبحوثين وذلك بنسبة 91.1% أن لمعايير الاختيار دور كبير

في زيادة الفعالية، وهو ما يتفق مع المبدأ الذي حدده "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري حيث رأى بأن تحقيق الفعالية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فلا شك أن تحقيق الفعالية يرتبط بمدى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة والتي تعمل في المناصب التي تتناسب مع قدراتها وميولاتها وخيراتها، وهو ما تؤكدته المقابلات الحرة التي أجريت مع فئة الإطارات الذين عبروا على أن مؤسسة الاسمنت لم تعد تعتمد على الطرق العشوائية في اختيارها للأفراد نظراً لطبيعة العمل الذي يحتاج الكفاءة المناسبة.

### ثانياً: نتائج الدراسة:

بعد المعالجة النظرية لمختلف الشواهد الإحصائية لموضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، والتي اتضحت معالمها و تجسدها الإمبريقية في الدراسة الميدانية عن طريق إخضاعها للقراءات التحليلية السوسيولوجية، من إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة لإعطاء معنى أشمل لنتائجها وتبيان دور الاختيار المهني في زيادة الفعالية التنظيمية، وعليه سنحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها، وتوضيح مدى صدق الفرضيات وذلك من خلال:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- نتائج الدراسة في ضوء التراث النظري

### 33- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

33-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى التي مفادها: "تساهم الإجراءات العملية الموضوعية

لاختيار الموارد البشرية المؤهلة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف العامل"

من خلال اختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية "الإجراءات العملية الموضوعية في الاختيار المهني متغير مستقل" ودوره في "تحسين مستوى الخدمات المقدمة متغير تابع" وبالرجوع إلى الشواهد الكمية المتعلقة بوضعية العامل قبل الالتحاق بمؤسسة الأسمنت في الجدول (08) أن 37.1% من مفردات العينة كانوا طلاب جامعيين، كذلك جاوب أغلب المبحوثين بنسبة 55.1% على أنهم أجروا مقابلات وكانت تدور أسئلتها حول التخصص العلمي والمهني للفرد بنسبة 26.7% من العدد الاجمالي للعينة كما أفادت أجوبة المبحوثين في الجدول (15) أنهم لم تصادفهم أي مشاكل أثناء فترة التجريب بنسبة 68.8% بينما

أجابت 36 مفردة بنسبة 40.4% أن للشهادة العلمية دور في اختيارهم حيث يحدث فارق في نوعية الخدمة المقدمة وهذا حسب 77.7% ممن أجابوا أن المستوى العلمي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعامل.

وأكد مجموعة من المبحوثين على اعتماد المؤسسة على مبدأ الكفاءة والتي قدرت نسبتهم بـ 73.3% من العدد الإجمالي للعينة التي تشمل فئة الإطارات.

وهذا ما يؤكد صدق الفرضية من النتائج المستقاة في الجدول رقم (08) و(11) و (17) و(18) و(19) والتي تؤكد أن الإجراءات العملية الموضوعية " المستوى العلمي، الخبرة، الكفاءة " لها دور في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

وعليه يمكن القول أن اعتماد الطرق العلمية في انتقاء الأفراد لشغل الوظائف يزيد من فرص الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة لأنه كلما زاد المستوى العلمي زادت المعارف ومستوى الوعي والإحساس بالمسؤولية والقدرة على تأدية المهام بكفاءة، يؤدي هذا كله إلى جودة الخدمات المقدمة.

1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية التي مفادها: "تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي "

سعت هذه الفرضية إلى معرفة مدى مساهمة المؤهلات الشخصية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، وتظهر البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (24) حول الصفة الأكثر اختياراً فنجد أن 28 مفردة بنسبة 62.2% تم اختيارها على أساس صفات فكرية حيث تساهم هذه الصفات في زيادة مستوى الأداء في المؤسسة وذلك بحسب المعطيات الواردة في الجدول رقم (25)، كما تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) أن العمل ضمن فريق يزيد من الدافعية لإنجاز وأداء العمل في وقت قياسي ومحدد وذلك بنسبة 82.2%.

وتأسيساً على كل هذه الدلائل الإحصائية يمكننا القول بأن الفرضية الثانية تحققت إلى حد كبير بمعنى تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء.

وعليه يمكن القول أنه كلما كان للفرد مؤهلات أو مواصفات فكرية وجسمية وشخصية أدت بالضرورة إلى الانعكاس على رفع مستوى الأداء.

### 3-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة والتي مفادها: " الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة"

نحاول اختبار هذه الفرضية من خلال التعرف على درجة تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال عرض معطيات الدراسة الميدانية اتضح لنا من خلال جدول رقم (29) أن القائمون بعملية الاختيار بمؤسسة الإسمنت على التزام بمعايير وإجراءات الاختيار المدونة في القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية بإجابة 28 مفردة أي بنسبة 62.2%، كما أكدت نسبة من المبحوثين قدرت بـ: 53.3% على أن المؤسسة تعتمد على المعايير الموضوعية في اختيارها للأفراد، كما أكد أغلب أفراد العينة بنسبة 60% على وجود أطراف خارجية تتدخل في عملية التوظيف.

وتأسيساً على كل هذه الدلائل الإحصائية يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة بشكل كبير و ذلك استناداً لمعطيات الجدول (34) الذي يؤكد معاناة مؤسسة الاسمنت من معوقات وظيفية نتيجة للاعتبارات غير الموضوعية في التوظيف .

### 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

اشرنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية ، كما وضحنا النقاط الأساسية التي أفادتنا في هذه الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى عدد من النتائج العامة التي يتقاطع جزء منها مع نتائج الدراسات السابقة، ومنها

دراسة إيهاب عبد الله جرعون بعنوان واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثره على الولاء التنظيمي ، حيث توصل إلى عدد من النتائج التي تتفق مع نتائج دراستنا ، وخاصة منها أن انتقاء المترشحين يتم بناء على معايير موضوعية كالمستوى التعليمي، الكفاءة، الخبرة المهنية وأن تطبيق الشفافية في عملية الاختيار يزيد من مستوى الأداء المطلوب كذلك نجد دراسة أحلام عبايدية بعنوان محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين والتي أثبتت أهمية الاختيار المهني إذا اخذ بعين الاعتبار التخصص المطلوب، وهذا ما يتقاطع مع احد مؤشرات دراستنا والتي مفادها توافق المؤهلات العلمية للعمال مع الوظائف التي يشغلونها ، وربما يرجع الاختلاف بين نتائج دراستها ونتائج الدراسة الحالية إلى اختلاف مجتمع البحث ، والى جانب هذا فقد اتفقت كذلك نتائج دراستنا والمتعلقة بالصفات الجسمية للعامل مع دراسة فريدريك تايلور، عند إجرائه لتجربة رفع الكتل المعدنية، حيث أكد بأن العمال يجب اختيارهم لأداء أعمالهم

مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، فالهدف من اختياره للعمال وفقا للجوانب الفيزيولوجية يرتبط بزيادة مستويات الإنتاج، أما نتائج دراستنا هي أن المؤسسة تلجأ إلى مراعاة الجوانب الجسمية في اختيار الأفراد بهدف تسريع وتيرة العمل وانجازه في وقت قياسي، كذلك نجد دراسة إيمان سالم الصائغ بعنوان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية والتي تشير إلى أهمية الفعالية التنظيمية، في المؤسسة وخاصة مايتعلق بتحقيق الأهداف والتكيف البيئي وانعكاسه على الأداء، وهذا مايتفق مع احد مؤشرات الدراسة في مدى توفير المؤسسة الجو الملائم للعمل والذي على أثره يزيد من مستوى الفعالية التنظيمية، وفي هذا السياق نجد كذلك دراسة صبرينة ميلاط بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية، حيث كان مفاد هذه الدراسة أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات وهذا ما يتقاطع إلى حد كبير مع نتائج دراستنا، التي تؤكد على أن القائمين بعملية الاختيار والتعيين بالمؤسسة يجب أن يتسموا بالكفاءة والمستوى العلمي الذي يؤهلهم إلى القيام بعملية الاختيار المهني .

وبناء على كل ما تم عرضه، أن هناك العديد من التقاطعات بين نتائج الدراسة الراهنة ونتائج الدراسات السابقة، التي تناوبت موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، لاسيما التي أكدت أن اختيار الأفراد، يتم وفق المعايير الموضوعية والتي في مجملها إذا طبقت بشفاافية تزيد حتما في مستوى الفعالية التنظيمية .

### 3- نتائج الدراسة على ضوء التراث النظري

حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن دور الاختيار المهني في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وناقشنا في هذا الإطار عدد من المتغيرات كانوا محور اهتمام عديد من نظريات التنظيم وعليه فهي تحاول تقديم تفسيرات جزئية وكلية عن موضوعي، الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

والمتمعن في النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فهي تتفق مع الكثير من المبادئ الإرتكازية لنظريات الكلاسيكية، هذه الأخيرة التي قدمت بحوث ودراسات ميدانية في مجال الاختيار المهني والفعالية ورأت أن اختيار الأفراد وفق معايير موضوعية (كالكفاءة، المستوى العلمي، الخبرة المهنية توصيف الوظائف... الخ) يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية، وعليه فإننا نجد هذه المبادئ تتفق بنسبة كبيرة مع النتائج التي توصلنا إليها، حيث اقر اغلب أفراد العينة التي أشارت إليها الشواهد الإحصائية بنسبة عالية في

الفرضية الأولى أن اعتماد المؤسسة في اختيارها للأفراد على معايير موضوعية وعلمية يزيد من فعاليتها التنظيمية ،كذلك نجد النتائج التي توصلنا إليها بحسب ما أكدته الدلالات الإحصائية والتي أكدوا فيها المبحوثين أن مراعاة المؤسسة للخصائص الجسمية والشخصية أثناء الاختيار يعتبر مؤشر في زيادة الفعالية

كذلك نجد المداخل النيوكلاسيكية، التي تعطي أهمية قصوى للخصائص الشخصية والتي تؤكد على تعيين الأفراد في وظائف بما يتناسب مع استعداداتهم ورغباتهم، عن طريق إخضاعهم لإجراء اختبارات شخصية والتي رأت أن لهذه الخصائص الشخصية لها علاقة بالفعالية كزيادة درجة الولاء والروح المعنوية .

في حين نجد ما طرحته بعض النظريات الحديثة،من مبادئ وأفكار أنها تلتقي مع نتائج دراستنا في بعض النواحي وتختلف في نواحي أخرى،وفي هذا السياق نجد أن نتائج دراستنا أفادت بان عملية اختيار الأفراد ذوي كفاءات علمية عالية ومتنوعة وخضوعهم لإجراءات التوظيف المعمول بها في المؤسسة (الاختبارات،المقابلات، الفحص الطبي ) بهدف إلى زيادة الأداء العام للمؤسسة وهذا ماجاءت به نظرية النظم ،عندما أكدت على مبادئ أساسية لا يخلوا منها أي تنظيم وهي المدخلات العمليات الداخلية المتمثلة في الاختبارات، المقابلات،الفحوص الطبية...الخ ،وفي المقابل نجد بعض أفكار ومرتكزات المداخل الحديثة تختلف تماما عن ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فمثلا نجد النظرية اليابانية تؤكد على اختيار الأفراد وفقا لثقافتهم وقيمهم لشغل مناصب تتماشى مع ثقافتها، في حين تقر الدراسة الحالية أنها تختار الفرد وفق ماتطلبه قوانين التوظيف.

ويمكننا القول، أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء نظريات التنظيم لها بعد تنظيري، وتستمد مرتكزاتها ومفاهيمها مما طرحته هذه النظريات .

#### 4-النتائج العامة:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال إخضاع فرضياتها للاختبار والتي كان مفادها تحقق الفرضيات الثلاثة والتي أسفرت أن لمعايير الاختيار المهني مجموعة من الانعكاسات على الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة الإسمنت وذلك من خلال:

✓ أن الالتزام بالإجراءات العلمية الموضوعية من قبل القائمين بعملية الاختيار داخل المؤسسة وقيامهم بتطبيق هذه المعايير بنزاهة وشفافية لها دور بالغ في التطوير التنظيمي.

- ✓ أما المؤهلات الشخصية يتمتع بها العامل على اختلافها من مؤهلات فكرية وجسمية، تساهم في زيادة الأداء الوظيفي من خلال ما تتطلبه كل وظيفة من هذه الصفات.
- ✓ تؤثر معايير اختيار الأفراد في مستوى الفعالية التنظيمية إلى حد كبير حسب طبيعة السياسة التي تنتهجها المؤسسة في اختيارها للأفراد
- ✓ تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية على أداء المؤسسة من خلال عدم تطبيق المساواة وتكافؤ الفرص واختيارهم على معيار المحسوبية أو صلة القرابة أو من خلال علاقات شخصية ما ينجم عنها وضع أفراد غير أكفاء في مناصب غير ملائمة لهم، والتي تؤثر على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

### 5-التوصيات والاقتراحات

بالاحتكام على ما تم التطرق إليه من الحقائق والأبعاد التي أثارتها الدراسة الحالية بجانبها النظري والتطبيقي (الميداني)، سنحاول في الأخير أن نضع جملة من الاقتراحات والتوصيات التي من الممكن أن تفيد الجهات المختصة بعملية الاختيار المهني، ويمكن أن نعددها كالاتي:

- 1- ضرورة الاعتماد الأكثر في عملية اختيار الأفراد، على المعايير الموضوعية التي تجمع بين توافر الجوانب المعرفية والشخصية، والذي يسمح للمؤسسة بإمكانية الحصول على كفاءات بشرية مؤهلة، وقادرة على زيادة مستوى الفعالية التنظيمية.
- 2- ضرورة الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف، عند اختيار الأفراد بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته العلمية ومؤهلاته، الأمر الذي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 3- ضرورة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة، وتحديد نموذج مناسب لتقييم فعالية المؤسسة الذي يراعى فيها المعايير المعتمدة في اختيار الموارد البشرية.
- 4- إلزامية الاتصال بالجامعات والمعاهد، لتوطيد العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية مع تحديد الاختصاصات المناسبة لسوق العمل، ومحاولة استقطاب خريجي الجامعات.
- 5- إعادة النظر في بعض الطرق التطبيقية في اختيار الأفراد كالسير الذاتية (CV)، والمقابلات والاختبارات، ومحاولة التطوير في نماذج حديثة تقيم المترشح تقييما موضوعيا كاختبارات الاستعدادات، الاختبارات الأدائية وغيرها.

**33-** ضرورة الاعتماد على العدالة في عملية الاختيار المهني، والابتعاد كل البعد على كل أشكال المحسوبية والجهوية، صلة القرابة... الخ، عند اختيار الأفراد على اعتبارها معايير غير موضوعية تضعف من فعالية المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

تناولت الدراسة الحالية أحد أهم المواضيع في حقل علم اجتماع التنظيم المتمثل في الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بالتركيز على أهم المعايير المعتمدة في اختيار الموارد البشرية ودور هذه المعايير في زيادة فعالية المؤسسة من خلال إحاطتنا بمختلف جوانبه النظرية والامبريقية، اتضح لنا بدءاً بالنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة والتي فسرت دور الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمي، مما ساعدنا في بناء وصياغة إطار تصوري للدراسة مكنتنا من التحكم بحركية الظاهرة البحثية كما أشرنا إلى الكثير من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الاختيار والفعالية وفق منظورات مختلفة ساعدتنا عن طريق إثارتها لقضايا وانشغالات بحثية عن طريق الإحاطة بمختلف معالم وجوانب الموضوع معرفياً ومنهجياً.

وبناء على ما سبق حاولنا الاعتماد على إستراتيجية منهجية متكاملة، أردنا من خلالها تحديد دور معايير الاختيار في التحسين من فعالية المنظمة، وذلك وفقاً لأبعاد تنظيمية مستمدة من طبيعة الإجراءات المطبقة في اختيار المورد البشري ومدى موضوعيتها أو عدم موضوعيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات الشخصية للفرد وافترضنا أن هذه الأبعاد لها ارتباط بأبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية، وتتمحور هذه الأبعاد في قدرة المؤسسة على اختيار أفراد مؤهلين قادرة على تحسين الخدمات المقدمة من طرف العامل وزيادة مستوى الأداء الوظيفي.

وبناء على مدى تجسد هذه الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة وارتباطاتها الامبريقية، قمنا بتبويب البيانات الميدانية وتحليلها تحليلًا سوسولوجياً، بعدها توصلنا إلى عدة نتائج تكمن في أن لمعايير الاختيار الموضوعية التي تطبقها مؤسسة الاسمنت دور في تحقيق فعاليتها التنظيمية، ومن هذه النتائج نجد:

- التزام المؤسسة بالإجراءات العملية الموضوعية ( كالشهادة العلمية، الخبرة، الكفاءة...الخ) يساهم بدرجة كبيرة في التطوير التنظيمي.
- ترتبط زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمدى قدرة المؤسسة على اختيار أفراد لهم مؤهلات شخصية على اختلافها.
- تؤثر المعايير أو الاعتبارات غير الموضوعية في طريقة انتقاء الأفراد ( كالوساطة، المحسوبية، صلة القرابة...الخ) على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

وتأسيسا على هذه النتائج الجزئية، يتضح لنا بصورة جلية أن تحقيق المنظمة لفعاليتها مرتبط ارتباطا وثيق بمدى موضوعية معاييرها في اختيار الأفراد، ومن هنا يمكن أن نستنتج أنه لا بد للمؤسسة من الانتباه إلى أهمية معايير الاختيار والسعي وراء تنفيذها بكل موضوعية لزيادة مستوى أدائها .

وفي الأخير، لا يسعنا إلا أن نقول، أننا حاولنا في دراستنا هذه تغطية بعض جوانبه المعرفية والميدانية في حدود الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، وذلك لانتساع موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية لصعوبة الإلمام بكل جوانبه العلمية.

فائمة المصادر

والمراجع

أولاً : المعاجم والقواميس

- 1- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، د. ط، الجزائر، 2003،
- 2- سعدي الضناوي، جوزيف مال: معجم المترادفات و الأضداد، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس لبنان ، 2013.
- 3- عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية، مصر، 2006
- 4- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط2، القاهرة، مصر، دس.
- 5- مجيد طراد : المعجم المفصل في المتضادات في اللغة العربية، دار الكتب العلمية ،بيروت، لبنان 2015 .
- 6- معجم المصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزي، عربي، فرنسي، دار الكتاب المصري، دط، القاهرة د.س.

ثانياً : الكتب

- 1- أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، ط7، 2005 .
- 2- بلغيث سلطان :إضاءات منهجية في العلوم الإنسانية، دار ابن الطفيل للنشر والتوزيع، الجزائر 2011.
- 3- جون جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد حسن رزوق: نظرية التنظيم ، معهد الإدارة العامة ،السعودية 1988.
- 4- خالد عبد الرحمن الهيتي:إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005
- 5- خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة،، عمان، الأردن 2005.
- 6- رواية حسن: السلوك في المؤسسات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 7- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، دط، عمان،الأردن 2007.
- 8- سلمان زيد منير :إدارة اختيار الموظفين - الموظف المناسب في المكان المناسب، الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
- 9- سهيلة عباس محمد: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربيةبيروت، لبنان، 2002.

- 10- شوام بوشامة: مدخل الاقتصاد العام، دار العرب للنشر و التوزيع، ط3، الجزائر، 2000،
- 11- صالح بن نوار:فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، دط، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 12- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 13- صلاح عبد الباقي:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، د.طالإسكندرية، مصر،
- 14- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع و التنظيم، دار غريب، دط، مصر، 1993.
- 15- عبد الحميد مرسي : دراسة علمية تطبيقية للمهن و آثارها في الفرد و المجتمع، دار النهضة العربية، دط، القاهرة، مصر
- 16- عبد الفتاح محمد الدويدار: أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته دار المعرفة الجامعية، ط3، د.س
- 17- عبد الوهاب سويسي: المنظمة، المتغيرات، الأبعاد و التصميم، دار النجاح للكتابالجزائر، 2009
- 18- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي:أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الشروق عمان ، 2007
- 19- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2011
- 20- عمر وصفي عقيلي: المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، ط4، عمان2009.
- 21- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 22- عادل حسن :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشربيروت،1974.
- 23- فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003
- 24- محمود أحمد فياض وآخرون:مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2010.

- 25- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء والدنيا للطباعة والنشر، د.طالإسكندرية، مصر، 2008.
- 26- محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي الجزء الأول، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة مصر، 1964
- 27- محمد قاسم القريوني : مبادئ الإدارة ( نظريات، العمليات، الوظائف) ، دار وائل للنشر، عمان، 2006
- 28- محمود يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع ،دط , عمان الأردن، دس
- 29- مصطفى يوسف كافي: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013
- 30- نادر أحمد أبوشيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان. 2013.
- 31- نور الدين بشير تاوزيريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 32- هاني محمد صبحي : تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات دار اليازوري لنشر والتوزيع, 2011 .
- 33- يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للنشر والتوزيع ، دطالجزائر، 2013.

### ثالثا : المجالات والملتقيات

- 1- عبد المالك ياحي: الثقافة التنظيمية, الأبعاد والدلالات , مجلة أفاق للعلوم , مجلة دولية محكمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية, جامعة بن زيان عاشور الجلفة, العدد06, 2017
- 2-نعيمة عباس خيضر وآخرون : الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة, مجلة اتحاد الجامعات العربية, عدد 31, يناير, 1996.

### رابعا : الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- أحلام عبايدية : محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس تخصص الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي و المهني، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2006،2007
- 2- إيمان سالم الصائغ: أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2013
- 3- إيهاب عبد الله جرعون: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة واثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009،2010
- 4- بلقاسم مزيوة السلطة والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008، 2009
- 5- صبرينة ميلاط: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2007، 2008
- 6- فاتح جبلي : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، 2006
- 7- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقسيم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، مصر، 2000
- 8- نجاه قريشي: القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ، 2006،2007
- 9- زهير خربيش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة ،2018.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Kennedy.C: Toutes les Theories du Management Maxima, Paris' (1999)
- 2) L.Meignant: Ressources Humaines Développer la stratégie, Liaison France, (2000).

الملاحف

الملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان حول

معايير الاختيار المهني ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية  
في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت – الماء الأبيض-

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:  
جبللي فاتح

من إعداد الطالبتين :  
- جنة وداد  
- عدي عرجونة

ملاحظة: نرجو منكم ملأ هذه الإستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق ، وهذا إسهاما منكم في إنجاز البحث مع العلم أن المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية :

2020/2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس :

 أنثى ذكر

2- السن

. 20-29 سنة

. 30-39 سنة

. 40-49 سنة

. 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

. متوسط

. ثانوي

. جامعي

4- الحالة المدنية:

. أعزب

. متزوج

. أرمل

. مطلق

5- الأقدمية في العمل :

. أقل من 5 سنوات

. 5-9 سنوات

. 10-14 سنة

. 15-19 سنة

. 20-29 سنة

. 30 سنة فأكثر

المحور الثاني: الإجراءات العملية الموضوعية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرف العامل

6- قبل الالتحاق بالعمل في مؤسسة الاسمنت كيف كانت وضعيتك؟

طالب

متربص

بطل

7- كيف تحصلت على إعلان التوظيف قبل حصولك على منصب العمل؟

الجرائد اليومية

التشغيل

المباشر بالمؤسسة

\* أخرى تذكر.....

8- قبل توظيفك أو التحاقك بشغلك هل خضعت لاختبارات معينة؟

لا

نعم

\* إذا كانت إجابتك بـ"نعم" ما نوع هذه الاختبارات؟:





• اختبارات كتابية خاصة بالمعارف العامة ( ثقافة عامة )

• اختبارات المعارف النظرية

• اختبارات المعارف التطبيقية والمهنية.

• تجارب مهنية لتنفيذ عمل في الاختصاص

\* أخرى تذكر.....

9- هل مررت أو خضعت لمقابلة قبل توظيفك؟

لا

نعم

\* إذا كانت إجابتك بـ"نعم" حول ماذا كانت تدور اسئلة المقابلة؟






• أسئلة عامة

• أسئلة خاصة بمعلومات عن شخصية الفرد

• أسئلة حول التخصص المهني و العلمي للفرد

• أسئلة متعلقة بنوعية العمل

• كلها معا

\* أخرى تذكر.....

10- هل خضعت لفحص طبي قبل اختيارك للوظيفة؟

نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" هل تم ذلك :

- من خلال وثيقة طبية من طرف طبيب محلف
- عن طريق كشف طبي داخل المؤسسة
- كلاهما معا.

11- هل فترة اختبارك حددت بمدة زمنية معينة؟

نعم  لا

12- هل تمت متابعتك بعد التعيين؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كم كانت مدة التجريب والمتابعة؟

- 03 أشهر
- 06 أشهر
- 09 أشهر
- سنة

13- هل صادفتك مشاكل أو صعوبات أثناء فترة التجريب؟

نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" كيف كانت تعالج؟

.....  
 .....  
 .....

14- من هي الجهة المسؤولة عن الاختيار والمتابعة؟

- الإدارة المركزية
- إدارة الموارد البشرية
- المشرف المباشر على العمل

- أخرى تذكر .....  
 .....  
 .....

15- هل لهذه المعايير دور في اختيارك على أساسها؟ يمكن الإجابة على أكثر من إجابة واحدة

- الشهادة العلمية
- الخبرة المهنية
- الكفاءة
- إتقان اللغات

أخرى تذكر.....  
.....  
.....

16- حسب رأيك هل تعتقد أن المستوى العلمي للموظفين يمكن أن يحدث فارق في نوعية الخدمة المقدمة؟

- نعم  لا
- \* إذا أجبت بـ "نعم" كيف ذلك وإذا أجبت بـ "لا" لماذا؟

.....  
.....  
.....

17- هل تعتمد المؤسسة في الاختيار على مبدأ الكفاءة؟

- نعم  لا
- \* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فماذا تعني لك الكفاءة؟

- القدرة على تأدية المهام في وقت محدد
- تأدية المهام بفعالية
- التنوع في المهارات
- التميز في تقديم العمل
- القدرة على العمل في أكثر من منصب

18- هل تعتمد المؤسسة في التوظيف ( الاختيار ) حسب الجنس ( ذكر-أنثى )

- نعم  لا
- \* إذا كانت بـ "نعم" أي الجنسين أكثر توظيفاً؟
- ذكر  أنثى

19- حسب رأيك هل اختيار أحد الجنسين (إما ذكور أو إناث) يمكن أن يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة؟

- نعم  لا

20 - هل تمتلك خبرة سابقة في مجال عملك؟

لا

نعم

\* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" أين اكتسبت هذه الخبرة

21- هل المؤهلات العلمية للعمال في مؤسستك تتوافق مع الوظائف التي يشغلونها؟

لا

نعم

المحور الثالث: تساهم المؤهلات الشخصية للعامل في زيادة مستوى الأداء الوظيفي

22- ما هي الصفة الأكثر اختيارا في عملك؟

صفات فكرية

صفات جسمية

23- هل تساهم هذه الصفات في زيادة مستوى الأداء في مؤسستك؟

لا

نعم

24- في رأيك هل العمل ضمن فريق يزيد من الدافعية للإنجاز العمل في وقت محدد

وقياسي؟

لا

نعم

\* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" أو " لا " لماذا؟

25- ما هو انطباعك نحو العمل الذي تؤديه ؟

انطباع سلبي

انطباع إيجابي

26- هل مؤسستك توظف العمال الأجانب؟

لا

نعم

\* إذا كانت إجابتك بـ "نعم" هل تزيد فعالية الأداء عند العامل الأجنبي أم العامل المحلي؟

العامل الأجنبي

العامل المحلي

المحور الرابع: الاعتبارات غير الموضوعية وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة

27- هل يلتزم القائمون بعملية الاختيار بمؤسستكم بمعايير وإجراءات الاختيار المدونة في القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للمؤسسة؟

نعم  لا

28- هل تعتمد مؤسستك على المعايير الموضوعية في اختيارها للأفراد؟

نعم  لا

\* إذا كانت إجابتك ب" لا" أي هذه المعايير تعتمد عليها مؤسستكم؟


- الوساطة
- الجهوية
- صلة القرابة ( المحاباة)
- المحسوبية

- أخرى تذكر .....

.....

.....

29- هل هناك أطراف خارجية تتدخل في عملية التوظيف؟

نعم  لا

30- هل الأشخاص المسؤولين عن الاختبارات هم أشخاص ذو دراية واسعة بعملية الاختيار الوظيفي الموضوعي؟

نعم  لا

31- هل يضمن الاختيار والتعيين السليم في مؤسسة الإسمنت المنافسة النزاهة بين المترشحين للاختيار للوظيفة؟

نعم  لا

32- هل تعاني مؤسسة الإسمنت من معوقات وظيفية؟

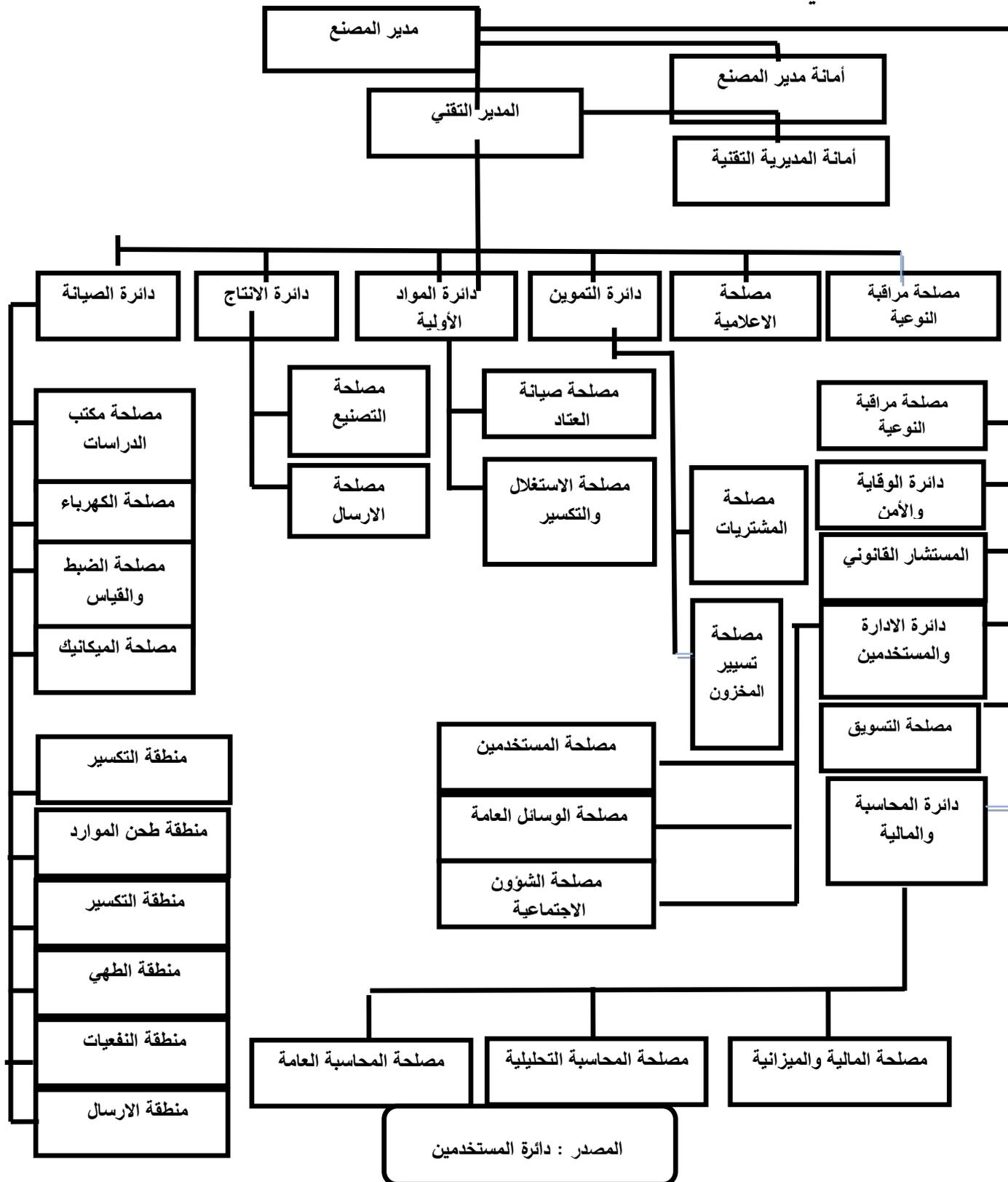
نعم  لا

33- هل لمعايير الاختيار المهني دور في زيادة الفعالية التنظيمية في مؤسسة الإسمنت؟

نعم  لا

الملحق رقم 2

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 03: وثيقة القبول لإجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة العربي التبسي - تبسة  
 العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 مادة: المكلثة بما بعد التدرج و البحث  
 العلمي و العلاقات الخارجية

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
 Faculté des Sciences Humaines et Sociales

رقم: 38 / ك.ع.إ.ج. / 2020

تبسة في: 03 / 12 / 2020

إلى السيد: محمد إبراهيم بن بومدين، المدير الوطني للتربية

**الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني**

بعد أداء واجب التحيية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلاب إجراء تربص ميداني بمؤسستكم، في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، شاكرين لكم سن تهاونكم ومساهمتم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

طالب (ة): **عبدلي محمد جويلا**  
 تخصص: علم الاجتماع - تخصص علم الاجتماع  
 مستوى: **بكالوريوس**  
 موضوع البحث: **المساهمة في زيادة الفعالية التنظيمية**

الطالب (ة): **محمد جويلا**  
 رئيس قسم علم الاجتماع  
 مدير التعليم العالي والبحث العلمي

موافقة المؤسسة المستقبلة  
 02/12/2020  
 Directeur de la Cimenterie  
 IMAMI Smaitia  
 S.C.T.  
 Cimenterie  
 EL-MALABIJ

## معايير الاختيار المهني ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بشركة الاسمنت \_ الماء الأبيض \_

الاستاذ المشرف: جبلي فاتح

الطالبتين : جنة و داد

عبدي عرجونة

ملخص:

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي محاولة الكشف عن معايير الاختيار المهني ودورها في زيادة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، محاولين بذلك تقصي الواقع السوسيو- تنظيمي للاختيار المهني والفعالية التنظيمية، موضحين مدى مساهمة الإجراءات الموضوعية لاختيار الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التعرف على الخطوات العلمية التي يقوم عليه الاختيار السليم، كذلك موضحين مدى تأثير الاختيار غير الموضوعي على أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وللإجابة عن الأسئلة المثارة واختبار الفرضيات التي وضعناها، اعتمدت الدراسة الراهنة على عدة مصادر فكرية، متمثلة في التراث العلمي الذي كان محور اهتمامه موضوعي الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وصولاً إلى الجانب الميداني الذي تضمن تحليل المعطيات الكمية المرتبطة بالظاهرة البحثية بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية المستقاة لتسهيل التعامل مع المعطيات الميدانية وربطها بالجانب النظري، واستخدام المنهج الوصفي والتركيز على الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع لبيانات، وبعد ترتيب وتصنيف البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة وإخضاعها لتحليل والمناقشة تم استخلاص النتائج الآتية :

- إن الالتزام بالإجراءات العلمية الموضوعية من قبل القائمين بعملية الاختيار داخل المؤسسة وقيامهم بتطبيق هذه المعايير بنزاهة ، وشفافية لها دور بالغ في التطوير التنظيمي، وزيادة فعاليته .
  - أن المؤهلات الشخصية التي يتمتع بها العامل، تساهم في زيادة الأداء الوظيفي
  - تؤثر الاعتبارات غير الموضوعية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة
- الكلمات المفتاحية : الاختيار المهني، الفعالية التنظيمية، المورد البشري .

### abstract :

The intended objectives of the current study are constructed in order to seek to investigate the criteria for professional selection and its vital role in the level's elevation of the organizational effectiveness in the Algerian institution, attempting to investigate the socio-organizational presence of professional testing and organizational effectiveness, explaining to what extent the objective procedures for selecting human resources are required to contribute in the refinement of the job performance through learning about The scientific steps on which proper selection is based. Furthermore the research paper is explaining the impact of non-objective choice on the organization 'aims . In order to achieve the aforementioned intentions and test the hypotheses that we have been set, the current study relied on several intellectual sources, represented in the scientific heritage, which has viewed as the central focus of its objective interest, Professional selection and organizational effectiveness, reaching the practical part which includes the analysis of the quantitative data associated with the research phenomenon by following a set of consistent methodological steps to facilitate the arrangeability with the practical data and linking them to the theoretical side added to that using the descriptive approach and focus on the form and the interview as tools for collecting data, after that arranging and classifying data that have been Collected from the field of study and subject them to dissolution .The discussion and the following results were drawn as follows :

- The Commitment to the procedural scientific objectives by those who engage in the process of selection within the institution and their application of standards with integrity and transparency has a vital role in the organizational development, and the enhancement of its effectiveness.
- The personal qualifications which are acquired by the employee contribute in the improvement of job performance.
- The subjective considerations affect the degree to which the organization's aims are achieved

**Key words :** the professional selection, The organizational effectiveness , human resource .

### Résumer

Les objectifs de la présente étude sont conçus de manière à examiner les critères de sélection professionnelle et leur rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution algérienne, en essayant d'étudier la présence socio-organisationnelle des tests professionnels et de l'efficacité organisationnelle, en expliquant dans quelle mesure les procédures objectives de sélection des ressources humaines doivent contribuer à l'amélioration des performances professionnelles par la connaissance des étapes scientifiques sur lesquelles se fonde une sélection appropriée. En outre, le document de recherche explique l'impact du choix non objectif sur les "objectifs" de l'organisation. Afin d'atteindre les intentions susmentionnées et de tester les hypothèses qui nous ont été posées, la présente étude s'est appuyée sur plusieurs sources intellectuelles, représentées dans le patrimoine scientifique, qui a considéré comme point central de son intérêt objectif, la sélection professionnelle et l'efficacité organisationnelle, atteindre la partie pratique qui comprend l'analyse des données quantitatives associées au phénomène de la recherche en suivant une série d'étapes méthodologiques cohérentes pour faciliter l'agencement avec les données pratiques et les relier à la partie théorique ajoutée à cela en utilisant l'approche descriptive et en se concentrant sur le formulaire et l'entretien comme outils de collecte des données, après quoi l'agencement et la classification des données qui ont été collectées dans le domaine d'étude et les soumettre à la dissolution . La discussion et les résultats suivants ont été tirés comme suit :

- L'engagement des personnes qui participent au processus de sélection au sein de l'institution à atteindre les objectifs scientifiques procéduraux et à appliquer les normes avec intégrité et transparence joue un rôle essentiel dans le développement de l'organisation et l'amélioration de son efficacité.
- Les qualifications personnelles acquises par l'employé contribuent à l'amélioration des performances professionnelles.
- Les considérations subjectives affectent le degré de réalisation des objectifs de l'organisation

**Mots clés :** la sélection professionnelle, l'efficacité organisationnelle, les ressources humaines .