



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

## الإختيار المهني والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تيارت-

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ/ سليمان تيش تيش محمد لمين

-فتيحة عباس

السنة الجامعية: 2015/2014

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلى  
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى الذين قال فيهم المولى عز وجل " ولا تفل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا  
كريما"

أبي وأمي العزيزين الغاليين الذين كانوا سندا لي طيلة فترة دراستي، ربي احفظهما  
لي.

إلى القلوب الطاهرة الرفيعة والنفوس البدينة إلى رياحين حياتي أخواتي "  
الطيب، دنيا، عامر، محمد، إبراهيم" وزوجة أخي الطيب.

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.

إلى كل الكتاكيت الصغار خاصة أبناء أخي الطيب " كاميليا ومحمد"

إلى جميع أفراد عائلة "عباس وبريك"

إلى كل رفقاء الدرب والعمل وأصدقاء المحن خاصة جهاد، سميرة وسمية.

إلى كل عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم  
الاجتماعية.

إلى كل من ساهم في بناء هذا المستقبل الذي نفخر ونعتز به وإلى كل من حضر  
بقلبي وغاب عن قلبي.

## الشكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ثم الصلاة والسلام على محمد خير النبيين  
وآخر المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين فنشكر  
الله عز وجل على كل النعم التي أنعم علينا بها وبهذه النعمة التي خص بها أحبائه  
وأخلائه والرسول عليهم أزكى الصلوات والسلام.

وبعد

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث المتواضع ونخص  
بالذكر الأساتذة الكرام الذين مهما شكرناهم فلا نعطيهم سوى القليل من حقهم وعلى  
رأسهم الأستاذ المشرف المحترم "سليمان تيش تيش محمد لمين" الذي ساعدنا  
بإرشاداته وتوجيهاته وكذلك أستاذ "موهوب مراد" كما لا ننسى أن نشكر عمال  
مديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيارت - على مساعدتهم لنا.

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وإلى الطلبة  
"علي وسفيان".

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	خطوات عملية الاختيار	01
46	نموذج الإدارة بالأهداف	02

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	معايير الفعالية التنظيمية	01
56	توزيع العمال حسب المصالح الموجودة في المؤسسة	02
61	توزيع العينة حسب الفئة السوسيو- مهنية	03
61	الجنس	04
62	السن	05
63	المستوى التعليمي	06
64	طبيعة العمل	07
65	المستوى الوظيفي	08
66	الأقدمية	09
70	مدى مساهمة مهارات وكفاءات العمال على التعامل مع الآخرين	10
71	رؤية العامل حول المعارف التي يمتلكها	11
72	مدى مساهمة قدرات العامل على قبول مهام إضافية	12
73	مدى مساهمة المهارات اليدوية في زيادة الدقة والإتقان	13
74	الاختيار على أساس الخبرة المهنية	14
75	الاختيار على أساس الشهادة العلمية	15
76	مدى اهتمام معيار الأقدمية في الاختيار المهني	16
77	المحافظة على التركيز والانتباه	17
78	قوة الذاكرة	18
79	القدرة على التحليل	19
80	روح التعاون بين فريق العمل	20
81	المواظبة على حضور الاجتماعات	21
82	الإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات	22
83	مدى ارتكاب الأخطاء أثناء العمل	23
84	الرغبة في إنجاز المهام	24
85	المرونة في التعامل مع المستجدات	25

86	فرصة تغيير المؤسسة	26
87	التقيد بمواعيد العمل الرسمية	27
88	مستوى الغيابات لدى العمال	28
89	تنفيذ التعليمات واللوائح	29
90	مدى الارتباط بالمؤسسة	30
91	اكتساب المعارف وارتكاب الأخطاء	31
92	اكتساب القدرات والإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات	32
93	المهارات اليدوية والمرونة في التعامل مع المستجدات	33
94	الاختيار على أساس الخبرة وارتكاب الأخطاء المهنية	34
95	الاختيار على أساس التخصص العلمي وارتكاب الأخطاء المهنية	35
96	الاختيار على أساس الأقدمية والإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات	36
97	الاختيار على أساس الخبرة والالتزام بتنفيذ لتعليمات واللوائح	37
98	الاختيار على أساس الأقدمية والارتباط بالمؤسسة	38
99	المحافظة على التركيز والإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات	39
100	المحافظة على التركيز وارتكاب الأخطاء المهنية	40

## فهرس المحتويات

الإهداء	
الشكر	
فهرس الأشكال والجداول	
خطة الدراسة	
الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: تقديم الدراسة.	
تمهيد	5
أولاً: أهداف الدراسة	5
ثانياً: أهمية الدراسة	6
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع	6
رابعاً: الإشكالية	7
خامساً: الفرضيات	9
سادساً: المفاهيم الأساسية	10
1- الإختيار المهني	10
1.1- تعريفه	10
2.1- أهمية الإختيار المهني	13
3.1- خطوات الإختيار المهني	14
4.1- العوامل المؤثرة على الإختيار المهني	19
5.1- أخطاء عملية الإختيار المهني	21

22	2- الفعالية التنظيمية
22	1.2- تعريفها
25	2.2- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
27	3.2- خصائص المنظمة الفعالة
28	4.2- مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
29	5.2- معايير فعالية المؤسسة
32	سابعاً: الدراسات السابقة
39	ثامناً: الإطار النظري للدراسة
39	1- النظريات الكلاسيكية لدراسة الإختيار المهني والفعالية التنظيمية
39	1.1- النظرية البيروقراطية
40	2.1- نظرية الإدارة العلمية
41	3.1- نظرية التقسيم الإداري
42	نقد وتقييم النظريات الكلاسيكية
43	2- النظريات النيو كلاسيكية
43	1.2- مدرسة العلاقات الإنسانية
44	2.2 - نظرية العاملين أو العوامل المزدوجة
44	نقد وتقييم النظريات النيوكلاسيكية
45	3- النظريات الحديثة
45	1.3- نظرية الإدارة اليابانية
46	2.3 - مدخل الإدارة بالأهداف
46	3.3 - مصادر النظم
47	نقد وتقييم النظريات الحديثة

47..... خلاصة

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

50..... تمهيد

50..... أولاً: مجالات الدراسة.

50..... 1- المجال المكاني.

55..... 2- المجال البشري.

57..... 3- المجال الزمني.

57..... ثانياً: منهج الدراسة.

58..... ثالثاً: أدوات الدراسة.

58..... 1- الملاحظة.

58..... 2- الإستمارة.

59..... 3- السجلات والوثائق.

60..... رابعاً: عينة الدراسة ومواصفاتها.

60..... 1- كيفية اختيار العينة.

61..... 2- مواصفات العينة.

67..... خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

67..... خلاصة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

70..... تمهيد



70	أولاً: عرض وقراءة وتحليل بيانات الدراسة.....
100	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.....
100	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....
101	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
102	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.....
104	ثالثاً: استنتاج عام للدراسة.....
104	خلاصة.....

## خاتمة

ملخص الدراسة

قائمة المراجع

الملاحق

## مقدمة

إن الاقتصاد الجديد الذي يعرفه العالم اليوم، أضفى أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره أهم عامل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها وضمان استمرارها، نموها، ونجاحها بعدما كان ينظر للعامل على أنه عنصر يقوم مقام الآلة في العملية الإنتاجية. أي كان ينظر للعامل على أنه يد عاملة فقط وليس مورد استراتيجي - كل هذا يتوقف على مدى تسيير المورد البشري بشكل جيد وخاصة درجة الفعالية المحققة من وراء الاستثمار فيه.

لذلك انتقلت المؤسسات من اعتماد النظم التقليدية في تسيير وإدارة الموارد البشرية إلى مرحلة تبني برامج تسييرية حديثة كافية لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات البيئية إذ اقتنعت المؤسسات بأن إمكانياتها البشرية أصبحت موردا استراتيجيا من شأنه رفع مستوى أدائها الكلي أو العام ومن ثم مجابهة التغييرات البيئية رغم حدتها وتنوع مصادرها.

لذا فإن الاهتمام بحسن اختيار هذه الموارد وتوجيهها واستغلالها بشكل جيد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنه إذا كان الاختيار السليم والتنمية الجيدة فإن هذا يسمح للمؤسسة للارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية.

ونظرا لأهمية موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، الذي يعتبر من أهم الآليات التي تساهم في اكتساب موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، كما تساهم في تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يضمن بقائها ونموها واستمرارها، لذلك نحاول من خلال الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ربط ما هو نظري بما هو إمبريقي في الواقع المؤسساتي الجزائري ومن خلال اطلاعنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت - كنموذج للمؤسسة الجزائرية وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول جاءت على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول تقديم الدراسة وما تضمنه من مبررات اختيار موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات مفاهيم الدراسة.

في حين تضمن الفصل الثاني الإطار المنهجي لدراسة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة، وكذا المنهج المستخدم، أخيرا وقبل التعرض إلى خصائص العينة قمنا بعرض أهم الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات، حيث اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة بالإضافة إلى السجلات والوثائق في ذلك

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض البيانات التي جمعت ميدانيا من خلال تبويبها وتحليلها، وقد تضمن هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة.

**تمهيد**

تتناول هذه الدراسة واحدا من الموضوعات الأساسية التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين، هو الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، في هذا السياق فقد ظهرت العديد من المحاولات النظرية والإمبريقية التي حاولت تقديم تفسيرات متعددة ومتباينة لهذه العلاقة بهذا نحاول تقصي أبعاد الظاهرة البحثية وتمثلاتها الواقعية في سياق تنظيمي يتميز بالتحول والتغير نحو أنماط تسييريه تعطي لفعالية الاختيار أهمية كبرى لاستمرار المؤسسات.

وعلى هذا فإن هذا الفصل يدور في مجمله حول الأهمية والمبررات التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع، وطرح الإشكالية البحثية حول مدى تأثير الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية في سياق الأدبيات المتوفرة ومعطيات الواقع المدروس.

**أولاً: أهداف الدراسة**

في ضوء مبررات الدراسة وما تطرحه الأدبيات المتوفرة حول الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الاختيار المهني والفعالية التنظيمية وذلك من خلال التعرف عن مدى تأثير اختيار الفرد المناسب على أداءه.
- محاولة التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية السائدة لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة.

- محاولة التعرف عن مدى فعالية خطوات الاختيار المهني التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة وذلك في ضوء قياس مختلف التغيرات الحاصلة على العاملين بعد اختيارهم كرضاهم عن العمل، تحسين أداءهم، ولائهم للمؤسسة.

- محاولة تشخيص معايير الاختيار المهني بمؤسسة سونلغاز - تيارت - وتحديد مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية.

- محاولة التعرف على مكونات الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في ضوء التراث النظري والإمبريقي.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الآليات التي تحرك إحدى عمليات إدارة الموارد البشرية وهي الاختيار المهني لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت - نظراً لما تكتسبه هذه الدراسة من جوانب سلبية إذا لم تكن ملائمة للعملية التنظيمية، وبالتالي تنعكس على فعالية الموارد البشرية.

- تكمن أهمية الدراسة في كونها توضح أهمية الاختيار ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية في إحدى مؤسساتنا الخدمائية والإنتاجية وهي مؤسسة سونلغاز.

- تتمحور أهمية هذه الدراسة في تحسيس القائمين بعملية الاختيار المهني بالأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الأخيرة في المؤسسة محل الدراسة، بحيث تعتبر من أهم الوظائف التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تعتبر كالجهاز العصبي للمؤسسة بحيث تدفعها للبحث عن الأشخاص المناسبين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقق المؤسسة استمرارها ونموها وبقائها .

### ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية

جاء اختياري لموضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية كمحاولة للتعرف على مدى مساهمة الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية القائمة في ظل انفتاح المؤسسات الجزائرية ودخولها سوق المنافسة العالمي.

- محاولة التوسع أكثر في موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية كونه يندرج ضمن تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية.

- إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة منها تدني مستويات الفعالية التنظيمية.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة الجزائرية ألا وهي عملية الاختيار المهني لتكون مرجعا في الدراسات المستقبلية.

- توضيح الدور الفعال الذي تلعبه سياسة الاختيار في انتقاء الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة.

#### رابعا: الإشكالية

في عصر المنافسة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح أن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الكفاءة والفعالية وبنفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، ويتوقف ذلك على مدى فعالية أسس ومعايير اختيارها لمواردها البشرية الكفيلة بتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة، لأن فعالية المؤسسة تعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية.

وعليه، فقد أصبح موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، محور اهتمام الكثير من المدارس والدراسات الإمبريقية التي تناولته في إطار الكشف عن دور الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية، نذكر منها المدرسة النيوكلاسيكية التي كان محور اهتمامها العنصر البشري من خلال التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال في تحقيق الفعالية، وقد أثار الكثير من النقاش في العديد من الحقول العلمية كعلم اجتماع العمل والتنظيم، علم الإدارة وغيرها.

ويعد الاختيار المهني من أهم الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة أثناء قيامها بعملية التوظيف، باعتباره عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها، وفي حياة الفرد وتطوره أيضا، ولا بد أن يكون هناك انسجام بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وخصائص الأفراد الذين يتوقع منهم تنفيذ تلك الاستراتيجية، لذلك تسعى المؤسسات الناجحة إلى اختيار أحسن الكفاءات البشرية، من خلال إتباع خطة تعتمد على أسس ومعايير موضوعية منها الكفاءة، مع مراعاة في ذلك القدرات العقلية، والمؤهلات الشخصية للأفراد، لذا وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها أمام حتمية الاهتمام بالموارد البشري وحسن اختياره، وتنمية قدراته بالاستثمار فيه، وحسن استغلال امكانياته حاليا ومستقبلا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات، فهي تعتبر مبرر وجود المؤسسة واستمرارها، بهدف ضمان البقاء والتكيف وخلق مزايا تنافسية، من خلال تحقيق الأهداف التي تطمح في الوصول إليها، والتي تتبلور أساسا في تحقيق المزيد من الاستقرار الوظيفي لدى عمالها، وزيادة أدائهم، وهذا ما ينعكس إيجابا على فعالية وكفاءة المؤسسة.

ونتيجة للتطورات المتلاحقة على مستوى الاقتصاد الوطني خاصة إعادة هيكلة المؤسسات - خصوصية أوحد البعض منها - انفتاح الأسواق العالمية، ومحاولة الجزائر الدخول في الشراكة مع المجموعة الأوروبية منها المنظمة العالمية للتجارة، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في تنظيم المؤسسات، واستعمال الأدوات والوسائل الضرورية للتسيير حسب معايير وظروف اقتصاد السوق، فالمسير الجيد هو الذي يسهر على تحقيق التوازن بين النظم الجديدة وحاجيات الأفراد وأهداف المنظمة، من خلال توفير، تنمية، وتطوير الموارد البشرية خاصة أثر التكنولوجيا الجديدة في دور ونوع الموارد البشرية المختارة لأداء المهام في ظل تحديات العولمة باتباع أساليب موضوعية فعالة في اختيار الموارد البشرية لشغل وظائفهم داخل المؤسسات بما يكفل تحقيق الفعالية التنظيمية.

لذا من الطبيعي البحث عن الآليات الكافية والسبل الكفيلة لتحقيق أقصى درجات الفعالية وذلك من خلال العمل ببرامج الاختيار المهني السليمة للموارد البشرية ليس فقط على أساس المعايير الموضوعية كالخبرة والأقدمية والشهادة العلمية، ولكن أيضا حسب قدراتهم العقلية ومؤهلاتهم الشخصية وما يحملونه من مهارات ومعارف وقدرات اتجاه العمل كالرغبة في العمل الدافعية للإنجاز، وكذا المرونة في التعامل بما يضمن الأداء الأمثل والاستقرار الوظيفي ومنه تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

وضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة تتعلق بطبيعة الاختيار المهني وتأثيره على الفعالية التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت - من خلال طرح التساؤل المركزي التالي:

هل يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وينطوي هذا التساؤل على أربعة أسئلة فرعية:

- 1- إلى أي مدى تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة الاداء الوظيفي؟
- 2- إلى أي مدى يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في زيادة الأداء الوظيفي؟
- 3- إلى أي مدى يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
- 4- إلى أي مدى تساهم القدرات العقلية في زيادة الأداء الوظيفي؟

#### خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة: تتضمن الدراسة الراهنة فرضية عامة مفادها: يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية بشكل فعال.

الفرضيات الفرعية: من أجل الإلمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها قصد البرهنة على الفرضية العامة قمنا بصيغة أربع فرضيات فرعية مفادها:

تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة الأداء الوظيفي.

يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في زيادة الأداء الوظيفي.



يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

تساهم القدرات العقلية في زيادة الأداء الوظيفي.

سادسا: مفاهيم الدراسة

## 1- الاختيار المهني:

### 1-1 تعريف الاختيار المهني:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الاختيار المهني بتعدد واقع التنظيمات من جهة وباختلاف العناصر التي ركز عليها كل تعريف من جهة أخرى ومن بين تعريفات الاختيار المهني نجد بأن:

"كامل بربر" يعرف الاختيار المهني بأنه: "العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث الصلاحية لأداء هذه الوظيفة"<sup>1</sup> وفي نفس السياق يضيف علي السلمي بأنه: "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل"<sup>2</sup> من خلال هذين التعريفين يظهر لنا بأن الاختيار من أهم الأعمال الإدارية التي تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر لاختيار أفضلهم مناسبة لهذا العمل، وقرارات الاختيار بهذا المعنى تحتوي على التنبؤ بفاعلية الأفراد في العمل.

ونجد عمر وصفي عقيلي يعرفه بقوله: "عملية الاختيار المهني ما هي إلا عبارة عن تنبؤ مستقبلي يتعلق بمدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم وسلوكهم بأن واحد في وظائف متعددة (وليس في وظيفة واحدة) التي من المحتمل أن يشغلوها في

<sup>1</sup> - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص:81.

<sup>2</sup> - علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985، ص: 203.

المنظمة حاضرا ومستقبلا، و لذلك لتحقيق فعالية الأداء التنظيمي، وإنجاز أهداف استراتيجية المنظمة ورسالتها التي تطمح في الوصول إليها.

و يضيف بأن عملية الاختيار بمجملها ما هي في الواقع إلا عبارة عن عملية غربلة المتقدمين لانتقاء أفضلهم للتعيين أي قبول من تتوفر فيه المواصفات أكثر من غيره، ويتم التأكد من مدى توفر معايير الاختيار في المتقدمين عن طريق استخدام مجموعة من الاختبارات والمقابلات والتقنيات التي تحدد من يصلح و من لا يصلح للتعيين.<sup>1</sup>

فمن خلال هذا التعريف نجد عمر وصفي عقيلي يربط عملية الاختيار بمدى القدرة على التنبؤ بالمواصفات والشروط التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة وهذا الأخير الذي يجب أن يشتغل في عدة وظائف وليس في وظيفة واحدة حاليا ومستقبلا، ويؤكد كذلك عقيلي على مدى أهمية وموضوعية معايير الاختيار وكذا الاجراءات المتبعة في ذلك، وكلها مؤشرات فعالة لعملية الاختيار تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرفه البعض بأن: "عملية الاختيار المهني هي عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أي أنها عملية فحص المرشحين بشغل الوظيفة وتحديد من سيعين بها"<sup>2</sup>

وهناك من يعرفه بأنه: "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره"<sup>3</sup>

بالإضافة إلى أنه: "عبارة عن إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف"

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 370.  
<sup>2</sup>- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، فنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 154.  
<sup>3</sup>- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص: 92.

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه نستنتج أن الاختيار المهني هو عملية مهمة في تسيير الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تحقيق التوافق بين مؤهلات الفرد وقدراته من جهة وبين متطلبات الوظيفة من جهة ثانية، لأن أي خلل في هذه المعادلة تكون له آثار سلبية على سلوك الفرد ومستوى أدائه.

ويعرف الاختيار المهني على أنه: "تلك العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله"<sup>1</sup>

وكذلك يعرف بأنه: "عملية تقييم لمقدرات الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوبة قيامهم بها وهناك من الإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار ما يساعد على اكتشاف الأفراد الذين يتوقع نجاحهم، والذين لا يحتمل نجاحهم في المهام التي يقومون بها"

ويعرف أيضاً بأنه: "انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة"<sup>2</sup>

تشير هذه التعاريف إلى أن قرار الاختيار يتوقف على الشخص الذي تتوفر فيه القدرات والخصائص التي تمكنه من ممارسة العمل أحسن من غيره من المتنافسين على الوظيفة الشاغرة.

وإلى جانب ذلك يعرف بأنه: "عملية قياس واتخاذ القرار وتقييم الأفراد، والهدف منه الوصول إلى تعيين الأفراد متوقع أن يكون أدائهم المستقبلي جيداً"<sup>3</sup>

يشير هذا تعريف إلى أن اختيار الأفراد ليس فقط المطابقة والمفاضلة بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة بل يركز على القياس وتقييم الأفراد، فالقياس

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 142.

<sup>2</sup> - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2010، ص: 89.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص:

هنا يعني بالتحديد وضع اختبارات الاختيار *sélection tests* الموثوقة *reliabe* والقانونية *valide* التي تحقق عدالة في الاختيار *sélection firmes* والمقصود باتخاذ القرار هنا جمع المعلومات المتعلقة بصفة المتقدم للوظيفة بطريقة عقلانية بهدف اتخاذ القرار الصائب سواء بتوظيفه أو برفضه وأخيرا نعني بالتقييم *évaluation* التأكد من أن قرار التوظيف سوف يؤدي إلى رفع مستوى كفاية المؤسسة الإنتاجية.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة والواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة يمكن أن نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي:

**الاختيار المهني:** هو تلك العملية التي تسمح للمؤسسة بانتقاء أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق إتباع خطوات عملية، وبناء على معايير موضوعية محددة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 1-2- أهمية الاختيار المهني:

ترجع أهمية الاختيار للوظائف في المنظمة لجهتين هما: للمنظمة من حيث تأثيرها على نشاطات المنظمة، وتأثيرها على الموظف واتجاهاته نحو العمل وظروف عمله ومستقبل وظيفته على النحو الآتي:<sup>1</sup>

### أ- أهميته للمنظمة:

- إن الارتقاء بأداء المنظمة يتم من خلال تعيين الكفاءات وأصحاب القدرات والمهارات حيث أن أداء المنظمة ما هو إلا أداء مجموعة موظفيها، وذلك تحقيقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- إن إتباع سياسة الاختيار التي تعتمد على مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين والمرشحين للوظائف يرتقي كثيرا بمكانة المنظمة، ويزيد من ثقة المجتمع بها .

<sup>1</sup> - إيهاب عبد الله جرعون: واقع سياسة الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 14.

**ب - أهميته للموظف:**

- إن إتباع السياسة الفعالة والعادلة في الاختيار، تزيد من ثقة الموظف بمنظّمته، حيث تزداد لديه الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وذلك لأنها أول الإجراءات التي يتعامل من خلالها الموظف مع المنظمة، ومن ثم الموافقة وتبني سياساتها وبعدها الدفاع عنها والاهتمام بمصيرها وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي .

- أن اختبار الموظف وفقا لسياسات فاعلة يشعر الموظف بالأمان الوظيفي وذلك من خلال إدراكه لأحقّيته بالوظيفة وجدارته بها والقدرة على القيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن المنظمة لن تتخلى عنه .

- إن إتباع سياسة اختيار سليمة تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والقدرات والحصول على الأجر المناسب، مما يزيد من شعور الموظف بالرضا عن وظيفته.

- إن إجراءات الاختيار الفعالة تضمن الكشف عن المهارات الحقيقية للموظف،

وبالتالي

تسهيل عملية تدريبه وتحديد مساره الوظيفي وفرص الترقية لديه.

- إن خضوع الموظف لإجراءات الاختيار المحكمة يقلل من فرصة حدوث بعض المشكلات مثل: غياب العامل أو تركه للعمل، وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل، كما تقلل من حوادث العمل.

**3-1- خطوات عملية الاختيار المهني:**

بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة و مترابطة محددة فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وتعتمد عملية الاختيار على الخطوات التالية:

**أ- غربة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار المهني بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لاستبعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين

أن يستوفوا طلبات التوظيف، وهي عادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية<sup>1</sup>.

**ب- الاختبارات:** تستخدم الاختبارات المختلفة كأحدى وسائل الاختيار لشغل مناصب العمل الشاغرة، وباستخدام الاختبارات يمكن التنبؤ بالأداء المستقبلي للمرشح في الوظيفة، وهناك العديد من الاختبارات للحكم على صلاحية المرشح. إن الأهمية من الاختبارات المطبقة تختلف باختلاف الوظائف، وتطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي أسهل، والاختبارات قد تكون شفوية أو كتابية وقد يتم الجمع بين الأسلوبين<sup>2</sup>.  
ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف فهناك:

اختبارات الذكاء: وتهدف إلى معرفة القدرات الذهنية والعقلية للمرشح من خلال قياس مستوى الذكاء عنده.

<sup>1</sup> - نوري منير وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص: 189.

<sup>2</sup> - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 53.

اختبارات الشخصية: تهدف إلى قياس دوافع الشخص المهنية في إحدى مجالات العمل كما تدرس تلك الاختبارات الشخصية المرشح من حيث مقدراته على القيادة وشجاعته وتحكمه في أعصابه و تعبيره عن رأيه<sup>1</sup>.

اختبارات التحصيل: ويقصد بها الكشف عن معلومات ومقدرة المرشح وخبرته في مجال الوظيفة المتقدم إليها، وقد تكون شفوية أو كتابية أو يطلب من المرشح القيام ببعض ال أعمال داخل المنظمة لإعطاء فكرة عن مقدراته في العمل.

اختبارات الميل للعمل: والغرض منها قياس مدى استعداد المرشح للعمل في مهنته وانسجامه معها، وتساعد هذه الاختبارات على تحديد أية مهنة أو وظيفة تتناسب مع اهتمام المترشح.

الاختبارات الإسقاطية: الهدف منها تحديد بعض الصفات الشخصية من خلال رد فعل المترشح لبعض المثيرات كيفية تصرفه وسلوكه<sup>2</sup>. وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد حتى يتمكن الاعتماد عليه وهي:<sup>3</sup>

- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- أن يكون الاختبار أميناً في قياس مقدرة الفرد وأن يكون معتدلاً.
- أن يكون الاختبار صالحاً لقياس ما صمم من أجله.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.
- استبعاد العبارات الغامضة وأن يكون سهل الفهم.

<sup>1</sup> - عقون شراف: تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 - 2007، ص: 35.

<sup>2</sup> - سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010، ص - ص: 57-58.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 71.

ج المقابلات الشخصية: أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الاجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستمارة المفتوحة.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.<sup>1</sup>

د- التأكد من المعلومات: يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة من صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا، وجهات أخرى لديهم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي ومدى مستواه الثقافي وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

هـ الكشف الطبي: تهدف الإدارة من خلال خطوة الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة، وفي الغالب أن هناك العديد من الوظائف تتطلب أن يتمتع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصحية والنفسية ووفقا لتلك المتطلبات يتم استبعاد الأفراد الذين لا يتمتع أي منهم باللياقة البدنية أو النفسية أو الصحية للقيام بأداء ذلك العمل ويجري قبول الأفراد ذوي الإمكانيات الصحية المناسبة وبعد أن يتم اجتياز المتقدم للوظيفة للمراحل السابق ذكرها، يتم استلام الفرد لعمله في المنظمة المعنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نوري منير وفريد كورتل: مرجع سابق، ص: 190.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 119.

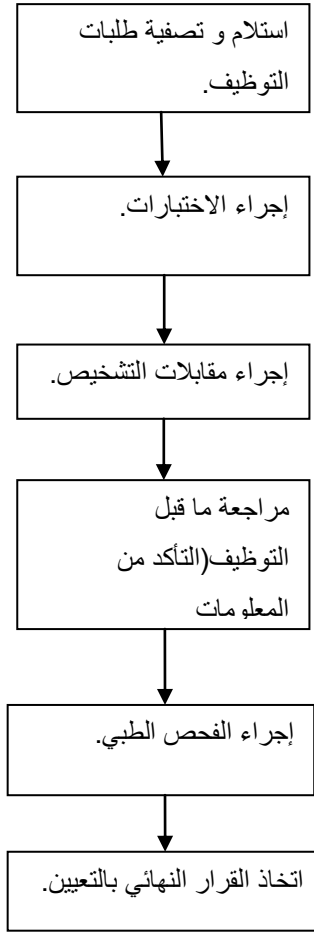


و- اتخاذ قرار التعيين: بالنسبة لأولئك الأفراد الذين ينجحون في تخطي المراحل السابقة فإنهم أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية، فإذا ما اجتاز المرشح الخطوة السابقة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات؛ إن نجاح المنظمة في القيام بالخطوات السابقة يعني أن عملية الاختيار قد اتسمت بالفعالية المطلوبة وأنها مكنت المنظمة من التفارقة بين أولئك الذين تتوفر لديهم مؤهلات شغل الوظيفة وبين أولئك الذين لا تنطبق عليهم شروط شغلها، ولكن هل يعني ذلك أن عملية الاختيار قد انتهت؟ الإجابة بالنفي، حيث أن القرار النهائي يصبح في يد المرشح للوظيفة، واما إذا كان يستقبل عرض المنظمة أم لا، إذ أن الهدف المزدوج لعملية الاختيار هو: تقييم الصلاحية لشغل الوظيفة وهو ما تم تحقيقه حتى الآن، ثم الجانب الثاني هو تحقيق الملائمة أو التوافق بين الموظفين والوظيفة وهو ما يتوقف جزئياً على الموظف لكل من المنظمة والوظيفة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الاختيار

<sup>1</sup>- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص: 140.

## شكل (1) خطوات عملية الاختيار



**المصدر:** سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية

جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص: 203.

## 1-4- العوامل المؤثرة على الاختيار المهني

- الاختيار كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل تتلخص كالآتي:

أ- العوامل الداخلية: وهي التي ترتبط بالمنظمة وعملية الاختيار، وتشتمل على ما

يلي:1

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 66.

- نوع طبيعة المنظمة: تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة فطبيعة العمل الذي تمارسه المنظمة يكمن أن يؤثر على اجراءات عملية الاختيار.

- استخدام التقنيات الحديثة: فإن استخدامها يؤثر على اجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها، إذ أن استخدام الحساب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى التقنيات الحديثة بحيث استخدام مثل هذه التقنيات شائع في منظمات الأعمال الكبيرة الحجم إذ أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر من المنظمات الصغيرة.

- الوقت المتاح للمنظمة، فكلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة وكانت نتائج العملية أكثر دقة فلوقت كلفته، فعلى المنظمات أن لا تستغل وفرة وقتها بما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة الاختيار.

ب - العوامل الخارجية: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- خصائص وسوق العمل، من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمدخلات فكلما كان العرض أكبر من الطلب كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار، فكلما كانت الخصائص المهنية لسوق العمل من النوعية الجيدة (مخرجات المعاهد والجامعات والمدارس) كلما كنت عملية الاختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة.

- الشروط و المستلزمات الحكومية المتمثلة في القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين... الخ.

- شرط النقابات واتحادات العمل، كشرط الأقدمية والمهارة التي تفرضها بعض النقابات على منظمات الأعمال.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 67.

## 1-5- أخطاء عملية الاختيار المهني

من الأخطاء التي ينبغي على القائم بعملية الاختيار تفاديها في الحكم على المترشحين هي:<sup>1</sup>

أ- الإدراك الانتقائي: إدراك القائم بعملية الاختيار للواقع حسب حاجاته وأهدافه وقيمه واتجاهاته، وهذا ما سوف يحدد مجال رؤيته في جزء فقط من الواقع أو بعض الصفات من المترشح دون غيرها، فالمختص يركز اهتمامه نحو ملامح المترشح القريبة من اهتماماته وخبرته، ويغفل ما سوى ذلك.

ب- أثر الهالة: هذا النوع من الخطأ يحدث عندما يأخذ القائم بعملية الاختيار انطبعا عاما على المترشح انطلاقا من خاصية واحدة فقط مثل: الذكاء والمظهر، ولهذا قد يتم الحكم على نجاح مترشح ما انطلاقا من الانطباع الجيد الذي يؤخذ من طبيعة تكوينه فقط دون التدقيق في بقية المعطيات.

ج- أثر التباين: وهو أول وآخر انطباع يأخذه القائم بعملية الاختيار على المترشح والذي يؤثر على المترشح الذي سبقه سيأتي بعده ويحدث هذا الأمر إذا كان عدد المترشحين كبيرا، فالترتيب الذي استقبل به المترشح قد يؤثر على الحكم عليهم، ولهذا فإن المترشح المتوسط الذي يتم اختياره بعد مجموعة من المترشحين ذوي المستوى الضعيف يقيم بطريق جيدة جدا وقد تعطى له علامة أعلى بكثير من مستواه الحقيقي.

د- الإسقاط: المقصود به هنا إسقاط الخصائص الذاتية للقائم بعملية الاختيار على بعض المترشحين.

هـ- التتميط: عندما يتم الحكم على المترشح انطلاقا من المجموعة التي ينتمي إليها (جهوية أو دينية أو سياسية وغيرها)، فهذا نوع من التتميط نابع من الاعتقاد السائد بأن

<sup>1</sup>- مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم، ط1، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص - ص: 92 - 93.

أفراد جماعة ما يحملون نفس الخصائص وهذا التعميم الذي يساعد على تبسيط الحياة قد يؤدي إلى أخطاء متعلقة بالحكم على بعض المترشحين.

بالإضافة إلى ما سبق تعد المحسوبية كذلك إحدى المشاكل التي تعاني منها عملية الاختيار إذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تشكيل لجان أو خلايا مستقلة أو اللجوء إلى مراكز التوظيف الخارجية للتكفل بعملية التوظيف.

## 2. الفعالية التنظيمية:

### 1-2- تعريف الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين، لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة والمحددة لها من ناحية أخرى بحيث يعرفها "إتزيوني" على أنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"<sup>1</sup>.

ما نلاحظه على هذا التعريف هو الربط بين الفعالية والعوامل ذات الطبيعة البشرية لتحقيق الأهداف ومن بين هذه العوامل نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة أي أن الفعالية تتعدى درجة تحقيق الأهداف إلى إشباع رغبات العمال.

<sup>1</sup> - محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص:128.

كما عرفها "سعد بشاينية" على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة وعلاقة المدخلات بالمخرجات"<sup>1</sup>.

ويعرف "حسن حريم" الفعالية بأنها: "درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس لفعالية بينما استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة"<sup>2</sup> من خلال هذين التعريفين نستنتج أن الفعالية هي الدرجة التي تحقق بها المؤسسة الأهداف المحددة سلفاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي بها يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

ويضيف الباحثان "فريداندر و بيكل" على أن الفعالية: "تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر"<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها للبقاء والنمو والاستمرار، كما تشير الفعالية إلى درجة تحقيق أهداف المؤسسة في ظل الاستغلال الأمثل و التأقلم الفعال مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1995، ص: 31.

<sup>2</sup>- حسن حريم محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي لإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص:

<sup>3</sup> - نقلا عن F.friedlander , H.pichle : comportement of effectitiveness in smol organisation administration cienses cartely , 1968,p :13.

ويعرفها le petit robert بأنها: "المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى الجهود، وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك".<sup>1</sup> يشير هذا التعريف إلى أن الفعالية هي تحقيق المطلوب بأقل جهد وأقل تكلفة وفي الوقت المحدد.

وهناك من عرفها "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة أي أن الإطار الذي تمارس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمه معيارين هما: تحقيق الأهداف وإنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة".

بالإضافة يعرفها "باري" و"ميلس" بأنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المداخلات، ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب".

ويعرف khemakhem الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".<sup>2</sup>

يشير كل من التعريف الأول والثاني الثالث إلى أن فعالية المنظمة مرتبطة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أنها تأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر المؤثرة فيها الداخلية والخارجية وكذا أهداف التنظيم ومحدداته والبيئة المحيطة به.

وقد عرفها "ميلز" بأنها: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات استراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Demitri WEIESS : rousources humaines , 2<sup>eme</sup> edition d'organisation paris, 2003, p : 243.

<sup>2</sup> - عبدالرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000، ص: 126.

<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 320.

أما nath و narayanan فقد حددا الفعالية بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرضي ، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية، وهذا المفهوم يؤكد ثلاث نقاط أساسية وهي:

أ - ارتباط الفعالية بالمؤسسة وليس بالمديرين

ب - أنها تمثل حكما شخصيا كل ا لمدى أداء المؤسسة

ج - أنها تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المؤسسة"<sup>1</sup>.

بالاستناد إلى مجموعة التعاريف السابقة للفعالية التنظيمية خلصنا إلى التعريف

الإجرائي التالي:

**الفعالية التنظيمية:** هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال تحقيق

أعلى معدلات الأداء الوظيفي مما يخلق الاستقرار والولاء لدى العمال للمؤسسة، ويضمن

نموها واستمرارها.

## 2-2- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

لقد تعددت العوامل التي يتم من خلالها تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف

ودرجة تأثيرها وأهميتها بتعدد إيديولوجية الباحثين من جهة، وطبيعة نشاطها المؤسساتي

من جهة أخرى، ومن بين العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية نذكر ما يلي:

أ - **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة التي تتولاها عملية الإنتاج في

المؤسسة وعليه فمعايير فعالية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:<sup>2</sup>

- إن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون

أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل .

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 321.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار: فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة، 2006، ص: 200.



- إن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكن أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

**ب - النظام السياسي:** يقصد به تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول المساندة من البيئة المحيطة وتكون المؤسسة إذا تحققت بها الصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين بها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.<sup>1</sup>

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة نابعة من بيئة نفسها تكون أكثر فعالية.

**ج - النظام الرقابي:** يقصد بالنظام الرقابي في هذا الموضوع تلك الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:

- إن المؤسسات التي تكون أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل بالمقابل، فإن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة جزاءات متدرجة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.

- إن المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.<sup>2</sup>

#### د - النظام البيئي:

يقصد به، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المؤسسة على النحو التالي:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 200.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 200.

- إن المؤسسات الكبيرة الحجم تكون أكثر فعالية من تلك صغيرة الحجم.
- إن المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها أي امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه.<sup>1</sup>

### 3-2- خصائص المنظمة الفعالة:

إن الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعلة وغير الفعالة. ويمكننا استعراض جملة من النقاط تعتبر بمثابة خصائص تتميز بها المنظمة الفعالة وهي:

- أ - تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص .
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- ب - هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- ج - النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- د - تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والطاحن واتخاذ العلاج السريع.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص:200.

هـ - القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القدرة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة .

التطلع إلى فرض التحسين والبحث عن الجديد والمبادرة بالابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق ال حلول غير التقليدية للمشكلات.<sup>1</sup>

## 2-4 - مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها العديد من الباحثين على اعتباره معيار مهم في تحديد ونجاح التنظيم أو فشله فهو يشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف وهي:

أ- الروح المعنوية: وتعني قدرة المنظمة في خلق حالة الولاء لدى أفرادها من خلال ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات مخلفة تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالانتماء والتفاعل الإيجابي الذي ينعكس على أداء الأفراد، ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عليية.

ب - توفر يد عمل مؤهلة: بمعنى إمكانية المنظمة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد البشرية والتي تتم من خلال التدريب العالي للعاملين، وخلق طاقة عمل عالية مع لقدرة على الاتصال والتعاون وكذلك التنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات مما ينعكس إيجابيا على حسن أدائها.

ج - التخطيط: قدرة المنظمة على وضع برامجها وأهدافها وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفراد المنظمة، إذ يتوجه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد وكذلك مستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الاتصال.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص-ص: 121- 122.

**د- النمو والتطور:** يمثل هذا المؤشر قدرة المنظمة على النمو في حجم مبيعاتها والتطور في الأفكار، وأسلوب العمل، وتحديد تكنولوجيا في أماكن وخطوط الإنتاج بما يكفل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة.<sup>1</sup>

**هـ - الكفاءة الإنتاجية:** وتعني قدرة المنظمة على زيادة حجم الإنتاج ومعدل عالي للمخرجات مقارنة بالمدخلات، مع وجود نظام اتصالات واضح بين المنظمة ووحداتها الإنتاجية مما يسهل من عملية تبادل المعلومات وكذلك يخلق حالة من الانسجام والثقة بين العاملين وإدارة المنظمة.

**و- الثبات والاستقرار:** وهو يعني قدرة المنظمة على مؤهلات العاملين وتطويرها رأتهم وقابليتهم من خلال برامج تدريبية وتأهيلية، من شأنها المحافظة على الموارد البشرية للمنظمة، وكذلك استقرارهم مما يضمن التقليل من دوران العمل، إضافة إلى تجديد وتطوير مهاراتهم بما ينسجم مستجدات العمل وبالتالي الاستقرار التنظيمي.

## 2-5- معايير فعالية المؤسسة:

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وقد تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها ونموها وعليه يمكن توضيح معايير المؤسسة كما يلي:

**أ- حسب تالكوت بارسونز:** هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية وتلك المشكلات هي التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف

<sup>1</sup>- حسن حريم : مرجع سابق ، ص: 126.

التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها و تجديد قيمها.<sup>1</sup>

ب - حسب كابلاو :اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:  
الاستقرار :أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

التكامل :القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة لمختلف أنشطتها<sup>2</sup>

ج - حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معيار للفعالية وهي كما يلي:

بلوغ الهدف ،تحقيق الأرباح ،خفض التكاليف ،المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلع و الخدمات، أعدادها و أصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني و الاداري ، مدى مقابلة توقعات العاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.

د- حسب سيلر : اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس فعالية المؤسسة، هي:

الإنتاجية :أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

هـ - حسب بريس: وضح خمس عوامل سماها بالعوامل الوسيطة وتعد مقومات جادة

للفعالية و هي: الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف واستقرار المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نسيمه أحمد الصيد :الترقية و الفعالية التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة 20 أوت 1955، جامعة 20 أوت

1955، سكيكدة، 2006-2008، ص: 20.

<sup>2</sup>- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص: 213.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص - ص: 212 - 216.

ومما سبق يمكن إجمال أهم معايير الفعالية التنظيمية في الجدول رقم (01) كما حصرها "جون كامبل". الجدول رقم (01): معايير الفعالية التنظيمية

1	معدل الإنتاجية.	16	مستوى الإجماع على الأهداف.
2	الكفاية.	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم.
3	معدل الربح.	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية.
4	نوعية الخدمة المقدمة.	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية.
5	معدل حوادث العمل.	20	مستوى المهارات الوظيفية.
6	نسبة النمو.	21	طبيعة الاتصال و إدارة المعلومات.
7	معدلات التغيب.	22	درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل.
8	نسبة دوران العمل.	23	التحكم بالبيئة المحيطة.
9	مستوى الرضا الوظيفي.	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية.
0	مستوى الدافعية لدى العاملين.	25	الثبات و الاستقرار.
1	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.	26	أهمية الموارد البشرية.
2	درجة الرقابة.	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير.
3	درجة التماسك/ التناقض.	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير.
4	درجة المرونة/ التكيف	29	التأكيد على الإنجاز.
5	التخطيط/ تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة.

John p. cambell :on the nature of organization effectiveness, In p.s good man, j-m. penning and associates, (eds). News perspectives on organizational effectives, san Francisco, Jossey-bass , 1977, p-p: 36-41.

## سابعاً: الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن للدراسات السابقة أهمية و فائدة كبيرتين في مجال البحث العلمي وتكمن هذه الأهمية في توضيح الرؤى و تحديد المسار الحقيقي للبحث، وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه انطلاقاً من الخبرات السابقة في البحوث، وكذا محاولة التأكد من نتائج تلك الدراسات.

وفيما يلي نذكر بعض الدراسات التي تناولت كل من الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

- دراسة إيهاب عبد الله جرغون تحت عنوان "واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية و أثره على الولاء التنظيمي"<sup>1</sup>، التي أجريت بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية- غزة، 2009، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، وكذا تقديم الاقتراحات والتوصيات للوزارة للارتقاء بسياسة الاختيار والتعيين ورفع درجة الولاء. وضمن هذا السياق صاغ الباحث التساؤل المركزي التالي: ما هو واقع سياسة الاختيار و التعيين في الوظائف الادارية لدى وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الولاء التنظيمي؟ حيث تفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة التالية:

- هل سياسة الاختيار والتعيين تتوافق مع الأسس والقواعد العلمية؟

- هل لسياسة الاختيار أثراً على الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الوزارة؟

<sup>1</sup> - إيهاب عبد الله جرغون: مرجع سابق.

وقد تمت الدراسة ضمن ثلاث مجالات وهي: المجال المكاني: حيث تم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة بوزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة والمجال البشري بلغ 226 مفردة و ذلك في مقر الوزارة في غزة والمديريات التابعة لها وقت إجراء الدراسة سنة 2009، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة: الاستمارة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وطبقه على عينة قدرها 226 فردا، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي، و توصل إلى النتائج التالية:

- يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية واجراءات مكتوبة تنظم عملية والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.

- على الرغم من توفر سياسات الاختيار و التعيين في الوزارة، فإن هذه السياسات لا تضمن المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين، ولا تعمل على تحفيز الكفاءات الإدارية مما يؤدي إلى انكفاء بعض القيادات على نفسها.

- تعتمد الوزارة على معيار المؤهل العلمي، توصيات الإدارة، الأقدمية في الخدمة الكفاءة والجدارة بشكل كبير عند ترقية العاملين للوظائف الإدارية.

- تعطي الوزارة الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين من داخل الوزارة وتعتمد بصورة أقل على المصادر من خارج الوزارة، وهذا ما أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع.

- دراسة خريش زهير تحت عنوان "الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية"<sup>1</sup>، التي أجراها بالمؤسسة المينائية سكيكدة(E.P.S) رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، 2010-2011، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية داخل

<sup>1</sup> - خريش زهير: الاختيار المهني و الفعالية التنظيمية(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010-2011.



المؤسسة الجزائرية، والتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، وكذا إبراز مدى مساهمة معيار الكفاءة في زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، وقد صاغ الباحث التساؤل المركزي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؟ وثلاثة تساؤلات فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى تساهم خصائص العمال الشخصية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟  
 - إلى أي مدى تعتمد المؤسسة في اختيارها للأفراد على المعايير الموضوعية بشكل يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم؟

- إلى أي مدى يساهم اختيار الأفراد على أساس الكفاءة في زيادة معدلات الأداء؟  
 وتمت الدراسة ضمن ثلاث مجالات وهي: المجال المكاني: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (E.P.S)، والمجال البشري فقد تضمن 1160 عاملا دائما موزعين على مختلف الفروع والمصالح الإدارية، والمجال الزمني فقد مرت الدراسة ب 4 مراحل المرحلة الأولى: التفكير في موضوع الدراسة، ثم تقديم العمل في 16 أبريل 2009، كمشروع بحث، وقبوله من طرف اللجنة العلمية للكلية.

المرحلة الثانية: التقرب من المؤسسة محل الدراسة والقيام بدراسة استطلاعية.  
 المرحلة الثالثة توزيع الاستمارة التجريبية.  
 المرحلة الرابعة: استغرقت 30 يوما، تم تطبيق الاستمارة النهائية، وإجراء بعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح والأقسام.

واعتمدت الدراسة الراهنة في جمع المعلومات على الأدوات المنهجية التالية:

الملاحظة

المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق، إضافة إلى استخدام الباحث لإجراء الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي طبقت على عينة قدرها 232 مفردة وتوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الخصائص الشخصية إلى حد كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- يؤدي اختيار الأفراد على أساس المعايير الموضوعية إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- يساهم اختيار الأفراد على أساس الكفاءة في زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- دراسة صالح بن نوار تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"<sup>1</sup>، التي أجراها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة رسالة دكتوراه في الدولة في علم اجتماع التنمية جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر عام 2005/2004، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الآليات والحافز وكذا الدوافع التي يعتقد المعنيون(الصناعيون) أنها ستساهم في نمو وتطور المؤسسات الوطنية وبفعالية أكبر وقد صاغ الفرضية العامة كالآتي: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ثم صاغ الفرضيات الفرعية التالية:
- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- كلما كان العامل راضياً ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات الوظيفية المختلفة، وهناك 3 مجالات تمت فيهما الدراسة هما: المجال المكاني:

<sup>1</sup>- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.

حيث تم إجراء الشق الثاني(الميداني) من هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي E-N-P-M-A (مركب المحركات والجرارات)، والمجال الزمني: مرت الدراسة ب3 مراحل زمنية: المرحلة الأولى دامت 3أيام من 13 إلى 15 أفريل 2004، أما المرحلة الثانية دامت 15 يوما من 08 إلى 22 جوان 2004، والمرحلة الثالثة دامت بدورها 15 يوما من 13 إلى 27 جوان 2004، أما المجال البشري فقد تضمن 1760 عاملا وقت إجراء الدراسة، ومن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة: الملاحظة والمقابلة والاستمارة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 1962 فردا وقت إجراء البحث الميداني واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي، وتوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- أغلب العمال مستثنون من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أغلب المبحوثين يرون بأن المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنها عندما تفتح الأسواق المحلية أمام رأس المال الأجنبي سواء عن طريق الشراكة أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات وحينها لن يبقى في سوق العملاء من هو مؤهل.

- دراسة نور الدين تاوريريت تحت عنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"<sup>1</sup>، التي أجراها في مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة SONACOM، وولاية بسكرة SONITEX, ENIAB، رسالة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2005، ومن بين أهداف الدراسة:

<sup>1</sup> - نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2005 - 2006.

توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي، تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها، والذي لن يتحقق إلا باعتماد التنظيم للجوانب الاقتصادية والاجتماعية - النفسية و كذا التنظيمية ومن ثم الأهداف المسطرة، وقد صاغ التساؤل المركزي التالي: بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟ وهل هناك استراتيجيات عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟ ثم صاغ الأسئلة الفرعية التالية:

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟ قد تمت الدراسة ضمن المجالات التالية: المجال المكاني: تمثل في مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة SONACOM، وولاية بسكرة SONITEX, ENIAB، أما المجال الزمني زاد عن ستة أشهر، من شهر نوفمبر 2005 إلى غاية أبريل 2006، وقد تمثلت أدوات البحث في تقنية تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة للمؤسسات السالفة الذكر، والمقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

- دراسة نسيمية أحمد الصيد تحت عنوان "الترقية والفعالية التنظيمية"<sup>1</sup>، التي أجرتها في مركب مطاحن الحروش، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة 20

<sup>1</sup>- نسيمية أحمد الصيد: مرجع سابق.

أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2008/2006، حيث هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين، محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية، تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة، وضمن هذا السياق حاولت هذه الدراسة تقصي العلاقة بين الترقية والفعالية من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ وأربعة أسئلة فرعية:

- هل هناك استراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟

- هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟

وقد تمت الدراسة ضمن ثلاث مجالات هما: المجال المكاني: تم إجراء الدراسة بمركب مطاحن الحروش، والمجال الزمني: مرت الدراسة بالمراحل التالية: المرحلة الأولى من شهر أفريل 2006، المرحلة الثانية في 16 ديسمبر 2006، المرحلة الثالثة 10 جوان القيام بدراسة استطلاعية، المرحلة الرابعة 20 جوان توزيع الاستمارة التجريبية، المرحلة الخامسة 23 جوان توزيع الاستمارة في شكلها النهائي، أما المجال البشري: أجريت الدراسة الميدانية في مركب مطاحن الحروش الذي يشغل 150 عامل، ولإجراء هذه الدراسة تمت الاستعانة بالأدوات التالية الاستمارة مع الاستفادة من المقابلات والملاحظات والسجلات كأدوات مساعدة فقط، و اعتمدت في ذلك على طريقة المسح بالعينة، وطبقها على عينة قدرت ب150 مفردة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تساهم الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

- المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

- يؤثر الصراع من أجل الترقية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- المنافسة من أجل الحصول على الترقية يساهم في وصول المؤسسة إلى تحقيق أرباح إثر كمية وجودة الممكن تحقيقه.
- زيادة الأجور للعمال يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ومنه مضاعفة جهودهم ومردوديتهم.

### ثامنا: الإطار النظري للدراسة:

#### تمهيد:

ان ازدياد حجم المنظمات دفع إلى وضع مبادئ لإدارتها، وتنظيمها والتي جاءت نتيجة لأبحاث قام بها من أولوا الاهتمام بالتنظيم ونذكر من بين هؤلاء فريدريك تايلور، "ماكس فيبر"، هنري فايول، التون مايو، وغيرهم...لذا سنحاول عرض بعض النظريات التي أرى بأنها تمس موضوعنا إلى حد كبير و لكن سنتطرق إليها دون تفصيل، فقط سنشير إلى أهمية ومكانة العنصر البشري و كيفية اختياره، وتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأهداف خدمية أو إنتاجية ومن هذه المداخل و النظريات ما يلي:

#### 1- النظريات الكلاسيكية.

##### 1-1- النظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر" 1860-1920:

ظهرت هذه النظرية بداية ق20، و يعتبر "ماكس فيبر" مؤسسها و رائدها كان الهدف منها وصف الجهاز الإداري للمؤسسات، و كيفية تأثيرها على الأداء والفعالية داخل المنظمات وقد حاول "ماكس فيبر" من خلالها تقديم نموذج يمكن من خلاله إجراء المقارنة بين مختلف الأجهزة الإدارية بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال وهو ما يعرف بالنموذج المثالي البيروقراطي، يقوم هذا النموذج بتحديد نمط السلوك في التنظيم من خلال وضع مجموعة من المبادئ الخاصة، التي تمثل خصائص البيروقراطية نذكر أهمها:

أ- وجود تقسيم محدد وواضح للعمل و تحديد نطاق اختصاص لكل منصب أو وظيفة وهذا التحديد يشمل<sup>1</sup>:

- الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.

- تحديد نوعية السلطة التي تمنح لعضو التنظيم و حدودها.

ج - هناك تدرج في الوظائف التي تمنح لعضو التنظيم و حدودها.

2- التوظيف و الترقيّة يكونان حسب كفاءة الأفراد في وظائفهم<sup>2</sup>، أي وفقا للوظائف المتخصصة الناتجة عن تقسيم العمل و لمتطلباتها يتم اختيار الأفراد و ترقيتهم و يتضح ذلك من خلال تركيزه على الخبرة و الشهادات العلمية التي يمتلكها الفرد المترشح للعمل بالإضافة إلى الكفاءة الفنية التي تستنبط من خلال إجراء المقارنة بين العمال لتحديد أيهم أفضل لتولي العمل المراد شغله<sup>3</sup>، و ذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3- فصل الملكية العامة عن الخاصة، أي لا يحق للموظف تملك المنصب الرسمي أو ما فيه، و استبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.

## 2-1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" 1856-1915:

تقوم نظرية الإدارة العلمية إلى أن الإدارة يمكن أن تكون علما قائما بذاته يقوم على قوانين ومبادئ، كما تبين أن الإدارة مسؤولة عن اطلاع العمال على كيفية العمل بالشكل المطلوب كما يجب على الإدارة و العاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الأعمال<sup>4</sup>، وقد أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب الإدارة و التسيير المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو أن المكافأة المالية تكون حسب المبادرة

<sup>1</sup> - بوبكر هشام: استراتيجيّة التكوين المهني و متطلبات الشغل (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006 - 2007، ص: 15.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 71.

<sup>3</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990، ص: 150.

<sup>4</sup> - نوري نير و فريد كورتل: مرجع سابق، ص: 57.

الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، لهذا فإن تسيير الإدارة حسب "فايلور" ينبغي ان يكون وفق مبادئ أهمها<sup>1</sup>:

أ- ينبغي أن يكون اختيار العمال قدر الإمكان مطابقاً لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين عامل نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

ب - تقسيم العمل وتحديد كميها إن أمكن، لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

ج - تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال<sup>2</sup>، ويكون اختيار العاملين على أساس الكفاءة.

كما اهتم في دراسته بمدى تأثير الشروط الفردية على مردود الإنتاج و كانت مشكلة هي كيفية الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد و إيجاد سبيل يتيح للتنظيم العلمي للعمل في المؤسسات، وفي نفس الوقت وجد نفسه أمام حاجز جديد هو البحث عن مبادئ تكفل إيجاد تنظيم إداري للتنظيمات عكس ما كان سائداً في إدارة المنظمات<sup>3</sup>.

### 1-3- نظرية التقسيم الإداري لـ"هنري فايول" 1841-1925:

يعتبر فايول رائد هذه المدرسة وقد قام بتقديم أربعة عشر مبدأ للإدارة التي توجد في جميع المؤسسات، أي كان نشاطها في المجتمع، هذه المبادئ تكون مرنة حسب حالة المؤسسة وقد دعا "فايلور" إلى وجوب استعمالها و تطويرها حسب الظروف، ومن بين أهم المبادئ نذكر ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص: 73.

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2000، ص: 63.

<sup>3</sup>- جورج لاباساد و رينه لورو: مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة ل: هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و

التوزيع، بيروت، 1986، ص: 48.

<sup>4</sup> بلخيري مراد: اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق(رسالة ماجستير غير

منشورة)، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، 43.



أ- تقسيم العمل: وهو نفس مبدأ التخصص الذي يهدف إلى الحصول إلى قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل، بحيث يرى فايول من خلال تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة وثابتة ويوجهون إليها بحسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنهم في كل وحدة أو مستوى إداري يخضعون إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كما أنهم يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل، وكذلك يحث على استقرار العمال في عملهم مع إتاحة الفرصة للترقية على أساس شروط معينة منها الأقدمية والكفاءة.

ب - النظام والتأديب: يعني ضرورة احترام النظم والقواعد واللوائح والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق الجزاءات.

ج - الترتيب: يقصد به وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و كذا الترتيب المادي للأشياء<sup>1</sup>، ويتجسد الاختيار المهني في هذا المبدأ من خلال تأكيد "فايول" على ضرورة وجود الأفراد ومواد العمل في الزمان والمكان المناسبين، انطلاقا من وجود خصائص الفرد التي تتمثل في الخبرة العلمية والقدرة الفنية ومتطلبات العمل الذي سيقوم بإنجازه.

### نقد وتقييم النظريات الكلاسيكية:

حاول رواد هذه المدرسة أن يحققوا أهداف التنظيم من خلال اهتمامهم بالجانب الاقتصادي القائم على الرقابة اللصيقة والضبط الصارم، من خلال تحديد نطاق الإشراف كما أكدوا أيضا على الجانب المادي بتركيزهم على الأجر كحافز مادي وحيد يدفع العمال إلى تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم، كما لم تراعى المدرسة الكلاسيكية العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، واهتمامها بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالارتباط العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص: 93.

## 2: النظريات النيو كلاسيكية.

## 1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" 1880-1949:

بدأت دراسات هذه النظرية بالتجارب التي أجراها "التون مايو" بمصانع الهاوثورن شركة "ويسترن الكتريك" ما بين عام 1924-1932، بحيث أوضحت هذه الدراسة أن انتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد. و لكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية و نفسية فقد توصل "التون مايو" وزملائه إلى أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقة الجماعة، أنماط القيادة، تدعيم الإدارة، وهذه المشاعر تؤثر بدورها على فعالية الافراد، وهكذا تم الاقتناع بمعاملة الأفراد بالاحترام وتقدير لذاتهم مما يزيد رضاهم وانتاجيتهم<sup>1</sup>.

ومن هنا ظهر مصطلح الإنسان الاجتماعي الذي يدل على ضرورة الحاجات الاجتماعية في العمل، مما يستوجب إعطاء أهمية قصوى لجماعات العمل غير الرسمية وكذلك مراعاة الإدارة للحاجات الاجتماعية للعمال<sup>2</sup>، والهدف من إعطاء أهمية للتنظيم غير الرسمي هو المحافظة على وحدة الجماعة وتماسكها، بمعنى ان العمال يتنازلون عن المكافآت المالية من أجل تحقيق الأهداف التي يطمحون في الوصول إليها ومنها الرضا الوظيفي والإشباع والاستقرار النفسي و منه تحقيق الفعالية داخل التنظيم<sup>3</sup>.

وقد ركز "التون مايو" على أهمية العنصر البشري بالمؤسسة، باعتباره عنصرا محوريا وجوهريا لبقاء المؤسسة واستمرارها ويرتبط هذا بإدارة الموارد البشرية وفق أسس وقواعد تنظيمية مرنة تفي بتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيميتين على حد السواء، ومتغيرات ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 18.

<sup>2</sup>- O.C.D.E :Les Progrès dans L'organisation du travail séminaire patronal international , Paris, 1974, P : 23 .

<sup>3</sup>- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص: 84.

ومن هنا يجدر الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية أبتت على مبدأ تقسيم العمل وبالتالي فهي أبتت على الأنماط الإنتاجية السابقة بما فيها الاختيار، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد الاجتماعية أثناء قيامهم بالعمل.

## 2-2 - نظرية العاملين أو نظرية العوامل المزدوجة لـ "فريدريك هرزبرغ" 1959م:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه "هرزبرغ" لمعرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى 200 عامل مهندس في 09 مؤسسات مختلفة وقد، توصل إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، وبناءا عليه فقد وجد "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تدرج تحت مجموعتين هما: العوامل الوقائية والعوامل المحفزة، فأما عن العوامل الوقائية التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل المحفزة فهي التي تتعلق بمحتوى العمل، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من الرضا عند غيابها<sup>1</sup>.

وما نلاحظه على نظرية العاملين أنها كانت تهدف مثل سابقتها إلى تحقيق الفعالية فالعامل يختار على اساس الطرق السائدة أذاك، وكل ما تتضمنه يأتي فيما بعد أي بعد التحاقه بالعمل.

## نقد وتقييم النظريات النيوكلاسيكية:

على الرغم من النتائج الايجابية التي حققتها النظريات النيو كلاسيكية نتيجة اهتمامها بالجانب الإنساني والاجتماعي للفرد العامل، إلا أن إغفالها الجانب المادي واعتمادها فقط

<sup>1</sup> - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004، ص - ص: 86- 87 .

على مبدأ الرجل الاجتماعي أدى إلى العديد من المشكلات التنظيمية كالتسيب وتذبذب الإنتاج و قلة معدلات الأداء.

### 3: النظريات الحديثة.

ترى هذه النظريات أن الفرد داخل المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بالأداء السلبي لمجموعة المهام الموكلة إليه بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- أن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك تشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهارتهم لأقصى حد.

### 3-1- نظرية الإدارة اليابانية:

تطورت هذه النظرية على يد "وليام أوشي" سنة 1981 حيث رأى أن النظرية اليابانية تقوم على الذكاء والمهارة، باعتبارهما الأسلوبان اللذان يعتمدان على الخبرة الطويلة والمعاشرة في الوظيفة التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى الفعالية ويؤكد "وليام أوشي" على أن أفضل عملية للاستثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان من خلال اختيار الأفراد، والعامل في وظيفته ضمن الجماعة يؤدي إلى توحيد الجهود وخلق روح التعاون يساعد على تحقيق التفاعل وبالتالي زيادة فعالية الافراد.<sup>1</sup>

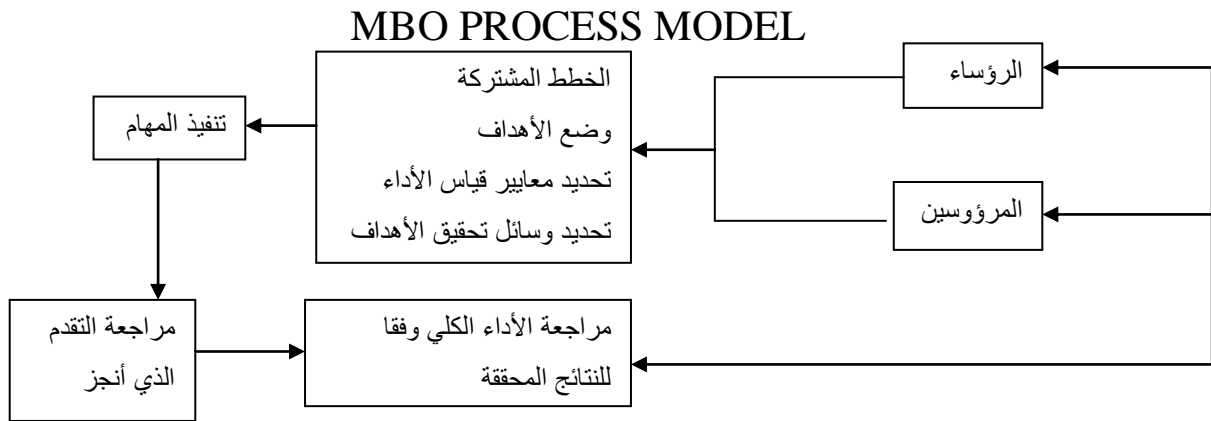
<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2003، ص - ص: 54-55.

### 2-3- مدخل الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف داخل المنظمات حالياً كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية لأنه يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية، ومتابعة و تقييم هؤلاء المرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة<sup>1</sup>.

وتتضمن عملية الإدارة بالأهداف عدداً من الخطوات المتتابعة يوضحها الشكل (1).

الشكل (1) نموذج الإدارة بالأهداف



طارق طه: التنظيم، النظريات - الهياكل - التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 113.

### 3-3 - مدخل مصادر النظم:

تعتبر المنظمة فعالة في ظل هذا المدخل عندما تكون قادرة على التفاعل المستمر مع البيئة وعندما تتوفر لديها القدرة على الحصول على الموارد القيمة والمحدودة وفي ضوء هذا المدخل يمكن النظر إلى المنظمة على أنها عنصر من العناصر العديدة التي تتفاعل مع بعضها البعض باعتماد متبادل وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة وتعيدها في شكل ناتج وتكون المنظمة في علاقة تفاوض مع البيئة للحصول على الموارد مثل التسهيلات المادية والأفكار، والمواد الخام والافراد والأموال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- طارق طه: مرجع سابق، ص: 112.

<sup>2</sup>- بوشارب بولوداني خالد: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، تيارت، 2013، ص: 380.

### نقد و تقييم النظريات الحديثة:

ظهرت هذه النظرية على أنقاض المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيو كلاسيكية حيث استفادت المدرسة الحديثة من هذه الرؤى. و عليه يمكن القول بأن المدرسة الحديثة اتسمت بالمثالية مما يجعلها صعبة التطبيق فمثلا نجدها ضخمت دور العلاقات فقللت من المشاكل المتولدة عنها، كما أنها لا تسمح بتوفير نماذج جديدة طالما أن الظروف المكانية والزمانية لا تعيد إنتاج نفسها بالنمط ذاته، كما أنها أيضا لا تميز بين عملية التنظيم وشكله لذلك تحقق في الطريقة التي تربط بها المتغيرات الاقتصادية مع المتغيرات الأخرى.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن عملية اختيار الموارد البشرية توضح الآليات والاجراءات التي بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية التي تساهم في استمرار وبقاء المؤسسة، وأن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذ ما تمت وفق الأسس العلمية وأن اختيار العاملين المناسبين يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة في الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية والربحية، و ذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد تطرقنا في هذا الفصل على المشكلة البحثية وأسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة الراهنة، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة والتركيز على التراث النظري لكل من الاختيار المهني والفعالة التنظيمية.

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الأطر النظرية والمعرفية، وطرحنا المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض التي تتطلب اختباراً ميدانياً وذلك بالاستناد إلى مختلف الدراسات الإمبريقية التي تناولت موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في بيئات اجتماعية مختلفة.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات الجانب التطبيقي، وإتباع خطة منهجية محكمة تقودنا إلى اختبار مدى الصدق الإمبريقي لتلك الفروض والتساؤلات، وذلك بإتباع إجراءات منهجية محكمة مناسبة.

**أولاً: مجالات الدراسة****1- المجال المكاني:**

تم إجراء الدراسة الراهنة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تيارت - وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تتربع على مساحة قدرها 20050,05 مترمربع.

**1-1 - نبذة تاريخية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:****أ- المرحلة الأولى (1947 - 1969):**

تم إنشاء مؤسسة توزيع كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، وهي أول مؤسسة مختصة في الكهرباء و الغاز في الجزائر، حيث كانت تسير من قبل إدارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي. وكان نشاطها في هذه الفترة مقتصرًا على بعض المدن الكبرى والتي تمثل أهمية استراتيجية بالنسبة للمستعمر.

استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969 أي إلى ما بعد الاستقلال، وبعدها تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

**ب- المرحلة الثانية ( 1969 - 1983):**

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1969 واستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية 1983، و قد تم انشاؤها طبقاً للتعليمية الرئاسية 1969، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية رقم 6959 المؤرخة في 26 أوت 1969.

تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

**ج - المرحلة الثالثة (1983 - 1991):**

تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.
- مؤسسة تركيب الهياكل و المنشآت الكهربائية.
- مؤسسة إنجاز القنوات لنقل و توزيع الغاز.
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.
- مؤسسة صناعة التركيب الصناعي.
- مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متمشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا، حيث ترجع في أي عمل إلى موافقة المؤسسة الأم أو الدولة ما يميز هذه المرحلة - كذلك - إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة، ما يعني تطورا في مجال التكوين.

**د- المرحلة الرابعة ( 1991 - 1995):**

تميزت هذه المرحلة بتغير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وقد أجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 .

في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

**هـ - المرحلة الخامسة ( 1995 - 2002 ):**

تميزت هذه المرحلة باستقلالية المؤسسة ماليا، أي استقلالية التسيير ، وتم تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي:

- نقل وتوزيع الطاقة بنوعها الغازية - الكهربائية.



- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة وذلك في إطار مهامها للخدمة العمومية.

- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

### و- المرحلة السادسة ( 2002 - 2008 ):

بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة سونلغاز شركة ذات أسهم، وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون الطاقة، برأسمال يبلغ 1500000000.00 مقسم إلى 150 ألف سهم يقدر بـ 1000000.00 دج، كل سهم ملك للدولة أي أن رأسمال للشركة غير معروض للبيع لا محليا و لا دوليا.

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هم تحررها أكثر في استقلالية التسيير المالي وكذا القرارات، وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية.

ومن أهم هذه المديريات نذكر:

- SPE المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية.

- GRTE المديرية العامة لنقل الكهرباء.

- GRTE المديرية العامة لنقل الغاز.

- SDO المديرية العامة للتوزيع غرب - بوهران.

- SDC المديرية العامة للتوزيع وسط - بالبلدية.

- SDA المديرية العامة للتوزيع مركز - بالجزائر العاصمة.

- SDE المديرية العامة للتوزيع شرق - بقسنطينة.

### 1-2- وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي

الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

### 1-3- المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق)، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالآتي:

#### أ- مصلحة قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

#### ب- مصلحة تقنيات الغاز DTG:

وتنقسم إلى المصالح التالية:

- قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية تحضير تقارير الغاز المهمة.

- قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

- قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

#### ج - مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET:

دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

#### د- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSi:

يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتير المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

#### هـ- مصلحة العلاقات التجارية DRC:

الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

**و- مصلحة المالية والمحاسبة DFC:**

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالآتي:

- **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

- **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

- **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع بوضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

**ز- مصلحة الشؤون العامة SAG:**

تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل تولي مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

**1- 4 - وصف المصلحة مكان التربص:**

مصلحة إدارة الموارد البشرية تحتوي على كل نشاطات العمال بالمؤسسة ، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق التخطيط المهني، والتقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد المنهجية التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، وتحتوي مصلحة الموارد البشرية على مجموعة عناصر موزعة حسب المهام المسندة إليه.

سيتم شرح المخطط التنظيمي (انظر الملاحق) لمصلحة الموارد البشرية كالآتي:

**أ- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:**

مكلف بالدراسات:

التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة.

متابعة ترقية العمال.

تحديد مناصب العمل الشاغرة.

متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة.

وضع برنامج التكوين السنوي.

تحديد أنواع التكوين.

متابعة العمال خلال التكوين.

التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

### ب- مصلحة الإدارة:

مكلف بالدراسات:

تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين.

السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسس.

### ج- الأعدان الرئيسية لتسيير الموظفين:

تسيير ومراقبة أجور العمال.

تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال.

التنظيم والحرص على ملفات العمال.

إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطلة، شهادة عمل.....).

### 2- المجال البشري:

- يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تيارت - والتي تضم 143 عاملا دائما موزعين حسب التصنيف التالي:

- الإطارات 49 (Cadres)

- أعوان التحكم 81 (Maitrises)

- أعوان التنفيذ 13 (Exécution)

ويشرف على المؤسسة مدير عام بمساعدة إداريين.

والجدول رقم (02) يوضح توزيع العمال حسب المصالح الموجودة في المؤسسة كالتالي:

المجموع الكلي	المجموع		عمال التنفيذ			عمال التحكم			الاطارات			المصالح
	إ	ذ	مج	إ	ذ	مج	إ	ذ	مج	إ	ذ	
3	1	2	1	0	0	1	1	0	2	0	2	الإدارة العامة
25	6	19	4	0	4	14	4	10	7	2	5	العلاقات التجارية
32	2	30	2	0	2	21	1	20	9	1	8	تقنية الكهرباء
14	2	12	3	0	3	7	0	7	4	2	2	تقنية الغاز
34	6	28	0	0	0	19	2	17	15	4	11	تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز
8	3	5	0	0	0	5	2	3	3	1	2	الموارد البشرية
13	6	7	0	0	0	6	4	2	7	2	5	المالية
3	2	1	0	0	0	2	1	1	1	1	0	تسيير الإعلام الآلي
11	3	8	4	1	3	6	2	4	2	0	1	الوسائل العامة
<b>143</b>	<b>31</b>	<b>112</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>81</b>	<b>17</b>	<b>64</b>	<b>49</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

ذ = ذكر إ = إناث مج = المجموع

المصدر: الوثائق والسجلات الخاصة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تيارت -

## 3 - المجال الزمني:

يقصد به الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية حيث بلغت مدة إجراء الدراسة ما يقارب شهرين من الزمن، وقد مرت فترة إجرائها بمراحل موزعة كالتالي:

3-1- المرحلة الأولى: وهي عبارة عن جولات استطلاعية متقطعة استغرقت مدة أسبوع، بحيث بدأت موازاة مع بدايتنا النظرية من 16 إلى 20 نوفمبر 2014، أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة ومعاينة طرق التسيير فيها، والاتفاق مع المسؤولين على الفترة الزمنية لإجراء الدراسة.

3-2- المرحلة الثانية: استغرقت أسبوعين من 15 إلى 27 فيفري 2015، انتقلنا فيها إلى المؤسسة محل الدراسة لجمع البيانات الخاصة بالإطار البشري للمديرية وبعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وإثر اطلاعنا على بعض المصالح قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة.

3-3- المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية استغرقت أسبوعين من 01 إلى 16 أبريل 2015، خصصناها لتطبيق الاستمارة التجريبية، ثم قمنا بتوزيع الاستمارة في صيغتها النهائية (بعد إجراء تعديلات عليها) للحصول على المعلومات والبيانات التي من خلالها تم اختبار فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها للإجابة على تساؤلات الإشكالية التي طرحتها الدراسة.

## ثانيا: منهج الدراسة:

يلعب المنهج دورا هاما وأساسيا في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث فهم ما يحيط به، ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>، كما يعني " فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حتى لا نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"<sup>2</sup>. ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، وذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة إلى أي مدى يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية لذلك استخدمنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة

<sup>1</sup>- عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

<sup>2</sup>- مرجع سابق، ص: 99.

للتعميم<sup>1</sup>، فالمنهج الوصفي يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مجتمع البحث وتصنيفها وتدوينها ومحاولة وتحليلها تفسيرها مع إمكانية التنبؤ بالظاهرة المدروسة في المستقبل.

### ثالثا: أدوات الدراسة

حتى يحصل الباحث على البيانات والمعلومات اللازمة لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه لابد أن يستخدم في ذلك طرقا دقيقة وملائمة لجمع البيانات.

وعليه فإن الدراسة الراهنة استخدمت مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابات حول الاسئلة المطروحة وهي كما يلي:

**1- الملاحظة:** تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعلومات، إذ تعرف على "الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها"<sup>2</sup>، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام الملاحظة البسيطة بهدف الحصول على المعلومات وذلك من خلال الاحتكاك ببعض الفئات العمالية ومحاولة ملاحظة الجو السائد في المؤسسة.

وبهذا فقد مكنتنا هذه الوسيلة من الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

**2- الاستمارة:** تعتبر الاستمارة الأداة الرئيسية في عملية جمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث والحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف الأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، تساعد الملاحظة وتكملها وهي في بعض الاحيان الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.

فبعد تحديد المشكلة تحديدا دقيقا، واستحضار المعلومات التي جمعناها من قبل حول موضوع البحث أثناء زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة قمنا بصياغة الاستمارة بمجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيا حول موضوع دراستنا، ثم قمنا بعرضها على بعض المحكمين للحكم على مدى صدقها وملاءمتها للدراسة، وبعد أن قمنا باختبارها ميدانيا(تجريب الاستمارة) على مجموعة من العمال (10 عمال) قمنا بإجراء تعديلات عليها بناء على دراسة النتائج الأولية للدراسة ومن هذه التعديلات نجد:

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص: 98.

<sup>2</sup> محمد طلعت عيسى: البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1963، ص: 29.

بالنسبة للبيانات الشخصية

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

إلا أننا وجدنا انعدام العمال من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي في المؤسسة، وبالتالي أصبحت الاحتمالات المتعلقة بالمستوى التعليمي على النحو التالي:

متوسط

ثانوي

جامعي

- تعديل الاحتمالات في السؤال رقم(12)من الصيغة: هل يتوافق منصبك مع تخصصك العلمي(الشهادة المتحصل عليها)؟

لا

إلى الصيغة: هل يتوافق منصبك مع تخصصك العلمي(الشهادة المتحصل عليها)؟

يتوافق مع  يتوافق مع  لا يتوافق

وخلصنا في الاخير إلى صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 28 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور، يدور المحور الأول حول البيانات الشخصية ويضم 07 أسئلة أما المحور الثاني يغطي المتغير المستقل فقد كان تحت عنوان الاختيار المهني وقد ضم 10سؤالاً، أما المحور الثالث فقد غطى المتغير التابع تحت عنوان الفعالية التنظيمية وتضمن 11 سؤالاً.

### 3- السجلات والوثائق:

استعانت الدراسة الراهنة بالسجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات الميدانية وخاصة منها تلك المتعلقة بـ:

- بيانات حول موقع ونشأة و تطور المؤسسة محل الدراسة.

- بيانات حول العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة.



بيانات حول الهيكل التنظيمي، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

رابعاً: عينة الدراسة و مواصفاتها:

### 1- كيفية اختيار العينة

"تشكل العينة في البحث العلمي عموماً والبحث الإمبريقي على وجه الخصوص دعامة أساسية لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع، من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت، ودون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته"<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس، فإن الدراسة الراهنة المتعلقة بالاختيار المهني والفعالية التنظيمية قد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، والحقيقة أن هذا الاختيار لهذا النوع من العينة لم يكن اختياراً اعتباطياً، وإنما مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، حيث تتجلى الطبقية في تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات وهما طبقة الإطارات وأعاون التحكم وأعاون في التنفيذ، أما العشوائية فتتمثل في اختيار المفردات من كل طبقة بشكل عشوائي اعتماداً على القوائم الإسمية للعمال من كل طبقة وحسب مختلف المصالح الموجودة بالمديرية وإعطاء رقم لكل اسم، وبعدها حددنا مفردات العينة، أين تم وضع الأرقام في قصاصات والسحب عشوائياً بما يتناسب مع العدد المحدد لكل طبقة والجدول رقم(02) يوضح اختيار حجم العينة.

وقد تم اختيار العينة بنسبة 40% من إجمالي مجتمع البحث البالغ عددهم 143 عامل وبذلك يكون حجم العينة قد بلغ 57 مبحوثاً موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (03).

<sup>1</sup>- فضيل دليو: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص: 142.

## الجدول رقم(03) يوضح توزيع العينة حسب الفئة السوسيو- مهنية

الطبقة	عدد العمال	عدد أفراد العينة
إطار	49	20
عون تحكم	81	32
عون تنفيذ	13	05
المجموع	143	57

## 02- مواصفات العينة

تعتبر البيانات الشخصية للدراسة منطلقاً في فهم وتفسير المتغيرات المرتبطة بعملية الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، إلى جانب أن هذه البيانات قد مكنتنا من تحديد خصائص وسمات مجتمع الدراسة ومدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيري الدراسة وهما: الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

وفي المقابل تعتبر البيانات الشخصية خلفية واقعية وعملية تسمح لنا بالتحليل الكمي للبيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري وذلك بغرض البرهنة على صدق نتائج الدراسة.

## الجدول رقم(04) الجنس

النسب المئوية	العدد	العينة الجنس
%84,2	48	ذكر
%15,8	09	أنثى
%100	57	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم(03) و المتعلقة بمتغير الجنس

نجد:

- 48 مفردة من مجموع أفراد البحث أي بنسبة 84,2% ذكور.

- 09 مفردات من مجموع أفراد مجتمع البحث أي بنسبة 15,2% إناث.

وهذا ما يعكس طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة الذي يتطلب استعدادات ومجهودات خاصة تتوافق مع الذكور أكثر منه مع الإناث، حيث نلاحظ أن أغلب الإناث يتركز نشاطهم في العمل الإداري فقط، وذلك راجع إلى طبيعة الخدمات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما لاحظناه خاصة أثناء قيامنا بالزيارات الاستطلاعية للمؤسسة.

### الجدول رقم (05) السن

النسب المئوية	العدد	العينة السن
35,1%	20	أقل من 30 سنة
35,1%	20	من 30 إلى 35 سنة
21%	12	من 36 إلى 41 سنة
5,3%	03	من 42 إلى 47 سنة
3,5%	02	48 سنة فما فوق
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) الذي يتناول متغير السن تبين أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 35,1% سنهم أقل من 30 سنة، ونفس النسبة بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة، ثم تأتي الفئة العمرية من 36 إلى 41 سنة وذلك بنسبة تقدر بـ 21%، لنجد 5,3% تنحصر أعمارهم ما بين 42 و 47 سنة، تليها نسبة 3,5% من المبحوثين أعمارهم 48 سنة فما فوق.

وبالقراءة لهذه النسب و النتائج الخاصة بتوزيع المبحوثين حسب السن نجد أن أغلب فئات العمال في المؤسسة محل الدراسة تنتمي إلى فئة الشباب، وبالتالي فإن عامل السن يلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك واتجاهات العمال من جهة وعمل المؤسسة وتفعيل نشاطها من جهة أخرى، كل ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-

تيارت - بحيث تسعى للاستفادة بشكل كبير من فئة الشباب باعتبارها أكثر فاعلية في تنفيذ العمل وصرامته، والعمل على حسن اختيارها من قبل المؤسسة كطاقات بشرية هادفة لإحداث التغيير والتطوير تماشياً مع متطلبات العصر.

### الجدول رقم (06) المستوى التعليمي

النسب المئوية	العدد	العينة المستوى التعليمي
/	/	متوسط
36,8%	21	ثانوي
63,2%	36	جامعي
100%	57	المجموع

من خلال تفرغ استجابات افراد العينة حول المستوى التعليمي، والتي وردت في الجدول رقم(05) تبين أن:

- 21 فردا بنسبة 36,8% مستواهم التعليمي ثانوي.

- 36 فردا بنسبة 63,2% مستواهم التعليمي جامعي في حين انعدام المبحوثين ذوي المستوى المتوسط.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(05) نلاحظ أن أكبر فئة من المبحوثين حاصلين على الشهادات الجامعية، وهذا ما مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من اجل الاستفادة من الكفاءات والطاقات، وتولي المؤسسة أهمية كبيرة في عملية اختيارها للعمال في إطار عملية التوظيف إلى المستوى التعليمي، فاختيار الأفراد غير أكفاء يزيد من نسبة التكاليف، وما يمكن قوله هنا هو أن المؤسسة تسعى إلى رفع المستوى العلمي والمعرفي بالنسبة لمواردها خاصة وأنها تنافس في الأسواق العالمية.

## الجدول رقم(07) طبيعة العمل

النسب المئوية	العدد	العينة طبيعة العمل
22,8%	13	فكري
26,3%	15	عضلي
50,9%	29	الاثنين معا
100%	57	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(06) والمتعلق بطبيعة العمل أن هناك:

- 13 عامل بنسبة 22,8% العمل الذي يقوم به يتطلب جهد فكري.

- 15 عامل بنسبة 26,3% يتطلب عمله جهد عضلي.

- 29 عامل بنسبة 50,9% العمل الذي يقوم به يتطلب جهد عضلي و فكري معا.

وما يمكن ملاحظته في القراءة الكمية للبيانات أن الارتفاع الحاصل في نسبة العمل الفكري والعضلي معا راجع إلى طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة والذي يغلب عليه الجنس الذكري، لأن الأنشطة التي يقومون بها تتلاءم مع خصائصهم المورفولوجية، خاصة وأن اختيار العمال في بعض المصالح المتواجدة في المؤسسة تراعي المؤهلات الشخصية كالقدرة على التركيز وقوة الذاكرة وتراعي كذلك السمات الجسمية للعمال الذين يتسم عملهم بالجهد العضلي كالطول، قوة الذراعين... الخ، وهذا ما لاحظناه من خلال اطلاقنا على واقع التسيير بالمؤسسة محل الدراسة، ففي بعض الأحيان يتحتم على العاملين بالمؤسسة القيام بأعمال ميدانية خارج إطار المؤسسة نذكر على سبيل المثال إصلاح خلل ما سواء في الغاز أو الكهرباء، في المقابل تنحصر أعمال بعض العمال في الإدارة فقط.

## الجدول رقم (08) المستوى الوظيفي

النسب المئوية	العدد	العينة
		المستوى الوظيفي
35,1%	20	إطار
56,1%	32	عون تحكم
8,8%	05	عون تنفيذ
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي أن أكبر نسبة مسجلة هي فئة أعوان التحكم و التي قدرت بـ 56,1%، في حين قدرت نسبة الإطارات بـ 35,1% أم فئة أعوان التنفيذ فقد قدرت النسبة بـ 8,8%.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة محل الدراسة الذي يتطلب أعمال يقوم بها فئتي الإطارات وأعوان التحكم أكثر منه أعوان التنفيذ، بالإضافة إلى أنهما يعتبران المحرك الأساسي داخل المؤسسة، بحيث تعتبر فئة الإطارات مركز إعطاء القرارات داخل المؤسسة.

وعليه نجد أن مسؤوليات، وواجبات العمال هي التي تحدد عدد العمال المطلوب في كل مستوى من المستويات الوظيفية.

## الجدول رقم (09) الأقدمية

النسب المئوية	العدد	العينة الأقدمية
45,6%	26	أقل من 05 سنوات
38,6%	22	من 05 إلى 10 سنوات
14,0%	08	من 11 إلى 16 سنة
1,8%	01	من 17 إلى 22 سنة
/	/	23 سنة فأكثر
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول رقم (08) و المتعلقة بسنوات الأقدمية يتجلى لنا أن:

- 26 فردا من إجمالي مجتمع البحث أي بنسبة 45,6% بالنسبة للفئة التي تقل أدميتهم عن 05 سنوات، كما قدرت نسبة الفئة ذات الأقدمية (من 05 إلى 10 سنوات) بـ 38,6%، في حين قدرت نسبة الفئة العمالية ذات الأقدمية (من 11 إلى 16 سنة) بـ 14,0%، وتبقى فئة (من 17 إلى 22 سنة) أصغر نسبة والمقدرة بـ 1,8%، في حين يندم العمال الذين تفوق أدميتهم 23 سنة.

تدل هذه النتائج المتعلقة بمتغير الأقدمية أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب المتحصلين على الشهادات العلمية العالية، بالإضافة إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد مواردها البشرية من ذوي الكفاءات العلمية الذي يصاحبه تجديد المعارف والخبرات وتعزيز المهارات للعمال ذوي الخبرات الطويلة تماشيا مع متطلبات العصر الذي يعرف تطورا علميا لا مكانة للأمية فيه.

**خامسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:**

اعتمدت الدراسة الراهنة في تحليلها للمعطيات على أسلوبين هما:

**1- الأسلوب الكمي:** وقد استخدمنا هذا الأسلوب من التحليل في حساب التكرار والنسب المئوية، وتكميم هذه البيانات وتبويبها في جداول وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**2- الأسلوب الكيفي:** وقد اعتمدنا في هذا الأسلوب على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق النتائج وتفسيرها، أي تفسير المعطيات الكمية والتعليق على الجداول وربطها بالجانب النظري.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم الخطوات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية كما قمنا بالتطرق إلى أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات والمعلومات الميدانية إضافة إلى مجالات الدراسة الجغرافي والبشري والزمني واختيار المنهج الذي يلائم موضوع الدراسة الراهنة.

إن تلك العناصر المذكورة سلفا، هي مرحلة متقدمة من البحث الميداني، إذ هي أساسا ذلك البحث الذي لا مناص له من التخلي عنها، فهي عماد البحث الميداني.



## تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار التصوري والنظري والإشارة إلى البحوث الإمبريقية التي تناولت موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، كل حسب أبعاده التنظيمية وتوجهاته الفكرية.

لهذا نحاول في هذا الفصل والمتعلق بعرض وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية التي جمعناها عن طريق الإجراءات المنهجية من ميدان الدراسة تقصي واختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات والطروحات المتضمنة في المشكلة البحثية، والتعرض إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة.

وإذا كان تحليل هذه المعطيات يعتمد على عملية التكميم والتفسير فإن ترتيبها ومناقشة نتائجها قد يخضع لضرورة منهجية ترتبط بالفروض الإجرائية، والدراسات السابقة وأهداف الدراسة، وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى:

عرض قراءة وتحليل النتائج.

مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة .

استنتاج عام للدراسة.

أولاً: عرض قراءة وتحليل النتائج.

الجدول رقم(10): مدى مساهمة مهارات وكفاءات العمال على التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
87,7%	50	نعم
12,3%	07	لا
100%	57	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم(10) والمتعلقة بمدى مساهمة مهارات وكفاءات العمال على التعامل مع الآخرين أن:

- 50 عاملا بنسبة 87,7% أقر بأن مهاراته و كفاءاته تساعد على التعامل مع الآخرين.

- 07 عمال بنسبة 12,3% أقروا بأن مهاراتهم وكفاءاتهم لا تساعدهم على التعامل مع الآخرين.

وما نلمسه من خلال هذه البيانات أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون مهارات وكفاءات تفاعلية عالية، وكذلك مهارات الاتصال والتحدث مع الآخرين، وما لاحظناه هو أن قابلية العمال في التعامل مع الآخرين تعود إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية السائدة بين فرق العمل عبر مختلف مصالح مديرية سونلغاز، والتي تساهم في خلق الاستقرار وروح التعاون، وهذا ما أكدته بعض الدراسات والبحوث الإمبريقية نذكر على سبيل المثال دراسة صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، حين انطلق من فروض جزئية تتمحور حول مدى ارتباط العلاقات الإنسانية الجيدة في العمل بمدى تحقيق أهداف المؤسسة كزيادة مستوى الأداء في العمل وتحقيق الانسجام، في حين نجد 07 مبحوثين لا يقرون بمساعدة مهاراتهم وكفاءاتهم على التعامل مع الآخرين، وذلك راجع إلى أسباب حسب رأي بعض المبحوثين من بينها عدم الاستقرار النفسي داخل المؤسسة.

**الجدول رقم(11): يوضح رؤية العامل حول المعارف التي يمتلكها في مجال العمل.**

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
84,2%	48	نعم
15,8%	09	لا
100%	57	المجموع

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(11) والمتعلقة برؤية العامل حول المعارف التي يمتلكها في مجال عمله أن:

- 48 مبحوثا بنسبة 84,2% أكدوا بأن المعارف التي يكتسبونها في مجال العمل تساعدهم على تأدية عملهم، وذلك نتيجة للبرامج التكوينية التي تسطرها المؤسسة والتي

تهدف إلى زيادة المعارف وتطوير الخبرات لأن طبيعة الوظائف تتطلب ذلك، فمن خلال اطلاعنا على برنامج التكوين الخاص بعمال المؤسسة محل الدراسة نجد بأنه يساهم في تنمية المعارف وتجديدها وهذا ما أكدته بعض النظريات التي ترى بأن العامل ينبغي أن يمتلك معارف واتجاهات فكرية داعمة للتطوير والتغيير، كما وأن العامل لابد أن يتمتع بمعارف تساعده على أداء أعماله وبالتالي تزيد رغبته في العمل، في حين أقر 09 عمال بأنهم لا يمتلكون معارف في مجال العمل لتأدية عملهم وذلك راجع إلى عدم تعيينهم في الوظائف التي تتوافق ورغباتهم وتخصصاتهم العلمية وطبيعة تكوينهم.

وعليه تسعى المؤسسات حالياً من خلال إجراء عملية الاختيار اللجوء إلى العديد من الاختبارات لتحديد صلاحية المرشحين إلى الوظائف المختلفة منها اختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد، للتأكد من مقدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه بدقة وفي الوقت المطلوب.

#### الجدول رقم(12): يوضح مدى مساهمة قدرات العامل على قبول مهام إضافية.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
57,9%	33	غالباً
36,8%	21	أحيانا
05,3%	03	نادراً
100%	57	المجموع

توضح المعطيات الكمية المدونة في الجدول رقم(11) والمتعلقة بمدى مساهمة قدرات العمال على قبول مهام إضافية أن:

- 33 مبحوثاً بنسبة 57,9% يؤكدون على أنهم دائماً على استعداد لقبول مهام إضافية والقدرة على العمل، في حين نجد 21 مبحوثاً بنسبة 36,8% يقرون بأنهم أحيانا فقط تكون لديهم القدرة على العمل والاستعداد لقبول مهام إضافية، في حين أقر 03 مبحوثين بنسبة 05,3%

بأن قدراتهم لا تساهم في الاستعداد لقبول مهام إضافية.

- وما يمكن ملاحظته في هذه القراءات الكمية وبناءا على ما تم ملاحظته من خلال إجراء دراستنا داخل المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تيارت - يتضح لنا جليا ان أغلب المبحوثين لديهم القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى الرغبة الشديدة لأداء المهام الإضافية، وذلك راجع إلى طبيعة التكوين الذي يتلقاه الموظف خلال مساره المهني الذي يساعده على اكتساب الخبرة المهنية، فالمؤسسة تسعى إلى تطبيق عدة برامج تكوينية منها التكوين المتخصص من أجل تعزيز المهارات وتطوير قدرات العمال، فهناك من يرى بأن المهام الإضافية الذي يكلف بإنجازها، هي إثراء لمساره المهني وتعزيز لمبدأ التعاون بين العمال، وتزيد من مرونة التعامل بين الإدارة والعمال، فالمؤسسة القادرة على البقاء والنمو والاستمرار هي مؤسسة تمتلك موارد بشرية لديها قدرات تساعدها على التكيف مع أعباء العمل.

**الجدول رقم(13): يوضح مدى مساهمة المهارات اليدوية في زيادة الدقة والإتقان.**

النسب المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
61,4%	35	غالبا	
33,3%	19	أحيانا	
05,3%	03	نادرا	
100%	57	المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى مساهمة المهارات اليدوية في زيادة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال إلى أن:

-35 مبحثا بنسبة 61,4% يقرون بأن مهاراتهم اليدوية غالبا ما تساهم في زيادة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

- 19 مبحثا بنسبة 33,3% أفادوا بأن مهاراتهم اليدوية تساهم في زيادة الدقة والإتقان بين الحين والآخر.

03 - 05,3% أقرروا بأن مهاراتهم اليدوية نادرا ما تساهم في زيادة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال.

وعليه يتضح لنا أن اعتماد المؤسسة لمثل هذه المعايير كالمهارات اليدوية في اختيار عمالها راجع إلى أسباب من بينها طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة الأعمال بها، وما لاحظناه من خلال تربصنا الميداني في المؤسسة محل الدراسة أن المهام التي توكل للعامل خاصة الميدانية منها تتطلب مهارات يدوية عالية والتركيز الجيد، لأن ارتكاب أي خطأ يكلف العامل إما حادث أو الموت، هذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية من خلال إجراء مقابلتنا معه، وأضاف كذلك بأن العمال الذين مهاراتهم اليدوية لا تساهم في زيادة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم هم العمال الجدد والعمال الذين أقدميتهم تفوق 20 سنة، وعليه يجب على المؤسسة كذلك تعيين عامل في وظيفة تتلاءم ومهاراته اليدوية لأن بعض الأعمال في المؤسسة محل الدراسة تتطلب مهارات يدوية نوعية، على العامل أن يتلاءم ويتكيف معها ومع ظروف العمل الفجائية وتكون لديه المرونة اللازمة للتعامل مع التغيرات الحاصلة.

لذلك يجب على المؤسسة أن تكون لديها القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيات الفرد لكل من الوظيفة والمؤسسة.

#### الجدول رقم(14): يوضح الاختيار على أساس الخبرة المهنية.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
54,4%	31	نعم
45,6%	26	لا
100%	57	المجموع

من خلال قراءتنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(14) والمتعلقة بالاختيار على أساس الخبرة المهنية، يتبين لنا أن:

31 - 54,4% من حجم العينة المختارة يقرون بأن اختيارهم للمناصب التي يشغلونها تم على أساس الخبرة التي يكتسبونها، فالخبرة المهنية تساهم بشدة في شعور

العامل بالارتياح في العمل لأن الموظفين من خلال الخبرة الطويلة التي اكتسبوها في مسارهم المهني تعكس مدى قدرتهما على أداءهم بكل كفاءة وفعالية، ويستطيعون التأقلم مع ظروف العمل بسرعة وبالتالي تتولد لديهم روح الانتماء وهو ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم و استقرارهم في العمل، ولهذا تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار أصحاب الخبرة الطويلة بهدف الاستفادة من خبراتهم وحنكتهم في المسار المهني، وذلك راجع إلى الدور الفعال الذي تلعبه الخبرة في الشعور بالرضا والاستقرار في العمل ، إلى جانبه فقد أقر 26 مبحوثا بنسبة 45,6% أن اختيارهم لشغل هذه الوظائف لم يكن على أساس الخبرة المهنية وذلك راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة و معايير الاختيار فيها منها: الخبرة، الاختيار على أساس الاختبار، الأقدمية، الشهادة العلمية.

### الجدول(15):يوضح الاختيار على أساس الشهادة العلمية.

النسب المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
54,4%	31	يتوافق كثيرا	
35,1%	20	يتوافق بعض الشيء	
10,5%	06	لا يتوافق	
100%	57	المجموع	

- تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(15) و المتعلقة بالاختيار على أساس الشهادة العلمية بأن 31 مبحوثا بنسبة 54,4% سواء من خريجي الجامعات أو مراكز التكوين المهني أقروا بأن المنصب الذي يشغلونه يتوافق كثيرا مع تخصصهم العلمي، ويؤكدون بأن اختيارهم للعمل في المؤسسة على أساس الشهادة العلمية يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، والشعور بالانتماء والولاء لها، والعامل إذا أعطيت له مكانته داخل المؤسسة يدرك الدور الذي يقوم به وتتعزيز لديه روح المسؤولية وهذا ما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة و مردوديتها و تحقيق أهدافها، وهذا ما يفسر وجود تصميم جيد ومدرّس للعمل داخل المؤسسة بالإضافة على حسن الاختيار والتوظيف في حين أقر 20 مبحوثا بنسبة 35,1% بأن المناصب التي يشغلونها تتوافق بعض الشيء مع تخصصاتهم العلمية مما لا يؤدي إلى الشعور بالروح المعنوية حسب رأيهم العامل الذي يتوافق منصبه مع

تخصه العلمي يتيح له حرية التصرف ويحقق له الاستقرار الوظيفي، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" عندما اعتبر التخصص الوظيفي أحد أهم خصائص النموذج المثالي البيروقراطي لتحقيق الفعالية، وفي الأخير نجد 06 مبحوثين بنسبة 10,5% لا يتوافق منصبهم مع الشهادة العلمية المتحصل عليها مما يؤثر سلباً على رغبتهم في العمل وطموحاتهم وحتى استقرارهم النفسي والاجتماعي، وهذا ما يدل على وجود القطيعة بين التخصص المدروس وعالم الشغل.

### الجدول رقم(16): يوضح مدى اعتماد الأقدمية في الاختيار المهني.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
61,4%	35	نعم
38,6%	22	لا
100%	57	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(16) والمتعلقة بمدى اعتماد معيار الأقدمية في عملية الاختيار المهني بأن:

- 35 مبحوثاً بنسبة 61,4% من حجم العينة المختارة أقرروا بأن اختيارهم كان على أساس معيار الأقدمية بحيث تسعى المؤسسة من خلال تطبيق معيار الأقدمية في سياسة التوظيف المنتهجة، من أجل تعزيز الثقة بموظفيها اتجاه المؤسسة بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات وكفاءة العمال بحكم معرفتهم بطبيعة وظروف العمل السائدة داخل المؤسسة، وكذا تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، ورفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما أكدته بعض النظريات الحديثة كالإدارة اليابانية والتي أدركت مدى أهمية الفرد الكفاء والمؤهل، ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية، في حين أرجع 22 مبحوثاً بنسبة 38,6% إلى أن اختيارهم لم يكن على أساس الأقدمية وإنما على أساس معايير أخرى منها الخبرة المكتسبة أو الشهادة العلمية.

## الجدول رقم(17): يوضح المحافظة على التركيز والانتباه طول اليوم.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
61,4%	35	نعم
38,6%	22	لا
100%	57	المجموع

أفادت المعلومات المستقاة من الجدول رقم(17) والمتعلقة بالمحافظة على التركيز والانتباه طول اليوم لأداء الأعمال أن:

- 35 مبحوثا بنسبة 61,4% يستطيعون المحافظة على تركيزهم طول اليوم لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

- 22 مبحوثا بنسبة 38,6% لا يستطيعون المحافظة على تركيزهم طول اليوم لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

وما نلاحظه في هذه القراءات الكمية هو أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على التركيز والانتباه طول اليوم ويرون أن العامل حتى يستطيع المحافظة على تركيزه طول اليوم لابد من توفير الظروف الملائمة للعمل كالظروف الفيزيائية التي تلعب دورا هاما وأكثر فاعلية فهي تساعد العامل في الحفاظ على تركيزه خاصة في بعض مصالح المؤسسة كمصلحة المالية والمحاسبة، فالتركيز هنا يساهم في زيادة رضى العامل والرفع من مستوى أداءه لذلك تعتمد المؤسسة على الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار أنسبهم من بينها: اختبارات القدرات العقلية، كالقدرة على التركيز حل الأسئلة الحسابية... الخ.



## الجدول رقم(18):يوضح قوة الذاكرة لدى العمال.

النسب المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
45,6%	26	تؤدي كل المهام
31,6%	18	ترتب هذه المهام حسب الأولويات
22,8%	13	تدوينها في دفتر لتفادي نسيانها
100%	57	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(18) والمتعلقة بقوة الذاكرة التي يتمتع بها العمال نجد بأن:

- 26 عامل بنسبة 45,6% لديهم قوة ذاكرة قوية وذلك من خلال تأديتهم لكل المهام.
- 18 عامل بنسبة 31,6% يتمتعون بقوة ذاكرة متوسطة من خلال ترتيبهم للمهام حسب الأولويات.
- 13 عامل بنسبة 22,8% يتمتعون بقوة ذاكرة متوسطة وذلك من خلال تدوين هذه المهام في دفتر لتفادي نسيانها.

ما يفسر سرعة أغلب عمال "سونلغاز" في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم راجع إلى قوة الذاكرة القوية التي يتمتعون بها ذلك ما يؤهلهم إلى مناصب عليا، ونجد بأن المؤسسة تركز على من يتمتعون بذاكرة قوية من رؤساء المصالح في الاجتماعات الدورية التي تقررها المديرية الجهوية لذات المؤسسة هذا ما أقره لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية وما لاحظناه على نفس الرئيس بأنه يتميز بذاكرة قوية حيث يرتب المهام التي توكل إليه حسب الأولويات، والعامل الذي يتمتع بذاكرة قوية تكون لديه القدرة على التعامل مع المستجدات والتغيرات التي تحصل داخل المؤسسة، وتكوينه خاصة على التكنولوجيات الجديدة والمعقدة لا يكلف المؤسسة وقت طويل وبالتالي يعتبر قيمة مضافة بالنسبة إليها، ويكسبها ميزة تنافسية لأن هذه الأخيرة تتأتى من فعالية العنصر البشري بالدرجة الأولى، أما العمال الذين

يتمتعون بذاكرة متوسطة وضعيفة فالمؤسسة تراعي القدرات الفردية وتسعى إلى تكوينهم على وظائفهم لأدائها بأقل وقت وأقل جهد و بالتالي تحقق المؤسسة الأهداف المخطط لها.

### الجدول رقم(19):يوضح القدرة على التحليل.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
64,9%	37	ربط الأحداث ببعضها البعض
35,1%	20	التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية
100%	57	المجموع

تبين الشواهد الكمية الوارد في خلال الجدول رقم(19) والمتعلقة بقدرة العامل على التحليل أن:

- ما نسبته 65,4% أي ما يعادل 37 عامل يوجد لديه القدرة على التحليل وذلك من خلال ربط الأحداث ببعضها البعض.

- ما نسبته 35,1% أي ما يعادل 20 عامل يوجد لديه القدرة على التحليل وذلك من خلال التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية.

هذا ما يعكس بأن الأفراد الذين يتم توظيفهم يجب أن يتمتعوا بقدرات عقلية من بين هذه القدرات نجد القدرة على تحليل الأشياء الطارئة أو غير الطارئة في أماكن العمل، وباعتبار أن مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات تتعرض لمشاكل وأحداث قد تعرقل سيرورة العمل بها، لاحظنا بأن عمالها كلهم لديهم القدرة على التحليل ويكتسبون قدرات ذهنية وذكاء لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء الطارئة أو غير الطارئة، ونجد بعض العمال يتميزون بقدرة تحليل سريعة من خلال ربط الأحداث ببعضها البعض، ومنهم من يتميز بقدرة تحليل نوعا ما بطيئة من خلال التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية للحادث أو المشكل وهذا يأخذ وقت طويل.

## الجدول رقم(20): يوضح روح التعاون بين فريق العمل.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
22,2%	14	الحد من الصراعات بين العمال
52,4%	33	تحقيق أهداف المؤسسة
25,4%	16	التقليل من الأخطاء المهنية
100%	57	المجموع

**ملاحظة:** إن المجموع المحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة، بل يمثل إجمالي عدد الإجابات كون السؤال متعدد الإجابات (أي تضخم حجم العينة).

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة 52,4% أي 33 مفردة من أفراد مجتمع الدراسة تؤكد على أن روح التعاون بين فريق العمل تخدم أهداف المؤسسة بينما نجد ما نسبته 25,4% أي 16 مفردة من مفردات عينة البحث ترى بأن روح التعاون بين فريق العمل تقلل من الأخطاء المهنية، في حين نجد 14 فردا بنسبة 22,2% يؤكدون بأن روح التعاون بين فريق العمل تحد من الصراعات.

من خلال التعليق الإحصائي أعلاه نجد أن مؤسسة "سونلغاز" تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لأداء المهام بما هو مطلوب، وفي أسرع وقت، وبدقة وإتقان عاليين، بحيث تعمل المؤسسة على خلق روح الفريق بين فاعليها وتعزيز مبدأ التعاون بينهم بما يخدم الصالح العام أي السعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى أن المؤسسة تعمل على خلق الجو المناسب لتأدية الوظائف وتقسيم المهام على أكمل وجه، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتفادي ازدواجية المناصب، مما يقلل حدة الصراع والتوتر بين العمال، ويدفع بهم إلى التواصل والتفاعل فيما بينهم بمرونة تخدم مصالحهم الخاصة والمصالح العامة للمديرية بالإضافة إلى أن "سونلغاز" تسعى جاهدة إلى تكوين مواردها البشرية من أجل التقليل من الأخطاء والحوادث المهنية التي تعرقل سير العمل، وتعمل كذلك على غرس القيم والثقافات الإيجابية بما يمكن الفاعلين من تحمل مسؤولية أعباء

العمل اليومي ومدى إدراكهم للدور الذي يشغلونه وبالتالي يعزز لديهم روح التعاون بين فريق العمل، وعلى هذا الأساس تستطيع المؤسسة بلوغ ما تم التخطيط له.

### الجدول رقم (21): يوضح المواظبة على حضور الاجتماعات.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
59,7%	34	غالباً
29,8%	17	أحياناً
10,5%	06	نادراً
100%	57	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلقة بالمواظبة على حضور الاجتماعات يتضح لنا أن:

- 34 فرداً بنسبة 59,6% يقرون بأنهم غالباً ما يحضرون الاجتماعات التي تقررها المؤسسة.

- 17 مبحوثاً بنسبة 29,8% أفادوا بأن حضورهم للاجتماعات التي تقررها المؤسسة يكون بين الحين والآخر.

- 06 مبحوثين بنسبة 10,5% أقروا بأنهم نادراً ما يحضرون للاجتماعات التي تقررها المؤسسة.

وهذا ما يفسر لنا بأن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمال على حضور الندوات والاجتماعات التي تحضرها وذلك راجع إلى الثقة التي توليها المؤسسة لعمالها خاصة حينما وجدنا من خلال الجداول السابقة (10,11,12) بأن نسبة العمال الذين يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات كانت عالية ذلك ما يؤهلهم إلى حضور الاجتماعات التي تنظمها بغية الاستفادة من معارفهم خاصة عند الإعداد لاستراتيجية تكوينية أو اقتناء معدات جديدة للمؤسسة، كل هذا يعزز الثقة بين العامل والمؤسسة ويشعر بالانتماء والارتباط بها،

والمؤسسة التي تدمج عمالها في المشاركة في اتخاذ القرارات وحضور الاجتماعات لها نظرة استشرافية تريد بها اكتساب مية تنافسية في الأسواق العالمية.

### الجدول رقم (22): يوضح الإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
82,5%	47	نعم
17,5%	10	لا
100%	57	المجموع

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) والموضح للإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات الموكلة للعمال أن:

- 47 مبحوثا بنسبة 82,5% يقرون بأنهم ملمين بالواجبات ويتحملون المسؤوليات الموكلة إليهم، وهذا ما يشير إلى أن السؤل المباشر يمنح لمروسيه فرصا لتحمل المسؤولية من خلال اطلاعه على قدراتهم ومؤهلاتهم، ومنحهم مهام تتناسب مع هذه المؤهلات فبتحديد المهام الموكلة لكل فرد يمكن للمسؤل مراقبة عمل العمال، كما يتجنب تهرب العمال من واجباته ومسؤولياته، وما لاحظناه في المؤسسة محل الدراسة يكشف مدى إدراك كل فرد للمهام الموكلة إليه، ومدى أهمية تلك المهمة والوقت اللازم لأدائها، وأن أي تأخر في أدائها يؤدي إلى تأخر في المهام الأخرى، في حين أقر 10 مبحوثين بنسبة 17,5% بعدم إلمامهم بالواجبات وتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم وذلك راجع إلى أن المهام التي وكلت إليهم لا تتوافق مع طاقاتهم وإمكانياتهم ورغباتهم أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وهذا ما انعكس سلبا على واجباتهم ومسؤولياتهم، وبالتالي سير العمل داخل المؤسسة لا يكون جيدا.

## الجدول رقم(23): مدى ارتكاب الأخطاء أثناء العمل.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
45,6%	26	غالبا
47,4%	27	أحيانا
7,0%	04	نادرا
100%	57	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23) والمتعلقة بمدى ارتكاب العامل للأخطاء أثناء أدائه لعمله أن ما نسبته 47,7% من أفراد العينة يقرون بأن ارتكابهم للأخطاء أثناء أدائهم لعملهم يكون بين الحين والآخر، تليها نسبة 45,6% من العمال أفادوا بأنهما غالبا ما يرتكبون الأخطاء المهنية، في حين أقر 7,0% من المبحوثين أن نادرا ما يتعرضون للأخطاء المهنية.

وما لاحظناه هو أن أفراد العينة لا يرتكبوا الأخطاء أثناء أدائهم لعملهم إلا في بعض الحالات وذلك راجع إلى الخبرة العالية التي يتمتعون بها، واتباعهم للتوجيهات والأوامر التي يقدمها الرئيس لهم وتعاونهم معهم في إنجاز الأعمال، وهذا بهدف رفع روحهم المعنوية وزيادة اهتمامهم، بالإضافة إلى أن قوة التركيز والانتباه أثناء أداء المهام تقلل من نسبة ارتكاب الأخطاء المهنية، لذلك تسعى المؤسسة للحد من هذه الظاهرة السلبية داخلها بوضع آليات وأسس تكوينية ذات نجاعة وفعالية من شأنها تعديل سلوك العامل، وبالتالي تنقص نسبة ارتكاب الأخطاء المهنية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

## الجدول رقم (24): يوضح الرغبة في إنجاز المهام.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
68,4%	39	غالبا
22,8%	13	أحيانا
08,8%	05	نادرا
100%	57	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) والموضح للرغبة في إنجاز المهام أن:

- 39 فردا بنسبة 68,4% من إجمالي مجتمع البحث غالبا ما تكون لديهم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

- 13 فردا بنسبة 22,8% أقرروا بأن الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم تكون بين الحين والآخر.

- 05 أفراد بنسبة 8,8% ما تكون لديهم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

من هذه القراءات الكمية يتضح لنا أن عدم رغبة العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم إلا غالبا راجع إلى أن المؤسسة لا تمنحهم الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية مما يؤثر سلبا على دافعيتهم ورغبتهم في الأداء وعلى السير الحسن للعمل حيث يرى أغلب العمال أن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية يؤدي إلى مضاعفة جهودهم أكثر بهدف إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وزيادة سرعة الأداء، أما العمال الذين تكون لديهم الرغبة بين الحين والآخر أو نادرا في إنجاز المهام الموكلة إليهم نتيجة لأساليب التسيير داخل المؤسسة مما يؤدي إلى عدم المواظبة في العمل، وعدم الالتزام بإنجاز المهام في وقتها المحدد وتأخيرها، و يبقى مستوى معدل إنجازهم للأعمال مرهون بمدى رغبتهم في تطوير وتحسين العمل داخل المؤسسة واندماجهم مع أهدافها.

## الجدول رقم (25): يوضح المرونة في التعامل مع المستجدات.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
77,2%	44	نعم
22,8%	13	لا
100%	57	المجموع

من خلال قراءتنا للمعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) والمتعلقة بالمرونة في التعامل مع المستجدات، يتبين لنا أن 44 مبحوثاً بنسبة 77,2% من حجم العينة المختارة يقرون بأن لديهم مرونة في التعامل مع المستجدات التي تواجههم في العمل لأن العمال من خلال الخبرة التي اكتسبوها في مسارهم المهني داخل المؤسسة، أو حتى العمال الجدد الذي يظهر لنا جلياً أن منصبهم يتوافق مع تخصصهم العلمي مما يعكس قدرتهم على مواجهة المستجدات و معالجتها بسرعة، وبكفاءة وفعالية، ولأنهم يتميزون بروح المسؤولية، وهو ما يزيد من فرص استقرارهم، في حين أقر 13 مبحوثاً بنسبة 22,8% بأن لا توجد لديهم المرونة في التعامل مع المستجدات التي تواجههم، وهم فئة العمال الذين لا يهتمون ولا يبدون رغبة كبيرة في العمل والتعامل مع المستجدات الحاصلة نتيجة لعدم امتلاكهم للخبرة المهنية والمقومات الفكرية اللازمة التي تجعلهم يندمجون بسرعة في أداء الأعمال المنوطة بهم وتجعلهم يشعرون بالاستقرار في عملهم.



## الجدول رقم(26): يوضح فرصة تغيير المؤسسة.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
57,9%	33	نعم
42,1%	24	لا
100%	57	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26) والمتعلقة بتغيير المؤسسة إذا أتاحت الفرصة لذلك بان:

- 33 مبحوثا بنسبة 57,9% توجد لديهم نية مغادرة هذه المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة لذلك، ويرون بأن تغيير المؤسسة راجع إلى أسباب من بينها عدم وجود الحافز المادي كالزيادة في الأجر، و اقتصار الترقية على فئة معينة و بالتالي لا يشعر العامل بالثقة، وعدم الرضا اتجاه مؤسسته وهذا ما يؤدي على زيادة معدلات دوران العمل، و البحث عن فرص العمل في مؤسسة أخرى، في حين أقر 24 مبحوثا بنسبة 42,1% بأن لا توجد لديهم نية مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة لذلك ويفضلون البقاء في عملهم الحالي، فهم لا يريدون البدء في عمل جديد قد يحتاجون إلى وقت لفهمه واستيعابه، والعمل في مؤسسة أخرى قد يحتاجون كذلك إلى وقت طويل للتأقلم فيها، وقد يؤثر ذلك على كفاءتهم في العمل وبالتالي عدم قدرتهم على مجاراة أي تغيير قد يطرأ على كيفية أداء العمل.

## الجدول رقم (27): يوضح التقيد بمواعيد العمل الرسمية.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
63,1%	36	غالبا
35,1%	20	أحيانا

نادرا	01	01,8%
المجموع	57	100%

تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(26) والموضح لتقيد العمال بمواعيد العمل الرسمية أن 36 مبحوثا بنسبة 63,2% من حجم العينة المختارة يؤكدون على أنه غالبا ما يتقيدون بمواعيد العمل الرسمية، في حين أقر 20 مبحوثا بنسبة 35,1% أنهم يتقيدون بمواعيد العمل الرسمية بين الحين والآخر، وأخيرا نجد ما نسبته 1,8% من المبحوثين نادرا ما يتقيدون بمواعيد العمل الرسمية.

وعليه نجد بأن المبحوثين لا يولوا أية أهمية للوقت ولا يوجد لديهم تصور بأنه عنصر مهم ومورد يجب استغلاله على أحسن وجه، لأنه سينعكس بطبيعة الحال على معنوياتهم وهذا بدوره يؤثر على أدائهم من خلال أداء المهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد دون إهمالها مع احترام مواعيد الدوام، والاستغلال الأمثل للوقت يكون بالتخطيط له وتنظيمه، وبالرغم من أن القانون يقر بأن الوقت الرسمي للعمل 08 ساعات، إلا أننا لاحظناه من خلال تربصنا الميداني في المؤسسة محل الدراسة عدم احترام العمال هذه المواعيد وذلك راجع إلى ثقافة المؤسسة وسياستها المنتهجة من طرف المسؤولين بمعاينة من يتأخر عن مواعيد دخول المؤسسة وبدء العمل، وهذا ما يؤثر سلبا على فعاليتها، لأن المؤسسات الكبرى تعمل على إيجاد أفضل الطرق لإدارة الوقت مثلا المؤسسات اليابانية نجد بأن عمالها مشبعين بثقافة احترام الوقت الرسمي للعمل وعدم تضييعه، وعليه يجب على مؤسسة "سونغاز" ضبط الوقت وإدارته كما يجب ذلك ما يعطي لها ميزة تنافسية خاصة بها وتستطيع بذلك الحفاظ على اسواقها المحلية والدولية والعالمية.

#### الجدول رقم(28): يوضح مستوى الغيابات لدى العمال.

النسب المئوية	العدد	العينة الاحتمالات
52,6%	30	نعم
47,4%	20	لا
100%	57	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27) و المتعلقة بمستوى الغيابات لدى العمال أن:

- 20 مبحوثا بنسبة 52,6% من أفراد العينة أقرروا بأن من عاداتهم التغيب عن العمل ويؤكدون بأن غيابهم راجع إلى استقرارهم ولا يشعرون بالارتياح في العمل لان المناصب التي يشغلونها لا تتوافق مع تخصصاتهم العلمية، ولا تعطي لهم المؤسسة هامش من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكثرة غيابات العمال تشير إلى أن المؤسسة غير صارمة في تطبيق القانون الداخلي لها للحد من مثل هذه الظواهر السلبية التي تؤثر على سيرورة العملية الانتاجية، وفي المقابل أقر 20 مبحوثا بنسبة 47,7% لا يستطيعون التغيب عن العمل، حيث لمسنا عند بعض العاملين شعورهم الكبير بالمسؤولية وإنجاز العمل في حينه لأنهم على دراية بأن غيابهم يؤثر بقوة على معدلات الأداء ومستويات الفعالية، لأن أعمالهم تتطلب مهارات لا يوجد من يعوضهم لإنجازها، كما أكد لنا بعض المبحوثين أن مستقبل المؤسسة يتطلب تظافر كل الجهود للنهوض بها بدءا بمدير المؤسسة إلى آخر عون فيها، ناهيك عن الولاء الذي يكونه للمؤسسة.

#### الجدول رقم(29): يوضح تنفيذ التعليمات واللوائح.

النسب المئوية	العدد	العينة	
		الاحتمالات	
35,1%	20	هذه اللوائح تدخل في إطار مهامك الرسمية.	نعم
45,6%	26	تنفيذ راجع إلى الخوف من العقوبة التي تسلبها المؤسسة.	
19,3%	11	لا	
100%	57	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلم نجد ما نسبته 45,6% وهو ما يعادل 26 فردا من مفردات عينة الدراسة تعمل على تنفيذ التعليمات واللوائح خوفا من

العقوبة التي تسلبها المؤسسة عليهم، في حين نجد نسبة 35,1% أي 20 مفردة من أفراد عينة البحث تعمل هي الأخرى على تنفيذ التعليمات واللوائح لأن ذلك يدخل ضمن إطار المهام الرسمية للعمل، كما نجد 11 فردا بنسبة 19,3% من أفراد عينة الدراسة لا تعمل بتنفيذ التعليمات واللوائح.

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة أعلاه يتضح لنا بأن المؤسسة لا تتسامح مع العمال في أداء الأعمال لأنها تتعامل بالرسميات ولا تترك فرصة أمام العاملين من أجل إهدار الوقت وعدم اللامبالاة بأهداف المؤسسة، كما أنها تسعى جاهدة من أجل التواصل والتفاهم بين العمال لتحقيق المساعي العامة للمؤسسة، بحيث تعتبر المؤسسة اللوائح والتعليمات هي أوامر يجب تنفيذها والعمل بها من أجل الحفاظ على المكانة السوقية لها، وإعطاء لها فرص التطور والتكيف مع التغيرات السريعة خاصة في ظل إكراهات التقنية الحديثة واقتصاد المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى الالتزام بكامل المسؤولية لتنفيذ اللوائح والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

#### الجدول رقم(30): يوضح مدى الارتباط بالمؤسسة.

النسب المئوية	العدد	العينة
		الاحتمالات
77,2%	44	نعم
22,8%	13	لا
100%	57	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(30) والمتمحورة حول مدى ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 44 مبحوثا أي بنسبة 77,2% أكدوا بأنهم مرتبطون بالمؤسسة التي يعملون فيها لأنها تساهم في تحقيق أهدافهم الخاصة، وتسعى إلى دعم الأفكار الجديدة التي يقترحونها ، وتخلق لديهم الدافعية وتشبع حاجياتهم مما جعلهم يشعرون بالانتماء لها والاستقرار النفسي والاجتماعي، إذ يعتبرونها أسرتهم الثانية لأنها مكان للتعبير عن الإبداع وتشجعهم على الابتكار والتجديد خاصة وأن العملية التكوينية تلعب دورا هاما في تقوية العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة، وتهدف إلى تكوين قيم

وثقافة جديدة للتخلص من التفكير السلبي اتجاه المؤسسة، كل هذا يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية في ظل بيئة تتميز بالفجائية.

**الجدول رقم(31): الفروق بين اكتساب المعارف وارتكاب الأخطاء المهنية.**

المجموع	نادرا	أحيانا	غالبا	ارتكاب الأخطاء المهنية
				اكتساب المعارف
48	23	22	03	نعم
09	03	05	01	لا
57	26	27	04	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,684 أكبر من 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعارف وارتكاب الأخطاء المهنية عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 02.

وذلك راجع إلى طبيعة المهام الموجودة في المؤسسة فبعض المهام من خصائصها التغير والتجديد وبالتالي نجد بعض العمال أن هذه المهام والأنشطة المطلوب منهم إنجازها لا تتوافق مع المعارف التي يكتسبونها ولا تساعدهم على تأدية أعمالهم مما يجعلهم يرتكبون الأخطاء أثناء تأديتها.

**الجدول رقم(32): الفروق بين اكتساب القدرات والإلمام بالواجبات وتحمل  
المسؤوليات.**

المجموع	لا	نعم	الإلمام بالواجبات والمسؤوليات
			اكتساب القدرات
33	05	28	غالبا
21	04	17	أحيانا
03	01	02	نادرا
57	10	47	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,712 أكبر من 0,05 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اكتساب القدرات والإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 02.

وما يمكن ملاحظته مه هذه القراءات الإحصائية هو أن العامل بالرغم من اكتسابه للقدرات وهو يعلم بأن هذه القدرات تساهم في زيادة معدلات الأداء و ترفع من مستويات الفعالية التنظيمية، مما لا شك أن المؤسسة بذلك تحقق الأهداف التي سطرته والتي استت من أجلها، إلا أننا وجدنا بعض العمال يتماطلون في تأدية واجباتهم ولا يتحملون المسؤولية التي وضعت على عاتقهم وهذا نتيجة لعدم الالتزام والولاء.

الجدول رقم(33) الفروق بين المهارات اليدوية و المرونة في التعامل مع المستجديات.

المجموع	لا	نعم	المرونة في التعامل مع
			المستجديات المهارات اليدوية
35	02	33	غالبا
19	09	10	أحيانا
03	02	01	نادرا
57	13	44	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,000 أقل من 0,05 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المهارات اليدوية وبين المرونة في التعامل مع المستجديات عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 02.

ومن هذه القراءات يتبين لنا أن المهارات اليدوية التي يتمتع بها العمال تجعلهم على ثقة أكبر بأنفسهم وبقدراتهم على العمل، كما يمكن أن تتعلق رغبة العامل في العمل إلى حد كبير بالمهارات اليدوية والكفاءات المهنية التي يتمتع بها، لذلك يلجأ العمال إلى إبراز مهاراتهم اليدوية من خلال المرونة في التعامل مع المستجديات التي تواجههم في العمل وذلك يعود إلى طموحهم في الترقية إلى مناصب أعلى.

الجدول رقم(34): الاختيار على أساس الخبرة وارتكاب الأخطاء المهنية.

المجموع	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	ارتكاب الأخطاء المهنية
				الاختيار على أساس الخبرة
31	16	14	01	نعم
26	10	13	03	لا
57	26	27	04	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,368 أكبر من 0,05 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيار على أساس الخبرة وبين ارتكاب الأخطاء المهنية عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 02.

تشير هذه النتائج إلى أن الخبرة تعكس مدى قدرة العامل على أداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية دون الوقوع في الأخطاء، فكلما زادت الخبرة والقدرة والمهارة كلما أدى ذلك إلى شعور العامل بالارتياح والاستقرار في العمل، إلا أننا وجدنا بأن اكتساب العامل للخبرة في ميدان عمله لا يساعده على تفادي الأخطاء المهنية.



**الجدول رقم(35): الفروق بين الاختيار على أساس التخصص العلمي وارتكاب الأخطاء المهنية.**

المجموع	نادرا	أحيانا	غالبا	ارتكاب الأخطاء المهنية
				الاختيار على أساس التخصص العلمي
31	17	12	02	يتوافق كثيرا
20	06	13	01	يتوافق بعض الشيء
06	03	02	01	لا يتوافق
57	26	27	04	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,325 أكبر من 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيار على أساس التخصص العلمي وارتكاب الأخطاء المهنية عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 04.

وما يمكن استخلاصه من هذه القراءات هو مدى مساهمة معيار التخصص العلمي في عملية الاختيار المهني فالإعتماد على المعايير الموضوعية المعتمدة في سياسة التوظيف الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، لا يؤدي إلى التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية والعمال الذين يتم اختيارهم على أساس الشهادة التي تحصلوا عليها كما صرح لنا بعض المبحوثين من الممكن أن يكون أدائهم فعالا وباستطاعتهم التقليل من حدوث الأخطاء المهنية كونهم مؤهلين ويمتلكون المعارف والمهارات اللازمة حول وظائفهم، وهذا ما يفسر ارتفاع

الروح المعنوية لديهم كونهم يعملون في تخصصهم، وذلك ما يساعدهم على خلق مناخ نفسي واجتماعي داخل المؤسسة وينعكس على فعالية وكفاءة المؤسسة

**الجدول رقم(36):الفروق بين الاختيار على أساس الأقدمية والإمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات.**

المجموع	لا	نعم	الإمام بالواجبات والمسؤوليات
			الاختيار على أساس الأقدمية
16	02	14	نعم
41	08	33	لا
57	10	47	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,532 أكبر من 0,05 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيار على أساس الأقدمية وبين الإمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات الموكلة إلى العمال عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 01.

ومن هذه القراءات الإحصائية نجد أن الإمام العمال بالواجبات وتحملهم للمسؤوليات الموكلة إليهم إن لم يكن عند بعض العمال راجع إلى أقدميتهم في العمل وتجربتهم المهنية فهو يرجع إلى اعتبارات أخرى يراها البعض الآخر من العمال كافية لتحمل المسؤولية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف الواسع، حرية التصرف في أداء الأعمال كل هذا يؤثر في شعورهم بالرضى والاستقرار وبالتالي ينمي فيهم روح المسؤولية.

الجدول رقم(37): الاختيار على أساس الخبرة والالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح.

المجموع	لا	نعم	التعليمات
			الاختيار على أساس الخبرة
31	03	28	نعم
26	08	18	لا
57	11	46	المجموع

ومن خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,044 أقل من 0,05 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيار على أساس الخبرة المهنية والالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 01.

من خلال هذه النتائج نجد أن العامل الذي يكتسب الخبرة من خلال مساره المهني، توفر له امتيازات إضافية فالخبرة المهنية ضرورية لزيادة الانتماء والإخلاص في العمل، وتساعد العامل على خلق جو من الثقة بين الإدارة وبينه مما يؤدي إلى حبه للعمل والتفاني فيه ويؤدي إلى حالة من الرضى عن العمل ويزيد من الانضباط والالتزام بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال.

الجدول رقم(38): الفروق بين الاختيار على أساس الأقدمية والارتباط بالمؤسسة.

المجموع	لا	نعم	الارتباط بالمؤسسة
			الاختيار على أساس الأقدمية
16	02	14	نعم
41	11	30	لا
57	13	44	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد ان قيمة الدلالة (sig) 0,247 أكبر من 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختيار على أساس الأقدمية وارتباط العامل بالمؤسسة عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 01.

ومن هذه القراءات الإحصائية نجد أن العامل الذي يتمتع بالأقدمية في العمل لديه طاقات وإمكانات قد لا تؤثر على التزامه، ولا تؤثر على قيمه وولائه فلا يشعر بالراحة النفسية والاجتماعية داخل مكان العمل، وبالتالي لا يزيد استقراره بالمؤسسة وارتباطه بها.

الجدول رقم (39): الفروق بين المحافظة على التركيز والإلمام بالواجبات والمسؤوليات.

المجموع	لا	نعم	الإلمام بالواجبات والمسؤوليات
			المحافظة على التركيز
35	02	33	نعم
22	08	14	لا
57	10	47	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,003 أقل من 0,05 وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على التركيز والإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 01.

ومن هذه القراءات الإحصائية نجد أن الظروف التنظيمية والاجتماعية السائدة داخل المؤسسة التي تحكمها متغيرات جديدة تساهم في رضى العامل وشعوره بالارتياح والإقبال على العمل، وكذلك عندما تكون قوانين واجراءات العمل واضحة ومساعدة على إنجاز العمل بكل راحة وحرية وبدون قيود وضغوط من قبل المستويات العليا داخل المؤسسة، وقد صرح لنا بعض المبحوثين أنه لما تكون الواجبات، والمسؤوليات، والسلطات محددة بدقة فإن العامل يستطيع المحافظة على تركيزه.

**الجدول رقم (40): الفروق بين المحافظة على التركيز وارتكاب الأخطاء المهنية.**

المجموع	نادرا	أحيانا	غالبا	ارتكاب الاخطاء المهنية
				المحافظة على التركيز
35	21	12	02	نعم
22	05	15	02	لا
57	26	27	04	المجموع

ومن خلال التحليل الإحصائي نجد أن قيمة الدلالة (sig) 0,022 أقل من 0,05 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على التركيز وارتكاب الأخطاء المهنية عند احتمال خطأ 0,05 ودرجة حرية 02.

من هذه القراءات الإحصائية نجد أن مدى الوقوع في الأخطاء المهنية أثناء تأدية المهام المطلوبة مرتبط بقوة تركيز العمال في عملهم، فبعض المهام في بعض المصالح الحساسة كمصلحة المالية والمحاسبة تتطلب من صاحبها الدقة وقوة التركيز لأن أي خطأ يكلف صاحب المهمة والمؤسسة على حد السواء، فالأخطاء المهنية تؤثر سلبا على سيرورة العمل، وتساهم في ارتفاع التكاليف المالية المترتبة على المؤسسة.

**ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.****1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:**

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج والتي تهدف إلى محاولة اختبار الفروق بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية.

- من خلال الدراسة الراهنة توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم المؤهلات الشخصية في زيادة الأداء الوظيفي قد تحققت جزئيا، حيث أن المهارات اليدوية تساهم في ارتكاب الأخطاء المهنية هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (33)، إلا أن اكتساب المعارف في مجال العمل لا يؤثر في ارتكاب الأخطاء المهنية هذا ما أظهرته نتائج

الجدول رقم(31) واكتساب القدرات لا تساهم في إلمام العامل بواجباته ولا يتحمل المسؤوليات الموكلة إليه هذا ما يوضحه الجدول رقم(32).

- ويمكن القول كذلك أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في زيادة الأداء الوظيفي لم تتحقق كليا، حيث أن الاختيار على أساس الخبرة لا يساهم في ارتكاب الأخطاء المهنية هذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(34)، وأن الاختيار على أساس التخصص العلمي لا يساهم في ارتكاب الأخطاء المهنية يظهر ذلك من خلال الجدول(35)، وكذلك الاختيار على أساس الأقدمية لا يؤثر على الإلمام بالواجبات وتحمل المسؤوليات هذا ما يوضحه الجدول(36).

- وخلصنا مما سبق إلى أن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها يساهم الاختيار المهني على أساس الكفاءة في تحقيق الاستقرار الوظيفي قد تحققت جزئيا، حيث أننا توصلنا إلى أن الاختيار على أساس الخبرة يساهم في تنفيذ التعليمات واللوائح ويتضح ذلك جليا في الجدول(37)، وأن الاختيار على أساس الأقدمية لا يؤثر في الارتباط بالمؤسسة وذلك ما أكدته الجدول(38).

- ومن خلال الدراسة الراهنة توصلنا إلى أن الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها: تساهم القدرات العقلية في زيادة الأداء الوظيفي قد تحققت كليا، حيث أن المحافظة على التركيز تساهم في إلمام العامل بواجباته ويتحمل المسؤوليات الموكلة إليه هذا ما أكدته نتائج الجدول(39)، وأن المحافظة على التركيز تؤثر على ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية العامل للمهام الموكلة إليه يظهر ذلك من خلال الجدول(40).

في ضوء المعطيات السابقة ومن خلال إشارتنا في الفرضيات الجزئية إلى المؤشرات الأساسية المشكلة للفرضية العامة، والمتعلقة أساسا بعدم مساهمة المؤهلات الشخصية في زيادة الأداء الوظيفي، ولا يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في زيادة الأداء الوظيفي، ولا يساهم الاختيار على أساس الكفاءة في الاستقرار الوظيفي، وتؤثر القدرات العقلية في زيادة الأداء الوظيفي، فإنه يتضح لنا جليا بأن الفرضية العامة والتي مفادها يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت جزئيا.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتي تقترب في بعض جزئياتها وتختلف في البعض الآخر عن نتائج مختلف الدراسات وفي هذا السياق فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى أن الاختيار على أساس الكفاءة لا يساهم في زيادة الأداء

الوظيفي وهذا ما يتفق مع دراسة إيهاب عبد الله جرغون والتي كانت تحت عنوان " واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية وأثره على الولاء التنظيمي"، والتي اعتمد فيها على المنهج الوصفي وتوصل إلى أن وزارة التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة تعطي الأولوية في التعيين للموظفين الإداريين داخل الوزارة وتعتمد بصورة أقل على المصادر من خارج الوزارة وهذا ما أفقدها فرصة الحصول على الكفاءات الإدارية من خارج الوزارة على نطاق واسع.

واختلفت نتائج الدراسة الراهنة مع ما توصل إليه الباحث خريش زهير حول "الاختيار المهني والفعالية التنظيمية" من خلال تأكيده بأن الاختيار على أساس الكفاءة يساهم في زيادة معدلات الأداء الوظيفي بالمؤسسة المينائية - سكيكدة - معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي.

وقد اتفقت هذه الدراسة في جزء منها مع دراسة صالح بن نوار التي كانت تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية" حين أكد بأن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية، من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذا توافق وظيفة العامل مع قدراته وخصائصه الشخصية وهو ما توصلت إليه دراستنا أن القدرات العقلية تساهم في زيادة الأداء الوظيفي.

وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نسيمة أحمد الصيد بعنوان " الترقية والفعالية التنظيمية" بحيث أقرت هذه الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين المعايير الموضوعية للترقية و الرضا الوظيفي، وذلك على اعتبار أن الترقية كأحد أهم المحددات في اختيار العمال وترقيتهم داخل المؤسسة بناء على المعايير الموضوعية وهو ما لم تتوصل إليه دراستنا بخصوص عدم وجود فروق بين الاختيار على أساس الكفاءة والاستقرار الوظيفي.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

- بعدما تعرضنا لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة، والتي أقرت بعدم الصدق الإمبريقي لبعض الفرضيات الجزئية ومنه عدم تحقق الفرضية العامة للدراسة الراهنة، وعليه نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتي تعكس الواقع الفعلي لمتغيري الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

فمن خلال تشخيص الواقع الفعلي لعملية الاختيار المهني وجدنا ما يعكس هذه العملية في المؤسسة محل الدراسة هو مؤشرات المتمثلة في:



القدرات بحيث وجدنا بأن اعتماد المؤسسة في اختيار مواردها البشرية على المؤهلات الشخصية وبالضبط على القدرات التي يمتلكونها، يوفر لها موارد بشرية ذات إنتاجية وفعالية عالية، أي أن أدائها وسلوكها في العمل يكون ذات مستوى أعلى، وبأخطاء قليلة ذلك ما يحقق الرضا للزبائن، ويحقق حصة أكبر في السوق، وهذا ما أكدته الجدول رقم(12) حيث وجدنا نسبة 57% من إجمالي مجتمع البحث بأن قدراتهم تساعدهم على قبول مهام إضافية.

بالإضافة إلى مؤشر المعارف بحيث وجدنا بأن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد أي التي تم اختيارها بناء على المعارف التي تمتلكها في مجال العمل لها قدرات عالية على استيعاب التغييرات التي تطرأ في العمل والوظيفة وإمكانية التكيف معها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11) حيث وجدنا ما نسبته 84.2% من مجموع أفراد العينة يمتلكون معارف تساعدهم على تأدية مهامهم في العمل.

وكذلك اعتماد المؤسسة في عملية الاختيار على معيار الأقدمية يؤمن استقرار العاملين بها ويخلق الشعور بالأمن بين العاملين، بالإضافة إلى المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المؤسسة ومتطلباتها، مع المحافظة على سرية العمل فيها، بالإضافة إلى أن المؤسسة من خلال الاختيار على أساس الأقدمية تعمل على تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى، هذا ما يؤكد الجدول(16) حيث وجدنا ما نسبته 61,4% من أفراد العينة تم اختيارهم على أساس الأقدمية.

ومن خلال تشخيص الواقع الفعلي للفعالية التنظيمية وجدنا بأن الفعالية التنظيمية تتجسد من خلال مؤشر روح التعاون بين فريق العمل، حيث وجدنا بأن الموارد البشرية التي يتم اختيارها بشكل جيد وسليم تسعى دائما إلى تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها، بحيث يسود المؤسسة جو من التفاهم والتعاون وروح الفريق ذلك ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بنجاح حاضرا ومستقبلا، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(20) حيث وجدنا بأن ما نسبته 52,4% من عينة البحث أكدوا بأن خلق العمال لعلاقات الإنسانية تسودها روح التعاون والتعايش مع بعضهم البعض يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

ونجد كذلك بأن مؤشر الرغبة في العمل يجسد الفعالية التنظيمية لذلك تسعى إدارة المؤسسة للاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج من خلال تحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية داخل المؤسسة بغرض زيادة رغبته في العمل بجدية والتزام وهذا ما أكدته نتائج الجدول(24) حيث وجدنا نسبة 68,4% من إجمالي مجتمع البحث غالبا ما تكون لديهم الرغبة في العمل.

### ثالثاً: استنتاج عام للدراسة:

حاولت الدراسة الراهنة الموسومة بعنوان الاختيار المهني والفعالية التنظيمية تقديم تفسيرات جزئية وأخرى كلية لمسألة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، ومعرفة مختلف الآليات التي تحكم ظاهرة الاختيار المهني والفعالية التنظيمية في سياق تنظيمي واجتماعي وذلك من خلال المعالجة النظرية لمختلف الأدبيات المتعلقة بالدراسة الراهنة من جهة والمعالجة الميدانية لمختلف البيانات والمعطيات الكمية ومحاولة ترتيبها وتحليلها وفق استراتيجية متكاملة من جهة أخرى، والتي أظهرت لنا أهم النتائج التي تؤكد بأن الفرضية العامة والتي مفادها يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت جزئياً.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بالتوصل إلى أهم النتائج الجزئية والمتمثلة في: لا تساهم المؤهلات الشخصية في الأداء الوظيفي إلا جزئياً، لا يساهم الاختيار المهني على أساس الكفاءة في زيادة الأداء الوظيفي إلا جزئياً، ولا يساهم الاختيار المهني على أساس الكفاءة في الاستقرار الوظيفي، وأخيراً تساهم القدرات العقلية في زيادة الأداء الوظيفي وخلصنا في الأخير إلى النتيجة العامة وهي يساهم الاختيار المهني جزئياً في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وذلك من خلال معالجة البيانات والمعطيات الميدانية وعرضها وتحليلها.

## خاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الاختيار المهني مطلب وظيفي في كل بناء وظيفي، فهو يوضح الآليات والاجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية للمنظمة، وأنه يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة في الكفاءة الإنتاجية والربحية والفعالية، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وفي هذا السياق جاءت الدراسات الإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة الراهنة من حيث تطبيق المعايير الموضوعية منها الكفاءة كأساس في عملية الاختيار وزيادة معدلات الأداء، هذا وقد أكدت دراستنا الراهنة أهمية الاختيار المهني وتأثيره على استقرار العمال، خاصة إذا كان مصحوبا بتكوين وتدريب ودراسة مناسبة لاختيار أكفأ العاملين " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"

وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلالها نسبة تحقيق الفروض كان جزئيا... وهذه الفرضيات تمحورت حول القدرات العقلية، المؤهلات الشخصية، الكفاءة، الأداء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من التحقق من صدق الفرضيات جزئيا فقط، وأن الفرضية العامة التي مفادها يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت جزئيا، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر والقوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات، والاستراتيجيات المنهجية فضلا عن التحولات التي تعني البيئة الخارجية وكذلك الثقافة التنظيمية، ومع ذلك تبقى مسألة الاختيار المهني مفهوم محوري وارتكازي في الدراسات التنظيمية.

## ملخص الدراسة

أفرزت التغيرات والتحولت العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الاهتمام بالموارد البشرية و حسن اختيارها لشغل المناصب التي تتوافق مع مهاراتها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية وذلك على اعتبار أن المورد البشري هو سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلية وكيفية تحسين أدائه وهذا ما تطرقنا إلى توضيحه والبحث عن العوامل المؤثرة فيه من خلال الدراسة الراهنة والمتعلقة بالاختيار المهني والفعالية التنظيمية، والتي هدفها محاولة التعرف على تأثير الاختيار المهني على الفعالية التنظيمية، من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ولتحديد مجال الدراسة أكثر قمنا بصياغة فرضية عامة مفادها: يساهم الاختيار المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وللتحقق من مدى صدق الفرضية العامة قسمنا الدراسة الراهنة إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول منها خصصناه لتقديم الدراسة، ويأتي بعد ذلك الفصل الثاني والذي تناولنا فيه الاجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## Sommaire de l'étude :

Des changements et des transformations globales ont produit au cours des dernières années de nombreux phénomènes viennent au premier plan de la mondialisation de l'économie et la concurrence mondiale, et voici ce que oblige les institutions, qu'il soit global ou local pour adopter des concepts modernes de gestions dans l'administration si elle veut atteindre ses objectifs avec efficience et efficacité, et le plus important de ces concepts modernes des ressources humaines et le bon choix pour combler les postes qui correspondent à leurs compétences afin qu'ils possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre a ces changement rapides dans tous les aspects de la vie économique et de la technologie et ainsi de suite, au motif que la ressource humaine est une arme concurrentielle est difficile pour les concurrents de

comprendre le mécanisme et la façon d'améliorer ses performances, et voici ce que nous avons traité de la clarification et de la recherche des facteurs qui l'influencent à travers l'étude actuelle et professionnel correspondants présent et l'efficacité organisationnelle, et dont le but est d'essayer d'identifier l'impact des choix professionnels sur l'efficacité organisationnelle, en répondant à la question centrale suivante :

Dans quelle mesure contribue au choix professionnel dans l'efficacité organisationnelle ?

Et pour déterminer le champ de l'étude, nous avons formulé un principe plus général : contribuer au choix professionnel dans la réalisation d'efficacité organisationnelle.

Et de vérifier la sincérité de l'hypothèse générale de la présente étude, nous avons divisé en trois chapitres : le premier chapitre dédié pour la présentation de l'étude, et puis vient le deuxième chapitre, qui nous avons parlé sur les procédures professionnelles de l'étude, le troisième chapitre consacré à visualiser, analyser et discuter les résultats de l'étude.

## قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

### - الكتب باللغة العربية:

- 1- جورج لابساد، رينه لورو: مقدمات في علم الاجتماع، ت: هادي ربيع، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1986.
- 2- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، قلمة، 2004.
- 3- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 4- حسن حريم محمود: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي لإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر، عمان، 2005.
- 5- طاهر محمد الكلالده: الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- طارق طه: التنظيم، النظريات - الهياكل - التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 7- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 8- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 9- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، ط1، دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 10- محمد طلعت عيسى: البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1963.
- 11- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 12- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2000.

- 13- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 14- مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، ط1، دار النشور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 15- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 16- ——— الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 17- نوري منير وفريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- 18- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر، عمان، 2011.
- 19- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة السويس، مصر، 2008.
- 20- سليم عيسى: إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2010.
- 21- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1990.
- 22- عبد الرحمن بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 23- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000.
- 24- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985.
- 25- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 26- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، النهضة العربية، بيروت، 1990.
- 27- عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

- 28- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998.
- 29- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2009.
- 30- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011.
- 31- فضيل دليو: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 32- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2
- 33- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 34- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة عمان، 2010.
- الكتب باللغة الأجنبية:

1- Demitri Weiss : ressources humaines, 2eme Edition d'organisation paris, 2003, p : 243.

2-F.friedlander,H. pichle : comportement of eefectitiveness in small organization administration cienses cartel, 1968,p: 13.

3-John p cambell: on the nature of organization eefectiveness, In p.s good man, j-m. penning and associates, (eds) News perspecives on organizational eefectives, san Fransisco, Jossey –bass, 1977, p-p: 36-41.

## ثانيا: المجالات.

- 1- خالد بوشارب بولوداني: البعد الثقافي كميزة تنافسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد6، تيارت، 2013.



### ثالثا: المذكرات.

- 1- إيهاب عبد الله جرغون: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 2- بوبكر هشام: استراتيجيات التكوين ومتطلبات الشغل(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 3- بلخيرى مراد: إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004-2005.
- 4- نور الدين تاوريرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
- 5- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2008.
- 6- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية(رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 1995.
- 7- عبد الله عبد الرحمن النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإدارة(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2003.
- 8- عقون شراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 9- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.
- 10- خريش زهير: الاختيار المهني والفعالية التنظيمية(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010-2011.

### رابعا: الملتقيات والندوات

1-O.C.D.E : Les Progrès dans l'organisation du travail séminaire patronal international, paris,1974 ,p :23.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول

## الاختيار المهني والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - تيارت -

إشراف :

سليمان تيش تيش محمد لمين

إعداد :

عباس فتيحة

ملاحظة:

فيما يلي عبارات تتضمن مواقف تكون قد صادفتك في حياتك العملية نطلب منك الإجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في الاستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث

السنة الجامعية

2015/2014

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 35 سنة

من 36 إلى 41 سنة

من 42 إلى 47 سنة

48 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

4- طبيعة العمل :

فكري

عضلي

الاثنين معا

5- المستوى الوظيفي:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

6- الحالة المدنية :

غير متزوج (ة)

متزوج

مطلق

أرمل

7- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 16 سنة

من 17 سنة إلى 22 سنة

23 سنة فما فوق

المحور الثاني: بيانات حول الاختيار المهني

8- هل لديك مهارات وكفاءات تساعدك على التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة؟

نعم  لا

9- هل ترى أن المعارف التي تمتلكها في مجال عمل تساعدك على تأدية عملك؟

نعم  لا

10- هل ترى أن قدراتك تجعلك أكثر استعدادا لقبول مهام إضافية؟

غالبا  أحيانا  نادرا

11- هل تساهم مهاراتك اليدوية في زيادة الدقة والإتقان في إنجاز الأعمال؟

نعم  لا

12- هل تم اختيارك في تولي هذا المنصب على أساس الخبرة التي تمتلكها ؟

نعم  لا

13- هل يتوافق منصبك مع تخصصك العلمي (الشهادة المتحصل عليها)؟

يتوافق كثيرا  يتوافق بعض الشيء  لا يتوافق

14- هل تم اختيارك على أساس الأقدمية ؟

نعم  لا

15- هل تستطيع المحافظة على تركيزك طول اليوم لأداء الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم  لا

16- إذا كلفت بإنجاز مهام كثيرة هل تقوم بـ :

- تؤدي كل المهام

- ترتب هذه المهام حسب الأولويات

- تدوينها في دفتر لتفادي نسيانها

17- في حال ما إذا وقع حادث معين داخل المؤسسة هل تعتقد بأن لديك القدرة على؟

- ربط الأحداث ببعضها البعض

- التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية للمشكل

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: بيانات حول الفعالية التنظيمية

18- هل تسود روح التعاون بين فريق العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى:

- الحد من الصراعات بين العمال

- تحقيق أهداف المؤسسة

- التقليل من الأخطاء في العمل

19- هل تواظب على حضور الاجتماعات التي تقررها المؤسسة؟

غالبا  أحيانا  نادرا

20- هل أنت ملم بالواجبات وتحمل المسؤوليات الموكلة إليك؟

نعم  لا

21- هل ترتكب أخطاء أثناء أدائك لعملك؟

غالبا  أحيانا  نادرا

22- هل توجد لديك رغبة في إنجاز المهام الموكلة إليك في وقتها المحدد؟

غالبا  أحيانا  نادرا

23- هل لديك مرونة في التعامل مع المستجدات التي تواجهك في العمل؟

نعم  لا

24- هل توجد لديك نية مغادرة هذه المؤسسة إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا؟ .....

25- هل تتقيد بمواعيد العمل الرسمية؟

غالبا  أحيانا  نادرا

26- هل من عادتك التغيب عن العمل؟

نعم  لا

27- هل تلتزم بتنفيذ التعليمات واللوائح الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليك؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم:

1- هل هذه اللوائح تدخل في إطار مهامك الرسمية؟

2- هل تنفيذك لهذه اللوائح راجع إلى الخوف من العقوبة التي تسلطها المؤسسة عليك؟

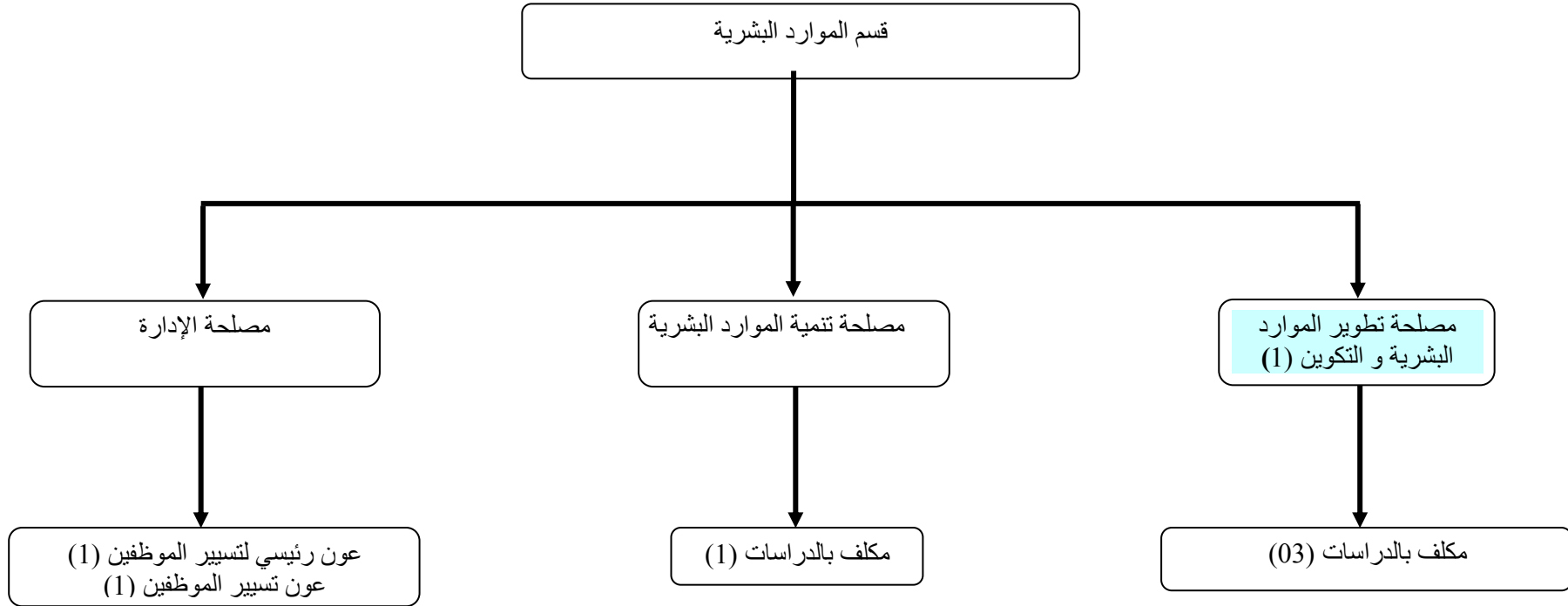
- أخرى تذكر.....

28- هل ترى بأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل فيها؟

لا

نعم

## مديرية التوزيع بتيارت – قسم الموارد البشرية-





## الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت

