

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة فرحات عباس سطيف 1.  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية.

"أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في  
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.  
- دراسة حالة كل من شركة الإسمنت LAFARGE وشركة  
مطاحن الحضنة بالمسيلة-.

تاريخ المناقشة: 2017/05/03

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

- بروش زين الدين

إعداد الطالب:

- خليلي أحمد

### لجنة المناقشة:

|                |                                   |                       |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------|
| رئيساً         | أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1 | أ.د بلمهدي عبد الوهاب |
| مشرفاً ومقرراً | أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1 | أ.د بروش زين الدين    |
| عضواً مناقشاً  | أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1 | أ.د عثمان حسن عثمان   |
| عضواً مناقشاً  | أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 2 | أ.د بوعبد الله لحسن   |
| عضواً مناقشاً  | أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1 | أ.د بورغدة حسين       |
| عضواً مناقشاً  | أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة     | د بلعباس رابح         |

السنة الجامعية 2017/2016

إهداء

## إهداء:

إلى والدي الكرمين.

إلى معلمي خضراوي محمد.

إلى أستاذي بن سالم جلول.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى زوجتي وأولادي.

إلى جميع الاساتذة...

إلى جميع الطلبة...

إلى كل من ساعدني في هذا العمل..

أهدي هذا العمل المتواضع...

خليلي أحمد.

شكر وعرفان

## شكر وعرفان:

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

قال عليه الصلاة والسلام: (من لم يشكر للناس لم يشكر لله)

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور المحترم: بروش زين الدين على ما أسداه لنا من عون وتوجيه من أجل إتمام العمل، وعلى ما قدمه من نصائح ستبقى راسخة بعد العمل وعلى لطف معاملته واستقباله فجزاه الله عنا كل خير.

كما لا يفوتني أن أشكر كلا من:

- الأستاذ الدكتور: بلمهدي عبد الوهاب على توجيهاته ...
  - السيد: زقادي أحمد رضا مدير الوكالة الجهوية للتشغيل بقسنطينة على توجيهاته ...
  - السيد: حمدي عبد اللطيف المدير السابق للوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة.
  - السيد: مشيكي رضوان المدير الحالي للوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة.
  - السيد: بوصاق أحمد مستشار في التشغيل بالوكالة الولائية للتشغيل.
  - السيد: بلقمر أحمد مستشار في التشغيل بالوكالة الولائية للتشغيل.
  - السيد: غلاب عبد الكريم: مدير شركة المطاحن على حسن استقباله وقبوله الدراسة الميدانية..
  - السيد: بلال منصور: مدير الموارد البشرية لشركة المطاحن على حسن استقباله وكرمه.
  - السيد: خميسة بلقاسم: مدير الموارد البشرية ومسؤول التكوين بشركة لافارج بالمسيلة.
  - السيد: شردود نور الدين مساعد مدير التكوين في شركة لافارج بالمسيلة.
  - السيدان: بوبكري محمد و بوذراع محمد موظفان بشركة لافارج.....
- على مساعدتهم لنا وعلى المعلومات القيمة لإنجاز هذا البحث.....

خليلي أحمد

# قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | قائمة المحتويات  |
|------------|--|
| -          | الإهداء  |
| -          | التشكرات   |
| أ          | مقدمة عامة   |
| ب          | طرح الإشكالية  |
| ب          | الإشكالية العامة   |
| ب          | الاسئلة الفرعية.   |
| ج          | الفرضيات   |
| ج          | الفرضية العامة   |
| ج          | الفرضيات الجزئية   |
| د          | أسباب إختيار الموضوع   |
| هـ         | أهمية البحث  |
| هـ         | أهداف البحث  |
| هـ         | الدراسات السابقة   |
| ك          | تحديد المفاهيم   |
| ل          | الحدود الزمكانية للبحث   |
| م          | منهج وأدوات البحث  |
| ن          | صعوبات البحث   |
| س          | نموذج متغيرات الدراسة  |
| 17         | الفصل الأول. مدخل عام إلى التنظيم غير الرسمي.                              |
| 17         | تمهيد  |
| 18         | المبحث الأول. طبيعة التنظيم غير الرسمي .                                   |
| 18         | المطلب الأول. الرسمية كحدود فاصلة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي. |
| 18         | الفرع الأول .تعريف الرسمية وغير الرسمية .                                  |
| 20         | الفرع الثاني . علاقة الرسمية بالمتغيرات التنظيمية.                         |

|    |  |
|----|--|
| 24 | المطلب الثاني . ماهية التنظيم غير الرسمي .                     |
| 24 | الفرع الأول . تعريف التنظيم الرسمي .                           |
| 26 | الفرع الثاني . تعريف التنظيم غير الرسمي .                      |
| 29 | الفرع الثالث . الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .  |
| 31 | المبحث الثاني . نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي .                |
| 31 | المطلب الأول . نظريات أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي .          |
| 32 | الفرع الأول . النظريات الفيزيولوجية .                          |
| 34 | الفرع الثاني . النظريات الاجتماعية .                           |
| 37 | المطلب الثاني . تطور التنظيم غير الرسمي عبر المدارس الإدارية . |
| 37 | الفرع الأول . المدرسة الكلاسيكية .                             |
| 42 | الفرع الثاني . مدرسة العلاقات الإنسانية .                      |
| 46 | الفرع الثالث . النظرة الوسطية لنظرية النظم .                   |
| 51 | المبحث الثالث . خصائص ووظائف التنظيم غير الرسمي (الآثار) .     |
| 51 | المطلب الأول . خصائص التنظيم غير الرسمي .                      |
| 51 | الفرع الأول . الخصائص التنظيمية للتنظيم غير الرسمي .           |
| 61 | الفرع الثاني . الخصائص الاجتماعية للتنظيم غير الرسمي .         |
| 70 | المطلب الثاني : وظائف التنظيم غير الرسمي                       |
| 70 | الفرع الأول : الوظائف الإيجابية .                              |
| 73 | الفرع الثاني . الوظائف السلبية .                               |
| 76 | خلاصة الفصل .  |
| 78 | الفصل الثاني . أساسيات التوظيف .                               |
| 78 | تمهيد  |
| 79 | المبحث الأول . التوظيف والعوامل المؤثرة فيها .                 |
| 79 | المطلب الأول . ماهية التوظيف .                                 |
| 80 | المطلب الثاني . أهمية التوظيف .                                |

|    |   |
|----|---|
| 81 | المطلب الثالث. مقومات وظيفة التوظيف.                        |
| 81 | المبحث الثاني. تحليل الوظائف.                               |
| 81 | المطلب الأول. تعريف تحليل الوظائف.                          |
| 82 | المطلب الثاني. أهمية برنامج تحليل الوظائف.                  |
| 85 | المطلب الثالث. مبادئ برنامج تحليل الوظائف.                  |
| 85 | الفرع الأول. الصدق.   |
| 85 | الفرع الثاني. الثبات.                                       |
| 85 | الفرع الثالث. الشمولية.                                     |
| 86 | الفرع الرابع. الموضوعية.                                    |
| 86 | الفرع الخامس. الكفاءة.                                      |
| 86 | المطلب الرابع. خطوات تحليل الوظائف.                         |
| 86 | الفرع الأول. تحديد الهدف.                                   |
| 87 | الفرع الثاني. نطاق التحليل                                  |
| 87 | الفرع الثالث. إختيار المحللين..                             |
| 87 | الفرع الرابع. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم. |
| 88 | الفرع الخامس . جمع المعلومات.                               |
| 90 | الفرع السادس. تحليل العمل.                                  |
| 90 | الفرع السابع. توصيف الوظائف.                                |
| 92 | المبحث الثالث. التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.               |
| 93 | المطلب الأول. ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية.           |
| 93 | الفرع الأول. تعريف تخطيط الموارد البشرية.                   |
| 94 | الفرع الثاني. أهمية تخطيط الموارد البشرية.                  |
| 95 | المطلب الثاني. مبادئ ومراحل تخطيط الموارد البشرية.          |
| 95 | الفرع الأول. مبادئ تخطيط الموارد البشرية.                   |
| 96 | الفرع الثاني. مراحل تخطيط الموارد البشرية.                  |

|     |   |
|-----|---|
| 101 | المطلب الثالث. مسؤولية وأساليب تخطيط الموارد البشرية.                             |
| 101 | الفرع الأول. مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.                                       |
| 102 | الفرع الثاني. أساليب تخطيط الموارد البشرية.                                       |
| 106 | المبحث الرابع. استقطاب الموارد البشرية.   |
| 106 | المطلب الأول. ماهية وأهمية الاستقطاب.   |
| 106 | الفرع الأول. تعريف الاستقطاب.   |
| 106 | الفرع الثاني. أهمية الاستقطاب.  |
| 107 | المطلب الثاني. مصادر ووسائل الاستقطاب.  |
| 107 | الفرع الأول. مصادر الاستقطاب.   |
| 113 | الفرع الثاني. وسائل (أدوات) الاستقطاب.  |
| 116 | المطلب الثالث. عوامل الاستقطاب ومشاكله.   |
| 116 | الفرع الأول. عوامل نجاح العملية الاستقطابية.                                      |
| 117 | الفرع الثاني. مشاكل ومعوقات الاستقطاب.  |
| 118 | المبحث الخامس. الاختيار والتعيين للموارد البشرية.                                 |
| 118 | المطلب الأول. ماهية وأهمية الاختيار والتعيين.                                     |
| 118 | الفرع الأول. تعريف الاختيار والتعيين.   |
| 119 | الفرع الثاني. أهمية وأهداف الاختيار والتعيين.                                     |
| 120 | المطلب الثاني. أسس ومراحل الاختيار والتعيين.                                      |
| 120 | الفرع الأول. أسس الاختيار والتعيين.   |
| 121 | الفرع الثاني. مراحل الاختيار والتعيين.  |
| 130 | المبحث السادس. ديناميكية التنظيم غير الرسمي في مراحل التوظيف.                     |
| 131 | المطلب الأول. الدور الإيجابي.   |
| 131 | الفرع الأول. الاستقطاب عن طريق العلاقات غير الرسمية.                              |
| 131 | الفرع الثاني. أهمية التنظيم غير الرسمي في الاختيار والتعيين.                      |
| 133 | المطلب الثاني. الدور السلبي للتنظيم غير الرسمي (الفساد الإداري في مرحلة التوظيف). |

|     |  |
|-----|--|
| 133 | الفرع الأول. الأثر السليبي للتنظيم غير الرسمي على تخطيط الاحتياجات.                |
| 134 | الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي كعميق للعملية الاستقطابية.                        |
| 135 | الفرع الثالث. مساوئ التنظيم غير الرسمي في مرحلة الاختيار والتعيين.                 |
| 138 | المطلب الثالث. التنظيم غير الرسمي والتوظيف بين الإدارة الوضعية والإدارة الإسلامية. |
| 138 | الفرع الأول. العلاقات غير الرسمية في سياسات التوظيف الوضعية.                       |
| 140 | الفرع الثاني. العلاقات غير الرسمية وسياسات التوظيف في النظام الإسلامي.             |
| 145 | خلاصة الفصل.   |
| 147 | الفصل الثالث: سوق العمل، الهيئات الفاعلة فيه وديناميكية العلاقات غير الرسمية.      |
| 147 | تمهيد  |
| 148 | المبحث الأول. سوق العمل في الجزائر.  |
| 148 | المطلب الأول. تعريف سوق العمل  |
| 149 | المطلب الثاني: مميزات سوق العمل في الجزائر:  |
| 149 | الفرع الأول: البطالة.  |
| 151 | الفرع الثاني: ضعف العمالة النسوية في سوق العمل.                                    |
| 152 | الفرع الثالث: الارتباط بقطاع واحد.   |
| 153 | الفرع الرابع: تدني مستوى التأهيل والتعليم  |
| 154 | الفرع الخامس: أهمية نسبية لقطاعي التجارة والخدمات في استقطاب اليد العاملة          |
| 155 | المطلب الثالث: لمحة عن تطور سوق العمل في الجزائر                                   |
| 156 | المبحث الثاني: الهيئات الداعمة للتشغيل في الجزائر                                  |
| 156 | المطلب الأول: الهيئات المستحدثة قبل سنة 2000                                       |
| 156 | الفرع الأول: جهاز الإدماج المهني للشباب  |
| 157 | الفرع الثاني: صندوق دعم تشغيل الشباب (FAEJ)  |
| 158 | الفرع الثالث: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)                             |
| 158 | الفرع الرابع: وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)                                       |
| 159 | الفرع الخامس: الوظائف المأجورة بمبادرة محلية.                                      |

|     |   |
|-----|---|
| 159 | الفرع السادس: الأشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة |
| 160 | الفرع السابع: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ                       |
| 161 | الفرع الثامن: عقود ما قبل التشغيل CPE                                       |
| 161 | المطلب الثاني: الهيئات المستحدثة بعد سنة 2000.                              |
| 161 | الفرع الأول: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI                          |
| 162 | الفرع الثاني: برامج دعم الإنعاش الاقتصادي                                   |
| 162 | الفرع الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM                     |
| 162 | الفرع الرابع: الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM                                  |
| 164 | المبحث الثالث: مميزات الإدارة الجزائرية وظاهرة الفساد في التوظيف            |
| 164 | المطلب الأول: المميزات العامة للإدارة الجزائرية                             |
| 164 | الفرع الأول: التضخم الوظيفي أو الإداري                                      |
| 165 | الفرع الثاني: أولوية العلاقات الاجتماعية على الرشادة                        |
| 165 | الفرع الثالث: الاستنساخ للتجارب الأجنبية والفرنسية شكلا ومضمونا             |
| 166 | الفرع الرابع: انخفاض مستوى قيم العمل  |
| 166 | الفرع الخامس: إهدار الملكيات والمرافق العمومية                              |
| 166 | الفرع السادس: البيروقراطية  |
| 167 | الفرع السابع: فردية القرارات والشخصنة المفرطة                               |
| 167 | المطلب الثاني: ظاهرة الفساد في التوظيف في الجزائر                           |
| 169 | الفرع الأول: تعريف الفساد   |
| 171 | الفرع الثاني: تطور فساد التوظيف في الجزائر                                  |
| 174 | خلاصة الفصل.  |
| 176 | الفصل الرابع: دراسة ميدانية   |
| 176 | تمهيد   |
| 177 | المبحث الأول: التعريف بالوحدات محل الدراسة.                                 |
| 177 | المطلب الأول: شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة                                    |

|     |  |
|-----|--|
| 177 | الفرع الأول: المؤسسة الأم والشركات التابعة لها.                      |
| 180 | الفرع الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة.                  |
| 187 | المطلب الثاني: شركة لافارج لصناعة الإسمنت بالمسيلة.                  |
| 187 | الفرع الأول: سوق الاسمنت في الجزائر وهيكل القطاع العمومي فيه.        |
| 189 | الفرع الثاني: الشركة الأم - لافارج                                   |
| 195 | الفرع الثالث: شركة لافارج بالمسيلة                                   |
| 200 | المطلب الثالث: وكالة التشغيل الولائية AWEM بالمسيلة.                 |
| 200 | الفرع الأول: الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.                           |
| 203 | الفرع الثاني: الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة                      |
| 203 | الفرع الثالث: إنجازات الوكالة الولائية للتشغيل AWEM بالمسيلة         |
| 204 | المبحث الثاني: منهج البحث في الدراسة الميدانية                       |
| 204 | المطلب الأول: مجتمع البحث وعينته.                                    |
| 204 | الفرع الأول: تحديد العينة:   |
| 206 | الفرع الثاني: تحديد أحجام عينات البحث                                |
| 206 | الفرع الثالث: توزيع أفراد عيني البحث حسب المستوى الوظيفي في الشركتين |
| 208 | الفرع الرابع: الدراسة الاستطلاعية وأدوات الدراسة.                    |
| 217 | المبحث الثالث: تحليل إجابات عيني البحث للشركتين.                     |
| 217 | المطلب الأول: الإجابات عن الأسئلة الشخصية.                           |
| 227 | المطلب الثاني: تحليل أسئلة الرأي.                                    |
| 227 | الفرع الأول: محور وجود وخصائص التنظيمات غير الرسمية.                 |
| 247 | الفرع الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات         |
| 253 | الفرع الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.        |
| 263 | الفرع الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على تدريب العاملين الجدد     |
| 268 | الفرع الخامس: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختيار والتعيين  |
| 277 | المبحث الرابع: تحليل إجابات عينة الوكالة الولائية للتشغيل AWEM.      |

|     |   |
|-----|---|
| 277 | المطلب الأول: تصميم الاستمارة ومجتمع البحث.                               |
| 277 | الفرع الأول: تصميم الاستمارة.   |
| 277 | الفرع الثاني: مجتمع البحث   |
| 278 | المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين.                                    |
| 278 | الفرع الأول: دور الوكالة في تحقيق العدالة والوساطة بين العرض والطلب       |
| 279 | الفرع الثاني: دور الوكالة في الحد من تدخل العلاقات الشخصية                |
| 282 | الفرع الثالث: مختلف العراقيل التي تعاني منها الوكالة في القيام بمهامها    |
| 283 | المبحث الخامس: مناقشة محاور الدراسة                                       |
| 284 | المطلب الأول: باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بين العينتين |
| 291 | المطلب الثاني: اختبار ستودنت T  |
| 296 | المطلب الثالث: تحليل الارتباط والانحدار.                                  |
| 306 | المطلب الرابع: تحليل التباين (إحصائية فيشر F)                             |
| 310 | خلاصة الفصل   |
| 312 | الخاتمة العامة  |
| 312 | نتائج الدراسة   |
| 324 | التوصيات والاقتراحات  |
| 326 | آفاق الدراسة  |
| 328 | قائمة المراجع   |
| 341 | قائمة الجداول   |
| 347 | قائمة الأشكال   |
| 351 | قائمة الملاحق   |
| -   | الملخص.   |

مقدمة عامة

لما كانت المنافسة بين المنظمات العالمية والوطنية وحتى المحلية اليوم تعتمد أساساً على المعلومة أولاً، ضمن ما يعرف حالياً باقتصاد المعرفة، فإن هذه المنظمات مرغمة على توفير وجلب أهم العناصر البشرية المتاحة في سوق العمل والعمل على تطويرها وتحفيز الروح الإبداعية فيها مع إدارة نظام متكامل يعنى بالحفاظ والاحتفاظ بهذا المورد الأساسي، الذي يعتبر بحق أساس التنافس المذكور وسبباً ضرورياً لتحقيق سبق في شتى المجالات، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال البدء بالتحكم والإدارة الجيدة لعملية توفير هذا المورد الحساس بشكل متواصل وكفاء في إطار نظام علمي متخصص داخل إدارة الموارد البشرية يعنى بإدارة إجراءات التوظيف وفقاً لما خطط لها.

من الغايات التي ترمي إليها إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف تحقيق جودة مدخلات نظام التوظيف، والعمل على اكتشاف الطاقات البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة، وعلى الاستفادة منها على أكمل وجه، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الحيلولة دون حدوث انحرافات أو اختراقات لهذا النظام، وعلى وجه التحديد الابتعاد قدر الإمكان عن الذاتية في الأحكام، والتقرير حسب العلاقات الاجتماعية والمحابة والمحسوبية وغيرها.

وترتكز أهمية التوظيف على كون أن أي خطأ يطرأ في أي مرحلة من مراحل وإجراءات التوظيف والذي ينجر عنه توظيف الشخص غير المناسب يكلف المنظمة كثيراً بسبب صعوبة التدارك اعتباراً لقانون العمل ومقاومة النقابات، كما يعتبر هذا الخطأ أبرز ما يشوب عمل المنظمات المعاصرة، فهو وصول الأشخاص غير المناسبين إلى المناصب غير المناسبة، ليتولى المسؤولية فيها من هم أقل كفاءة من متطلبات الوظائف الشاغرة، والأدهى أن هذا النوع من الفساد هو فساد تراكمي، بمعنى أنه يمهد لفساد آخر في مجالات مختلفة؛ فالأمر قد وكل لمن هو ليس أهلاً له، ولا يقدر عمله حق قدره، ليستمر التوظيف بالطرق غير المشروعة.

ويعد الولاء للعلاقات الشخصية - التي تتعدى خطوط اتصالاتها ودوافعها القوانين الرسمية للمنظمات التي تشغلها - داخل وخارج المنظمات، ضمن ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية من أهم أسباب انحراف التوظيف عن الأسلوب العلمي وعن القرار الصحيح، على الرغم من كون هذه التنظيمات غير الرسمية ظاهرة إيجابية موجودة في كل المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها، بل لا يمكن القضاء عليها ولا الاستغناء عنها، وتعتمد الكثير من القيادات في المنظمات الحديثة إلى

استغلال مزايا تلك التنظيمات غير الرسمية، بل إلى تكوينها أحيانا عمدا بحنكة سياسية وتبنيها لما لها من دور في توطيد العلاقات بين العاملين نحو ما يعرف حديثا بالإدارة الأبوية.

بالرغم من أن سوق العمل يعتبر مصدرا فعلا للكفاءات إلا أن الكثير من المنظمات تفضل الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية في عملية التوظيف؛ لما لهذه التنظيمات من قدرة على الكشف والاتصال وإقناع للكفاءات الموجودة في المنظمات الأخرى، لا سيما المنافسة منها للالتحاق بالمنظمة والانتساب إليها، وما لها من قدرة على الاتصال وتوفير المعلومة عن المترشحين والكشف عن السير الذاتية الحقيقية الخاصة بهم، فتعطي بذلك توجيهها ودعمها بالمعلومات الضرورية التي تساهم في فاعلية نظام التوظيف، غير أن ذلك مرهون أساسا بمستوى ثقافة العمل لأعضاء التنظيمات، وكذا مستوى الولاء التنظيمي الرسمي لأعضاء التنظيمات غير الرسمية وقادتها مقارنة بولائهم للتنظيمات غير الرسمية داخل وخارج المنظمة.

أ- طرح الإشكالية:

- الإشكالية العامة:

إن الملاحظ لمجريات إجراءات التوظيف على مستوى العديد من المنظمات الجزائرية يجد أن هناك اختلالات وشكاوى متعددة حول مخرجات أنظمة التوظيف هذه، وبوجود عدة تجاوزات فيما يتعلق بالمراحل القانونية لهذه الإجراءات، فيشار في العديد من الأحيان إليها بالالتزام بعدم العدل في التوظيف والتحيز والمحسوبية باستغلال العلاقات الشخصية والمحاباة، ما جعل الدولة تضع أكثر من سياسة وأكثر من جهاز يعنى بمراقبة ومتابعة ومحاسبة أنظمة التوظيف في المنظمات الاقتصادية العمومية منها والخاصة، وما الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM إلا مثال على ذلك.

مما سبق يتبادر للباحث التساؤل التالي:

هل تؤثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت الإشكالية العامة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروقات بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة؟
  - هل للتنظيمات غير الرسمية تأثير على كل مرحلة من مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة؟ وأية مرحلة الأكثر تعرضاً لهذا التأثير؟
  - هل تساهم الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-M'sila في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية المحلية؟
  - هل توجد فروقات بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف بين الشركتين محل الدراسة.
- ب- الفرضيات:

- الفرضية العامة: يمكن على ضوء ما سبق طرح الفرضية العامة على النحو التالي:

تؤثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في الشركتين محل الدراسة؟

الفرضيات الجزئية: يتبادر إلى ذهن الباحث إجابات قبلية جزئية يمكن صياغتها على النحو التالي:  
الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة.  
أي أنه:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات من اليد العاملة في الشركتين محل الدراسة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة استقطاب المرشحين لشغل الوظائف في الشركتين محل الدراسة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التبرص والتدريب للموظفين الجدد في الشركتين محل الدراسة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والاختيار للموظفين الجدد في الشركتين محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثانية:

- للتنظيمات غير الرسمية تأثير على كل مرحلة من مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة.

### الفرضية الجزئية الثالثة:

- تساهم الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-M'sila في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية المحلية.

### الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد فروقات لأثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف بين الشركتين محل الدراسة.

### ج- أسباب اختيار الموضوع:

كان وراء اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأسباب نفصل بينها على النحو التالي:

- الأسباب الموضوعية: لأي موضوع أسباب منطقية تدعو الباحث للخوض في بحثه، فلقد

اخترنا الموضوع لبعض من الأسباب التي نراها موضوعية وهي:

● أن الموضوع عملي وواقعي ويشهد بذلك ما نلاحظه يوميا من حركية العلاقات الشخصية في مؤسساتنا سواء العمومية أو الخاصة الاقتصادية أو غيرها.

● قلة الدراسات في هذا المجال على الرغم من أهمية كل من التنظيم غير الرسمي والتوظيف في حياة الناس و نجاعة المنظمات الاقتصادية.

● يعتبر هذا الموضوع واحدا من المواضيع المقترحة في آفاق الدراسة الخاصة بمذكرة الماجستير لذات الباحث.

● ما نلاحظه من ارتفاع حجم العرض من العمالة مقابل حجم أقل من الطلب عليها أفضى إلى حالة من اللاتوازن في سوق العمل الجزائري الأمر الذي خلق لدى الكثيرين من طالبي العمل القفز على أسوار العلاقات الرسمية وإجراءات التوظيف ودعمها بالعلاقات الشخصية داخل وخارج المنظمات.

- الأسباب الذاتية: حفز الباحث في اختيار الموضوع بعض الأسباب التي يراها ذاتية، وهي:

● ميول الباحث العلمي نحو هذا الموضوع لاسيما أنه تنمى لأبحاث سابقة، منها مذكرة الماجستير وبعض المداخلات والمقالات.

● الرغبة في الكشف والتحقق من أهمية العلاقات الشخصية في اتخاذ القرارات في المنظمات وخاصة ما تعلق بالتوظيف.

#### د- أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية كبيرة لكونه يتناول موضوعا عمليا معيشيا؛ فيعتبر موضوع التوظيف الذي هو من أهم مواضيع إدارة الأعمال، إن لم يكن أهمها على الإطلاق خاصة أنه يتعلق بجلب واختيار أهم مورد لها، يمكن أن يكون له الدور الفاصل فيما بعد في مصير المنظمة، سواء بالنجاح أو الفشل.

ومما يزيد من أهمية البحث هو ربط المتغير السالف الذكر بمتغير العلاقات الشخصية، التي تعتبر أمرا حتميا بالنسبة للمنظمات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، ومدى تقدمها وحتى فلسفتها الإدارية، الأمر الذي يجعلها مضطرة للانتباه إلى تأثيرها سلبا وإيجابا من جهة، ويجعلها ترمي إلى حسن استغلالها وتوظيفها في العملية الإدارية من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن الملاحظة العامة التي تستدعي البحث عن دور العلاقات الشخصية في التأثير على إجراءات التوظيف، لهُو بحق موضوع يستدعي البحث والتحري بطريقة علمية تنأى عن التخمين والأحكام الشخصية المسبقة للوصول إلى نتائج مقبولة منطقيا وواقعيا.

#### هـ- أهداف البحث:

نطمح من خلال بحثنا هذا تحقيق بعض الأهداف نلخصها في التعرف على الآتي:

- التنظيمات غير الرسمية ومختلف أبعادها وخصائصها في مجتمع الدراسة.
- إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى تأثير العلاقات الشخصية على التوظيف في بعض المجتمعات وانعكاسه على مبدأ العدالة في التوظيف.
- أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات محل الدراسة.
- الوكالة الوطنية للتشغيل كوسيط وآلية لتنظيم سوق العمل ودورها في الحد من تدخل العلاقات الشخصية والتنظيمات غير الرسمية في التوظيف ومدى تحقيق الوكالة لمبدأ العدالة في التشغيل.

#### و- الدراسات السابقة:

خلال مراحل البحث المختلفة لم يعثر الباحث على أي بحث حديث ومتكامل حول أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية وذلك على الرغم من إجماع

المنظرين في الإدارة على أهمية العلاقة بين المتغيرين باستثناء الدراسات التجريبية الميدانية المسماة بتجارب "هاوثورن"، التي دارت في مصنع "وسترن الكتريك" والتي اكتشفت هذه العلاقة في نتائجها ولم تجربها على سبيل القصد، أما الدراسات السابقة التي تتناول أحد المتغيرين فهناك عدد لا بأس به، يمكن إيجاز بعضها من الدراسات التي تناولت التنظيم غير الرسمي كأحد متغيراتها على النحو التالي:

#### - دراسة محمد بن سليم سعيد العتيبي:

وهي رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بالرياض، بعنوان: أثر التنظيمات غير الرسمية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، وأجريت الدراسة على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، تحت إشراف الدكتور محمد فتحي محمود، وكانت إشكالية البحث كالتالي: ما أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟ وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها أن:

- أن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن مستوى مرتفع.
- أن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع.
- إن تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية في صنع القرار بالجهاز الأمني بالرياض مستواه مرتفع، بينما تأثير أساليب اتخاذ القرار والمهارات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالأجهزة الأمنية مستواه متوسط.

#### - دراسة طلعت إبراهيم لطفى:

دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، فحسب ما ذكره صاحب الدراسة في كتابه حول: علم اجتماع التنظيم الصادر عن مكتبة غريب بالقاهرة سنة 1985، فقد بدأت هذه الدراسة من 14 رمضان عام 1403 هـ الموافق لـ 25 جوان عام 1983 م. وانتهت بعد ثلاثة أشهر، هدفت هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد من صحتها وهي:

- كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية. .
- يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
- يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءً ميسراً لتحقيق أهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناءً معوقاً لها.
- يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج. .
- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة.
- وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق والسجلات، كما استعان بالمقابلة غير المقننة، بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخيراً الاستبيان.
- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:
- من حيث الحجم وجد من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء، أما المتوسط فيبلغ حوالي أربعة أعضاء، مما يشير على صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.
- تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسباب المكونة لجماعات العمل غير الرسمية، هي على الترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل، الأقدمية، والتشابه في المهنة، والعمر والتجاور في مكان الإقامة، والتقارب المكاني في العمل.
- كشفت الدراسة أن غالبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون إليها قبل اتخاذهم لأي قرار هام، مما يشير إلى أن هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية يرجع إليه العمال في تقييم سلوكهم، وأنها تمارس تأثيراً قوياً على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع.

- وجد أن غالبية العمال المنتمين إلى الجماعات غير الرسمية لا يعانون من وجود مشكلات العمل، بينما الغير منتمين إلى هذه الجماعات غير الرسمية يعانون من مشكلات العمل المختلفة.
- كذلك أوضحت الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال، أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج.
- كشفت الدراسة أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف، ويقل عدد مرات وأيام تغييهم عن العمل، وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- تبين من خلال هذه الدراسة أن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة والتي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج، وتستنكر تغييب العامل عن عمله بدون عذر أو تركه للخدمة كما تبين للباحث وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امثال أعضاء الجماعات غير الرسمية إليها.

#### - دراسة Sergio G. Lazzarini وآخرون:

وهي عبارة عن مقال منشور على الموقع الإلكتروني للنشر " Emerald Group Publishing Limited " بتاريخ 2002/09/27 بعنوان: Informal and formal organization in new institutional economics والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في الاقتصادات المؤسسية الجديدة، بجامعة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية وقد أجريت الدراسة في أكتوبر 2001، وكان الهدف من الدراسة هو شرح الآليات التي من خلالها تتفاعل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والتي تحكم التبادل داخل وبين المؤسسات للكشف عن رؤى جديدة وتوسيع القدرة التفسيرية للنظريات الحالية للمنظمة، وذلك عن طريق الإجابة على تساؤلات ثلاث هي:

أولاً: ما إذا كان عمل التنظيمات غير الرسمية (تكملة) أو تقويضا (بديلا عن) مساهمات التنظيم الرسمي؟

ثانياً: كيف يمكن للمديرين التغيير من سلوك التنظيمات غير الرسمية لصالح التنظيم الرسمي؟

ثالثاً: ما هي أسباب فشل هرم السلطة في التنظيم الرسمي في ظل وجود التنظيمات غير الرسمية؟

وتوصل الباحثان إلى أن التنظيم غير الرسمي يقوم بدور إيجابي إذا ما تعلق ببناء علاقات العمل في حين يكون دوره سلبيًا إذا ما تعلق بالنفوذ والتنافس على السلطة وأن التنظيمات غير الرسمية غالبًا ما يكون دورها سلبيًا فيما تعلق بالعلاقات الخارجية للمنظمة.

#### - دراسة Robert E. Kraut وآخرون:

وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*، التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات: الهيكل، الوظيفة والتكنولوجيا، في *Morristown- Bellcore* في *New Jersey* بتاريخ 20/02/2002 كان هدف الدراسة هو فهم عمليات الاتصال الأساسية في العمل الجماعي غير الرسمي من أجل تحسين تكنولوجيات الاتصال، التي لديها باعتبار أن التنظيمات غير الرسمية تتميز بسرعة ومرونة الاتصالات بينها، افتراضنا هو أنه من خلال فهم كيفية عمل المجموعات والمنظمات، وبمقارنة احتياجات الاتصالات لتكنولوجيا الاتصالات الحالية، وتبين من خلال الدراسة أن التنظيمات غير الرسمية قد استغلت اليوم تكنولوجيات الاتصال الحديثة كالهاتف والانترنت والوسائط السمعية والبصرية لدعم اتصالاتها، وأصبحت بذلك أسرع وأغزر من حيث المعلومات من الاتصالات الرسمية، وعليه فإنه على القائمين على التنظيمات الرسمية استغلال قنوات اتصال التنظيمات غير الرسمية لدعم العمل الجماعي في المنظمات، ورفع الروح المعنوية من خلال توطيد العلاقات الإنسانية في التنظيم.

أما الدراسات التي كان أحد متغيراتها التوظيف فيمكن أخذ عينة أهمها الدراسات التالية:

#### - دراسة تيشات سلوى:

وهي دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات تحت إشراف: علي زيان محمد واعمر بعنوان: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية- دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، وتمحورت إشكالية البحث حول الكشف عن مدى مساهمة أنماط التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية، وهذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة، لتحقيق أهدافها وبالتالي ساهم إلى حد كبير في عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية، فالإدارة العمومية الجزائرية مريضة وموضع

المرض فيها هو نظام التوظيف المطبق فيها فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق مبدأ العدالة.

● أن السبب الحقيقي وراء عدم فعالية التوظيف ليس مضمون القانون فحسب وإنما أيضا الأداة المطبقة لهذا القانون والتي لا تحمل الاحترافية الكافية ولا تبالي بمصير الإدارة العمومية عند تلاعبها بالقوانين واختيار شخص لا يحمل مؤهلات، ولا يتمتع بقدرات تسمح له بأن يكون في مستوى حجم وأهمية الأعباء والمسؤوليات التي سيتحملها.

### - دراسة دحيمان لويزة:

وهي دراسة بعنوان: تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، وهي مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الدكتورة العقون سعاد، وهي دراسة وصفية لحالة الوظيفة العمومية بين الأخلاقيات السائدة فيها وأثرها على كفاءة عملية التوظيف، وكانت صياغة إشكالية البحث كالتالي: ما مدى تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية؟ مع جملة من التساؤلات الجزئية أهمها:

- هل يمكن لأخلاقيات الإدارة الحد من الفساد الذي تواجهه المنظمات الإدارية؟
  - هل هناك تصور واضح لأخلاقيات الإدارة في المنظمات؟
  - هل تملك المنظمة تصورا واضحا عن العلاقة بين المعايير الأخلاقية للإدارة وتحسين الأداء؟
- وقد تبين للباحثة جملة من النتائج نختصرها فيما يلي:
- ضرورة الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها لكونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة ولا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.
  - ضرورة الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية، إلى جانب الاهتمام بمعايير الكفاءة أيضا، لتحقيق أهداف المنظمة المتعددة، فإذا كانت الكفاءة تعني تحقيق مال أكبر ( تعظيم الربح ) فإن السمعة الأخلاقية هي مال أيضا.
  - إن الإدارة الجزائرية بحاجة ملحة لبعض الآليات الجديدة لجعل الإدارة فضاء ثقافيا للقيم المقبولة والعادية والتي تعكس ملامح المجتمع الجزائري، حيث لم تلق أخلاقيات الإدارة الاهتمام الكافي في أغلب المنظمات العربية والجزائرية منها، ويظهر ذلك جليا في عملية التوظيف التي أثار الكثير من

الخبر بسبب المحاباة والرشوة والتمييز بين المترشحين لشغل الوظائف، و ضعف برامج التدريب على الأخلاق وتعدد هذه المنظمات عن قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال أخلاقيات الإدارة.

#### ز- تحديد المفاهيم الإجرائية:

ورد في هذه الدراسة بعضا من المفاهيم التي تستدعي شيئا من الشرح لتوجيه المطلع عليها وتصويبه نحو المقصود منها، نحددتها كما يلي:

#### - التنظيم غير الرسمي:

يقصد به في هذه الدراسة تلك العلاقات الشخصية غير الرسمية وغير المعترف بها التي تنشأ داخل المنظمات بحكم التفاعل بين العاملين سواء بطريقة عفوية تحت داعي حاجة الانتماء أو بطريقة مقصودة لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو غيرها من الأسباب، وقد تمتد علاقات أفراد هذا التنظيم إلى خارج المنظمة مما يشكل ما يعرف بشبكة التنظيم غير الرسمي التي لا تعترف بالحدود الرسمية للمنظمة.

#### - جماعات العمل غير الرسمية:

المقصود بها هو ذاته التنظيم غير الرسمي والاختلاف الوحيد هو كون هذا الأخير تعبير خاص بمنظري علم الإدارة، بينما يستعمل لفظ جماعات العمل غير الرسمية عند منظري علم اجتماع العمل لذلك قد يرد في هذا البحث التعبيران بشكل تناوبي.

#### - العلاقات الشخصية:

هي روح التنظيمات غير الرسمية وأساس ديناميكيتها، لذلك يستعمله العديد من المنظرين كمرادف للتنظيم غير الرسمي وكذلك الحال في بحثنا هذا.

#### - إجراءات التوظيف:

تلك المراحل والترتيبات التي تمر بها عملية التوظيف للقوى العاملة، التي تتمثل في: تحليل العمل، تحديد الاحتياجات، الاستقطاب، الاختبار، الاختيار، التعيين تحت الاختبار ثم التعيين النهائي، وتجدر الإشارة أن التوظيف قد يكون خارجيا يفضي إلى جلب كفاءات جديدة إلى المنظمة كما قد يكون داخليا من خلال التحويل والترقية للكفاءات الموجودة في المنظمة من قبل، غير أننا في هذه الدراسة نركز بشكل أكبر على التوظيف الخارجي بسبب ديناميكية التنظيمات غير الرسمية المهمة بشكل أكبر بهذا الصنف من التوظيف، بالإضافة إلى غزارة التوظيف الخارجي في الشركتين نسبيا

مقارنة بالداخلي، علاوة على حدوث تجربة التوظيف الخارجي للمبحوثين مرة واحدة على الأقل ما يمكنهم من الإجابة على الاستبيان.

#### - ANEM:

هي الوكالة الوطنية للتشغيل "Agence Nationale de l'emploi" والوكالة التي انصرفت إليها الدراسة كوسيط في التوظيف هي: الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-M'SILA، بالإضافة إلى الوكالة المحلية لبلدية المسيلة ALEM-M'SILA، والتان تعتبران مصدرا لأهم القرارات الخاصة بالتشغيل محليا.

#### - الفساد في التوظيف:

يقصد بالفساد في التوظيف كل انحراف متعمد لعمليات التوظيف عن مسارها الصحيح، وتعدد أسبابه في الواقع العملي بين الأسباب الموضوعية كتدني المستوى العلمي والتأهيل للقائمين على عمليات التوظيف وحدوث الانحرافات في عمليات الاختبار وغيرهما، وبين الأسباب الشخصية المتعلقة بإقحام العنصر الذاتي الشخصي للقائمين على عمليات التوظيف ولعل هذا السبب الأخير هو السبب الأبرز والأكثر انتشارا لذلك في بحثنا هذا يستخدم الباحث لفظ الفساد في التوظيف للإشارة إلى الأثر السلبي للتنظيمات غير الرسمية على عمليات التوظيف.

ح- الحدود الزمكانية للبحث: تمثلت الحدود التي أجريت فيها مجريات الدراسة في:

#### - الحدود الزمنية:

هنا نفصل بين حدين زمنيين للدراسة، فالجانب النظري تم إنجازه خلال ست سنوات في الفترة الممتدة ما بين 2008 و 2015 تقريبا أما الجانب الميداني فتم الشروع فيه في ديسمبر 2015 إلى غاية جوان 2016.

#### - الحدود المكانية:

أجريت الدراسة على مؤسستين اقتصاديتين إنتاجيتين بولاية المسيلة ووكالة ولائية معنية بالتشغيل ويتعلق الأمر بكل من:

- شركة مطاحن الحضنة: وهذه الشركة تعتبر كفرع من فروع المؤسسة الأم ألا وهي مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف، يقع هذا الفرع بالمنطقة المسماة طريق برج بوعريريج بالمرج الشرقي للمدينة باتجاه برج بوعريريج.

- شركة لافارج لصناعة الاسمنت بالمسيلة، وهي فرع من الشركة العالمية الفرنسية Lafarge وهي التي حلت محل ACC: (Algerian Cementary Company) الشركة الجزائرية لصناعة الإسمنت يقع هذا الفرع على بعد حوالي 7 كلم من بلدية حمام الظلعة.
- الوكالة الولائية للتشغيل AWEM-M'sila بالمسيلة وهي الفرع الولائي من الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

#### ط- منهج وأدوات البحث:

##### - منهج البحث:

إستخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي المناسب لعرض المادة العلمية النظرية المتعلقة بمتغيري البحث للكشف عن ماهية النظرية للتنظيمات غير الرسمية وخصائصها وأسباب نشأتها وآثارها على المنظمات وتوضيح ماهية وأهمية التوظيف في المنظمات الاقتصادية وشرح مختلف مراحلها وإجراءاتها إضافة إلى وصف حالة التوظيف في المنظمات العمومية والخاصة ومدى تأثره بالعلاقات الشخصية ومستوى الفساد الذي بلغته منذ الاستقلال إلى يومنا الحالي وأسبابه، أما في الجانب التطبيقي فاستخدم الباحث منهج دراسة حالة وهي عبارة عن دراسة ميدانية لكل من حالة شركتي مصنع الإسمنت -لافارج-الفرنسية بالإضافة إلى شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة وحالة وسيط التشغيل: الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-M'sila.

##### - أدوات البحث:

في الجانب النظري اعتمد الباحث على المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع والمجلات والدوريات والرسائل والمذكرات والأطروحات العلمية لجمع المادة العلمية النظرية، أما في الجانب الميداني فقد اعتمد على المقابلة مع بعض المسؤولين المحليين والجهويين من أجل التوجيه وجمع الإحصاءات ذات العلاقة بالموضوع بالإضافة إلى المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كطريقة ضرورية خاصة في مثل هذه المواضيع المتصلة بالسلوك التنظيمي وما يحمله من اتجاهات، أما الوسيلة الثالثة فهي السجلات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة والإدارات المحلية المعنية بالولاية بالإضافة إلى الملاحظة والمتابعة داخل المؤسسات محل الدراسة وسيتم تفصيل الأدوات الخاصة بالدراسة الميدانية في الجزء المخصص لها بالتفصيل.

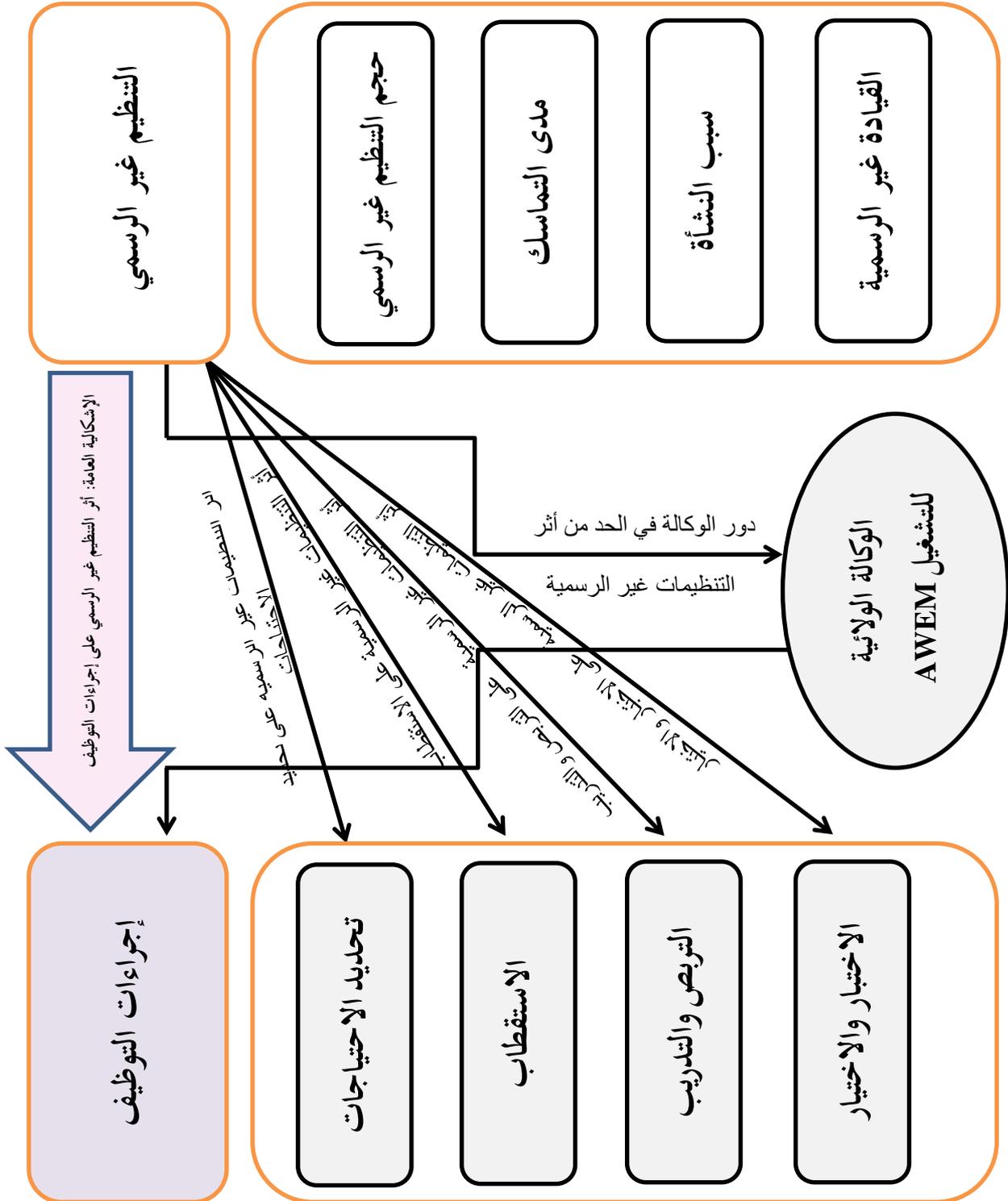
## ي- صعوبات البحث:

واجهت الباحث الكثير من الصعوبات خلال فترة إنجاز بحثه، ففي الجانب النظري عانى الباحث من شح المادة العلمية النظرية وبالأخص ما تعلق بالتنظيم غير الرسمي، إذ لا توجد الكتب المتخصصة فيه ولا يذكره الكتاب الآخرون إلا عرضاً في أسطر وربما كلمات قليلة، بدليل أنه في الجزائر -وفي حدود علم الباحث- لا يوجد إلا كتاب واحد بعنوان التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات الانتاجية لكاتبه الدكتور حسان الجيلالي، وهو كتاب قديم نسبياً تم تنقيحه وتعديله لتصدر منه طبعة أخرى.

أما في الجانب الميداني فالصعوبات كانت أكبر لأن أغلب مدراء المؤسسات يرفضون الكشف عن كل ما يتعلق بالعلاقات الشخصية وبالأخص دورها في عملية التوظيف، مما جعل الباحث يودع طلبات إجراء الدراسة الميدانية في عدد لا بأس به من المؤسسات إلى أن وصل إلى قناعة مفادها أن: إجراء دراسة حول العلاقات الشخصية والتوظيف لن تتم إلا بتوظيف العلاقات الشخصية!

ك- نموذج متغيرات الدراسة: يمكن أن نلخص تصورنا للعلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 01: تصور نموذج متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل عام إلى التنظيم غير الرسمي.

تمهيد:

تناولت معظم الدراسات والبحوث في مجال علم الإدارة بالتحليل والتعمق في التنظيم الرسمي؛ الذي يعطي الاقتصار عليه البعد الكلاسيكي المحض في النظرة والابتعاد عن الواقعية؛ إذ أن النصف الآخر وهو التنظيم غير الرسمي بات ضرورة ملحة لكل مدير من أجل فهم طبيعة ودوافع السلوك التنظيمي الفعلي واستغلاله من أجل النجاح وهو ما يملي أهمية التعرف عليه.

غير أن ندرة الدراسات التي تناولته بالتحليل والتفسير لا تعكس أهمية هذا الموضوع فمن الضروري مثلاً لكل إدارة أن تعي أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية ودوافعها ومن الضروري أيضاً معرفة خصائصها وقنوات اتصالها من أجل توظيفها في العملية الإدارية.

فما هي طبيعة هذا التنظيم؟ كيف ينشأ؟ وما هي خصائصه ووظائفه؟.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق للتنظيم غير الرسمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة التنظيم غير الرسمي .

المبحث الثاني: نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي.

المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم غير الرسمي (الآثار).

المبحث الأول: طبيعة التنظيم غير الرسمي .

المطلب الأول: الرسمية كحدود فاصلة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي .

تعد الرسمية أهم فرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وتتأثر الرسمية بعوامل كثيرة أهمها

العوامل التالية: حجم المنظمة، التكنولوجيا، البيئة و الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الرسمية واللا رسمية .

أ- تعريف الرسمية: (La formalité)

تعريف حسين حريم: "تعبّر هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي عن مدى اعتماد المنظمة على

القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط

سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه لعمله".

تعريف T.L.Sager: " الرسمية هي درجة تميّط المنظمات للسلوك من خلال القواعد

والإجراءات والعلاقات الآلية في التنظيم".<sup>2</sup>

تعريف محمود سلمان العميان: "الرسمية هي درجة اعتماد المنظمة على القواعد التشريعية

والتنظيمية و الإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد و العاملين".<sup>3</sup>

تعريف مؤيد سعيد السالم : "الرسمية هي مدى تطبيق القواعد والتشريعات الإدارية التي يعمل

بموجبها الأفراد".<sup>4</sup>

- تعريف عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: "الرسمية هي وسيلة لإخضاع شخصين أو أكثر

لنظام موجه لتحقيق هدف محدد".<sup>5</sup>

وعليه يمكن تعريف الرسمية أنّها: " كل الأساليب التي تعتمدها التنظيمات من أجل ضبط

العمل بصفة خاصة والسلوك التنظيمي بصفة عامة، فتظهر بمدى اعتمادها على القوانين واللوائح

والقواعد والتعليمات كأسلوب لذلك".

وبذلك قد تقوم الرسمية على أحد الجانبين المهمين التاليين على الأقل:

<sup>1</sup> حسين محمود حريم: تصميم المنظمة"الهيكل التنظيمي وتصميم العمل"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص57.

<sup>2</sup> Steven .L Mcshane, Mary. Von Glinow : Organizational behavior ,library of congress cataloging, Usa,2000, p567.in:

T .L. Sager: Partnering diversity, metropolitan corporate counsel,July,1997,p26.

<sup>3</sup>محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص205 .

<sup>4</sup>مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999 ، ص 139 .

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000،ص 654 .

- الجانب الشكلي: ويتمثل عادة في الكتابة والتوثيق عامة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يدعم حجيتها كالأختام والشعار وغير ذلك.

- الجانب الموضوعي: وهو الاعتراف من طرف الجهة المخولة (الإدارة).

### ب- مظاهر الرسمية في المنظمات:

أما مظاهر الرسمية حسب حسين حريم<sup>1</sup> فيمكن تحقيقها بطرق عديدة أهمها:

- من خلال الوظيفة: تحديد مهام وواجبات الوظيفة (الوصف الوظيفي)، وإخبار العامل رسمياً الخطوات التي يجب أن يقوم بها.

- من خلال تدفق مسار العمل: أي من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة في العملية أو الإجراء.

- بواسطة الأنظمة والسياسات والقواعد: وهي أكثر الأمثلة شيوعاً على الرسمية، فهي تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله.

- من خلال الهيكل التنظيمي: تحديد الجهات التي يمكن للموظف الاتصال بها أو عدم الاتصال بها في التسلسل الهرمي.

تستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك من أجل ضبطه والسيطرة عليه من أجل تخفيض درجة التنوع في السلوك، كما أن المعيارية تساعد في تحقيق التنسيق حيث يعرف ويعي كل فرد ما ينبغي عليه عمله.

### ج- تعريف غير الرسمية (اللا رسمية): (L`informalité)

بناءً على التعريف الذي أورده جون.م. فيفتزي: "الرسمية هي الشيء المكتوب و الذي صادق عليه واضعو السياسة"، وعليه يكون تعريف غير الرسمية: "كل أنواع السلوك الذي يخالف أو لا تنص عليه التشريعات الرسمية"<sup>2</sup>.

مما سبق يستنتج أن اللا رسمية (أو غير الرسمية) هي كل خروج عن الجوانب الرسمية أو مجال الاعتراف، الممثلة في القوانين واللوائح و التشريعات التنظيمية.

<sup>1</sup>- حسين محمود حريم: مرجع سابق، ص58،59.

<sup>2</sup>- محمد سيد أحمد غريب: المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب المصرية، 1973، ص 234.

## د- مظاهر اللارسمية في المنظمات:

بما أن اللارسمية هي كل ما يناقض المسار الرسمي في السلوك فإن اللارسمية يمكن أن تتجسد في الآتي:

- اللارسمية في الوظيفة: عدم التزام العامل بمهامه والواجبات الوظيفية المحددة من طرف الإدارة في الوصف الوظيفي، وعدم احترامه للخطوات التي يجب أن يتبعها.
- اللارسمية في مسار العمل: الإخلال بالعمل الذي يجب أن يتم وفقا لما هو مخطط له.
- في مخالفة الأنظمة والسياسات والقواعد: وهي المعيار الأبرز للارسمية وبها يتم تقدير مدى الابتعاد عن الرسميات وذلك بالرجوع إلى وزن هذه القواعد وأهميتها لدى التنظيم.
- في الاتصال غير الرسمي: وهو تجاوز خطوط الاتصال المحددة في الهيكل التنظيمي: بعدم الاتصال بالجهات التي يجب على الموظف الاتصال بها أو بتجاوزها إلى جهات أخرى.

## الفرع الثاني : علاقة الرسمية بالمتغيرات التنظيمية.

نالت الرسمية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين من عدة جوانب، فمنهم من حاول دراسة العلاقة بين الرسمية والخصائص الأخرى مثل حجم المنظمة، والعلاقة بين الرسمية والتعقيد والعلاقة بين الرسمية والتقنية والعلاقة بين الرسمية والإبداع، ومدى تأثير الرسمية على الفرد في المنظمة، وفيما يلي بعضا منها:

## أ- علاقة الرسمية بحجم المنظمة.

يعتبر الحجم من العناصر التي غالبا ما تصنف على أساسها المنظمات، إلا أنه قد يقاس بعدة مؤشرات منها: حجم الأرض (المحل المادي)، رأس المال، عدد العمال، التكنولوجيا، رقم الأعمال، القيمة المضافة و الناتج الصافي<sup>1</sup>، كما يتفق أغلب الباحثين أن حجم المنظمة مرهون بعدد العاملين فيها، ونقطة الانطلاق هنا أنه مادام الأفراد و تفاعلاتهم هي التي يستوجب هيكلتها، فإن هناك علاقة قوية بين عددهم و الهيكل، علاقة تتفوق على أي علاقة مقياس آخر بالحجم<sup>2</sup>. و هو ما

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية ، الجزائر ، الجزائر ،2004، ص 61-70(بتصرف).

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص 90 . نقلا عن :

تعارفت عليه معظم الدول في تشريعاتها كما هو الحال في الجزائر مع إضافتها عنصري رأس المال (مجموع الأصول) ورقم الأعمال السنوي<sup>1</sup>.

إذا لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم و الرسمية، و يكاد يكون تأثيره في الرسمية كبيرا فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية؛ حيث تحاول الإدارة السيطرة وتوجيه سلوك العاملين عن طريق الإشراف غير المباشر من خلال القواعد والإجراءات الرسمية، أما في المنظمات الصغيرة فيمكنها تحقيق السيطرة من خلال الإشراف المباشر عن طريق العلاقات المباشرة، ولكن في حالة نمو هذه المنظمات الصغيرة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة، وهذه الحقيقة تؤكدها وتؤيدها النظرة الاقتصادية والاجتماعية، فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفاء تتأثر بزيادة الحجم؛ أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم الإداري<sup>2</sup>.

لا يعد الواقع السابق ذكره مطردا على كل المنظمات، فقد نجد من المنظمات الصغيرة ما هي أكثر التزاما بالرسميات من نظيراتها الكبيرة وذلك راجع إلى فلسفتها وطبيعتها نشاطها، في حين تكون بعض المنظمات الكبيرة أكثر ابتعادا عن الرسميات وعن اللوائح والإجراءات المحددة قصدا؛ وذلك دعما لإتباع النموذج الإداري المعاصر المبني على الثقة المتبادلة وحرية التصرف والاجتهاد وإطلاق قدرات الابتكار والتجديد لدى العمال.

### ب- علاقة الرسمية بالهيكل.

الهيكل يعني: " الهندسة الداخلية للمنظمة والعلاقات بين مختلف العناصر وهو مجموع الأقسام والتقسيمات التي من خلالها تتوزع المنظمة وتراقب نشاطها، وبالتالي توجه سلوك أعضائها"<sup>3</sup>. تؤثر هذه الهندسة الداخلية على درجة الرسمية في المنظمة فقد قام كل من بيرنز و ستولكر بدراسة شركة إنجليزية اسكتلندية لتحديد أثر الظروف البيئية على الممارسات الإدارية، وكذلك دراسة نوعين من الهياكل: الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي، فوجدا أن الهيكل الميكانيكي يتمتع بدرجة

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم : 01-18 المتعلقة بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في: 12/2001، المادة الرابعة .

<sup>2</sup> - Joseph. A : Organization structure and behavior, 3<sup>rd</sup> ed, New York, USA,1980,p396.

<sup>3</sup> - Luc Boayer, Noël Equilbey : Organisation theories et applications, ed d' organisation, 2<sup>eme</sup> ed, Paris, France, 2003, p201.

عالية من الرسمية، في حين أن الهيكل العضوي يتمتع بدرجة منخفضة من الرسمية<sup>1</sup> وهذا ما يوافق رأي (J. King) الذي يرى أن الهيكل العضوي يضيف على فرق العمل درجة أقل دائماً من الهيكل الميكانيكي من حيث الإجراءات الرسمية<sup>2</sup>

يلاحظ مما سبق أن درجة الرسمية تختلف من هيكل إلى آخر مما يؤكد العلاقة بين طبيعة الهيكل ودرجة الرسمية، فالهيكل إذا يؤثر على ظاهرة نشأة التنظيمات غير الرسمية وعلى مدى حرته ضمنه.

### ج- علاقة الرسمية بالتكنولوجيا.

يقصد بالتكنولوجيا: "إجمالي المعرفة العلمية والمعدات الحديثة وأساليب العمل المتطورة"<sup>3</sup>، وجدير بالذكر أن للتكنولوجيا مظهران، أولهما الوسائل وهو المظهر المادي المتمثل في الأجهزة والآلات وكل الماكينات المستخدمة في العمل، وثانيهما الطريقة وهي المظهر غير الملموس أو التقنية ويقصد بها مختلف البرامج والأفكار والأساليب المعتمدة.

ترتبط التكنولوجيا الروتينية بطيئة التطور حسب كل من H. Jerald و M. Alken بشكل طردي بالرسمية، كما يرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ التعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر، مما يبرر جدوى استخدام الأنظمة الرسمية، بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف<sup>4</sup> لذلك يلاحظ أن التنظيمات غير الرسمية تتكون أكثر في محيط المنظمات الأقل استعمالاً للتكنولوجيا.

في واقع المنظمات المعاصرة يلاحظ أن بعضها بلغ من الروتينية والوصف في الأعمال إلى درجة أمكنها برمجته العمل برمجته دقيقة سواء البرامج اليدوية أو عن طريق الحاسوب مما ألزم العاملين على الالتزام بهذه البرامج والتماشي معها الأمر الذي قلل إلى حد بعيد من درجة اللارسمية.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق، ص 112-114 .

<sup>2</sup> Steven L. Mcshane, Mary. Von Glinow : Op.cit, p 569.

<sup>3</sup> - صبحي لعيني : تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 125.

<sup>4</sup> - Jerald Hage, Michael Alken : Routine technologies, social structure and organizational goals, administrative science quarterly, New york, 1969, p 366 .

## د- علاقة الرسمية بالبيئة .

في الواقع لا يوجد تعريف محدد للبيئة، غير أن التعاريف الأكثر قبولا هي تلك التي تتناول البيئة على أنها " القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنظمة، و لا تستطيع السيطرة عليها، ولكن يمكنها التساير معها بالتغير والتغيير".

تقسم البيئة من ناحية التأكد وعدمه إلى بيئة يقينية وهي بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها وإلى بيئة غير يقينية حركية (دينامكية) يصعب التنبؤ بها<sup>1</sup>.

تفقد البيئة المستقرة المنظمات إلى الرسمية، لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة، ومن جهة أخرى فإن نشر الرسمية على أنشطة المنظمات له مردوده الاقتصادي أيضا، لكن وبسبب التأثير الكبير للبيئة الدينامكية على تقليص الرسمية فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة؛ إذ أن الأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والأقسام التي تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها<sup>2</sup>.

من بين الدراسات الهامة في هذا المجال أيضا تلك التي قام بها Robert و Crozier و Merton والتي أشارا فيها إلى أن الرسمية تحد كثيرا من عمل الفرد في المنظمة، ليس فقط فيما يتعلق بعمله وإنما في مجالات أخرى من حياته أيضا، كما أن Thompson أثار رد فعل قوي ضد الرسمية مشيرا إلى أن أمراض الوظيفة والفرد تنشأ عن اعتبار القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة، ووجد كل من Whitman و Peters في دراستهما حول المنظمات المبدعة والمتميزة أنها استخدمت وسائل غير رسمية أكدت على الاتصالات غير الرسمية المفتوحة، التي تؤدي إلى الفعل، والتجربة والتعلم، وفوق ذلك المقدرة على الاستمرار في الاطلاع عن كذب على ما يجري، إلا أن بعض الدراسات لبعض المنظمات المهنية دلت على عكس ذلك حين تبين أن الأفراد في هذه المنظمات يتمتعون بدرجة من الحرية والتصرف والاجتهاد ولا تتدخل المنظمة كثيرا في أعمالهم.

تؤثر المتغيرات التنظيمية السالفة الذكر تأثيرات متباينة على المنظمات، وذلك حسب كل منظمة ومقتضياتها، على أن هذا التأثير يظهر على مناخها التنظيمي من حيث الرسمية وعدمها، وبالتالي على ظهور ونشأة التنظيمات غير الرسمية في ظل هذا المناخ.

<sup>1</sup> - صبحي لعيني : مرجع سابق ، ص 121 .

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق، ص 121.

الشكل رقم 02: أثر المتغيرات التنظيمية على درجة الرسمية في المنظمات.



المطلب الثاني : ماهية التنظيم غير الرسمي.

من المعروف أن التنظيم غير الرسمي لا ينشأ إلا بوجود تنظيم رسمي يحتويه، لذلك فمن الأجدر معرفة التنظيم الرسمي أولاً ثم تبيان ماهية التنظيم غير الرسمي وفي آخر هذا المطلب نبين الفرق بينهما تكملة لهذه الماهية.

الفرع الأول: تعريف التنظيم الرسمي.

نظراً للكتابات المتعددة التي تطرقت للتنظيم الرسمي فإن التسميات تعددت هي الأخرى فمنهم من يطلق عليه : التنظيم الهيكلي<sup>1</sup> كحمدي أمين عبد الهادي، ويسميه قباري محمد إسماعيل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمين عبد الهادي حمدي : الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1977، ص99.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع الصناعي، نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980، ص 291 .

بالتنظيم البيروقراطي من فرط استعمال المدرسة البيروقراطية للرسميات، أما إيهاب صبحي رزيق<sup>1</sup> فيصفه بالمنظمة الرسمية كما يطلق عليه منسبيرج اسم الترتيب العقلاني والترتيب الواعي.<sup>2</sup>

تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: يشير التنظيم الرسمي إلى شبكة العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، التي تجري وفق هيكل رسمي تحدده الأنظمة والقوانين والتعليمات في المنظمة.<sup>3</sup>

تعريف محمد شاكر عصفور: التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وهو الذي يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به.<sup>4</sup>

تعريف أمين ساعاتي: "التنظيم الرسمي هو كل ما يقوم على أساس الإجراءات التي صممت من أجله، ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة، يجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية أكبر وهكذا".<sup>5</sup>

يرى أمين ساعاتي في هذا التعريف أن التنظيم الرسمي تنظيم مخطط ومصمم سلفاً من قبل الإدارة وركز على التقسيم الإداري للعملية الإدارية، وهو مبدأ من مبادئ التنظيم الرسمي وليس كله.

تعريف عمر سعيد وآخرون: "التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة وبالتالي وضوح دور كل فرد منها؛ إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة".<sup>6</sup>

يبدو هنا جلياً أن الكتاب قد عرفوا التنظيم الرسمي بتحليل مكوناته، حيث أن التنظيم ما هو إلا كيان (نظام)، بالإضافة إلى علاقات داخل هذا الكيان، وبذكر مبادئه وهي: تقسيم العمل، التخصص، تحديد المسؤولية، السلطة، نطاق الإشراف، المهام الرسمية، وأن كل ما أنشأته المنظمة هو ضمن نطاق التنظيم الرسمي.

تعريف علي الشرقاوي: "التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسمياً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رزيق إيهاب صبحي: الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001، ص 78.

<sup>2</sup> José Luis Molina: The informal organizational chart in organizations: an approach from the social network analysis, university of Barcelona, seen in: <http://www.sfu.ca> on 11/02/2015 .

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

<sup>4</sup> محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 227.

<sup>5</sup> أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص 131.

<sup>6</sup> عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991، ص 74.

هذا التعريف إثراء لما قبله، كون التنظيم الرسمي هو الذي يحظى بقبول الإدارة الرسمية ويوافق القوانين الموضوعة سلفاً، غير أن الباحث يعيب على هذا التعريف اقتصره التنظيم الرسمي على العلاقات الرسمية فقط.

تعريف الدكتور عبد الهادي المليحي: "التنظيم هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف وتسهل إدراك هذا البناء، لأنه يمثل الخريطة التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد للمسؤوليات والمكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه: البناء الأصلي المعترف به في المنظمة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطرة مسبقاً.

#### الفرع الثاني : تعريف التنظيم غير الرسمي.

من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري رسمي تنظيم آخر غير رسمي، وإذا كانت النظريات الكلاسيكية قد أمعنت النظر في التنظيم الرسمي فإن النظريات الحديثة ممثلة في النظريات السلوكية قد دعمت مفهوم التنظيم غير الرسمي وكشفت عن أهمية الدور الذي يؤديه في المنظمات.

و يكاد يكون هناك إجماع بين كتاب الإدارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه : البناء الاجتماعي، الجيوب، الشلل غير الرسمية، الجماعات غير الرسمية، التنظيم الاجتماعي، دينامية التنظيم، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصبغة الإنسانية للتنظيم، إلا أن التسمية التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي: "التنظيم غير الرسمي".

<sup>1</sup> علي الشراوي : العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 271 .

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الهادي المليحي: الإدارة، مفاهيم وأنواع وعمليات، بدون ذكر دار الطبع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 314، 315 .

تعريف Keith Davis و John Newstorm: مجموع العلاقات بين الأفراد والجماعات غير المنصوص عليها رسمياً، التي تنجم تلقائياً أو بغرض تنفيذ مصالح مشتركة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما أنها قد تتعارض أو تنسجم مع أهداف المنظمة الرسمية<sup>1</sup>.

تعريف نواف كنعان: هو ذلك التنظيم الذي يوجد في الغالب لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائياً بين العاملين في التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

في هذين التعريفين تصريح لكون التنظيم غير الرسمي علاقات بين الأفراد والجماعات وليست علاقات بين الوظائف وشاغلي الوظائف كما هي في التنظيم غير الرسمي، بالإضافة إلى كون هذه العلاقات شخصية، أي لصيقة بالأفراد كما أنها لا تحظى بالاعتراف من قبل الإدارة.

تعريف محمد رسلان و جميلة جاد الله: هو التنظيم الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتكون تلقائياً وتشيع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم<sup>3</sup>.

تعريف سعاد نائف البرنوطي على أن التنظيم غير الرسمي هو: "كل التنظيمات التي تنشأ عفويًا في ظل التنظيم الرسمي"<sup>4</sup>.

غير أن هذا التعريف يشوبه القصور في ذكر الخصائص والعلاقات التي يتمتع بها التنظيم غير الرسمي، إلا أن فيه دلالة على كيفية نشأته المتمثلة في التلقائية والعفوية، وهي ليست قاعدة مطّردة؛ فيرى كل من عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص<sup>5</sup> أن التنظيمات غير الرسمية قد تنشأ قصداً بفطنة سياسية واستراتيجية مدروسة من قبل أعضاء التنظيم الرسمي.

تعريف أمين ساعاتي: "التنظيم غير الرسمي هو النموذج الكلي للسلوك الفعلي؛ أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلاً"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص 136، 137. نقلاً عن:

-Keith Davis, John New Storm: Human behavior at work, McGraw-Hill book co, New York, 1985, p308.

<sup>2</sup> سالم نواف كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 261.

<sup>3</sup> محمد رسلان و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 97.

<sup>4</sup> سعاد نائف البرنوطي: الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 273.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: مرجع سابق، ص 689.

<sup>6</sup> أمين ساعاتي: مرجع سابق، ص 131.

إهتم الكاتب في التعريف السابق بسلوك الأفراد وهو المظهر أو الجانب الشكلي للتنظيم غير الرسمي وأغفل المضمون وهي تلك العلاقات التي توجه هذا السلوك، بالإضافة إلى أن السلوك الفعلي ليس بالضرورة غير رسمي، فمنه ما يوافق المخطط والقواعد الرسمية وبالتالي يندرج تحت التنظيم الرسمي أو يخالفها فيكون سلوكاً غير رسمي.

تعريف أحمد ماهر وآخرون: "التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم"<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف هو أقرب من سابقه إلى حقيقة التنظيم غير الرسمي المفسر بشبكة من العلاقات وكلمة: "شبكة" هي الكلمة المناسبة في هذا الموضوع، لأنها تعبر عن التداخل والترابط وعدم الانتظام في العلاقات بين الأفراد، فلا تحترم الحدود الرسمية ولا المستويات الإدارية ولا تظهر معاملها بوضوح داخل التنظيم، إلا أن النقص في التعريف يكمن في موقع هذه العلاقات من التنظيم الرسمي وكيفية تفاعلها فيه.

تعريف كمال محمد علي في معجمه على أن التنظيم غير الرسمي هو: "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة، و لكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"<sup>2</sup>.

يستخلص من هذا التعريف على خلاف ما سبق الأسباب التي تؤدي بالعمال إلى تكوين التنظيم غير الرسمي، لكن حصر تعريفه على العلاقات الشخصية يحد من نطاقه ولا يؤدي المعنى الواسع المراد الوصول إليه في هذا البحث، ذلك لأن من خصائص التنظيم غير الرسمي التفاعل الاجتماعي والديناميكية الموسعة التي تكون العلاقات الشخصية جزءاً منها فقط وهو ما سقط من التعريفين السابقين.

تعريف علي محمد منصور للتنظيم غير الرسمي بأكثر توسع فيقول: "هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر وآخرون: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 689.

<sup>2</sup> - كمال محمد علي: مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 1999، ص 157.

- ويلخص من التعاريف السابقة أن التنظيم غير الرسمي :
- ينشأ وموجه بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي.
- لا يحظى باعتراف المنظمة.
- لا يحترم خطط المنظمة وخطوط اتصالها ولا حتى حدودها.
- تنظيم غير مخطط له نشأة وسلوكا وآثارا فهو تنظيم تلقائي في الغالب.
- يحقق بعض الحاجات التي لا يشبعها التنظيم الرسمي وهذه الحاجات هي سبب نشأته.
- على ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي على أنه: "ذلك التنظيم العفوي غالبا غير المقنن وغير المخطط له من قبل الإدارة الرسمية، والذي ينشأ بين الأفراد بعلاقات ويتطور وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجات الفردية والاجتماعية المادية و/أو الاجتماعية لهؤلاء الأفراد في المنظمة".

### الفرع الثالث: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

ينشأ التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية و العلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، و على الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية<sup>1</sup>، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات، ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وليست له قواعد وإجراءات رسمية غير أنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية<sup>2</sup>.

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة، وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفا، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي

<sup>1</sup> - محمد رزق إيهاب صبحي : مرجع سابق، ص 78-80.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص : مرجع سابق، ص 689.

<sup>3</sup> - محمد رزق إيهاب صبحي : مرجع سابق، ص 178.

تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة<sup>1</sup>.

تناول بعض الكتاب في دراساتهم الفرق بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي ولعل أهم

هذه الدراسات دراسة Farris التي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي حسب Farris

| العنصر                | التنظيم الرسمي              | التنظيم غير الرسمي   |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| - سبب النشأة          | - المنظمة.                  | - الأفراد.   |
| - الوحدات الهيكلية    | - الوظائف والمهام.          | - الأدوار الشخصية.   |
| - أساس التواصل        | - الوظائف المترابطة رسمياً. | - التقارب: المادي، الاجتماعي، الوظيفي والمهام.                 |
| - أساس السلطة         | - السلطة الشرعية المنطقية.  | - القدرة على إرضاء الأفراد تارة بالخبرة وتارة بمساعدة الآخرين. |
| - آلية الرقابة        | - قواعد رسمية.              | - معايير.  |
| - نوع الهرم           | - عمودي.                    | - أفقي.  |
| - انتماء الأفراد      | - خاص ومحدد.                | - غامض وحركي.  |
| - الاتصال             | - هيكلية.                   | - لاهيكلية.  |
| - أصله                | - مخطط.                     | - عفوي.  |
| - التغيرات عبر الزمن. | - مبرمجة ومقصودة.           | - تدريجي.  |
| - القيادة.            | - واضح وجلي.                | - ضمني.  |

المصدر: عمر سعيد وآخرون : مرجع سابق، ص 75.

من خلال اطلاعنا على تلك الدراسات والفرق بين التنظيمات غير الرسمية والتنظيم الرسمي نجد أن هناك فروقات عدة بينهما من شتى النواحي لعل أهمها ما لخصناه في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عمر سعيد وآخرون : مرجع سابق، ص 75.

الجدول رقم 02: مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

| التنظيم غير الرسمي                      | التنظيم الرسمي                       | الخاصية                 |
|---|--------------------------------------|-------------------------|
| - الجماعة.                              | - القسم أو الإدارة.                  | - التبعية               |
| - أعضاء الجماعة.                        | - الموظفون (العمال).                 | - الأعضاء               |
| - الجاذبية الاجتماعية.                  | - واجبات ومهام وظيفية.               | - الرباط (أساس التماسك) |
| - أنشطة متنوعة.                         | - التواؤم المهني.                    | - النشاط                |
| - قيم ومعايير متفق عليها.               | - قيم وقواعد وقوانين مدروسة ورسمية.  | - القيم والقوانين       |
| - علاقات اجتماعية أو مصلحة.             | - علاقات عمل.                        | - طبيعة العلاقة         |
| - إشباع حاجات متعددة.                   | - تحقيق أهداف العمل                  | - الأهداف               |
| - قيادة بارزة ومقبولة من الأعضاء        | - قيادة معينة رسمياً ومفروضة         | - القيادة               |
| - إتصالات لا تخضع للإجراءات             | - رسمي عبر القناة الرأسية أو الأفقية | - الاتصال               |
| - لا حدود له.                           | - حدود المنظمة                       | - الحدود                |
| - أحجام متفاوتة من عناصر التنظيم الرسمي | - كل أعضاء المنظمة.                  | - الحجم                 |

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني : نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي.

تعد التنظيمات غير الرسمية من حيث الواقع أمراً حتمياً يجب التعامل معه وذلك بالبحث والتقصي عن الأسباب التي أدت إلى ظهورها من أجل فهمها وفهم دوافعها، كما أنه وبالرجوع إلى التأريخ الإداري نستطيع أن نستشف بعضاً من أنماط التنظيمات غير الرسمية التي ظهرت عبر مختلف النماذج الإدارية.

المطلب الأول : نظريات أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي.

يختلف المنظرون في أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية وإن اتفقوا على أن السبب هو ذاته الهدف من نشأتها، فينطلق البعض منهم في هذا التفسير من منطلق مادي (تفسير فيزيولوجي):

كالقرب المكاني، التبادل، التشابه والسبب الاقتصادي، وأخرى من منطلق اجتماعي : كالتوازن، الأنشطة والتفاعل والعاطفة، الصراع والقوة والتأثير.

الفرع الأول : النظريات الفيزيولوجية.

أ- نظرية القرب المكاني :

يعد المكان أهم عامل في نشأة التنظيمات غير الرسمية وفقا لنظرية القرب المكاني، لأن هذا العامل يساعد على تلاقي الأفراد، ويدعم أواصر الاتصالات بينهم ويؤدي بالتالي إلى نشأة العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم<sup>1</sup>؛ حيث تتكون الجماعة من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون في مكان إنتاجي واحد، أو في مكتب خدمي واحد أو متقارب وهكذا. وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي (المكاني) في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات<sup>2</sup>.

والعبرة في القرب المكاني إذا هي تحقيق تلك الاتصالات والتفاعلات التي تنمي العلاقات بين الأفراد وليست العبرة من القرب المكاني تقريب المسافات بينهم فحسب، ويثبت الواقع أن الاتصال المباشر من خلال الحضور في أماكن العمل أقوى من شتى الاتصالات الأخرى وأكثرها تأثيرا في تكوين التنظيمات غير الرسمية.

ب- نظرية التبادل<sup>3</sup>

تذهب نظرية التبادل إلى القول بأن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل فيما بين الأفراد تعتبر مبررا مهما يحفزهم للانتماء إلى جماعة معينة، فالأفراد الذين يريدون الحصول على إشباع لحاجاتهم يفكرون بما سيكلفهم ذلك الإشباع من تكلفة، وغالبا ما ينتمون إلى الجماعة عندما يقررون بأن العوائد من الانتماء يفوق التكاليف منه، فما يحققه الأفراد من مزايا اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تعتبر عوائد لقرار الارتباط بالتنظيم غير الرسمي.

يبني هذا التفسير فلسفته على منطلق مادي إلى حد بعيد، إذ غالبا ما ينفر الأفراد أو يتقاربون من بعضهم البعض في إطار التنظيمات غير الرسمية وفقا لما يتوقعونه من عوائد، لكن ليس

<sup>1</sup> - حسان الجليلي : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، الجزائر، 1985، ص49.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص370.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم أحمد الطويل : التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن، 1999، ص370.

الرأي الصحيح في نظر الباحث أن المقصود بالعوائد العوائد المادية الملموسة منها فقط، بل أيضا ما قد يحققونه من ارتياح نفسي أو دعم اجتماعي أو العكس، كإيرادات أو تكاليف خفية والأكثر من ذلك أنها هي الغالب مادامت أغلب التنظيمات غير الرسمية اجتماعية المنشأ والهدف، تسعى إلى تعويض النقص في الحاجات النفسية والاجتماعية الحاصل في التنظيم الرسمي.

### ج- نظرية التشابه :

حسب نظرية التشابه فإن الأفراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة يرغبون في تكوين تجمعات وفقا لهذه المهن والوظائف التي يزاولونها، بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم ومهنتهم لغاية تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف، ويعتبر هذا مصدرا مهما في تكوين التنظيمات غير الرسمية<sup>1</sup>.

ويرى حسان الجليلي أن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتمثلها يؤدي بهم إلى التكتل في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيما اجتماعيا يختلف عن تنظيم الحراس مثلا، والأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة ، يميلون إلى الاشتراك مع بعضهم البعض في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات العليا أو الدنيا.

لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل، تؤثر في اختياره للزملاء، بل وتربطه بزملائه علاقة أقوى من غيرها من العلاقات<sup>2</sup>.

يرى الباحث أن هذا السبب مثلما يؤدي إلى تكوين الجماعات غير الرسمية قد يؤدي أيضا إلى إضعاف تماسكها وربما إلى تفككها، وذلك حسب اتجاه التفاعل ومستوى وعي الأعضاء وكذا طبيعة المصالح بين المشتركة أو المتضاربة، فإذا كانت مكونات الموقف بين ذوي الوظائف المتشابهة تؤدي إلى التعاون بينهم زاد هذا السبب من تماسك تنظيمهم غير الرسمي، أما إذا أدى إلى التنافس والتضارب في المصالح حصل العكس.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص194.

<sup>2</sup> - حسان الجليلي : مرجع سابق، ص49.

## د- النظرية الاقتصادية:

تتكون وتتكتل التنظيمات غير الرسمية طبقاً للنظرية الاقتصادية بسبب اعتقاد الأفراد في إمكانية تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة من وظائفهم، إذا ما تم انتماءهم إلى هذه التنظيمات، ومن أمثلة ذلك جماعة العمل الذين يعملون على خط تجميع واحد ويحصلون على أجورهم التشجيعية بشكل جماعي، ففي هذه الحالة يتحدد العائد الاقتصادي لكل عضو في خط التجميع من واقع الناتج الكلي لأفراد الجماعة، وقد تتكون التنظيمات غير الرسمية لتحقيق جبهة قوية لمواجهة الإدارة بمطالبها الخاصة كزيادة الأجر، ويتجه الأفراد إلى تكوين هذا النوع من التنظيمات، خصوصاً إذا لم يكن هناك تنظيم نقابي رسمي يدافع عن مصالحهم أمام الإدارة<sup>1</sup>.

يعتبر هذا التفسير الأقل واقعية في المنظمات المعاصرة وذلك لأسباب عدة أهمها أن مهمة الدفاع عن العوائد الاقتصادية عادة ما تتكفل النقابات الرسمية بالمطالبة بها من جهة، وأن المطالب الاقتصادية ليس لها الأولوية لدى العمال القدامى الأكثر انتماءً للتنظيمات غير الرسمية مقارنة مع نظرائهم الجدد، وبالرجوع إلى الأصل فإن التنظيمات غير الرسمية هي تنظيمات اجتماعية بالأساس تسعى إلى تحقيق حاجة الانتماء لأعضائها إلى درجة أن سميت بالتنظيمات الاجتماعية كما سلف الذكر؛ لذلك لا يبدو هذا التفسير مقنعاً مقارنة مع النظريات اللاحقة (النظريات الاجتماعية).

## الفرع الثاني: النظريات الاجتماعية .

تعتبر النظريات الاجتماعية أكبر حجماً من سابقتها في تفسير نشأة التنظيمات غير الرسمية لكون التنظيم غير الرسمي اجتماعياً أصلاً وغاية، غير أن هذه النظريات الاجتماعية لا تتفق فيما بينها في التحليل كما يوضح ما يلي:

أ- نظرية التوازن<sup>2</sup>:

تسمى أيضاً بنظرية: نيوكمب، الذي يرجح افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها؛ إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب.

لا تحمل هذه النظرية عاملي القرب المكاني والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق درجة الانجذاب بينهم، فللأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين الجماعات

<sup>1</sup> - محمد علي شبيب : السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1976، ص175، 174.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص150.

والتنظيمات غير الرسمية، لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تساهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

### ب- نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة :

ترجع نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة إلى: جورج هومانس (1950) الذي يرجع فيها سبب تكوين التنظيمات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في المنظمات إلى العلاقة الوثيقة بين التفاعل، الأنشطة والعاطفة .

تذهب هذه النظرية إلى القول أنه: كلما زادت الأنشطة التي يمارسها الأفراد زادت درجة التفاعل فيما بينهم وازدادت العاطفة، مما يدعم أواصر التعاون والمحبة<sup>1</sup>، وتقليص صور التفكك والتوتر مع تقوية حالة التماسك.

تعتبر هذه النظرية أن العوامل الثلاثة : الأنشطة، التفاعل والعاطفة تكون نظاما متكاملا من العلاقات بين الأفراد، والتي تتأثر بمحمل المتغيرات البيئية الخارجية، فيرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي، في حين أن البيئة التي يعمل بها التنظيم غير الرسمي هي النظام الخارجي، وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل<sup>2</sup>.

ويلاحظ أن جورج هومانس يتفق إلى حد بعيد مع نيوكمب ولا يختلفان إلا في التسميات، حيث أن الأنشطة تفسر بالقرب المكاني في نظرية التوازن، في حين أن التفاعل والعاطفة ما هما إلا مرحلتين من مراحل الانجذاب المحقق للعلاقات غير الرسمية حسب ذات النظرية.

### ج- نظرية الصراع:

تفسر هذه النظرية نشأة التنظيم غير الرسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع، التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، الفرد والجماعة، والجماعات غير الرسمية فيما بينها حيث أن الرغبة في الحصول على قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع التي يمكن أن تظهر تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية<sup>3</sup>.

يرى Shepard في تفسيره لهذه النظرية أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها، وهذا ما يعزز حالة

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم أحمد الطويل : مرجع سابق، ص369.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص369.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم أحمد الطويل : مرجع سابق ، ص 371.

التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم. وأكدت الدراسات على أنه قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تمزيق الجماعة، إلا أنه في أحيان أخرى يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها<sup>1</sup>.

يتفق هذا التحليل مع النظريات السلوكية وبالأخص مع نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات حيث وفقا لهذه النظرية يسعى الأفراد الجدد في التنظيم إلى تحقيق حاجة الأمان من كل تهديد خارجي عن الجماعة، وفي الوقت ذاته يسعى القدامى منهم إلى تحقيق حاجة السيطرة وبسط النفوذ لاقتناع الكل بوجود الصراع أو احتمال وجوده لاحقا.

#### د - نظرية القوة والتأثير<sup>2</sup>:

ترى نظرية القوة والتأثير أنه عندما يتمتع بعض الأفراد بقدرة تأثيرية في مسائل معينة يتكون لهم مركز للزعامة غير الرسمية، تعود هذه الزعامة إلى قوة شخصية الفرد أو إلى انتمائه إلى جماعة ذات قوة أو مكانة مرموقة في المجتمع، وعلى ضوء ذلك تنشأ علاقة غير رسمية مع هذا الشخص من أجل تحقيق بعض المنافع من صاحب القوة، وهكذا يتكرر مع أفراد آخرين حتى يتشكل التنظيم غير الرسمي.

غير أن هناك آراء أخرى تعلق ظهور التنظيمات غير الرسمية، وإن كانت لا ترقى إلى أن تكون نظريات متكاملة تحظى بتعميم أكبر، فيرى شنايدر<sup>3</sup> أن التنظيم غير الرسمي ينشأ كرد فعل على التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي أما علي محمد منصور<sup>4</sup> فيرجع السبب الأول لنشأة هذه التنظيمات إلى كبر حجم المنظمات.

إن النظريات السابقة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي غير متناقضة بالضرورة، بل مترابطة وتكمل بعضها البعض، وقد يقوم التنظيم غير الرسمي على أكثر من عامل أو سبب كالتقرب المكاني وتشابه الوظيفة في آن واحد مثلا، على أنه قد يلعب أحد هذه العوامل دورا أكبر من الآخر أو الأخرى.

<sup>1</sup> - Luthans.F : Organizational behavior, McGraw Hill publishing, 12<sup>th</sup> ed, London, 1977, p364.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 194.

<sup>3</sup> - إبراهيم لطفي طلعت : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985 ، ص149.

<sup>4</sup> - علي محمد منصور : مرجع سابق ، ص159.

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي تعمل على ظهوره العوامل المذكورة سابقا مع اختلاف أهمية كل عامل وذلك تبعا للظروف الموضوعية وطبيعة المواقف الخاصة به.

**المطلب الثاني: تطور التنظيم غير الرسمي عبر المدارس الإدارية.**

المطالع لكتب الفكر الإداري يلاحظ عدم إيلاء كتابها اهتماما كافيا للتنظيمات غير الرسمية بل وتجاهلها من طرف البعض الآخر، إلا أن جلها يشير في قليل من الأسطر أو بينها إلى وضعية التنظيم غير الرسمي في كل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري، وهو ما يساعد على استخلاص تطور التنظيم غير الرسمي عبرها وكيفية اكتشافه.

**الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية.**

تقسم المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاثة نظريات رئيسية وهي: النظرية العلمية للإدارة، النموذج البيروقراطي ومدرسة المبادئ الإدارية.

**أ- حركة الإدارة العلمية :**

تسمى بالمدرسة التايلورية نسبة إلى مؤسسها فريدريك ونسلو تايلور (1917-1988)، وتسمى كذلك بالمدرسة الفيزيولوجية لاهتمامها بالجانب المادي فقط<sup>1</sup>.

إعتمد تايلور في تجاربه على الملاحظة و القياس والتجربة والخطأ، وحدد بعض الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العلمية فوضع معايير قياسية لظروف العمل ومن أمثلتها: تحديد درجات مناسبة للحرارة والرطوبة، تحسين الإضاءة، زيادة فترات الراحة من العمل، وضع معايير قياسية لطرق وإجراءات العمل أسلوب دراسة الحركة، تخطيط الأعمال، دراسة الوقت، تشجيع العاملين الأكفاء وخطط منح الأجور وفقا لكميات الإنتاج، مركزا في كل دراسته على الإدارة الدنيا ممثلة في العاملين ولم تمتد إلى الإدارة العليا إلا عرضا كإصلاح العلاقة بين العاملين والإدارة العليا<sup>2</sup>.

إن مفهوم الرجل الاقتصادي لتايلور في الإدارة قد استبدل اليوم بتفسير أكثر تعقيدا للسلوك الإنساني وتأثيره على الإنتاجية في التنظيم، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي أهملها تايلور أصبحت الآن محل اهتمام السلوكيين والمنظمات الخاصة والعامة<sup>3</sup>.

ويستنبط مصطفى عشوي مجموعة من الانتقادات بهذا الاتجاه ب<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، بوزريعة، الجزائر، 1992، ص 73.

<sup>2</sup> - عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 41.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 58.

<sup>4</sup> - مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص 74-77.

- حللت هذه المدرسة العمل تحليلاً ميكانيكياً واعتبرت الإنسان آلة منتجة، لم يتعدى الاهتمام به درجة صيانة المورد البشري للبقاء مدة أطول وبفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالية.
- تسبب التقسيم المفرط للعمل في نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي أدت إلى حدوث مشاكل سلوكية أخلت بكمية ونوعية الإنتاج.
- أهملت المدرسة التaylorية الإطار الخارجي للمنظمة الصناعية واعتبرتها نظاماً مغلقاً على نفسه وقد أدى هذا التصور إلى إهمال دور التفاعل الذي يحدث بين المنظمة الصناعية ومحيطها الخارجي .
- إهتمت المدرسة بالتحليل و التعديل للعمل، فكان ذلك على حساب العاملين وحياتهم الاجتماعية داخل المصانع .

بقراءة هذه الانتقادات يلاحظ أن تايلور اهتم بالضبط الصارم والتحديد القاطع للمهام مما يعيق الجو الاجتماعي بصفة عامة وغير الرسمي منه بصفة خاصة، وهو ما حال دون استغلال وإدارة التنظيمات غير الرسمية بشكل كفاء فضلاً عن عدم مشاركتها في الإدارة أو الدفاع عن معاييرها.

**ب- النموذج البيروقراطي :**

البيروقراطية هي: " ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلاً هرمياً للتدرج الوظيفي، ويعتمد على العلاقات غير الشخصية و العقلانية، وعلى ذلك فهي تنظيم العمل وتسجيل ومتابعة أعمال الأفراد استناداً على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، مما يمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية"<sup>1</sup>.

تقترن البيروقراطية الحديثة باسم: ماكس ووير (1864 - 1920)، الذي حدد أهم الخصائص التي تميز البيروقراطية: التدرج الهرمي، التحديد القاطع للواجبات، التخصص الوظيفي، اللوائح والإجراءات الوظيفية، الأداء وفقاً للمستندات الرسمية (النظام المكتبي)، إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية بفصل حياة العامل الشخصية عن حياته الوظيفية<sup>2</sup>.

كما يشير ووير إلى أن البيروقراطية تمثل عنصر الرشد في إدارة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>.

حافظ التنظيم البيروقراطي على نفس الفلسفة الفكرية للمدرسة الكلاسيكية، لكنها اتصفت بأكثر ميل إلى الأوتوقراطية والرسمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 154.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص 54.

<sup>3</sup> - إدريس عبد الرحمان ثابت : المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتب عين شمس، القاهرة، مصر ، 1998، ص 231.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 155.

كما يرى الأستاذ قباري أن التنظيم البيروقراطي يؤثر على سمات الشخصية بالنسبة لأعضاء التنظيم حيث يتأثر الإنسان بما يفرضه كل تنظيم بيروقراطي من ضغوط عن طريق اللوائح والقرارات والتشريعات المفردة مما ينتج كبتا سلبيا اتجاها المنظمة ككل في قرارات الأفراد<sup>1</sup>.

كما رفض ميرتون نموذج ويبر بعد أن اكتشف ما فيه من قصور في : الإفراط في الرسميات العقابية في التعامل، المركزية في القرارات، القواعد الضاغطة والسكون المستمر (غير ديناميكي)<sup>2</sup>. وينتقد G-Johns البيروقراطية ب<sup>3</sup>:

- تحديد سلسلة الأوامر يؤثر على سرعة وفعالية الاتصال من خلال المستويات الإدارية.
  - ضبط الترقية حسب معيار الأقدمية يقضي على مجال نبوغ الكفاءات.
  - القواعد التفصيلية والقوانين والإجراءات تؤثر على ديناميكية وواقعية التنظيم ككل.
  - إستخدام التخصص في العمل له الأثر السلبي على شعور العاملين اتجاه العمل.
  - المركزية المفردة تقضي على روح الإبداع والمبادرة بين العاملين.
- إن التنظيمات غير الرسمية في المدرسة البيروقراطية كانت مغيبة تماما، بل وإن من مبادئ البيروقراطية وأهدافها القضاء على العلاقات الشخصية بين الأفراد والتعامل بصفة رسمية، مما أدى إلى قطع أواصر الاتصال غير الرسمي الذي هو المنطلق والدعامة الأساسية لظهور التنظيمات غير الرسمية، ثم إن فصل حياة الموظف عن حياته المهنية يحول دون حدوث تفاعل بين أعضاء التنظيم، مما يضعف التماسك بين الجماعات.

### ج- مدرسة المبادئ الإدارية:

ربما لا يعد من قبيل المبالغة عندما يعتبر الكثير من المتبعين للتطور في الفكر الإداري أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا هي تلك التي يطلق عليها: "نظرية الإدارة الإدارية"، "مبادئ الإدارة" أو "الإدارة الوظيفية"، التي قادها هنري فايول (1841-1925)، فقد كان أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة، وأول من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية، وجمعت أعمال فايول الشهيرة في مؤلفه المعروف باسم: "الإدارة العامة والصناعية"، الذي تم نشره سنة 1916<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل قباري : مرجع سابق، ص 396، 397.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 397.

<sup>3</sup> - Gary Johns : organizational behavior, Harp Collins, New york, 1996 , p13.

<sup>4</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق، ص 59.

يلاحظ أن فايول قد اهتم بشكل نظري معمم بالإدارة العليا على عكس ما جاء به تايلور<sup>1</sup>.

وبالرغم مما أحدثته مبادئ الإدارة الإدارية في الجانب التطبيقي للإدارة في الفترة: 1930-1950 خاصة وحتى إلى يومنا الحالي، فإن البعض يعتقد أن من هذه المبادئ ما قد يتسم بالنمط الكلاسيكي في التعامل مع مشكلات التنظيم الإداري .

يؤخذ على المدرسة الإدارية أنها تشترك مع الإدارة العلمية في إهمال الأبعاد النفسية والاجتماعية على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه الرشادة الاقتصادية. غير أنه من باب الإنصاف القول أن فايول قد كان أكثر اهتماما من سابقه - تايلور وويبر- بالجانب الاجتماعي وهو ما يتجلى في تخصيصه لخمسة مبادئ من أصل أربعة عشر للجانب الاجتماعي، رغم كون هذه المبادئ لا تخرج العلاقات الإنسانية والاجتماعية من الإطار المعترف به (أي من التنظيم الرسمي)<sup>2</sup>.

إن فايول حافظ على الاتجاه الكلاسيكي نحو التنظيم غير الرسمي بالتجاهل وعدم الاهتمام بها والتفاعلات الحاصلة بينها، وكل ما قام به هو الاهتمام بالعاملين في قالب رسمي.

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 40-46

<sup>2</sup> - علي محمد منصور : مرجع سابق، ص 73، 74.

الشكل رقم 03: تصنيف مبادئ الإدارة حسب نوع الاهتمام.

| مبادئ الإدارة             |                         |                  |
|---------------------------|-------------------------|------------------|
| العلاقات الإنسانية :      | فعالية الإدارة :        | التنظيم :        |
| . استقرار العمالة .       | . تقسيم العمل والتخصص . | . السلطة .       |
| . إخضاع المصالح الشخصية . |                         | . الانضباط .     |
| . للمصلحة العامة .        |                         | . وحدة الرئاسة . |
| . المبادرة .              |                         | . وحدة التوجيه . |
| . العدالة .               |                         | . المركزية .     |
| . روح الجماعة .           |                         | . خطة السلطة .   |
| . (التسلسل) .             |                         |                  |

المصدر: علي محمد منصور : مرجع سابق، ص74.

ومما سبق يتضح أن المدرسة الكلاسيكية قد ساهمت بشكل كبير في إثراء نظرية الإدارة باتفاقها على بعض المبادئ الأساسية للتنظيم الرسمي واكتشاف بعض طرق العمل، غير أن ذلك لم يغنها عن الانتقادات التالية:

- إهتمت المدرسة الكلاسيكية بالبيئة الداخلية فقط، مما يؤكد إقصاء التنظيمات غير الرسمية في البيئة الخارجية من فلسفتها.

- تعاملت مع الأفراد على أنهم آلات بشرية، مما يتنافى تماما مع استخدام العلاقات الشخصية.

- القوانين الصارمة وتقسيم العمل وما انجر عنه من روتين، والرقابة الضيقة على الأفراد ولد لديهم شعورا بالاستياء ضد الإدارة وهو ما أدى إلى انحرافات للسلوك تسببت فيه التنظيمات غير الرسمية.

- عدم إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات أشعرهم بعدم الرضا عن العمل وأثر سلبا على قدراتهم على المبادرة والابتكار.

- إن الإجحاف في استعمال السلطة الرسمية المدعومة بالقوانين والتشريعات كثيرا ما أدى إلى التمرد والسخط العماليين خاصة من طرف القادة غير الرسميين في المصانع، فكما يقول اللورد آكتون Acton المشرع الإنجليزي المشهور: "السلطة المطلقة مفسدة مطلقة"<sup>1</sup>.

- أهملت المدرسة الكلاسيكية مكانة الجماعات الصغيرة والتنظيمات والاتصالات غير الرسمية في المنظمة، وهو ما يجمع المفكرون المعاصرون على أنه يمثل دعامة أساسية للمنظمة.

- إتصفت أغلب النظريات الكلاسيكية بالتعميم، في حين أنه لا يمكن مطلقا تطبيق هذه المبادئ في كل الحالات خاصة وأنها أقصت الجانب الاجتماعي ككل فيرى سايمون أن ما أسماه فايول وغيره من رواد المدرسة الكلاسيكية بالمبادئ ليست إلا "أمثالا" و"توجيهات"، ويضيف سايمون قائلا: "إن كل التوجيهات ترتبط بالسلوك الإنساني الجماعي والفردي، يتفاوت تطبيقها بحسب الظروف والأوضاع وهذا يجردها من صفة الثبات الذي تتصف به المبادئ في مفهومها العلمي"<sup>2</sup>.

يتضح مما سبق أن المدرسة الكلاسيكية لم تهتم في دراستها بالتنظيم غير الرسمي، ويتجلى ذلك بعدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني إلا باعتباره جزءا من عوامل الإنتاج، والنتيجة أن الكلاسيكية أفرطت في الرسمية وفرطت في التنظيم غير الرسمي وهو ما تداركته مدرسة العلاقات الإنسانية.

### الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية .

تقسم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ثلاثة مراحل واتجاهات، وهي : الاتجاه التقليدي، إتجاه مدرسة شيكاغو، واتجاه مدرسة هارفرد<sup>3</sup>.

#### أ- المرحلة الأولى : الاتجاه التقليدي :

بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب بغرض اختبار فروض مدرسة الإدارة العلمية (تأثير العوامل المادية على الإنتاجية)، وقد استمرت هذه الدراسات لأكثر من عشرة أعوام بقيادة إلتون مايو وزملائه، وكان السؤال المطروح: كيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على كمية العمل المنجز؟

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل قباري : مرجع سابق، ص 292 .

<sup>2</sup> - أمين ساعاتي : مرجع سابق ، ص 124 .

<sup>3</sup> - إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق، ص 84 .

أتت النتائج التي أظهرتها هذه التجارب بمفاجأة للباحثين ؛ إذ أوضحت أن الإنتاجية ارتفعت مع كل تغير تقريبا في ظروف العمل، بل في الواقع استمر هذا الارتفاع في الإنتاجية حتى بعد عودة الظروف إلى حالتها الأولى (قبل التجارب).

وقد لاحظ مايو وزملاؤه أن الإنتاجية تنخفض أو تتقيد أحيانا رغم الحوافز المغرية<sup>1</sup> فكتشف أن العمال يقومون عن عمد بتقييد كمية الإنتاج، وكان التفسير في أن المنظمات هي في الواقع أنظمة اجتماعية وأن فاعلية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم تعتمد إلى حد كبير على الظروف الاجتماعية السائدة وقد أشار مايو إلى أن الإنتاجية ارتفعت في التجارب الأولى لأن العمال وبساطة استجابوا بطريقة إيجابية للاهتمام الخاص الذي حظوا به من طرف الإدارة لكونهم محل دراسة (حافز اجتماعي معنوي).

وكان تفسير انخفاض الإنتاجية وتقييد كميات العمل هو تملك الخوف في نفوس العمال من أن المنظمة ستقوم بزيادة العمل المطلوب أو تستبعد بعض العاملين منها، وهي اتفاقات غير رسمية وضعها العمال كرد فعل على ذلك<sup>2</sup>.

وقد تبين لمايو وزملائه أيضا أهمية التنظيم غير الرسمي وأهمية الجماعات الصغيرة في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم، لدرجة تنازلهم عن العوائد المادية مقابل المحافظة على التماسك والرضا بينهم كتنظيم داخلي له معطياته الخاصة<sup>3</sup>.

### ب- المرحلة الثانية : أبحاث جامعة شيكاغو:

تعتبر دراسة لويد وارنر وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة في جامعة شيكاغو عن النظام الاجتماعي للإدارة الحديثة بمثابة مساهمة رئيسية في التطور التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية، ففي هذه الدراسة حاول وارنر دراسة العلاقة بين المنظمة و المجتمع المحلي لها، وحاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً، دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها مجتمع مغلق، وقد حاول وارنر في دراسته لليانكي سيتي (yankee city) أن يفسر ظاهرة اتحاد العمال في مصنع الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة والمجتمع من جهة أخرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>José Luis Molina: Op cit, p 1.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص30.

<sup>2</sup> - إبراهيم لطفي طلعت : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985، ص85.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 85، 86.

كما حاول الكثير من زملاء وتلاميذ وارنر التحقق من أن العوامل الخارجية مثل: الطبقة الاجتماعية، الدين، الظروف الأسرية والعادات ذات تأثير في السلوك التنظيمي؛ فعلى سبيل المثال قام كل من هاريسون ودين بدراسة أنماط وأسباب الصراع والتعاون داخل المصنع وحاولا البحث عن تفسيرات ملائمة للظاهرتين وما يترتب عنهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقات بين المصنع والمجتمع المحلي وما يسود بينهما من تأثير متبادل<sup>1</sup>.

أقلت هذه المرحلة الضوء على العلاقات الإنسانية خارج المنظمة والتي تؤثر في سلوك العمال داخلها، وهو ما خلت منه دراسة مايو في الاتجاه التقليدي للعلاقات الإنسانية؛ فمما لا شك فيه أن المنظمات تتأثر بالطبقة الاجتماعية والدين والظروف الأسرية وهي الجوانب الاجتماعية غير الرسمية المحيطة بالمنظمات، والتي لا تنص عليها لوائحها وتشريعاتها وقوانينها الداخلية.

### ج- المرحلة الثالثة: أبحاث جامعة هارفارد.

يعبر عن هذه المرحلة بالاتجاه التفاعلي الذي أسهم في ظهوره إليوت شابل وكونارد أرنسبورج بجامعة هارفارد اللذان استعاننا بمفهوم التفاعل في دراسة التنظيم.

على الرغم من وجود بعض الاختلافات الداخلية بين ممثلي الاتجاه التفاعلي، فإنهم يتفقون على أنه يجب في دراسة التنظيم الاهتمام بما يشعر به الأفراد وما يفكرون فيه، وإلى التفاعل بينهم وبين أنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل.

يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي في ضوء دراسة جورج هومانز للجماعة الإنسانية و الجماعات الصغيرة، حيث وفي كتابه عن الجماعة الإنسانية يختار خمسة نماذج من الدراسات التي أجريت على الجماعة الصغيرة ثم يحاول تحليل سلوك أعضائها في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل، الإحساس والأنشطة باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية بحيث يؤدي التغيير في إحدى هذه العناصر إلى تغيير العناصر الأخرى<sup>2</sup>.

أوضحت هذه الأبحاث التي أجرت ما لا يقل عن 21000 مقابلة مباشرة مع العاملين أن اهتمام الغدارة وتفاعلها مع أعمالهم واهتمامها بهم هي السبب وراء ارتفاع الانتاجية رغم تدني

<sup>4</sup> -<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 87-89.

الحوافز المادية، كما بينت أن التفاعل بين الإدارة والعمال كان سببا لانخفاض الشكاوى لهذا العدد من العاملين الذين كانوا يعولون أكثر من 40000 فردا من أسرهم<sup>1</sup>.

عموما يلاحظ أن المرحلة الثالثة من حركة العلاقات الإنسانية قد اتجهت إلى دراسة التنظيم والجماعات غير الرسمية بالتطرق إلى خصائصهما، مما يدعم الدراسات السابقة بشيء من العمق .

#### د- إكتشاف التنظيم غير الرسمي:

تبين مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاعتقادات الكلاسيكية القديمة قد أغفلت جوانب مهمة في التنظيم وهي مجموعة العلاقات الشخصية و التنظيمات غير الرسمية و جماعات العمل المتكونة بشكل تلقائي بين الأفراد و الذي قد يؤثر بشكل أكبر مما هو رسمي في التنظيم على أداء الأفراد.

و قد تبين بالإضافة إلى ذلك مجموعة من الملاحظات:

- الإدارة الديمقراطية أكبر تأثيرا على السلوك الأفراد من غيرها.
- التنظيمات غير الرسمية ضرورة وأسلوب فعال في تحقيق الأهداف .
- الجانب المعنوي يدعم الحوافز المادية ويرفع الولاء التنظيمي .
- يواجه العمال سياسة الإدارة كجماعات وتنظيمات غير رسمية .
- السلوك التنظيمي محصلة لعوامل نفسية ومادية واجتماعية.

غير أن هذه المدرسة لم تسلم هي الأخرى من بعض الانتقادات فيصنفها عبد الغفور يونس بالإفراط في أهمية العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>، أما طلعت إبراهيم لطفي فيأخذ عليها بالتحيز ضد النزعة الفردية وضد المعقولية أو الرشد الإداري والاقتصادي، وأنها قدمت صورة للأفراد يسيطر عليهم الجانب الشعوري فقط، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشاكل على أنها مشكلات في التفاعل الاجتماعي متجاهلا مشكلة القوة والسلطة والمسؤولية وغيرها من المفاهيم المعقولة<sup>3</sup>.

على هذا الأساس ظهرت مدرسة جديدة تحاول التوفيق بين تفريط المدرسة الكلاسيكية وإفراط المدرسة الإنسانية وهي ما يطلق عليها : مدرسة النظم .

<sup>1</sup>- José Luis Molina: Op cit, p 1.

<sup>2</sup>- عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص19. (بتصرف).

<sup>3</sup>- إبراهيم لطفي طلعت : مرجع سابق، ص87.

الفرع الثالث : النظرة الوسطية لنظرية النظم .

أ- مدرسة النظم :

تعتبر مدرسة النظم العنوان الرئيسي للاتجاهات الوسطية المتكاملة، إذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية، وكذلك فمن واجب المنظمات أن ترى أنفسها أنظمة فرعية من نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية)<sup>1</sup>.

ب- تعريف النظام :

إن الأصل اليوناني لكلمة نظام (system) هو: Systema، المشتقة من كلمة: Syn وتعني:

to gother أي : معًا ، ومن : Histemi والتي تعني : to set ، أي : يكون ويجمع<sup>2</sup>.

يعرف النظام على أنه : " مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا على أنه: " مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من

بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات محددة تعطيها لبيئتها"<sup>4</sup>.

إن كل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج إلى<sup>5</sup>:

- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام .

- التعايش مع البيئة الخارجية .

- نظام للاتصال بالبيئة الخارجية.

ج- المنظمة كنظام :

بإسقاط نظرية النظم على المنظمات فإن المنظمة تتكون من الأنظمة الفرعية التالية : الفرد

النظام الرسمي، النظام غير الرسمي، نماذج المركز والدور والمحيط<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، بوزريعة، الجزائر، 2002، ص7،8.

<sup>2</sup> - شريف كامل شاهين : نظم المعلومات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994، ص55.

<sup>3</sup> - عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص21-23.

<sup>4</sup> - علي محمد منصور: مرجع سابق، ص79.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص79.

<sup>6</sup> - جميل أحمد توفيق : مرجع سابق، ص62،63.

## أولاً : الفرد كنظام داخلي:

إن للفرد طبيعته الشخصية التي يأتي بها إلى التنظيم، ومن الأولويات المتصلة بهذه الشخصية بواعثها واتجاهاتها التي تتحدد بالتوقعات التي يتمنى الفرد إشباعها عن طريق مساهمته في النظام الكلي (المنظمة) .

## ثانياً : التنظيم الرسمي :

هو الترتيب الرسمي للوظائف ونموذج من المهام المتداخلة والمتكاملة والتي تكون هيكلًا للمنظمة.

ويعرفه علي محمد منصور من المنطلق التنظيمي على أنه: "النظام الدائم الذي له برنامج محدد لتشغيل، جمع وإخراج المعلومات، ويتم تحديده في الهيكل التنظيمي للمنظمة"<sup>1</sup> كما يرى بعض الكتاب مثل كريس أرجيريس أن هناك صراعاً ينشأ من المطالب التي يفرضها النظام وهيكل الشخصية الطبيعية الناضجة، وفي كل الحالات نجد أن الفرد له توقعاته الخاصة من العمل الذي يؤديه، ومن ناحية أخرى نجد أن العمل له متطلباته أو توقعاته المتصلة بأداء الفرد، وقد اهتم كتاب النظرية الحديثة بالتعارض الذي ينشأ من تفاعل المتطلبات الفردية والتنظيمية كنظامين متكاملين<sup>2</sup>.

يلاحظ في ما سبق من تحليل أن التنظيم الرسمي وفقاً لنظرية النظم ما هو إلا واحد من أجزاء النظام وليس كلاً كاملاً، بمعنى أن السلوك التنظيمي لا يمليه النظام الرسمي ولا يحدث دائماً كما يتوقع المخططون في الجهاز الإداري للمنظمة بل عليه أن ينتظر ما تفرزه التفاعلات بينه وبين بقية الأنظمة الجزئية الأخرى.

## ثالثاً : التنظيم غير الرسمي كنظام داخلي:

يمكن تعريف التنظيمات غير الرسمية وفقاً لنظرية النظم بأنها: "جميع النظم المؤقتة أو التي تتدفق فيها المعلومات بصورة غير رسمية"<sup>3</sup>.

يعتبر التنظيم غير الرسمي نظاماً مؤقتاً من حيث خصائصه في كل فترة من الزمن مقارنةً بأخرى، فالتنظيم غير الرسمي أكثر مرونة من التنظيم الرسمي حيث نجده يعدل أهدافه بشكل مستمر

<sup>1</sup> - علي محمد منصور : مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> - عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - أحمد فؤاد عبد الخالق : نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1984، ص 30.

حسب الحاجة التي يسعى إليها والموقف وبالتالي تتغير خصائصه: كتغير العدد (الحجم)، المعايير التي يوظفها، وكذا درجة التماسك... وهكذا، لذا فإن التعريف كان أكثر واقعية في وصف التنظيم غير الرسمي بالنظام المؤقت، أما عن وجوده فهو تنظيم دائم الوجود ويثبت الواقع أيضا أن لا تنظيم رسمي بدون تنظيم غير رسمي، حتى أطلق عليه البعض بتنظيم الظل، بل ويذهب البعض الآخر إلى القول أن أصل أي تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي.

أما عن العلاقات المتداخلة بين نظامي الأفراد والتنظيمات غير الرسمية فهي وسيلة للتعديل المشترك للتوقعات؛ إذ أن التنظيم غير الرسمي له مطالبه في شكل توقعات لنماذج وطرق سلوك الفرد، كما أن للفرد توقعاته من الإشباع الذي يتمنى أن يحصل عليه من خلال الارتباط بالآخرين في العمل، ويلاحظ أن كلا من النظامين يتأثران فيحدث ما سلف ذكره، بحيث يعدل الفرد سلوكه حسب مطالب وقوة تماسك الجماعة، والجماعة تعدل مما تنتظره من الفرد بسبب تأثير شخصيته على مستوياتها ومعاييرها.

#### رابعا : نظام المركز والدور<sup>1</sup>:

حيث أن النظرية الحديثة للتنظيم تستند على نتائج الأبحاث في علم النفس الاجتماعي بالنسبة لنماذج السلوك الناشئة من متطلبات الدور الذي يؤديه الفرد، والمنبثقة من تأثيري التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية .

وذكر باك أن الدور يعني انصهار كلا من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال مطالبهما لتحديد دور الفرد حسب شخصيته.

والنتيجة كما يراها آر: أن المنظمة عبارة عن كل متكامل من الأجزاء، والمفتوح على بيئته الخارجية على شكل فعل واستجابة (feed-back)، وعليه يجب أن يراعى التناسب المنطقي بين كل هذه الأجزاء - بما فيها التنظيم غير الرسمي - بما يحول للمنظمة القيام بعملها على أكمل وجه.

#### د- موقف نظرية النظم من التنظيم غير الرسمي:

يرى فيفندر وشييروود (1965): أنه رغم أن إدخال التنظيمات والتفاعلات غير الرسمية كأنظمة جزئية في الدراسة سيزيد من تعقيدها، إلا أن ذلك هو المنهج الوحيد الذي يقرب الدارسين من الواقع

<sup>1</sup> - عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص22،21.

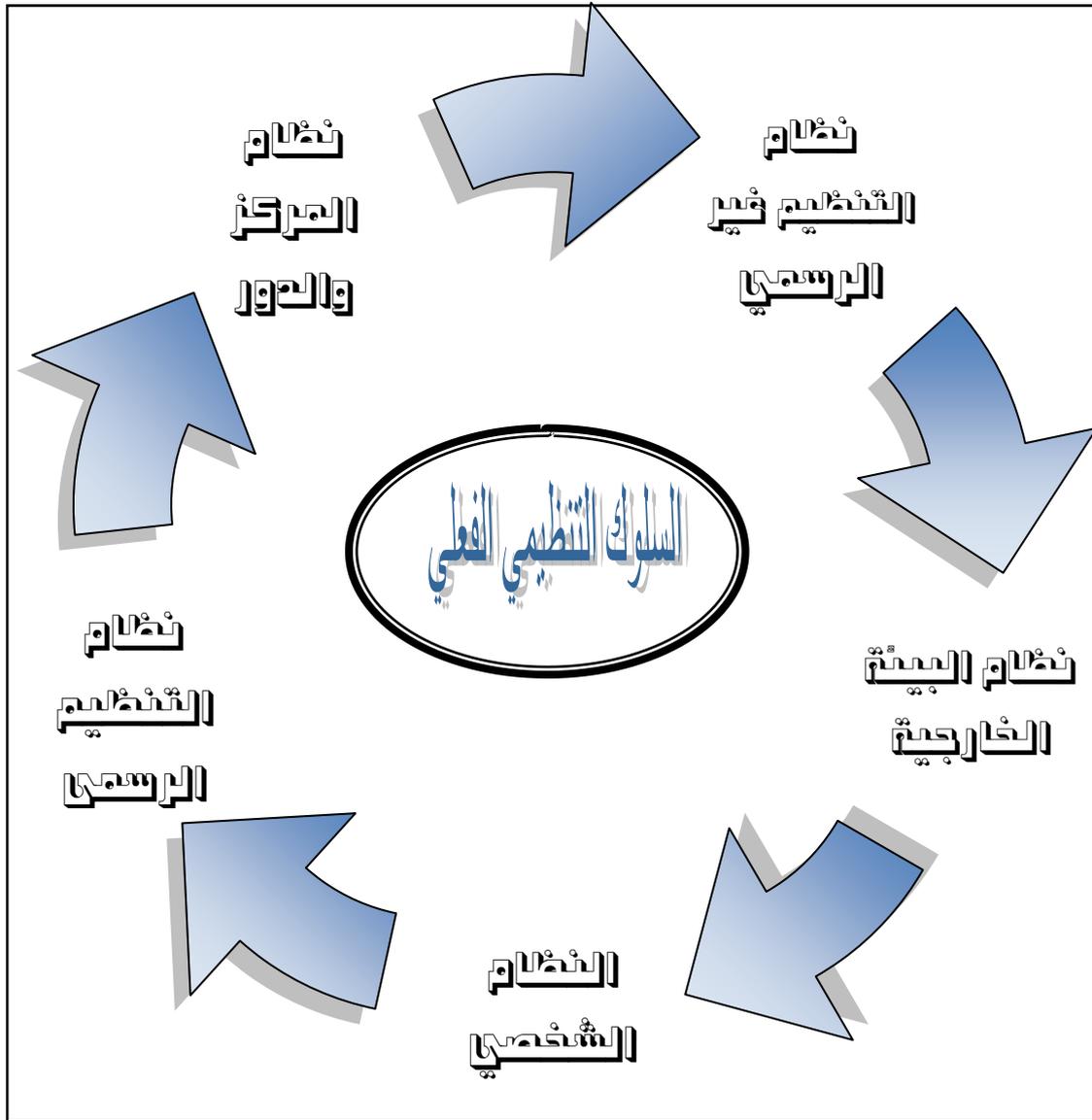
الحقيقي للمنظمة<sup>1</sup>، ما دامت النظرة الأقرب إلى الصواب في عملية التحليل الإداري هي النظرة الشاملة التي تتعد عن الحكم المتحيز.

إن نظرية النظم وقفت وقفة وسطية بين المدرسة التقليدية وحركة العلاقات الإنسانية، باعتبارها للمنظمة نظاما شاملا يتحدد مصيره من مصير التفاعل بين الأنظمة الجزئية ومع البيئة الخارجية، وعليه:

- التنظيم غير الرسمي هو نظام داخلي جزئي لا يمكن إنكاره.
- التنظيم غير الرسمي له تفاعلاته مما يؤثر في حياة المنظمات سلبا وإيجابا.
- للمنظمات تفاعلات مع البيئة الخارجية مما يعني أن هناك أثرا للتنظيم غير الرسمي على البيئة الخارجية وتأثرا به.
- إستبعاد الدارسين للتنظيمات غير الرسمية في التحليل التنظيمي يؤدي بهم إلى الابتعاد عن الموضوعية والواقعية.

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص210-217.

الشكل رقم 04: محددات السلوك التنظيمي حسب نظرية النظم.



المصدر: من إعداد الباحث

- إن النموذج المعاصر للتعامل مع التنظيم غير الرسمي هو ذلك الذي تطبقه شركة تويوتا حتى بات يعرف بـ Toyotaism أو طريقة تويوتا الذي في فلسفته ينص على ثلاثة مبادئ إدارية وهي:
- الصفر من المنتجات في التخزين: فقط في وقت الإنتاج. تتطلب هذه الاستراتيجية التكيف المستمر للإنتاج مع متطلبات السوق، وتجنب تكاليف التخزين وقيادة عمليات التوريد.
  - الصفر من العيوب: الجودة الشاملة. يضاف إلى ما سبق تحسين وضمان ومراقبة الجودة بالشكل المستمر، وذلك بفضل مشاركة العمال في هذه العملية.

- المخططات والهياكل التنظيمية الأفقية، مع سلطة ذاتية واسعة للوحدات والعمال وهو ما يعرف بالتمكين<sup>1</sup>.

تعد هذه العناصر الثلاثة مجتمعة ضمانا كافيا لإيجاد تعامل راق مع التنظيمات غير الرسمية التي ستجد نفسها منساقاة تحت مبادئ تكفل لها جودة التعامل مع التمكين الذي هو حاجة ذاتية لأغلب افراد التنظيم الرسمي من جهة، ومن جهة ثانية يرتفع ولاء الأفراد للمنظمة فتتصهر مطالب التنظيمات غير الرسمية مع ما هو مخطط مما يجعل التنظيمين في اتجاه واحد.

**المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم غير الرسمي (الآثار).**

**المطلب الأول: خصائص التنظيم غير الرسمي.**

التنظيم غير الرسمي كيان تنظيمي واجتماعي بالفطرة غالبا، أي أنه عفوي النشأة والخصائص وهو ما يميزه عن بقية التنظيمات، وبهذه الخصائص يحافظ على بقائه ويواصل وظائفه ويبلغ أهدافه، وإذا أردنا التمييز بينها فإننا نلاحظ نوعين منها، فالنوع الأول هو تلك الخصائص ذات الطابع التنظيمي العفوي، والتي تناظر نفس الخصائص في التنظيم الرسمي، كالاتصال، الهيكل، الأهداف والقيادة.

أما النوع الثاني فيتمثل في الخصائص الاجتماعية البحتة التي ينفرد بها التنظيم غير الرسمي عن غيره كالمعايير الاجتماعية والتماسك الاجتماعي.

**الفرع الأول: الخصائص التنظيمية للتنظيم غير الرسمي.**

يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على بعض النقاط العريضة والتي تنظم نشاطه، سواء كان الاتفاق بشكل عفوي أو قصدي، سري أو علني. وتمثل الخصائص التنظيمية فيما يلي:

**أ- الأهداف:**

تعتبر الأهداف أهم خاصية تميز التنظيمات غير الرسمية، والتي بها يتميز عن غيره من التنظيمات غير الرسمية في ذات المنظمة، لذا يسيطر أعضاء التنظيم غير الرسمي بينهم هدفا أو مجموعة من الأهداف بشكل عفوي غالبا وقد يكون علنيا إذا تطلب الموقف ذلك.

<sup>1</sup> - José Luis Molina: Op cit, p 3.

كما تكمن الأهداف غير الرسمية سببا في تكتل الجماعات بل وفي نشأتها وعمل أعضائها المشترك ففي أي تنظيم غير رسمي يحاول الأفراد تلبية رغباتهم الخاصة والجماعية عبر تبني هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة<sup>1</sup>.

ويرى صلاح الدين عبد الباقي أنه إذا لم يكن للتنظيم غير الرسمي أي هدف محدد يصبح هذا التنظيم بلا معنى وبدون هوية، إذ أن الهدف المشترك هو ذلك الذي توجه إليه جهود الأفراد من أجل تحقيق منفعة عامة للتنظيم غير الرسمي ومن ثم لأعضائه<sup>2</sup>.

إن أهداف الجماعات متعلقة ومرتبطة بالوعي الذي يمكن لأعضائها التوصل إليه، ولا توجد خارج تفكيرهم، بل هي نتيجة مجموع تصوراتهم الفردية؛ فهي إذن أهداف مرغوبة من طرف الكل أو الأغلبية على الأقل، ولا يمكن حصرها في وجهات نظر فردية ضيقة، كما قد تكون هذه الأهداف مكتوبة أو شفوية، بمعنى متضمنة وببساطة في أفعال وتصرفات الجماعة<sup>3</sup>.

وللتنظيم غير الرسمي أهداف قد توافق الأهداف الرسمية للمنظمة وقد تخالفها، وهذه الأخيرة تختلف في درجة إجماع أفراد التنظيم غير الرسمي عليها، مما قد يقيها خفية (سرية) إلى أن تحظى بالإجماع، كما أن نمط وقوة هذه الأهداف يعكس بوضوح هوية ووعي التنظيم غير الرسمي ويؤثر على الخصائص المذكورة لاحقا.

وما هو جدير بالذكر أن أهداف التنظيم غير الرسمي تتسم بالمرونة والقابلية للتغير حسب الظروف التي يعيشها أعضاء التنظيم غير الرسمي، وما يزيد التنظيم غير الرسمي قوة في أدائه وتماسكه هو مدى أهمية الهدف من ناحية ومدى الإجماع عليه من ناحية أخرى.

### ب- الإتصال غير الرسمي:

إذا كانت الأهداف غير الرسمية سببا لنشأة التنظيمات غير الرسمية غالبا فإن الاتصالات غير الرسمية سبب ضروري وغير كاف لبقائها، فمن الأمور التي تستدعي الملاحظة العامة هي أن الأفراد كثيرا ما يتصلون ببعضهم البعض حينما لا تكون علاقاتهم جزءا من التنظيم الرسمي أو يحكمها هذا التنظيم، وأن عدد الأفراد الذي يدخلون في هذه الاتصالات يتفاوت من شخصين إلى جماعة كبيرة

<sup>1</sup> - Cornaton .M : Groupe et société initiation à la psychologie des groupes, ed privat, Toulouse 1969, p76.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص449.

<sup>3</sup> - Nicole .A et autres: Management aspect humain et organisationnel, PUF, 6<sup>eme</sup>Ed, Paris, 1999 , p76.

أو جمهور معين، وأن خاصية هذه الاتصالات أنها قد تحدث عرضاً (عفويًا) أو بشكل مقصود متعارض مع التنظيم الرسمي والأنشطة التنظيمية.

### أولاً: تعريف الاتصال الرسمي:

عملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير على سلوكهم وتوجيههم.

ويقول كاتركان: "الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعنى، فهو محور وجود التنظيمات"<sup>1</sup>. ويعرفه زكي محمود هاشم أنه: "وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من محتوى الإدارة إلى مستوى التنفيذ، وكذلك نقل البيانات الضرورية من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة في صورة تقارير، مذكرات، اقتراحات و شكاوى بقصد اتخاذ القرارات الفعالة"<sup>2</sup>. ويشير الكتاب أنه نادراً ما توجد عملية الاتصال الرسمية تتم بمعزل عن النوع الثاني من الاتصال وهو الاتصال غير الرسمي.

### ثانياً: تعريف الاتصال غير الرسمي:

يعرف كل من J.Legres et Permartin الاتصال غير الرسمي أنه: "جميع الاتصالات التي تظهر خارج القنوات المخططة، إذ من البديهي تماماً أن يتبادل الناس في كل منظمة معلومات دون المرور بممرات التسلسل الإداري الوظيفي القائمة، إنها مثلاً: الأحاديث المختلفة، المقابلات الطارئة والنقاشات في مطعم المنظمة"<sup>3</sup>.

وحسب Cornaton.M: "هو تبادل المعلومات بين أعضاء من نفس الجماعة أو من مجموعات مختلفة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000، ص354.

<sup>2</sup> - زكي محمود هاشم: الإدارة العملية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص235.

<sup>3</sup> - Legeres .J, Permartin.D : Pratiques des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1981, p151

<sup>4</sup> - Cornaton.M : Op, cit, p75.

من التعريفين السابقين يستنتج أن الاتصال غير الرسمي هو انتقال المعلومات بطريقة غير رسمية بين أعضاء التنظيم غير الرسمي بغض النظر عن مركزهم الوظيفي الرسمي وعن مستواهم في الهرم التنظيمي.

ويطلق على الاتصال غير الرسمي غالباً تسمية: "عقود العنب" (Grappe vine) نظراً لتشابهه وعدم انتظامه<sup>1</sup> فالاتصال غير الرسمي لا يحترم خطوط الاتصال الرسمية فنجد رأسياً وفقاً لقنوات الاتصال الرسمية كما قد نجد قطرياً يتعدها اتجاهها ومسافةً.

كما يسميه البعض بـ: "الإشاعات"<sup>2</sup>، وإن كان الباحث لا يوافق هذه التسمية لأن الإشاعات غالباً ما تمثل المعلومات التي يدعي أعضاء التنظيم غير الرسمي أنهم سربوها من القنوات الرسمية وما هي في هذه الحالة إلا جزءاً من الاتصال غير الرسمي الذي ليس بالضرورة ناقل للمعلومات فحسب، بل هو ناقل للنقاشات ووجهات النظر والتفاعلات كذلك.

تعكس الاتصالات غير الرسمية مدى حيوية وتماسك وديناميكية التنظيم غير الرسمي، كما أنها تعتبر عنصراً مميزاً للجماعة ودلالة على مشاركة أعضائها في الأنشطة والقرارات<sup>3</sup>.

### ثالثاً: دراسات حول الاتصال غير الرسمي.

حظيت الاتصالات غير الرسمية ببعض الدراسات أهمها:

#### - دراسة سكوت<sup>4</sup>:

بعد دراسات قام بها سكوت حول الاتصالات غير الرسمية، استخلص بعض الانتقادات حولها فيرى سكوت أنه نظراً لصعوبة تحديد مصدر واتجاه تدفق المعلومات فيها، فإنه من الصعب بمكان تحديد الشخص المسؤول أو الجهة المسؤولة عن المعلومات الكاذبة أو الإشاعات المحبطة للروح المعنوية لأعضاء التنظيم، فالسرعة التي تتم بها نقل المعلومات في شجرة العنب، تجعل عملية الرقابة على الوسائل مضللة وغير مقبولة ومرهقة للغاية.

كشفت دراسة سابقة عن: " دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" صحة نتائج دراسات سكوت وهي أن الإشاعات التي يطلقها الأفراد بينهم غالباً ما تؤدي إلى إحلال التشاؤم ونقل المعلومات المحبطة وغير المفيدة.

<sup>1</sup> - محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص296.

<sup>2</sup> - حسان الجليلي : مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1993، ص311.

<sup>4</sup> - محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان : مرجع سابق، ص298.

**-دراسة روبرت هيرشي<sup>1</sup>:**

قام روبرت هيرشي بدراسة ستة شركات، وفيها قام بتحليل مدى دقة عدد من الإشاعات (30 إشاعة) فيما يتعلق بسياسات النقل، الترقية وإعادة التنظيم والمشاركة في الأرباح والمعاشات والعلاوات فأظهرت النتائج أن ستة عشر(16) إشاعة ليس لها أي أساس من الصحة، وتسعة عشر(19) إشاعات كانت دقيقة، وخمس (5) إشاعات كانت صحيحة، ويتضح من ذلك أن نصف الإشاعات فقط كانت غير صحيحة (كاذبة)، وبناء على ذلك فإنه ليس من المنطق في شيء أن نصف نظام الاتصال غير الرسمي بالكامل أنه إشاعات كاذبة.

إن هيرشي يتبنى أن فكرة الاتصال غير الرسمي هو الوسيلة المفضلة للتنظيم غير الرسمي، لأنه ينقل المعلومات عن التنظيم الرسمي ولو بنسبة متوسطة من الصحة.

**- دراسة باريت وآخرون<sup>2</sup>:**

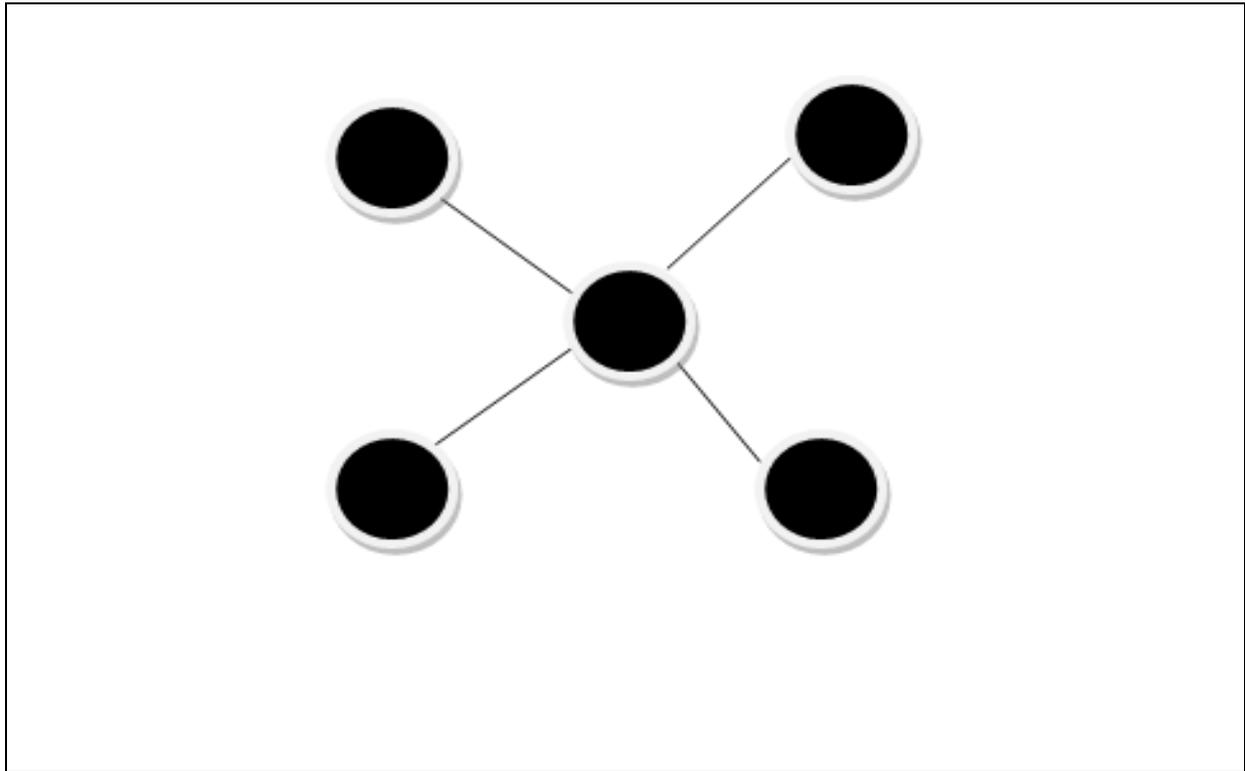
قام مجموعة من الباحثين هم: باريت، بارليس ولوفيت (1951) بسلسلة من الدراسات، حيث قاموا بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع مجموعات، تتكون كل جماعة منها من خمسة أفراد. من بين هذه النماذج النموذجين التاليين:

**-نموذج العجلة :** وفيه تتمركز علاقات الاتصال حول فرد واحد في الجماعة، حيث يمكن للأربعة أفراد الآخرين تبادل المعلومات عن طريقه، ولكن لا يمكنهم تبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص299،298.

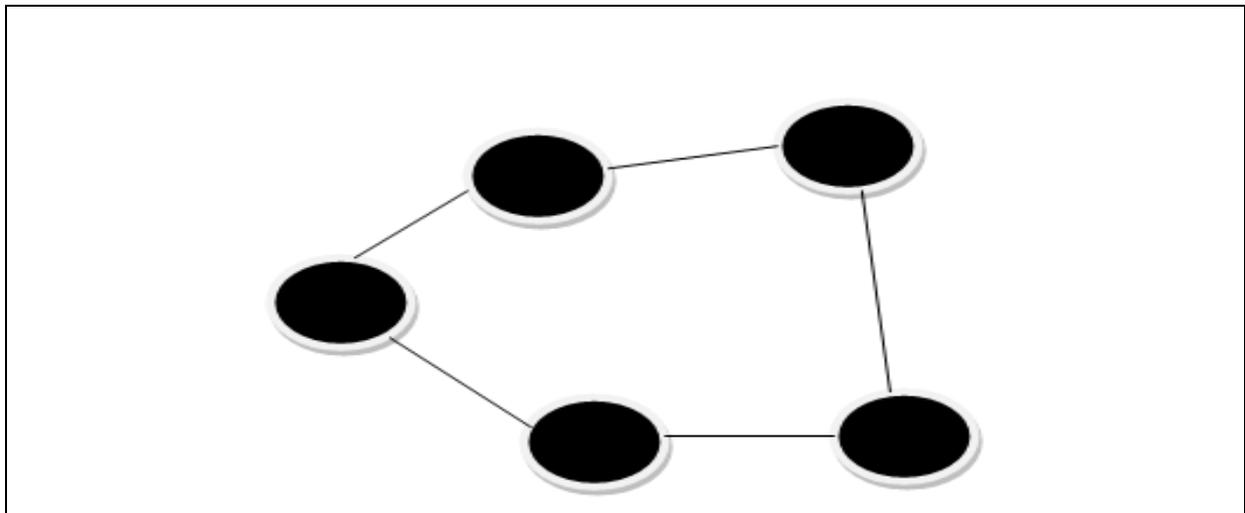
<sup>2</sup> - علي الشريف : مرجع سابق، ص351- 353.

## الشكل رقم 05: نموذج العجلة للاتصال



المصدر: علي الشريف : مرجع سابق، ص 351 .

- نموذج الدائرة : حيث يسمح لكل فرد بالاتصال باثنين فقط من زملائه (الشكل: 03)  
الشكل رقم 06: نموذج الدائرة للاتصال.



المصدر : علي الشريف : مرجع سابق، ص 351 .

وبعد تجارب هذين النموذجين اتضح للباحثين مجموعة من النتائج وهي أن:  
- مجموعات نموذج العجلة حل المشاكل الاتصالية موضوع التجربة بمعدل أعلى من الكفاءة.

- مجموعة نماذج العجلة كانت الأسرع في العملية الاتصالية بوجود عدد أقل من الحلقات.
  - مجموعة نماذج الدائرة أبطئ بكثير نظرا لنقص حرية أعضائها في الاتصال.
  - مجموعة نماذج العجلة كانت تتميز بدرجة أعلى من الرضا لحريتها في الاتصال.
- واستخلص الباحثون في الأخير أن الحرية واللامركزية في الاتصال هي السبيل إلى تحقيق كفاءة أعلى وروح معنوية مرتفعة وهما ميزتا الاتصال غير الرسمي .

### ج- الهيكل غير الرسمي:

#### أولا: تعريف الهيكل الرسمي<sup>1</sup>:

يشير الهيكل التنظيمي الرسمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات واللجان الرسمية في المنظمة.

#### ثانيا: تحديد الهيكل غير الرسمي:

هناك خلف كل هيكل رسمي هيكل غير رسمي أو هيكل الظل، يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية في المنظمة، عمودية كانت أم أفقية وحتى جانبية، فالعلاقات غير الرسمية غالبا ما تنشأ بين الأفراد بسبب وضعية اجتماعية أو وظيفية معينة وتعمق بينهم تدريجيا بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة، إلا أن هذا التأثير يختلف من فرد إلى آخر مما يخلق وضعيات متباينة بينهم، الأمر الذي يشكل هيكلًا خفيا لمراكز الأفراد في التنظيم غير الرسمي<sup>2</sup>.

وبينما يتحدد موقع الفرد في المنظمة وفقا لوظيفته في التنظيم الرسمي، فإن هذا الموقع يتحدد في التنظيم غير الرسمي وفقا لعوامل أخرى مثل: السن، الخبرة، القدرة القيادية والقدرات الاتصالية، وكل حسب الموقف<sup>3</sup>.

#### ثالثا: نماذج الهياكل غير الرسمية<sup>4</sup>:

وبتعدد أبعاد العلاقات غير الرسمية اقترحت عدة نماذج مختلفة من الهياكل غير الرسمية منها:

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق ، ص173.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص174.

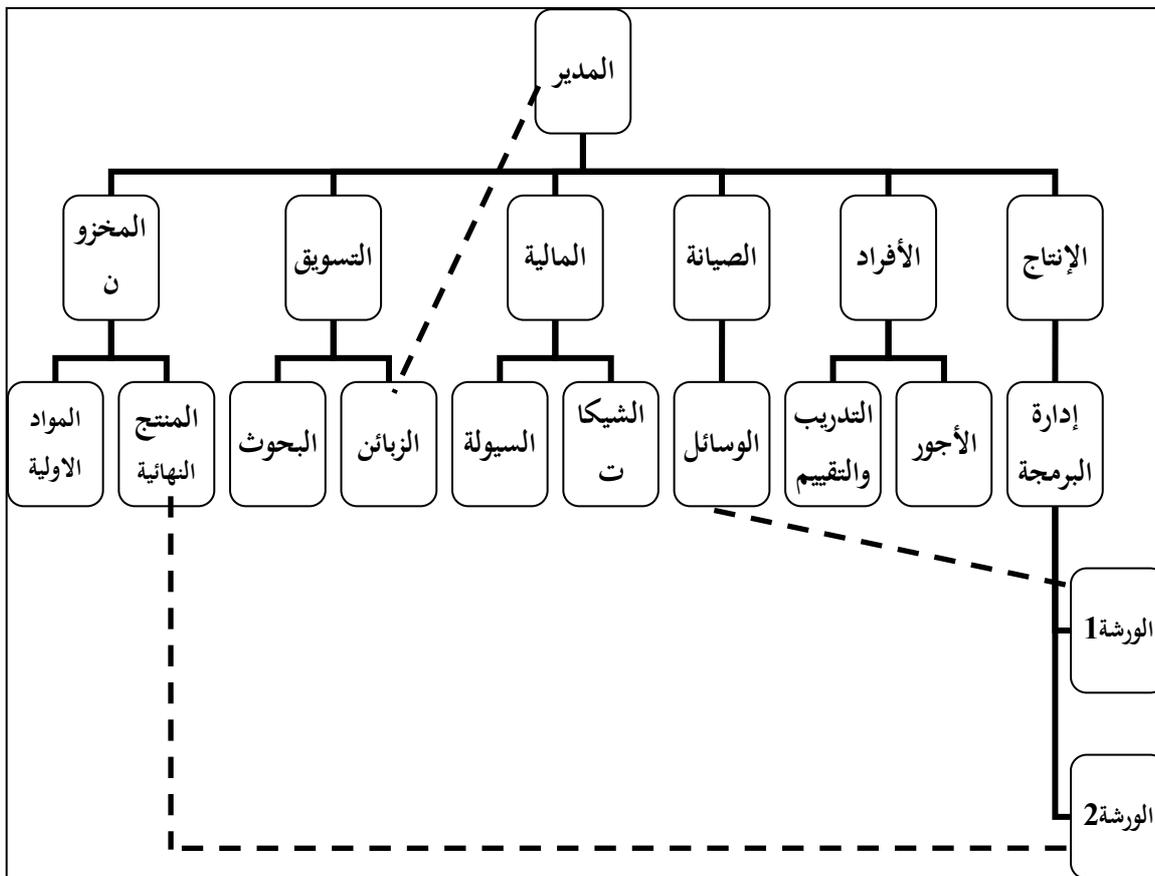
<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص460.

<sup>4</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق ، ص173-177.

- النموذج الشخصي :

ينشأ النموذج الشخصي نتيجة للعلاقات والصلاة الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها دورا في تعزيز المكانة القيادية للفرد وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة الرسمية في المنظمة.

الشكل رقم 07: النموذج الشخصي لهيكل التنظيم غير الرسمي



--- علاقات قرابة أو صلات اجتماعية

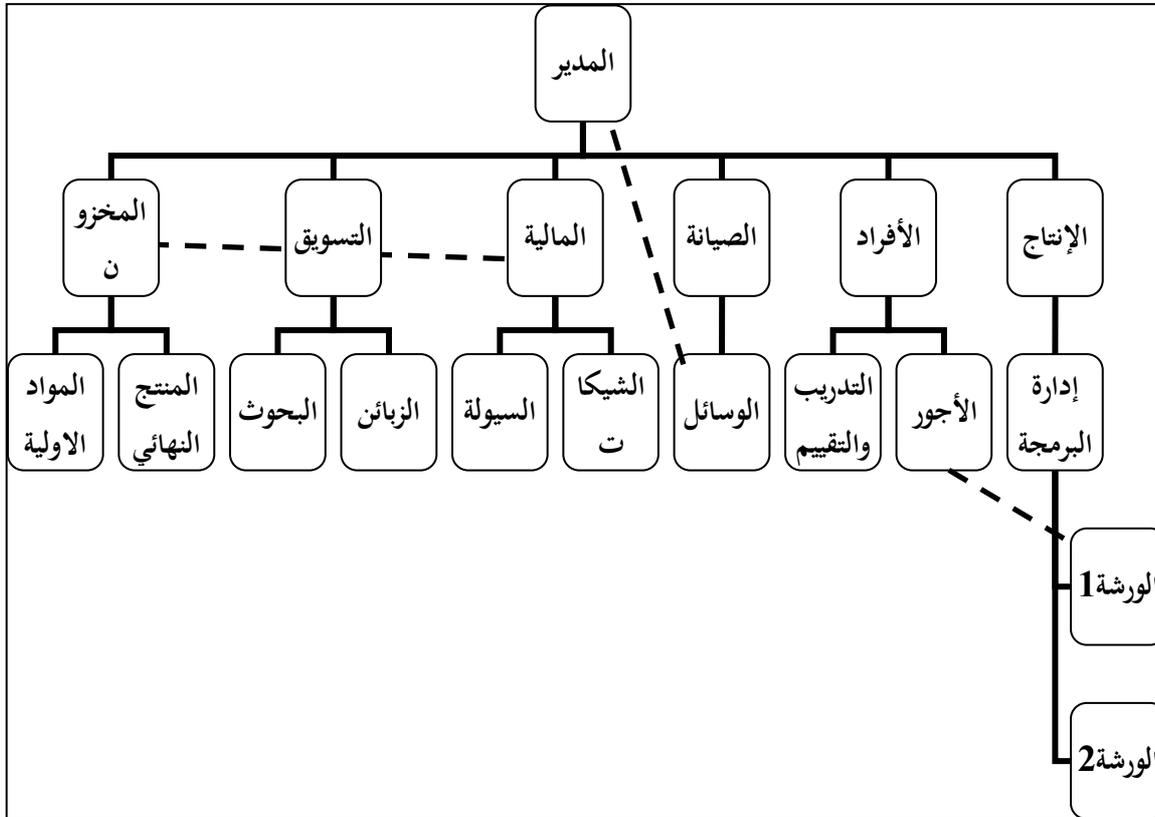
المصدر: من إعداد الباحث

- النموذج الاجتماعي:

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات بينهم مثل أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أو لأسباب

تحتّمها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا وهكذا، وغالبا ما تكون الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة وبالتالي مؤثرة في المنظمة.

الشكل رقم 08: النموذج الاجتماعي لهيكل التنظيم غير الرسمي



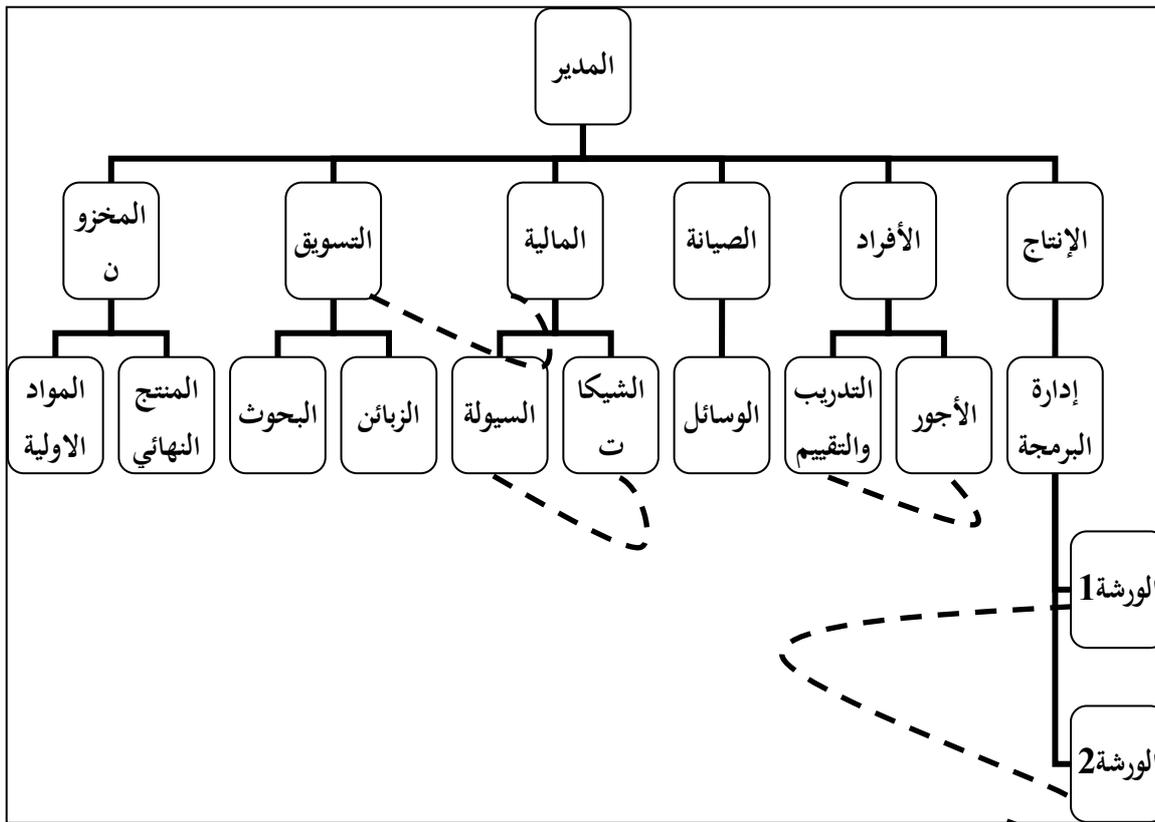
--- علاقات صداقة وقواسم اجتماعية مشتركة.

المصدر: من إعداد الباحث.

- النموذج الوظيفي:

ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها، خصوصا عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة يتعذر الحصول عليها من خلال المسارات الرسمية المحددة في الهيكل الرسمي، لكونها لا تتوفر إلا من خلال من لديهم حق السلطة الاستشارية أو الوظيفية، ومن ثم قد تسلك الاتصالات مسارات مغايرة لخطوط الاتصال الرأسية والأفقية إلى الجانبية عبر الهيكل غير الرسمي للتنظيم غير الرسمي، وفي كثير من الأحيان يتشابه هذا النموذج مع الهيكل الرسمي للمنظمة طالما أنه يتأثر به.

الشكل رقم 09: النموذج الوظيفي لهيكل التنظيم غير الرسمي



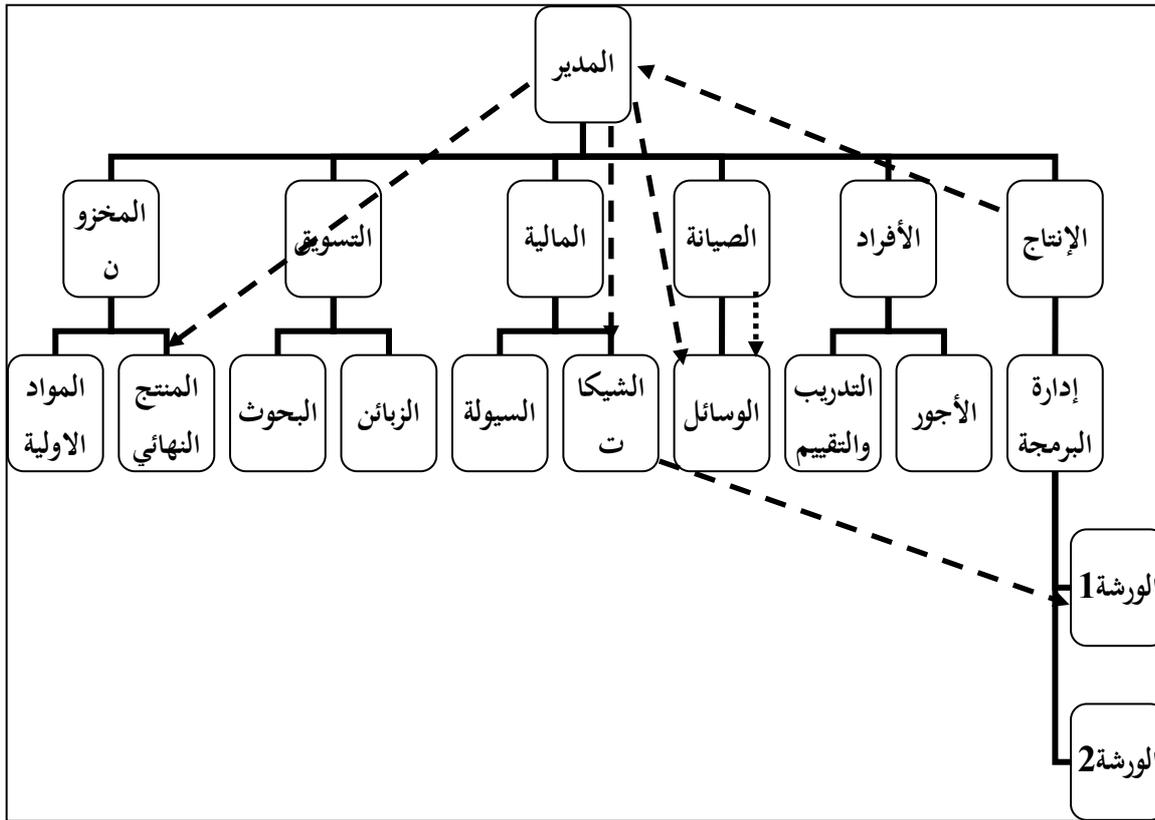
علاقات غير رسمية ناتجة عن التفاعل الوظيفي الرسمي.

المصدر: من إعداد الباحث

### - نموذج القوة والنفوذ:

حسب نموذج القوة والتأثير فإنه توجد القوة عند ما يتوافر لدى فرد القدرة على التأثير في فرد (أو أفراد آخرين)، ودفعه للسلوك بطريقة معينة أو لاتخاذ قرار دون غيره من القرارات، هذا الفرد عادة ما يوجد في واقع أي منظمة، ومن ثم فإن محاولة بناء هيكل لقوة النفوذ في المنظمة تستلزم بالضرورة أخذ منهج مغاير لمنهج السلطة الرسمية.

الشكل رقم 10: نموذج القوة والنفوذ لهيكل التنظيم غير الرسمي



إتجاه النفوذ غير الرسمي ← - - - -

المصدر: من إعداد الباحث

مما سبق يمكن القول أن لكل تنظيم غير رسمي هيكله الخاص إلا أن هذا الهيكل متعدد الأبعاد ولا يتصف بالثبات فيظهر لكل بعد (معياري) هيكل خاص، بالإضافة إلى أن الهيكل غير الرسمي لا يحترم الهيكل الرسمي وإنما يتأثر به حسب الحالة.

**الفرع الثاني: الخصائص الاجتماعية للتنظيم غير الرسمي .**

بما أن التنظيم غير الرسمي هو كيان اجتماعي أصلاً وأساساً وغاية، فإنه يتميز بعوامل لصيقة بالطبيعة الاجتماعية لأعضائه وهي كالتالي:

**أ- القيادة غير الرسمية :**

كان هناك اعتقاد حول القيادة غير الرسمية مفادها أن الأفراد في الجماعات غير الرسمية يحظون بنفس المستوى من المكانة والتأثير فيها، غير أن الحقيقة عكس ذلك، حيث أنه لا تخلو أية جماعة غير رسمية من قائد؛ إذ يعتبر المحرك الأساسي لها، فلكل جماعة مهما كان نوعها سواء كانت جماعة لعب جماعة الحي، أصدقاء أو جماعة العمل غير الرسمية كل لها قائدها يتولى مجموعة من المهام فيها.

وقبل التطرق إلى القاعد غير الرسمي كان لزاما علينا معرفة القيادة غير الرسمية.

أولا : تعريف القيادة غير الرسمية<sup>1</sup>

- تعريف أوردواي تيد بأن القيادة هي: "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الأفراد حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف معين مرغوب فيه".  
 - تعريف كونتز و أودونال بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على الأفراد لإقناعهم ودفعهم إلى المساهمة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني غير الرسمي".  
 يلاحظ أن السمة الأساسية للقيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد، لذلك تعتبر القيادة فنا اجتماعيا بالدرجة الأولى لأن التأثير عبارة عن تفاعل اجتماعي.

ثانيا: تعريف القائد غير الرسمي:

من الصعوبة إعطاء تعريف مانع للقائد غير الرسمي بصفة دقيقة، فخلال الفترة: 1940-1969 قام Bird بعشرين (20) دراسة حول جماعات المتمردين والطلبة، فتوصل إثرها إلى 79 صفة مختلفة للقائد غير الرسمي، لكنه لم يستطع تعريف القائد غير الرسمي تعريفا يحظى بالتعميم<sup>2</sup> وعلى العموم يمكن تعريف القائد غير الرسمي على أنه: "الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو عملية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته؛ بمعنى أنه لا يؤثر في جماعته فحسب بل يتأثر بهم كذلك"<sup>3</sup>.

من بين المحاولات في تعريف القائد غير الرسمي تلك التي ترى أنه: "الشخص الذي يبرز من داخل المجموعة بصفة غير رسمية، من خلال الصلات والعلاقات غير الرسمية والذي (الشخص) لا أثر له في خرائط التنظيم الرسمي-غالبا- كقائد؛ إنه الشخص الذي تختاره المجموعة بذاتها ليرعى مصالحها ويعكس اتجاهاتها ومطالبها ووجهات نظرها"<sup>4</sup>

يرى عبد الرحمان عيسوي أن القائد غير الرسمي يبرز من داخل التنظيم غير الرسمي نتيجة لاعتراض أعضاء هذا التنظيم بقدراته وليس عن طريق الاقتراع أو التعيين الإداري، كما أن سلطة القائد غير الرسمي مستمدة من داخل التنظيم غير الرسمي وليس من خارجه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق ، ص125.

<sup>2</sup> - Cornaton.M : Op, cit, p76.

<sup>3</sup> - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص272.

<sup>4</sup> - عبد الرحمان عيسوي : علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، بدون ذكر التاريخ، ص425-427.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص427.

عبر الكتاب الثلاثة عن ظهور القائد غير الرسمي بأنه: "بروز"؛ بمعنى أن القائد غير الرسمي إما يفرض نفسه على الجماعة أو أنه يحظى بالقبول الجماعي، على عكس المشرف أو المسؤول أو الرئيس الرسمي الذي يفرضه التنظيم، وهو ما يوافق رأي Bazagana<sup>1</sup> في أن القائد الرسمي يكون مفروضاً على الجماعة من قبل هيئة عليا .

إن القائد في التنظيم غير الرسمي يعتمد على المقدرة الشخصية في التأثير على سلوك وأفكار أعضاء المجموعة، ولا يستند إلى سلطة قانونية تخوله إياها كوظيفة رسمية، ويبرز القائد غير الرسمي لاعتبارات عدة منها: السن، الأقدمية والقدرة الفنية تبعاً للموقف<sup>2</sup>.

### ثالثاً: آراء حول القائد غير الرسمي:

تعددت الآراء حول القيادة غير الرسمية، فهل المعيار هو القائد، الأهداف المحققة أم الموقف والوضعية التي يقع فيها القائد غير الرسمي؟.

#### - رأي أحمد رشوان<sup>3</sup>:

يرى أحمد رشوان ثلاثة شروط في القائد غير الرسمي وهي:

- إنجاز الأهداف: وحسب هذا المعيار فإن الأهداف المحققة تعزز من الوضعية القيادية

للقائد.

- الحفاظ على المكاسب: فعلى القائد القيام بدور نقابي اتجاه التنظيمات الأخرى سواء

الأفراد المنظمة، التنظيمات غير الرسمية الأخرى وغيرها.

- الحفاظ على الروح المعنوية: يتكفل القائد بدوره الاجتماعي والنفسي من خلال إيجاد

جو في الجماعة يحقق مستوى أعلى من الروح المعنوية من خلال تحقيق الأهداف أو الدفاع عن الجماعة.

#### - رأي فيدلر (Fiedler)<sup>4</sup>:

يرى Fiedler أن شروط و مواصفات القائد غير الرسمي تكمن في البندين التاليين:

<sup>1</sup> - Bazagana A.R : Eléments de psychologie sociale, OPU, Alger, 1980,p88.

<sup>2</sup> - أمين عبد الهادي حمدي : مرجع سابق، ص89.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص135.

<sup>4</sup> - Fidler.F.E : The contingency model and the dynamics of leadership process, advices experimen- tal social psychology, academic press, New york,1978,p91.

- البنية الهيكلية لحوافز القائد: وهنا نجد جزأين من التحفيز الذي يقدمه القائد لجماعته وهي اهتمامه بعلاقاته مع أعضائها والقيام بمهمته كقائد.
- قدرة القائد على السيطرة على الأوضاع: فهناك عوامل موضوعية يتداركها القائد من خلال وضعيته في الجماعة والتي تؤثر على قدرته في قيادتها.
- إن للقيادة غير الرسمية سمات تميزها على القيادة الرسمية فهي تحظى بالقبول والفعالية أكثر من الأخيرة، ولذلك يوصي الكثير من علماء الاجتماع والإدارة بضرورة استعانة المديرين بهذه القيادة غير الرسمية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية أو على الأقل عدم عرقلتها من طرف التنظيم غير الرسمي.
- ب- المعايير الاجتماعية.**

هناك تسمية أخرى للتنظيم غير الرسمي وهي التنظيم الاجتماعي، وذلك لكونه يتميز بمجموعة من الضوابط الاجتماعية التي تظهر من خلال تفاعل الأفراد المشاركين فيه وتسمى: "المعايير الاجتماعية".

#### أولاً: تعريف المعايير الاجتماعية:

- تعريف أحمد رشوان: "هي مجموعة من الضوابط الاجتماعية حددها جماعة من الأفراد لتوجيه أعضائها، فيثاب من يمثل لها ويعاقب من يخرج عنها، وتجعل السلوك الاجتماعي يسير طبقاً لقواعد محددة لتأدية وظائف معينة في الحياة الاجتماعية لهذه الجماعة"<sup>1</sup>.
- تعريف محمد لعويصات للمعايير الاجتماعية على أنها: "مجموعة من الضوابط السلوكية التي يقبل بها أفراد التنظيم غير الرسمي، بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما يحدده هذا التنظيم، كما تعتبر إحدى وسائل الرقابة والتأثير التي تضعها التنظيمات غير الرسمية"<sup>2</sup>.

#### ثانياً: خصائص المعايير الاجتماعية<sup>3</sup>:

- للمعايير الاجتماعية مجموعة من الأدوار والمميزات تتمثل في:
- تحدد ما يجب وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- تتميز بالثبات إلى درجة كبيرة، بحيث توفر للأفراد مذكرة للسلوك في الحاضر والمستقبل.
- يتم الوصول إليها بإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 179.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد لعويصات : مرجع سابق، ص 28، 29.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 185.

- يتم الاعتماد في تطبيقها على وسائل جماعية لا فردية.
- يعتبر الالتزام رمز وعلامة الانتماء ومصدر الرضا للأفراد والعاملين.

### ثالثاً: مكونات المعايير الاجتماعية:

تتكون المعايير الاجتماعية من: العادات، العرف، التقليد والقيم، إذ هي (المعايير) حصيلة لمزج بين هذه العناصر، وبما أن المعايير هي العماد الأساسي للتنظيم غير الرسمي ارتأينا التفصيل فيها كالتالي:

#### - العادات :

العادات ظاهرة اجتماعية، وهي معيار أو قاعدة للسلوك الجماعي تشير إلى أفعال الأفراد التي تعودوا عليها<sup>1</sup>.

تحدد العادات التي يحملها التنظيم غير الرسمي طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتكون - في الغالب - مختلفة كثيراً عن التحديدات الرسمية كما يراها قادة التنظيم الرسمي، كما تدعم العادات الحياة الاجتماعية في التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتؤدي إلى تعزيز وحدته وتقوية الروابط بين أفرادها، فيقبل الأفراد العادات طوعاً واختياراً، وتتسم بالعمومية والانتشار، كما تتسم بالإلزام، فمن يخرج عنها يلقي الازدراء والاحتقار والسخرية وقد يثير الغضب والعداء من قبل أفراد الجماعة، إلا أن جبرية العادة نسبية فالإنسان يستطيع أن يحور فيها ويغيرها في الحدود التي يميزها وفقاً لثقافته<sup>2</sup>، غير أن ذلك يكون أصعب بالنسبة لكبار السن (العمال القدامى في المنظمة)<sup>3</sup>.

#### - العرف<sup>4</sup>:

" العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة، وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي، والذي قد ترقى بعض أحكامه إلى أن تصبح قواعد قانونية".

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص186.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر : الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد للخدمات، القاهرة، مصر، 1998، ص361.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق ، ص186-188.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص188.

ويختلف العرف عن العادات في ارتباطه بالناحية العقائدية والعقلية أما العادات فهي في معظمها أعمال وأفعال تواترت عليها الجماعة أو المجتمع، وتطور العرف أبطأ من تطور العادات وفي حدود ضيقة.

### - التقاليد<sup>1</sup>:

التقاليد: " عبارة عن مجموعة من القواعد السلوكية التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجماعي التي تستمد قوتها من المجتمع وتحتفظ بالحكم المتراكم والتقليد أسلوب المجتمع في احتواء العادات والآثار النافعة والضارة من الأسلاف".

وتختلف العادات والتقاليد في أن الأخيرة تعني انتقال العادات من جيل إلى جيل من خلال التيارات الاجتماعية، كما أن العادات تتعلق بالسلوك الخاص في حين أن التقاليد تتعلق بسلوك المجتمع ككل، فعلى سبيل المثال: الاحتفال بأعياد الميلاد عادة أما الاحتفال بميلاد نبي أو زعيم فيعتبر تقليداً لأنه يخص المجتمع ككل.

وقد تبين أن التنظيمات تعتمد على التقاليد كل الاعتماد، خاصة العامة منها والقوية.

### - القيم :

أشار بعض الاجتماعيين إلى أنه لا يوجد أي تنظيم غير رسمي دون أن يحدد ظاهرياً وضمناً قيماً فالقيم هي غرض ووسيلة للالتحام الجماعي<sup>2</sup>.

تشمل القيم: " كل الموضوعات والظروف والمبادئ والمعاني السامية خلال تجربة الإنسان الطويلة: الشجاعة، القوة، الإيثار، المهارة، ضبط النفس، الأمانة، الحب، الحرية والعدالة... الخ" ، والقيم ليست هذه الصفات وحسب، بل هي أنماط السلوك التي تعبر عنها، وهي موجّهات للسلوك في النظام الاجتماعي، وتختلف القيم باختلاف السلالة والجنس أو الطبقة في النظام الاجتماعي، فكل مجتمع له مجموعة من القيم غير أن درجة تقبل الأفراد لها متفاوتة.

ويشير العديد من الكتاب أن التنظيمات غير الرسمية تقوم بتنظيم أنفسها عن طريق بعض القيم والتي تتعلق بالمواقف والمعتقدات، والمشاعر السائدة في العمل، كما يفرض على جميع الأعضاء

<sup>1</sup> - J.SUMPF, M.Augues : Dictionnaire de sociologie, librairie Larousse, 3<sup>eme</sup> ed, 1978, p228.

<sup>2</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص 189، 188.

في التنظيم غير الرسمي بإتباع واحترام هذه القيم، لأنها تمثل خلاصة الاتفاق العقلي والمنطقي بينهم على هذه القواعد السلوكية<sup>1</sup>.

#### رابعاً : عوامل خضوع الفرد للمعايير الاجتماعية<sup>2</sup>:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على الفرد نحو إخضاعه للمعايير الاجتماعية للتنظيم غير الرسمي تتمثل في النقاط التالية:

- **درجة الترابط والتماسك بين الأعضاء:** فكلما زادت درجة الترابط والتماسك بين أعضاء التنظيم غير الرسمي كلما زادت قوته على فرض المعايير الاجتماعية عليهم.

- **درجة الإجماع على المعايير:** يعتمد تقبل الفرد وخضوعه لمعايير التنظيم غير الرسمي على حجم الأغلبية المتفقة عليها، فكلما زاد عدد الأفراد الممثلين لرأي الجماعة، زاد تأثير هذا الرأي على وجهة نظر الفرد.

- **الثواب والعقاب:** إذا كان للجماعة قوة إلزامية كافية، تتمثل في مقدرتها على مكافأة الأفراد أو معاقبتهم في حالة طاعتهم أو عصيانهم لرأيها ومعاييرها، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرة الجماعة في التأثير على رأي الفرد.

- **ثقة الفرد بالجماعة:** فكلما زادت ثقة الفرد بالجماعة زادت فعالية تأثيرها عليه وبالتالي تمسكه بالمعايير.

- **المميزات الشخصية للفرد:** العوامل التي ذكرت سابقاً لا تؤثر بنفس الدرجة على الأفراد، وإنما يتفاوت تأثيرها بتفاوت واختلاف شخصياتهم.

- **موقع الفرد (المكانة) في الجماعة:** إذا كان الفرد حديث العهد في الجماعة ستمارس عليه ضغوطاً أكبر من طرف أعضائها، وذلك لتوحيد سلوكه مع أفرادها وأعضائها، أما في حالة كون الفرد قديماً فيها فإن ذلك سيمنح له درجة أكبر من الحرية في السلوك، بحيث يمكنه الخروج عنها (المعايير) إذا لم تكن جوهرية وأساسية .

إن المعايير الاجتماعية مهمة و أساسية في التنظيم غير الرسمي، مما يجعلها بمكانة القانون الأساسي للتنظيم غير الرسمي، مما يخول له الحفاظ على التماسك والبقاء وبلوغ الأهداف.

<sup>1</sup> - سيف الإسلام شوية : مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص199-201.

## ج- التماسك:

يعتبر التماسك من أهم الخصائص التي تميز التنظيم غير الرسمي، حيث أن كل الخصائص السابقة تؤثر وتتأثر به، بل وإن قيام هذه الخاصية مشروط بقيام ما سبقتها من الخاصيات.

## أولاً: تعريف التماسك:

- تعريف Cornaton.M : " تماسك التنظيم غير الرسمي هو درجة الجذب المتبادل بين أعضائه ومدى تمسكهم بالانتماء إليه"<sup>1</sup>.

- تعريف صلاح الدين عبد الباقي : " إن التماسك هو مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء التنظيم غير الرسمي لبعضهم البعض، ومدى حرصهم على البقاء والاستمرارية فيه"<sup>2</sup>.

- تعريف G Madeleine فيرى: " أن التماسك هو تضامن أفراد التنظيم غير الرسمي الناجم عن الانجذاب المتبادل أو التكامل بين الأفراد الذي يشكلونه ووحدة أهدافهم وعملهم ومعاييرهم"<sup>3</sup>.  
فالتماسك كفيلاً بتحقيق القوى الجاذبة للأفراد نحو التنظيم غير الرسمي، والذي يحافظ على الروح الجماعية والوحدة ونبذ التفرقة والانعزال بينهم.

## ثانياً : عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي:

حاول كل من M.Wallace et A.Sizlay<sup>4</sup> تلخيص عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Cornaton .M : op, cit, p79.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص158.

<sup>3</sup> - Madeleine. Grawaitz : Lexique des sciences sociales, ed Dalloz, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1994, p61

<sup>4</sup> - Nicole Albert et autres: Management aspects humaines et organisationnels, PUF, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1999, p268.

## الجدول رقم 03: عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي.

| عوامل مساعدة على التماسك     | عوامل معيقة للتماسك           |
|------------------------------|-------------------------------|
| - تجانس أفراد الجماعة.       | - لا تجانس بين الأفراد.       |
| - إنفاق حول أهداف الجماعة.   | - عدم الاتفاق حول الأهداف.    |
| - تهديد خارجي.               | - لا وجود للتهديدات.          |
| - منافسة بين الجماعات.       | - تنافس داخل الجماعة الواحدة. |
| - حجم صغير .                 | - حجم كبير.                   |
| - نجاح الجذب الشخصي للأفراد. | - إخفاقات تجارب فاشلة.        |
| - إتصال وتفاعل كثيف وجيد.    | - قلة التفاعلات والاتصال.     |
| - دوران عمل منخفض.           | - دوران عمل مرتفع.            |
| - تقييم مفضل من الجميع.      | - هيمنة من طرف عضو أو أكثر.   |

Source : Nicole Albert et autres : management aspects humains et organisationnels, PUF, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1999, P 268.

ويفسر أحمد صقر عاشور كيفية تأثير بعض هذه العوامل كالتالي<sup>1</sup>:

- **تماثل خصائص الأفراد:** تشير نتائج البحوث إلى أن العلاقات بين تماثل خصائص الأفراد والتماسك تتوقف على نوعية الخصائص محل التماثل أو الاختلاف، وعلى طبيعته المهمة التي تقوم بها الجماعة.

- **حجم الجماعة:** كلما قل عدد أفراد التنظيم غير الرسمي كلما زاد تماسكه، وكلما زاد هذا العدد كلما قل التماسك؛ إذ هناك فرص أكبر للتعرف والتفاعل والاتصال بين الأفراد المنتمين لجماعات أصغر حجماً عنه في الكبيرة.

- **كثافة وتكرار التفاعل:** كلما زاد تفاعل واتصال الأفراد بعضهم ببعض، وكلما تكرر هذا التفاعل أدى ذلك إلى تقوية الروابط بين الأفراد و إلى زيادة التماسك في التنظيم غير الرسمي.

- **جاذبية الجماعة للفرد:** كلما كان الانتماء للجماعة والعضوية فيها مصدراً لتحقيق الأهداف والإشباع للحاجات كلما زاد ارتباط الأفراد بها وزاد التماسك.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 257، 258.

- الضغوط والتحديات: كلما زادت الضغوط والتحديات الخارجية التي تتعرض لها الجماعة كلما أدى إلى زيادة تماسكها، وكلما قلت هذه الضغوط كلما قل التماسك.  
المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير الرسمي.

ما لا يمكن إنكاره أن كبار الإداريين كثيرا ما يكونون في غفلة أو على جهل مما تحدثه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات، سواء منظمات الأعمال أو الاجتماعية وحتى الحكومية. ولغرض استعراض بعض هذه الآثار أو الوظائف نقسمها إلى قسمين: الإيجابية والتي نتفق على أنها كل الآثار التي تكون مدعمة لرسالة المنظمة وأهدافها، والسلبية فهي التي تعيق أو تحول دون ذلك.  
الفرع الأول: الوظائف الإيجابية.

#### أ- التعاون:

يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات غير الرسمية حيث أنه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة<sup>1</sup>.  
والتعاون علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة، وكذا بعدم المساواة بين الأطراف المعنية بهذه العملية، وما يتم تبادله بين الأطراف المتعاونة هو الإمكانيات والامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من أجل تحقيق أهدافه الجماعية أو الفردية<sup>2</sup>.  
وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفا معينا، لذا فإنه يجب أن يلجأ إلى مساعدة الآخرين، وقد يكون التعاون اختياريا أو مفروضا (رسميا)، والتعاون يعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم العلاقات والاتصالات التي يكونها مع الآخرين في البيئة الاجتماعية<sup>3</sup> وإن الكتاب المعينين بالتنظيم غير الرسمي يشيدون ويلحون على دعم العمل الجماعي الرائع (التعاون) الذي تقيمه هذه التنظيمات غير الرسمية في المنظمات<sup>4</sup>، لأن الجهد الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء، أو على الأقل يتساوى معه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق ، ص158.

<sup>2</sup> - Raymond Quivy, Luc Van : Manuel de recherche en sciences sociales, Bordas, Paris, France 1988, p118.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص158.

<sup>4</sup> - مجيد جاسم : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص42.

<sup>5</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص165.

ويميز نسبت بين أنواع التعاون الثلاث: التقليدي ، التعاقدى والعفوي ، فيندرج التعاون بين أفراد التنظيم غير الرسمي تحت التعاون العفوي الذي ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية وتتجاوز الروح الفردية<sup>1</sup>.

### ب- الإتصال<sup>2</sup>:

أوضح الكتاب عموماً أن الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات إيجابية للمنظمة، فهو الذي يقدم منافذ للتعبير وبذلك يبرر الحاجة للاتصال، يضاف إلى ذلك أن الإداري الذي يمكنه الإنصات إلى هذا المنهل يتمكن من إدراك عاطفة الأفراد، فضلاً عن ذلك فهو يهيئ الطريق إلى المعلومات غير الودية التي لا يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم، وربما الصعوبة في تحديد المسؤولية عنها هي أهم مساوئ هذا النوع من الاتصال ، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي .

### ج- التماسك<sup>3</sup>:

يفسر عبد الغفور يونس ضرورة التماسك باعتباره أن أي تنظيم رسمي يتجه نحو الاتساع يجب أن ينمي الجانب الاجتماعي فيه (التنظيم غير الرسمي كوسيلة من الوسائل لذلك )، ويضرب مثلاً بالحكومات الرسمية حينما تكبر فيجب توسيع وتكبير الوظائف الاجتماعية والدينية للدولة للحفاظ على تماسك البنية المجتمعية فيها.

### د- الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي توصل إليها السلوكيون كغاية من غايات العضوية في التنظيمات غير الرسمية ، فقد قاموا بمجهودات كبيرة لتحديد العوامل المختلفة التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق رضا

الجماعات الصغيرة، فكانت كالتالي<sup>4</sup>:

**أولاً :** الحرية المدركة بواسطة الأفراد للاشتراك في الجماعة .

**ثانياً :** إدراك الفرد لتحقيق الأهداف داخل الجماعات والتنظيمات غير الرسمية .

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص176.

<sup>2</sup> - عبد الغفور يونس : مرجع سابق، ص214-218

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص218.

<sup>4</sup> - علي شهاب : مرجع سابق، ص 196 .

ثالثا : الوضع الاجتماعي النسبي للجماعة بين الجماعات الأخرى.

كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الانضباط تحت لواء التنظيم الرسمي والصراع معه يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين الأفراد مما يؤدي إلى لجوء الأفراد إلى التنظيمات غير الرسمية لتعويض هذا الانخفاض وتحقيق الحرية الأكبر والتنفيس على الذات<sup>1</sup>.

#### هـ- المنافسة:

المنافسة: " حالة شعورية يدخل فيها فرد أو أكثر في عملية تفاعلية القصد منها إشباع الحاجات المادية أو المعنوية وفق ضوابط وقواعد محددة، يكون بذل الجهد العضلي أو الفكري فيها هو أساس فوز طرف على آخر"<sup>2</sup>.

يمثل التنافس بين الأفراد والجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع والحاجات النادرة أو المحدودة، وهي عملية مستمرة ودائمة ومما لاشك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة، كما أن المنافسة صفة ملازمة لأنماط التفاعل الاجتماعي وحالة طبيعية قائمة وعامل مهم من عوامل التغيير والتقدم في المنظمة وهي بالتالي وسيلة للتطور التنظيمي<sup>3</sup>.

#### و- دعم الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>:

التنظيم غير الرسمي داخل وخارج المنظمات على قدر كبير من التأثير على تقدم ونجاح بعض المديرين ، فلا ينبغي الاعتقاد أن أفكار أحدهم سوف تسير خلال التنظيم لأنها صحيحة ولأنها الأحسن لأن ذلك يمثل عالما وهميا لدى الكثير، فتوضح نتائج إحدى الدراسات في البيئة المصرية أن 81% من المديرين يعتقدون أن العلم والتدريب المستمرين هما محددات النجاح الوظيفي في مناصب الإدارة بالقطاع العام في مصر، بينما الغالبية العظمى ونسبتهم 90% يعتقدون أن سبيل النجاح الوظيفي هو الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية (التنظيم غير الرسمي).

<sup>1</sup> - مجيد جاسم : مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص 176.

<sup>3</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص 158.

<sup>4</sup> - مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 256، 257 .

## ز- الضغط والرقابة الاجتماعية :

يقصد بالرقابة الاجتماعية : " كافة العمليات والإجراءات المقصودة وغير المقصودة والوسائل والأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والإشراف على سلوك الأفراد وحملهم على أن يسلكوا سلوكا مطابقا للمعايير والقيم والنظم الاجتماعية السائدة فيه ".  
وقد عرف جلن الرقابة الاجتماعية على أنها: " مجموعة من الإجراءات أو الوسائل كالإيحاء والإغراء والضغط والإلزام، أو كآية وسيلة أخرى بما في ذلك القوة المادية التي بواسطتها يجعل المجتمع جماعة فرعية منه تسير وفق الأنماط السلوكية المتعارف عليها ".  
والرقابة الاجتماعية هامة جدا لأن الفرد لو ترك دون رقابة فإنه سيضرب بالمعايير عرض الحائط وهنا يصبح الضبط الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها<sup>1</sup>.  
وأشار العالمان ميلر و فروم أن العمل نشاط اجتماعي و أن التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ( المنظمة ) ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال واتجاهات العامل الفرد<sup>2</sup>.  
كما ذكر جمال الدين لعويسات أن سلوك الفرد لوحده يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة متأثرا بالضغط والرقابة الاجتماعيين المطبقين عليه في التنظيم غير الرسمي المنتمي إليه<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: الوظائف السلبية.

للتنظيم غير الرسمي آثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على المنظمات مما لا ينبغي السهو والتغافل عنها : فقد أثبتت التجارب أنها تصل بخطورتها إلى حد الوصول إلى انهيار وزوال التنظيم الرسمي ( المنظمة ككل ). وتعد مقاومة التغيير، الصراع وتفعيل مشكلات العمل من أهم الوظائف السلبية للتنظيم غير الرسمي في المنظمات .

## أ- مقاومة التغيير:

يعرف ويسناند و روش التغيير أنه: " كل تغيير يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد، على اعتبار أن المنظمة الجيدة يجب أن تضع نفسها ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة أو المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي تتواجد فيه"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سابق، ص198.

<sup>2</sup> - إبراهيم لطفى طلعت : مرجع سابق، ص174.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد لعويسات : مرجع سابق ، ص03.

<sup>4</sup> -المرجع نفسه، ص 60.

يميل الأفراد والتنظيمات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب أنها تتطلب تضحيات أو أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة، وهذا يجعلنا نقول أن الأفراد والتنظيمات غير الرسمية ستقاوم أي تغيير<sup>1</sup>.

تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وأساليباً مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، عدم استقرار الإطار الإداري، البطء في العمل والصراعات المكشوفة داخل المنظمات<sup>2</sup>، كما لا تلقى كل التغييرات المقاومة بشكل متساو، فبعضها يؤيده الأفراد وبعضها تافه إلى درجة عدم الاكتراث بمقاومته كذلك ليس من الصحيح تصور أن كل مقاومة للتغيير هي ظاهرة سلبية بالضرورة، إلا أن الغالب كذلك<sup>3</sup>.

### ب- الصراع :

يعرف الصراع على أنه: "العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف ( فرد أو جماعة ) أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي إلى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة"<sup>4</sup>. ويعرفه الخشاب: " عبارة عن عملية اجتماعية أو موقف يحاول فيه فرد ( أو أكثر وحتى الجماعات) أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ومنع طرف آخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه"<sup>5</sup>.

يتخذ الصراع أشكالاً كثيرة: الصريح و الضمني، المباشر وغير المباشر، الفكري والفيزيائي، كما يكون على مستوى الأفراد، الجماعات أو المنظمات، ولعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل، مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولاً و المنظمة ثانياً، ويظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال دوران العمل ونمط القيادة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : مرجع سابق، ص 215.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد لعويسات : مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> - مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي : مرجع سابق، ص 215.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص 316.

<sup>5</sup> - مصطفى عشوي : مرجع سابق، ص 177، 178.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 177، 178.

ج- تفعيل مشكلات العمل<sup>1</sup>:

مشكلات العمل هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة وهي كثيرة ومتنوعة مثل: التغيب عن العمل، دوران العمل، إصابات العمل، أمراض المهنة، انخفاض معدلات الأجور، مشكلات النقل وغيرها.

يظهر دور التنظيم غير الرسمي كأثر سلبى في تفعيل هذه المشكلات من خلال تقمصه الدور النقابى كالاحتجاج والإضراب مما يخل بالجو التنظيمى .

<sup>1</sup> - إبراهيم لطفى طلعت : مرجع سابق, ص 149,150.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحديد طبيعة التنظيم غير الرسمي والفرق بينه وبين التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى الأسباب التي تنشئه ثم كيف تطور عبر المدارس الإدارية، كما حدد هذا الفصل مجموعة الخصائص التنظيمية والاجتماعية التي تميز التنظيم غير الرسمي، وأخيرا تناول آثاره من خلال الوظائف الإيجابية والسلبية التي يحدثها في المنظمات.

يشار هنا أنه لدراسة التنظيمات غير الرسمية يجب الأخذ بأكثر من بعد، خاصة البعد الاجتماعي الكلي ( المجتمع )، لأن العاملين ما هم إلا عينة من البيئة الاجتماعية للمنظمة أو ما يسمى بالمجتمع الصناعي الصغير.

يجزم جميع المنظرين في هذا المجال على أن للتنظيمات غير الرسمية دورا بالغ الأهمية في التأثير على نشاط وإدارة أي تنظيم رسمي تنتمي إليه، لذلك يعبر عنه البعض بمكمل السلوك الفعلي للعاملين داخل المنظمة، ويتفاوت هذا التأثير من حيث القوة والاتجاه من منظمة إلى أخرى حسب قوة التنظيمات غير الرسمية من جهة والحنكة الإدارية للقائمين على المنظمة وخاصة على علاقاتها الإنسانية وإدارة الصراع والمصالح المادية والمعنوية من جهة أخرى.

وفيما يلي سنتطرق إلى الفصل الثاني والذي يحمل في صفحاته واحدا من آثار التنظيمات غير الرسمية وهي إجراءات التوظيف في المنظمات الاقتصادية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: أساسيات التوظيف.

تمهيد:

يعد نشاط التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذا النشاط من نتائج ملموسة تنعكس على الأداء النهائي للمنظمة، فتكلفة توظيف العاملين تمثل عنصرا مهما من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات، وتستطيع هذه المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية أن تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار التوظيف الخاطئ.

إن الاستثمار في العنصر البشري صار أكثر من ضرورة لما لهذا العنصر من أهمية باعتباره العنصر المنشئ والمسير والمستفيد من كل أنشطة المنظمات مهما كان نوعها وحجمها، لذا فمن المنطقي أن يكون أساس النجاح فيها هو الاختيار الأمثل للعنصر البشري كما ونوعا، كما يكون منطقياً أن فشل الاستثمار مرده الأول هو الفشل في اختيار العناصر البشرية الملائمة لهذه المنظمات.

وما يزيد من أهمية جلب وانتقاء المورد البشري الكفؤ هو التحول المهم في طبيعة الاقتصادات والاستثمارات المعاصرة، التي لم تعد مبنية على المال والطاقة والمكننة فحسب، وإنما مرتكزة بالدرجة الأولى على الإبداع والتطوير، وتلك هي تحديات هيمنة الاقتصاد الفكري المعاصر الذي يعتمد على وجود الكفاءات في مختلف الأنشطة، وعليه فإنه على المنظمات إيلاء الأهمية البالغة لعمليات التوظيف وإضفاء الصبغة العلمية الرشيدة عليها.

وفي هذا الفصل نحاول الإلمام بنشاط التوظيف لمعرفة ماهيته وأهميته وما يحتويه من إجراءات

ومراحل عن طريق التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: التوظيف والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: تحليل الوظائف.

المبحث الثالث: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.

المبحث الرابع: استقطاب الموارد البشرية.

المبحث الخامس: الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

المبحث السادس: ديناميكية التنظيم غير الرسمي في مراحل التوظيف.

المبحث الأول: التوظيف والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: ماهية التوظيف.

للتعرف على التوظيف بشكل أدق كان لزاما على الباحث التطرق إلى المعاني التي يأخذها التوظيف من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية على النحو التالي:

أ- تعريف التوظيف:

- لغةً: وهو اسم من فعل: وظف، يوظف، توظيفاً ويراد به استخدام أو تشغيل شئ أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والآلات قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>1</sup>.

- اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فيقصد بالتوظيف في مجال إدارة الموارد البشرية مايلي:

"هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"<sup>2</sup>.

كما يعني التوظيف: " هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>3</sup>.

ب- تعريف التوظيف:

يقصد بالتوظيف: "كافة القوانين والقرارات التي تتعلق باختيار وتعيين وترقية الأفراد بالوظائف الخاصة بهم والمهام ذات العلاقة بالوظيفة"<sup>4</sup>

كما يعني التوظيف: "مجموعة من الإجراءات والسياسات المتكاملة والمتناسقة التي تضمن للمنظمة توفير العدد المناسب من العمالة بالنوعية المناسبة وفي التوقيت الملائم وذلك لإمكانية القيام بالأعمال المطلوب أداؤها في فترة زمنية معينة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة والأعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973، ص 265.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 205.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 241.

<sup>4</sup> - علي أحمد ثاني ابن عبود: قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة المواطنة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، كلية التجارة للدراسات العليا، جامعة عين شمس، مصر، 1999، ص 05.

<sup>5</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور- دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت-، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 03.

وتعني كذلك: "كل ما يرتبط بحصول الجهاز الإداري على الأفراد المؤهلين من خلال ثلاثة مراحل مترابطة هي: مرحلة جذب الكفاءات، مرحلة الاختيار من بين أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ومرحلة التعيين بوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تم اختياره لشغلها"<sup>1</sup>. ويعرف "جراهام" التوظيف أنه: "الإجراء الذي يتم بموجبه التعرف على الوظائف الشاغرة والبحث عن مصادر القوى العاملة والاتصال بالأفراد"<sup>2</sup>.

إذا فالتوظيف كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية تعني: "تلك الأطر العامة وكل السياسات والقوانين الموجهة التي تستهدف توفير المستمر والممنهج للعمالة اللازمة للمنظمة بالنوعيات وبالاعداد المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخططة من هذا المورد".

### المطلب الثاني: أهمية التوظيف.

يمكن اختصار أهمية وظيفة التوظيف فيما يلي:

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة: سواء المتغيرات السياسية والاقتصادية والتشريعية والفنية والاجتماعية والثقافية والسوقية بما يضمن التدبير السليم والمستمع للموارد البشرية دون مشاكل أو مفاجآت<sup>3</sup>.
- تحقيق الاستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة: حيث تعتمد جهود التوظيف إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب مما يحقق الأهداف التنظيمية.
- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: حيث تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.
- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية التوظيف في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رشيد بن جمعة بن محمد الوهبي: تقويم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، جامعة عين شمس، 2002، ص9.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص9. نقلا عن:

-Graham h t: Human resource management, Macdonald and Evans, London, 1974,p17.

<sup>3</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص37.

<sup>4</sup> - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص28.

## المطلب الثالث: مقومات وظيفة التوظيف.

- يحقق تكامل عمليات التوظيف للموارد البشرية في منظومة متكاملة إمكانية إدراج وظيفة التوظيف ضمن خطة إدارة الموارد البشرية ومن ثم الخطة العامة للمنظمة لتحقيق فرص أفضل لنجاح تلك الوظيفة<sup>1</sup>، وبناء على ذلك ينبغي توافر مجموعة من المقومات لنجاح التوظيف وتمثل تلك المقومات في<sup>2</sup>:
- وجود هيكل تنظيمي واضح للمنظمة.
  - وجود وصف دقيق لكل الوظائف للمنظمة لكون هذا الوصف المرجع الأساسي لعمليات التوظيف.
  - توافر قاعدة بيانات منظمة تكون أساساً لنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية.
  - تبني الإدارة العليا بالمنظمة للمفاهيم العلمية والممارسات الإيجابية في مجال التوظيف.
  - توافر الموارد البشرية المؤهلة لممارسة فكرة الاختيار العلمي وتوفر التمويل اللازم لتغطية تكاليف التوظيف.

## المبحث الثاني: تحليل الوظائف.

من المعروف أن المنظمات الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بصورة مستمرة في المبادئ والأسس التي تحدد تصميم الوظائف، والأرقام المطلوبة للتوظيف، والمهارات والخبرات الواجب توافرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة، ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة قبل كل عملية توظيف.

## المطلب الأول: تعريف تحليل الوظائف.

- يعرف الدكتور بشار يزيد الوليد عملية تحليل الوظائف على أنها: " جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - صلاح لطفي محمد عبد الوهاب: سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية بشركات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إشراف: سامية أحمد فتحي عفيفي، جامعة حلوان، مصر، 2007، ص45. نقلاً عن:

علي السلمي: إدارة الموارد البشرية وفلسفة جديدة، مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، العدد 40، سبتمبر 2002، ص32.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص45. نقلاً عن:

محمود أحمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص216، 217.

<sup>3</sup> - بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص30.

- كما تعبر عملية تحليل الوظائف عن: " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية برنامج تحليل الوظائف.

يعتبر التحليل الوظيفي أداة هامة في المساعدة على القيام بأنشطة الموارد البشرية من: تصميم للعمل، الاختيار، تقييم الوظائف، تقييم الأداء، التدريب، تحديد الاحتياجات من العمالة، تقويم الأداء، الترقية والنقل و إجراءات السلامة والنقل وغيرها.

### أ- إعادة تصميم الوظيفة<sup>2</sup>.

وفقاً لمبدأ المرونة في الإدارة ومراعاة لجانب الحدائة المستمرة يجب إعادة تصميم الوظائف على أساس المعلومات الجديدة المستسقة من تحليل العمل مما يعني إعادة تصميمها لزيادة الكفاءة أو لتدعيم الدافعية وكذا تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى رسم العلاقات الضرورية فيما بين مجموعات العمل.

### ب- الاختيار والتعيين<sup>3</sup>.

يساعد التحليل الوظيفي على عملية التخطيط لتعيين الموارد البشرية المستقبلية من خلال تسهيل عملية الاستقطاب والاختيار السليم للموظفين، والتأكد من التوافق بين الوظيفة والموظف؛ إذ أن المعايير المستخدمة لاستقطاب واختيار الموظفين يجب أن تبنى على التحليل الوظيفي.

### ج- تقييم الوظائف<sup>4</sup>.

بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

### د- تقييم الأداء.

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم<sup>5</sup> فيمكن دور تحليل

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص40.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص35.

<sup>3</sup> - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص30.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص51.

<sup>5</sup> - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص34.

العمل في توفير بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومن ثم مقارنتها مع التقارير الخاصة بالأداء الفعلي<sup>1</sup> وبذلك تتم عملية التقييم التي تحدد التبعات الأخرى كالحوافز، الأجور والترقية.

#### ه- إعداد نظام الأجور:

من أجل تصميم شبكة أجور تضمن العدالة بين العمال يتوجب على المنظمة القيام بتحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقيم كل منصب على أساسها للتوصل إلى قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

#### و- التدريب.

"التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم"<sup>2</sup>، فإذا تبين أن هناك فارقاً بين موصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه، فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات، والمهام، والمهارات الناقصة. فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليها معايير التدريب<sup>3</sup>.

#### ز- تحديد الاحتياجات من العمالة.

يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي للعمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة، يتحدد عدد العاملين المطلوبين<sup>4</sup>.

#### ح- تقويم الأداء.

يتحدد مفهوم عملية تقويم أداء العاملين بكونها: "مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص51.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح: مرجع سابق، ص130.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص52.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص52.

<sup>5</sup> - عبد العزيز بدر النداوي: إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص49.

إن إجراءات تقويم الأداء أو تحديد المعايير المتعلقة بالتقويم عموماً تعتمد على طبيعة متطلبات ومواصفات الوظيفة<sup>1</sup>؛ فالبيانات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف يمكن في ضوءها وضع معايير دقيقة للأداء تستطيع الإدارة من خلال مقارنتها بالأداء الفعلي والحكم على مستوى أداء الأفراد للعمل<sup>2</sup>.

#### ط- الترقية والنقل.

يرى أحمد ماهر أنه يجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين المواصفات الشخص من جهة وبين متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>، ويضيف بسيوني محمد البرادعي أن التحليل الوظيفي يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والنقل، حيث أنه يستخدم لمعرفة مدى التوافق بين الوظيفة والموظف الذي سيرقى أو ينقل إليها<sup>4</sup>.

#### ي- تصميم الهياكل التنظيمية:

يستند التصميم التنظيمي على تحليل الوظائف والمناصب، ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، يظل التحليل الوظيفي مرتكزاً أساسياً لبناء هذا الهيكل، وعلى أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولمخططاتها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.

#### ك- إجراءات السلامة والأمن.

يكشف التحليل الوظيفي عن الممارسات والظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة: فالتركيز الدقيق على كيفية أداء الوظيفة تظهر بوضوح أي إجراءات غير آمنة<sup>5</sup>، وهي الظروف التي لا دخل لشاغل الوظيفة فيها، مثل درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة والضوضاء وغيرها مما يؤثر تأثيراً مباشراً في راحة شاغل الوظيفة من الناحية البدنية والعقلية، كذلك التعرف على ما يسود مكان العمل من المخاطر وعلى الجهود البدني والحركي اللازمين لأداء واجبات الوظيفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاسم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص71.

<sup>2</sup> - عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص 46.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص52

<sup>4</sup> - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص30.

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009، ص143.

<sup>6</sup> - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،

وتجدر الإشارة أن أهداف التحليل الوظيفي تمتد إلى استخدامات أخرى كتبسيط العمل، توجيه العاملين، التعويضات المالية للوظائف والأجور، والإجراءات التأديبية وغيرها مما يثبت الأهمية البالغة سالفة الذكر للتحليل الوظيفي.

#### ل- إعداد نظام الحوافز:

على ضوء استنتاجات وحصيلة تحليل مناصب العمل يمكن تصميم نظم تحفيز تستجيب لحاجات الأفراد النفسية والفيزيولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك تهيئة المناخ الملائم للعمل وفق مقتضيات المناصب ومتطلبات شاغليها.

#### م- إعادة تخصيص الوظائف:

تلجأ العديد من المنظمات بدوافع شتى - قانونية مثلاً أو عملية تقنية - إلى إعادة تخصيص الوظائف على أساس نوعي بين الذكور والإناث أو لفئة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يتم ذلك إلا بعد تحليل الوظائف والاطلاع الفعلي والدقيق على محتويات العمل.

#### المطلب الثالث: مبادئ برنامج تحليل الوظائف.

للتحليل الوظيفي مبادئ مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار ويؤدي الإخلال بها إلى الإخلال بجدية وفعالية الخطوات اللاحقة وبالأخص ما تعلق بمرحلة التوظيف، وهي:

#### الفرع الأول: الصدق:

وهو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع من معلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمواصفات ووصف الوظيفة.

#### الفرع الثاني: الثبات:

وهو معيار يبين مدى اتساق وانسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.

#### الفرع الثالث: الشمولية:

أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.

## الفرع الرابع: الموضوعية:

أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذوي العلاقة دون النظر لأية اعتبارات شخصية أو مؤسسية<sup>1</sup> ويعد أي خروج عن الموضوعية في إطار تحليل الوظائف سببا مباشرا في انحياز الهدف من تحليل الوظائف.

## الفرع الخامس: الكفاءة:

وتعني ضمان الحد الأدنى من الكفاءات العلمية والعملية المطلوبة لكل وظيفة<sup>2</sup>. و بالتالي فالكفاءة تركيب من المعرفة، المهارات و السلوكيات التي تظهر من خلال تمارين عمل في واقعية نشاط محدد.

المطلب الرابع: خطوات تحليل الوظائف.

إن عملية تحليل الوظائف تتطلب من المكلفين بها والقائمين عليها أن يمتلكوا قدرا كبيرا من المعرفة والخبرة والمهارة، وذلك لأن هذه العملية تستلزم الحصول على معلومات متنوعة وواسعة عن الموظف والوظيفة، مع الأخذ بعين الاعتبار تباين أنواع وسعة هذه المعلومات بين منظمة وأخرى، وعلى العموم فإن هناك جملة من الخطوات يجب اتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها:

## الفرع الأول: تحديد الهدف.

كما سبق وأن ذكرنا فإن لتحليل الوظائف أغراضا كثيرة فقد يكون ذلك بسبب النمو السريع والكبير للمنظمة أو العكس، الأمر الذي يتطلب إضافة، إلغاء أو دمج أو استحداث بعض الوظائف أو قد يكون السبب إعادة النظر في هيكل الرواتب والأجور<sup>3</sup>، ومما يجب ملاحظته هو أن هذه الأهداف يلزم أن تحدد بدقة ووضوح، وأن تساهم في تحقيق استراتيجيات المنظمة المتنوعة<sup>4</sup>.

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

<sup>1</sup> - عبد الباري درة إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

<sup>2</sup> - محمد صالح فالخ: إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل-، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 37.

<sup>3</sup> - عبد الباري درة إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 146.

<sup>4</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

## الفرع الثاني: نطاق التحليل

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف، وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل؛ ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>، وهي حالة المنظمة الجديدة مثلاً<sup>2</sup>، وفي أحيان أخرى يكون النطاق جزئياً ليقصر على مجموعة وظيفية معينة<sup>3</sup>. فمثلاً إذا كان التحليل بغرض تحسين ظروف العمل في بعض الوظائف وجب في هذه الحالة أن يشمل التحليل تلك الوظائف المعنية فقط.

## الفرع الثالث: إختيار المحللين.

تعتمد هذه المصادر على أمور كثيرة منها: حجم المنظمة، وفرة الإمكانيات المادية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل إلا أن معظم المؤسسات تعتمد في إختيار المحللين على المصادر التالية:

أ- محللون من داخل المنظمة: ما يميز هذه الطريقة أن القائمين عليها سيكونون على اطلاع ودراية بأسلوب العمل في المنظمة، مما يقلل التكلفة، إلا أنه عادة ما تحتاج المنظمة إلى تدريبهم ليكونوا أكفاً في عمليات التحليل.

ب- محللون من منظمات استشارية: تكون هذه المنظمات ذات خبرة واسعة في هذا المجال، ويمكن اللجوء إليهم عند عدم وفرة محللين محليين من المنظمة، وهؤلاء عادة ما يقومون بعملهم بسرعة، إلا أن التكلفة عادة ما تكون مرتفعة كما أن المعلومات المتوفرة عن المنظمة قليلة.

## ج- محللون يعملون لحسابهم الخاص:

يعمل هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بهذه المهمة.

## الفرع الرابع: توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم.

يجب أن لا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين والمديرين، بل على العكس يجب إخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل ولماذا تحتاج المنظمة إلى تحليل الوظائف، وبمن عليهم الاتصال إذا كانت لديهم أسئلة معينة بخصوص أوقات عملية التحليل، وما هو دورهم فيها؛ ذلك لأن إخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون أن وظائفهم في خطر وبالتالي ستزداد مستويات

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص 207.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 207.

القلق لديهم<sup>1</sup>، الأمر الذي يخلق مقاومة للتغيير من قبل العاملين ويهدم الثقة ظنا منهم أن الإدارة تسعى إلى حرمانهم من بعض الحقوق مما يدفعهم إلى تقديم بيانات خاطئة وغير دقيقة ومن ثم يؤدي إلى فشل العملية برمتها<sup>2</sup>.

### الفرع الخامس: جمع المعلومات.

تتضمن هذه الخطوة مرحلتين مرتبطتين معا، ألا وهما تحديد الأداة الأنجح لجمع المعلومات، ثم عملية جمع المعلومات، أما ما تعلق بالأداة فيستحسن استخدام أكثر من أسلوب نظرا للاختلافات الحاصلة بين الوظائف والاختلافات بين الموظفين<sup>3</sup> فقد أثبتت النتائج أن استخدام طريقة مختلفة على كل الوظائف يؤدي إلى نتائج متباينة تماما،<sup>4</sup> ومن هذه الطرق:

#### أ- طريقة الملاحظة:

وهنا يعتمد القائم بالتحليل على أسلوب المراقبة أو الملاحظة لأدوار الموظفين ومهامهم وطريقة أدائهم<sup>5</sup> وبتكرار المشاهدات عدة مرات بحسب حاجة التحليل، تتجمع المعلومات المطلوبة<sup>6</sup> ومما ينبغي على المحلل الملاحظ أخذه بعين الاعتبار ما يلي:

- عدم تدخل الملاحظ في عمل شاغل الوظيفة، مع إمكانية السؤال والاستفسار استكمالا للملاحظات<sup>7</sup>.

- لا تستخدم الملاحظة في الوظائف القيادية، الوظائف التي تتطلب التفكير والتدبير، ووظائف القضاء والتعليم، مسك السجلات، وتدقيق الحسابات وغيرها<sup>8</sup>. فالملاحظة مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة، والأعمال الروتينية المتكررة، والأعمال التي تتطلب عمالا شبه مهرة يقومون أساسا بأنشطة جسدية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، أعمال النظافة، والميكانيكيين<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص208.

<sup>3</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص30.

<sup>4</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص209. نقلا عن:

- James p. Clifford: Manage work better to better manage human resources, a comparative study of two approaches to job analysis, public personnel management, 1996,p98.

<sup>5</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص82.

<sup>6</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص31.

<sup>7</sup> - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص75.

<sup>8</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص31.

<sup>9</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص231.

- على الملاحظ تجنب إقحام ذاتيته وآرائه الشخصية في ملاحظاته.
- أن يكون ذا خبرة وصبر لأن الملاحظة تتبع هاتين الصفتين بشكل كبير.
- أن لا يتجاهل أو ينسى بعض التفاصيل التي قد تكون مهمة جدا في التحليل<sup>1</sup>.

#### ب- طريقة المقابلة:

تقوم فكرة المقابلات الشخصية على أساس قيام عدد من المقابليين (محليي الوظائف) المديرين بمقابلة الفرد شاغل الوظيفة، ومن المفضل أن يتم ذلك بحضور رئيسه المباشر حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي قدمها الفرد شاغل الوظيفة<sup>2</sup>.

أهم ما يمتاز به هذه الطريقة أنها تمكن القائم بالتحليل من الحصول على معلومات وافية ودقيقة نظرا لجو النقاش الذي توفره؛ مما يمكن من استيضاح كل الجوانب غير الواضحة، أما ما يعاب عليها كلفتها العالية وما تتطلبه من وقت وجهد لجمع المعلومات خصوصا في حالة كثرة الوظائف المطلوب تحليلها وسعة المعلومات المراد جمعها<sup>3</sup>.

#### ج طريقة الاستبيان<sup>4</sup>:

ويتم بموجبها إعداد أسئلة والإجابة عليها من قبل الأفراد العاملين وحسب طبيعة عملهم ومن الشائع استخدام هذه الطريقة مع طريقة المقابلة للحصول على معلومات كاملة، وتتميز هذه الطريقة بسرعتها وإمكانية الاتصال بعدد أكبر من العاملين، كما أن تكلفتها قليلة نسبيا ومن عيوبها صعوبة تصميم الأسئلة وضعف العلاقة بين المحلل وشاغل الوظيفة.

#### د- طريقة المؤتمرات التقنية<sup>5</sup>:

يمكن بواسطتها جمع المعلومات أثناء عقد الندوات أو المؤتمرات بواسطة المشرفين المباشرين ومصممي الأعمال الذين لديهم خبرة واسعة عن العمل.

#### هـ طريقة سجل الأداء:

طبقا لهذا الأسلوب في جمع البيانات، يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها فور قيامه بها، وبنفس

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص46.

<sup>3</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص33.

<sup>4</sup> - علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، درا صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص38.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص38.

التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها، خاصة وإن اتبع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مكمل للبيانات التي تم جمعها، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها، وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة وإبداء الرئيس المباشر لرأيه<sup>1</sup>. وعموماً فإن هذه الطريقة قليلة الاستعمال مقارنة مع الطرق الأخرى<sup>2</sup>.

### الفرع السادس: تحليل العمل

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء والمسؤوليات والعلاقات مع الآخرين وظروف العمل والمتطلبات الواجب توفرها للقيام بالوظيفة<sup>3</sup>.

وعموماً يقسم بعض الكتاب هذه البيانات إلى قسمين<sup>4</sup>:

- قسم خاص بطبيعة العمل نفسه.

- قسم خاص بمواصفات الفرد الذي يصلح لهذه الوظيفة.

والغرض الأساسي من هذه البيانات هو تصنيف الوظائف وفقاً لعدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً، والتي تمكن من الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف، ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها، والمؤهلات اللازم توفرها فيه<sup>5</sup>.

### الفرع السابع: توصيف الوظائف.

وهو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها بالإضافة إلى ظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 55.

<sup>4</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 38.

<sup>5</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص 46.

<sup>6</sup> - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص 55، نقلاً عن عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، 1998.

كما يمكن تعريف التوصيف الوظيفي بأنه : وثيقة رسمية تحدد طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية ومهنية وخبرات علمية مطلوبة.

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد هذه البطاقات أو النماذج لوصف الوظائف من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة<sup>1</sup>، وتحتم الطبيعة الديناميكية للأعمال خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها؛ لتسهيل الإبداع وتحسين الإنتاج<sup>2</sup>؛ ولتتبع ما تتعرض له المنظمة من تغيير ونمو في طبيعة أعمالها ووظائفها، وقد تتم المراجعة بشكل دوري (مرة كل ثلاثة سنوات أو بشكل متكرر) أي في كل مرة تتعرض المنظمة إلى تغييرات كبيرة ومستمرة في أهدافها ومهامها<sup>3</sup>.

وبالإضافة إلى أهمية توصيف الوظائف في مجال التوظيف يمكن أن تستفيد المنظمة من خلاله من

النتائج التالية:

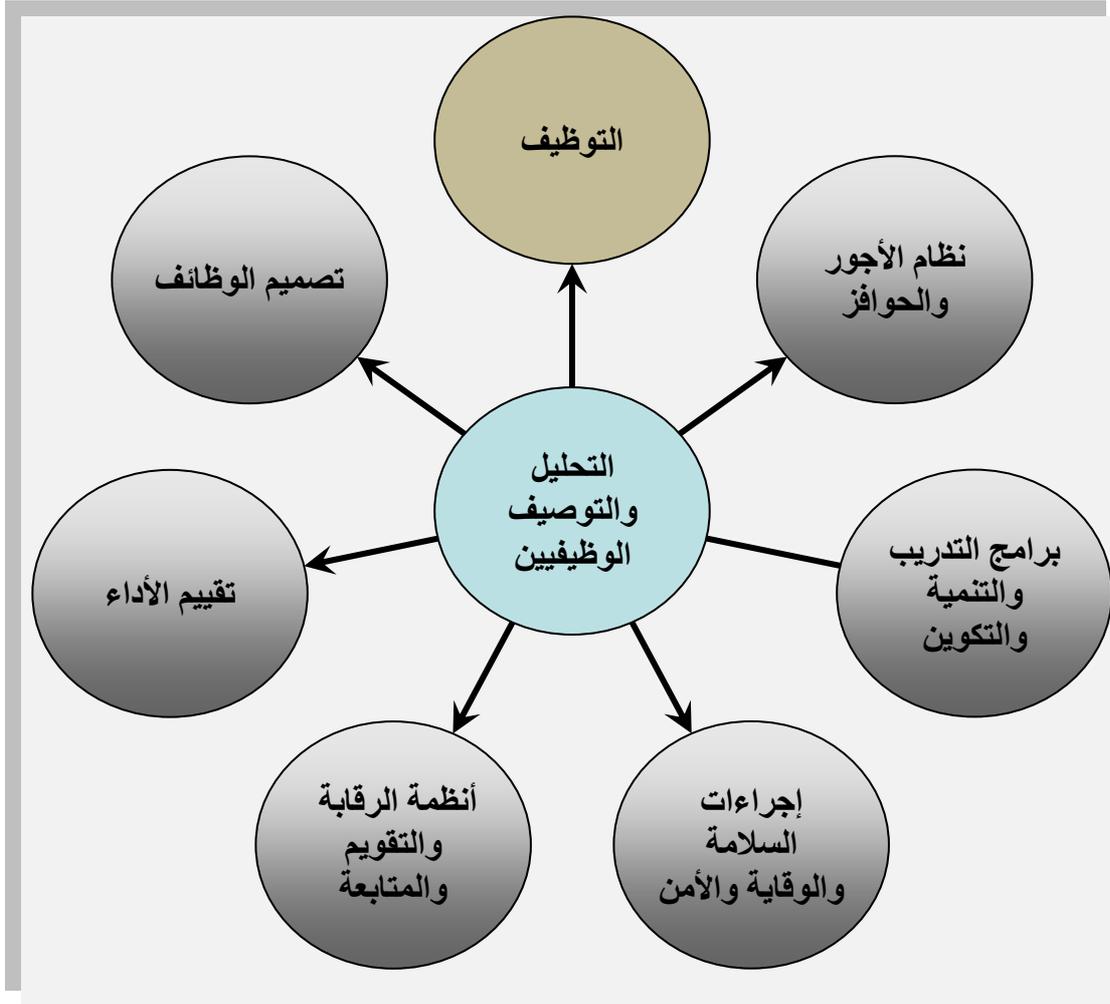
- وضوح المسؤوليات لشاغل الوظيفة والواجبات المتوقعة منه.
- الحد من ازدواجية الوظائف والتي قد تزيد من التكلفة وتهدر الوقت وتعطل سير العمل.
- يساعد المدراء في مراقبة العمل والتأكد من قيام الموظفين بواجباتهم على الوجه المطلوب.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص46.

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص234.

<sup>3</sup> - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص60.

الشكل رقم 11: أهم أهداف التحليل والتوصيف الوظيفيين.



المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.

تساهم وظيفة تخطيط القوى العاملة في توفير معلومات عن تدفق الموارد البشرية والذي يساعد في تقدير احتياجات الاستقطاب وخطط التطوير، وبالتالي فهي وسيلة لتخفيض الصدمات والأزمات حيث تحاول الإدارة تدنية الصدمة الناتجة عن النقص في لقوى العاملة أو الفائض غير الكفاء وبالتالي يصبح بإمكان القوائم بالتخطيط تقدير أعداد من سيتقاعدون، معدل دوران العمل، الأعداد التي تترك الوظيفة لأسباب قهرية ومن ثم تحديد أوقات ومعدلات الإحلال...إلخ.

المطلب الأول: ماهية وأهمية تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية.

- حسب محمد جمال الكفاني فإن تخطيط الموارد البشرية تعني: " محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمال المطلوبة خلال فترة الخطة"<sup>1</sup>.

- أما أحمد ماهر فيعرفه على أنه "مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط"<sup>2</sup>.

- ويرى محمد صالح فالح أن تخطيط الموارد البشرية هو الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعني التنبؤ باحتياجات المنشآت من القوى العاملة كما ونوعاً، لكل وحدة إدارية في المنظمة، أو قسم فيها أو إدارة"<sup>3</sup>.

- وعرف حسن إبراهيم بلوط تخطيط الموارد البشرية أنه: " مجموعة من القرارات الهادفة إلى الحصول على الموارد البشرية واستخدام وتوظيف وتطوير الأفراد الذين يمكنهم السهر على سير العمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها"<sup>4</sup>.

- ويرى بسيوني محمد البرادعي أنه عبارة عن: " العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية"<sup>5</sup>.

- ويضيف جمال الدين محمد المرسي أنه: "عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضا لهؤلاء العملاء"<sup>6</sup>.  
ومنه يمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسة هي ما يلي<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> - محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 125.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 162.

<sup>3</sup> - محمد صالح فالح: مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup> - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 123.

<sup>5</sup> - بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 37.

<sup>6</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 184.

<sup>7</sup> - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 230.

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي.

- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى تحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، ونوعياتها، وتخصصاتها، وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائضا أم نقصا في هذه الموارد.

### الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

يكتسي تخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة تجعله يحدد مصير الخطوات اللاحقة مما يعني مصير عملية التوظيف ككل ومن هذه الأهمية ما يلي:

- المساهمة في تحديد أهداف وخطة المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير و مقاييس لأدائها.

- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية على إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي لها.

- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت.

- تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.

- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين.

- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلا توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.

- معايير الكفاءة الوظيفية: تعرف الكفاءة الوظيفية على أنها الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الممارسين للوظيفة بما يمكن من تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة، وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الالتزام بها، ومقاييس الحكم على مدى الكفاءة في ممارسة أنشطة ومهام الوظيفة<sup>1</sup>.
- ويضيف الكفائي أن تخطيط الموارد البشرية تساعد المنظمة على منع الارتباك الفجائية في خطوط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، علاوة أنه يحدد المستقبل الوظيفي للعاملين من أنشطة التدريب والنقل والترقية<sup>2</sup> وتنظيم العمل والحوافز والمكافآت كما نؤدي في النهاية إلى تحقيق الخطط المرسومة بأقل التكاليف<sup>3</sup>.

المطلب الثاني: مبادئ ومراحل تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الأول: مبادئ تخطيط الموارد البشرية.

- نظرا للأهمية القصوى السالفة الذكر لعملية تخطيط الموارد البشرية، فإن هناك مبادئ ومقومات تركز عليها هذه العملية منها<sup>4</sup>:
- وضوح الأهداف.
  - وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.
  - وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية.
  - وجود توصيف تحليلي للوظائف.
  - وفرة معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد وجماعة العمل.
  - وجود تنظيم إداري واضح.
  - وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> - محمد جمال الكفائي: مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص133، 134.

<sup>4</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2005، ص154.

## الفرع الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية.

تمر عملية التخطيط للموارد البشرية بمراحل سبعة ضرورية تبدأ بمسح البيئة الخارجية، مسح البيئة الداخلية، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، تحديد العرض، ثم إعداد الخطة وأخيراً تنفيذها ومراجعتها.

أ - مسح البيئة الخارجية<sup>1</sup>:

المنظمات اليوم لا تعمل في فراغ وبيئاتها الخارجية متغيرة باستمرار لذا لا تقل المعلومات الخاصة بهذه البيئة أهمية عن تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، ومن العوامل المؤثرة على الطلب والعرض من القوى العاملة:

- القوانين والسياسات الحكومية: كالحدا الأدنى للأجور، ساعات العمل، وسياسات العمل والتعليم تؤثر بشكل كبير على تركيبة العمالة والمتاح منها بالتخصصات المطلوبة.
- الأوضاع الاقتصادية: كالتضخم الذي يزيد من تكلفة اليد العاملة، الركود الاقتصادي يضغط نحو تسريح العمال، ومستوى الأجور يزيد بارتفاعه من تكاليف العمالة.
- التغيرات التكنولوجية: إن التغير الدائم في النواحي الفنية والتقنية أدى إلى ظهور وظائف جديدة أو تعزيز دورها، كما أدى إلى اختفاء وظائف أخرى أو تراجع دورها مما يؤثر على حركة العمالة.
- العوامل الجغرافية: إن تموقع المنظمة الجغرافي قد يثير بعض المصاعب في استقطاب العمالة أو نقل الموظفين الحاليين إلى فرع من فروعها.
- النمو الديموغرافي: وما تضمنه من مؤشرات كتركيبة السكان، فئات العمر، نسبة المواليد والوفيات، الصحة العامة، المستوى التعليمي، نسبة من هم في سن العمل، وحجم البطالة.
- إن هذه المرحلة تم بشكل أكبر المنظمات الكبرى التي تتطلب أعداداً هائلة من اليد العاملة، أو تلك المنظمات الأجنبية التي هي في مرحلة التأسيس، والتي قد تتأثر على المدى الاستراتيجي بهذه العوامل.

ب - مسح البيئة الداخلية<sup>2</sup>:

في كثير من الحالات تكون المعلومات المتعلقة بالعمالة الحالية معدة سلفاً، ويمكن الحصول عليها من نظم المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية، مثل السجلات المحفوظة في الحاسوب، نتائج عملية

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 421.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 423.

تحليل الوظائف وتقارير الأداء، وتنطوي هذه المرحلة على دراسة تلك المعلومات وفحصها فيما تعلق بالوظائف وشاغلها.

### ج- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يتطلب التنبؤ بحجم القوى العاملة على مستوى المنظمة اهتماما كبيرا نظرا لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام طرق عملية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات<sup>1</sup>. وستتطرق لبعض هذه الطرق لاحقا.

### د- تحديد العرض:

تتعلق هذه المرحلة بمحصر المارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها، وكذلك دراسة ما يتوافر في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة<sup>2</sup>، ولا بد من:

### - دراسة العرض الداخلي من العمالة:

- دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>3</sup>:
- تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية.
- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

### - دراسة سوق العمل:

أما ما يخص سوق العمل فهو أحد العوامل المؤثرة في تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية إذا لم يحقق العرض الداخلي ذلك عن طريق النقل أو الترقية<sup>4</sup>، غير أن ذلك لا يتم إلا بعد إدراك نتائج ومقتضى دراسة ومسح البيئة الخارجية المتعلقة بهذا السوق والمذكور آنفا.

وبعد هذه الدراسة للإدارة أن توازن بين المصدرين ستلجأ إليه اعتبارا من عاملين أساسيين هما<sup>5</sup>:

- القدرة على الوفاء باحتياجات المنظمة.
- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

<sup>1</sup> - محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص559.

<sup>2</sup> - أمين ساعدي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص27.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص64، 65.

<sup>4</sup> - نجم عبد الله الغزوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص119.

<sup>5</sup> - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص139، 140.

وباتخاذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر تكون الإدارة قد شرعت في المرحلة الموالية وهي وضع الخطة.

#### هـ- إعداد الخطة<sup>1</sup>:

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل التي تعتمد تفاصيلها على المقارنة بينهما (العرض والطلب)، وعلى الرغم من وجود قرارات يمكن وضعها في الخطة إلا أن اختيار أي منها يعتمد على هذه المقارنة، ومن بين هذه القرارات: خطة الانتقال والتوظيف، خطة الترقية والنقل والتقاعد، خطة التدريب والتطوير، خطة لتعديل مستويات ومعايير تقييم الأداء، خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة، خطة لإعادة توزيع الأعمال وخطة لتوزيع الأجور والرواتب.

#### و- تنفيذ الخطة<sup>2</sup>:

مع وضع الخطة المناسبة لمقابلة احتياجات القوى العاملة يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، ويتم تنفيذ خطط القوى العاملة في المنظمات من خلال تطبيق برامج الاستقطاب والتوظيف، وتدريب العاملين وإنهاء الخدمة وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة.

#### ز- مراجعة الخطة:

ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها المرسومة يتوجب مراقبة عملية تنفيذها قصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية:

- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

- ما هي إيجابيات الخطة وسلبياتها على كل من المنظمة والعاملين<sup>3</sup>؟

والحقيقة أن هناك أنواعا متعددة من النتائج بعضها يسهل قياسها أكثر من غيرها، فثمة مؤشرات كمية متاحة لبيان مدى نجاح الاستقطاب، دوران العمل، تعديلات الأجور، والمشاركة في برامج

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص66.

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص441.

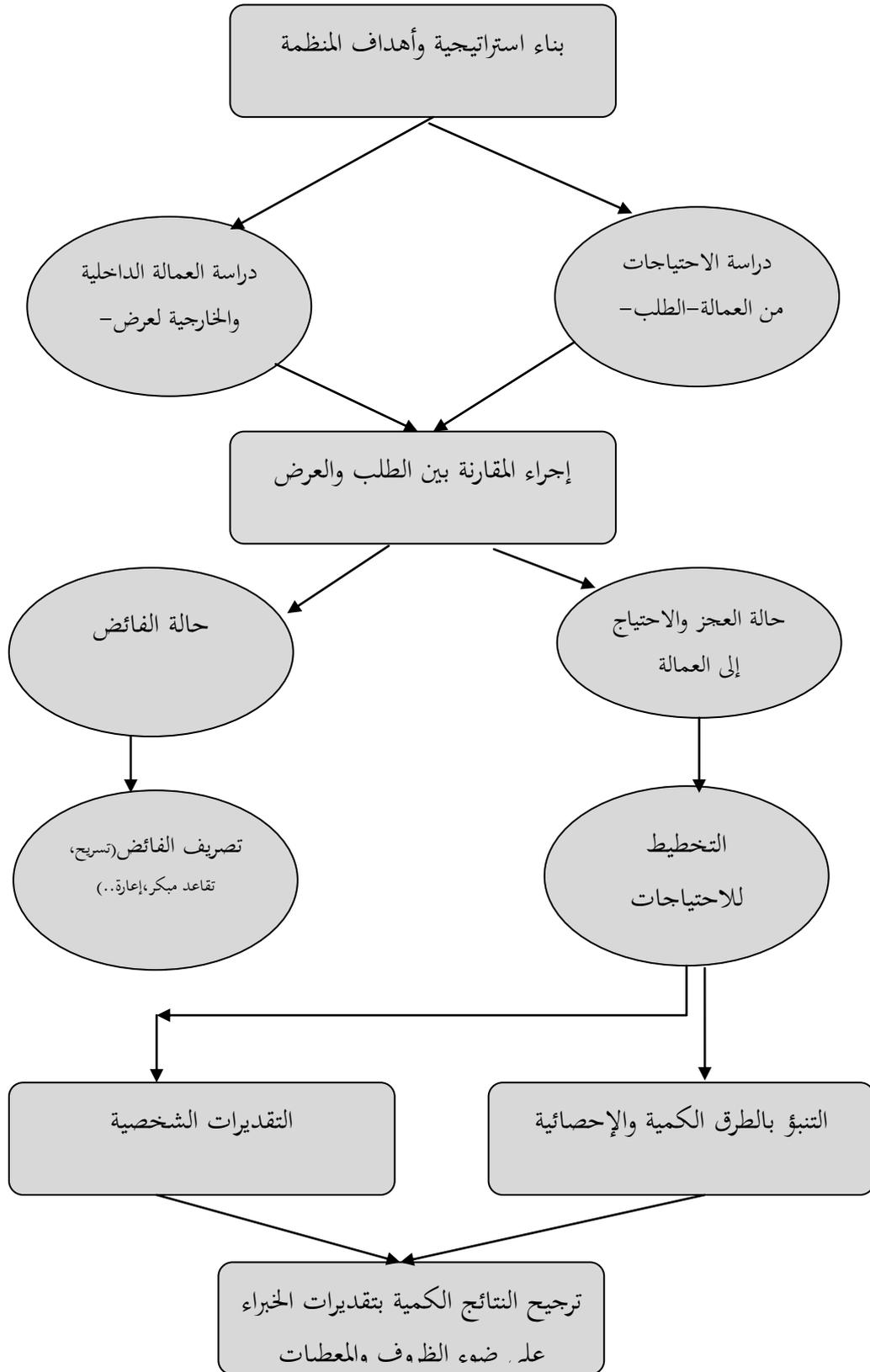
<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص66، 67.

التدريب، وغيرها من الأنماط والمؤشرات، ويمكن تمثيل هذه النتائج في جداول ورسومات بيانية لتسهيل المتابعة والمقارنة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 441.

شكل رقم 12: خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: مسؤولية وأساليب تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الأول: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

إن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فحسب بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة<sup>1</sup>، على خلاف كثير من الممارسات من قبل المنظمات<sup>2</sup>، لذلك فإن هذه المسؤولية تقسم إلى :

أ- مسؤولية مباشرة:

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل وإجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان لديها فائض أو نقص<sup>3</sup>، بالإضافة إلى توفير المشورة للإدارات الأخرى في كيفية تصميم الخطط وتطويرها وذلك بالنسبة للإدارات التي يشرفون عليها، ومن ثم العمل على تجميع هذه الخطط ودمجها في خطة واحدة للقوى العاملة، بعد مناقشتها مع المدراء المعنيين، وفق الأولويات والسياسات التي تعتمدها المنظمة<sup>4</sup>، ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطط الموارد البشرية لتحديد مدى فعاليتها بعد تنفيذ وتحديد الثغرات فيها للعمل على تلافيها<sup>5</sup>.

ب- مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة، الذين عليهم أن يزودوا إدارات الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم ونوع العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية<sup>6</sup>، فهم المطلعون بحكم مراكزهم على الخطط الإنتاجية للمنظمة، وما يلحق بها من خطط أخرى لها تأثير على تخطيط الموارد البشرية، كما أنهم أقدر الموظفين على تحديد قدر المهارات المطلوبة في كل حالة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 236.

<sup>4</sup> - حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 71.

<sup>5</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 236.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 236.

<sup>7</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص 74.

## الفرع الثاني: أساليب تخطيط الموارد البشرية.

تتراوح أساليب التنبؤ بالطلب بين أساليب مبسطة تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي الخالص، إلى أساليب معقدة تعتمد على نماذج رياضية وإحصائية تتم بعضها باستخدام الحاسب الآلي، ولكن رغم توافر العديد من النماذج والأساليب الرياضية المتطورة فإن التنبؤ بالقوى العاملة ينبغي أن يكون مزيجاً بين الأسلوب الكمي والحكم الشخصي، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب للتنبؤ على الهدف من تخطيط القوى العاملة والنطاق الزمني له وعلى مدى الوقت المتاح للتخطيط ومدى توافر البيانات والمعلومات وتسهيلات الحاسب الآلي وعلى الخبرة والتقدير الشخصي.

## أ- الأساليب غير الكمية في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

الأساليب غير الكمية للتنبؤ بالاحتياجات القوى العاملة تكون مبنية على الخبرة الشخصية للأفراد المؤهلين لإجراء مثل هذه التنبؤات، وعلى الرغم من أن هذه الأساليب أقل تعقيداً من الأساليب الكمية وتعتمد على بيانات أقل منها، إلا أنها أكثر انتشاراً كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات القوى العاملة في المنظمات<sup>1</sup>.

أولاً: طريقة دلفي<sup>2</sup>:

وهي طريقة مطبقة لدى كبريات الشركات، نذكر منها خاصة الشركة الأمريكية Rand corporation والتي تعتمد على آراء وأفكار هيئة من الخبراء في مجال التنبؤ، تتطلب هذه الآلية وجود منسق محترف يتابع ويجمع آراء الخبراء المختصين، هؤلاء الخبراء هم بالواقع متفرقون ومنتشرون جغرافياً ولا يسمح لهم الاتصال ببعضهم البعض أو الالتقاء وجهاً لوجه بحيث يدون المنسق آراءهم ويحاول من خلالها الوصول إلى إجماع في الرأي.

ثانياً: طريقة التقديرات<sup>3</sup>:

يتم وضع التقديرات إما بواسطة المدراء وتحويل للمناقشة على المستويات الأدنى ويعرف هذا بأسلوب: Top-down، أو بالطلب من التنفيذيين وضع تقديرات إلى المستويات الأعلى: Bottom-up، أو

<sup>1</sup> - هبة ناصر محمد عبد الحسن: مرجع سابق، ص 57. نقلاً عن:

Janet A, Snizek: Comparison of techniques for judgmental forecasting by groups with common information, group and organization studies, 1990, p5.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 139، 140.

<sup>3</sup> - حنا نصر الله: مرجع سابق، ص 93.

باتباع مزيج بين الأسلوبين في سبيل التوصل إلى متوسط ومعدل الحاجات الفعلية من القوى العاملة مستقبلاً.

### ثالثاً: أسلوب تحليل عبء العمل<sup>1</sup>:

باعتقاد هذا الأسلوب يتم التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛ وذلك من حساب درجة الارتباط بين حجم الإنتاج والمبيعات بشكل مباشر وبين حجم القوى العاملة المطلوبة، أما في مجال الأعمال التي لا تتصل بالإنتاج والمبيعات بشكل مباشر فعادة ما يتم التنبؤ باحتياجات القوى العاملة عن طريق إجراء تحليل لنتائج الأداء؛ إذ أن زيادة كل من الإنتاج والمبيعات يترتب عليها زيادة في أعداد الموظفين في هاتين الإدارتين، بيد أن الزيادة الحاصلة في الإنتاج والمبيعات لا يترتب عليها زيادة في أفراد هاتين الإدارتين فحسب، بل أيضاً زيادة في أعداد موظفي الإدارات الأخرى مثل الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وهنا يتم تقدير الزيادة المطلوبة على أساس معياري، أما تحليل عبء العمل فيجب فيه ملاحظة وتتبع التغيرات التكنولوجية وكذا التغيرات التنظيمية داخل المنظمة مثل إعادة توزيع القوى العاملة أو حاجتها للتدريب.

### ب- الأساليب الكمية:

هناك عدد من الأساليب الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة ومن أهم تلك الأساليب ما يلي:

### أولاً: أسلوب تقدير حجم الإنتاج<sup>2</sup>:

يتم تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وفقاً لهذا الأسلوب بناءً على الإنتاج المتوقع في المستقبل، وعلى أساس الحجم الحالي للعمالة ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$(\text{حجم الإنتاج المتوقع} - \text{حجم الإنتاج الحالي}) \times \text{عدد الأفراد الحاليين}$$

حجم العمالة المطلوبة =

حجم الإنتاج الحالي

كما يمكن تقدير القوى العاملة المطلوبة من خلال حساب متوسط عدد الوحدات المنتجة لكل موظف (لليوم أو الشهر أو الساعة) ثم ربطها بتنبؤات الإنتاج المستقبلي وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

<sup>1</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص 58. نقلاً عن:

علي عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، بدون ذكر دار الطبع، القاهرة مصر، 2004، ص 138.

حجم الإنتاج الإجمالي المتوقع

عدد القوى العاملة المطلوبة مستقبلاً =

حجم الإنتاج الحالي للفرد

ولتطبيق هذا الأسلوب لابد أن تتوفر معلومات عن التغيير الذي طرأ على الإنتاج في السنوات الماضية ومعلومات تتعلق بوسائل التغيير في وسائل الإنتاج وساعات العمل وكافة الظروف المتوقعة.  
ثانياً: الأسلوب الإحصائي.

ويمكن في هذا الاتجاه الاعتماد على أكثر من طريقة إحصائية نذكر منها:

- تحليل الانحدار<sup>1</sup>: وهذه الطريقة تستخدم إذا كان هناك علاقة سببية بين متغيرين أو أكثر: عدد العمال (المتغير التابع  $y$ ) وحجم الإنتاج (كمتغير مستقل  $x$ ) مثلاً.  
وتكون العلاقة بالمعادلة التالية:

$$y = ax + b$$

أما في حالة الانحدار المتعدد فتكون العلاقة محددة بالمعادلة التالية:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n + b$$

حيث  $y$  هو حجم العمالة في حين أن  $x_1, x_2, x_3$  هي العوامل المؤثرة على حجم العمالة: حجم الإنتاج، رأس المال المستثمر في العملية الإنتاجية، الحجم الساعي لورديات العمل... إلخ.

- تحليل السلاسل الزمنية:

يتم استخدام السلاسل الزمنية لتحليل الاتجاهات حيث تتم دراسة الاتجاهات خلال فترة معينة من السنوات الماضية للتنبؤ بالاحتياجات التي يعتقد أنها ستستمر في المستقبل<sup>2</sup> تتكون السلسلة مما يلي<sup>3</sup>:

- التغيرات الموسمية: وهي تقع خلال أقل من سنة، وتؤثر على القوى العاملة مثل الحرارة، الأمطار، الإجازات والأعياد.
- التغيرات الدورية: التي تحدث خلال فترة زمنية تكون أكثر من سنة كالرخاء والركود الاقتصاديين.
- التغيرات العرضية: وهي التي تحصل في حالات طارئة كالحروب والفيضانات والزلازل والأوبئة.

<sup>1</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص 82.

ثالثاً: باستخدام معدل دوران العمل.

يعتمد تخطيط الموارد البشرية من تحديد للاحتياجات من العمالة والتعيين والتدريب وغيرها على مدى ما تفقده المنظمة من العاملين الحاليين، ويقدم تحليل ترك الخدمة أو معدل دوران العمالة أسلوباً للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة. ويمكن القول أن معدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركون الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة<sup>1</sup>.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

ويمكن القول أن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب من الموارد البشرية التي ستحتاجه المنظمة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية<sup>2</sup>.

رابعاً: باستخدام سلسلة ماركوف<sup>3</sup>:

تقوم سلسلة ماركوف على تحليل ودراسة تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة بحيث يمكن التنبؤ بتكوين الموارد البشرية في المستقبل، ويشمل هذا التحليل دراسة تحركات الموارد البشرية ليس فقط من وظيفة إلى أخرى بل أيضاً من قسم إلى آخر ومن مستوى على آخر ومن درجة مالية إلى أخرى.

لاستخدام سلسلة ماركوف للتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية لا بد من توافر ثلاثة أنواع من

المعلومات:

- عدد العاملين في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.
- احتمالات إحصائية تعكس تحركات العاملين بناء على التحركات في السابق.
- الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 243.

<sup>3</sup> - عبد الباري درة إبراهيم، زهير نعيم الصباغ: مرجع سابق، ص 177.

## المبحث الرابع: إستقطاب الموارد البشرية.

بعد إنجاز عمليات تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية وتحديد القوى العاملة اللازمة للمنظمة تأتي مرحلة تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر واستقطابها، وتختلف عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المنظمة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها والخبرات التي توفرها للعاملين فيها، فكلما توسعت المنظمات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع كلما زادت الرواتب والميزات الأخرى للعاملين فيها وكان أسهل عليها أن تستقطب عنصر جيدة.

## المطلب الأول: ماهية وأهمية الاستقطاب.

## الفرع الأول: تعريف الاستقطاب.

تشير عملية الاستقطاب إلى " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب"<sup>1</sup>. يقصد بالاستقطاب " العملية التي تقوم بها المنظمة للبحث عن القوى العاملة المناسبة من خلال الإعلان عن المزايا التي تقدمها بهدف جذب أفضل العناصر"<sup>2</sup>.

ويشير كل من Davis Keith & William B إلى أن عملية الاستقطاب هي البحث عن القوى العاملة المناسبة وجذبها للعمل في منظمة ما دون غيرها، حيث تبدأ هذه العملية من مرحلة البحث عن تلك الكفاءات وتنتهي بالحصول على طلباتهم الرسمية بالانضمام إلى المنظمة<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: أهمية الاستقطاب.

تكمن أهمية الاستقطاب في:

- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، وكلما زادت أعداد المتقدمين زادت فرصة المنظمة في انتقاء الأكفأ كما ونوعاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص173.

<sup>2</sup> - علي أحمد ثاني مرجع سابق، ص66.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، نقلاً عن:

- William B, Keith Davis: Human resources and personal management, 4<sup>th</sup> ed, McGraw Hill, 1993,p168.

<sup>4</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص62.

- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

- المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعمال المرغوبين، وكسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.

تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار والتعيين كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات<sup>1</sup>.

- يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواء كانت داخلية أم خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية<sup>2</sup>.

- ومن خلال ما سبق يمكن للاستقطاب المساهمة في زيادة فعالية كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة بها في المستقبل القريب والبعيد<sup>3</sup>.

**المطلب الثاني: مصادر ووسائل الاستقطاب.**

**الفرع الأول: مصادر الاستقطاب.**

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم منها

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 175، 176.

<sup>2</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 1996، ص 229.

الحصول على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب عموماً إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية وتعرض فيما يلي لهذه المصادر:

#### أ- المصادر الداخلية:

تمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساساً في العاملين الحاليين بالمنظمة، حيث يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إدارتهم وأقسامهم أو في غدارات وأقسام أخرى بالمنظمة، أو للتحرك الرأسي بالترقية لوظائف ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية<sup>1</sup>، ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

#### أولاً: الترقية:

وتعني نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى<sup>2</sup> أو من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل وعد من المنظمة بمكافأة الموظف سواء مادياً وأديباً أو أديباً فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي<sup>3</sup>.

وتمثل الترقية أكثر الطرق انتشاراً وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التي يتقلدها حالياً، وعادة ما تعتمد المنظمة عند اتباعها لهذه الطريقة على أساس معين من أسس الترقية المعروفة والتي قد تكون بالأقدمية أو بالكفاءة أو بالأقدمية والكفاءة معاً<sup>4</sup>.

#### ثانياً: النقل والتحويل:

نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 230.

<sup>2</sup> - صلاح لطفي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 138.

<sup>4</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 71.

<sup>5</sup> - منير نوري، فريد كورتل: مرجع سابق، ص 179.

ويصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية، وغالبا ما لا يتضمن النقل زيادة في الدرجة المالية أو الوظيفية<sup>1</sup>.

### ثالثا: مخزون المهارات:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية<sup>2</sup>.

### رابعا: الإعلان الداخلي<sup>3</sup>:

تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين، ويسمح ذلك للعاملين والمشرفين والمديرين بالاطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة، ويتم ترشيح من يرونه مستوفيا للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.

### خامسا: عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة<sup>4</sup>.

ومما يحسب لهذا النوع من المصدر من المزايا ما يلي:

- أن العاملين الحاليين على معرفة ودراية بظروف المنظمة وأوضاعها وسياساتها، وعلى صلة بالعاملين بها.

- أن هذا المصدر الداخلي للاستقطاب يكون أقل تكلفة من حيث المال والوقت<sup>5</sup>.

- إرتفاع الروح المعنوية للعاملين فالترقية من الداخل تعد من أهم عوامل الدافعية والتحفيز للعاملين الحاليين مما يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق النمو المنشود.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص 71.

<sup>4</sup> - هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص 86.

<sup>5</sup> - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 231.

- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد؛ إذ أن تأثير عوامل الانتماء والمعاشية لدى العاملين بالمنظمة يزيد بشكل ملموس في كثير من الأحيان عن تأثير عوامل المهارة والطموح لدى العاملين الجدد.
- إنخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة نظراً لإلمام موظفي المنظمة بالمعلومات المتكاملة عنها وعن إجراءات التعامل بها ومعايشتهم لقيمها وثقافتها.
- سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل، بالإضافة إلى انخفاض التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمة في كافة خطوات الاستقطاب والاختبار والتعيين.
- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل المنظمة<sup>1</sup>.
- على أن للاستقطاب الداخلي عيوباً نبرز أهمها فيما يلي:
- أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها.
- إمكانية ظهور الصراع الداخلي والخلافات والمنافسة الضارة ومن ثم التأثير على الأداء.
- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الذين لم يتم اختيارهم سواء بسبب المعايير غير العادلة، أو بسبب عدم وضوحها<sup>2</sup>.

### ب- المصادر الخارجية:

- قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:
- أولاً: الطلبات الشخصية:**

- يسعى الراغبون في العمل إلى التوجه إلى المنظمة، وترك بياناتهم لدى وظيفة إدارة الموارد البشرية، وعندما يتم البت في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار<sup>3</sup>.
- ثانياً: وسائل الإعلام والإعلان المختلفة:**

- وذلك بالاعتماد على بعض الوسائط مثل: المذياع، التلفاز، دور عرض الأفلام (السينما) والصحف والمجلات وغيرها<sup>4</sup>. إن هذه الطريقة تعد من أكثر الطرق تطبيقاً في الواقع العملي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المنظمة إلى شغلها ففي الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية

<sup>1</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرو وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص128.

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص140.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شايوش: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 1996، ص160.

يمكن الاعتماد على الإعلانات بالصحف والمجلات المحلية أما الوظائف في المستويات العليا وتلك التي تتطلب خبرة كبيرة تلجأ المنظمة إلى الإعلانات في الإنترنت، الصحف القومية وربما الدولية<sup>1</sup>. كما يفيد الإعلان بالمجلات المتخصصة والمهنية في الحصول على أفضل الكفاءات الفنية، وتنفيذ الإعلانات في الحصول على معدل مرتفع من الاستجابة يوفر للمنظمة العدد الكبير الذي يمكنها من تحقيق الاختيار الأفضل<sup>2</sup>.

**ثالثاً: مكاتب التوظيف<sup>3</sup>.**

وهي حلقات وسيطة إما أن تكون حكومية أو يمتلكها النشاط الخاص، فتكون مهمتها إدارة وتنظيم عملية التوفيق بين طالبي العمل ونوع الحاجة لدى مختلف المنظمات، وقد يتضمن نشاط هذه المكاتب إجراء بعض الخدمات الأخرى كالمقابلة التمهيدية واستحصال المعلومات الأساسية من كلا الطرفين ويكفي للمنظمة بعد تحديدها كما ونوعاً حاجتها أن تتصل بتلك المصادر للحصول على حاجتها إلا أن هذه المنظمات المتخصصة بالتوظيف قد لا تتوفر خدماتها في البعض من الدول النامية.

**رابعاً: النقابات والاتحادات العمالية.**

وتعتبر النقابات العمالية مصدراً هاماً لاستقطاب مرشحين لشغل وظائف مهنية حيث تصدر هذه الاتحادات نشرات أو مجلات يمكن استخدامها للإعلان عن فرص العمل بالمنظمة<sup>4</sup>. كما أن الاتحادات العمالية هي الأخرى مصدر مهم للاستقطاب يختلف عن الأول في كونه غالباً ما يقتصر على ذوي المهن اليدوية وتختلف من نشاط إلى آخر بالإضافة إلى أنه يستمد قوته من جبرية الانضمام إليه كشرط لاستقطابه نحو المنظمات الطالبة للعمال<sup>5</sup>.

**خامساً: الجامعات والمعاهد:**

المنظمات الحديثة تبحث في كل دورة توظيفية عن المواهب والطاقات البشرية المتميزة سواء الإدارية أو المهنية، لذلك تعتمد على متابعة الخريجين من الجامعات والمعاهد سيما المتفوقين منهم ولذلك يعد هذا المصدر من أهم المصادر لاستقطاب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص75.

<sup>3</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص49، 50.

<sup>4</sup> - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص233.

<sup>5</sup> - Miner, John B and Donald P: Human resources management, the strategic perspective, 1<sup>st</sup> edition HarperCollins publishers, Usa, 1995, p328.

<sup>6</sup> - Ibid, p326.

## سادسا: برامج التدريب والتأهيل:

تبنى بعض منظمات التأهيل والتدريب تصميم وإعداد برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القابليات، وبعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي يرشح هؤلاء المتدربين إلى الأعمال الشاغرة والتي تكون في الغالب أعمالا تتطلب مهارات فنية وعملية، ومثال على هذه الوسيلة ما تقوم به مؤسسات التصنيع العسكري في العراق وبعض المؤسسات الإنتاجية كشركات الغزل والنسيج<sup>1</sup>.

ومن مزايا المصدر الخارجي ما يلي<sup>2</sup>:

- الاستفادة من خبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة.
- إقامة علاقات عامة مع جهات عدة يمكن أن تكون لها آثار مفيدة في المستقبل.
- إمكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.
- وبشكل عام يمكن لهذا المصدر الخارجي أن يجنب المنظمة كافة العيوب في المصدر الداخلي السابقة الذكر.

أما أهم سلبيات هذا المصدر فتكمن في<sup>3</sup>:

- تحمل المنظمة تكاليف إضافية كتكاليف التوظيف والتدريب وغيرها.
- احتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى المنظمة.
- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين القدامى نتيجة عدم ترقية أو نقلهم إلى الوظيفة الشاغرة.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة مورد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص76.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص161.

<sup>3</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجامعية، القاهرة، مصر، 2010، ص86.

الجدول رقم: 04 تقييم عام لكل من الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي.

| العيوب   | المزايا   | إحتماله   | الخاصية<br>نوع المصدر |
|--|---|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية .</li> <li>- ظهور الصراع الداخلي والخلافات.</li> <li>- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الذين لم يتم اختيارهم</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الولاء التنظيمي للأفراد.</li> <li>- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.</li> <li>- سرعة إتمام الإجراءات الخاص بالتعيين.</li> <li>- الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال داخل المنظمة.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الترقية</li> <li>- النقل والتحويل</li> <li>- مخزون المهارات</li> <li>- الإعلان الداخلي</li> <li>- عن طريق المعارف والزملاء والأصدقاء.</li> </ul>   | المصدر الداخلي        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل المنظمة تكاليف إضافية</li> <li>- إكتكالك التوظيف والتدريب وغيرها.</li> <li>- احتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى المنظمة.</li> <li>- انخفاض الروح المعنوية للعاملين القدامى نتيجة عدم ترقيتهم أو نقلهم إلى الوظيفة الشاغرة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من خبرات ووجهها نظر وآراء وأساليب عمل جديد</li> <li>- إقامة علاقات عامة مع جهات المستقبل.</li> <li>- تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الجدد.</li> <li>- يمكن لهذا المصدر الخارجي أن يجنب المنظمة كافة العيوب في المصدر الداخلي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الطلبات الشخصية.</li> <li>- الإعلان.</li> <li>- مكاتب التوظيف.</li> <li>- النقابات العمالية والاتحادات العمالية.</li> <li>- الجامعات والمعاهد.</li> <li>- برامج التدريب والتأهيل.</li> </ul> | المصدر الخارجي        |

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثاني: وسائل (أدوات) الاستقطاب<sup>1</sup>.

تعددت وسائل الاستقطاب في العصر الحديث بتعدد وسائل ووسائط الاتصال، وما على المنظمات المعاصرة إلا الاختيار من بين هذه الوسائل أيها أنسب لحالتها التقنية والمادية وللبيئة المستهدفة من العملية الاستقطابية وغيرها من العوامل، ونذكر من بين هذه الوسائل ما يلي:

<sup>1</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 472، 477.

## أ- الإعلانات:

وهي أكثر الوسائل استخداما، خاصة خارج المنظمة لأنها تتيح الفرصة للمنظمة للوصول إلى أوسع شريحة ممكنة، ويمكن أن يتم الإعلان عن طريق إحدى الوسائط التالية:

- الصحف

- المجلات المتخصصة.

- الإذاعة والتلفزيون.

## ب- المؤسسات التعليمية:

وهي وسيلة ممتازة، غير أن العاملين الجدد من هذا المصدر غالبا ما يفتقرون للخبرة العملية؛ لذا فإنه يتم استقطابهم لشغل الوظائف في مستوى الدخول، بالإضافة إلى تنظيم زيارات إلى المنظمة وورشها أثناء فترات الدراسة مع إمكانية شغل الوظائف من طرف الطلاب بشكل جزئي.

## ج- مكاتب التوظيف:

تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة إلى شغل الوظائف بصورة عاجلة سواء بشكل مؤقت أو دائم، وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب إجراءات تصفية المرشحين، بيد أن استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين خصوصا في المناصب العليا، إلا إذا كانت هذه المكاتب متخصصة في استقطاب مثل هذا النوع من الوظائف.

## د- استئجار العمال:

هنا تلجأ المنظمة إلى استئجار العاملين من مكاتب متخصصة بتوفير العمالة بدلا من تثبتهم على الوظائف بصورة دائمة، وفي هذه الحالة فإن هؤلاء العاملين يعملون لمكتب التوظيف، وتدفع المنظمات أتعابا معينة للمكتب، الذي يكون مسؤولا عن إعداد العاملين وتدريبهم ودفع الرواتب لهم.

## هـ معارض ومهرجانات الأعمال:

تنظم هذه المهرجانات والمعارض من قبل جهات معينة مثل الجامعات، لتقديم معلومات بطريقة شخصية عن الوظائف في المنظمات لأكثر عدد من الأفراد؛ حيث يتم تخصيص موقع معين لكل منظمة مشاركة في المهرجان، ويكون لها ممثلون يتولون توزيع المعلومات عن المنظمة، ومناقشة الفرص الوظيفية مع الباحثين عن العمل.

## و- الباحثون عن العمل:

هنا يتم الاعتماد على الأشخاص الذين يأتون إلى المنظمة بأنفسهم بحثا عن العمل، وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفعالة، وعلى الأخص في الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات.

## ز- الاستقطاب عن بعد:

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.

## ح- المنظمات الأخرى:

تتطلب بعض الوظائف مهارات وخبرات وسمات خاصة تتوافر لدى أفراد يعملون في المنظمات الأخرى، وهنا تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين يعملون لدى المنظمات الأخرى.

## ط- الجمعيات المهنية:

وهناك العديد من الجمعيات المهنية التي تظم أفرادا ينتمون إلى مهن عينة، مثل جمعية الإدارة وجمعية الاقتصاد وجمعية الحاسب الآلي، وتعد هذه الجمعيات مصدرا مهما لجذب أنواع معينة من العمالة؛ حيث تقوم هذه الجمعيات بإصدار نشرات ومجلات دورية بالإضافة إلى أنها تنظم عددا من المؤتمرات والندوات الدوري، التي تعد مصدرا جيدا للاستقطاب.

## ي- الاستقطاب الإلكتروني:

زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الانترنت أداة اقتصادية وسهلة وسريعة لاستقطاب المهارات المختلفة، فقد خلقت الانترنت سوقا عالميا للعمالة يسهل الوصول إليها ومن خلالها لم تعد هناك حدودا جغرافية، وبات من السهل على المنظمات الاتصال السريع بعدد ضخم من المرشحين الذين يملكون أعلى المهارات والمعارف والقدرات في مناطق جغرافية واسعة، ففي سنة 1998 تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الانترنت زاد بنسبة 353% في سنة 1997 إلى 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

المطلب الثالث: عوامل الاستقطاب ومشاكله.

الفرع الأول: عوامل نجاح العملية الاستقطابية.

على الرغم من أن جميع المنظمات تنخرط في وقت أو آخر في أنشطة الاستقطاب، فإن البعض منها يمارسها على نطاق أوسع أو لعدد أكبر من المرات قياسا مع البعض الآخر<sup>1</sup>، نظرا لبعض العوامل منها:

أ- حجم المنظمة<sup>2</sup>:

من الواضح أن حجم المنظمة يعتبر أحد العوامل المؤثرة في هذا المجال؛ فمُنظمة يعمل بها 30000 عاملا سوف تجد نفسها في حالة بحث دائم عن عاملين جدد.

ب- طبيعة نشاط المنظمة:

إن طبيعة نشاط المنظمة يؤثر في جهود الاستقطاب، على سبيل المثال يلاحظ أن شركات الأكل السريع وشركات الخدمات المتطورة، وحتى الشركات التي تدفع معدلات أجور منخفضة حيث ترتفع معدلات دوران العمل بها، تقوم بعمليات استقطاب بصفة مستمرة قياسا على النوعيات الأخرى من الشركات<sup>3</sup>.

ج- التكنولوجيا الحديثة<sup>4</sup>:

وهي التي تسهل التواصل بين طرفي الاستقطاب، بالإضافة إلى أنها خفضت تكاليف الاستقطاب.

د- سوق العمل:

ومدى وفرة المعروض من التخصصات التي تحتاجها المنظمة من عدمه<sup>5</sup>، وهذا الأمر بالغ الأهمية خاصة وأنه أصبح بالإمكان استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 121.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 233.

<sup>4</sup> - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 186.

<sup>5</sup> - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص 122.

<sup>6</sup> - نوري منير: مرجع سابق، ص 186.

هـ- بيئة العمل<sup>1</sup>:

ظروف العمل ومستويات الراتب وتشكيلة الحوافز والمزايا الوظيفية الأخرى، سوف تؤثر في دوران العمل، ومن ثم مدى تكرار الحاجة لجهود الاستقطاب، نشاطا رئيسيا من أنشطة مواردها البشرية، بالمقارنة بالشركات ذات معدل النمو البطيء أو السلبي.

و- توقيت الاستقطاب<sup>2</sup>:

وهذا معناه وجوب حصر عملية الاستقطاب في فترة زمنية محدودة وقصيرة نسبيا.

ز- عوامل أخرى<sup>3</sup>:

- قانونية الاستقطاب: لأن قرار الاستقطاب الذي يؤخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة يعتبر قرارا ناجحا.
- الاحتفاظ بالموارد المستقطبة: وهو التمسك بالأفراد الأكفاء المستقطبين بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم.
- المراجعة الدورية: يتعلق الأمر بالأهمية التي توليها المنظمة لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوري منتظم.

الفرع الثاني: مشاكل ومعوقات الاستقطاب<sup>4</sup>.

- هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعترض العملية الاستقطابية والتي يجب معالجتها وتفادي آثارها، من بين هذه المشاكل:
- إرتفاع التكاليف: حيث تتطلب العملية الاستقطابية الكثير من الجهد والمال، لا سيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، .
  - زيادة حجم الالتزامات بعد العملية الاستقطابية: حيث يتطلب الأمر الوفاء بالاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل، الجمهور، المديرين والمتطلبات العديدة للبيئة القانونية، الاجتماعية والمهنية للعمل.
  - عدم وضوح إعلانات الاستقطاب.
  - المدة القصيرة للتقديم.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص122.

<sup>2</sup> - نوري منير: مرجع سابق، ص186.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص186.

<sup>4</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص482،483.

- تقدم عدد كبير من المرشحين للوظائف: مما يستدعي الأمر تكاليف إضافية تتعلق بإجراءات وعمليات استقبالهم و فرز ملفاتهم، و امتحانهم فيما بعد، بالإضافة إلى التداعيات القانونية في حال الإخفاق في ذلك، و مما يزيد من احتمال حدوث هذه المشكلة الاعتماد على الوسائل الحديثة للاتصال في العملية الاستقطابية كالأنترنز، التي غالبا ما ينجر عنها عدد أكبر من المستقطبين.

### المبحث الخامس: الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

ترمي جهود الاستقطاب إلى تحديد المصادر المناسبة للأفراد المؤهلين والعمل على إثارة اهتمامهم واستمالتهم للتقدم للعمل في المنظمات، وبعد أن تقوم الجهات الإدارية بالجهود اللازمة لاستقطاب الأفراد، يقوم بعض اللذين تم استقطابهم للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وتنتهي عملية الاستقطاب بتقدم الراغبين منهم لذلك، وتبدأ المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وهي مرحلة الاختيار من بين المترشحين.

فمجرد تقدم الأفراد لشغل الوظائف لا يعني قبولهم بصورة آلية، بل لا بد من الاختيار من بينهم أنسب الأفراد اللذين يملكون المقومات الأساسية لأداء مهام الوظائف المراد شغلها.

### المطلب الأول: ماهية وأهمية الاختيار والتعيين.

#### الفرع الأول: تعريف الاختيار والتعيين.

- يمكن تعريف الاختيار على أنه البحث والتنقيب عن انسب فرد ملء وظيفة ما بين المتقدمين<sup>1</sup>.  
- ويعرف الاختيار على أنه: أهم مرحلة تواجهها المنظمة في عملية التوظيف والتي تقتضي اختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة، تحت معايير يتم تحديدها سلفا مثل: الأقدمية، الخبرة في القيادة... إلخ<sup>2</sup>.

- كما يعرف الاختيار والتعيين أنه العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات تلك الوظائف الشاغرة، ومن

<sup>1</sup> - محمد هلال بن غايش الشامسي: تقييم سياسي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: علي محمود المبيض، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص71. نقلا عن:

عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص110.

<sup>2</sup> - Wendell. L Frence: Human resources management, 3<sup>rd</sup> edition, Houghton Mifflin, Illinois, Geneva, 1994, p221.

أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام<sup>1</sup>.

- وإجراء الاختيار و التعيين هو أيضا: العملية التي تحقق بها المنظمة من مدى صلاحية الأفراد (من يصلح ومن لا يصلح) للدخول في المنظمة اعتمادا على الثقة والصلاحية والقدرة على الأداء والعائد على المنظمة من اختيار تلك الموارد، وذلك مع مراعاة النواحي القانونية المرتبطة بعملية الاختيار<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الاختيار والتعيين.

القيام بوظيفة الاختيار والتعيين يفترض أن تنهض به مركزيا إدارة الأفراد بالتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمة ويمكن تلخيص أهم أهداف وفوائد وظيفة الاختيار والتعيين بما يأتي:

- التحقق من مستوى المواءمة بين الوظيفة وشاغلها؛ بحيث لا تكون مهمات الوظيفة أكبر من قدرات شاغلها ولا أن تكون قدرات شاغلها أكبر من متطلبات الوظيفة، وهذا الهدف يضمن تحقيق الاستقرار أكبر بالنسبة للأفراد العاملين من جهة، وأعلى مردود إنتاجي للمنظمة من جهة أخرى<sup>3</sup>، كما يعتبر الاختيار الجيد شرطا من شروط النجاح الوظيفي والمهني للأفراد، نظرا لتوافق شروط شغل الوظيفة مع مؤهلاتهم مما يرحح احتمال التقدم الوظيفي مستقبلا<sup>4</sup>.

- إن سوء اختيار الأفراد وتوظيف أفراد غير مناسبين وغير قادرين على أداء العمل بالكفاءة اللازمة سيكلف المنظمة الكثير من المال والجهد، وسيحمل في طياته آثارا بالغة الأهمية ستعكس سلبا على مستوى الأداء العام؛ إذ أن سوء الاختيار لا يؤثر في وظيفة معينة بل على مجال عمل بأكمله<sup>5</sup>.

- يسعى الاختيار السليم إلى خفض نوع آخر من التكاليف وهي تلك المتعلقة بالتوظيف والتدريب بالإضافة إلى دعم الاستقرار الوظيفي؛ إذ أن الموظف الجديد قد يجد نفسه معزولا عن المحيط لغة ومهارة وأداء، وقد يتسبب هذا العزل في إحباط شديد لديه، يدفعه لترك العمل، مما يعني خسارة المنظمة بالكامل له وضياع تام لمجهودها في اختياره<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - رشيد بن جمعة بن محمد الوهبي: مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> - صلاح لطفي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 44. نقلا عن:

Raymond A. noe and others: Human resources management, Going a competitive advantages, Mc-Grow Hill, 1997, p309.

<sup>3</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: مرجع سابق، ص 70.

<sup>4</sup> -Loïc Cadin et autres: Gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2007,p311

<sup>5</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 495، 494.

<sup>6</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 201.

المطلب الثاني: أسس ومراحل الاختيار والتعيين.

الفرع الأول: أسس الاختيار والتعيين.

أ- الموضوعية وعدم التحيز<sup>1</sup>:

إن أية تحيز وأيا كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بصري غير مؤهل وغير صالح للتعيين، ودخول جسم غريب إلى المنظمة يؤثر سلبا في أدائها على مر الزمن، وفي تصور العديد من المختصين في هذا المجال أنه إذا صاحب عملية الاختيار التحيز، فالأفضل الانتقال إلى الاختيار العشوائي؛ لأنه يضمن على الأقل إحصائيا احتمال أن 50% ممن تم اختيارهم صالحون لشغل الوظائف بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز، لذلك يجب توخي الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في كافة مراحلها، وبشكل خاص اختيار القائمين على تمثيلها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة.

ب- مبدأ تكافؤ الفرص<sup>2</sup>:

يجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الكفاءة والاستحقاق، كما يجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار العاملين فالشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم توزيع العاملين كل حسب مؤهلاته وخبراته وقدراته، هذا التوزيع أمر ضروري حيث يشعر العامل أو الموظف الذي عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وخبراته بالقلق وعدم الاستقرار وبالتالي يمثل خسارة للمنظمة التي يعمل بها.

ج- عدم التسرع في الاختيار<sup>3</sup>:

إن التسرع في عملية الاختيار تمارس ضغطا وتأثيرا سلبيا في دقة انتقاء الموارد البشرية، ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن أنظمة المعلومات المحوسبة للمنظمات الحديثة تخدم توفر البديل لأية وظيفة شاغرة بشكل طارئ، حيث من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة لهذه الأنظمة والتي لم تكن في حاجة إليها أن تعود إليها بسرعة وتتصل بأصحابها، وتستقطبهم وتنتقي الموظف المناسب.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 316، 317.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2008، ص 105.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 317.

د- توحيد إجراءات الاختيار والتعيين<sup>1</sup>:

تحقيقاً لشعار العدالة والموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار وكل المتقدمين يخضعون لنفس المراحل والإجراءات، مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها، فعلى سبيل المثال يجب أن يخضع جميع المستقطبين لفحص المقابلة، غير أن مدة هذه المقابلة تختلف من نوعية مورد بشري إلى أخرى حسب طبيعة الوظائف التي ستعين فيها؛ فمدة ربع ساعة مثلاً تكفي لمقابلة فرد من أجل التعيين لوظيفة سكرتير، في حين أن هذه المدة قد لا تكفي لمقابلة شخص يحمل مؤهل علمي (دكتوراه) يريد التعيين في عضوية هيئة التدريس في إحدى الجامعات.

بناءً عليه يمكن القول بأن النمطية والتوحيد في إجراءات الاختيار والتعيين مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة والضرورة.

## هـ- وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف:

إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون لطلب التوظيف بالمنظمة مسألة هامة تلعب دوراً مؤثراً في نجاح عملية الاختيار؛ لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة، تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عالٍ من التأهيل والإمكانات، والعكس من ذلك صحيح، يتضح من ذلك أن وفرة المستقطبين تمكن من انتقاء موارد بشرية أفضل، وتدعى هذه الوفرة بمصطلح selection ratio والتي تقاس عن طريق:

$$\text{معامل الاختيار} = \frac{\text{عدد الأفراد المراد تعيينهم}}{\text{عدد الأفراد المستقطبين والمتقدمين للتوظيف في وظيفة معينة}}$$

ووفق هذه المعادلة كلما ارتفع عدد المرشحين الفعليين للوظيفة كلما كانت عملية الاختيار أفضل.

## الفرع الثاني: مراحل الاختيار والتعيين.

إن الإجراءات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى، فقد تختصر لتشمل مجرد مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم، ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة، ومستأها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً

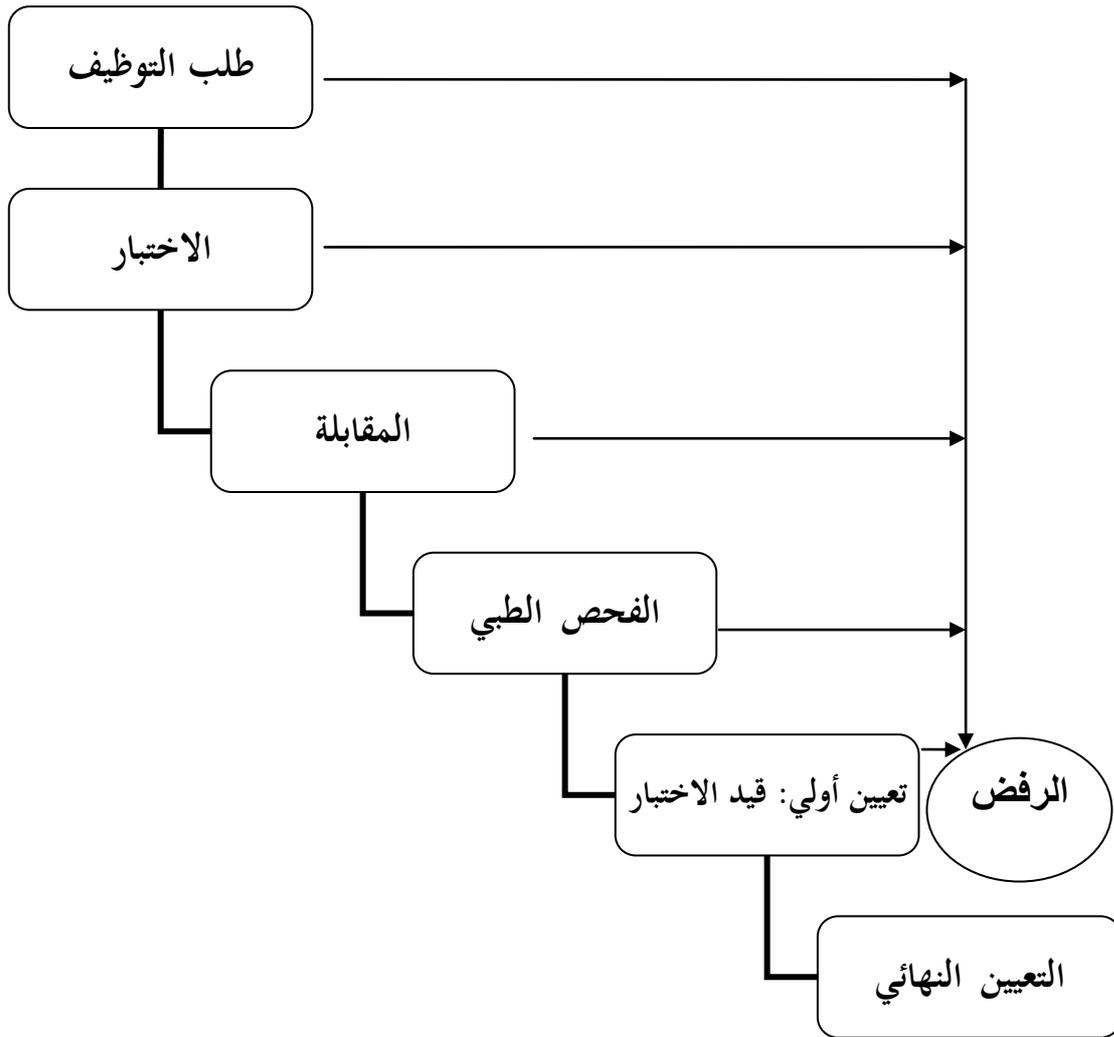
<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 317.

على إمكانيات وحجم العمالة بها وسياساتها اتجاه القوى العاملة، وهناك خطوات رئيسية تمر بها عملية اختيار الأفراد لحين صدور قرار تعيينهم واستلامهم للعمل<sup>1</sup> يتراوح ذكرها عند المؤلفين ما بين ست إلى خمسة عشر خطوة<sup>2</sup> نوجزها فيما يلي:

---

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، مرجع سابق، ص182،181.  
<sup>2</sup> - كمال دسوقي: إختيار الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص181.

الشكل رقم 13: مراحل الاختيار والتعيين



المصدر: من إعداد الباحث

(من خلال دمج آراء الكتاب حول مراحل الاختيار والتعيين)

#### أ- طلب التوظيف:

وثيقة يملؤها المرشح وتحدد فيها المنظمة كافة البيانات التي تطلبها، مثل: الاسم، العمر والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، اللغات، الخبرات والتخصص التطبيقي، الحالة الصحية والهوايات والمرجع الذي يمكن الاتصال به وأية بيانات أخرى ترى المنظمة أنها بحاجة إليها<sup>1</sup> وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص بواسطة المنظمة وتصميم طلب الاستخدام ليست عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب علمي باعتبار أن طلب التوظيف هو الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة، والتي بدورها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته، ولا يعني

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 148.

استخدام نموذج أو طلب استخدام أن يكون هذا الطلب موحدًا بين جميع الوظائف، وذلك أن اختلاف الوظائف من حيث مستواها الوظيفي وطبيعتها يستلزم معرفة معلومات خاصة، ويجب استخدام نموذج معين لكل نوع من الوظائف المتشابهة وذات الطبيعة الواحدة<sup>1</sup>.

### ب- الاختبارات:

يعبر عن الاختبار بأنه: "مجموعة الإجراءات التي تستخدم للتعرف عن مدى توافر خصائص معينة في الفرد المرشح للوظيفة وقصد التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً"<sup>2</sup>.

تعتبر الاختبارات إحدى الوسائل التقليدية التي تستخدم بواسطة العديد من المنظمات في الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بها، وبصفة عامة تساهم الاختبارات في كشف عينة السلوك أو الأداء الفردي المستقبلي<sup>3</sup>، وبالرغم من وجود تداخل ملحوظ في أنواع الاختبارات إلا أنه يمكن تصنيفها كما يلي:

### أولاً: إختبارات القدرات:

إن القدرات تعني مجموعة المعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد وتجعله مختلفًا عن غيره وتساهم في تكوين شخصيته<sup>4</sup>، هنا ينبغي أن نميز بين القدرة والمهارة؛ فالأولى تعني أن الشخص يملك إمكانية معينة تخلق لديه الاستعداد للتعلم واكتساب المهارة المرتبطة بها، وأداء عمل معين والنجاح فيه، في حين أن الثانية تعني أن الفرد لديه دقة وإتقان في تنفيذ عمل محدد نتيجة وجود القدرة أو القدرات اللازمة لهذا العمل<sup>5</sup>، وتنقسم القدرات إلى نوعين هما<sup>6</sup>:

- **القدرات العقلية:** والتي يستدل عليها بمجموعة من العوامل المستقلة عن بعضها:

- عامل الفهم اللغوي: وهو القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه.
- عامل الطلاقة اللغوية: وهو يمثل القدرة على تكوين الكلمات.
- عامل القدرة الحسابية: وهو يمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها مثل: الجمع والطرح والضرب.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، مرجع سابق، ص183،182.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص150.

<sup>3</sup> - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سابق، ص138.

<sup>4</sup> - محمد جمال الكفائي: رجع سابق، ص149.

<sup>5</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص330.

<sup>6</sup> - محمد جمال الكفائي: رجع سابق، ص149، 150.

- عامل القدرة المكانية: وهو يمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع هندسية مختلفة.
- عامل السرعة الإدراكية: وهو يمثل السرعة في إدراك والتعرف على التفاصيل الدقيقة للأشياء وأوجه الاختلاف والشبه بينهما.
- عامل التذكر الأصم: وهو يمثل القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز أو أي أشياء أخرى.
- عامل التفكير الاستنباطي: يمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة من حالات جزئية.
- القدرات غير العقلية: تنقسم القدرات غير العقلية إلى مجموعتين رئيسيتين من القدرات يشتق من كل منهما مجموعتين من القدرات الفرعية وذلك على النحو التالي:
- القدرات البدنية: وهي تلك القدرات التي على خواص الإنسان الجسمانية وما يتبعه من حركات يؤديها الإنسان نتيجة استجابات معينة لمثيرات من البيئة المحيطة به وتتألف من : الكفاءة الجسمانية، السرعة واللياقة البدنية والتنسيق الحركي.
- قدرات الحواس: وهذه الحواس هي حاسة البصر والسمع والشم واللمس والتذوق وكل هذه الحواس مكملة لبعضها فيوظفها الإنسان تبعاً للمواقف التي يتعرض لها.
- وتقيس اختبارات القدرات احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة الشاغرة طبقاً لمتطلبات الوظيفة من القدرات العقلية والبدنية.
- ثانياً: إختبارات الشخصية:

وهي تحدد مدى توافق الفرد مع بيئته وتكيفه مع محيطه، ويتخذ هذا النوع من الاختبارات شكل استفتاءات لقياس الخصائص الاجتماعية للفرد مثل: الانطواء والانبساط، الاندماج في المحيط الإنساني للعمل<sup>1</sup>، حيث أن هذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقاً لميوله واتجاهاته ورغباته، والتي تمثل أهمية لبعض الوظائف مثل رجال المبيعات، العلاقات العامة، خدمة ما بعد البيع...، والذين يجب أن يتسموا بالقدرة على التعامل مع الآخرين أكثر من بعض الوظائف الأخرى كالعامل في مجال الأعمال الكتابية أو الأرشيف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص130.

<sup>2</sup> - محمد جمال الكفائي: مرجع سابق، ص152.

## ثالثا: إختبارات الأداء:

وفيها يطلب من المترشح للعمل أداء نفس الأعمال التي سيقوم بها في المنظمة عند تعيينه<sup>1</sup>، كأن يطلب من المترشح لوظيفة كاتب أن يكتب عددا من الصفحات ثم تحسب المدة وعدد الأخطاء التي ارتكبها، وتستخدم هذه الاختبارات في الوظائف التي توجد لها معايير مادية محددة لقياس مستويات الأداء في الاختبار<sup>2</sup>؛ مما يعني أن هذا النوع من الاختبارات لا يصلح للوظائف التي لا تتوفر على هذه الخاصية كوظائف الإشراف مثلا<sup>3</sup>.

رابعا: إختبارات الذكاء<sup>4</sup>:

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والحكم الصحيح على الأشياء واليقظة والنباهة وحسن التصرف بسرعة ودقة، ومن أهم المجالات التي تطبق فيها هذه الاختبارات ما يلي:

القدرة على جلب الانتباه وإثارة الاهتمام.

فن الانصات للآخرين.

التركيز وقوة الذاكرة والسيطرة على الأفكار ومخارج الكلمات.

القدرة على التحدث بلباقة.

التفكير المنطقي.

## ج- المقابلة:

يمكن اعتبار المقابلة على أنها: "محادثة بين شخصين أو أكثر لتبادل الرأي والمعلومات بشأن موضوع معين"<sup>5</sup>.

أو هي: "عملية تشمل على أنشطة حركية متفاعلة ومترابطة هدفها التنبؤ بسلوك المتقدم ومدى نجاحه في القيام بواجباته ومسؤولياته في الوظيفة المتقدم لشغلها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> - عبد العزيز حسين علي: مرجع سابق، ص 114.

<sup>5</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: مرجع سابق، ص 75.

<sup>6</sup> - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص 132.

## أولاً: أهداف المقابلة:

تهدف المقابلات عموماً إلى<sup>1</sup>:

- تقييم شخصية المترشح للوظيفة: فمن خلال مقابلة الاختيار يلتقي المقابلون مع المتقدمين لشغل الوظيفة وجها لوجه، كما يمكن التعرف على نمط شخصية المقابل وقيمه وعاداته وتقاليده واتجاهاته وثقافته وقياس مدى تماشيها مع قيم وثقافة المنظمة.
- الحصول على بيانات عن المترشحين: حيث يسعى المقابل من خلال مقابله للحصول على كافة البيانات عن المترشح، للحكم الدقيق على مدى ملاءمة طالب الوظيفة لأداء المهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة.
- إمداد المترشحين بمعلومات عن الوظيفة والمنظمة: مثل المعلومات عن صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة، ظروف العمل داخل المنظمة، المسار الوظيفي داخل المنظمة... وغيرها.

## ثانياً: أنواع المقابلات:

- **المقابلة المنظمة:** ويتم فيها تحدي الأسئلة التي تطرح على المتقدم حسب ترتيب معين وتوجه إلى جميع المترشحين بالطريقة نفسها، ومن خصائصها أنها لا تحتاج إلى مهارة كبيرة من المقابلين، كما يمكن استعمالها مع عدد كبير من المترشحين بالإضافة إلى أنها لا تتطلب وقتاً كبيراً ولا تحتتمل عدداً أكبر من أخطاء عند التدوين<sup>2</sup> تسمى في بعض الأحيان المقابلة النموذجية<sup>3</sup>.
- **المقابلة الموجهة:**<sup>4</sup> هذا النوع من المقابلات يخطط له مسبقاً وتبقى للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود معينة.
- **المقابلة غير الموجهة:**<sup>5</sup> وهي عكس الموجهة؛ حيث يقوم المقابل باختيار موضوع المقابلة ويحدد هدفه وأسلوبه ويكون ذلك بموافقة المقابل وحسب إرادته.
- **المقابلة الانفعالية:** حيث يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من الضغط التوتر لدى الأفراد المترشحين ليتعرف المقابل على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص في ظل هذا الجو من التوتر ومشاكل

<sup>1</sup> - عبد العزيز حسين علي: مرجع سابق، ص 117، 116.

<sup>2</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> - عبد العزيز حسين علي: مرجع سابق، ص 117.

<sup>4</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 51.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 51.

وضغوط العمل<sup>1</sup>، ومن أمثلة الوظائف المعنية بهذه المقابلات: وظائف الحراسة، الصيانة، المبيعات والوظائف المتعلقة بمشاكل العملاء<sup>2</sup>، تسمى هذه المقابلة بالمقابلة الضاغطة أو الإجهادية<sup>3</sup>.

- **المقابلة المتسلسلة:** يتميز هذا النوع من المقابلات بوجود عدد من المقابلات يقوم كل واحد منهم بشكل مستقل بمقابلة المتقدم في أوقات مختلفة وبصورة متعاقبة، ويتم بعد ذلك مقارنة التقييمات التي أعدوها ومن ثم يقررون قبول أو عد قبول المترشح<sup>4</sup>.

- **مقابلات حل المشكلات<sup>5</sup>:** يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله، ويطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل، ويكون هناك مجالاً للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد هو قدرته على حل المشاكل.

### ثالثاً: مبادئ وشروط نجاح المقابلات:

هناك مبادئ وشروط يجب مراعاتها من أجل نجاح المقابلة وبلوغها أهدافها نذكر منها:

- تحديد متطلبات المقابلة من الأسئلة من خلال الوصف والتحليل الوظيفيين.
- التركيز على المتطلبات الضرورية والمهارات والقدرات المعرفية والسمات الشخصية التي تعد ضرورية لإنجاز العمل أو القيام بأعباء الوظيفة المطلوبة<sup>6</sup>.
- يجب على المقابل أن يسعى إلى كسب تعاون واهتمام الشخص المقابل.
- طرح الأسئلة بطريقة تخلق نوعاً من الحرية في الإجابة والكشف عن حقيقة ونفسية المقابل.
- استبعاد الأسئلة ذات الإجابات القصيرة بـ "نعم" أو "لا" .
- على المقابل أن يستمع بعناية للمقابل حتى يشعره أنه عومل بعدالة<sup>7</sup>.
- يجب أن يعتمد تقييم المرشح المقابل على ما يمتلكه من قدرات وخبرات وصفات شخصية ومعلومات تخص العمل أو الوظيفة التي سوف يرشح لها<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز حسين علي: مرجع سابق، ص 117، 118.

<sup>2</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: مرجع سابق، ص 79.

<sup>4</sup> - علي محمد رابعة: مرجع سابق، ص 51.

<sup>5</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 169.

<sup>6</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 167.

<sup>7</sup> - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

<sup>8</sup> - نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 168.

## د- الفحص الطبي:

من الأهمية بمكان أن تتحقق الإدارة من أن الأفراد المرشحين للعمل يتمتعون بحالة صحية تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، فهناك حد أدنى من اللياقة البدنية والطبية يجب توافره في المرشحين للعمل؛ فبعض الأعمال تتطلب لياقة عالية والبعض الآخر يتطلب لياقة عادية<sup>1</sup>. تفرض بعض الوظائف الفحص الطبي على المترشحين بشكل قانوني مثل: قيادة الطائرات، قيادة الشاحنات العابرة لعدة ولايات، وظائف تغليف وتعبئة الأطعمة... إلخ<sup>2</sup>.

أشارت إحدى الدراسات أن 57 بالمائة من الشركات تفرض على مرشحيها للعمل الفحص الطبي في مختلف وظائفها، وعلاوة على ذلك تتجلى أهمية الفحص الطبي في ما يلي:

- حماية الموظف الجديد؛ إذ يسمح الفحص الطبي من تجنب وضعه في وظيفة قد لا تتلاءم مع حالته الصحية.

- حماية باقي الموظفين؛ إذ أن استبعاد الموظف المصاب بالأمراض المعدية يجنب بقية العاملين من احتمال انتقال العدوى إليهم<sup>3</sup>.

- تجنب أي ادعاء للعاملين المتغيبين عن العمل لاحقاً عن معاناتهم من أمراض قبل التحاقهم بالعمل<sup>4</sup> مع تدوين الأمراض السابقة ما يجنب المنظمة أية تعويضات نتيجة تقدم الأوضاع الصحية للموظفين<sup>5</sup>.
- ضمان الاستفادة على الوجه الكامل من الطاقات الجديدة الموظفة في المنظمة<sup>6</sup>.
- تقليل التكاليف والأعباء الناجمة عن مشاكل المرض والغياب والحوادث ودوران العمل<sup>7</sup>.

## هـ- التعيين:

بعد اجتياز المرشح لكافة المراحل السابقة بنجاح يتسلم الفرد عمله في المنظمة وفي أغلب القوانين الخاصة بالتوظيف يوضع الفرد تحت الاختبار<sup>8</sup> وعادة ما تتراوح مدة التعيين قيد الاختبار من ستة أشهر

<sup>1</sup> - محمد جمال الكفائي: مرجع سابق، ص154.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص219.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص219.

<sup>4</sup> - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010، ص106.

<sup>5</sup> - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص219.

<sup>6</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، مرجع سابق، ص210.

<sup>7</sup> - المرجع نفسه، ص210.

<sup>8</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص87.

إلى السنة وحسب ما يحدده نظام المنظمة الداخلي<sup>1</sup>، ولا تعتبر هذه المرحلة جزءاً من الاختبار بل هي مرحلة أولية ما بعد التعيين والتي تعد أفضل الامتحانات وأكثرها صدقاً لأداء الموظف؛ إذ سيتعامل المدير مع الأداء الفعلي للموظف الجديد<sup>2</sup> وعموماً هناك عدة مزايا يمكن تحقيقها من فترة التجريب قبل التعيين النهائي منها<sup>3</sup>:

- اكتشاف الأداء الفعلي للفرد ومؤهلاته وسلوكه ومدى نجاحه في عمله.
- التسهيل في عملية التخلص من الموظفين الجدد غير الناجحين في عملهم دونما مساءلة قانونية من الجهات المعنية لأن القانون يسمح بذلك.
- ويمكن القول أنه حتى مع أكثر الأنظمة القانونية والإدارية تطوراً لا يمكن الوصول إلى قرارات تعيين مطلقة الدقة ولا أن تتنبأ بأداء العمل على المدى المتوسط والطويل<sup>4</sup>.

#### المبحث السادس: ديناميكية التنظيم غير الرسمي في مراحل التوظيف.

مهما كانت كفاءة مدير إدارة الموارد البشرية فإن ذلك لا يغنيه عن ضرورة الاطلاع على ما يقوم به التنظيم غير الرسمي بالمشاهدة والفهم العميقين لوسائله ودرجاته<sup>5</sup>، لما لهذا التنظيم من أثر على مختلف الأنشطة والإجراءات التنظيمية، وإجراءات التوظيف واحدة من هذه الإجراءات المستهدفة من قبله ما دامت تمس مصالح أعضائه؛ فدراسات تايلور وزملائه بينت أن المشاكل التي كانت موجودة كان أحد أسبابها التنظيم غير الرسمي وما كان يقوم به من تعطيل للإنتاج حاثاً أعضائه - خطأً - للعمل ببطء من أجل الاستمرار في وظائفهم لفترة أطول<sup>6</sup>، غير أن هذا الدور ليس سلبياً على الإطلاق فقد يتراوح بين الإيجابي والسلبي حسب مكونات الظرف من المستوى الثقافي ودرجة الولاء التنظيمي لأفراد التنظيم الرسمي وكذا اتجاه عجلة المصالح من جهة والحنكة السياسية للإدارة في كسب ثقة وتعاون أعضاء التنظيم غير الرسمي من جهة ثانية.

<sup>1</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 567، 568.

<sup>3</sup> - عصام عبد الوهاب الدباغ: مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> - كيفن كلينفكس: توظيف المتميزين، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 340.

<sup>5</sup> - أمين أحمد عوض الله: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون ذكر السنة، ص 227.

<sup>6</sup> - سالم نواف كنعان: مرجع سابق، ص 280.

المطلب الأول: الدور الإيجابي.

الفرع الأول: الاستقطاب عن طريق العلاقات غير الرسمية.

فيما يتعلق بالاستقطاب فقد سبق وأن تطرقنا لكون الزملاء والمعارف وسيلة من وسائل الاستقطاب سواء الداخلي أو الخارجي، وعليه فيمكن للإدارة استغلال هذه الوسيلة، خاصة وأن الاتصالات غير الرسمية تتصف بغزارة المعلومات حيث أن الدراسات أثبتت أن 75% من المعلومات مصدرها التنظيم غير الرسمي وأثبتت أنها سريعة مقارنة بغيرها (الاتصال الرسمي) وغير مكلفة، كما بينت ذات الدراسات أن 75% من المعلومات التي يتم تداولها بين أعضاء التنظيم غير الرسمي دقيقة وصحيحة<sup>1</sup> فكيف ستكون هذه الأرقام لو اعتمد التنظيم الرسمي على هذه الاتصالات؟ فضلا عن الإقناع والتأثير الذي يتمتع به قادة التنظيم غير الرسمي في استقطاب الأفراد<sup>2</sup> وما يتميز به من صبر للآراء حول اتجاهاتهم نحو الوظائف الشاغرة كتغذية عكسية مرتدة بسرعة يمكن للإدارة الاستفادة منها<sup>3</sup> واتخاذ الإجراءات اللازمة كتعديل الإعلان أو نحو ذلك.

الفرع الثاني: أهمية التنظيم غير الرسمي في الاختيار والتعيين.

من أهم الطرق التي تعتمد إليها المنظمات اليوم لدعم العمل الجماعي والولاء التنظيمي للأفراد هو الاتصال المباشر من خلال موظفي المنظمة لتعيين أقاربهم وأصدقائهم على أن يكونوا أكفاء وتتطابق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة<sup>4</sup> وبالأخص في المنظمات الخاصة حيث يمكن تطبيق هذه الطريقة. ومن إيجابيات التنظيمات غير الرسمية تقويمها لأخطاء الإدارة في حال تطبيقها للطرق غير الموضوعية والأسس غير السليمة في الاختيار عن طريق الشجب والاحتجاج<sup>5</sup>. ويفيد أعضاء التنظيم غير الرسمي الإدارة حينما تستعين بهم من أجل تزكية من يرونهم أهلا لشغل الوظائف الشاغرة، وتقوم هذه العملية على افتراض مفاده أن الشخص الذي يعمل في المنظمة لا يوصي بصلاحيته ومناسبة شخص لا يثق في قدراته ومهاراته، فالرائد لا يكذب أهله<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص177.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص194، 195.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص195.

<sup>4</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص90.

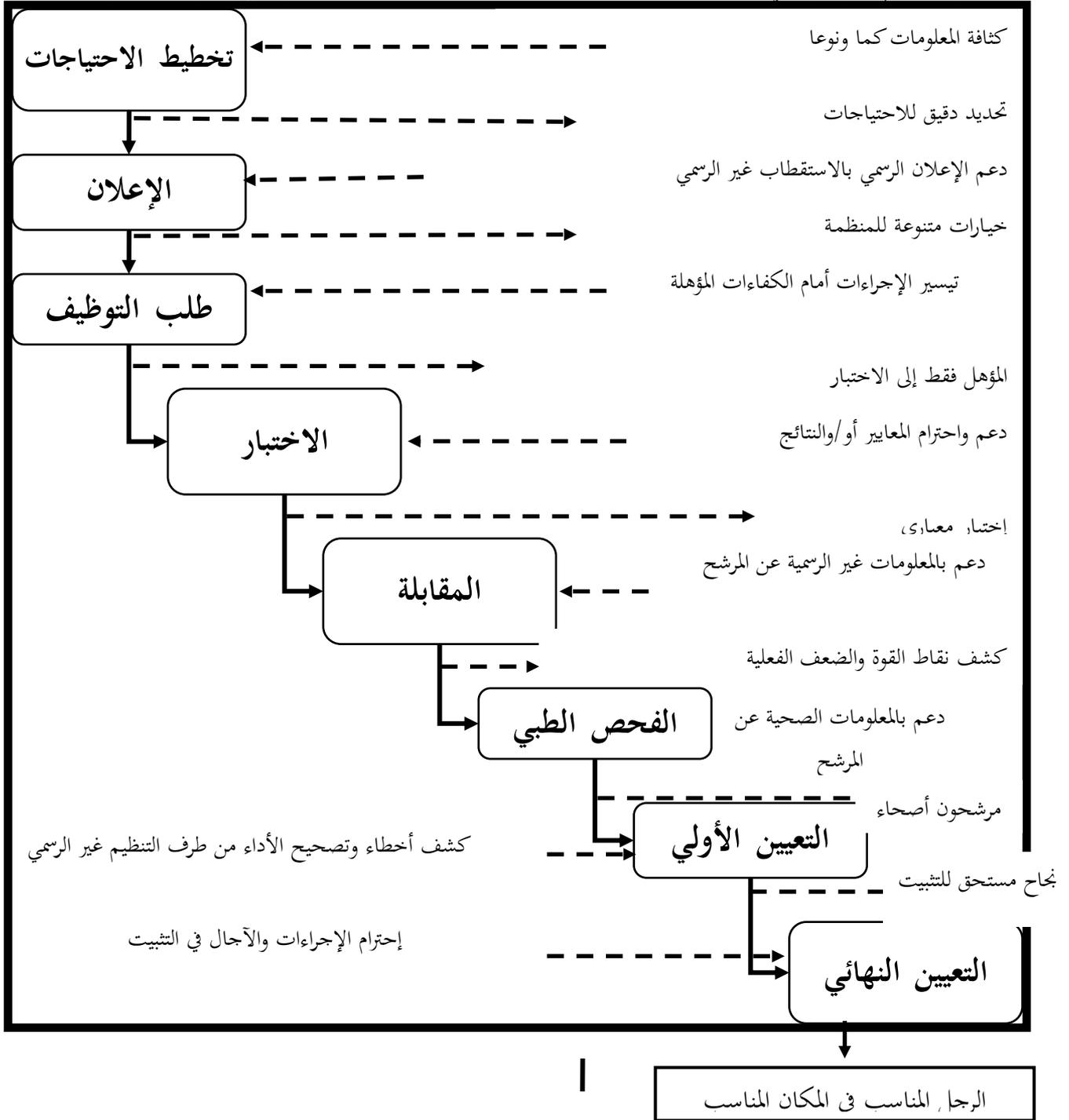
<sup>5</sup> - مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص160.

<sup>6</sup> - نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سابق، ص116.

الشكل رقم 14: التأثير الإيجابي للتنظيم غير الرسمي على إجراءات التوظيف.

مراحل وإجراءات التوظيف

أثر التنظيم غير الرسمي والنتيجة



تأثير التنظيم غير الرسمي والنتيجة  
المصدر: من إعداد الباحث.

## المطلب الثاني: الدور السلبي للتنظيم غير الرسمي.

يعتقد الكثيرون خطأً أن الأثر السلبي للتنظيمات غير الرسمية في مجال التوظيف يمس فقط المنظمات العامة - على أساس ضعف إدارة هذه الأخيرة وقوة إدارة المنظمات الخاصة- فلقد انقده في ذهن فقهاء الوظيفة العامة أن الفساد المترتب على اختيار غير الأصلح (غير الأكفأ) أو الناجم عن العدول عن الأصلح لن يتوقف في سريانه على الوظائف العامة فحسب، بل يمتد بقوة الظروف إلى المنظمات الخاصة.

إن أغلب الاختلالات والانحرافات في مجال التوظيف تعزى إلى إما انحراف ما هو مخطط له ورسمي إلى ما هو غير رسمي وتبني الأول لإرادة الثاني وبالتالي نجد تداخل وتضارب المصالح الرسمية العامة للمنظمة مع المصالح الخاصة لأعضاء التنظيمات غير الرسمية سواء الضيقة لأفراد معينين ومحسوبين على أصحاب القرار أو الموسعة لجماعات تتفاوت من حيث الحجم والقوة داخل التنظيم، وفي كلتا الحالتين نجد أن التنظيم غير الرسمي يقف وراء أغلب مظاهر الفساد في التوظيف بكل مراحلها، وفيما يلي بعضاً من تلك المظاهر في مختلف المراحل:

## الفرع الأول: الأثر السلبي للتنظيم غير الرسمي على تخطيط الاحتياجات:

تعتبر مرحلة تخطيط الاحتياجات من أهم المراحل التي تشملها أي عملية توظيف لا سيما وأنها المغذية للمراحل اللاحقة بمختلف المعلومات المتعلقة بحالات الفائض أو العجز (الكم) ونوعية العمالة الموجودة والمطلوبة (الكيف)، وإن كفاءة ونجاح عملية التوظيف مرهونة بشكل كبير بجودة وحدثة التغذية المعلوماتية الواردة من هذه المرحلة التي تنطلق عادة من عملية تحليل الوظائف وتحليل عبء العمل، و علاوة على تحديد الاحتياجات تفيد المعلومات الواردة من عملية التحليل أساساً في:

- إعادة تصميم الوظيفة.
- تقييم الوظائف.
- تقييم الأداء.
- إعداد نظام الأجور.
- الترقية والنقل.
- إجراءات السلامة والأمن.
- إعداد نظام الحوافز.

- إعادة تخصيص الوظائف.

كل هذه الغايات تجعل من عملية التحليل عملية مهمة إلى الغاية مما يجعلها -عملية التحليل- في ذاتها محط اهتمام التنظيمات غير الرسمية، والملاحظ أن هذه التنظيمات تلجأ في كثير من الأحيان إلى تحريف نتائج التحليل إلى ما يخدم مصالحها، فقد أثبت الواقع أنها تقوم بتخفيض الانتاجية من أجل الخروج بتقارير تطلب المزيد من العمالة، أو العكس من ذلك بمضاعفة الانتاج حين تريد تخفيض الوظائف الشاغرة لاحقاً من أجل المحافظة على المكاسب، أو تضخيم تقييم الوظيفة من أجل الحصول على تقارير إيجابية تدعم أعضاء التنظيم من أجل الترقية أو مضاعفة الأجور والحوافز.

والأدهى من ذلك أنه في الكثير من المؤسسات -العمومية خاصة- تم استحداث عمليات تحليل جديدة لا مبرر لها، سوى لخلق مناصب شغل لصالح من يحسبون على التنظيم غير الرسمي تبدو المؤسسات في كثير من الأحيان في غنى عنها الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الانتاجية الحدية للعامل.

ومن حيث الواقع فإن عملية تحديد الاحتياجات تحكم هي الأخرى بنسبة كبيرة على نجاح أو فشل عملية التوظيف اللاحقة لها، إذ أن مخرجات هذه العملية من معلومات هي الأساس في تحديد فئة المرشحين المستهدفين وكذا القناة الاتصالية التي يتم استقطابهم بها والطريقة الأنسب لاختيارهم واختبارهم، هذا ما يجعل التنظيمات غير الرسمية تركز أكثر على تكيف مخرجاته لصالحها لاسيما وأن أغلب التجاوزات القانونية التي تحدث في هذه المرحلة لا يتم اكتشافها إلا نادراً، هذا علاوة على أنها تحدث في غالب الأحيان بتواطؤ من الإدارة العليا المشرفة أو المسؤولة عن عمليتي التحليل وتحديد الاحتياجات.

### الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي كعميق للعملية الاستقطابية:

مما يعاب على التنظيمات غير الرسمية في مجال الاستقطاب أنها تحور الإعلانات وتقيم الشائعات حولها وفقاً لما يتناسب مع مصالحها عن طريق الأزدراء والاستهزاء وتعقيد العمل في الوظيفة المستهدفة<sup>1</sup> كما قد يتكتم عن المعلومات الخاصة بها فقد أثبتت إحدى الدراسات أن المعلومات الهامة لا تصل إلى كل أعضاء الجماعات بل تأخذ مساراً آخر مما حرم 19% منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، مرجع سابق، ص198.

<sup>2</sup> - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص176.

ولقد أثبت الواقع أيضا أن التنظيمات غير الرسمية في الإدارة كثيرا ما تتحايل على الإجراءات القانونية في مرحلة الإعلان من أجل استقطاب أشخاص معينين للمودة بينهم أو للقرابة أو لأسباب أخرى غير الصلاحية والجدارة، فتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في صحف محدودة الانتشار مما لا يطلع عليها إلا القليلون ولا يعلم الكثيرون عليها شيئا وليس هذا لمجرد استكمال الشكل القانوني فحسب.<sup>1</sup> ومما يدعو للاستغراب أن بعض التنظيمات غير الرسمية وبحكم قوتها ونفوذها تتجاوز القانون الرسمي وتتجاهله بعدم اللجوء إلى الإعلان عن المسابقات الخاصة بالتوظيف نهائيا، كما قد تحرف الإعلان ببعض المعلومات أو إضافة شروط تعجيزية في الإعلان التي من شأنها أن تقصي شريحة واسعة من المرشحين وفتح المجال أمام آخرين محسوبين على هذه التنظيمات، ويحدث كل ذلك إما في غفلة من الإدارة العليا أو تواطؤ منها لانحطاط المستوى القيمي والأخلاقي فيها.

### الفرع الثالث: مساوى التنظيم غير الرسمي في مرحلة الاختيار والتعيين:

من أهم عيوب التنظيم غير الرسمي في مجال الاختيار والتعيين هو احتمال استعمال قاداته لنفوذهم لاختيار أو ترقية الموظفين على أساس العلاقات الشخصية معهم دون النظر إلى كفاءاتهم مقارنة مع كفاءات الآخرين.<sup>2</sup> وفي حال حدوث ذلك قد يتطور الأمر إلى ما لا يمكن تداركه فتتخط معنويات بقية العاملين<sup>3</sup> وتضعف إنتاجيتهم وقد يصل الأمر إلى حد ترك العمل بشكل جماعي نحو منظمات أخرى.<sup>4</sup> ومما يلفت النظر أيضا تلك الممارسات غير الرسمية في المنظمات التي تبدو من الوهلة الأولى قانونية والحقيقة أنها خلاف ذلك، بل إنها أكثر خطورة حينما يعمد التنظيم غير الرسمي إلى تقمص دور الإدارة ويصبح المشرع بإصدار شروط إضافية في المرشحين يزعم أن ظروف العمل تتطلبها وهو يهدف بذلك الوصول إلى أهداف شخصية بحتة<sup>5</sup> -إقصاء فئة دون أخرى-

ومن أمثلة ما درج عليه واقع التنظيمات غير الرسمية في الإدارة للتحايل على روح وهدف التوظيف حينما يقوم بتعيين الشخص المرغوب بشكل مؤقت -عقد عمل-، ثم بعد ذلك تعلن عن شغل الوظيفة لاستكمال الإجراءات ليصبح موظفا دائما، ويضيف الدكتور محمد باهي أبو يونس أن الإدارة قد تحدد

<sup>1</sup> - محمد باهي أبو يونس: الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1999، ص17، 18.

<sup>2</sup> - محمد صالح فالخ: مرجع سابق، ص89، 90.

<sup>3</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص88.

<sup>4</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب: مرجع سابق، ص106.

<sup>5</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص17.

شرطا في المترشح لا يتوفر إلا في الشخص المرغوب، وأن المقابلة قد تكون سبيلا للمجاملة فحسب وحينها تطرح عليه الأسئلة السهلة والبسيطة وتطرح على منافسه الأسئلة الصعبة فلا يختار حتى ولو كان الأجدر بحكم الواقع، أما الأول فيختار حتى ولو كان غير صالح أو غير كفاء لها، بل ولو يفشل التنظيم غير الرسمي في توظيف المرغوبين قد يؤدي به الأمر إلى إلغاء نتائج المسابقة أصلا<sup>1</sup>.

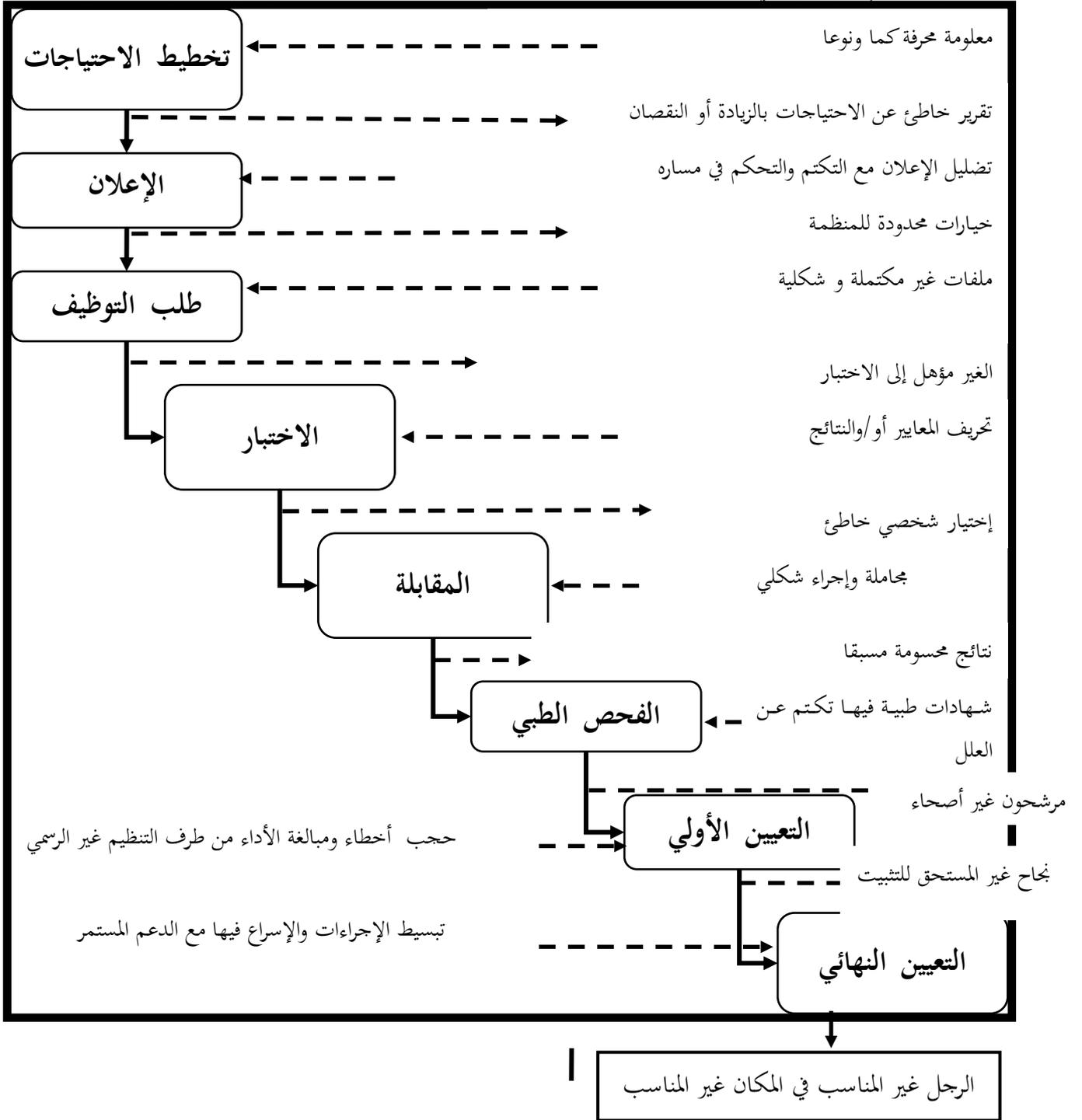
---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 18.

الشكل رقم 15: التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي على إجراءات التوظيف.

مراحل و إجراءات التوظيف

أثر التنظيم غير الرسمي والنتيجة



تأثير التنظيم غير الرسمي والنتيجة

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: التنظيم غير الرسمي والتوظيف بين الإدارة الوضعية والإدارة الإسلامية.

يمكن القول أن عملية التوظيف في المنظمات قاطبة ذات هدف استراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين على أسس سليمة قوامها الموضوعية والعدالة بين المتقدمين وبصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً، تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد.

غير أنه من خلال المطالعة حول كل من سياسات التوظيف في المنظمات الحالية (المسيرة وفقاً للقانون الوضعي) وما كان عليه العهد الإسلامي فيما يعرف "بالتولية (التوظيف) في الإسلام" ومكانة العلاقات غير الرسمية فيها نجد أنهما وإن اتفقا من حيث الهدف -العدالة والموضوعية من أجل تحقيق الكفاءة- فإن هناك فرقا شاسعا من حيث السبب والنتائج، وهذا الذي نحاول توضيحه فيما يلي:

**الفرع الأول: العلاقات غير الرسمية في سياسات التوظيف الوضعية.**

**أ- التوظيف والعلاقات غير الرسمية في أوروبا:**

كانت أوروبا قبل أواخر القرن التاسع عشر تعاني من ويلات نزعة قوية تمثلت في نظرة الناس إلى الوظيفة على أنها تركة يتوارثها الأبناء عن الآباء، أو سلعة تباع وتشترى، وليس القصد بالشراء الرشوة فحسب، بل أن كان المال يدفع كثمن لكرسي الوظيفة يدفعه الإنسان إما للحاكم أو الأمير، أو يدفعه إلى من يشغل هذه الوظيفة الذي اشتراها بدوره من قبل<sup>1</sup>. وهذا بالمعيار الحديث ما هو إلا هيمنة التنظيمات غير الرسمية على سياسات التوظيف مما حرفها عن مبادئ الصلاحية والكفاءة تمام التحريف. واعتباراً من ذلك العهد بدأت أوروبا في الأخذ بمبدأ الصلاحية والكفاءة -أو ما يعرف عند فقهاء القانون والشريعة "بمبدأ الجدارة"- كأساس للاختيار والمفاضل بين المرشحين للوظائف سواء كانت قيادية أم غير قيادية وذلك عندما أقر بقانون المسابقات التوظيفية التي تكشف عن كفاءة الشخص ومقدرته على أداء المهام، وكانت بريطانيا السبّاقة في هذا المجال<sup>2</sup> سنة 1852م ثم فرنسا سنة 1882م<sup>3</sup> ثم بقية الدول الأوروبية فيما عدا سويسرا وفرنلندا فقد أخذتا بالمفهوم الأمريكي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 11، 12. نقلا عن:

-De Laupadere A: Traité de droit administratif, Paris, LGDJ, 1995, P83.

<sup>2</sup> - صبري جليبي أحمد عبد العال: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة - دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، طنطا، مصر، 2008، ص 87، 88.

<sup>3</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 11.

<sup>4</sup> - صبري جليبي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 88.

وفي هذا المجال تعتبر بريطانيا الرائدة نحو تأصيل نظام متكامل لاختيار الموظفين يحول بين الوظائف والمعايير غير الموضوعية لتقمصها فلجأت إلى نظام المسابقات المتكون من المراحل التالية<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: الامتحانات ذات الإجابات القصيرة، وهي امتحانات تقيس مستوى الكفاءة.

- المرحلة الثانية: الامتحانات الشخصية، وتعرف بامتحانات المقال، أو الامتحانات الحرة.

- المرحلة الثالثة: المقابلات الشخصية، للحكم على المظهر العام وسلامة الحواس وغيرها..

وفي الدول العربية أخذت كل من المملكة العربية السعودية، عمان، السودان ومصر بهذا النظام.

### ب- التوظيف والعلاقات غير الرسمية في النظام الأمريكي:

لم يكن الحال في نظام التوظيف الأمريكي وقتئذٍ - أواخر القرن التاسع عشر - بأفضل مما كان عليه في نظيره الأوربي؛ فقد كانت الوظائف - ليست الفدرالية فحسب ولكن حتى الإدارية في الولايات<sup>2</sup> - أسلابة وغنائما توزع على أنصار الحزب الفائز في الانتخابات ليس تقلده فقط بل وإساءة استعمالها على النحو الذي يحقق المصالح الخاصة<sup>3</sup> وهو ما يعرف بنظام الغنائم spoils-system لعضو مجلس الشيوخ Marcy<sup>4</sup>.... وبالتالي فإن النهج الأمريكي اتسم باتخاذ المحسوبية السياسية أساسا لاختيار الموظفين، وهذا بطبيعة الحال رتب آثارا لا تقل خطورة على تلك التي خلفتها المحسوبية الأوربية في أوروبا المبنية على أساس الطبقة الاجتماعية والثروة<sup>5</sup>.

إلا أنه بعد اغتيال الرئيس الأمريكي جارفيلد سنة 1883م على إثر هذا القانون الجائر، صدر قانون عرف بقانون بندلتون<sup>6</sup> Pendelton act في ذات العام في عهد الرئيس الأمريكي Arthur ثم قانون Ramspeck الذي يخول للرئيس الأمريكي فرض تطبيق نظام الكفاءة في التوظيف جعل<sup>7</sup> لأول مرة في أمريكا الصلاحية أساسا للاختيار.

وما يتميز به النظام الأمريكي أنه يأخذ بالنظرية الموضوعية في التوظيف خلافا للنظام الأوربي الذي يأخذ بالنظرية الشخصية؛ لذلك فإن النظام الأمريكي اعتمد طريقة الامتحانات المفتوحة open

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 89-91.

<sup>2</sup> - محمد نصر مهنا: في نظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 12، 13.

<sup>4</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 112.

<sup>5</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 12، 13.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص 13.

<sup>7</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 113، 114.

examinations في شغل الوظائف، سواء الموظفون الجدد أو ما تعلق بالترقية<sup>1</sup> سدا لتدخل المحسوبة والمحابة والوساطة.

### ج- نقد وظيفة التوظيف الوضعية على ضوء الممارسات غير الرسمية<sup>2</sup>.

إن سعي الأنظمة الوضعية المتقدمة منها والمتخلفة لحماية سياساتها التوظيفية وبالأخص في المنظمات العامة لم تجنبها في الواقع من انتقادات سواء في ظل ضبط نظام التوظيف فيها أو في ظل عدمه. ففي حالة تحديد معايير الكفاءة فإنه في الواقع لا يتم إلا تحديد الشروط العامة التي تشترك فيها كل المنظمات العمومية، ومن ثم يجد المشرع نفسه أمام واقع ضرورة فتح استثناءات من شأنها أن تخول للمنظمة إضافة شروط تراها مهمة في المترشح من أجل أداء مهامها على أكمل وجه، وتكون تلك - في الواقع - فراغا من أجل إضافة شروط إضافية - من طرف التنظيمات غير الرسمية - ومن ثم مدعاة للاختيار على أساس الاعتبارات الشخصية.

أما في حالة عدم تحديد معايير الكفاءة واكتفائها بالرقابة على الغاية - الصالح العام وصلاحيات الموظف - فلإدارة حينها إمكانية للجوء إلى الامتحان في جميع الوظائف أو تقتصره على بعضها أو العدول عنه في جميعها وهنا كثيرا ما تلعب التنظيمات غير الرسمية تحت طائلة المحسوبة السياسية والأهواء العقائدية والاتجاهات المذهبية والرشوة واعتبارات القرابة والود دورا بالغا في التأثير على منحى الاختيار.

### الفرع الثاني: العلاقات غير الرسمية ووظيفة التوظيف في النظام الإسلامي.

تتعدد الأسس الشرعية للصلاحيات تعددا يعكس حرص الشريعة الإسلامية على اعتبارها واحدة من مبادئها الأساسية في الإدارة، وهذا ما يكشف عنه القرآن وتؤكد السنة، وتواتر عليه عمل الصحابة. حرصا من الباحث على دحض ضمن البعض أن ما ذهب إليه من حكم إنما هو تعصب ديني ذاتي المنطلق غير مبني على أساس موضوعي ارتأينا طرح التساؤل التالي: ما مدى اعتبار الصلاحيات والجدارة مبدأين من مبادئ التوظيف في الإسلام؟ وهو الذي يحاول الباحث الإجابة عنه - ولو باختصار لأن الموضوع متشعب وطويل - فيما يلي:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، 114.

<sup>2</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 17، 16.

## أ- في القرآن الكريم:

ورد في القرآن الكريم من الآيات ما يدل على أولوية الصلاحية والجدارة عن غيرها في المفاضلة بين الموظفين بل وحتمية الأول دون غيره ولا أدل على ذلك من قوله تعالى على لسان ابنة صاحب مدين : ﴿ يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾<sup>1</sup> وفي لفظ : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ . . ﴾ دلالة على التحري عن الأصلاح وفي لفظ : ﴿ .. الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ إشارة إلى معياري الجدارة والصلاحية<sup>2</sup> واستطرد الفقهاء على وجوب تلازم الأمانة والقوة في الموظف خاصة الموظف العام؛ فالموظف القوي غير الأمين يستبد بالسلطة ويؤدي به إلى الظلم والخيانة، أما الموظف الأمين الضعيف فلا يستطيع السيطرة وبالتالي تفلت المصالح منه وتفسد<sup>3</sup>.

وما يضمن تطبيق هذا المبدأ على أساس من العدل وعدم تدخل التنظيمات غير الرسمية فيها لأي سبب كان ولو بداعي أقوى العلاقات الشخصية - القرابة - قوله تعالى : ﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ﴾<sup>4</sup> وليس ذلك معناه عدم السماح بوجود العلاقات الشخصية التي هي روح التنظيمات غير الرسمية على الإطلاق، بل هي مطلوبة ما دامت تحقق المعاملة الحسنة ولا تضيع الأمانة (المهام الوظيفية) والدليل قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ﴾<sup>5</sup>، إذ أن العلاقات الشخصية في الحياة العامة والحياة العملية بشكل خاص مطلوبة وليست مذمومة لذاتها، والمذموم فيها جعلها معيارا للحكم في كل شيء مما تجعل القرارات في العمل تميل عن الرشادة وتنحرف عن الصواب في التوظيف نحو المحاباة والمحسوبية الجائرة، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع فرص أفضل على المنظمة والفرد يجعل الفرد غير المناسب في المكان غير المناسب.

## ب- السنة النبوية:

وفي نفس الاتجاه أقرت السنة النبوية القولية والفعلية ما جاء به القرآن الكريم من حث الناس للنأي عن الاعتبارات الشخصية في التوظيف فقد قال الرسول ﷺ: " من تولى من أمر المسلمين شيئا، فاستعمل

<sup>1</sup> - القصص: الآية 26.

<sup>2</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 27، 26.

<sup>3</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 231.

<sup>4</sup> - الأنعام: الآية 152

<sup>5</sup> - الحجرات: الآية 13.

عليهم رجلا وهو يعلم أن فيهم من هو أولى بذلك وأعلم منه بكتاب الله وسنة رسوله ﷺ فقد خان الله ورسوله وجماعة المسلمين<sup>1</sup>. وقوله ﷺ: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة"<sup>2</sup> وعن أبي ذر قال قلت لرسول الله ﷺ: يا رسول الله ألا تستعلمني؟ قال فضرب بيده على منكبي ثم قال ﷺ: "يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"<sup>3</sup>.

هذا عن الصلاحية وأهميتها، أما عن المحسوبية والقرباية ومكانتها في التوظيف فيقرر الرسول ﷺ بقوله: "من ولي من أمر المسلمين شيئا فأمر عليهم أحدا محاباة فعليه لعنة الله، لا يقبل منه صرفا ولا عدلا حتى يدخله جهنم" بل لقد بلغ حرص النبي ﷺ على عدم تولية أقاربه الوظائف العامة أنه رفض أن يسندها إلى عمه العباس، فقال له: "يا عباس يا عم النبي، نفس تهييها خير من إمارة تحصيها"، وقد ثبت أن ثلاثة أرباع الذين تولوا الوظائف في عهده ﷺ كانوا من بني أمية لا من آل بيته<sup>4</sup>.

### ج- في الفكر الإداري للخلفاء الراشدين:

بعد وفاة الرسول ﷺ اتسعت الدولة الإسلامية وتعددت أمصارها، ووفقا للمنطق استوجب استحداث نظم إدارية جديدة وانتهاج سياسات في الاختيار تتلاءم وذلك التوسع، إلا أن هذا لم يؤثر على الالتزام بإعمال ذلك الأصل وهو إبعاد المعايير غير الرسمية وإحلال الصلاحية والجدارة.

ففي عهد الصديق أبي بكر رضي الله عنه أعلن عن المنهج القويم باختيار الأصلاح والأكفأ، ولا أدل على ذلك من عزل خالد بن سعيد بن العاص قائد الجيش في الشام لعدم صلاحيته وهزيمته من الروم، وبعث إلى شرحبيل الذي ولاه على الشام بدلا عنه خطابا كان فيه أنه لم يعزله لإثم أتاه ولكن لنقص في الكفاءة تضر بالمسلمين، وفي اختياره لعمر بن الخطاب خليفة من بعده قال مما قال داعيا: "...ولا وليت ذا قرابة... واجتهدت لهم رأبي فوليت عليهم خيرهم، وأقواهم عليهم، وأحرصهم على ما فيه رشدهم"<sup>5</sup>. وقد ثبت أنه مات ولم يولي أحدا من أقاربه ولا من عشيرته بني تميم<sup>6</sup>.

وفي عهد عمر بن الخطاب تأصل المبدأ القويم وأبعدت العلاقات غير الرسمية وبالأخص القرباية منها فكان يقول: "ما من أمير أمر أميرا أو استفضى قاضيا محاباة إلا كان عليه نصف ما اكتسب من الإثم..."

<sup>1</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 135.

<sup>2</sup> - رواه البخاري.

<sup>3</sup> - رواه مسلم.

<sup>4</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 255.

<sup>5</sup> - محمد باهي أبو يونس: مرجع سابق، ص 33، 34.

<sup>6</sup> - صبري جلي أحمد عبد العال: مرجع سابق، ص 256.

فمن إحدى عشر ولاية كانت تنقسم إليها الدولة الإسلامية لم تكن لـ عُديّ - فرع سيدنا عمر بن الخطاب - ولاية واحدة<sup>1</sup>. وإذا حدث وإن اجتمعت شدة الكفاءة مع القرابة اختاره وبين له ذلك مثل ما حدث مع سعد بن أبي وقاص حين اختاره وكان فيما قال له: "...يا سعد لا يغرنك من الله أن قيل خال رسول الله ﷺ وصاحبه...". وقد رُوِيَ في هذا المعنى قولُ عمر بن الخطاب رضي الله عنه أيضاً، ولفظه: "مَنْ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا لِمَوَدَّةٍ أَوْ لِقَرَابَةٍ، لَا يَسْتَعْمِلُهُ إِلَّا لِدَلِّكَ؛ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنِينَ"<sup>2</sup>.

أما علي - كرم الله وجهه - الذي تولى الخلافة من بعد عثمان فقد عاتب عثمان اختياره لأقاربه من قبل فقال له: "ضعفت ورفقت بأقاربك..". وكان مما كتب لواليه على مصر الأشتر النخعي: "...فليكن استعمالك لهم - أي توظيفك لهم - اختباراً ولا يكن محاباة ولا إثارة... فاصطفي لولايتك أهل الورع والفقهِ والعلم والسياسة...". وحتى ابنه الحسن لم يولّه رغم أنه طُلب منه ذلك فقال: "لا آمركم ولا أنحكم، أنتم أبصر ولكني أترككم كما ترككم رسول الله ﷺ"<sup>3</sup>.

ومن هنا ظهر أن التنظيم غير الرسمي بما يحمله من القرابة والمحابة والرشوة وكل العلاقات الشخصية لم يكن له دور في التولية والتوظيف في عهد الرسول ﷺ والخلافة الراشدة من بعده - إلا ما كان في عهد عثمان بن عفان ودفع حياته ثمناً لذلك - وإنما كان الأساس هو القوة والأمانة<sup>4</sup> أي الكفاءة والصلاحية بالتعبير المعاصر.

وإن أروع فهم لما سبق ما كان عن ابن تيمية حين قال: "...فإن عدل عن الأحق الأصح إلى غيره لأجل قرابة بينهما أو ولاء عتاقة أو صداقة أو موافقة في بلد أو مذهب أو طريقة أو جنس كالعربية والفرسية والتركية والرومية، أو لرشوة يأخذها منه من مال أو منفعة، أو غير ذلك من الأسباب، أو لضغن - حقد - في قلبه على الأحق أو عداوة بينهما، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"<sup>5</sup>. ودخل في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾<sup>6</sup> وفي فهم العلامة ابن باديس لخطبة أبي بكر حين تقلد الخلافة حيث صرح عن شروط نيل الوظيفة فقال: "...ولا تستحق للاعتبار الشخصي...". فالاعتبار الأول هو الكفاءة والصلاحية لا غير، بل إن الكفاءة مقدمة حتى عن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 259. نقلا عن: محمد عمارة: الإسلام وفلسفة الحكم، الطبعة الأولى، دار الشرق، (بدون ذكر البلد)، 1989، ص 93.

<sup>2</sup> - رواه ابن أبي الدنيا، كما في "مسند الفاروق" لابن كثير.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 263.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 265.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 255، 266.

<sup>6</sup> - الأنفال: الآية 27.

الخيرية في السلوك<sup>1</sup>. فللاختيار الصحيح دور هام يفوق في أهميته كل السياسات الإدارية التي ستطبق على العاملين فيما بعد، ولقد كشفت إحدى الدراسات التي أجريت على المصارف الإسلامية أنه على الرغم من كفاءة الجهاز الإداري لتلك البنوك إلا أن ذلك لم يحل دون شيوع بعض الاختلال في القيم والأخلاق والتصرفات، وخلصت الدراسة أنه لا بد من الاختيار السليم للموارد البشرية بعيداً عن الذاتية والاعتبارات الشخصية<sup>2</sup>.

وبالإضافة إلى ما سبق اعتبر الإسلام أنه لا بد من التفاضل بين الناس في التوظيف في جو تسوده العدالة وتكافؤ الفرص بعيداً عن المزايا الاحتكارية والوراثية والسلطان التي تحد تكافؤ الفرص وتخلق الظلم وعدم المساواة، ذلك لأن الوظيفة ليست موقوفة على فرد أو فئة فحسب، بل هي مفتوحة لجميع من يملك الكفاءة لتلك الوظيفة والقيام بمهامها أياً كان، وهذا ما يقضي على الصراع في المجتمع ويحل التعاون ويحترم التخصص، قال تعالى: ﴿لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سَخِرِيًّا﴾ وسَخِرِيًّا معناها: أن يخدم الناس بعضهم البعض كل حسب تخصصه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أبوبكر جابر الجزائري: أصول الولاية في الإسلام للإمام العلامة عبد الحميد بن باديس، مجلة الشهاب، ذي القعدة 1356، جانفي 1938.

<sup>2</sup> - محمود عبد الكريم إرشيد: القوى البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2010، ص25.

<sup>3</sup> - باسم علاوي عبد الجميلي: العمل في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006، ص58.

## خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن وظيفة توظيف الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف ليس على مستوى إدارة الموارد البشرية فحسب بل على مستوى العملية الإدارية في المنظمة ككل، باعتبار العنصر البشري عنصراً خلاقاً لأنه قادر على الإبداع، و عنصراً ديناميكياً طالما أنه المحرك لبقية العناصر المالية والمادية والتقنية، وأنه على المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تقليل هوامش الخطأ في هذه الوظيفة وذلك عن طريق التخطيط العلمي الدقيق المدعم بالخبرة الكافية لكل المراحل بدءاً بتحليل العمل على ضوء الاستراتيجيات العامة للمنظمة، إلى التخطيط للاحتياجات من العنصر البشري مروراً بخطوات مدروسة للاختيار والتعيين.

ووفقاً للاتجاه الحديث في الدراسات الإدارية لاسيما في إدارة الموارد البشرية -والتي تركز على المنهج السلوكي- فإن الفلسفة الإدارية المادية والتقنية أثبتت فشلها؛ ذلك لأن ما تحمله القوى العاملة من ثقافة وولاء تنظيميين هو الحجر الأساس في نجاح أي خطط مسطرة من قبل المنظمات المعاصرة، وأن مسألة الضمير والأخلاق الحميدة هي الرهان الوحيد لنجاح استراتيجياتها مادامت بعض متغيرات العمل التنظيمي تخرج غالباً عن الأمور التنظيمية أو قد يغفل عنها بما فيها عملية التوظيف، وهنا تجد التنظيمات غير الرسمية مساحة لترك أثرها إما سلباً لتحقيق الأغراض الشخصية لأعضائها على حساب المصلحة العامة للمنظمة، أو إيجاباً بتوفير الجهود غير الرسمية من أجل دعم المصلحة العامة للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل أيضاً تبين أن الإدارة الإسلامية ركزت على رفع المستوى القيمي والروحي للأفراد وأهمية التعاون في الخير العام في كل المجالات مع إحلال العدالة بدل المعايير والقوانين الوضعية والشخصية ومراعاة مبدأ القدوة الحسنة من كل الأطراف القيادية، وأحاطت كل ذلك بالتنويه إلى الرقابة الإلهية التي لا تشوبها القصور، من أجل استغلال التنظيمات غير الرسمية في الجانب الإيجابي فقط من عملية التوظيف وبالتالي الوصول إلى الكفاءات الحقيقية قدر الإمكان.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: سوق العمل، الهيئات الفاعلة فيه وديناميكية العلاقات غير الرسمية.

تمهيد:

قبل التطرق إلى ديناميكية التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على إجراءات التوظيف كان لزاما علينا الإشارة إلى ظاهرة لا يمكن التغافل عليها، بل يمكن اعتبارها السبب الرئيس في وجود ذلك الدور الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية في كل عملية توظيف جديدة ألا وهي حالة سوق العمل التي تشهد تعاظم العرض من اليد العاملة مقارنة بالطلب عليها، أو بصورة أخرى الطلب المتزايد على مناصب العمل في ظل جملة من العوامل التي تضطر طالبي العمل إلى توظيف واستغلال العلاقات الشخصية نحو الحصول على مناصب عمل تكفل العيش الكريم، ومن جملة هذه العوامل مستويات التضخم المتزايدة وارتفاع نسبة الإعالة<sup>1</sup> التي أدت إلى انخفاض مستوى المعيشة وذلك رغم الارتفاع النسبي في الأجور هذا الأخير يعتبر هو الآخر من العوامل المغرية لأفراد التنظيمات غير الرسمية نحو بعض المناصب ذات الأجر الأعلى والمناصب النوعية، بالإضافة إلى شيوع بعض التكتلات التي لا تمت بالكفاءة والجدارة بصلة كالتكتلات الحزبية والقبلية والجهوية في مؤسسات تنخفض فيها مستويات الولاء التنظيمي ويرتفع فيها الولاء لهذه التكتلات، وفي كنف غياب أخلاقيات العمل وتدني التسليح بثقافة المؤسسة بالإضافة إلى عدم التقيد بالقوانين الداخلية (الخاصة بالمؤسسات الطالبة للعمالة) والخارجية الخاصة بالهيئات الحكومية التي تشرف وتوجه وتراقب عمليات التوظيف لنجد أن سوق العمل في الجزائر تطبعه حالة من اللاعدالة واللاتوازن.

ومن أجل الإلمام بمحتويات هذا الفصل قمنا بتقسيمه على النحو المبين أدناه:

المبحث الأول: سوق العمل في الجزائر.

المبحث الثاني: الهيئات الداعمة للتشغيل في الجزائر.

المبحث الثالث: مميزات الإدارة الجزائرية وظاهرة الفساد في التوظيف.

<sup>1</sup> - محمد صالح، فضيل عبد الكريم: النمو الديموغرافي وخصائص سوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17 ديسمبر 2014، ص 119 نقلا عن <http://www.worldbank.org>

\* معدل الإعالة هو نسبة الإعالة العمرية أي نسبة الأشخاص المعالين - الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة أو أكبر من 64 - إلى السكان في سن العمل - في الشريحة العمرية 15 - 64 عاماً. بلغ في الجزائر 47.9 لسنة 2013.

## المبحث الأول: سوق العمل في الجزائر.

لسوق العمل في الجزائر خصائص وميكانيزمات تميزه عن غيره وقصد التعرف عليها وعلى دورها في خلق حركية التنظيمات غير الرسمية ارتأينا قبل ذلك التعرف على ماهية سوق العمل على النحو التالي:

## المطلب الأول: تعريف سوق العمل.

لطالما تم اعتبار سوق العمل من بين أهم القضايا والمسائل التي تم البحث فيها من طرف المفكرين، وذلك لكون الموضوع مهما ويشكل تحد على أكثر من صعيد اقتصاديا واجتماعيا وأرقامه مهمة حتى في الدوايب السياسية، ولذلك نجد المنظرين قد اختلفوا في تعريفه كل حسب الزاوية التي ينظر منها للسوق وحسب اختصاصه.

ومن بين تعاريف سوق العمل نورد ما يلي:

هو مجال عرض العمل وطلبه، ويطلق سوق العمل أيضا على مجموع الوسائط ومن يكونون حلقات وصل بين من يعرضون وظائف معينة وبين طالبيها مثل وكالات العمل تمهيدا للتعاقد معهم<sup>1</sup>.

وسوق العمل كما يرى منصور أحمد منصور هو: «حصىلة مقابلة بين عرض وطلب العمل». ويمكن التنبؤ بالوضعية أو الحالة التي يكون عليها سوق العمل انطلاقا من طرفي المعادلة (عرض، طلب)، ففي حالة ما إذا كان العرض أكبر من الطلب، فإن سوق العمل يشهد حالة من الاتساع والانتعاش والعكس، فإذا كان الطلب على الشغل أكبر من العرض، فإن سوق العمل يشهد حالة انكماش اقتصادي، وبالتالي تراجع في وتيرة استحداث مناصب شغل جديدة<sup>2</sup>.

وهو كذلك دائرة للتبادل الاقتصادي يبحث فيها الأفراد الراغبين في العمل عن الوظائف ويبحث فيها أصحاب الأعمال عن الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة<sup>3</sup>.

وبذات الاتجاه يعرفه Lucy Hatton على أنه كل آلية لمقابلة والموازنة بين الطلب على العمالة المحتملة والعرض عليها أي القوى القادرة والراغبة في العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية، مكتب الإمارات العربية المتحدة في موقع: <https://tanmia.ae> ، بتاريخ: 2015/11/13.

<sup>2</sup> - رواب عمار ، أ. غربي صباح: التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، 2011، ص70.

<sup>3</sup> - المؤسسة المصرية الأوربية للتدريب والتنمية، في موقع: <http://www.eeotd.org> ، 2009/01/20، ص1، بتاريخ 2015/11/13.

<sup>4</sup> - Lucy Hatton : The labour market ,Cevitas : the Institute for the study of civil society, published on: 24/08/2012, P01. Seen in: <http://www.civitas.org.uk/> , on 29/11/2015.

يتم تعريف سوق العمل كآلية رسمية لتفاعل العرض والطلب على العمل، سوق العمل يمكن أن يكون في المجتمع ، ويمكن حصره في مدينة أو منطقة أو بلاد أو حيز جغرافي أكبر<sup>1</sup> .

تعقياً على التعاريف السابقة يمكن أن نورد خمسة ملاحظات مهمة كالتالي:

- أن سوق العمل هو أهم الأسواق الاقتصادية على الإطلاق طالما يتداول فيه أهم مورد من الموارد الاقتصادية ألا وهو العنصر البشري لا سيما في ظل الاقتصاد الفكري المبني على المعلوماتية والابداع في شتى مجالاته.

- أن المقصود بالعرض في سوق العمل كل القوى العاملة الراغبة والقادرة على العمل، وبتخلف أحد الشرطين -الرغبة أو القدرة- في هذه القوى لا يعتد به، إذ لا يعتبر من العرض في القوى العاملة كل قادر غير راغب كما لا يعد منه كل راغب غير قادر على العمل.

- يعد من الحالات الصحية لسوق العمل تفوق الطلب على العرض وهو ما يطلق عليه بحالة الانتعاش، أما تفوق العرض على الطلب فهو حالة الركود غير المرغوب فيها في كل الاقتصاديات.

- أنه ينبغي على الجهة القائمة بهذا السوق أن تعمل على تنظيمه وحصر الإحصاءات اللازمة من أجل التنبؤ به ومن ثمة التحكم فيه قدر المستطاع وهو المعمول به في كثير من الدول التي أنشأت وزارات ودواوين إحصائية ووكالات ومكاتب العمل الوسيطة.

- أن سوق العمل الحقيقي والفعلي ما هو في الحقيقة إلا مجموع سوقي العمل الرسمي وسوق العمل الموازي وبينهما تجاذبات ينبغي فهم آلياتهما.

**المطلب الثاني: مميزات سوق العمل في الجزائر:**

**الفرع الأول: البطالة.**

إن ما يميز سوق العمل في الجزائر شيوع البطالة التي تجعلنا نعيش في ظل واقع يمتاز بالمفارقات العديدة فبالإضافة إلى تحقيق التوازنات الاقتصادية الكلية على مستوى الاقتصاد الجزائري وأهمها انخفاض مستوى المديونية وخدمات الديون التي ترتبط بها وبالإضافة إلى الوضع المالي الجيد مريح، إلا أن سياسات التنمية المعتمدة إلى يومنا هذا لم تساعد في التحكم في هذه الظاهرة.

<sup>1</sup> -South west observatory skills and learning: The labour market handbook: an Introduction to the labour market, University of Exeter,p5, <http://www.swslim.org.uk/> on 29/11/2015.

أصبحت هذه الظاهرة محل اهتمام العديد من الباحثين لما تحمله من دلالات سياسية واجتماعية واقتصادية وهي ظاهرة عالمية تعمل مختلف الدول على مواجهتها ومن بينها الجزائر، وهي نتيجة لقصور النمو الاقتصادي عن مواكبة النمو السكاني، ونتيجة لقلّة الاستثمارات اللازمة لتوفير فرص العمل. وهي أيضا زيادة القوى البشرية الراغبة في العمل عن فرص العمل المتاحة، حيث يتوقف حجم القوى البشرية على حجم السكان بينما تتوقف فرص العمل على مدى زيادة معدلات النمو. وهي الحالة التي تنطبق على وجود أشخاص قادرين على العمل ومؤهلين له وراغبين فيه وباحثين عنه وموافقين على العمل بالأجر السائد، ولكنهم لا يجدونه بالنوع والمستوى المطلوبين وذلك في مجتمع معين لفترة زمنية معينة، نتيجة للقيود التي تفرضها حدود الطاقة والقدرة الاستيعابية لاقتصاديات هذا المجتمع<sup>1</sup>.

ولعل من أهم أسباب البطالة في الجزائر ما يلي<sup>2</sup>:

- فشل خطط التنمية الاقتصادية.
- نمو قوة العمل وتزايدها.
- انخفاض الطلب على العمالة العربية عربيا ودوليا.
- فشل برامج التخطيط الاقتصادي وتفاقم أزمة المديونية الخارجية.
- تدخل الدولة في توازنات السوق وخاصة فيما يتعلق بالأجور، إذ أن رفع الأجور ورفع الضرائب كفيلا بتعطيل عجلة الاستثمار وبالتالي تعطيل خلق الثروة وتقليل فرص العمل الجديدة.
- اعتماد الاقتصاد الجزائري على المحروقات وتدهور بقية القطاعات التي تتراوح بين 2 و 3% من الميزان التجاري.
- النمو الديمغرافي.
- التزايد المستمر في استعمال الآلات وارتفاع الإنتاجية الأمر الذي أدى إلى تسريح العمال وخفض مدة العمل.
- الأزمة الأمنية التي أحلت بالبلاد وأدت إلى تراجع مستوى الاستثمار الداخلي أو القادم من الخارج والذي يعتبر من أهم العناصر للقضاء على البطالة.

<sup>1</sup> - زروحي صباح، برحومة عبد الحميد: دراسة قياسية للعلاقة بين معدل البطالة والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1990-2013 باستخدام التكامل المشترك، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، جوان 2014.

<sup>2</sup> - سايب بوزيد: دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تحت إشراف شعيب بغداد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 387. بتصرف.

## الفرع الثاني: ضعف العمالة النسوية في سوق العمل.

يعرف البنك الدولي المساواة بين الجنسين على أنه التساوي في الحصول على الفرص التي تسمح للناس بمواصلة الحياة التي يختارونها بمحض إرادتهم، وتجنب الحرمان الشديد في النتائج<sup>1</sup>، وبغض النظر عن اختلاف المعتقدات ووجهات نظر المجتمعات في هذه المسألة، فإنه لا شك أن حرمان شريحة من المجتمع من العمل على أساس التمييز بين الجنسين يعد تعطيلاً لمعدل التنمية على اختلاف أرقامها وأهمها مستوى البطالة.

فبالإضافة إلى البطالة يميز سوق العمل في الجزائر اكتساح الذكور للمناصب مقارنة بالإناث وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع وعاداته وتقاليده والملاحظ أن هذه الظاهرة تبقى صحيحة رغما عن ارتفاع أو انخفاض نسبة البطالة فعلى سبيل المثال سجلت الإحصائية الأخيرة لشهر أبريل 2014 تمايزاً واضحاً بين الذكور والإناث العاطلين عن العمل (8.8% للذكور و 14.2% للإناث).

إلا أن الآليات الجديدة للتشغيل منحت مؤخراً فرصة للعنصر النسوي لشغل الوظائف المستحدثة خاصة في ظل تنامي دور قطاع الخدمات وهيمنته على حصة الأسد من القوى العاملة وكذلك انتعاش القطاع العام الذي يشغل 62.8% من العاملات في حين لا يشغل القطاع الخاص سوى 37.2% منهن، وبما أن المؤسسات العمومية متمركزة أكثر في الحضر فإن نسبة العمالة النسوية في القطاع العمومي في الحضر ترتفع أكثر إلى 65.8% وتنخفض في الريف إلى 52.4% لنعلم من هنا أنه لولا المؤسسات العمومية وخاصة في الحضر لكانت نسبة البطالة بين النساء أكبر.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 154.

الجدول رقم 05: توزيع نسبة البطالة والقوى العاملة حسب الجنس خلال الفترة 2004-

.2014

| السنوات                    | 2004             | 2005             | 2006              | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|----------------------------|------------------|------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الإناث                     | ق.ع              | 301119           | 249213            | 252553  | 302659  | 301000  | 348000  | 324000  | 365000  | 371000  | 355000  |
|                            | ق.ن              | 1359254          | 1173873           | 1496864 | 1346876 | 1428000 | 1474000 | 1561000 | 1778000 | 1904000 | 1722000 |
|                            | ن.ب              | 17.54            | 17.5              | 14.43   | 18.34   | 17.4    | 19.1    | 17.2    | 17      | 17.1    | 14.2    |
| الذكور                     | ق.ع              | 1370415          | 1199074           | 988288  | 1071975 | 868000  | 728000  | 738000  | 888000  | 804000  | 859000  |
|                            | ق.ن              | 6439158          | 6870348           | 7371939 | 7247367 | 7718000 | 8261000 | 8038000 | 8393000 | 8885000 | 8517000 |
|                            | ن.ب              | 17.54            | 14.86             | 11.82   | 12.88   | 10.10   | 8.1     | 8.4     | 9.6     | 9.2     | 8.8     |
| ق.ع=القوة العاطلة عن العمل | ق.ن=القوة النشطة | ن.ب=نسبة البطالة | ن.ب=ق.ع/(ق.ع+ق.ن) |         |         |         |         |         |         |         |         |

المصدر: من إعداد الباحث.

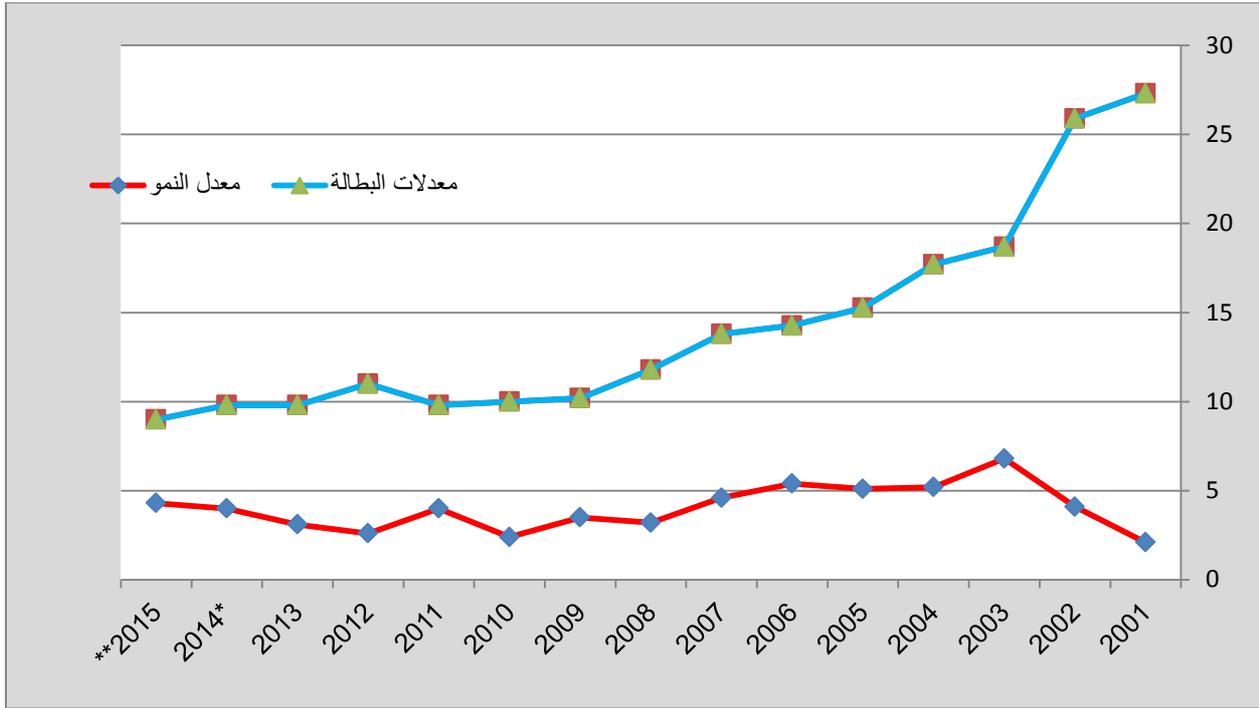
اعتمادا على تقارير سنوية متفرقة للديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

## الفرع الثالث: الارتباط بقطاع واحد.

الملاحظ من واقع الاقتصاد الجزائري أن سوق العمل مرتبط ارتباطا وثيقا بمستويات النمو، هذا الأخير مرتبط بدوره ارتباطا مباشرا بأسعار النفط، وهي حالة غير صحية إذ أثبتت التجربة الجزائرية فشلها سعيا وراء تحقيق توازن سوق العمل من خلال القطاعات خارج المحروقات، إذ نلاحظ أن البطالة مرهونة منذ الاستقلال إلى اليوم بمعدلات النمو وقد أوضحت إحدى الدراسات القياسية<sup>1</sup> حول العلاقة بين أسعار النفط ومعدلات النمو بمعدلات البطالة وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 162.

الشكل رقم 16: العلاقة العكسية بين معدل النمو ومعدلات البطالة.



المصدر: من إعداد الباحث.

بالاعتماد على:

-تقارير الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz). \*مع افتراض ثبات معدل البطالة والنمو الخاصين بالسداسي الأول من 2014.

- \*\* اعتمادا على التنبؤات الواردة في تقرير لصندوق النقد الدولي FMI لسنة 2015.

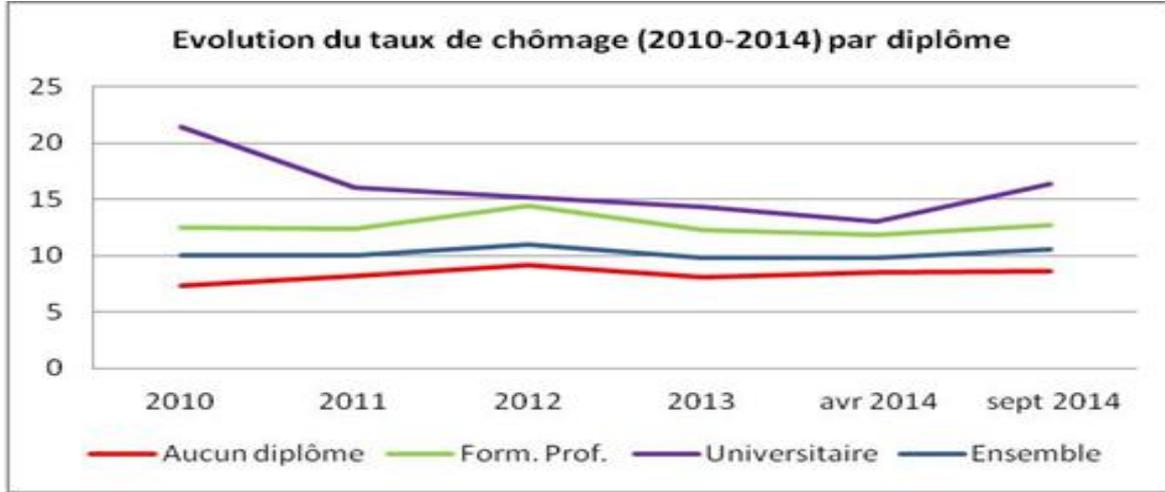
## الفرع الرابع: تدني مستوى التأهيل والتعليم.

لا زالت القوى العاملة الجزائرية سواء النشطة أو العاطلة عن العمل أقل تأهيلا وتكويننا رغم تطور الإنجازات والهياكل المنحزة ورغم الإمكانيات المادية المسخرة إذ تبين الإحصاءات أن سوق العمل الجزائري يستوعب 39.1% من مجموع الأميين الذكور و66.8% من ذوي مستوى التعليم الابتدائي و66.2% من مجموع ذوي التعليم المتوسط بينما يضم السوق نسبا أقل من العاملات ذوات المستوى المنخفض إذ لا تتعدى نسبة العاملات من مجموع الأميات الـ 4% وتقدر نسبة العاملات من ذوات مستوى التعليم الابتدائي بـ 7.6% في حين قدرت نسبتهم من مجموع الحاصلات على التعليم المتوسط بـ 10.7% وهذا ما يؤكد أن الإناث الطالبات للعمل يتفوقن من حيث مستويات التعليم نسبيا وهو ما يؤكد أثر من تقرير صادر عن الديوان الوطني للإحصاء.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل إن الباحثين عن العمل -الذين هم في الحقيقة احتياطي اليد العاملة- يعانون من نفس الميزة إذ أن نسبة البطالة تتناسب طرذا مع مستوى التعليم والتكوين أي كلما

ارتفع مستوى التعليم في فئة ما زادت نسبة البطالة فيها خاصة بالنسبة للذكور، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 17: تطور نسبة اليد العاملة حسب المؤهلات والتكوين 2010-2014.



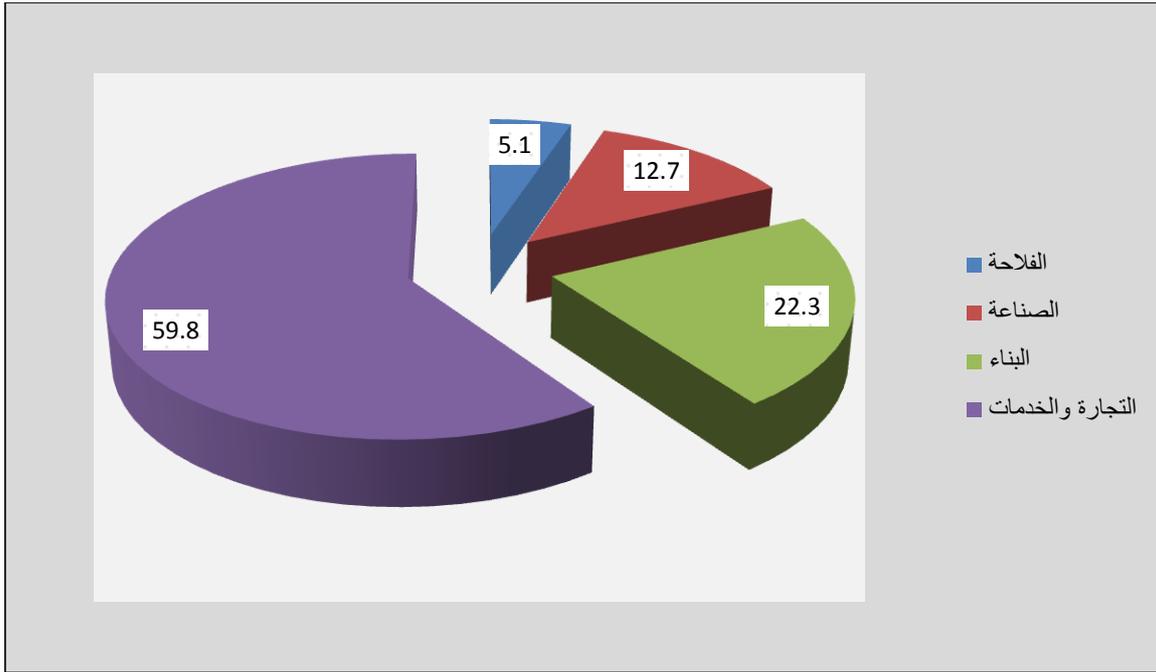
المصدر: الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz) بتاريخ: 2015/06/26.

الفرع الخامس: أهمية نسبية لقطاعي التجارة والخدمات في استقطاب اليد العاملة<sup>1</sup>.

بينت الإحصاءات أن قطاعي التجارة والخدمات يشغلان الحصة الأكبر وأغلبية القوى العاملة النشطة إذ تقدر بـ 59.8% في حين لا يشغل باقي القطاعات مجتمعة (الصناعة، الزراعة، البناء والأشغال العمومية) سوى 41.2%، وتبدو هذه الإحصاءات منطقية إذا ما علمنا أن القطاع التجاري يحتل المرتبة الأولى في عدد المؤسسات بـ 528.328 مؤسسة أي 55.1% من مجموع المؤسسات التي تم إحصاؤها متبوعا بقطاع الخدمات، الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد القطاع التجاري ويعتبر قطاع الخدمات كأحد أهم النشاطات الاقتصادية في الجزائر بـ 325.440 مؤسسة أما عدد المؤسسات الاقتصادية الناشطة في القطاع الثالث فهو يقدر بـ 853.77 أي 89% من مجموع المؤسسات الاقتصادية كما أفادت الإحصاءات وجود 97.202 مؤسسة صناعية في القطاع الصناعي.

<sup>1</sup> - الديوان الوطني للإحصاء: [www.ons.dz](http://www.ons.dz) تاريخ الاطلاع: 2015/06/27.

الشكل رقم 18: توزيع القوى العاملة في الجزائر على القطاعات الاقتصادية لسنة 2014.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تقرير الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

المطلب الثالث: لمحة عن تطور سوق العمل في الجزائر.

بالعودة إلى تاريخ الاقتصاد الجزائري نجد أن الجزائريين قد عانوا من مغبة البطالة، فلقد أثرت البطالة الموروثة وحالة الركود الاقتصادي منذ سنة 1967 على حجم الطلب على اليد العاملة رغم كون وتيرة التشغيل متسارعة نحو استغلال المؤسسات التي تركها المستعمر نتيجة لتزايد النمو الديمغرافي.

أما ما بين 1985 إلى 1997 فهي فترة سوداء بحق على طالبي العمل فقد بلغت نسبة البطالة 30% سنة 1997 أي ما يعادل تقريبا معدل سنة 1966 والبالغ 33% ورغم أن الفترة ما بين 1979 إلى 1984 قد عرفت انخفاضا نسبيا في نسبة البطالة بحوالي 12% إلا أن مظاهر الركود سرعان ما ظهرت إذ لم تسجل خلال الخماسية اللاحقة (1985 إلى 1989) سوى 84000 فرصة عمل علاوة عن تسريح ما يعادل 112000 عامل خلال نفس الفترة أي بخسارة سنوية تقدر بـ 23000 منصب عمل.

ولقد توالى ظاهرة التسريح الجماعي على كاهل المجتمع الجزائري خلال الفترة 1990 إلى 1999 لتصل نسبة البطالة إلى غاية 29.2%.

والجدول التالي يبين تطور معدلات نسبة البطالة خلال الثلاثيات منذ سنة 1966 إلى 2013 :

الجدول رقم 06: تطور معدلات نسبة البطالة خلال الثلاثيات من 1990 إلى 2013

| الثلاثي             | 92-90 | 95-93 | 98-96 | 01-99 | 04-02 | 07-05 | 10-08 | 13-11 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| معدلات نسبة البطالة | 21.13 | 25.16 | 27.14 | 28.79 | 22.43 | 13.78 | 10.66 | 10.2  |

من إعداد الباحث بناء على بيانات الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

وحسب ما يبدو من الجدول فإن نسبة البطالة كانت في نحو تصاعدي خلال العشرية الأولى 1990-2001 في حين هي في انخفاض مستمر في العشرية الأخيرة 2003-2013 وفي نفس الاتجاه سجلت آخر إحصائية للمسح الخاص بالديوان الوطني للإحصاء (حتى شهر أبريل من سنة 2014) 1 ولأول مرة انخفضت نسبة البطالة تحت عتبة 10% حيث بلغت النسبة 9.8% .

### المبحث الثاني: الهيئات الداعمة للتشغيل في الجزائر.

بما أن الأرقام المتعلقة بسوق العمل ولا سيما البطالة هي أرقام مهمة خاصة على الصعيد السياسي فإن مختلف الدول تسعى للتحكم فيها وتوظيفها، كما هو الحال في الجزائر التي ومنذ الاستقلال اهتمت بمسألة التشغيل عبر استحداث هيئات وسيطة وداعمة عديدة تعنى بتشغيل القوى العاملة وبالأخص الشباب مادامت تمثل هذه الفئة أكثر من ثلثي السكان، وفيما يلي استعراض لمختلف هذه الهيئات مرتبة ومقسمة إلى فترتين زمنييتين أساسيتين هما قبل سنة 2000 وبعدها كما يلي:

#### المطلب الأول: الهيئات المستحدثة قبل سنة 2000:

##### الفرع الأول: جهاز الإدماج المهني للشباب<sup>2</sup>.

أنشئ هذا الجهاز سنة 1980 تحت وصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية وهو يركز على التشغيل المؤقت للشباب، كما يهدف إلى جعل هؤلاء الشباب يكتسبون خبرة مهنية داخل وحدة إنتاجية أو إدارة لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر و12 شهرا.

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصاء: [www.ons.dz](http://www.ons.dz) بتاريخ 2015/06/25 .

<sup>2</sup> - عمار علواني : دور هيئات دعم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة دراسة تقييمية بولاية سطيف، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15-2011/11/16، ص5.

الفرع الثاني: صندوق دعم تشغيل الشباب<sup>1</sup> (FAEJ).

تم إنشاء هذا الصندوق سنة 1989، الهدف منه تمكين الشباب من الحصول على عمل بمبادرة محلية أو إنشاء أو ما يسمى بالتعاونيات، حيث يساهم فيها الشباب بـ30% والباقي تساهم به البنوك وللصندوق ثلاثة أنظمة للدعم وهي:

أ- التشغيل المأجور الناتج عن المبادرات المحلية (ESIL): يتعلق بالتشغيل المرتبط بأشغال المنفعة العامة، تقوم هذه الفكرة على التشغيل المؤقت وهذا بتشغيل الشباب العاطل من طرف الجماعات المحلية لفترات من 6 إلى 12 شهرا بأجرة موازية للأجر الوطني المضمون (SMNG) لعام 1991 والمقدرة بـ2500 دج .

ب- التعاونيات: تقدم مساعدة من طرف الدولة من أجل إنشاء تعاونيات هذا عن طريق استغلال الطاقات المحلية، وكذا البرامج المفتوحة من طرف الشباب يمكن أن تصل إلى 30% من تكلفة المشروع والتي لا تتجاوز 500 ألف دج، حيث كانت تكلفة المنصب الواحد للعمل لا تتجاوز 5010 ألف دينار جزائري وتنح للتعاونيات الفردية أو الجماعية التي قبلت ملفاتها ، و70% المتبقية من تكلفة المشروع تمنح على 3 شكل قروض بنكية ، مسيرة لمدة خمس سنوات ، إضافة إلى التسهيلات الإدارية والإعفاء الضريبي لمدة ثلاث سنوات وتخفيض لسعر التجهيزات.

ج- التكوين : إعداد الشباب مهنيا، والمساعدة في عمليات التدريب خاصة في إطار التعاونيات ويكون لفائدة التعاونيات و مرتبط بميدان العمل، إذ لا يتعدى التكوين مدة 06 أشهر داخل مؤسسات التكوين القريبة من المشروع، قصد معرفة ظروف سير المشروع وكيفية استعمال العتاد، أضف إلى أن هذا الجهاز يأخذ على عاتقه تكلفة الأجر للمؤسسات التي تعمل على تشغيل الشباب(الطالبي العمل الأول مرة) وهذا لمدة ستة أشهر وتشجيعا لتشغيل الشباب يقوم الجهاز بدفع لمدة عامين الاشتراكات الاجتماعية بحيث 7% من هذه الاشتراكات يدفعها الجهاز و5% يدفعها المستخدم .

و خلال السنوات الأربع الأولى من إنشاء هذا الجهاز (1990-1994) تم إنشاء أربعة آلاف تعاونية شبابية 135 ألف شاب أغلبهم يعملون في الأنشطة الحرفية 65% والباقي في القطاع الزراعي و قطاع الخدمات وفي الصيد البحري.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص5.

الفرع الثالث: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)<sup>1</sup>.

أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 6 جويلية 1994 تحت إشراف وزارة العمل، حددت مهامه في مساعدة ودعم العاطلين عن العمل لاسيما المسرحين من أعمالهم في ظل الأزمات الاقتصادية الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 و50 سنة) على الاندماج في عالم الشغل عن طريق تقديم الاستشارة والمساعدة وذلك بتكوينهم عن طريق إقامة دورات تدريبية بالإضافة إلى التكفل بالبطالين أصحاب المشاريع لمساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولقد تدعم الصندوق في سنة 2010 بميزانية جديدة سمحت له برفع المزايا بما في ذلك المبلغ الإجمالي لعتبة الاستثمار رفعت إلى 10 مليون دج بدلا من 5 مليون دج مع توسيع نطاق السلع وقدرات إنتاج خدمات للمطورين الذين لديهم بالفعل القدرة على إنشاء نشاط اقتصادي.

الفرع الرابع: وكالة التنمية الاجتماعية (ADS)<sup>2</sup>.

أنشئت هذه الوكالة سنة 1996 ، بمرسوم تنفيذي رقم 223/96 الصادر بتاريخ 29 جوان 1996 (تم تعديل هذا المرسوم في 02 جويلية 2003) ومهمتها محاربة الفقر، البطالة والتهميش الاجتماعي، وهي اليوم تحت وصاية وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة كما أوكلت لها مهمة تسيير ومتابعة العقود ما قبل التشغيل (CPE)، العمل المؤقت (ESIL) والأعمال ذات المنفعة العامة (TUP-HIMO) ومن بين مهامها:

- ترقية واختيار وتمويل كل العمليات الموجهة للفئات الاجتماعية المحتاجة .
- تمويل مشاريع لها منفعة اقتصادية واجتماعية تستعمل في إنجازها يد عاملة كثيفة أي تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال في كل مشروع.
- يشمل تنظيم الوكالة مديرية عامة تتفرع عنها عدة مديريات مركزية وكذا مجلس للتوجيه ولجنة للمراقبة، وحتى تقوم بمهامها فإنها تعتمد على شبكة تتكون من 07 وكالات جهوية إضافة إلى اعتمادها على مديريات التشغيل و مديريات النشاط الاجتماعي بالولايات وكذلك البلديات.

<sup>1</sup> - الصندوق الوطني للضمان على البطالة cnac، على الموقع: [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)، بتاريخ 2015/06/29.

<sup>2</sup> - وكالة التنمية الاجتماعية ADS: على الرابط <http://www.ads.dz> بتاريخ 2015/06/30، بالإضافة إلى قراءة لعرض مقدم من طرف وزارة التشغيل والتضامن الوطني للأستاذ: محمد قرقب، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/01/02.

## الفرع الخامس: الوظائف المأجورة بمبادرة محلية.

في سنة 1990 تبنت الحكومة جهازا يهدف إلى إنشاء مكثف لمناصب الشغل لمدة سنة واحدة تقصر هذه الوظائف على الأشغال غير المنتجة والقليلة التأهيل، سمح هذا الإجراء بتوظيف حوالي 2500 شاب في سنة 2004، إلا أن هذه الوظائف المنشأة مؤقتة تتركز في مجملها في القطاع الخدمي.

## الفرع السادس: الأشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة.

- أ- يهدف هذا الجهاز الذي أنشئ سنة 1997 إلى استحداث مناصب شغل مؤقتة، وذلك من خلال إنجاز مشاريع تتعلق بصيانة شبكة الطرقات والمحافظة على البيئة والتهيئة العمرانية وتتميز هذه الأشغال بأنها لا تتطلب تأهيلا عاليا ولا معدات متطورة و تم وضع هذا البرنامج عن طريق تمويل خارجي (قرض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير) بمبلغ 50 مليون دولار، وهو موجه أساسا إلى البطالين الذين لهم مستوى تعليمي متوسط، بحيث أن الوظائف المعروضة مؤقتة، وتتمثل في أشغال الصيانة والترميم خاصة على مستوى البلديات<sup>1</sup> وفي المرحلة الثانية استفادت وكالة التنمية الاجتماعية من غلاف مالي قدره 9 مليار د.ج لإنشاء حوالي 22.000 منصب شغل ثابت سنويا و تم في هذه المرحلة رفع أجر الأشغال ذات المنفعة العامة و ذات الاستعمال المكثف لليد العاملة إلى 3.000 د.ج، و قد سمح هذا البرنامج بعد أربع سنوات من بداية تطبيقه بتحقيق ما يلي<sup>2</sup>:
- توفير مناصب شغل مؤقتة و تكلفة زهيدة نتيجة عامل التنافس.
  - توسيع مفهوم تقبل العمل إلى العديد من الحائزين على شهادات التعليم العالي، رغم اختلاف هذا العمل مع الشهادة المتحصل عليها.
  - اشتراك مكاتب الدراسة التي فتحت مؤخرا بمنحها مهمة متابعة الورشات.

<sup>1</sup> العابد سميرة، عبار زهية: ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والظموحات، مجلة الباحث عدد 11 / 2012 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، ص 79.

<sup>2</sup> ريمي رياض، ريمي عقبة : أثر برامج سياسة التشغيل على مواجهة البطالة في الجزائر (دراسة مقارنة بين الفترتين 1990-1998 و 1999-2010)، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة يومي 15 و 16 نوفمبر 2011، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 11، 12.

الفرع السابع: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <sup>1</sup> ANSEJ.

هذه الوكالة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296/96، المؤرخ في 08/09/1996، هدفها إنشاء مناصب شغل دائمة موجهة إلى الشباب البطالين البالغين ما بين 19 و 35 سنة في شكل مؤسسة مصغرة و 40 سنة بالنسبة لمديريها مع اشتراط مؤهلات مهنية تتوافق مع النشاط المقترح، كما تشكل المؤسسات المصغرة إحدى الآليات الهامة لترقية التشغيل الذاتي، كما يوفر هذا الجهاز عدة حوافز للاستثمار من خلال تخفيض معدل الفائدة البنكية، القرض بدون فائدة، متابعة الشباب المستثمر بالإضافة إلى منح الامتيازات الجبائية.

ومن مهام جهاز الوكالة ما يلي:

- تقديم الدعم والمشورة لأرباب الأعمال الشباب الطامحين إلى خلق أنشطة.
  - إتاحة الإرشاد وتمكين الشباب من المعلومات حول جميع الأنشطة الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بها مع إنشاء بنك للمعلومات عن هذه المشاريع.
  - تطوير العلاقات مع الشركاء مع الجهاز (البنوك، مصالح الضرائب، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)
  - تطوير شراكة عبر القطاعية لتحديد فرص الاستثمار - مختلف القطاعات مع توفير التدريب فيما يتعلق الشركة لصالح رجال الأعمال الشباب.
  - تشجيع أشكال أخرى من الإجراءات والتدابير لتعزيز إنشاء الأعمال التجارية.
  - في حين سطر للجهاز جملة من الأهداف نلخصها في الآتي:
  - ضمان الظروف اللازمة لإنشاء المشاريع الصغيرة.
  - إنشاء الأعمال التجارية وخلق فرص عمل مستدامة.
  - ضمان استدامة المشاريع الصغيرة التي تم إنشاؤها ضمن الجهاز وتطوير المشاريع القديمة.
- أما ما حققه الجهاز من أهداف على مستوى التوظيف فقد بلغ 710788 منصبا منذ إنشائها إلى غاية سنة 2013، وهو في تطور مستمر إذا ما استثنينا سنة 2013 التي انخفضت فيها وتيرة خلق مناصب العمل عن طريق هذا الجهاز وهو ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> - موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ : <http://www.ansej.org.dz> بتاريخ 2015/7/5.

الجدول رقم 07 : وتيرة خلق مناصب شغل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

| السنة        | المشاريع الممولة | عدد المناصب    | نسبة التطور   |
|--------------|------------------|----------------|---------------|
| 31/12/2007   | 86 380           | 243 308        | -             |
| 2008         | 10 634           | 31 418         | 12.91%        |
| 2009         | 20 848           | 57 812         | 184%          |
| 2010         | 22 641           | 60 132         | 104%          |
| 2011         | 42 832           | 92 682         | 154.13%       |
| 2012         | 65 812           | 129 203        | 139.4%        |
| 2013         | 43 039           | 96 233         | 74.48         |
| <b>Total</b> | <b>292 186</b>   | <b>710 788</b> | <b>738.61</b> |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ANSEJ على الموقع : [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz). بتاريخ 2015/5/7.

الفرع الثامن: عقود ما قبل التشغيل CPE.

أنشئ هذا الجهاز سنة 1998، مهمته توظيف الحاصلين على شهادات جامعية وتمكين الشباب طالبي العمل لأول مرة قصد اكتساب الخبرة المهنية الكافية لإدماجهم في سوق العمل لاحقا، لقد عرف هذا الجهاز تحسنا معتبرا، حيث تمكن من توظيف حوالي 100.000 شاب خلال السنتين (-2005 2004)<sup>1</sup>، وتتوقف فعالية هذا البرنامج على مدى تقبله من طرف الشباب بسبب ضعف قيمة التعويضات المالية المقدمة، وتضائل فرص الإدماج بعد انتهاء مدة العقد.

المطلب الثاني: الهيئات المستحدثة بعد سنة 2000.

الفرع الأول: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 281/01 المؤرخ في 2001/09/24 وهذا تماشيا مع قانون الاستثمار، عوضت وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار، تهدف إلى تشجيع وتطوير الاستثمار من خلال الخدمات التي تقدمها وتطبيق المزايا الجبائية المرتبطة بالاستثمار والذي ينعكس إيجابا في إحداث مناصب العمل وبالتالي التخفيف من حدة البطالة.

## الفرع الثاني: برامج دعم الإنعاش الاقتصادي.

انطلقت هذه البرامج سنة 2001 بهدف منها تهيئة البنية التحتية للاقتصاد الوطني، وذلك من خلال ثلاث محاور أساسية تتمثل في مكافحة الفقر، توفير مناصب الشغل والتوازن الجهوي، ومنذ انطلاق هذه البرامج سمحت بتوفير حوالي 751.812 منصب شغل من 2001 إلى 2004

## الفرع الثالث: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 14/01 المؤرخ في 2004/01/22 وهي آلية جديدة تهدف إلى ترقية الشغل الذاتي من خلال مرافقة القروض المصغرة ودعمها ومتابعتها، يخص هذا الجهاز بالأساس الحرفيين والنساء الماكثات بالبيت وتتراوح قيمة هذه القروض ما بين 50.000 و 400.000 دج.

## الفرع الرابع: الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 259/90 المؤرخ في 1990/09/08 وذلك خلفا للديوان الوطني لليد العاملة، هذه الوكالة جاءت لكي تدعم الهيئات السابقة في مجال محاربة البطالة، غير أن الوثبة الحقيقية في عملها تحققت ابتداء من 2006<sup>3</sup> إذ تدعمت بميزانية قدرها حوالي 07 مليار دينار، مهمتها تتمثل في تقديم المعلومات عن المعروض من العمل من طرف القطاع العام والخاص.

وإلى غاية 2006 تلقت الوكالة حوالي 635529 طلب عمل، 70% منها طلبات شباب أقل من 30 سنة، 40% منهم يحملون شهادات جامعية، كما وصل عدد طلبات النساء إلى حوالي 30%. لقد ارتفع عدد طلبات العمل بين 2001 و 2006 إلى 653529 طلب، هذه الطلبات موزعة كالاتي: 35% بدون مستوى تعليمي، 33% مؤهلين، 32% يحملون مؤهلات جامعية.

## جدول رقم 08: بعض الأجهزة والهيئات المعنية بالتشغيل بمختلف الصيغ.

| إسم الهيئة  | تاريخ التأسيس               | الجهة الوصية   | المهام   | الإنجازات   |
|---|-----------------------------|--|--|---|
| جهاز الإدماج المهني للشباب                                    | 1980                        | - وزارة العمل  | - التشغيل المؤقت.<br>- تكوين خبرات لمدة بين 3 و 12 شهرا.       | -   |
| صندوق دعم تشغيل الشباب<br>FAEJ                                | 1989                        | وزارة العمل بالاشتراك مع البنوك ووزارة الداخلية والجماعات المحلية. | - دعم المبادرات المحلية المشغلة للشباب.<br>- إنشاء التعاونيات. | - أربعة آلاف تعاونية استثمارية شبابية.<br>- 135 ألف شاب عامل. |
| الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.<br>CNAC                   | 1994                        | وزارة العمل.   | - دعم المسرحين من أعمالهم البالغين بين 35 إلى 50 سنة.          | -   |
| وكالة التنمية الاجتماعية<br>ADS                               | 1996                        | وزارة التضامن الوطني.  | - محاربة الفقر في فئة الشباب بعقود مؤقتة.                      | -   |
| الوظائف المأجورة بمبادرة محلية.                               | أنشئ في 1990 وتدعم في 2004. | -وزارة التضامن الوطني.<br>-وزارة العمل                             | - دعم الأشغال الشبابية للفئات لهشة اجتماعيا.                   | 2500 سنة 2004   |
| الأشغال ذات المنفعة العامة وذات الاستعمال المكثف لليد العاملة | 1997                        | وزارة التضامن الوطني بدعم من البنك الدولي للإنشاء والتعمير.        | استحداث مناصب شغل مؤقتة للعاطلين ذوي المستوى التعليمي المتوسط. | -   |
| الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب<br>ANSEJ                    | 1996                        | - وزارة العمل  | - تمويل المشاريع الاستثمارية للشباب.                           | تم استحداث 710788 منصبا إلى غاية 2013                         |

|   |      |                  |   |  |
|---|------|------------------|---|--|
| عقود ما قبل التشغيل<br>CPE                      | 1998 | - وزارة العمل    | فرصة تكوين خبرات مع إمكانية<br>الإدماج. | 100.000 شاب<br>خلال 2004-2005                      |
| الوكالة الوطنية لتطوير<br>الاستثمار<br>ANDI     | 2001 | - وزارة العمل    | تشجيع وتطوير الاستثمار.                 | -  |
| الوكالة الوطنية لتسيير<br>القرض المصغر<br>ANGEM | 2004 | - وزارة التضامن. | ترقية الشغل الذاتي بالقروض<br>المصغرة.  | -  |
| الوكالة الوطنية للتشغيل<br>ANEM                 | 1990 | - وزارة العمل.   | - مكافحة البطالة.                       | معالجة أكثر من<br>653529 طلب عمل<br>إلى غاية 2006. |

من إعداد الباحث اعتمادا على مصادر مختلفة.

المبحث الثالث: مميزات الإدارة الجزائرية وظاهرة الفساد في التوظيف.

قبل التعرض لظاهرة الفساد في التوظيف في المؤسسات الاقتصادية ينبغي معرفة البيئة التي تنتمي إليها وتعمل في ظلها هذه المنظمات والتي تتلخص في مميزات عامة للإدارة الجزائرية والتي نلخصها فيما يلي.

المطلب الأول: المميزات العامة للإدارة الجزائرية.

الفرع الأول: التضخم الوظيفي أو الإداري.

يقصد بالتضخم الوظيفي ارتفاع عدد الموظفين المنتسبين لمؤسسة ما مقارنة بحجم المهام الموكلة إليهم مما يجعل نصيب الفرد الواحد من الجهد المبذول أقل، وهو الذي بدوره قد يؤثر على إنتاجية الفرد العامل في المؤسسة ومما يزيد في خطورة هذه الظاهرة أنه مع مرور الوقت تنخفض الإنتاجية الحدية للعمل في المؤسسات بل وقد تصل إلى غاية الصفر، لقد كانت هذه الظاهرة حكرا على المؤسسات العمومية إذ يعنى فيها بمستويات التوظيف ووتيرتها بغية تحقيق أرقام تعتبر كشرط ضروري في القضاء على البطالة وتحقيق مستويات متدنية من البطالة تستخدم أرقامها كمؤشر على تحقيق التنمية، غير أنه وفي ظل السياسات الرامية إلى إدماج الشباب في القطاع الاقتصادي شجعت الدولة المستثمرين الخواص باستعمال الأجهزة الوسيطة في التوظيف السابقة الذكر على استقطاب كم أكبر من اليد العاملة الأمر الذي جعل ظاهرة التضخم الوظيفي منتشرة في أغلب المؤسسات.

وللتضخم الوظيفي عدة مساوئ منها:

- الازدواجية في السلطة وتداخل الاختصاصات والمهام.
- ظهور مستويات هرمية غير ضرورية مع وظائف بدون مهام واضحة.
- صعوبة قياس الأداءات وصعوبة مقارنتها في ظل العمالة الزائدة.
- طول الإجراءات وتعطل العمل.
- انخفاض إنتاجية العامل على المدى القصير والانتاجية الحدية على المدى المتوسط نتيجة التواكل والتهرب من العمل.
- القضاء على روح المبادرة بين العاملين كنتيجة حتمية لانخفاض الأداء.
- زيادة الصراع التنظيمي نتيجة عدم وضوح نطاق المسؤولية وعدم وضوح الصلاحيات.

#### الفرع الثاني: أولوية العلاقات الاجتماعية على الرشادة.

بحكم التجارب السابقة المستسقة من الأنظمة السياسية التي تبنت النظام الاشتراكي وبالنظر إلى طبيعة المجتمع الجزائري الاجتماعية، تأثرت الكثير من المنظمات الاقتصادية الجزائرية بهذه الصفة حيث صار لقادتها الطابع الاجتماعي المفرط ولو على حساب الرشادة الاقتصادية مما جعلها تتوارث هذا النمط الإداري الأقرب إلى ظهور الفساد الإداري والأكثر عرضة له، فتحت غطاء المذهب الاجتماعي ظهر التغاضي عن الغيابات والتمارض وانخفاض الانتاجية والصراع التنظيمي والمبالغة في تقييم الأداء... وغيرها من المشاكل الادارية.

#### الفرع الثالث: الاستنساخ للتجارب الاجنبية والفرنسة شكلا ومضمونا.

يعرف عن التشريع الجزائري أنه منقول أو مستنسخ في غالبته من التشريع الفرنسي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا التجارب الإدارية التي لا تتلاءم مع طبيعة المجتمع الجزائري، وإذا نظرنا إلى نظرة المشرع الجزائري للوظيفة فنجد أنه يعتمد على النظام الشخصي للوظيفة؛ أي دائمية الوظيفة للشخص الشاغل لها، وهي ذاتها النظرة الفرنسية التي لم يغيرها المشرع الجزائري مما أفقدها القابلية للتغيير وانعدام الفعالية وروح التجديد وتلاشي القيم بين أوساط الموظفين، ما جعل ذلك سببا لظهور البيروقراطية السلبية والمحسوبة وسيطرة الطبقتين السياسية والعسكرية على مسألة التوظيف اللتان لم تأخذا بالشروط الموضوعية والأخلاقية للموظفين.

## الفرع الرابع: انخفاض مستوى قيم العمل.

يمكن اعتبار قيم العمل مجموعة من القيم والمعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في عمله وتوجهه، وتشكل معيارا للصواب والخطأ أو الحلال والحرام، ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية<sup>1</sup>. وتختلف قيم العمل من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، كما تختلف درجة الالتزام بهذه القيم من شخص إلى آخر، وهي في الوقت ذاته متعددة التعاريف والإسقاطات مثلها في ذلك مثل المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، بيد أن هناك إجماعا على أهمية قيم العمل وضرورتها بالنسبة للكيان الإنساني في محيط عمله وللمنظمات في إطار نشاطها وعملها وفي الحياة العملية بكل حيثياتها.

والملاحظ في الإدارة الجزائرية انتشار اللامبالاة التي هي نقيض تام لقيم العمل مثلما يرى Rokeach<sup>2</sup> خاصة في ظل اعتماد النظام الشخصي للتوظيف المشار إليه سابقا، وغياب الرقابة وعدم تطبيق القوانين الصارمة، وبما أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها قد يغطي العجز فيها من طرف الدولة عن طريق العوائد البترولية فإن وتيرة المحاسبة والمراقبة انخفضت تدريجيا حتى فقد العامل الجزائري قيمة العمل بحد ذاته، وانخفضت معه الدافعية للعمل وهو أكبر تهديد على المديين المتوسط والطويل.

## الفرع الخامس: إهدار الملكيات والمرافق العمومية.

يسود لدى كثير من أفراد المجتمع فكرة الحفاظ على الممتلكات الخاصة مقابل هوان الممتلكات العمومية وقيمها لديهم، ضنا بأن ملكية الدولة منفصلة عن ملكية الشعب، ومن هنا انعكست هذه الفكرة على سلوك موظفي وعمال المؤسسات العمومية وجعل هذه الأخيرة عرضة للنهب والسرقة والاهمال وحتى التخريب سواء الممنهج من ذوي المصالح الخاصة أو الفوضوي الناجم عن الجهل والتخلف.

## الفرع السادس: البيروقراطية.

الأصل أن البيروقراطية تعني نوعا من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة، ويعتمد على مجموعة مبادئ أهمها توزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات، وتسلسل السلطات، وذلك من أجل تحسين فعالية المنظمة، وزيادة قدرتها على تأدية الأعمال.

<sup>1</sup> - وحدي نبيلة: العمل والقيم ... إشكالية التزام، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 - جوان 2014، ص 7.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 6.

البيروقراطية طريقة راشدة لإدارة بعيدة عن الشخصية وتؤمن بالقوانين الصارمة والترتيب الهرمي واحترام السلطة من أجل الوصول إلى غاية مهمة وهي خدمة الآخرين بقدر عال من الكفاءة والعدالة، غير أن الإدارة الجزائية كثيرا ما تخرج عن هذا السياق ويتشبهت روادها بالإجراءات والمبالغة فيها واتخاذها هدفا بعد أن كانت وسيلة.

### الفرع السابع: فردية القرارات والشخصنة المفرطة.

بما أن النظام الشخصي للوظيفة استشرى على مختلف القطاعات العمومية خاصة فإن النفوذ الذي كسبته الطبقة الإدارية والعسكرية جعلت دواليب المؤسسات الاقتصادية تدور وفقا لطرق إدارية عسكرية مبنية على التدرج الهرمي والاستعمال المفرط للسلطة، وهو ما أدى إلى أن القرارات وخاصة الاستراتيجية منها تصدر عن قناعات شخص الرئيس أو المدير ضارين بذلك أسس الإدارة الجماعية الشورية المبنية على الدراسة والتخطيط عرض الحائط، إن هذه الفردية في القرارات جعلت الكثير من الإداريين من غير السياسيين ومن غير العسكريين يتأثرون بها حتى وصلت إلى أدنى الموظفين والإداريين في أدنى الأهرام السلطوية في المؤسسات وأصبحت اليوم أسلوبا ينتهجه الكثير منهم كل حسب اختصاصه وما خول له من قدر من السلطة.

### المطلب الثاني: ظاهرة الفساد في التوظيف في الجزائر.

الفساد ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية موجودة بشكل متفاوت في كل دول العالم ويظهر متفشيا أكثر في دول العالم الثالث حيث يتم الوصول إلى الحكم عادة بطرق غير مشروعة. يحصل الفساد عادة في خطوط التماس بين القطاعين العام والخاص، وتقول في ذلك الباحثة سوزان روز اكرمان<sup>1</sup> "كلما كان لدى مسؤول عام سلطة استثنائية في توزيع منفعة أو تكلفة ما على القطاع الخاص فإن حوافز الفساد تظهر.

### الفرع الأول: تعريف الفساد.

يعرف جوزيف ناي Joseph Nay الفساد بأنه: سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة أو الاستفادة المادية واستغلال المركز ومخالفة التعليمات بغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي، ويدفع هذا السلوك إلى استعمال الرشوة أو المكافأة لمنع عدالة أو

<sup>1</sup> - سمير التنير: الفقر والفساد في العالم العربي، الطبعة الأولى، دار الساقى، بيروت، لبنان، 2009، ص16.

موضوعية شخص معين في مركز محترم، وكذا يشتمل على سوء استخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من أجل الاستفادة الخاصة<sup>1</sup>.

وعقب صندوق النقد الدولي على تعريفه للفساد في تقريره الصادر سنة 1996 بأنه لا يشترط أن يكون بغرض تحقيق مكسب مادي - الرشوة - فقد تكون المكاسب اجتماعية بقوله<sup>2</sup> : كما يمكن أن يحدث الفساد عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو اختلاس أموال الدولة مباشرة.

إذا فالفساد هو كل سوء استخدام للسلطة الرسمية وترجيح للمصلحة الشخصية له ولأصدقائه وأقاربه على المصلحة العامة<sup>3</sup>.

أما فساد التوظيف فهو من أهم أسباب الفساد العام يبدأ من وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب، وينتهي بظهور شتى أنواع الفساد الإدارية الأخرى، فإذا كان كل صنف من أصناف الفساد ينتهي أثره في المدى القريب فإن أثر الفساد في مجال التوظيف يمتد أثره إلى مدى طويل، بل وذهب البعض إلى أن سبب كل الفساد في كل دولة هو الوصول إلى المناصب بطريقة غير مشروعة؛ أي بفساد التوظيف ابتداء من السلطة السياسية في أعلى الهرم الإداري للدولة وصولاً إلى المؤسسات العمومية والخاصة بتفشي المحسوبية والرشوة والمحاباة.

ويمكن تعريف فساد التوظيف في المؤسسات العمومية والخاصة على أنه: كل تلك الثقافات والممارسات السلبية المؤدية إلى التوظيف غير العادل؛ الذي يقدم فيها الولاء للمصلحة الاجتماعية المبنية على القرابة والمحاباة والمحسوبية، أو المصلحة السياسية المبنية على الولاء للانتماء السياسي والحزبي، أو المصلحة المادية كالرشوة وتبادل المنافع الخاصة والضيقة، في إطار تنظيم غير رسمي دائم أو مؤقت على حساب مبدأ الجدارة والكفاءة الذي يحقق المنفعة العامة طويلة الأجل على المستويين الكلي والجزئي.

<sup>1</sup> - صلاح الدين فهمي محمود: الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1994، ص 39.

<sup>2</sup> - عبد الحليم بن مشري، عمر فرحاتي: الفساد الإداري، مدخل مفاهيمي، مجلة الاجتهاد القضائي، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، ص 13.

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن: استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، العدد 21، ماي 1996، ص 92.

## الفرع الثاني: تطور فساد التوظيف في الجزائر.

نتطرق فيما يلي إلى ظاهرة الفساد ومدى استفحاله منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ولقد ارتأينا تقسيم هذا التطور زمنيا إلى ثلاثة مراحل تبعا للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المرافقة لها على النحو التالي:

## أ- التوظيف بعد الاستقلال إلى أواخر الثمانينيات.

تركزت الكفاءات الفرنسية بعد الاستقلال فراغا كبيرا في الوظائف العمومية والخاصة في الجزائر كان من الصعب تعويضها، لذلك أخذت العشوائية حيزها في التوظيف إلى غاية الانقلاب السياسي سنة 1965 فقد أخذت القيادة السياسية آنذاك منهجا نحو بناء دولة قوية بمؤسساتها السياسية والإدارية، إذ أن من مظاهر استكمال الاستقلال السيطرة على الجهاز الإداري وضمان ولاءه وانقياده لمتطلبات النظام السياسي الجديد ، الذي يبدأ من القمة إلى القاعدة وتعزيزها بترسانة قانونية ودستورية ، وبرجال أوفياء ومخلصين للمبادئ والتوجه الاقتصادي الاشتراكي الذي كان يبدو أن لا رجعة فيه.

إن أطروحة بناء الدولة حسب الرئيس الراحل هواري بومدين تتمثل في تقوية السلطة التنفيذية بإعطاء صلاحيات واسعة للإدارة وأهمية ثانوية للحزب ، والذي أصبح دوره شكليا، بقصد تجنب الصراعات والانشقاقات الحزبية، ونتيجة للدور التنموي الذي أوكل للإدارة ، فعليها أن تشعر بتضامن إزاء مقتضيات المجتمع وأن تكون عنصرا فعالا في التحولات التي تعرفها الأمة في إطار الخيار الاشتراكي في سياسة جديدة ترمي الى تسيير الموارد البشرية بهدف التوظيف لتلبية احتياجات الإدارة من الموظفين من الناحية الكمية والتنوعية بسبب الرحيل الجماعي للإداريين الفرنسيين ومنهم الإطارات الكفوة ، غير أن السياسة الجديدة تجاه الوظيفة العامة واجهتها البرجوازية الطموحة التي استغلت الفوضى السياسية والإدارية من ضعف الرقابة والتوظيف العشوائي في غياب قانون أصيل، إذ لم تقر الهيئة التنفيذية المسؤولة عن التعيينات بالشروط الموضوعية والأخلاقية للموظفين، إذ كان هدفها ملء الوظائف الشاغرة، وتجدر الإشارة ان مسألة التعيينات في الجزائر ارتبطت بشكل وثيق في هذه المرحلة بمسألة العصبية والولاء للعشيرة والقرابة والمحابة، فأدى الاعتماد على هذه المعايير إلى تكوين جماعات ضاغطة وقيام العصب في الإدارة ، القائم على عنصر الدم أو الجهة ، ولعبت السلطة السياسية والعسكرية دورا هاما في عملية انتقاء وتوظيف الإدارات السامية منذ الاستقلال بل وإلى وقتنا الحالي على أساس قاعدة الولاء السياسي،

أما مقياس الكفاءة فكان لا يهتما بما أدى إلى افتقاد الحياد وغياب المعايير الموضوعية المبنية على مبدأي الجدارة والكفاءة في الوظيفتين العامة والخاصة.

وقد اتسمت الوظيفة في هذه المرحلة بما يلي:

- فوضى في تقسيم الموظفين حسب التخصصات.
  - الاعتماد على المحابة والقربة في التوظيف والمحسوبية والتميز بين الموظفين.
  - التسبب الإداري وعدم احترام المواقيت والعمل.
  - الجمع بين أكثر من وظيفة وانخفاض الإنتاجية بسبب نقص الكفاءة والتأطير.
  - سيطرة الطبقة البرجوازية والسياسية والعسكرية على زمام التوظيف على مختلف المستويات.
- ب- التوظيف من بداية التسعينات إلى نهايتها:

بعد نهاية الثمانينيات واتجاه الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي ظهر ما يعرف بالبورجوازية الصغيرة للطبقة السياسية والعسكرية، وأصبحت لها أدوارا هامة في التسيير والتخطيط الإداري والاقتصادي للبلاد والمكانة الاجتماعية المرموقة، مما جعل سلوكياتها تؤثر على شريحة واسعة من الموظفين ومن بين سلوكياتها غير الأخلاقية:

- الروتين والإهمال وسوء معاملة المواطنين الطالبين الخدمة.
- الوساطة والمحسوبية.
- التبذير والكسب غير المشروع.
- الرشوة .
- تكوين مافيا الإدارة.

ظهرت هذه السلوكيات بفعل استغلال المناصب لأغراض شخصية والمتاجرة بالوظائف بشكل سري، وهذه الظاهرة هي في الواقع امتداد للفترة الاستعمارية التي كانت تغلق الأبواب في وجه الجزائريين رغم توفر شرطي الكفاءة والاستحقاق فيهم، ما أدى بالبعض منهم وأمام الرغبة الملحة لدخول الميدان الإداري من استعمال الطرق اللاشرعية للحصول على الوظيفة .

لقد أدت هذه الوضعية في أواخر الثمانينات إلى أزمة سياسية واقتصادية وأخلاقية حادة، عبر فيها المواطن الجزائري عن رفضه للدولة ومؤسساتها ورجالها من السياسيين والإداريين، ولأولئك الطفيليين ومختلسي الأموال العمومية وأصحاب الرشاوى، ومن يؤدون الخدمة على أنها مزية، وفقدت بذلك الدولة

مصادقتها من خلال فقد الثقة بين الحاكم والمحكوم وبين المواطنين والموظفين على حد سواء، وهذا راجع في الأساس إلى ضعف وانعدام استراتيجية واضحة وشفافة في الإدارة وارتباطهما بطرق التوظيف غير العادلة، وإلى ضعف في التأطير والتكوين الناتج عن نقص البعد القيمي في المحتويات والمناهج البيداغوجية، مما تولد عنها أنماط سلوكية اتجاه المواطنين، كسوء تسيير الملفات وسوء التكفل بمشاكل طالبي الخدمة، فأصبحت الإدارة تقدم كتنفسير لكل إخفاق وفشل، واتهام الموظفين بالمرتشين والمتكبرين والمتعسفين في استعمال السلطة وغير الأكفاء.

لقد أدى ذلك الفساد المنتشر في عمليات التوظيف في المؤسسات العمومية إلى انتقال عدواه إلى المؤسسات الخاصة بعد شروع الدولة في خصخصة مؤسساتها بداية من سنة 1995 بعد صدور القانون المتعلق بالخصخصة وشروعها في تسريح العمال ونقص الطلب على العمالة وارتفاع الفائض منه، وهو الأمر الذي أزم الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وجعل العاملين والبطالين ينتهجون السبل غير المشروعة للمحافظة أو الحصول على مناصب عملهم حتى شاع في بعض أوساط العاملين أسعار تلك الوظائف في المؤسسات العمومية أو الخاصة على حد سواء بل ولقد انهار الظمير العام وانهارت معه القيم الأخلاقية حتى في القطاعات التي يفترض بها بث الأخلاق والقيم كقطاع التربية والتعليم و قطاع الشؤون الدينية والأوقاف، ولولا ضغوط النقابات واتحاديات العمال على الحكومة لازداد الأمر سوءا حيث أوقفت الدولة عمليات التسريح ومثال ذلك شركة ENIEM التي وبعد دراسة خبراء أجنيبين أوصت هذه الدراسة بضرورة تسريح 3000 عامل من أجل رفع الإنتاجية غير أن ضغوط النقابات حالت دون تسريح العاملين.

ولعل من بين الأسباب التي جعلت الفساد في التوظيف في الجزائر يزداد انتشارا في هذه الفترة العامل الأمني وعدم الاستقرار السياسي وسيطرة السلطة العسكرية على كل المشهد الاقتصادي في البلاد مع تدهور أسعار البترول وهجرة الاستثمار الخارجي وانحياز القطاعات الأخرى أهمها الزراعة والفلاحة والنقل والمواصلات ناهيك عن القطاعات غير الرائجة أصلا كقطاعي السياحة والإعلام والاتصال وغيرهما.

إن هذه الصورة السوداء والنقائص الكبيرة للإدارة وموظفيها في الفترة التي يقال عنها فترة الإصلاحات والتوجه نحو اقتصاد السوق تركت بصمة قاتمة في مجال الثقافة العامة في التوظيف والتي لا تزال آثارها السلبية إلى اليوم ولعلها لن تزول في المدين القصير والمتوسط.

## ج- التوظيف من سنة 2000 إلى نهاية 2015:

تعتبر الفترة الأخيرة بحق من أهم الفترات التي انتعش فيها التوظيف في المؤسسات الخاصة والعمومية؛ إذ وبعد انتعاش الخزينة العمومية بشكل غير مسبوق نتيجة الأسعار القياسية للبتروول عمدت الدولة إلى سياسة تشجيع التشغيل باعتماد آليات مختلفة وبدعم القطاع الخاص والعام لتتخفف البطالة ولأول مرة إلى مستويات جد متدنية بلغت 11.2% في سبتمبر 2015 حسب الديوان الوطني للإحصاء، وهو الأمر الذي لم يتحقق من قبل، كما عمدت الدولة إلى إيجاد سبل وآليات لتحقيق العدالة في التوظيف عن طريق تحقيق التوازن الجهوي في التنمية، لا سيما بين الشمال والجنوب وبين الفئات العمرية، وإعطاء فرصة أكبر للشباب خاصة خريجي الجامعات ومعاهد التكوين وتفعيل وسيط التشغيل على غرار الوكالة الوطنية للتشغيل وإحداث شبكة وطنية معنية بالإعلان عن وتوجيه القوى البشرية الطالبة للعمل نحو ما يناسب كفاءاتهم من وظائف شاغرة.

غير أن هذه المرحلة وإن خفت فيها وطأة الفساد في التوظيف إلا أن الإدارة الجزائرية أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن الفساد متأصل ومتجذر في مؤسساتها، ويمكن التعليل لهذا القول بما يلي:

- رغم انتعاش سوق العمل إلا أن الفساد في التوظيف وإن قلت حدته لم يفارق الإدارة الجزائرية عمومية كانت أو خاصة، وبقيت المحاباة والمحسوبية والموالاة للحزبية سواء في الوظائف العادية أو النوعية أو السامية للدولة، ضاربة بذلك أسس الموضوعية والكفاءة والجدارة عرض الحائط.
- تداخل الصلاحيات في الوظائف وتدخل السلطات السياسية والعسكرية في السياسات الاقتصادية بوضع الخطط ورفض الاستراتيجيات الإدارية وتقديم البدائل، دون اللجوء إلى الطرق والمناهج العلمية المعمول بها أدى إلى اختلال سياسات التشغيل في مختلف المؤسسات خاصة الاقتصادية منها.
- انتشار البيروقراطية وعدم التزام الموظفين بما هو مقرر من خطط وسياسات، والعمل عوض ذلك بالأهواء الشخصية والالتزام بالقرارات حرفياً ما أدى إلى تعطل المصالح ومن بينها عمليات التوظيف.
- اتبعت الكثير من المؤسسات سياسة التوظيف الاجتماعي الارتجالي بالإضافة إلى إسراف بعض القيادات الإدارية في تعيين بعض الأنصار والأتباع بصرف النظر عن كفاءتهم وحاجة المنظمة إليهم، وأثر تضخم الجهاز الإداري سلبي على عمل المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وأدى إلى شيوع الفساد الإداري كالإهمال والتكاسل و الوساطة والمحاباة والمحسوبية والرشوة كوسيلة للحصول أو إنهاء الخدمة أو لمضاعفة المكافآت والحوافز.

وفي رأينا فإن منبع فساد التوظيف في الجزائر لا يتعدى أمرين أولهما أدى إلى الثاني، هما عدم كفاءة وأهلية النخب الممثلة للمجتمع الجزائري سواء السياسية أو الإدارية لاسيما العليا منها، أدى إلى انتهاج هذه النخب لمناهج غير ملائمة لطبيعة المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وأصبحت بذلك مؤثرة بطريقة أو أخرى على الطرق الإدارية لمختلف المؤسسات في أغلب القطاعات، بالإضافة إلى إهمالها للجانب القيمي والأخلاقي سواء في المناهج التربوية والتعليمية وحتى في الجانب العملي؛ إذ لا يحق تحميل مسؤولية الفساد على الرعية مادام الراعي يأمر به.

## خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل إلى سوق العمل بالجزائر باعتباره وما يحمله من مميزات الحاضنة الشاملة لأثر التنظيمات غير الرسمية على عملية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية، ولقد تبين من خلاله أن ضعف العمالة النسوية وارتباط هذا السوق بقطاع واحد وهو قطاع البترول، وتدني مستويات التعليم والتأهيل للعنصر البشري بالإضافة إلى عدم التوازن بين القطاعات من حيث استقطابها لليد العاملة، كلها مميزات جعلت سوق العمل غير مستقر ولا يرقى بشكل متوازن نحو الانتعاش.

ولعل ما زاد من تدهور سوق العمل في الجزائر عدم اهتمام السلطات المتعاقبة في سياساتها بتطوير العنصر البشري وتنميته وهو اليوم يعد بحق أساسا لكل تنمية في كل القطاعات وفي كل الدول، لقد أدى ذلك إلى ظهور مبررات وجود الفساد في هذا السوق وتحديدًا في عمليات التوظيف كالتضخم الإداري وتفضيل العلاقات الاجتماعية على الرشادة العلمية، والاستسناخ للتجارب الأجنبية وتدني مستوى قيم وثقافة العمل وإهدار الملكيات والمرافق العمومية، واستفحال ظاهرة البيروقراطية وفردية القرارات الإدارية والشخصنة المفرطة، الأمر الذي مكن الفساد في التوظيف من أن يستشري بشكل واضح رغم الإجراءات الإدارية المتخذة ومختلف الهيئات والإدارات المستحدثة من أجل القضاء عليه وتحقيق التوازن والعدالة الجهوية.

إن ظاهرة الفساد في التوظيف لا يمكن القضاء عليها بالهيئات والهياكل القائمة عليه بقدر ما تتأثر بالضمائر الواعية المخلصة والمؤهلة للأشخاص الشاغلين لها، فلقد تعاقب السياسيون والإداريون على مختلف المؤسسات والهيئات الفاعلة في هذا المجال منذ الاستقلال إلى اليوم مع تعاقب الحالات الاقتصادية على الجزائر بين الانكماش والانتعاش غير أن ذلك لم يحد من تأثير ذوي النفوذ والمحاباة والمحسوبية والرشوة على عمليات التوظيف، ما جعل كل القطاع الاقتصادي وغيره عرضة لتدني مستوى أدائه وأداة لترسيخ الفساد لأجيال لاحقة ما لم يتدارك الأمر.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية.

## تمهيد:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع ومتغيريه الأساسيين (التنظيم غير الرسمي، وإجراءات التوظيف) تم اختيار شركة مطاحن الحضنة و شركة لافارج كمنودجين قيد الاختبار والتمحيص لتبيان الأثر الذي تتركه التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في مؤسستين تحملان من التباين والتمايز ما قد يساعد في اختبار فرضيات الدراسة الخمسة الأولى بشكل كاف، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تقديم الشركتين محل الدراسة، بالإضافة إلى الوكالة الولائية للتشغيل AWEM بالمسيلة باعتبارها وسيطا للتشغيل للإجابة على الفرضية السادسة والأخيرة.

ويحتوي هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالوحدات محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهج البحث في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل إجابات عيني البحث للشركتين.

المبحث الرابع: تحليل إجابات عينة الوكالة الولائية للتشغيل AWEM.

المبحث الأول: التعريف بالوحدات محل الدراسة.

المطلب الأول: شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

قبل أن نتطرق إلى المؤسسة المدروسة الأولى وهي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ينبغي التطرق للمؤسسة الأم : مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف .

الفرع الأول: المؤسسة الأم والشركات التابعة لها.

أ- المؤسسة الأم : مجمع الرياض سطيف.

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 و بالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أفريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر ب : 2.525.000.000 د ج، ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين ) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية وكسكسي)

- تستغل ممتلكات مجمع الرياض سطيف وتسيير من قبل عشر (10) شركات تابعة ذات أسهم سبعة (07) منها تختص في تحويل القمح الصلب واللين ( 43000 قنطار/ يوميًا).

موفرة بذلك للسوق:

- 22000 قنطار/اليوم السميد.

- 8700 قنطار/اليوم الدقيق.

- 680 قنطار/اليوم العجائن الغذائية.

- 120 قنطار/اليوم الكسكسي.

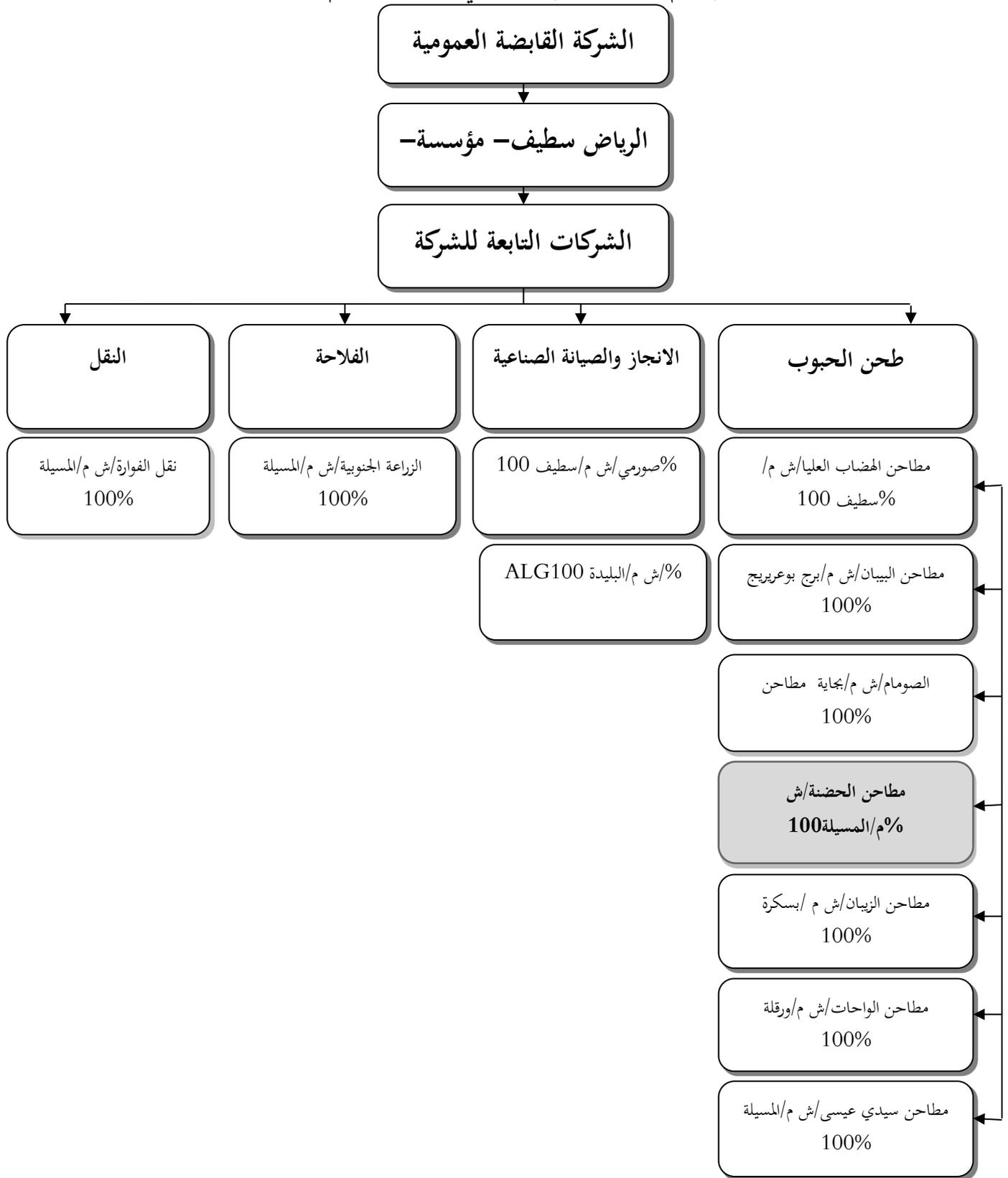
- 60 قنطار/اليوم العجائن بدون غلوتين.

تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة) .

#### ب- الشركات التابعة:

- مطاحن البيان/ش م .برج بوعريريج.
  - مطاحن الهضاب العليا /ش م .شوف لكداد.سطيف.
  - مطاحن الصومام /ش م.سيدي عيش(بجاية).
  - مطاحن الزيان/ش م.بسكرة .
  - مطاحن الحضنة /ش م .المسيلة .
  - مطاحن سيدي عيسى/ش م (المسيلة).
  - مطاحن الواحات /ش م توقرت.
- أما الشركات التابعة الثلاث المتبقية، فإثنتان منهما تضمنان الدعم اللوجستيكي، فهما مختصتان في:
- النقل البري للبضائع (المواد الأولية والمواد تامة الصنع) والمسماة "نقل الفوارة /ش م "سطيف -الإنجاز
  - والصيانة الصناعية والمسماة "صورمي /ش م"سطيف، و تختص الثالثة في إستصلاح الأراضي بالجنوب وتدعى "فلاحة الجنوب /ش م"ورقلة.

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم (رياض سطيف):



المصدر: قسم مراقبة التسيير.

الفرع الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### أ- نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة ( حسب مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) قدر مبلغ المساهمة 60.000.000 دج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 دج سنة 2005 وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج الذي استقر إلى يومنا هذا.

#### ب- أقسام المؤسسة:

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

-القسم القديم: مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب و1000 قنطار قمح لين) قدرت تكلفة المشروع بـ: 220.915.480.55 دج، تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981، ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب و 500 قنطار لين) تكلفة رفع القدرة الإنتاجية قدر بـ: 242.202.253.51 دج.

-القسم الجديد: مطحنة السميد من إنجاز شركة إيطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا، قدرة تكلفة المشروع 563.986.101.84 دج، و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

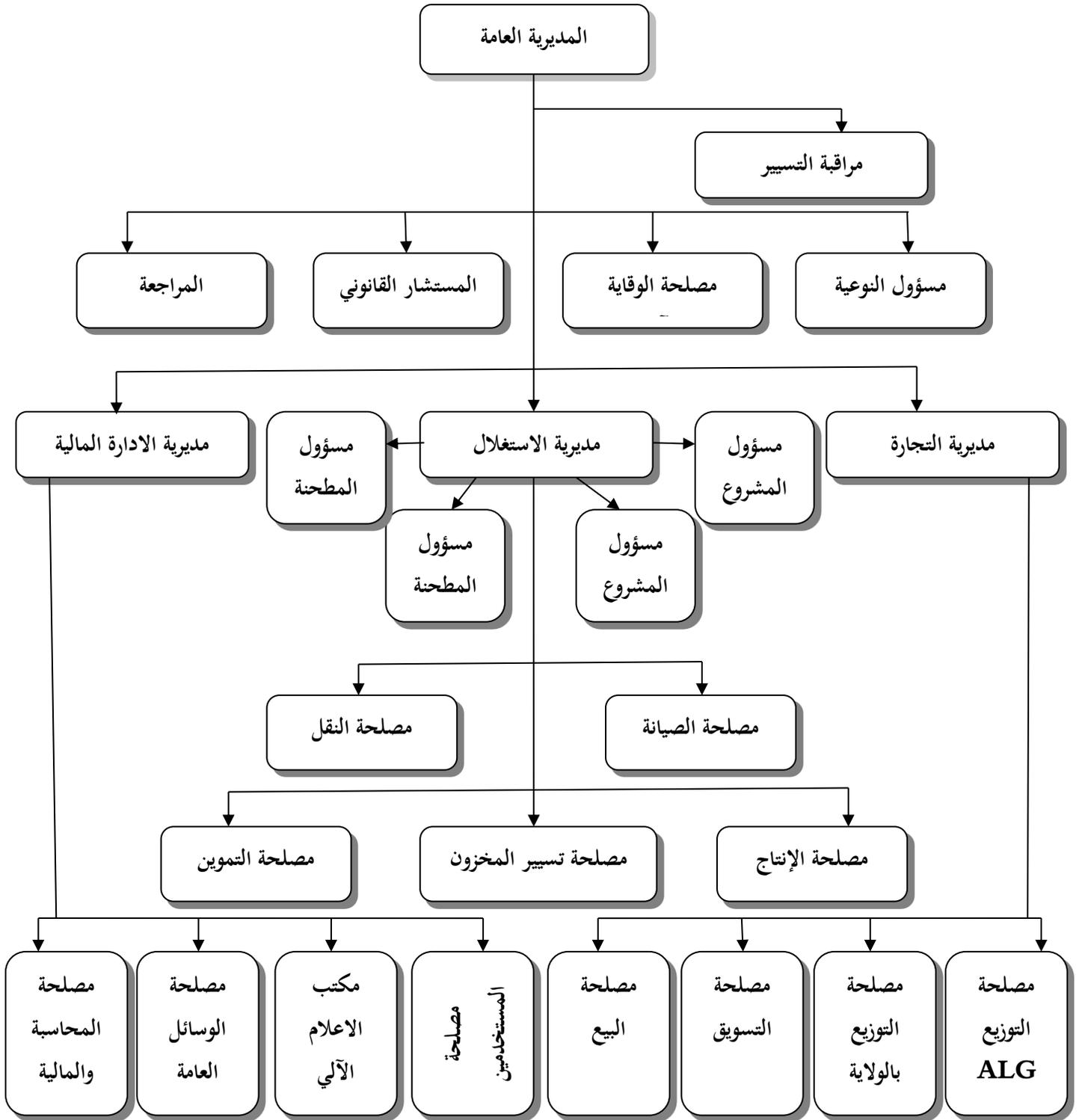
#### ج- قدرات الشركة:

- قدرة الطحن 5.500 قنطار/ يوميا من القمح الصلب و1.500 من القمح اللين.
- قدرة الإنتاج 3.630 قنطار/ يوميا من السميد (سميد ممتاز بنسبة استخراج تقدر بـ: 64%) و1.080 قنطار/ يوميا من الدقيق ( دقيق خبز بنسبة استخراج تقدر بـ: 72%).
- قدرة تخزين 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار، قمح لين 62.500 قنطار).
- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

## د- الهيكل التنظيمي للشركة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، وتضم شركة مطاحن الحضنة 200 عاملا موزعين وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.



المصدر: قسم مراقبة التسيير .

شرح مختلف الوظائف بالمؤسسة :

- **المديرية العامة:** يشرف على تسييرها الرئيس المدير العام للوحدة، مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:
  - الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
  - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
  - التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
  - يقوم بالربط بين جميع الدوائر، و الأقسام الداخلية وينسق بينها.
  - يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.
- وتشمل المديرية العامة المديريات والأقسام التالية:
  - **مراقبة التسيير:** تتكون من فرد واحد يقوم بدور نائب المدير و يعتبر الذراع الأيمن له، وله عدة مهام وهي:
    - التحضير للاجتماعات والمشاركة فيها.
    - هو أمين مجلس الإدارة والذراع الأيمن للمدير ويستلم البريد المتعلق بالإدارة ويقوم بالرد عليه.
    - إعداد التقارير وإصدارها سواء تلك الموجهة للمؤسسة الأم أو الموجهة للوزارة الوصية.
    - تقديم الاستشارة للمدير فيما يخص القرارات المتعلقة بزيادة الإنتاج.
    - يقدم دراسة تقييمية للإدارة فيما يخص مبيعات المؤسسة على عدة سنوات.
    - إعداد مختلف الموازنات التقديرية ومراقبتها باستمرار.
    - اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.
    - إعداد لوحة القيادة لمختلف الأنشطة في المؤسسة.
    - تقديم النصح والاستشارة للمصالح الأخرى.
    - جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط وتحليلها وتبويبها لاستخدامها فيما بعد في إعداد الموازنات.
    - تقديم شرح للإدارة لأسباب الانحراف إن وجدت وتقديم شرح للإيجابيات إن لم توجد انحرافات.
  - **مصلحة الوقاية والأمن:** ومهمتها حماية المؤسسة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

● الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى المؤسسة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل المؤسسة.

● مسؤول النوعية: حيث يهتم بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة دولياً سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في سير العملية الإنتاجية والخدمية، الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار.

● المراجعة: يعمل لصالح الشركة، وتمثل مهامه في المراقبة الداخلية لأعمال المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

#### - مديرية الاستغلال:

تمثل مهمتها في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتشمل المصالح التالية:

● مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

● مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمنتج نهائي مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذه محددة علمياً.

● مصلحة الصيانة: وهذه المصلحة مهمتها إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 ساعة وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

● مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزونات الأكياس.
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.
- مصلحة النقل.
- مديرية الإدارة المالية:

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع المالية و الصندوق.
  - فرع المحاسبة العامة.
  - فرع محاسبة المبيعات.
  - فرع المحاسبات.
- **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بتسيير وإدارة الشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي، وتتفرع هذه المصلحة إلى:
  - فرع تسيير المستخدمين.
  - فرع الخدمات الاجتماعية.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** يعمل هذا المكتب بتسيير كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.
- **مصلحة الوسائل العامة:** من مهامها:
  - متابعة جميع الأشغال التابعة للوحدة.
  - المتابعة الميدانية للاستثمارات.
- مديرية التجارة: تتفرع إلى:

- مصلحة التوزيع بالجزائر.
- مصلحة التوزيع الولاية .
- مصلحة التسويق .
- مصلحة البيع .

ومهمتها خاصة بكل ما يتعلق بشؤون التجارة والمعاملات التجارية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

● **المصلحة التجارية:** تتمثل مهمتها الأساسية في إبرام العقود مع المتعاملين، وكذا القيام بدراسة معمقة للسوق ووضع الميزانيات التقديرية على أساسها.

● **مصلحة التسويق:** وتمثل مهمتها الأساسية في تسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع مباشرة من الوحدة عن طريق الفوترة.

#### هـ - أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية:

تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 22 منافس لها داخل تراب

الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية من أهم هذه الأهداف:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيتها.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفريضة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج، والتوزيع والاتصال.

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثاني: شركة لافارج لصناعة الإسمنت بالمسيلة.

الفرع الأول: سوق الإسمنت في الجزائر وهيكل القطاع العمومي فيه.

أ- سوق الإسمنت في الجزائر.

يمتاز سوق صناعة الإسمنت في الجزائر بوجود عدد محدود من الأطراف الفاعلة فيه، حيث أن هذه الأخيرة عددها اثنان فقط وهما قطاع الإسمنت العمومي وقطاع خاص -الذي يكون مجتمع الدراسة جزءا منه - يتكون من مؤسسة أجنبية واحدة تمتلك مصنعين أولهما موجود بحمام الضلعة، ولاية المسيلة والذي قامت شركة أوراسكوم Orascom المصرية بإنشائه ثم تنازلت عليه بعد ذلك سنة 2008 إلى الرائد العالمي في صناعة الإسمنت الشركة الفرنسية لافارج. Lafarge. وثانيهما مصنع عكاز، بولاية معسكر وهو أيضا ملك لذات الشركة لافارج - Lafarge ، هذه الأخيرة تحوز على حصة سوقية قدرها 37% بطاقة إنتاجية قدرها 8 مليون طن سنويا .

لقد سجل قطاع الإسمنت العمومي في الجزائر خلال السنوات الممتدة بين سنة 2003 وسنة 2007 تطورا في الإنتاج المحقق حيث قدر إنتاج سنة 2003 بـ 8,2 ملايين طنا، ليرتفع إلى حوالي 9,5 ملايين طن سنة 2004، وإلى 10,4 ملايين طن سنة 2005، إلى 10,8 ملايين طن سنة 2006، لتصل القدرة الإنتاجية سنة 2007 إلى 11,6 مليون طن وفي مقابل ذلك تقدر كمية الإنتاج عند القطاع الخاص المتمثل في شركة لافارج بـ 8 ملايين طن سنويا .

أما حاليا فيشهد سوق الإسمنت اختلالا كبيرا، فبالرغم من ارتفاع إنتاج الإسمنت بنسبة 6% بين سنة 2007 و2008، إلا أن الطاقة الإنتاجية المتاحة أصبحت غير قادرة على تغطية احتياجات السوق الوطنية، هذا الأمر استدعى السلطات العمومية اتخاذ جملة من التدابير منها استعجاليه ومنها استراتيجية على المديين المتوسط والبعيد، فعلى المدى القصير قررت السلطات العمومية في الجزائر استيراد 11 مليون طن من مادة الإسمنت، يأتي هذا الإجراء بغرض:

- وضع حد لعمليات المضاربة والتي تعد السبب الثاني لارتفاع الاسعار الخاصة بمادة الإسمنت.
- وضع حد للارتفاع المتزايد لأسعار مادة الإسمنت حيث عرفت مستويات ارتفاع مذهلة بدأ أثرها ينعكس سلبا على تكلفة إنجاز مشاريع البناء.
- الإسراع في إنجاز المشاريع التنموية بعد أن عرفت وتيرة إنجازها عرقلة نظرا لندرة المادة.

## ب- هيكل القطاع العمومي لصناعة الإسمنت.

قبل سنة 2010، كان القطاع العمومي لصناعة الإسمنت في الجزائر منظما على شكل جمعيات صناعية جهوية وكل هذه الجمعيات تابعة لشركة تسيير المساهمات إسمنت الجزائر. « GICA » كما أن كل مجمع من الجمعيات الجهوية يمتلك مجموعة من المصانع. وبالنظر إلى هيكل جمعيات المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر نجد أنها موزعة على النحو المبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 09 : الطاقة الانتاجية والهيكلية التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية

## لصناعة الإسمنت في الجزائر.

| الشركة                                      | الفروع   | الطاقة التصميمية-طن- | %     |
|---|--|----------------------|-------|
| مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للوسط           | مؤسسة إسمنت الجزائر - رايس                                 | 2400                 | 20,87 |
|   | حميدو مؤسسة إسمنت -المتيجة، البلدية                        |                      |       |
|   | مؤسسة إسمنت سور الغزلان                                    |                      |       |
| مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للشلف           | المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الإسمنت ومشتقاته بالشلف | 2000                 | 17,40 |
| مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري  | مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة سطيف                            | 4400                 | 38,25 |
|   | مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان قسنطينة                          |                      |       |
|   | مؤسسة الإسمنت حجار السود سكيكدة                            |                      |       |
|   | مؤسسة الإسمنت عين توتة باتنة                               |                      |       |
| مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته بالغرب الجزائري | مؤسسة الإسمنت زهانة  | 2700                 | 23,48 |
|   | مؤسسة الإسمنت بني صاف                                      |                      |       |
|   | مؤسسة إسمنت سعيدة  |                      |       |
| المجموع                                     | TOTAL  | 11,500               | %100  |

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على موقع الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء،

أنظر الموقع الإلكتروني للاتحاد: <http://www.aucbm.org> بتاريخ: 2016/02/25.

ابتداء من سنة 2010، أقرت السلطات العمومية في الجزائر تنظيما جديدا يقضي بحل شركة تسيير المساهمات إسمنت الجزائر « GICA » ورفع وصاية المجمعات الصناعية على المصانع، حيث أنه تم تأسيس شركة أم واحدة تتبعها المصانع الاثني عشر سميت بشركة الجزائر لصناعة الإسمنت GICA، وبذلك تم إلغاء مبدأ جهوية صناعة الإسمنت في الجزائر.

### الفرع الثاني: الشركة الأم - لافارج.

شركة لافارج هي أكبر شركة لصناعة الإسمنت في العالم وهي فرنسية الموطن، يرجع تاريخ ظهور الشركة لافارج إلى سنة 1833 في قرية تسمى Teil وفي مكان يسمى لافارج والتي تعني "الحدادة"، حيث بدأ جوزيف أوغست العملية العادية في محجر للجير ورأى أنه يمكن أن يحل محل مواد البناء المستعملة آنذاك، فبدأ باستخراج واستعمال الجير الأبيض وعلم حرفة الصناعة لاثنين من ابنائه هما إدوارد وليون واللذان أسسا شركة عائلية سنة 1848 أصبحت تعرف فيما بعد باسم الإخوة لافارج. ثم توالى وتسارعت تطورات الشركة وتوسعت إلى أن أصبحت شركة متعددة الجنسيات بل تعرف بالرائد العالمي لصناعة الإسمنت وواحدة من أهم الشركات المؤثرة في المؤشر الفرنسي CAC 40. نستعرض فيما يلي أهم تطورات الشركة لافارج 1833 إلى 2014:

- 1833: بدء النشاط الأصلي لمحاجر الجير في لافارج الفرنسية.
- 1848: تأسيس شركة الإخوة لافارج.
- 1864: تزويد أول مشروع كبير وهو قناة السويس وسمي بعقد القرن حيث تمول المشروع بـ 200.000 طن من الجير الهيدروليكي لبناء أرصفة القناة رغم أن الإنتاجية السنوية لا تتجاوز 50.000 طن، وهذا ما شكل تحديا كبيرا إذ أن المشروع سلم في 1869 .
- 1866: انطلاق الاستثمار في إفريقيا خاصة الجزائر ، تونس فهي المنتج الأول في هذه الدول.
- 1887: إنشاء أول مختبر الأبحاث العالمية المتخصصة في صناعة الإسمنت في Teil بفرنسا.
- 1889: الفوز بالميدالية الذهبية العالمية للسياسة الاجتماعية حول تولي لافارج اهتماما لظروف العمل ومستويات المعيشة للعمال وتستثمر في العديد من المرافق: المهاجع والمقاصف والمستشفيات والمدارس والمنازل والمخصصات منخفضة الأيجار ...

- 1900: يكافأ المجموعة السياسية الاجتماعية بالميدالية الذهبية من المعرض العالمي، قسم الاقتصاد الاجتماعي. ولافارغ تحصل على نفس الجائزة في عام 1900 وذلك اتجاه موظفيها وجميع المجتمعات المحلية التدريب، وإدارة العيادات المتنقلة، والكفاح ضد الملاريا والإيدز، برنامج الإسكان للفقراء، إلخ.
- 1899 - 1906: تطوير تقنية الاسطوانة التقنية و تسجيل ابتكار جديد يعمل على انتاج الجير الأبيض والجير البحري والإسمنت الأبيض مع توسعة العمل في كل من البحر الأبيض المتوسط، رصيف البندقية ، ميناء الجزائر العاصمة وقناة كورينث ... وغيرها.
- 1908: حصول على ملفات براءة اختراع جديدة حول ذوبان الحجر الجيري وخام البوكسيت، ومن خصائصه: سرعة المعالجة، ومقاومة للتآكل وارتفاع في درجة الحرارة، والتي تم استخدامها في العديد من التطبيقات: المترو الباريسي، ومنصات النفط، وفي الآونة الأخيرة، لوحة إطلاق الصواريخ ومدافع الهاون الخاصة والحرسنة الحرارية.
- 1921: براءات اختراع على الإسمنت الأبيض.
- 1930: إعادة تأهيل محاجر فرنسا.
- 1931: إنتاج مسحوق جديد للجبس.
- 1947: لافارج أكبر منتج للإسمنت بفرنسا وشمال إفريقيا.
- 1956: مصنع للإسمنت في أمريكا الشمالية، وخلق لافارج الإسمنت في أمريكا الشمالية (LCNA).
- 1959: العمليات الأولى في البرازيل.
- 1970: إنشاء شركة إسمنت كندا المحدودة (CDC)، التي أصبحت أول شركة للإسمنت في البلاد.
- 1971: اتفاق مع الوزير الفرنسي للبيئة بشأن انبعاثات الغبار وبرنامج لتخفيض 30% من الغبار.

- 1972: الانطلاق في تحديث المجموعة لافارج - الإدارة وتطوير الإنتاج.
- 1977: نشر مبادئ مجموعة العمل - لافارج.
- 1980: لافارج للإسمنت رقم 1 في أمريكا الشمالية - تطوير الخرسانة عالية الأداء.
- 1985: المستوطنات الأولى في الكاميرون وأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.
- 1989: الحصول على مكاتب جديدة في أوروبا وشرق أفريقيا.
- 1990: إنشاء مواقع في ألمانيا الشرقية - وأول مختبر أبحاث العالمية إلى مواد بناء.
- 1994: العمليات الأولى للاستثمار في الصين.
- 1995: التنمية المستدامة في صلب أنشطة المجموعة.
- 1997: الحصول على ريدلاند البريطانية: مجموعة جديدة من الأنشطة، وتعزيز المواقع.
- 1998: العمليات الأولى في الهند وكوريا الجنوبية.
- 2000: ويعتبر عاما محوريا إذ انطلقت فيه عدة استثمارات في شتى أنحاء العالم خاصة في آسيا.
- 2001: تعبئة لافارج للإسمنت الأول عالميا من أجل التنمية المستدامة.
- 2002: لافارج تطلق CNRS (المركز الوطني للبحث العلمي).
- 2003: التوقيع على الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، وخلق لوحة لأصحاب المصلحة ومكافحة الإيدز.
- 2004: التنمية في البلدان الناشئة، وإطلاق فريق الإنسانية والعمل الخيري.
- 2005: تقديرات المجموعة في صالح التنمية المستدامة وزيادة الطاقة الإنتاجية.
- 2006: إطلاق خطة التميز لـ 2008 - التسويق و إطلاق مفهوم Hyper green.
- 2007: التركيز على النمو المستدام وإطلاق إنتاج الخرسانة عالية الجودة.
- 2008: الاستحواذ على أوراسكوم للإسمنت، الشركة الرائدة في إنتاج الإسمنت في منطقة الشرق الأوسط وحوض البحر الأبيض المتوسط.

- 2009: النمو في الأسواق الناشئة والتوسع خاصة في نيجيريا وإيران مع استمرار الابتكار في مجال الخرسانة.

- 2010: ابتكار استراتيجية - معرض أكسبو شانغهاي العالمي -، تعزيز الأنشطة في البرازيل وأوروبا الوسطى.

- 2014: الإعلان عن الاندماج Holcim-Lafarge الفرنكو-سويسري وتوسعة الاستثمار في كل من المكسيك، الإكوادور، الو.م.أ وباكستان وروسيا.

#### أ- تاريخ استثمار الشركة الأم لافارج في الجزائر:

يمكن تلخيص تاريخ استثمار شركة لافارج في الجزائر وبعض إنجازاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تاريخ الاستثمار والانجازات لشركة لافارج في الجزائر.

| السنة       | الحدث  | الخصائص                     |
|-------------|--|-----------------------------|
| 2002        | شراكة بين لافارج وشركة كوسيدار Cosider                 | في مجال الجبس               |
| 2003        | انطلاق خط إنتاج مصنع المسيلة للإسمنت الرمادي           | الخط الاول للإسمنت الرمادي. |
| 2005        | إنتلاق خط مصنع المسيلة الثاني                          | الخط الثاني للإسمنت الرمادي |
| ديسمبر 2007 | إستحواذ لافارج على مصنع المسيلة-حمام الضلعة.           |                             |
| ديسمبر 2007 | إستحواذ لافارج على مصنع عكاز-معسكر.                    |                             |
| 2007        | بناء ثاني مصنع بعكاز - معسكر                           | الإسمنت الأبيض والرخام      |
| 2007        | مضاعفة الانتاج بـ 40 بالمائة                           | بين 2007 - 2010.            |
| 2008        | اكتساب لافارج على 8 بلدان من بينها الجزائر.            | /                           |
| 2008        | الاستحواذ على 35 % من رأسمال شركة مفتاح للإسمنت.       | عقد تسيير وإدارة 10 سنوات.  |
| 2008        | لافارج يفتتح خط انتاج ثاني بمصنع عكاز.                 | الإسمنت الرمادي             |
| 2010        | إطلاق مجموعة جديدة، وتوسيع نطاق المنتجات.              | شامل، متين، مكوم، الملكي.   |
| 2011        | لافارج- المسيلة يفتتح مصنع TH5 لزيادة الطاقة الانتاجية | /                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق وموقع الشركة: <http://www.lafarge.dz>.

## ب- الطاقة الانتاجية:

شركة لافارج-الجزائر لصناعة الإسمنت بالمسيلة تنتج أكثر من 8 مليون طن بالإضافة إلى مصنع مفتاح بالقرب من البليدة.

## ج- المواقع الاجتماعية لفروع شركة لافارج في الجزائر:

- لافارج-المسيلة: يقع بالجنوب الشرقي للعاصمة على بعد 220 كم، وهو لصناعة الإسمنت العادي - Ciment gris- وهي كذلك على بعد أقل من 30 كم عن بلدية المسيلة.
- لافارج- عكاز: بولاية معسكر ويقع على بعد 420 كم غرب الجزائر العاصمة لصناعة الإسمنت الابيض والإسمنت العادي. (Ciment blanc + Ciment gris).
- لافارج-مفتاح: وتبعد بـ 30 كم غرب العاصمة الجزائر، وتملك لافارج في هذا المصنع 35 بالمئة من رأس المال بالإضافة إلى عقد تسيير وإدارة.
- كما تمتلك لافارج 22 مركزا لإنتاج الخرسانة في الساحل الجزائري مزودا بـ 150 شاحنة خلاطة. 150 camions malaxeurs.

## د- رؤية الشركة.

- جاء في موقع شركة لافارج-المسيلة صياغة لرؤيتها على النحو التالي:
- لافارج-الجزائر شركة مواطنة في الخدمة النشطة لتنمية الجزائر تهدف لأن تصبح مرجعا:
- للأمان.
  - للأداء والابتكار.
  - كصاحب العمل الذي يحلم به الجزائريون.
  - كشريك عمل في البناء المستدام وغير المكلف في الجزائر، فهي شركة ديناميكية.
- ه- هدف الشركة في مجال التنمية في الجزائر.

## أولا: المساهمة في التنمية الاقتصادية.

- الاستثمار على المدى الطويل في الجزائر (100 مليون €) استثمرت بالفعل لافارج منذ أوائل عام (2008).
- تحقيق التميز التشغيلي من مصانع لافارج لتحسين الإنتاج وأفضل تلبية للتوسع في سوق الإسمنت

- التنمية الاقتصادية حول المواقع وأنشطتها.
- ثانيا: المساهمة في التنمية البشرية:
- ضمان بيئة عمل آمنة للموظفين والمتعاقدين.
- التدريب وتنمية المهارات، ونقل المعارف.
- المساهمة في التنمية المتناغمة للمجتمعات المحلية.

### الفرع الثالث: شركة لافارج بالمسيلة.

إن الاستثمار في الشركة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرته إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الإسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو . وفي المرحلة الثانية , ركزت على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 2 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو . وهذا قبل أن يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي لافارج.

#### أ- الموقع الجغرافي.

تقع الشركة لافارج بمنطقة الديبل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة، متصلا غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا فمتصلا بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين المسيلة وبرج بوعريريج، وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة، و120 كلم من ولاية بجاية، وهذا الموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة، ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة، بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع .

#### ب- وحدة الإنتاج: لافارج بالمسيلة.

المصنع حسب -إدارة الشركة- أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تنقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط. يستعمل المصنع المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا ويعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي، بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005 وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر قبل إنشاء هذا المصنع والى غاية شروعه في الإنتاج كانت تستورد نوعا من الإسمنت غير متوفر محليا من تونس، أما الآن فأصبحت بالإضافة إلى اكتفائها محليا تقوم بتصدير ما كانت تستورده نحو الدول العربية والإفريقية .

في 2008 بدأت شركة لافارج وهي جزء من مجمع عالمي، إنتاجها من الإسمنت وحققت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الانتاج قدر 5 مليون طن سنة 2015.

### ج- منتجات شركة لافارج والمواد الأولية الرئيسية.

تقوم شركة لافارج بمصنع حمام الضلعة بتصنيع 5 أنواع من الإسمنت وهي مقسمة حسب الاستعمال إلى: المقاوم، المحترف، المتين، الشامل، السريع.

#### أولاً: التعريف بالمنتج المتين.

عموما يستعمل عندما لا تكون هناك احتياجات خاصة، مثلا في صناعات الخرسانات التي تتعرض لظروف قاسية كهجوم الكبريتات الخاصة بالماء والتراب، كذلك في البناء حيث لا تكون الخرسانة متعرضة للحرارة الضارة بالإسمنت .

الميادين الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الإسمنت هي :

- قطاع إنشاء الإسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق.
- قطاع الأشغال العمومية للجسور .
- تعبيد الطرقات وتغطيتها، المخازن .
- ويستعمل في القطاع الصناعي.

المتين/ هو ناتج عن طحن الكلنكر الذي يتكون أساسا من سلكنتات الكالسيوم مع الجبس كإضافات مكونة من عدة أشكال من سلفنتات الكالسيوم.

الإسمنت المتين : مركب بالمطابقة مع المقياس:

- NA442 ,EN197-1etalanorme AFNOR NFP15-30-94

#### ثانيا: التعريف بالإسمنت المقاوم .

- الإسمنت المقاوم للكبريتات ( NA443 , 5 CPA CEMI 42 ) يستعمل غالبا في الخرسانات

المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة السلفنتات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض كما يحصل في البناءات تحت أرضية والمركبات وفي الأوساط القاسية وأعمال الملاحة البحرية، الأعمال المنجزة بالقرب من المياه مثل السدود .

المقاوم مصنوع من طحن الكلنكر ويحتوي على نسبة أقل من ألومينات الكالسيوم مع نسبة

ضعيفة من الجبس مقارنة مع الإسمنت البورتلاند ( المركب ) .

فيما تكمن المواد الأولية الرئيسية في مواد محلية وهي:

الكلس، الطين، الرمل، خامات الحديد.

د- إنجازات لفارج-المسيلة.

أولا: الحصص السوقية لفارج-المسيلة.

تجدر الإشارة الى أن الجزائر تنتج ما قيمته 12.5 مليون طن من الإسمنت سنويا، تساهم لفارج بثلاث هذا الإنتاج أي 5 ملايين طن من مادة الإسمنت الرمادي كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 11: إنتاجية الشركة اليومية والسنوية بين ما هو نظري وفعلي\*.

| الانتاجية | نظريا                   | فعليا                    |
|-----------|-------------------------|--------------------------|
| اليوميا   | (12000 طن/اليوم)        | 10800 طن/اليوم           |
| سنويا     | 5 مليون طن إسمنت /السنة | 4.5 مليون طن إسمنت/السنة |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات من طرف الإدارة.

ثانيا: الموارد البشرية.

لافارج تشغل حاليا ما يفوق 545 شخصا في قطاعات وتخصصات مختلفة، واستراتيجية الشركة في الاستثمار تعتمد أساسا على تطوير موردها الأساسي وهو المورد البشري.

لافارج تقدم عدة احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا من أجل الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن.

والتكوين في التركيبة الشخصية للعامل : من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في المجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.

بحكم النشاط تشغل لافارج توليفة كبيرة من العمال والموظفين مكونين ومدرين في شتى المجالات وهم موزعين في الشركة على ثلاثة فئات على النحو التالي:

\* - أنظر الملحق رقم: 02 بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الانتاجية -لافارج.

الجدول رقم 12: توزيع عمال الشركة حسب الفئات.

| أعوان تنفيذ | أعوان تحكم | إطارات | الفئة          |
|-------------|------------|--------|----------------|
| 400         | 100        | 45     | العدد          |
| 73.39       | 18.34      | 8.25   | النسبة المئوية |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات الإدارة.

ثالثا: تعامل الشركة مع معاهد محلية ودولية.

شركة لافارج-بالمسيلة تعمل بالتعاون مع معاهد تكوين جزائرية لتحصيل موظفيها على المعارف من التكوينات المحلية بالإضافة إلى التعامل مع معاهد عالمية للتكوين للحصول على المعلومات ومسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية الخاصة بطرق التسيير الحديثة والمبتكرة والتكنولوجيا الحديثة.

رابعا: المعمل ومراقبة الجودة.

تحتوي شركة لافارج-بالمسيلة معملا حديثا وفي غاية الدقة، يراقب ويحرص على جودة الإسمنت ولا يغفل المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته، التجارب تعمل بانتظام فيقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية .

- المعامل في الشركة:

● المعمل الكيميائي :

- مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج.

- نظام أخذ العينات الآلي : يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتها .

● المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الإسمنت لما يطلب من طرف

الزبائن لكل أنواع الإسمنت.

خامسا: المساحة الاجمالية وطاقة التخزين.

الجدول رقم 13: المساحة الإجمالية للمصنع وطاقة التخزين\*.

| طاقة التخزين                                | المساحة المغطاة:   | المساحة الإجمالية : |
|---|--------------------|---------------------|
| حجر جيري + طين : 50000 طن                   | <b>2م1.800.000</b> | الطول: 2000 م       |
| رمل 2000، جبس 2500، خام الحديد 2500 ، الحجر |                    | العرض: 900 م        |
| المكسر 2×8400، الكليinker 50000طن×2         |                    | <b>2م1.800.000</b>  |
| الإسمنت: 60000 طن                           |                    |                     |

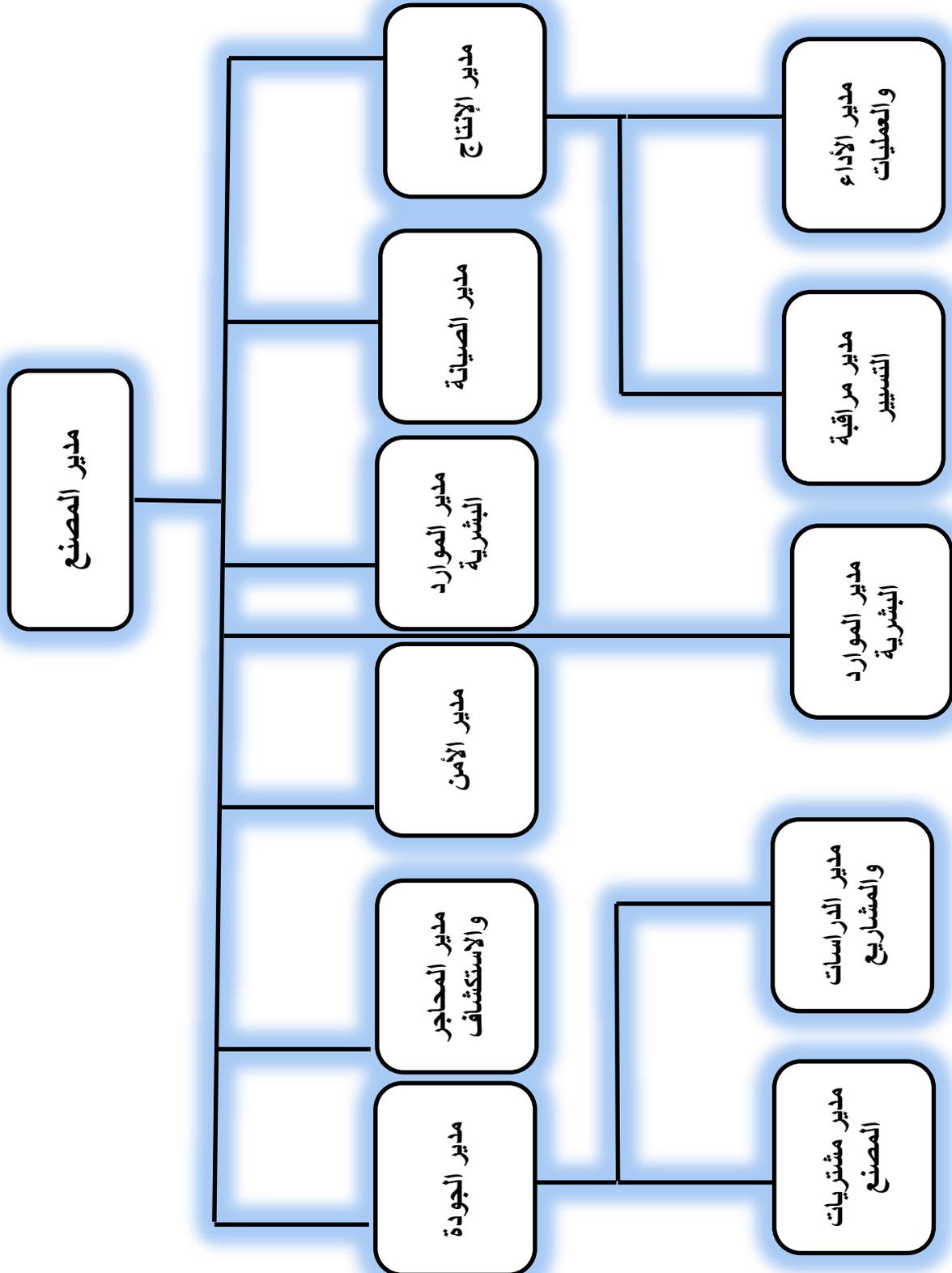
المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الإدارة.

وتتمثل وسائل التخزين في: 04 خلايا للإسمنت + مخزن مغطى + صومعة مواد مطحونة.

\* - أنظر الملحق رقم: 02 بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الانتاجية -لافارج.

هـ - الهيكل التنظيمي لشركة لافارج - المسيلة.

الشكل رقم 21: الهيكل التنظيمي لشركة لافارج - المسيلة:



المصدر: إدارة الشركة.

الجدول رقم 14: مقارنة مبدئية بين الشركتين محل الدراسة (مطاحن الحضنة - لافارج المسيلة).

| وجه المقارنة    | مطاحن الحضنة                     | لافارج- المسيلة                |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|
| نوع وحجم الشركة | شركة متوسطة تابعة لشركة مساهمة   | شركة كبيرة                     |
| الجنسية         | وطنية                            | أجنبية - فرنسية.               |
| القطاع          | يغلب عليها الطابع العمومي.       | خاصة                           |
| النشاط          | صناعة الأغذية - السميد ومشتقاته. | صناعة الإسمنت                  |
| نطاق النشاط     | محلي                             | صبغة عالمية - متعددة الجنسيات. |
| العمالة         | 100% محلية                       | محلية + أجنبية (نسبة قليلة)    |
| التوظيف         | قديم + حديث                      | حديث                           |
|                 | وفقا لمقتضيات اجتماعية           | وفقا للرشادة                   |
|                 | من طرف نفس السياسة               | من طرف سياستين متناقضتين       |

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: وكالة التشغيل الولائية AWEM بالمسيلة.

الفرع الأول: الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

أ- ظهور الوكالة.

في سنة 1919، أوصت الأمم المتحدة الدول الأعضاء في إنشاء هيئات لخدمة التنظيم العمومي للعمل من خلال الاتفاقية رقم 02 على البطالة، ويسهر اليوم على تنفيذ هذه المهمة الوكالة الوطنية للتشغيل\* (ANEM) خلفا لمكتب العمل الوطني (ONAMO)، حيث أصبح معترفا بها بموجب الأمر التنفيذي رقم 06-77 من 18 فبراير 2006 الذي يحدد المهام وينظم سير عمل الوكالة الوطنية للتشغيل.

\* تجدر الإشارة إلى أن وكالات التشغيل في سوق العمل الجزائري لا تقتصر على الوكالات العمومية فقط بل تضم أيضا الوكالات ذات الطابع الخاص وعددها إلى اليوم 21 وكالة خاصة، غير أن نشاطها محدود نسبيًا؛ إذ لا تنشط بشكل فعال إلا في خمس ولايات (الجزائر العاصمة، وهران، بومرداس، سكيكدة، بجاية) من أصل 48 ولاية وهو ما جعلها غير راجحة في سوق العمل لاسيما في الجنوب.

في جميع دول العالم فإن إدارة وتنظيم سوق العمل هي من اختصاص الدولة وهي خدمة عامة، وقد ظهرت هذه الخدمة-SPE- في البلدان الصناعية في أواخر القرن الـ19 بسبب مخاوف حول الأثر الاقتصادي والاجتماعي للبطالة.

وفي الجزائر في نهاية عام 2004 صدر قانون بشأن وضع العمال والإشراف على العمل وهو ما يعرف بالقانون 04/19 المؤرخ 25 ديسمبر 2004، الذي يحدد معالم تلك المنظمة تفيد ما يلي:

### ب- الأهداف الرئيسية للوكالة.

يتمثل دور الوكالة في مباشرة أعمال التقييس والاستشارات والمراقبة التقنية للعمل، كما يتم جمع المعلومات عن سوق العمل من خلال الهياكل الخاصة بها، ومن ثم تحليلها والخروج بالتقارير المفصلة لخدمة المصالح والأطراف المعنية كما يتمثل الدور المنوط بالوكالة في العناصر التالية:

- تنظيم وتسهيل النشاط الاستثماري والسيطرة على سوق العمالة هي مهمة الخدمة العامة للعمالة، كجزء من سياسة التنمية العامة المسطرة، والمحافظة على التوازن الإقليمي والمساهمة في مكافحة البطالة.

- مباشرة الإصلاحات العميقة للخدمة العامة في التوظيف، وذلك بقصد التكيف مع العالم المتغير للعمل والاستجابة لاحتياجات الباحثين عن عمل.

يتم توفير خدمات التوظيف العامة من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) التي يمكن أن تتنافس أيضا خدمات التوظيف الخاصة المعتمدة من قبل وزير التوظيف، والبلديات، والتي يجب أن تمر بالاتفاق مع ANEM.

- أي باحث عن عمل يجب أن يسجل نفسه لدى وكالة التوظيف المعروفة أو مؤسسة خاصة معتمدة، ويطلب من جميع أرباب العمل أن تخطر وكالة توظيف بلدية أو خاصة معتمدة، بأي عرض عمل جديد.

### ج- هيكلية الوكالة الوطنية للتشغيل.

تضم الوكالة الوطنية للتشغيل مديريات جهوية للتشغيل DREM والتي بدورها تقوم بالربط والتنسيق بينها وبين الوكالات التابعة لها (وكالات ولايات، وكالات المحلية) وذلك لضمان وظائف الإدارة اللامركزية والموارد على أساس سياسة المشاركة والمسؤولية بين المقر والميدان فيما يبقى على الوكالة الوطنية تقديم الدعم الفني أو إدارة الولايات والوكالات المحلية للتعامل مع المشاكل التي تواجهها كل يوم لضمان حسن سير العمليات.

## أولاً: الوكالات الولائية: AWEM

وهي المحور الحقيقي للوكالة ANEM يتم وضع مستخدمي هذه الوكالة في الخط الأمامي لتلبية احتياجات طالبي العمل المتعددة وتكون الوكالة مسؤولة عن:

- العثور على مناصب عمل لأي طالب شغل وكذا الطلبات الخاصة بالعارضين لمناصب الشغل - المستثمرون - وذلك بالرجوع إلى موظفين متخصصين لدعم أهداف الاستثمار، وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.
- التنقيب وتقديم المشورة للشركات لتطوير مستوى العلاقات المؤسسية، ويقدم هذا العمل من قبل قسم أصحاب العمل.
- توفير وظيفة الدعم والمتابعة الإدارية كمعالجة المناقصات وعقود طالبي المتابعة.
- المساهمة في تنفيذ سياسة تشجيع العمالة التي تقودها السياسة المسطرة للدولة.

## ثانياً: الوكالات المحلية: ALEM

تعتبر كمرفقات للوكالات الولائية بالولايات التي تتميز بنسبة عالية من السكان والأنشطة ALEM تشكل المستوى الأدنى النهائي للوكالة التي تنفذ البرامج على مستوى البلديات وذلك بأن تخصص في التنقيب عن الصفقات، بالإضافة إلى أنها مسخرة لتوجيه أنشطتها إلى السكان المقيمين.

## د- مهام الوكالة الوطنية للتشغيل:

المهمة الرئيسية للوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) هي ضمان تنظيم ومتابعة تطور سوق العمل الوطني وضمان عمل لكل طالب عمل، من خلال التنسيق بين طلبات العمل الشخصية ومديري الأعمال العمومية والخاصة، وبذلك تكون ANEM مسؤولة عن المهام التالية:

- إنشاء نظام معلومات للحصول على المعلومات المنتظمة الموثوق بها بدقة على تقلبات سوق العمل والعمالة.
- إجراء أي تحليل خبرة في مجال العمل والعمالة.
- إجراء الدراسات والمسوحات المتعلقة بإنجاز مهمتها.
- تطوير وتوحيد الأجهزة والأدوات لتطوير وظيفة مراقبة سوق العمل.
- الجمع بين العرض والطلب على العمل وعلى هذا النحو تكون مهمتها:
- جمع واستقبال وتوجيه المعلومات عن وضع الباحثين عن عمل.
- استكشاف وجمع عروض العمل من خلال منظمات أرباب العمل.

- تنظيم وشغل الوظائف الشاغرة وترتيب طلبات التوظيف على المستوى الوطني الإقليمي والمحلي.

- تعزيز الحراك الجغرافي والمهني للباحثين عن عمل.

والهدف من الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) هو ضمان التنمية القسوى من خلال استيعاب السوق للمتقدمين للعمل وتعظيم نجاح عملية التوظيف بالشركات ودعمهم بشكل فعال في توظيف المرشحين وذلك لأن رأس المال البشري للمشروع سيكون عنصرا أساسيا من أجل زيادة قدرتها التنافسية والتنمية.

### الفرع الثاني: الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة\*.

افتتحت الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة رسميا في سبتمبر 1985 بوجود مقر واحد غير مستقل وبنشاط متوسط إلى غاية الفاتح من جوان سنة 2014، حيث تم إنشاء مقر مستقل لها مع استحداث أربعة فروع أخرى وهي الوكالات المحلية لبلديات: المسيلة، بوسعادة، حمام الضلعة وسيدي عيسى وعين الملح، ويحتوي المقر الولائي على 13 مكتبا، متربعا على مساحة 490 متر مربع.

تقوم الوكالة الولائية بالتنسيق بين الفروع الأربعة سابقة الذكر مغطية بذلك 16 بلدية ومجموع 4 دوائر على مسافة قطرية قدرها 250 كيلومتر ومعتمدة ومشغلة 20 موظفا منهم: 14 إطارا و 3 أعوان مهرة و 3 عمال تنفيذيون.

### الفرع الثالث: إنجازات الوكالة الولائية للتشغيل AWEM بالمسيلة.

سجلت ولاية المسيلة كمعظم ولايات الوطن حالة من اللاتوازن في سوق العمل لفئة عقود ما قبل التشغيل وذلك للارتفاع الواضح في العرض مقارنة بالطلب إذ لا يغطي الطلب مثلا سوى 16.91% من المعروض من اليد العاملة لسنة 2014 ما جعل مهمة الوكالة في العدالة والوساطة لمضاعفة التشغيل أمرا صعبا جدا.

\* - أنظر الملحق رقم 03 : Agences de wilaya de l'Emploi de M'sila

الجدول رقم 15: وضعية سوق العمل لفئة العقود حسب إحصاءات الوكالة سنة 2014\*.

| التنصيات | الطلب | العرض | الفرع       | الفترة                            |
|----------|-------|-------|-------------|-----------------------------------|
| 791      | 784   | 7913  | بوسعادة     | من 01/01/2014 إلى غاية 31/05/2014 |
| 387      | 401   | 1978  | حمام الضلعة |                                   |
| 2023     | 2646  | 12360 | المسيلة     |                                   |
| 326      | 473   | 3199  | سيدي عيسى   |                                   |
| 3527     | 4304  | 25450 | المجموع     |                                   |

المصدر: الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة.

المبحث الثاني: منهج البحث في الدراسة الميدانية.

استخدم الباحث في الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي وذلك قصد التعريف بالمؤسستين محل الدراسة والتعرف على أهم خصائصهما اللتين جعلتا الباحث يختارهما دون المؤسسات الأخرى، كما اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة أين حاول استخلاص أهم خصائص وآثار التنظيمات غير الرسمية في الشركتين لاسيما آثارهما على إجراءات التوظيف، مع الإشارة أنه بالتوازي مع ذلك تم توظيف حيثيات المنهج المقارن والذي يعني ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة في دراسة الظاهرة حيث يبرز أوجه الشبه والاختلاف فيما بين ظاهرتين أو أكثر، ويعتمد الباحث من خلال ذلك على مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة. وتستعين العلوم الاجتماعية عموما والإدارية خصوصا بالمنهج المقارن في الكثير من الدراسات، وذلك من خلال مقارنة عينات في مجتمعات إدارية بعينات في نظم إدارية أخرى.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينته.

الفرع الأول: تحديد العينة:

إن لكل بحث طبيعة العينة المناسبة له ونظرا إلى ما يلي:

- كون المتغير الأول للدراسة -التنظيمات غير الرسمية- ما هي إلا شبكة غير منظمة من العلاقات الشخصية التي لا تحترم المستويات الإدارية ولا مستويات التعليم.

\* - أنظر الملحق رقم: 4 : في الجدول الثاني:

- المتغير الثاني للدراسة - إجراءات التوظيف - تُعنى به كل فئات المجتمع في ظل تفشي ظاهرة البطالة مما قد يضطر الناس إلى استغلال علاقاتهم الشخصية لتوظيف من لهم به علاقة أو مصلحة. فإن العينة التي تمت دراستها هي عينة مختارة بشكل عشوائي.

الفرع الثاني: تحديد أحجام عينات البحث.

من أجل أن تكون النتائج المتحصل عليها حول العينة المدروسة قابلة للتعميم يشترط أن يكون حجم هذه العينة ممثلاً للمجتمع التي أخذت منه ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على نموذج "روبرت ماسون" المعطى بالمعادلة التالية\*:

$$n = \frac{N}{\left[ \left( \delta^2 \times (N - 1) \right) \div \rho q \right] + 1}$$

حيث:

**n** : الحجم الأدنى للعينة الممثلة لحجم المجتمع **N**. **P** : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)  
**q** : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50) **δ** : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96 وبالتعويض العددي نجد:

أ- بالنسبة لشركة مطاحن الحضنة:

فإن عدد العمال الإجمالي سواء المؤقتين أو الدائمين هو:  $N_1 = 181$  عاملاً وبالتعويض في معادلة روبرت ماسون نجد:

$$n_1 = \frac{181}{\left[ \left( \frac{0.05^2}{1.96^2} \times (181 - 1) \right) \div (0.5 \times 0.5) \right] + 1}$$

$$n_1 \approx 123$$

وفي دراستنا فإن العينة الأولى تتألف من 127 عامل وهي بالتالي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة المذكور وذلك عند مستوى ثقة 95 %.

ب- بالنسبة لشركة لافارج:

يبلغ العدد الإجمالي للعمال والموظفين المنتسبين لشركة لافارج 545 عاملاً،  $N_2 = 545$  وبالتعويض في النموذج المذكور نجد أن:

\* - إيمان حسين الطائي: كيف نحدد حجم العينة، مجلة كلية التربية الرياضية العدد 11، الجادرية، بغداد، العراق، 2012، ص32.

$$n_2 = \frac{545}{\left[ \left( \frac{0.05^2}{1.96^2} \times (545 - 1) \right) \div (0.5 \times 0.5) \right] + 1}$$

$$n_2 \approx 226$$

وتعتبر بالتالي عينة البحث التي اعتمدها الباحث 229 فردا عينة ممثلة للمجتمع عند مستوى ثقة 95 % وفي هذه الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- أن الدراسة ستنصب بالتحليل لنتائج كل عينة على حدى وتعمم على مستوى المجتمع الخاص بها (الشركة التي أخذت منها) وبالتالي وجب أن تكون كل عينة ممثلة للشركة التي أخذت منها.

- أن الدراسة تأخذ بعين الاعتبار في عملية التحليل أن العينتين معا  $n_g = (n_1 + n_2)$  يجب أن تكونا في مجموعهما ممثلة للمجتمع الكلي للشركتين  $N = N_1 + N_2$  من أجل تعميم نتائج التحليل المشتركة على المجتمع الكلي.

وعليه فإنه بتطبيق نفس النموذج على المجتمع الكلي المكون من مجموع العاملين في الشركتين نجد أن:

$$n_g = \frac{181 + 545}{\left[ \left( \frac{0.05^2}{1.96^2} \times ((181 + 545) - 1) \right) \div (0.5 \times 0.5) \right] + 1}$$

أي:

$$n_g \approx 251$$

وعليه فإن حجم العينتين  $n = 229 + 127 = 356$  يعتبر ممثلا إحصائيا لمجتمع الدراسة المكون من 726 فردا.

### ج- بالنسبة لوكالة التشغيل AWEM:

بما أن وكالة التشغيل بولاية المسيلة لا يشغلها ما عدا 20 عاملا، فإن الباحث تيسر له القيام بالمسح الشامل؛ إذ تم توزيع استبيان مصغر على كل العاملين.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عيني البحث حسب المستوى الوظيفي في الشركتين.

يتوزع العاملون في شركة مطاحن الحضنة إلى أربعة مستويات وظيفية وهي: رؤساء المصالح، الإطارات، والمشرفون ثم التنفيذيون، في حين يتوزع عمال شركة لافارج- المسيلة إلى ثلاثة مستويات

وهم: الإطارات، أعوان التحكم، والتنفيذيون، وفيما يلي تفصيل توزيع الأفراد في العينتين حسب المستوى الوظيفي في الشركتين:

#### أ- عمال شركة مطاحن الحصنة:

موزعون إلى أربعة مستويات هم:

- رؤساء المصالح: وهم أعلى مستوى إداري بعد المدير مباشرة وهم من مجلس إدارة الشركة، وشملت العينة 4 منهم.

- الإطارات: وتشمل جميع الإداريين على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم مثل رؤساء المصالح، نواب رؤساء المصالح ومساعدتهم، وتشمل عينة البحث على 22 فردا.

- المشرفون: وهم رؤساء الفرق الذين تستعين بهم الإدارة والإطارات في توجيه العمال، وهم من ذوي الخبرة في المؤسسة غير أن مستواهم التعليمي أقل من نظرائهم الإطارات، وتشمل عينة البحث على 11 فردا.

- العمال المنفذون: وهي الفئة الأدنى في هرم الشركة كسائقي المركبات، عمال الشحن، عمال الصيانة .. وغيرهم، وتشمل عينة البحث على 90 فردا.

#### ب- عمال شركة لافارج -المسيلة:

موزعون بدورهم إلى ثلاثة مستويات وهم:

- الإطارات: وهم الفئة الأقل في الشركة وهم رؤساء المصالح ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المخابر وأعضائه وتشمل عينة البحث على 24 فردا.

- أعوان تحكم: وهم فئة العمال المهرة، الفئة الوسطى من حيث العدد والدرجة وهم المسؤولون على التنسيق بين الإدارة وفرق العمل وتشمل عينة البحث على: 70 فردا.

- التنفيذيون: وهم كل العمال القائمون على الأشغال غير الإدارية، والمتعلقة أساسا بورش الإنتاج والصيانة والنقل والمحاجر ... وغيرها، وتشمل عينة البحث على 135 فردا.

ويمكن تلخيص توزيع العينتين على النحو التالي:

الجدول رقم 16: توزيع العينات حسب المستوى الوظيفي.

| النسبة | المجموع | تنفيذيون | أعوان تدرج | الإطارات | الشركة  | الفئة                     |
|--------|---------|----------|------------|----------|---------|---------------------------|
| 100    | 545     | 400      | 100        | 45       | المجتمع | شركة لافارج -<br>المسيلة. |
| 42.01  | 229     | 135      | 70         | 24       | العينة  |                           |
| 100    | 181     | 117      | 23         | 32+9     | المجتمع | شركة مطاحن<br>الحضنة      |
| 70.16  | 127     | 90       | 11         | 22+4     | العينة  |                           |

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الرابع: الدراسة الاستطلاعية وأدوات الدراسة.

أ- الدراسة الاستطلاعية.

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية. وكان لابد من إجراء دراسة استطلاعية في الشركتين محل الدراسة، غير أنه بحكم التجربة السابقة التي أخذها الباحث من شركة المطاحن المتمثلة أساسا في (مذكرة ماجستير + مقالين)\* تم التركيز أكثر على الدراسة الاستطلاعية الثانية الخاصة بشركة لافارج وذلك قصد:

- التعرف على الشركة ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
- التقرب من أفراد العينة.
- تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث.

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط وتحديد الصيغة الختامية لاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة، وبالنظر إلى ظروف الشركة والصراع المحتدم بين النقابة والإدارة وبين الإدارة والمجتمع المحلي، فإن الباحث أُجبر من طرف إدارة الشركة ومسؤول الموارد البشرية - من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تألفت من

\* مذكرة ماجستير بعنوان: دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة، نوقشت في 25/01/2007. بجامعة المسيلة و مقال: أولهما: " أثر التنظيم غير الرسمي على استقطاب العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة" منشور بمجلة كلية العلوم الاقتصادية بالمسيلة العدد: 15، وثانيهما: " أثر أخلاقيات العمل على ولاء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة". وهو مقال قيد الإنجاز.

8 نسخ- إلى تغيير في العبارات مع حذف عبارتين وهو ما خلق تمايزا بين عبارات الاستبيانين لاسيما في المحورين الأخيرين وصعب من عملية المقارنة بين العينتين وهو ما فصله على النحو التالي:  
الجدول رقم 17: التعديلات التي طرأت على استبيان لافارج بعد الدراسة الاستطلاعية.

| العبارة | الأصل  | التعديل    | السبب           |
|---------|--|------------|-----------------|
| 1       | الخيارات في طبيعة العقد  | تم حذفها   | الموظفون دائمون |
| 2       | مستوى الأجور: من خلال معلومات "علاقات غير رسمية".  | تم حذفه    | رفض الإدارة.    |
|         |  | تم التعديل | تعديل الفئات.   |
| 3       | مستوى الوظيفة- سؤال مفتوح-   | تم تعديله  | سؤال مغلق       |
| 4       | بعض الإداريين يتكتمون على المناصب الجديدة.   | تم تعديله  | رفض الإدارة     |
| 5       | عادة ما يتم نشر إعلان التوظيف في الصحف ووسائل الإعلام غير المعروفة.  | تم تعديله  | رفض الإدارة     |
| 6       | بعض العمال مستواهم متدن ولا يستحقون التوظيف في الشركة  | تم حذفه    | رفض الإدارة     |
| 7       | يمكن لأصحاب النفوذ في الإدارة تكييف اختبارات-المسابقة- حسب مؤهلات معارفهم من المترشحين للتوظيف. أصبحت العبارة: "تعتبر إختبارات التوظيف في الشركة موضوعية". | تم تعديله  | رفض الإدارة     |
| 8       | تعيين بقرارات فوقية.   |            |                 |
|         | حدوث احتجاجات إثر قرارات التعيين.  | تم تعديلها | رفض الإدارة     |
|         | حدوث احتجاجات إثر قرارات الترقية.  |            |                 |

المصدر: من إعداد الباحث.

ب- أدوات الدراسة. تم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة على النحو التالي:

أولا: أدوات جمع البيانات.

- الاستبيان. يعد الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي المستخدمة- في العلوم الاجتماعية عموما وفي العلوم الاقتصادية والإدارية خصوصا- من أجل الحصول على بيانات تتعلق بآراء الباحثين أو ميولاتهم أو اتجاهاتهم ، وتأتي أهمية الاستبيان كأداة لجمع البيانات بطريقة فعالة علاوة عن كونه اقتصاديا في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالاستبيان يتألف من استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مبحوث بالإجابة عليها بنفسه بمساعدة الباحث أو من دونها حسب الحالة.

- نسبة الصلاحية والاسترجاع.

● بالنسبة لشركة لافارج:

تم توزيع استبانة من 250 نسخة ولم يسترجع منها سوى 236 نسخة في حين تم إلغاء 7 نسخ منها لعدم صلاحيتها، بنسبة صلاحية تقدر بـ: 91.6% ونسبة استرجاع تقدر بـ 94.4%.

● بالنسبة لشركة المطاحن:

تم توزيع استبانة من 130 نسخة واسترجع منها 128 نسخة في حين تم إلغاء نسخة واحدة منها لعدم صلاحيتها، بنسبة صلاحية تقدر بـ: 97.69% ونسبة استرجاع تقدر بـ 98.46%.

ويمكن تلخيص ما سبق الجدول التالي:

الجدول رقم 18: نسبة الصلاحية والاسترجاع لاستباني العينتين المبحوثين.

| العينة       | الموزعة | المسترجعة | الملغاة | الصالحة | نسبة الاسترجاع | نسبة الصلاحية |
|--------------|---------|-----------|---------|---------|----------------|---------------|
| عينة لافارج  | 250     | 236       | 7       | 229     | 94.4           | 91.6          |
| عينة المطاحن | 130     | 128       | 1       | 127     | 98.46          | 97.69         |

المصدر: من إعداد الباحث.

تصميم الاستبيان:

- استمارة عينة لافارج:

اعتمد الباحث على استمارة استبيان مكونة من 49 عبارة يعقب عليها المبحوث، مقسمة إلى جزئين، الجزء الأول خصص للأسئلة الشخصية للمبحوثين ويشمل 8 عبارات، أما الجزء الثاني فخصص لأسئلة الرأي ويشمل 41 عبارة والتي تتجزء بدورها إلى خمسة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** محور خصائص التنظيمات غير الرسمية ، وهو خاص بالتحري عن مدى حركية التنظيمات غير الرسمية وكذا للكشف عن مميزات التنظيمات غير الرسمية: الحجم، التماسك، القيادة وعن أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشأة أو نوع التنظيم غير الرسمي وهما عنصران واردان في الجانب النظري- وخصص له 20 سؤالاً، ومعظم أسئلته جاءت بقصد اختبار مدى تطابق النظريات الواردة حول التنظيم غير الرسمي مع ما هو عملي وميداني في الشركة محل الدراسة.

**المحور الثاني:** محور أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات وهو دور التنظيم غير الرسمي في تحديد عدد المناصب الواجب فتحها أو تقليصها وفي تحديد أعباء العمل وبرنامجه، وهو المحور الذي أخذ 6 أسئلة.

**المحور الثالث:** محور تأثير التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين، وهو دور التنظيم غير الرسمي في إشاعة أو التكتم عن المناصب الشاغرة وتأثير التنظيم غير الرسمي على إعلانات الشركة، أخذ هذا المحور 5 أسئلة غير أنه بعد الدراسة الاستطلاعية صار يتكون من 3 أسئلة.

**المحور الرابع:** محور أثر التنظيمات غير الرسمية على تدريب وتريص العاملين الجدد، وهي المرحلة التي أخذت 4 أسئلة.

**المحور الخامس:** محور أثر التنظيمات غير الرسمية على اختبار واختيار العاملين، يضم هذا المحور 8 أسئلة حول الاختبار والاختيار والترقية.

#### - استمارة عينة مطاحن الحضنة:

تعتبر استمارة عينة مطاحن الحضنة هي الاستمارة الأولية التي اعتمدها الباحث في البداية لكلتا الشركتين غير أن التعديلات التي طرأت على تلك الخاصة بشركة لافارج جعلت من الاستبيانين مختلفين نسبياً، فاستمارة عينة مطاحن الحضنة تحتوي على 52 سؤالاً وعبارة، يعقب عليها المبحوث، مقسمة بدورها إلى جزئين، الجزء الأول خصص للأسئلة الشخصية للمبحوثين ويشمل 9 عبارات، أما الجزء الثاني فخصص لأسئلة الرأي ويشمل 43 عبارة والتي تنجزه بدورها إلى خمسة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** محور خصائص التنظيمات غير الرسمية ، وخصص له 20 سؤالاً، وهو مطابق تماماً لذات المحور في الاستمارة الخاصة بعينة لافارج.

**المحور الثاني:** محور أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات ، وهو المحور الذي أخذ 6 أسئلة، وهو كذلك مطابق تماماً لنظيره في استمارة عينة لافارج.

**المحور الثالث:** محور تأثير التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين، أخذ هذا المحور 5 أسئلة.

**المحور الرابع:** محور أثر التنظيمات غير الرسمية على تدريب وتريص العاملين الجدد، وهي المرحلة التي أخذت 4 أسئلة.

المحور الخامس: محور أثر التنظيمات غير الرسمية على اختبار واختيار العاملين، يضم هذا المحور 8 أسئلة حول الاختبار والاختيار والترقية، غير أن بعض عباراته معدلة جزئياً من حيث الصيغ كما تمت الإشارة لذلك سابقاً.

#### - استمارة مجتمع وكالة التشغيل:

وهي استمارة مصغرة صممت خصيصاً للإجابة على مدى صحة فرضية واحدة وهي الفرضية الثالثة القائلة بأنه "تساهم الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM- Msila في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية المحلية". وتشمل الاستمارة على عشرة أسئلة استخدم فيها الحصر الشامل لـ 20 موظفاً وموظفة في الوكالتين الولائية والمحلية AWEM و ALEM لولاية وبلدية المسيلة.

سلم القياس:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس معظم مستويات استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة الخاصة بشركتي لافارج والمطاحن، وذلك حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم 19: قيم سلم ليكرت الخماسي لآراء المبحوثين.

| الرأي  | أعارض بشدة | أعارض | لا أدري | موافق | موافق بشدة |
|--------|------------|-------|---------|-------|------------|
| القيمة | 5          | 4     | 3       | 2     | 1          |

المصدر: من إعداد الباحث.

مع ملاحظة أنه عند معالجة البيانات عن طريق برنامج الزمرة الإحصائية spss تم عكس السلم بالنسبة للعبارات السلبية على النحو المبين أدناه:

#### الجدول رقم 20: قيم سلم ليكرت الخماسي لآراء المبحوثين المدرجة في برنامج الزمرة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss حسب اتجاه العبارة.

| الرأي              | أعارض بشدة | أعارض | لا أدري | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|------------|-------|---------|-------|------------|
| العبارات الإيجابية | 5          | 4     | 3       | 2     | 1          |
| العبارات السلبية   | 1          | 2     | 3       | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الباحث.

## - المقابلات غير المهيكلة:

أحيانا يحتاج الباحث إلى الحصول على معلومات بشكل مباشر من الحالات المبحوثة؛ وذلك بمقابلة الشخص أو الأشخاص الذين يمثلون الحالة المبحوثة فيوجه الاستفسارات لهم للحصول على الإجابات المطلوبة، وتسجيل الانطباعات الضرورية التي يتطلبها البحث.

قام الباحث بترتيب مقابلات مع مدير الموارد البشرية في شركة مطاحن الحضنة، بالإضافة إلى مقابلة غير مهيكلة مع مدير التكوين في إدارة الموارد البشرية لشركة لافارج للاستفسار عن بعض المعلومات التي لا تحتويها الاستمارة، لا سيما تاريخ العلاقات الشخصية والصراعات فيها حول الوظائف الشاغرة، المناخ التنظيمي العام وهي متغيرات يمكن الرجوع فيها إلى المقابلة مع ذوي الخبرة أفضل من الاستبيان.

ومن أجل الإجابة على الفرضية الأخيرة تم ترتيب مقابلة خاصة أيضا مع المدير الولائي للوكالة الولائية للتشغيل AWEM، للاستيضاح والتعرف أكثر على الوكالة ومعرفة دورها في الحد من تدخل التنظيمات غير الرسمية في التشغيل وإحقاق العدالة في التوظيف بين مختلف شرائح المترشحين والطلابين للعمل.

## - الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه، وهي من حيث الصدق غالبا ما تكون أفضل من المصادر الأخرى، لاسيما الوثائق والسجلات التاريخية المحفوظة، وكذا البيانات المخزنة التي يمكن توظيفها في البحث وبالأخص إذا تعلق الأمر بالبيانات الكمية التي يصعب على الذاكرة البشرية حفظها.

تم الاعتماد على بعض الوثائق والسجلات المسلمة من طرف الشركتين قصد الاستقصاء والتعريف بهما، وكذا الاطلاع على وتيرة التوظيف فيهما، ومن بين الوثائق مايلي:

- وثائق التعريف بالشركتين.
- وثائق التعريف بمنتجات الشركتين.
- الهرم التنظيمي للشركتين.
- توزيع العاملين حسب الوظائف ومستويات السلطة.
- توزيع العاملين حسب سلم الأجور.
- وثائق عن تاريخ الشركتين.

- ملفات إلكترونية تعريفية عن الوكالة الولائية.
- ملفات إلكترونية عن الإحصاءات الخاصة بالإنجازات التي حققتها كل من الوكالتين المحلية والولائية.
- ..... وغيرها من الوثائق المساعدة في الدراسة.

### ثانيا: أدوات تحليل البيانات الإحصائية.

إعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات المساعدة في تحليل الاستبيان وهي:

- مخرجات تشغيل برنامج الزمرة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss اعتمادا على النسخة 20 منه.
- النسب والتكرارات.
- الدوائر النسبية.
- الجداول والمدرجات التكرارية.
- الطرق الإحصائية في اختبار الفرضيات خاصة ANOVA test.

### ثالثا: تقنين أدوات البحث.

- صدق الاستبيان.

يقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية الاستبيان لقياس ما صمم لقياسه، وقد قام الباحث بالتحقق من ذلك عن طريق ما يلي:

- صدق المحكمين.

يطلق على صدق المحكمين بالصدق الظاهري، وهو الحكم على الاستبيان من خلال تصميمه ومحتواه من العبارات من طرف مجموعة من الخبراء أو الاساتذة المتخصصين في التحكيم، وقد عرض الباحث الاستبيانين الأول الموزع على العينتين في الشركتين على مجموعة لا بأس بها من المحكمين\* من الأساتذة الجامعيين الجزائريين والأردنيين، وقام بالتعديلات التي طلبت منه.

فيما تمت صياغة الاستبيان الثاني الخاص بالوكالة الولائية والمحلية للتشغيل بالتعاون مع مدير الوكالة الولائية، لما لمسناه من تعاون معنا وكفاءة في فهم موضوع الدراسة من جهة، وباعتباره الشخص الأقرب والأدرى بطبيعة الوكالة من جهة ثانية.

\* - أنظر الملحق رقم 5: جدول ردود الأساتذة المحكمين حول استبانة البحث.

## - الصدق البنائي.

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وبما أن أغلب عبارات الاستبانة رتبية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما سبقت الإشارة إليه فإنه تم الاعتماد لقياس معامل الارتباط على معامل بيرسون الرتي كالتالي:

## • الصدق البنائي لاستمارة عينة لافارج.

الجدول رقم 21: قياس درجة الارتباط بين المحاور لعينة لافارج.

| الرقم | المحور   | معامل الارتباط | قيمة احتمالية SIG |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 1     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.        | 0.598          | 0.000             |
| 2     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.        | 0.765          | 0.000             |
| 3     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على تدريب وتريص العاملين.    | 0.723          | 0.000             |
| 4     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على اختبار واختيار العاملين. | 0.726          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أن درجة الارتباط بين المحاور مرتفعة أدناها 0.6 تقريبا وأعلهاها 0.765 وهو ما يدل إحصائيا على قوة الارتباط بين المحاور الأربعة الأخيرة، كما يمكن الاستدلال من خلال ذلك على أن البناء الخاص بالاستمارة مترابط بشكل كافٍ، وعليه فإننا نثبت الصدق البنائي لاستمارة عينة لافارج.

## • الصدق البنائي لاستمارة عينة مطاحن الحضنة.

الجدول رقم 22: قياس درجة الارتباط بين المحاور لعينة شركة المطاحن.

| الرقم | المحور   | معامل الارتباط | قيمة احتمالية SIG |
|-------|--|----------------|-------------------|
| 1     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.        | 0.602          | 0.000             |
| 2     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.        | 0.823          | 0.000             |
| 3     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على تدريب وتريص العاملين.    | 0.750          | 0.000             |
| 4     | تأثير التنظيمات غير الرسمية على اختبار واختيار العاملين. | 0.702          | 0.000             |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن درجة الارتباط بين محاور التوظيف الأربعة قوية أدناها 0.602 وأعلىها 0.823 وهو ذو دلالة إحصائية مفادها هو قوة الارتباط بين المحاور الأربعة الأخيرة، و يمكن القول من خلال ما سبق أن البناء الداخلي الخاص بالاستمارة مترابط بشكل كافٍ، وعليه فإننا نثبت الصدق البنائي لاستمارة عينة المطاحن.

#### - درجة الاتساق الداخلي للاستمارة.

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها.

#### • استمارة عينة شركة لافارج.

بتشغيل برنامج spss لمدخلات الاستمارة الخاصة بعينة لافارج تبين أن هذا الاستبيان يحظى بنسبة ثبات عالية جدا بلغت 0.827 وهي نسبة جيدة إذ أن النسبة المقبولة لمعامل الثبات ألفا كورونباخ Alpha Cronbach's Reliability factor في العلوم الاجتماعية هي 0.60 فقط. ومن خلال معامل الثبات نجد أن معامل الصدق وفقا للمعادلة التالية:

معامل الصدق = جذر معامل الثبات ..... أي

$$\alpha_c = \delta^2$$

أو

$$\delta^2 = \sqrt{\alpha_c}$$

حيث  $\alpha_c$  يمثل معامل الثبات ألفا كورونباخ و  $\delta$  هو معامل الصدق، ومنه:

$$\delta = \sqrt{0.827} = 0.909$$

ومن خلال النتيجة أعلاه يمكن الأخذ بتحليل مخرجات تشغيل برنامج الـ spss لاستبيان عينة شركة لافارج.

#### • استمارة عينة شركة مطاحن الحضنة:

أما استمارة شركة المطاحن فكانت قيمة الفا كورونباخ هي: 0.876 .

ومن خلال نفس العلاقة السابقة نجد أن معامل الصدق كالتالي:

$$\delta = \sqrt{0.876} = 0.935$$

ومن خلال النتيجة أعلاه يمكن الأخذ بتحليل مخرجات تشغيل برنامج الـ spss لاستبيان عينة شركة المطاحن وكذلك استبيان شركة لافارج.

الجدول رقم 23: قيم معاملي الصدق والثبات للاستمارتين

| معامل الصدق | معامل الثبات الفا كورونباخ |                          |
|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 0.909       | 0.827                      | استبيان عينة شركة لافارج |
| 0.935       | 0.876                      | استبيان شركة المطاحن     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المبحث الثالث: تحليل إجابات عيني البحث للشركتين.

المطلب الأول: الإجابات عن الأسئلة الشخصية.

أ- الوظيفة.

نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة الإداريين في عينة المطاحن هي 20.4% في حين لا تتجاوز هذه النسبة الـ 10.5% في عينة لافارج، ويعود ذلك لكون شركة المطاحن بصفتها شركة عمومية في الأصل قامت بتوظيف عدد لا بأس به من الإداريين في إطار برامج التشغيل التي سطرتها الدولة في السنوات الأخيرة؛ فلقد ارتفع عدد العمال في الشركة من 119 عاملا سنة 2013 إلى 181 عاملا نهاية سنة 2015 أي بارتفاع قدره 52% تقريبا ومعظم عمليات التوظيف كانت للإداريين والإطارات، أما في شركة لافارج فإن نسبة الإداريين منخفضة في العينة وفي المجتمع نظرا لكون الشركة ومنذ استحواذها على المصنع لا تريد توظيف المزيد من العاملين من أجل تخفيض التكاليف، وبالأخص من الإداريين ذوي الرواتب المرتفعة وكذلك لكون نشاط الشركة يتطلب اليد العاملة المهنية والتنفيذية أكثر مقارنة مع شركة المطاحن.

الجدول رقم 24: توزيع العاملين في العينتين حسب المستوى الوظيفي.

| التكرار النسبي الصاعد | النسبة % | العدد |            |         |
|-----------------------|----------|-------|------------|---------|
| 3.1                   | 3.1      | 4     | مصلحة رئيس | المطاحن |
| 20.5                  | 17.3     | 22    | إطار       |         |
| 29.1                  | 8.7      | 11    | مشرف       |         |
| 100.0                 | 70.9     | 90    | عامل       |         |
|                       | 100.0    | 127   | المجموع    |         |
| 10.5                  | 10.5     | 24    | إطار       | لافارج  |
| 41.0                  | 30.6     | 70    | تحكم       |         |
| 100.0                 | 59.0     | 135   | عون        |         |
|                       | 100.0    | 229   | المجموع    |         |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مخرجات spss.

ب- الجنس:

يعد متغير الجنس من بين أهم التناقضات التي لاحظها الباحث في الشركتين، إذ أنه في شركة المطاحن يبلغ عدد الإناث فيها 18 عاملة من أصل 181 عامل بنسبة 10% تقريباً، وهو ما يظهر كذلك على مستوى العينة بنسبة 11.8% في حين أنه لا يعمل في مصنع لافارج سوى 5 موظفات، عاملي نظافة، موظفتين في السكرتاريا بالإضافة إلى إدارية واحدة من أصل إجمالي 545 عامل في الشركة، بنسبة أقل من 1% والنسبة التي في العينة تعكس ذلك الضعف بـ 2.2% ويعود هذا التناقض بين المصنعين إلى أسباب عدة منها: عدم قبول العنصر النسوي العمل في مصنع لافارج المعزول عن المناطق الحضرية خاصة مع صعوبة التنقل إليه مرتين على الأقل في اليوم، ناهيك عن التخصصات العلمية المطلوبة في المصنع والتي يسيطر عليها الذكور مثل الهندسة المدنية والميكانيك.. وغيرهما، في حين نجد أن شركة المطاحن تقع وسط المدينة مما يمكن العاملات من التنقل بسهولة منها وإليها دون عناء مع كون التخصصات الإدارية والسكرتاريا وعمل النظافة كلها تقريباً من التخصصات التي يسيطر عليها العنصر النسوي في الشركة، مع ملاحظة أنه في كلتا الشركتين لا يتلاءم عمل الإنتاج والشحن والنقل مع طبيعة العنصر النسوي لما تتطلبه هذه الأعمال من جهد ولما فيها من مشقة.

الجدول رقم 25: توزيع العمال حسب الجنس في العينتين.

| النسبة المئوية | عدد العمال |         |         |
|----------------|------------|---------|---------|
| 88.2           | 112        | ذكر     | المطاحن |
| 11.8           | 15         | أنثى    |         |
| 100            | 127        | المجموع |         |
| النسبة المئوية | عدد العمال |         |         |
| 97.8           | 224        | ذكر     | لافارج  |
| 2.2            | 5          | أنثى    |         |
| 100            | 229        | المجموع |         |

المصدر: من إعداد الباحث.

### ج- الحالة المدنية:

يعد الاستقرار الاجتماعي والأسري للعاملين أحد أهم الأسباب لاستقرار الحالة النفسية للعامل في عمله، ومن ثم انخفاض وتيرة مشاكل العمل والصراعات الداخلية، ومن الجدول أدناه نجد أن مصنع لافارج يتفوق على شركة المطاحن من هذه الناحية إذ أن نسبة المستقرين اجتماعياً تصل إلى 84.7% في حين لا تتعدى هذه النسبة الـ 59.8% في شركة المطاحن، ولهذا الظاهرة علاقة بمتغيرات أخرى وهي التقدم النسبي في متوسط السن لمنتسبي لافارج مع ارتفاع متوسط الأجر لصالحهم مع كون أغلبهم ذوي أقدمية مكنتهم من تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والاستقرار على خلاف العاملين في المطاحن الذين أغلبهم هم من فئة الشباب المدمجين حديثاً.

الجدول رقم 26: توزيع العاملين حسب الحالة المدنية.

| النسبة % | العدد |         |         |
|----------|-------|---------|---------|
| 59.8     | 76    | متزوج   | المطاحن |
| 38.6     | 49    | أعزب    |         |
| 1.6      | 2     | مطلق    |         |
| 100.0    | 127   | المجموع |         |
| النسبة % | العدد |         |         |
| 84.7     | 194   | متزوج   | لافارج  |
| 14.0     | 33    | أعزب    |         |
| 0.9      | 2     | مطلق    |         |
| 100      | 229   | المجموع |         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

#### د- السن:

يعتبر التقدم في سن القوى العاملة في أي شركة سلاحا ذو حدين، إذ من جهة إيجابي حيث تستقر العلاقات في العمل بين العاملين نظرا لطول فترات التفاعل والتعارف مع اكتسابهم للخبرة الكافية في العمل، وبالمقابل تفتقد المناصب التي تحتاج إلى الطاقة المحركة إلى الجهد البشري الكافي بغياب فئة الشباب، وقد يغيب كذلك روح الابداع والتجديد مع ذهاب هذه الفئة.

منذ أن استلمت الإدارة الجديدة لشركة لافارج مصنع الجزائرية للإسمنت بمنطقة حمام الضلعة انخفضت بشكل واضح وتيرة التوظيف، وفي الوقت الحالي توقفت عن توظيف العاملين الجدد سعيا منها لتخفيض التكاليف، وهو ما يبرر أن المتوسط الحسابي لسن الباحثين لعينة لافارج مرتفع نسبيا مقارنة مع نظيره في عينة المطاحن -40.83 مقابل 33- رغم أن أغلب موظفي شركة لافارج من المتخرجين حديثا من الجامعات الوطنية لذلك نلاحظ أن المنوال لمتغير السن لهذه العينة هو 38، ولا أدل على ضعف وتيرة التوظيف مؤخرا هو أن القيمة الدنيا للسنة في هذه العينة هو 28، بينما هو 20 فقط في عينة المطاحن نظرا لاستمرارية التوظيف والإدماج التي تنتهجها شركة المطاحن ضمن السياسة العامة للدولة، بالإضافة إلى عدم اشتراط الشركة للمستويات التعليمية العليا في عملية التوظيف.

الجدول رقم 27: بعض قيم مقاييس النزعة المركزية لمتغير السن للعينتين.

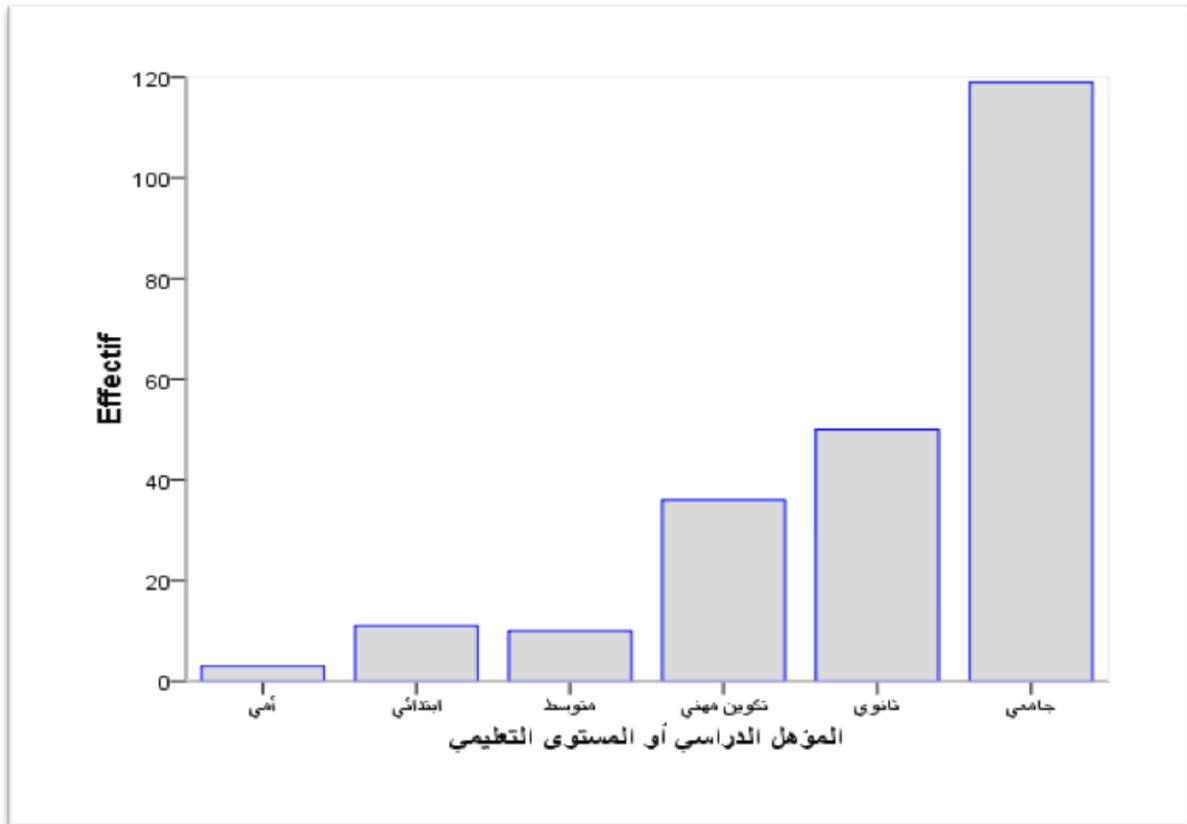
| العينة  | العدد | البيانات الناقصة | المتوسط | الوسيط | المتوال | الأدنى | الأعلى |
|---------|-------|------------------|---------|--------|---------|--------|--------|
| المطاحن | 127   | 00.00            | 33.00   | 31     | 25      | 20     | 55     |
| لافارج  | 229   | 00.00            | 40.83   | 39     | 38      | 28     | 56     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss.

هـ - المستوى التعليمي:

أولا: بالنسبة لعينة لافارج:

الشكل رقم 22: توزيع عينة لافارج حسب المستويات التعليمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

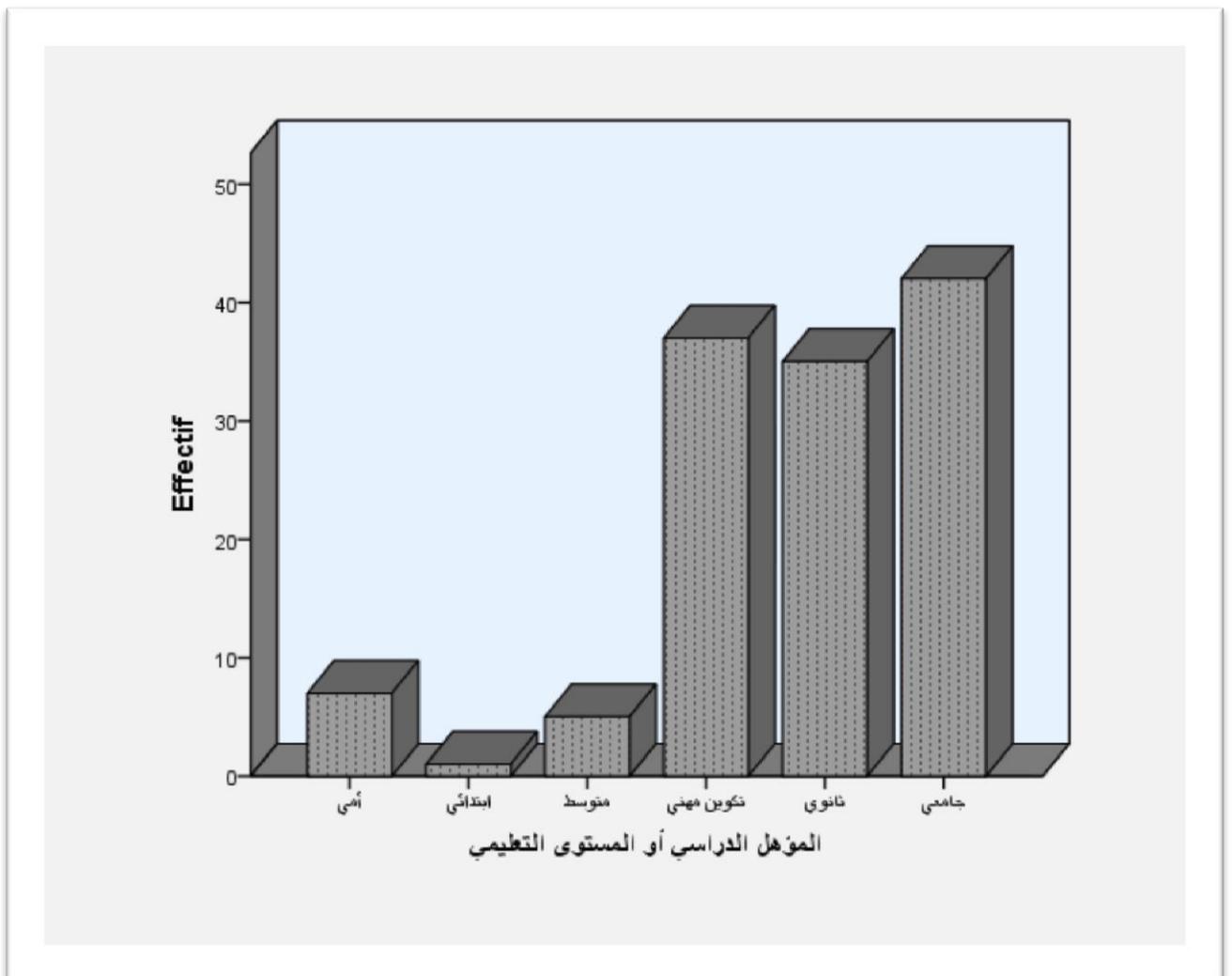
على الرغم من كون أغلب أفراد عينة لافارج وكذا أغلب أفراد المجتمع الأصلي لهذه العينة من المستوى الوظيفي الأدنى -أعوان-، إلا أننا لاحظنا كذلك أن أغلبهم من المستويات التعليمية الجامعية وذلك راجع إلى أن هذه الفئة هي من مخلفات السياسة التي انتهجتها الشركة الجزائرية للإسمنت ACC المالك الأصلي للمصنع، وباعتبارها شركة عمومية قامت بإدماج أكبر قدر ممكن من خريجي الجامعات وذوي الخبرة من ذات المستوى تماشيا مع السياسة العامة للدولة، وهو ما أصبح عبئا على المالك

الخاص بالحديد لافارج، وبالأخص أن هذه الفئة تكبد الإدارة تكاليف إضافية تتمثل في الأجور المرتفعة مقارنة مع الفئتين الأخرتين.

وإذا ما عدنا إلى العينة المبحوثة فإن أكثر من نصف العينة المبحوثة 52% بمجموع 119 فردا يحملون شهادات جامعية أو بلغوا المستويات الجامعية على الأقل، في حين أن كل الذين لهم أدنى من ذلك المستوى مجتمعين لا تبلغ نسبتهم في العينة إلا 48%، مما يعني من جهة أن المصنع يمتلك طاقات كفؤة بإمكانها المساهمة في رفع الأداء العام للشركة، ويعود المستوى التعليمي العالي الذي يتحلى به أغلب العاملين بالشركة كذلك إلى طبيعة بعض الأنشطة كالمخابر، الإدارة، مصالح مراقبة الجودة والمعايرة... وغيرها من الوظائف.

ثانيا: بالنسبة لعينة المطاحن.

الشكل رقم 23: توزيع عينة المطاحن حسب المستويات التعليمية.



المصدر: من إعداد الباحث.

أما في شركة المطاحن فالأمر مختلف تماما، إذ أنه على الرغم من تفوق نسبة ذوي المستوى الجامعي على بقية الفئات التعليمية إلا أنها لا تتعدى 33.1% في العينة كما يبلغ من هم أدنى من هذا المستوى 66.9%، ويعود تدني المستوى التعليمي في شركة المطاحن إلى القدرات المالية المحدودة للشركة وعدم قدرتها على توظيف ذوي المستويات التعليمية العليا من ناحية، وإلى طبيعة المهام والأنشطة التي يزاؤها المصنع من ناحية أخرى كالميكانيك، التلحيم، الشحن، الأمن الداخلي والحراسة، السياقة، ... وغيرها وهي كلها لا تستدعي سوى مستويات تعليمية أدنى؛ لذلك نجد أن 72% منهم إما من ذوي التعليم الثانوي أو خريجي التكوين المهني.

### و- الأجر.

للأجر أثر كبير على الحياة المهنية للعامل وعلى علاقاته الأفقية مع زملائه والرأسية مع مسؤوليه ومن يلونه من العاملين، لذلك تعتبر الإدارة الحديثة الأجر المنخفض تكلفة أعلى على خلاف الفلسفة القديمة التي تقر بالعلاقة العكسية بين الأجر وربحية المشروع الاقتصادي، كما يعتبر الأجر أداة من أدوات التحفيز والتقييم والتقويم وإحلال العدالة في العمل.

عند المقارنة بين الشركتين من حيث فئات الأجور نجد فرقا شاسعا بين الشركتين إذ أن بعض العمال برتبة "عون" بشركة لافارج وهم أدنى مستوى وظيفي يتقاضون ضعف ما يتقاضاه بعض الإطارات بشركة المطاحن، وهذا لوحده يعطينا فكرة عن مدى قدرة الشركة المالية لاستقطاب الكفاءات، وكذا مدى حركية التنظيمات غير الرسمية لاقتناص المناصب بين الشركتين، لدرجة أن شركة لافارج بعد شرائها للمصنع عرضت على العمال التسريح من العمل بطريقة إرادية مقابل مبلغ من المال كنعويض عن العقد، إلا أن ذلك لم يجدي نفعا ورفض كل العمال هذا العرض والسبب الرئيس هو أهمية الوظيفة من جهة، والأجر المرتفع من جهة ثانية.

وبالعودة إلى العينتين نجد أنهما تتوزعان على النحو التالي:

أولا: بالنسبة لعينة المطاحن:

الجدول رقم 28: توزيع عينة المطاحن حسب فئات الأجور.

| الفئات | أقل من 18000 | من 18000 إلى 38000 | من 38000 إلى 58000 | المجموع |
|--------|--------------|--------------------|--------------------|---------|
| النسب  | 14.8         | 78.1               | 7.1                | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: بالنسبة لمجتمع لافارج.

الجدول رقم 29: توزيع عينة لافارج حسب فئات الأجر.

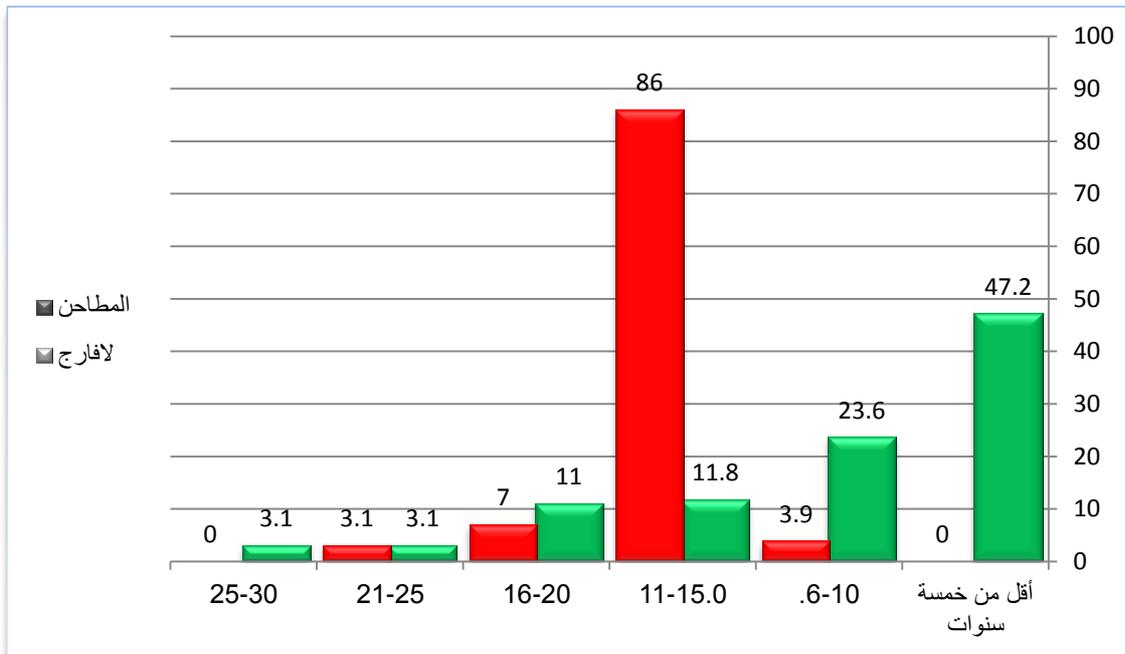
| الفئات | من 35000 إلى 60000 | من 60000 إلى 98000 | من 100000 إلى 240000 | المجموع |
|--------|--------------------|--------------------|----------------------|---------|
| العدد  | 400                | 100                | 45                   | 545     |
| النسبة | 73.4               | 18.35              | 8.25                 | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### ز- الخبرة:

عند المقارنة بين مستويات الخبرة في العمل لأفراد عيني البحث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة لافارج ذوي خبرة بين 11 و15 سنة، ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى تاريخ التوظيف الأول في المصنع وبداية الأشغال التي كانت خلال تلك الفترة، بينما نلاحظ ضعفا كبيرا في الفئات التي قبلها وبعدها، وذلك يعود إلى تراجع احتياجات الشركة بل ورغبتها في التخلص من وتسريح الفائض حسب مسؤول الموارد البشرية في الشركة، أما ضعف الفئات ذات الخبرة الأعلى فعائد إلى أن عددا قليلا من العمال تحولوا من المصانع والمؤسسات الأخرى إلى الشركة، وكذا من الشركة الأصلية ACC إلى المصنع المعني جالبين معهم ذلك الرصيد من الخبرة.

الشكل رقم 24: مقارنة بين توزيع أفراد عيني البحث حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث عن طريق EXCEL اعتمادا على مخرجات SPSS.

أما الملاحظة البارزة في عينة المطاحن من الشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من العمال هي نسبة الموظفين حديثا أي فئة الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع أساسا إلى وتيرة التوظيف العالية في السنوات الأربعة الأخيرة التي شهدتها الشركة، بالإضافة إلى تحلي فئة لابأس بها من العمال والموظفين على العمل واختيارهم للتقاعد المبكر نظرا لحجم الأعباء والمشقة في العمل وبالأخص عمال الشحن وورشات الإنتاج وهذا ما يفسر أن أقل نسبة هي نسبة ذوي الخبرة أكثر من 26 سنة عمل. وفي الحقيقة يعد ذلك أحد أسباب اختيار الباحث لهذه الشركة، أي كون التوظيف حديثا سيكون بإمكان الباحث تذكر كل تفاصيل عملية التوظيف والإجابة على الأسئلة المتعلقة بها بأكثر أريحية مقارنة مع الموظفين في وقت مبكر في الشركة.

### ح- منطقة الإقامة:

في الكثير من الدراسات تعد منطقة الإقامة من المتغيرات الثانوية، غير أنه في دراستنا هذه يعتبر عامل القرب المكاني أحد أسباب التفاعل والتعارف بين العاملين خارج العمل وأثناء التنقل وينتقل ذلك إلى مكاتب وورشات العمل ومن ثم قد تتأسس التنظيمات غير الرسمية على هذا الأساس. بعد الدراسة الاستطلاعية والمقابلات التي أجريت في الشركتين تم تقسيم مناطق الإقامة إلى ثلاثة فئات: بلدية المسيلة، البلديات المجاورة، خارج الولاية فكانت نتائج الاستبيان للعينتين كالتالي:

**الجدول رقم 30 : التوزيع المشترك لأفراد عيني البحث حسب منطقة الإقامة.**

| الشركة  | الاحصائية | بلدية المسيلة | البلديات المجاورة | خارج الولاية | المجموع |
|---------|-----------|---------------|-------------------|--------------|---------|
| المطاحن | العدد     | 94            | 27                | 6            | 127     |
|         | النسبة    | 74.0          | 21.3              | 4.7          | 100     |
| لافارج  | العدد     | 159           | 33                | 37           | 229     |
|         | النسبة    | 69.4          | 14.4              | 16.2         | 100     |
| المجموع |           | 253           | 60                | 43           | 356     |
| النسبة  |           | 71.06         | 16.85             | 12.7         | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعتبر الغالبية من أفراد عيني البحث من شركتي المطاحن ولافارج من المقيمين ببلدية المسيلة بواقع نسبي: 74.0 و 69.4% على التوالي، وذلك راجع أساسا إلى قرب السكن من الشركة الذي مكن مقيمي البلدية من اقتحام الوظائف الشاغرة في الشركتين على حساب المناطق الأخرى،

بالإضافة إلى انتقال الكثير من العاملين المقيمين في المناطق الأخرى إلى بلدية المسيلة اقتراباً من العمل وتجنباً لمعاناة التنقل، لاسيما وأن شركة لافارج تمنح للموظفين المقيمين خارج البلدية منحة السكن المقدرة بـ 20000 دج وأن أفراد شركة المطاحن استطاعوا تحقيق أغلب حاجاتهم الأساسية بحكم الأقدمية ومنها الاستقرار في السكن، فيما يتقاسم المقيمون في المناطق المجاورة للبلدية وكذا خارج الولاية النسبة المتبقية بواقع: 16.85 و 12.7% .

إن هذا التقارب بين العمال على أساس المناطق السكنية يعطينا فكرة عن مدى التفاعل بين العاملين خارج وداخل الشركتين وكذا مقدار التماسك البنائي الاجتماعي داخل هذين المجتمعين المصغرين.

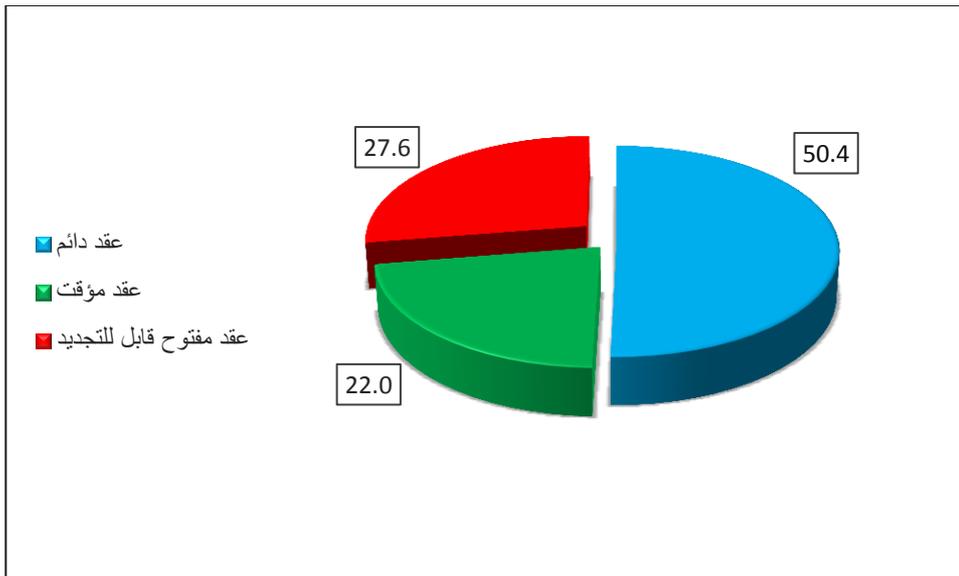
#### ط- طبيعة العقد:

تعد طبيعة العقد من بين العوامل التي تحفز التنظيمات غير الرسمية إذ أن المناصب الدائمة هي هدف أسمى مقارنة بالمؤقتة، أما بالنسبة للمبحوثين فتعد إجابات الموظفين بصفة دائمة أكثر مصداقية لكونهم أكثر احتكاكا بزملائهم من جهة وكون الصفة الدائمة تعطي للمبحوث أكثر جرأة في الإدلاء برأيه.

من خلال الدراسة الاستطلاعية تم حذف السؤال المتعلق بطبيعة العقد في استمارة شركة لافارج وذلك لكون كل العمال والموظفين دائمين في الشركة، وذلك قبل بيع الشركة الجزائرية للإسمنت وأوراسكوم للمصنع.

أما بالنسبة لعينة شركة المطاحن فقد كانت نتائج إجابات عينة البحث على النحو المبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم 25: توزيع أفراد عينة المطاحن حسب طبيعة العقد.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وذلك يعطي صورة بأن مجتمع العاملين في شركة لافارج أكثر استقراراً من حيث طبيعة العقد، إذ أن 49.6% من أفراد العينة غير مثبتين في عملهم.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة الرأي.

الفرع الأول: محور وجود وخصائص التنظيمات غير الرسمية.

أ- وجود الجماعات غير الرسمية.

أدرج الباحث هذه العبارة: هناك جماعات عمل فاعلة تربطهم علاقات شخصية داخل مؤسستنا (جماعات صداقة، مصالح، قرابة، معارف، ... إلخ) من أجل التمهيد للمبحوث والدخول في موضوع البحث، لأن وجود التنظيمات غير الرسمية أمر حتمي ومفصول فيه نظرياً وواقعياً، غير أنه يمكن الاستدلال بمدى انتباه المبحوثين لحركية التنظيمات غير الرسمية ومدى تأثيرها، وبالرجوع إلى نتائج إجابات العينتين نجد أنه: بافتراض **فرضية العدم**:  $H_0$  القائلة لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية و **فرضية البديل**:  $H_1$  القائلة يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية في مدى وجود التنظيمات غير الرسمية.

بالنسبة لعينة المطاحن: الجدولية  $F(3,123,0.5) = 0.483 < 2.60 = F(3,123,0.5)$  المحسوبة

بالنسبة لعينة لافارج: الجدولية  $F(2,226,0.5) = 0.916 < 2.99 = F(2,226,0.5)$  المحسوبة

ومن المتراجحتين أعلاه نجد أن قيمتي المحسوبة  $F$  للعينتين أقل من قيمتي الجدولية  $F$  المقابلتين لهما ما يعني قبول فرضية العدم أي: ليس هناك فروقات ذات دلالة بين المستويات الإدارية في هذا المتغير وعليه يمكن الاستدلال على صحة أن العمال باختلاف مستوياتهم الإدارية وفي كلتا الشركتين يقرون بوجود وحركية التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على الحياة الإدارية في الشركتين.

الجدول رقم 31: اختبار ANOVA لمدى وجود التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات

### الوظيفية في العينتين.

| المعنوية | F    | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |                |         |
|----------|------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------|
| .617     | .483 | .411           | 2           | .823           | بين المجموعات  | الإفان  |
|          |      | .851           | 226         | 192.400        | داخل المجموعات |         |
|          |      |                | 228         | 193.223        | المجموع        |         |
| .435     | .916 | .634           | 3           | 1.903          | بين المجموعات  | المطاحن |
|          |      | .692           | 123         | 85.153         | داخل المجموعات |         |
|          |      |                | 126         | 87.055         | المجموع        |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### ب- السعي إلى بناء التنظيمات غير الرسمية.

في تعقيب المبحوثين على عبارة: "أسعى دائما لبناء علاقات شخصية مع زملائي والتعرف أكثر عليهم" تبين أن الغالبية من أفراد العينتين يسعون دوما لبناء العلاقات الشخصية والتعرف أكثر على الزملاء بنسبة 68.63% منهم، وهو ما يعني اعتبارهم لإيجابية العلاقات الشخصية وإدراكهم لمنفعتهم، وليس هنالك فرق واضح بين أفراد العينتين في الشركتين في ذلك.

الجدول رقم 32: التوزيع المشترك لأفراد العينتين حسب مدى سعيهم لبناء العلاقات

### الشخصية.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة  |         |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|---------|
|            |                |           |         |       |            | الشركة  | المطاحن |
| 127        | 8              | 16        | 6       | 75    | 22         | العدد   | الإفان  |
| 100        | 6.3            | 12.6      | 4.7     | 59.1  | 17.3       | النسبة  |         |
| 229        | 5              | 41        | 36      | 76    | 71         | العدد   | المطاحن |
| 100        | 2.2            | 17.9      | 15.7    | 33.2  | 31         | النسبة  |         |
| 356<br>100 | 3.65           | 16.01     | 11.8    | 42.41 | 26.12      | المجموع |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

غير أنه بالتمعن في الإحصاءات الموجودة في الجدول يتبين أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين في كلتا الفئتين 20.1% (أي أكثر من خمس العينتين) يعارضون فكرة السعي دوما لبناء العلاقات الشخصية وذلك ما لمسناه من بعض المبحوثين ويعود السبب إلى:

- كون بعض العاملين انطوائيين بطبائعهم ويفضلون الحجم الأقل من العلاقات الشخصية.
- بعض العاملين لهم نظرة سلبية للعلاقات الشخصية من منطلقات مختلفة.
- معارضة البعض من فئة الإناث لبناء العلاقات الشخصية إلا في حدود نفس الجنس.

### ج- مدى اجتماعية العمال.

من خلال العبارة: "العمال داخل المؤسسة اجتماعيون ويروحون عن النفس من ضغط العمل" نسعى إلى تمحيص إجابات المبحوثين حول العبارة السابقة حول السعي إلى بناء العلاقات الشخصية من خلال الحكم على الآخرين وبطريقة غير مباشرة نعطي تقييماً لرأيه فيما يخص أهمية العلاقات الشخصية غير الرسمية، وعند حساب معامل الارتباط Rho de Spearman بين المتغيرين نجد أن:

الجدول رقم 33: الارتباط بين مدى الرغبة في بناء العلاقات ودرجة اجتماعية العمال

للعينتين.

| الشركة / المتغير |                 | السعي الى بناء العلاقات الشخصية |                   | مدى اجتماعية العمال |
|------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| لافارح           | Rho de Spearman | معامل الارتباط                  | 1.000             | .750 <sup>+</sup>   |
|                  |                 | السعي الى بناء العلاقات الشخصية | .                 | .000                |
|                  |                 | N                               | 229               | 229                 |
| المطاحن          | Rho de Spearman | مدى اجتماعية العمال             | .750 <sup>+</sup> | 1.000               |
|                  |                 | السعي الى بناء العلاقات الشخصية | 1.000             | .848**              |
|                  |                 | N                               | 127               | 127                 |
| معامل الارتباط   |                 | معامل الارتباط                  | .848**            | 1.000               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معامل الارتباط مرتفع جدا في كلتا العينتين بين إجاباتكم حول العبارتين فهني: 0.75 بالنسبة لعينة لافارج و 0.84 بالنسبة لعينة المطاحن وهو ارتباط موجب وقوي يدل على صدق إجاباتكم في العبارتين وأن للعلاقات الشخصية دور في الترويح عن النفس من ضغط العمل.

وللعمال في المطاحن فرص أكبر للتفاعل مقارنة مع عمال لافارج لما لاحظناه من ضغط العمل في هذه الأخيرة من ناحية واتساع المساحة وبعد الوظائف عن بعضها البعض عكس ما هو عليه

الحال في شركة المطاحن التي يعاني بعض من العمال فيها من الفراغ من فرط التضخم الإداري مع إجبارية الحضور.

#### د- حجم التنظيم غير الرسمي:

يعتبر الحجم أحد أهم أبعاد وخصائص التنظيمات غير الرسمية إذ له علاقة مباشرة مع خصائص أخرى ومن ثم آثاره، فللحجم مثلاً علاقة عكسية مع تماسك التنظيمات غير الرسمية فكلما ازداد الحجم انخفض التماسك، وله علاقة عكسية أيضاً مع مستوى التفاعل الذي يؤدي في النهاية إلى علاقة عكسية بين الحجم والقوة.

يتبين من الجدول أسفله مايلي:

- أن حجم التنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة أكبر منه داخل التنظيم غير الرسمي في الشركتين وليس في ذلك اختلاف بين المستويات الوظيفية، مما يعني أن العمال اجتماعيون أكثر خارج العمل.
- أن هناك من العاملين الذين أجابوا كقيم صغرى بالرقم "صفر" مما يعني أن من العاملين من هم انطوائيون بطبائعهم بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية والوظيفية ويستثنى من ذلك عدد قليل من العمال الجدد في شركة المطاحن، وعلى النقيض من ذلك أصحاب القيم الكبرى "14، 15... 20" الذين هم يرون في العلاقات الشخصية أمراً إيجابياً ويرجع ذلك لكونهم اجتماعيون بطبائعهم.
- أن معدل العلاقات الاجتماعية في شركة المطاحن أعلى منه في شركة لافارج ولعل ذلك راجع إلى جملة من الأسباب التي تتميز بها الأولى عن الأخيرة، منها: قرب الإدارة من العاملين، التقارب في مناطق السكن، حجم عبء العمل الأقل مما يتيح فرص التعارف والتفاعل، .... وغيرها.
- عند قياس معامل الارتباط نجد أن هناك علاقة طردية قوية نسبياً بين حجمي التنظيم غير الرسمي داخل وخارج الشركتين (المطاحن = 0.548) و(لافارج = 0.62) ما يعني أن طبيعة الشخص لها دور في تحديد حجم علاقاته الشخصية ومن ثم حجم التنظيم غير الرسمي الذي ينتمي إليه.
- العلاقة بين حجم التنظيم غير الرسمي داخل الشركة والمستوى الوظيفي موجبة وضعيفة جداً في كلتا الشركتين.
- العلاقة بين حجم التنظيم غير الرسمي خارج الشركة والمستوى الوظيفي موجبة وضعيفة جداً في كلتا الشركتين.

- أنه ليس هناك علاقة بين العاملين من حيث المستوى الوظيفي في حجم علاقاتهم الشخصية سواء داخل أو خارج المؤسسة وفي كلتا الشركتين، مما يعني تأكيد دور العامل الشخصي بدل الوظيفي في بناء العلاقات الشخصية.
- المتوسط الحسابي المرجح للحجم الكلي للتنظيمات غير الرسمية للعينتين داخل وخارج الشركة هو 4.7 أفراد وهذا دليل على أن التنظيمات غير الرسمية للشركتين صغير ما يعني وجود التماسك وهو في صالح الشركتين.

الجدول رقم 34: إحصاءات عن حجم التنظيم غير الرسمي للعينتين موزعة حسب المستوى الوظيفي.

| الشركة  | الفئات تصاعديا | داخل وخارج | المتوسط الفئوي | المتوسط الكلي                  | القيم الصغرى | القيم الكبرى | الارتباط  |                            | قيم F للمشاهدات |    |
|---------|----------------|------------|----------------|--------------------------------|--------------|--------------|---|----------------------------|-----------------|----|
|         |                |            |                |                                |              |              | بين الحجم الداخلي والخارجي  | بين الحجم الداخلي والوظيفة | Ft              | Fc |
| المطاحن | التنفيذيون     | داخل       | 4.85           | الداخلي: 4.1<br>الخارجي: 6.4   | 0            | 12           | بين الحجم الداخلي والخارجي 0.548<br>بين الحجم الداخلي والوظيفة 0.03<br>بين الحجم الخارجي والوظيفة 0.213 | 2.23 داخل الشركة           | 2.68            |    |
|         |                | خارج       | 5.4            |                                | 0            | 15           |   |                            |                 |    |
|         | المشرفون       | داخل       | 4.8            |                                | 1            | 8            |   |                            |                 |    |
|         |                | خارج       | 6.2            |                                | 3            | 10           |   |                            |                 |    |
|         | الإطارات       | داخل       | 3.27           |                                | 0            | 5            |   |                            |                 |    |
|         |                | خارج       | 3.12           |                                | 2            | 10           |   |                            |                 |    |
|         |                | داخل       | 2.91           |                                | 1            | 4            |   |                            |                 |    |
|         |                | خارج       | 4.2            |                                | 2            | 6            |   |                            |                 |    |
| لافاج   | الأعوان        | داخل       | 3.97           | الداخلي: 3.80<br>الخارجي: 5.81 | 0            | 16           | بين الحجم الداخلي والخارجي 0.62<br>بين الحجم الداخلي والوظيفة 0.13<br>بين الحجم الخارجي والوظيفة 0.102  | 2.34 داخل الشركة           | 3.04            |    |
|         |                | خارج       | 6.62           |                                | 1            | 20           |   |                            |                 |    |
|         | التحكم         | داخل       | 4.15           |                                | 0            | 13           |   |                            |                 |    |
|         |                | خارج       | 6.02           |                                | 1            | 15           |   |                            |                 |    |
|         | الإطارات       | داخل       | 4.2            |                                | 1            | 7            |   |                            |                 |    |
|         |                | خارج       | 5.62           |                                | 1            | 8            |   |                            |                 |    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### هـ- أسباب بناء التنظيم غير الرسمي:

بمعرفة أسباب التنظيم غير الرسمي في الشركتين يتمكن الباحث من معرفة خصائصه طالما أن الأسباب هي ذاتها الأهداف غالبا مع إمكانية تحول وتغير الأهداف لاحقا لكل تنظيم غير رسمي، ويتمكن من خلال ذلك أيضا من معرفة أي النظريات الواردة في الجزء النظري كانت أقرب لتفسير سبب نشأة التنظيم غير الرسمي في الشركتين ونفصل في إجابات المبحوثين حول الأسباب فيما يلي:

أولاً: التقارب المكاني: ويراه العديد من المنظرين سبباً للتفاعل المباشر وسبباً لبناء التنظيمات غير الرسمية القوية مقارنة مع التفاعل غير المباشر، وبالنسبة للعينتين كانت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم 35: توزيع آراء العينتين حول سبب التقارب المكاني.

| المجموع    | موافق بشدة   | موافق        | لا أدري      | أعارض        | أعارض بشدة   | الإحصاءات |         |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------|
| 127        | 27           | 52           | 22           | 5            | 21           | العدد     | المطاحن |
| 100        | 21.3         | 40.9         | 17.3         | 3.9          | 16.5         | النسبة    |         |
| 229        | 30           | 85           | 49           | 37           | 28           | العدد     | لافارج  |
| 100        | 13.1         | 37.1         | 21.4         | 16.2         | 12.2         | النسبة    |         |
| <b>100</b> | <b>16.01</b> | <b>38.48</b> | <b>19.94</b> | <b>11.79</b> | <b>13.76</b> | المجموع % |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن للتقارب المكاني بين العاملين دوراً مهماً في بناء العلاقات الشخصية بينهم وتكوين التنظيمات غير الرسمية؛ إذ بلغ مجموع المؤيدين لهذا السبب أكثر من 61% من العينتين، وعند المقارنة بينهما نجد أن نسبة المؤيدين لهذا السبب أكبر في عينة المطاحن والمقدرة بـ 62.2% مقارنة مع عينة لافارج 50.2%، ولاحظ الباحث أن ذلك منطقي للغاية لاسيما وأن لافارج تحتل مساحة كبيرة جداً تقدر بـ 1800.000 متر مربع وهندستها مترامية ومتباعدة الوظائف، وكذا المحاجر وبعد الإدارة العليا عن الوظائف الأخرى، كما يعمل المصنع بنظام مستمر بورديات ليلية وأخرى نهائية متغيرة وبالتالي تقلل من احتمال التقاء وتفاعل العاملين، في حين نجد أن مساحة المطاحن لا تتعدى عُشر مساحة لافارج وهندستها تساعد على تقارب وتفاعل العاملين سواء الإدارة والتي تتميز بضيق وتقارب المكاتب والأروقة الضيقة وكذا الورشات التي صممت على شكل حرف U ويتوسطها فناء صغير يُمكن الجميع من التعارف فيما بينهم، بالإضافة إلى عملها بنظام الوردية النهارية فقط باستثناء أعوان الحراسة.

ثانياً: سبب المصالح الشخصية.

يعتبر سبب المصالح الشخصية سبباً غير اجتماعي وهو سبب مادي بحت، وما لاحظناه من الباحثين في كلتا العينتين هو نفورهم من هذا السبب واعتباره غير وارد لعلاقتهم الشخصية، وهو ما يترجم بنسبة أكثر من 70% في عينة المطاحن وأكثر من 58% بالنسبة لعينة لافارج، ولاحظ الباحث من خلال نقاشات بعض الباحثين من عينة لافارج أن بعض العاملين فعلاً يقرون بوجود المصالح

الشخصية كسبب لبناء العلاقات الشخصية خاصة في ظل وجود فرص الترقية والتقرب من الإدارة العليا، لاسيما وأن الشركة لازالت فتية ولازالت تشهد بعض التغيير الإداري ولم يستقر هيكلها الإداري بعد، الأمر الذي جعل من نسبة رفضهم لهذا السبب أقل مقارنة مع عينة المطاحن.

الجدول رقم 36 : توزيع آراء العينتين حول سبب المصالح الشخصية.

| المجموع    | موافق بشدة   | موافق        | لا أدري     | أعارض       | أعارض بشدة   | الإحصاءات |         |
|------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|-----------|---------|
| 127        | 15           | 10           | 13          | 67          | 22           | العدد     | المطاحن |
| 100        | 11.8         | 7.9          | 10.2        | 52.8        | 17.3         | النسبة    |         |
| 229        | 28           | 45           | 21          | 101         | 34           | العدد     | لافارج  |
| 100        | 12.2         | 19.7         | 9.2         | 44.1        | 14.8         | النسبة    |         |
| <b>100</b> | <b>12.07</b> | <b>15.45</b> | <b>9.55</b> | <b>47.2</b> | <b>15.73</b> | المجموع % |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثالثا: سبب التشابه الوظيفي.

بحكم الواقع العملي يحتاج أي موظف أو عامل إلى الاحتكاك بمن لهم خبرة في ذات التخصص الذي هو فيه أو ذات الصلة به، ولذلك قد تتعدى العلاقة التي تنشأ بين العاملين العلاقات الرسمية إلى علاقات شخصية بحكم التعامل والتفاعل المستمرين، وكلما كانت تلك العلاقات إيجابية كانت في صالح المنظمة أما إذا سادها الصراع والخلاف كانت معيقة للعمل الرسمي خاصة في ظل غياب الرقابة الرسمية أو انخفاض ثقافة العمل والولاء التنظيمي.

وفي تعقيب العينتين على عبارة: "أميل إلى بناء علاقات شخصية مع الذين لهم وظائف تشبه وظيفتي" أكد المبحوثون صحة نظرية التشابه الوظيفي كسبب لنشأة التنظيمات غير الرسمية؛ إذ بلغت نسبة الموافقين 67.7% من عينة المطاحن، في حين بلغت نسبتهم في عينة لافارج 72.1%، ويعود السبب حسب ما لاحظناه لكون العمل في شركة لافارج أكثر ديناميكية مقارنة مع نظيره في شركة المطاحن الذي يبدو أكثر روتينيا، علاوة على بعض التغييرات التنظيمية (تعديلات هيكلية) تنجر عنها طرق عمل وإجراءات جديدة يحتاج من خلالها الكثير من العمال للتوجيه والاستفادة من خبرات الآخرين خاصة وأن الشركة جديدة وأغلب العاملين ذوي خبرة متوسطة إلى قصيرة (8 سنوات) مما يجعل سبب التشابه يظهر بهذه النسبة العالية، كما بلغت النسبة بين العينتين 70.49%.

الجدول رقم 37 : توزيع آراء العينتين حول سبب التشابه الوظيفي.

| المجموع    | موافق بشدة   | موافق        | لا أدري      | أعارض        | أعارض بشدة  | الإحصاءات |         |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|---------|
| 127        | 32           | 54           | 16           | 21           | 4           | العدد     | المطاحن |
| 100        | 25.2         | 42.5         | 12.6         | 16.5         | 3.1         | النسبة    |         |
| 229        | 100          | 65           | 27           | 24           | 13          | العدد     | لافارج  |
| 100        | 43.7         | 28.4         | 11.8         | 10.5         | 5.7         | النسبة    |         |
| <b>100</b> | <b>37.07</b> | <b>33.42</b> | <b>12.07</b> | <b>12.64</b> | <b>4.77</b> | المجموع%  |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### رابعاً: سبب الصراع التنظيمي.

من بين أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية يعتبر الصراع التنظيمي أسوأها على الإطلاق، ففي كثير من المنظمات يمكن أن يتحول الخلاف في الرأي فيها أو وجهة النظر بين مجموعة وأخرى إلى سلوك في العمل يضر بمصلحة المنظمة بل وقد يهدد وجودها، خاصة إذا وجدت تكتلات تغذي هذا الصراع وغياب رد الفعل الرسمي أو تأخره.

وبالرجوع إلى آراء العينتين نجد أن سبب الصراع لا يحضى بقبول من عينة المطاحن خاصة وأن الشركة تشهد استقراراً منذ أكثر من عشر سنوات نظراً للتغيير الإداري الإيجابي كما أشار إليه البعض من الباحثين وزوال الصراع على الأساس الحزبي الذي كان سائداً في الشركة للاستحواذ على المصلحة التجارية والسيطرة على مبيعات مادة "النخالة"، الذي يشهد هامش ربح معتبر نظراً للفارق بين سعر بيعه في الشركة وسعره في السوق، ويتعلق هذا السبب بشيء من تاريخ الشركة، لذلك وقف العديد من الباحثين على الحياد 21.3% لكونهم حديثي العهد بالشركة، ونجد نسبة الراضين لهذا السبب أكثر من 58.3% ولا يوافق إلا 26% منهم.

أما بالنسبة لعينة شركة لافارج فإن الصراع كان ولا يزال موجوداً في الشركة وإن كان بحجم أقل مما كان عليه في بداية النشاط قبل تسلم لافارج للمصنع، ففي عهد الشركة الجزائرية للإسمنت كان الصراع داخلياً وخارجياً على أساس أحقية سكان المناطق المجاورة التابعة لبلدية حمام الضلعة للتوظيف في المصنع لاسيما وأنهم متضررون من مخلفات هذا النشاط كالضوضاء نظراً لاستعمال الديناميت في تفجير المحاجر سابقاً، وتلوث الهواء وإحداث تغيير إيكولوجي على مستوى بيئي المتمثل في البراري التابعة لإقليم البلدية، وتحول الصراع فيما بعد بين الإدارة والنقابة وعدم رضى هذه الأخيرة عن برنامج

العمل وسعيها لتحسين ظروف العاملين كالسكن الذي وجد طريقه للحل عن طريق تكفل الشركة بمنحة الإيجار أو السكن، والنقل والخدمات وغيرها من الظروف، لذلك وافق 42.3% من العينة عن أن التكتلات والعلاقات الشخصية قد تنشأ من أجل مجابهة الصراعات المستقبلية والحفاظ على المكانة في الشركة ورفض 49.3% منهم ذلك.

الجدول رقم 38: توزيع آراء العينتين حسب سبب الصراع التنظيمي.

| المجموع    | موافق بشدة | موافق        | لا أدري      | أعارض        | أعارض بشدة   | الإحصاءات |          |
|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|----------|
| 127        | 6          | 20           | 27           | 42           | 32           | العدد     | المنظرين |
| 100        | 4.7        | 15.7         | 21.3         | 33.1         | 25.2         | النسبة    |          |
| 229        | 25         | 72           | 19           | 61           | 52           | العدد     | الافراج  |
| 100        | 10.9       | 31.4         | 8.3          | 26.6         | 22.7         | النسبة    |          |
| <b>100</b> | <b>8.7</b> | <b>25.84</b> | <b>12.92</b> | <b>28.93</b> | <b>23.59</b> | المجموع % |          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

خامسا: سبب العفوية.

يفسر الكثير من المنظرين السبب الرئيسي في نشأة التنظيمات غير الرسمية بالعفوية وأن لا سبب واضح سوى تلك التلقائية التي يتعامل العمال بها فيما بينهم، والتي تتطور فيما بعد ليجد العمال القواسم المشتركة بينهم لتعزيز التعامل.

كما تعد حالة المنظمات التي تحتوي على تنظيمات غير رسمية عفوية النشأة وتطورت بتلقائية حالة صحية إذ عادة ما يكون لهذه الجماعات أثرا إيجابيا على الروح المعنوية، لأن هدفها يكمن في تحقيق حاجة الانتماء بدرجة أولى.

وفي تعقيب الباحثين على عبارة: "أرى أن الصداقة العفوية أفضل" جاءت النتائج مختلفة تماما عن نتائج الأسباب السابقة، حيث يفضل الغالبية المطلقة للعينتين الصداقة العفوية وهو ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم 39: توزيع آراء الباحثين حول سبب العفوية.

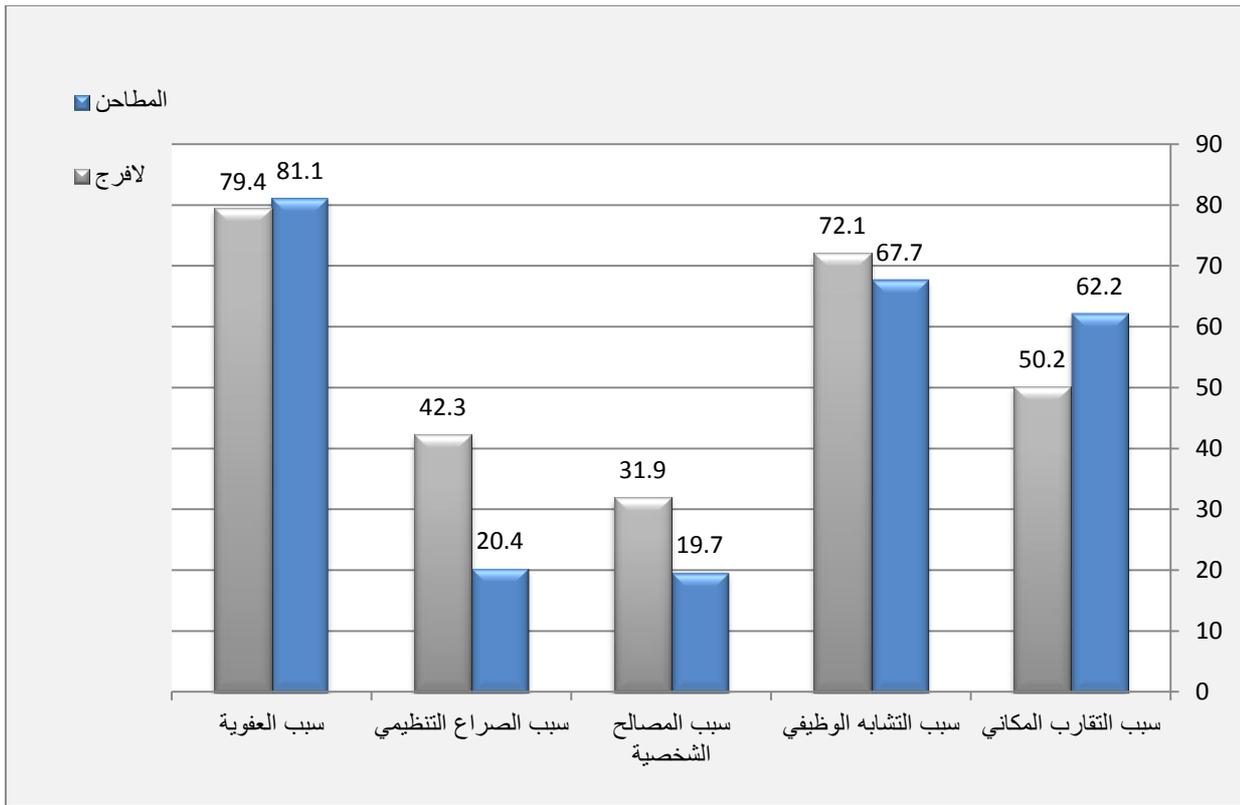
| المجموع    | موافق بشدة   | موافق        | لا أدري      | أعارض       | أعارض بشدة  | الإحصاءات |         |
|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-----------|---------|
| 127        | 76           | 27           | 10           | 8           | 6           | العدد     | المطاحن |
| 100        | 59.8         | 21.3         | 7.9          | 6.3         | 4.7         | النسبة    |         |
| 229        | 132          | 50           | 28           | 12          | 7           | العدد     | لافارج  |
| 100        | 57.6         | 21.8         | 12.2         | 5.2         | 3.1         | النسبة    |         |
| <b>100</b> | <b>58.42</b> | <b>21.62</b> | <b>10.67</b> | <b>5.61</b> | <b>3.65</b> | المجموع % |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الباحثين الذين يفضلون العلاقات التلقائية في عينة المطاحن هي 81% أما في عينة لافارج فبلغت 79.4% وقد عقب أحد الباحثين على عبارة الاستمارة "هذه مسلمة ولا تستدعي الاستفسار" غير أن هناك من الباحثين من لا يتفق مع العبارة بواقع 9.26% وخلال نقاشنا علل بعض الباحثين أن العلاقات العفوية "لم يعد لها وجود" وعلل البعض الآخر أن العلاقات العفوية "لا تحقق أي مصلحة".

ومن خلال مراجعة الأسباب المذكورة سابقا نلاحظ تفوق و بروز عامل العفوية وقبوله من طرف الباحثين مقارنة مع غيره من الأسباب، مما يثبت أن عموم العلاقات الشخصية السائدة في الشركتين اجتماعية في الأصل مع ملاحظة إيجابية للعينتين وهي توظيف تلك العلاقات الشخصية لصالح الشركتين من خلال بناء العلاقات الشخصية بين ذوي الوظائف المتشابهة في العمل، مع حرصهم على تحقيق المصالح الشخصية في آن واحد.

الشكل رقم 26: مقارنة بين العينتين حسب سبب نشأة التنظيمات غير الرسمية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Excel.

#### سادسا: القيادة غير الرسمية.

القيادة غير الرسمية هي تلك القيادة التي يباشرها بعض الأفراد في جماعات عملهم اعتمادا على مواهبهم في التأثير على الآخرين، فيكون البعض منهم في مستوى إداري أدنى إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين الآخرين وقدرته على إيجاد الحلول والتصرف والبديهة والاستحضار والنشاط والمناقشة والإقناع يؤهله ليكون قائدا ناجحا، وهذه السمات تؤهله أيضا ليكون مؤثرا كذلك حتى على الإدارة وعنصر ضغط وتغيير.

إلا أنه تجدر الإشارة أن القيادة لا تقتصر على السمات التي يبذلها القائد ولا على السمات التي يتصف بها وحسب، بل تعود أيضا إلى مدى القبول من طرف الآخرين لدوره وهو ما يراه تشاندلر وآخرون.

#### و- مدى وجود القيادة غير الرسمية:

ما دامت التنظيمات غير الرسمية أمرا حتميا على كل المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ومن ذلك يكون وجود القادة غير الرسميين مصاحبا لذلك الوجود ويبقى الفرق بين

المنظمات مدى وجودهم وتأثيرهم على السلوك التنظيمي للعاملين وحجم مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات التنظيمية.

وفي تعقيب أفراد عينة المطاحن على مدى وجود القادة غير الرسميين كانت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم 40: مدى وجود القادة غير الرسميين.

| الإحصاءات | أعراض بشدة | أعراض | لا أدري | موافق | موافق بشدة | المجموع |
|-----------|------------|-------|---------|-------|------------|---------|
| العدد     | 11         | 22    | 27      | 50    | 17         | 127     |
| النسبة    | 8.7        | 17.3  | 21.3    | 39.4  | 13.4       | 100     |
| العدد     | 36         | 39    | 67      | 64    | 23         | 229     |
| النسبة    | 15.7       | 17    | 29.3    | 27.9  | 10         | 100     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وباستعمال اختبار ANOVA نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 41: اختبار ANOVA لمدى وجود التنظيمات غير الرسمية بين المستويات

الوظيفية في العينتين.

| المعوية | F     | متوسطات المربعات | درجات الحرية | مجاميع المربعات |                |
|---------|-------|------------------|--------------|-----------------|----------------|
| .138    | 1.870 | 2.492            | 3            | 7.476           | داخل المجموعات |
|         |       | 1.333            | 123          | 163.925         | بين المجموعات  |
|         |       |                  | 126          | 171.402         | المجموع        |
| .048    | 3.068 | 4.481            | 2            | 8.961           | داخل المجموعات |
|         |       | 1.460            | 226          | 330.035         | بين المجموعات  |
|         |       |                  | 228          | 338.996         | المجموع        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- بالنسبة لعينة المطاحن:

من الجدول بما أن:  $\text{sig} > 0.05$  و

$$F(3,123,0.5)_{\text{المحسوبة}} = 2.492 < 2.60 = F(3,123,0.5)_{\text{الجدولية}}$$

فإننا نقبل فرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات بين المستويات الوظيفية فيما يخص ملاحظتهم لوجود القادة غير الرسميين بينهم، ويعود ذلك أساساً لقدم المؤسسة وطول فترات التفاعل مما يمكن ذلك من بروز القادة في مختلف المستويات الوظيفية.

- بالنسبة لعينة لافارج:

من الجدول بما أن:  $\text{sig} > 0.05$  و

$$F(2,226,0.5)_{\text{الجدولية}} = 3.068 > 2.99 = F(2,226,0.5)_{\text{المسوية}}$$

فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديل القائل بوجود فروقات بين المستويات الوظيفية فيما يخص ملاحظتهم لوجود القادة غير الرسميين وبالرجوع إلى التوزيع المشترك للإجابات حسب المستويات الوظيفية نجد أن هناك علاقة عكسية بين المستوى الوظيفي ومستوى ملاحظة المبحوثين لبروز القادة غير الرسميين، وقد يعود ذلك إلى حداثة الشركة وعدم كفاية المدة للتفاعل الكافي وظهور تلك السمات الشخصية والمواهب القيادية بشكل لافت بعد في فئتي الإطارات وأعاون التحكم.

الجدول رقم 42: التوزيع المشترك لنسبة وجود القادة غير الرسميين والمستوى الوظيفي.

| وظيفة المبحوث |          |           | عينة شركة لافارج   |                          |
|---------------|----------|-----------|--------------------|--------------------------|
| مهني          | عون تحكم | إطار تحكم |                    |                          |
| 18.77         | 15.72    | 3.49      | موافق بشدة + موافق | وجود القيادة غير الرسمية |
| 23.58         | 4        | 1.3       | لا أدري            |                          |
| 16.59         | 10.48    | 5.67      | أعارض + أعارض بشدة |                          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

### ز- مساهمة القادة في حل المشاكل الإدارية:

القائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون مبادراً وقادراً على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة وليس القائد بتوجيهه وتأثيره على الآخرين فحسب وإنما بمبادرته وحمله لهمومهم ومن بين أهم العقبات التي تواجههم المشاكل الإدارية، فيلجأ القادة الفعليون إلى حلها وهنا يظهر الفرق بين القائد الرسمي الذي هم تطبيق القوانين بصرامة مطلقة الذي يتمتع بالإفراط في البيروقراطية والقائد الاجتماعي غير الرسمي الذي هم حل كل المشاكل بأقل التكاليف التنظيمية والاجتماعية الممكنة.

وفي تعقيب الباحثين على عبارة " العلاقات الشخصية مهمة من أجل حل المشاكل الإدارية الخاصة بي " و تربطها بحجم التنظيم غير الرسمي داخل الشركة لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين أهمية العلاقات الشخصية لكل فرد و عدد الأصدقاء داخل الشركة تبين أن الارتباط غير معنوي حيث:

$$R_{pearson\ moulins} = 0.193$$

$$R_{pearson\ lafarge} = 0.113$$

نلاحظ أن الارتباط في كلتا العينتين موجب وضعيف وهو ما يثبت أن أغلب العلاقات التي يلجأ إليها الباحثون ليست بغرض حل المشاكل الإدارية وإن وجدت فهي ضعيفة جدا نظرا لقلة القادة الاجتماعيين في الشركتين وأن القادة غير الرسميين الموجودين لا يساهمون في حل المشاكل الإدارية للعاملين.

الجدول رقم 43: قياس الارتباط بين حجم التنظيم غير الرسمي وأهمية القادة في حل المشاكل الإدارية.

| الارتباط                           |                                     |                        |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| سبب المشاكل الإدارية والبيروقراطية | حجم التنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة |                        |                                     |
| .193                               | 1                                   | معامل الارتباط لبيرسون | حجم التنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة |
| .003                               |                                     | Sig. (bilatérale)      |                                     |
| 229                                | 229                                 | N                      |                                     |
| .113                               | 1                                   | معامل الارتباط لبيرسون | حجم التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة |
| .206                               |                                     | Sig. (bilatérale)      |                                     |
| 127                                | 127                                 | N                      |                                     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

### ح- حل المشاكل والعقبات القانونية:

يلجأ أفراد التنظيمات غير الرسمية إلى القادة غير الرسميين من أجل تجاوز المشاكل والعقبات القانونية التي تحول بينهم وبين مصالحهم المهنية والوظيفية، وغالبا ما يكون للحل القانوني عقبات أو طول أجل أو تكلفة وتضحية أكبر.

وعندما وضعنا عبارة "العلاقات الشخصية في الواقع أفضل من القانون في حل مشاكل العمل" عقب الباحثون في عينة المطاحن عليها بشكل متذبذب بين الموافقة والمعارضة إذ وافق 32.3% في حين عارضها 37% منهم، ويعزى ذلك أساسا إلى قرب الإدارة من العاملين وشيوع العلاقات المباشرة

بين العمال المهنيين والإدارة الأمر الذي يجعل اللجوء إلى وساطة القادة غير الرسميين مستبعدا وهو ما أكده البعض منهم.

أما في عينة لافارج فقد كانت آراؤهم مختلفة نسبيا إذ وافق 54.6% على أن العلاقات الشخصية بديل أفضل مقارنة مع اللجوء إلى حل المشاكل بطريقة قانونية وعارضها 21.4% ولعل ذلك راجع إلى انغلاق الإدارة العليا مقارنة مع شركة المطاحن، ويخشى الجميع من تطبيقات القانون الداخلي عليهم خاصة في ظل رغبة الشركة في تخفيض تكلفة اليد العاملة وشيوع الصرامة لدى شركة لافارج عموما.

#### ط- الدور الاجتماعي.

من بين النماذج والنظريات التي تكلمت عن القيادة نموذج هاوس وإيفانس الذان يعتبران أن القائد يمكن أن يتخذ من طريقته في القيادة أسلوب المساند الذي يهتم بحاجات المرؤوسين الاجتماعية وراحتهم ويخلق جوا مريحا في العمل.

وفي تعقيب الباحثين على عبارة " يوفر لي زملاء العمل ترويحاً عن النفس من مشاكل العمل "

حصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 44: مدى مساهمة القادة في الدور الاجتماعي.

| المجموع | موافق بشدة | موافق | لا أدري | أعارض | أعارض بشدة | الإحصاءات |         |
|---------|------------|-------|---------|-------|------------|-----------|---------|
| 127     | 32         | 56    | 14      | 15    | 10         | العدد     | المطاحن |
| 100     | 25.2       | 44.1  | 11.0    | 11.8  | 7.9        | النسبة    |         |
| 229     | 51         | 104   | 17      | 37    | 20         | العدد     | لافارج  |
| 100     | 22.3       | 45.4  | 7.4     | 16.2  | 8.7        | النسبة    |         |
| 100     | 23.31      | 44.94 | 8.7     | 14.6  | 8.4        | المجموع % |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يقر أغلب الباحثين في العينتين بأن القادة في الشركتين يساهمون في رفع الروح المعنوية للعمال بنسبة 68.25% من مجموع العينتين مع عدم وجود فروقات تذكر بينهما في ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع سبب العفوية الذي ورد سابقا في أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية مع فرق طفيف يعود ربما إلى صيغتي العبارتين، بينما يعارض 24.9% من العينتين ويعزى ذلك إلى الطابع النفسية

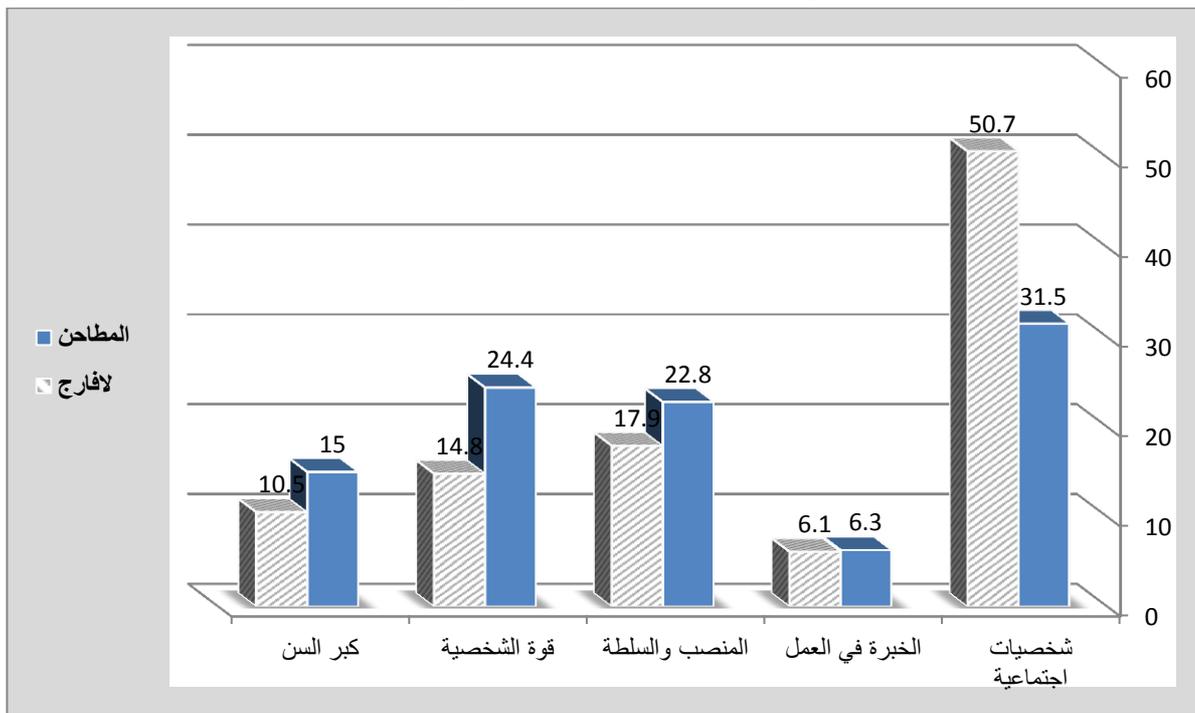
الانطوائية لعدد قليل من العاملين وبعد الوظائف عن بعضها في شركة لافارج مع حداثة التوظيف لبعض العاملين غير المندمجين بصفة كلية مع زملائهم في شركة المطاحن.

### ي- نموذج القائد.

العديد من النظريات الإدارية والسوسولوجية أسهمت في تفصيل نماذج القادة ودور كل نموذج وسبب بروزه ومدى شيوع كل نموذج في المجتمعات الصناعية، وأكدت أن القائد الاجتماعي هو الأكثر قبولا لدى أعضاء التنظيم غير الرسمي مقارنة مع غيره.

وفي تعقيب المبحوثين على عبارة " يعود سبب احترامي لهم إلى: " مع خيارات يفاضل بينها هي: "شخصيات اجتماعية ومرحة"، "كبر السن"، "السلطة والمنصب"، "الخبرة في العمل"، "قوة الشخصية" كانت آراؤهم موزعة على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 27: أسباب بروز القادة في العينتين.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل يمكن استخلاص ما يلي:

أن القائد ذي النموذج الاجتماعي هو الأكثر قبولا مقارنة مع غيره، مع ملاحظة أنه في عينة لافارج تفوق نسبة القبول لهذا الشخص 50.7% مقارنة مع عينة المطاحن 31.5% وذلك راجع لجملة من الأسباب:

- لما في الشركة من ضغط العمل، والصرامة التي يتصف بها الجهاز الرقابي للإدارة فأكبر احتياج في هذه الحالة هو الترويح عن النفس والخروج عن جو العمل.
- لتقارب السن بين العاملين وبالتالي ضعف الأسباب الأخرى، وبالأخص عامل كبر السن.
- للتقارب في المستوى العلمي والتكوين وحتى المستوى الوظيفي بين الغالبية من العاملين، وبالتالي يكون أساس التميز هو التكوين الاجتماعي بينهم.
- أن النموذج الاجتماعي في عينة المطاحن أقل شيوعاً لكون الغالبية من العاملين أقل احتياجاً له مادامت الحاجة الاجتماعية مشبعة نسبياً في ظل برنامج العمل الأقل ضغطاً مقارنة مع نظيره في شركة لافارج، ووفرة الوقت لإشباع هذه الحاجة.
- ك- دور القادة في تماسك الجماعة وبناء العلاقات.**

من بين مهام القادة غير الرسميين في المنظمة المحافظة على تماسك الجماعة وانسجامها الذي يعد شرطاً لبقائها واستمراريتها عن طريق حل الخلافات الفردية وتقريب وجهات النظر بين الأعضاء، وتشجيع بناء العلاقات بين الأفراد والتواصل والتفاعل، وهنا تظهر قدرة القائد على التأثير في أفراد الجماعة، كما يعد مقدار التماسك معياراً لنجاح القائد، وسمو أفكار وأهداف الجماعة وقيمها معياراً لوعي القائد وقدرته على تبصير الجماعة بهذه الأهداف والمعايير والقيم.

وبانضمام كل فرد إلى أي جماعة يحصل من الطرفين ما يعرف بالفعل والتوقع، فالفرد ينتمي للجماعة ويتفاعل معها ويعزز في حجمها ويساهم في كل أدوارها الاجتماعية وبالمقابل يتوقع منها - وبالأخص من قادتها- المساعدة في حل المشاكل الاجتماعية والشخصية وكلما ارتفع مقدار التفاعل عظم التوقع وارتفع المطلوب من الأعضاء الآخرين، لذلك يتجاوز التنظيم غير الرسمي الجماعات الرسمية في مقدار التفاعل من جهة (أي الفعل) وفي التوقع، أي مدى التعاون المطلوب من الجماعة في تجاوز العقبات والمشاكل الاجتماعية وحتى الشخصية منها والخاصة.

وفي تعقيب الباحثين على عبارتي " القادة في مؤسستنا يحثوننا على بناء العلاقات الجماعية فيما بيننا" و " يشارك القادة المشرفون على العمل في حل مشاكلنا الشخصية " كانت إجابات الباحثين موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم 45: توزيع متوسطات آراء المبحوثين حسب دوري "التماسك" و"حل المشاكل الشخصية".

| دور القائد في التنظيم غير الرسمي. |       |         |                        |       |         | الإحصائية   | الشركة  |
|-----------------------------------|-------|---------|------------------------|-------|---------|-------------|---------|
| المساعدة في حل المشاكل الشخصية    |       |         | بناء العلاقات والتماسك |       |         |             |         |
| المتوسط                           | الخطأ | التباين | المتوسط                | الخطأ | التباين |             |         |
| 3.5                               | 0.28  | 0.33    | 3.5                    | 0.28  | 0.33    | رؤساء مصالح | المطاحن |
| 3                                 | 0.20  | 0.95    | 2.31                   | 0.15  | 0.51    | إطارات      |         |
| 3.36                              | 0.33  | 1.25    | 3                      | 0.35  | 1.4     | مشرفون      |         |
| 3.72                              | 0.82  | 0.60    | 3.3                    | 0.09  | 0.86    | عمال        |         |
| 2.58                              | 0.26  | 0.7     | 2.58                   | 0.26  | 2.08    | إطارات      | لافارج  |
| 2.58                              | 0.13  | 1.21    | 2.58                   | 0.13  | 0.12    | تحكم        |         |
| 2.4                               | 0.11  | 1.26    | 2.4                    | 0.11  | 0.18    | أعوان       |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- أن المتوسطات الخاصة بحل المشاكل الشخصية أكبر من 3 وهي القيم: أعارض وأعارض بشدة، في العينتين باستثناء الإطارات مما يعني أن المبحوثين في العينتين لا يرون أن القادة يساعدهم في حل المشاكل الشخصية.

- أن المتوسطات الخاصة ببناء العلاقات والتماسك في عينة لافارج أقل من 3 بالنسبة لكل المستويات الوظيفية وفي هذا دليل على أن القادة غير الرسميين الموجودين في شركة لافارج يحثونهم فعلا على التماسك بينهم وقد يعود ذلك إلى تعبتهم سابقا من أجل تحقيق مطالبهم وانشغالهم (النقل، السكن، الإطعام...).

ل- تقييم دور العلاقات الشخصية.

في أي شركة قد تلعب العلاقات الشخصية في التنظيم غير الرسمي دورا إيجابيا وتكون حالة صحية تعزز من أداء التنظيم الرسمي ومن مدى تحقيق أهدافه.

وقد صاغ الباحث ثلاثة عبارات اثنتان إيجابيتان والثالثة سلبية ونقيضة لهما:

- "المعارف والعلاقات الشخصية في شركتنا تلعب دورا إيجابيا".

- " أشعر أن بعض العمال قد يتفقون على ما يتنافى مع مصلحة المؤسسة".
- " يهمني أنا وأصدقائي أن نناقش قضايا العمل خارج الشركة"

## الجدول رقم 46: تقييم العلاقات الشخصية.

| تقييم العلاقات الشخصية |         |         |                             |         |         | الإحصائية | العبرة                         |
|------------------------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|-----------|--------------------------------|
| مناقشة قضايا العمل     |         |         | دور إيجابي للعلاقات الشخصية |         |         |           |                                |
| الارتباط               | معارض % | موافق % | الارتباط                    | معارض % | موافق % |           |                                |
|                        | 42      | 40.9    |                             | 22      | 43.3    |           | المطاحن                        |
| 0.06                   | 32.8    | 41.5    | 0.06                        | 11.3    | 68.1    |           | لافارج                         |
| 0.37                   |         |         | 0.49                        |         |         |           | العلاقات تنافى مع مصلحة الشركة |
| تم رفض العبارة.        |         |         |                             |         |         |           | لافارج                         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نستشف الملاحظات التالية:

- أن للعلاقات الشخصية حسب المبحوثين في العينتين دور إيجابي في العمل في الشركتين وأن أغلب المبحوثين يحتاجون إلى تلك العلاقات مع ملاحظة موافقة عينة لافارج للعبارة بشكل أكبر مقارنة مع عينة المطاحن، والحقيقة أن ذلك لا يعود إلى حسن العلاقات بين العاملين في شركة لافارج وحسب وإنما يعود إلى ديناميكية وحجم برنامج العمل في شركة لافارج واضطرار العاملين لتوظيف علاقاتهم الشخصية.
- أن هناك نسبة 22% من عينة المطاحن التي تعارض إيجابية العلاقات الشخصية في العمل وذلك لما كان لهم من تجارب سلبية حسبما أشار البعض من المبحوثين، وتنخفض هذه النسبة إلى 11.3% في عينة لافارج التي تبدو إدارتها ذات الطابع الخاص أكثر صرامة مع العلاقات الشخصية منذ توليها زمام الأمور في المصنع.
- أن هناك استعدادا من ما يقارب الـ 40% من العينتين لاستغلال علاقاتهم الشخصية ومناقشة قضايا العمل خارج أوقات العمل، مما يعني وجود الولاء التنظيمي للعاملين، ويعد ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين من جهة وتعقد طرق العمل بالنسبة لشركة لافارج أهم سببين لهذا الاستعداد، بينما يعود ذلك الاستعداد في شركة المطاحن إلى ضغط العمل الأقل ووجود رغبة في العطاء

الأكبر، ويعارض 42% من العينة المناقشة خارج العمل لما لمسناه من عدم رضا لدى الكثير منهم بسبب ظروف العمل لاسيما الأجر الذي لا يغطي حاجياتهم الأساسية.

- هناك ارتباط عكسي ضعيف بين كل من العلاقات الايجابية والدور السلبي للتنظيم غير الرسمي مما يعني أن الجانب السلبي للعلاقات الشخصية والتنظيمات غير الرسمية متدني.

الفرع الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.

إن عملية التوظيف الناجحة لا تتم إلا من خلال عملية تحديد احتياجات الشركة من الموظفين وتحديد ما إذا كانت المهام أكبر من حجم العمالة المتاحة وبالتالي تكون الشركة في حالة عجز يجب تغطيته من خلال جلب متخصصين آخرين، أما إذا ما كان العكس، أي الكفاءات المتاحة أكبر من حجم وعبء العمل تكون الشركة أمام فائض على الشركة التخلص منه، وإن فشل عملية تحديد الاحتياجات أو خضوعها للذاتية بدل الموضوعية تؤدي إلى فشل عملية التوظيف برمتها.

أ- حجم المهام.

يعتبر تحليل العمل أولى خطوات تحديد الاحتياجات وأهمها، إذ فيها يتم معرفة كل نشاط وتوصيفه وتقييمه وتقويمه، وهو النشاط المفضي فيما بعد إلى حجم ونوع العمالة المطلوبة في كل وظيفة.

وفي هذا الشأن وضع الباحث عبارة " حجم المهام التي نقوم بها مناسب لطاقتنا الذهنية والبدنية." لمعرفة مدى قدرة العمال على القيام بالمهام المنوطة بهم، فكان تعقيب العينتين في الشركتين على النحو المبين في الجدول أسفله:

الجدول رقم 47: توزيع آراء أفراد العينتين حسب حجم الأعباء في العمل.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الشركة  |        |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|--------|
|            |                |           |         |       |            | العدد   | النسبة |
| 127        | 3              | 37        | 23      | 43    | 21         | المطاحن | العدد  |
| 100        | 2.4            | 29.1      | 18.1    | 33.9  | 16.5       |         | النسبة |
| 229        | 44             | 68        | 20      | 77    | 20         | لافان   | العدد  |
| 100        | 19.2           | 29.7      | 8.7     | 33.6  | 8.7        |         | النسبة |
| 356<br>100 | 13.20          | 29.49     | 12.1    | 33.70 | 11.51      | المجموع |        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول يتبين ما يلي:

أن نصف العينتين تقريبا يرى أن حجم المهام التي يقومون بها مناسب لطاقتهم البدنية والذهنية في الشركتين، ويعود ذلك حسب اطلاعنا على برامج العمل إلى:

#### - بالنسبة لشركة المطاحن:

كثير من العاملين حديثي التوظيف في الشركة ولا يملكون الخبرة الكافية الأمر الذي جعل من الإدارة العليا لا تكلفهم بحجم أكبر من المهام، وبالأخص الإداريين منهم، بل إن عددا منهم عبروا عن وجود فراغات كثيرة من الوقت نظرا لحجم المهام القليل جدا، كالسيكريتاريا في المكاتب وأعاون الإداريين وغيرهم، وهو ما يبرر أن 50.4% من العينة يوافقون على كون المهام مناسبة لطاقتهم البدنية والذهنية.

أما النسبة المتبقية 31.5% فهي حسب ما لاحظناه في الميدان بالإضافة إلى برامج العمل فهي

مزيج بين فئتين:

- فئة العمال التنفيذيين: وهي الفئة التي تتحمل أكبر عبء من العمل وخاصة العمل البدني العضلي والتي تتواصل خلال الاسبوع، ويزداد العبء على العمال الذين تجاوزوا مرحلة الشباب، ومن أهم الوظائف المنهكة للطاقة البدنية وظائف الشحن، السياقة، ووظيفة الصيانة والمهام المختلفة المتعلقة بالمطحنة.

- فئة الإطارات: هناك اختلاف كبير بين الإطارات فيما يخص حجم المهام المنوطة بهم حسب طبيعة الوظيفة، فوظيفة الإعلام الآلي، الوظيفة التجارية المحاسبة والمالية وكذا مسؤول الموارد البشرية هي الوظائف الأكثر تحملا لعبء العمل في الشركة وعملها مستمر طوال الأسبوع وبالأخص في بدايته ووسطه وهي الأيام التي يعظم فيها الطلب على كل من السميد والطحين اللين (الفرينة) والنخالة.

#### - بالنسبة لشركة لافارج.

على خلاف شركة المطاحن فإن عبء العمل لا يتناسب مع المستويات الوظيفية بقدر ما يتوزع حسب الوظائف وحسب طاقة تشغيل المصنع وكذا فترات التوقف والصيانة الدورية، فما يميز شركة لافارج هو الأنظمة التالية:

- **النظام الأول:** نظام المداومة العادية: وهي ورديات العمل العادية في الفترتين الصباحية والمسائية طوال أيام الأسبوع المعهودة من الأحد إلى الخميس.

- **النظام الثاني:** نظام المناوبة: أي تناوب بعض فئات العاملين على العمل بالورديات النهارية والليلية، وبالأخص لعمال الأفران les fours، وعمال المخابر، والإعلام الآلي، والمصلحة التجارية ومصلحة الشحن وغيرها.

- **النظام الثالث:** وهو النظام الاستثنائي: أو كما يعرف بـ "stint system" وهو أشبه بنظام الاستعداد، حيث يحق للإدارة استدعاء العاملين في أي وقت للحاجات الطارئة أو لارتفاع مفاجئ في وتيرة العمل للقيام بمهام محددة، وغالبا ما يحدث هذا الأمر في فترات الصيانة وتنظيف الأفران بشكل خاص وخط الإنتاج بشكل عام.

ومن الأنظمة الثلاثة السابقة نجد أن المستويات الإدارية الثلاث في المصنع يعاني الكثير منهم من عبء العمل سواء الذهني أو العضلي، وما جعل الأمر يزداد سوءا هو النظام الثالث: "الاستثنائي" الذي أصبح نقمة على كاهل العاملين بعد أن صار لا يعتبر كساعات إضافية في عهد لافارج وقد كان لها في عهد الجزائرية للإسمنت أجر إضافي يصل في بعض الأحيان إلى نفس قيمة الراتب الشهري الخاص بساعات العمل العادية أي يتضاعف الدخل، ولعل ذلك كان سببا في حذف سؤال الأجر من الاستبيان من طرف الإدارة، وهو نفسه السبب في أن 48.9% من العاملين غير راضين عن حجم العبء الموكل لهم من المهام والأعمال.

## ب- العدالة في توزيع الأعباء:

باستخدام توزيع فيشر تم اختبار آراء العاملين من العينتين فيما إذا كانت المهام بينهم موزعة بشكل عادل تعقياً على عبارة "حجم المهام التي نقوم بها موزعة بيننا بشكل عادل" فكانت نتائج الاختبار كالتالي:

بالنسبة لعينة المطاحن:

الجدول رقم 48: اختبار فيشر لعدالة توزيع المهام في عينة المطاحن حسب المستويات الوظيفية.

| المعنوية | F    | متوسط المربعات | Ddl | مجموع المربعات |                |
|----------|------|----------------|-----|----------------|----------------|
| .727     | .437 | 1.018          | 3   | 3.054          | داخل المجموعات |
|          |      | 2.328          | 123 | 286.395        | بين المجموعات  |
|          |      |                | 126 | 289.449        | المجموع        |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ أن:  $\text{sig} > 0.05$  و

$$F(3,123,0.5)_{\text{الجدولية}} = 0.437 < 2.60 = F(3,123,0.5)_{\text{المحسوبة}}$$

بالنسبة لعينة لافارج:

الجدول رقم 49: اختبار فيشر لعدالة توزيع المهام في عينة لافارج حسب المستويات الوظيفية.

| المعنوية | F     | متوسط المربعات | Ddl | مجموع المربعات |                |
|----------|-------|----------------|-----|----------------|----------------|
| .191     | 1.669 | 2.694          | 2   | 5.388          | داخل المجموعات |
|          |       | 1.614          | 226 | 364.769        | بين المجموعات  |
|          |       |                | 228 | 370.157        | المجموع        |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:  $\text{sig} > 0.05$  و

$$F(2,226,0.5)_{\text{الجدولية}} = 1.669 < 2.99 = F(2,226,0.5)_{\text{المحسوبة}}$$

من الجدولين والمتراحتين السابقتين نجد أن كلتا العينتين تتفقان في وجود فروقات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية من حيث عدالة توزيع المهام بينهم وبالتالي فإن كلتا الشركتين لديهما اختلافات فيما تعلق في توازن البرجة للعمل وتوزيع الأعباء بشكل عادل بينهم.

## ج- كفاية وتيرة التوظيف.

الأصل أنه لقياس وتيرة التوظيف يفترض بالباحث الرجوع إلى وثائق وسجلات إدارة الموارد البشرية غير أن القصد من هذه العبارة "أرى أن وتيرة التوظيف في الشركة كافية" هو الكشف عن

مدى رضا العاملين عن عبء العمل من خلال موازنتهم وتقديرهم بين حجم المهام وعبء العمل وعدد العمال وبالتالي مدى رضاهم عن تقدير الاحتياجات من طرف الشركة لكل وظيفة أو ورشة. ونلاحظ من الجدول أسفله أنه في كلتا العينتين هناك رضا نسبي حول وتيرتي التوظيف في الشركتين مع ملاحظة رضا أكبر للعاملين في شركة المطاحن مقارنة مع نظرائهم في شركة لافارج (63.7% مقابل 45.4%) وذلك راجع أساسا لكون الشركة وظفت من العمال في كل الفئات (ذكور وإناثا، عمال وإطارات شبابا وكهولا) خلال السنتين 2014/2013 بشكل كاف جدا تماشيا مع السياسة العامة للدولة الرامية للقضاء على البطالة مع الاعتماد بشكل كبير على نظام التوظيف المؤقت (العقود)، أما في شركة لافارج فالقرار المتعلق بالتوظيف تحكمه بالدرجة الأولى الرشادة الاقتصادية وتخفيض التكاليف والتي تعتبر تكلفة التوظيف من أهمها، خاصة في ظل الارتفاع النسبي للأجور في الشركة، وهو ما أدى بالشركة إلى اعتماد برجة جد دقيقة من أجل مضاعفة نصيب الفرد الواحد من عبء العمل وفقا للنظام المعمول به والمذكور سابقا.

#### الجدول رقم 50: توزيع آراء أفراد العينتين حسب وتيرة التوظيف.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة  |         |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|---------|
|            |                |           |         |       |            | الشركة  | المطاحن |
| 127        | 2              | 9         | 35      | 61    | 20         | العدد   | المطاحن |
| 100        | 1.6            | 7.1       | 27.6    | 48.0  | 15.7       | النسبة  |         |
| 229        | 5              | 41        | 79      | 83    | 21         | العدد   | لافارج  |
| 100        | 2.2            | 17.9      | 34.5    | 36.2  | 9.2        | النسبة  |         |
| 356<br>100 | 2.00           | 14.04     | 32.02   | 40.44 | 11.50      | المجموع |         |

د- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### ه- فتح مناصب لأعضاء التنظيم غير الرسمي.

من بين ما يعمد إليه التنظيم غير الرسمي لتقنين عملية التوظيف وإضفاء الشرعية عليها هو إجراء عملية تقدير للاحتياجات خاطئة ومبالغ فيها بجيلة ما من أجل خلق وظيفة ومنصب شغل في الحقيقة تعتبر الشركة في غنى عنه، ومن ثم تتواصل الإجراءات القانونية للتوظيف حتى مرحلتها النهائية ليتفاجأ المترشحون للوظيفة أن الفائز هو موظف أصلا أو معين في الشركة لكن بصفة مؤقتة، ومن بين

ما يشيع أيضا في بعض الشركات أن المرشحين يكونون على علم مسبقا ببعض الناجحين في الاختبار لكونه مقربا من أحد قادة التنظيمات غير الرسمية، بل وإن بعض الشركات اعتمدت بعض الأساليب غير المشروعة كتقليد مثل ما يعرف بنظام التوريث الأبوي ونظام التوريث الحزبي وغيرها، وهي التقاليد التي تتنافى تماما مع مبدأ الجدارة والعدالة في التوظيف.

ولقد أردنا الكشف عن ما سبق من خلال عبارتين: " أحيانا تفتح مناصب جديدة في تخصصات من أجل مرشحين معروفين مسبقا" وعبارة " أعتقد أن المناصب الجديدة قد تفتح من أجل أشخاص معينين مسبقا" ويمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: توزيع آراء العينتين حول تحريف التنظيم غير الرسمي لتحديد الاحتياجات.

| تحريف تحديد الاحتياجات لصالح أفراد التنظيم غير الرسمي |         |          |                                 |         | العبار<br>الشركة |
|---|---------|----------|---------------------------------|---------|------------------|
| فتح مناصب عمل لمعينين مسبقا                           |         | الارتباط | فتح مناصب لمرشحين معروفين مسبقا |         |                  |
| معارض %   | موافق % |          |                                 | معارض % | موافق %          |
| 41.7  | 38.6    | 0.42     | 31.5                            | 34.8    | المطاحن          |
| 28.2  | 32.8    | 0.35     | 27.6                            | 29.4    | لافارج           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ spss

الملاحظ من خلال الإحصاءات المستخرجة أعلاه أن هناك نسبة مرتفعة من أفراد العينتين يعتقدون أن هناك نية مبيتة من طرف أعضاء التنظيمات غير الرسمية من الإداريين لتحريف تحديد الاحتياجات من أجل خلق مناصب شغل لصالحهم، فعلى مستوى عينة شركة المطاحن كانت نسبي المتفقين مع هذا الطرح 34.8% و 38.6% وهما نسبتان جد مرتفعتين، وعند استفسارنا عن الأمر مع مدير الموارد البشرية في الشركة أكد أن هناك نقصا في فهم عملية التوظيف وآلياتها من طرف المبحوثين إذ أن الإدارة عند احتياجها لمناصب جديدة تقوم بطلب اليد العاملة من الوكالة الولائية للتشغيل ANEM التي ترسل لنا بدورها تقريرا يحتوي على قائمة من المرشحين آليا من طرفها وفقا لما هو مطلوب من تخصصات من طرف الشركة، هذه الأخيرة تقوم بإعادة مطابقة مؤهلات المرشحين لما هو مطلوب بالشركة وإعادة ترتيبهم، واختيار الأوائل وفقا للعدد المطلوب منهم، غير أن هذه الإجابة لم تقنع الباحث طالما أن المبحوثين من بين المختارين وهم بالتالي أدرى بطريقة ترتيبهم وهم كذلك على علم بطريقة فتح تلك المناصب التي هم فيها وإلا لما كانت هتين النسبتين المرتفعتين!

أما على مستوى شركة لافارج فالأمر صنو سابقه تقريبا إذ بلغت النسبتان 29.4% و 32.8% والأمر يعود أساسا لسببين رئيسيين أولهما أن شركة لافارج وبحكم طبيعة عملها ونشاطها المؤثر على البيئة المحلية وقربها من منطقة التجمع العمراني "لحمام الضلعة" خلقا لها ضغطا من طرف المجتمع المحلي لمنحه الأولوية في التوظيف للحصول على مستوى رضا أعلى والانسجام مع المجتمع المحلي، وثانيهما يعزى إلى القرارات الفوقية التي كانت تصدر عن الإدارة العليا للشركة الجزائرية للإسمنت بمبادرة بتعيين أفراد معينين لا يعرف الكثير من العمال طريقة توظيفهم.

الفرع الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.

#### أ- التكتم عن المناصب الشاغرة.

من بين الإجراءات القانونية المفروضة على الشركات اليوم هو إعلام المرشحين للوظائف الشاغرة بإعلان المسابقة الخاصة بها، مما يزيد من تساوي الفرص وتحقيق العدالة بين المرشحين في التوظيف في شتى المؤسسات من مختلف القطاعات، غير أن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة قد يلجأ إلى استغلال نفوذه في الإدارة للحد من شيوع هذا الإعلان بمختلف الطرق، فمن بين الحيل التي يلجأ إليها في التكتم عن الوظائف الشاغرة نشر الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمسابقات -باعتباره إجراء قانونيا حتميا- في وسائل الإعلام غير الشائعة في أوساط المرشحين، ومثال ذلك الجرائد الوطنية ذات الانتشار المحدود أو التي تشيع في منطقة بعيدة عن الشركة، أو التي لا تتلاءم مع الفئة المستهدفة من المرشحين، لذلك قد يتكتم عن الوظائف الشاغرة لصالح أفرادها، من داخل أو خارج المؤسسة. وفي الاستبيان قمنا بوضع عبارة: " بعض الإداريين يتكتمون عن المناصب الشاغرة الجديدة بينهم"، فعقب عليه المبحوثون من شركة المطاحن على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 52: آراء المبحوثين حول تكتم الإداريين على المناصب الشاغرة.

| المجموع              | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الشركة  |         |
|----------------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|---------|
|                      |                |           |         |       |            | العدد   | النسبة  |
| 127                  | 14             | 31        | 52      | 21    | 9          | العدد   | المطابق |
| 100                  | 11.02          | 24.40     | 40.94   | 16.53 | 7.08       | النسبة  | المطابق |
| رفض الإدارة للعبارة. |                |           |         |       |            | العدد   | لا فارج |
|                      |                |           |         |       |            | النسبة  |         |
| 356                  |                |           |         |       |            | المجموع |         |
| 100                  |                |           |         |       |            |         |         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- نلاحظ أن 35.42% من المبحوثين يعارضون وجود تكتم على مستوى الإدارة على الوظائف الشاغرة في حين يعتبر 40.94% منهم محايدون ولا يوافق سوى 23.61% وذلك راجع لأسباب منها:
- أن العمال في أغلبهم ليس لهم اطلاع على تغيرات وتيرة التوظيف وبالتالي ليس لهم دراية فعلا بأعداد الوظائف الشاغرة.
  - أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين حديثي التوظيف بالإدارة وليس لهم تفاعل كاف مع أعضاء الإدارة العليا.
  - أن من بين المبحوثين إداريون ومشرفون على عمليات التوظيف بالشركة فمن المنطقي أن ينفي وجود تكتم عن الوظائف الشاغرة.
  - أن طريقة التوظيف الحديثة مرورا بوساطة وكالة التشغيل تحد من التكتم عن الوظائف الشاغرة وتتنافى معه.
- أما بالنسبة لشركة لافارج فقد تم رفض هذا السؤال باعتبار أن الشركة تسعى إلى تخفيض عدد من العمال من أجل تخفيض التكاليف، وهذا لا يعني عدم وجود وظائف شاغرة بل إن الإدارة تسعى لحجب العجز في العمالة خوفا من تدخل النقابات ويظهر ذلك العجز من خلال:
- أن الشركة اليوم تشغل العمال بأقصى طاقة ممكنة ويظهر ذلك بالتمعن في برنامج العمل (الورديات العادية والاستثنائية).

- سعي الشركة إلى تشغيل خط إنتاج جديد دون الزيادة في توظيف عدد العاملين لتخفيض تكلفة اليد العاملة بالنظر إلى الأجر المدفوع.

- تطبيق الشركة لنظام التخريج "externalization system" للمهام الثانوية وحتى لبعض أنشطتها الرئيسية، بالاعتماد على المقاولين الذين يشغلون عمالاً بأجور أقل، وبالتالي تجنب الشركة لدفع الأجر المرتفع من جهة وتجنبها لتوظيف عمال جدد بشكل دائم، ويظهر اعتماد الشركة على هذا النظام خاصة عند بلوغ النشاط مستوى الذروة.

إن العناصر السابقة الذكر تثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن التنظيم غير الرسمي في أعلى الهرم الإداري لشركة لافارج يتكتم فعلاً عن الوظائف الشاغرة، غير أنه مقارنة مع شركة المطاحن نجد أن في لافارج التنظيم الرسمي يتبنى هذا التكتم رغم كونه غير مقبول من طرف النقابة والعمال.

#### ب- أسبقية الاستقطاب غير الرسمي.

تعرف التنظيمات غير الرسمية بأنها ديناميكية وحركية ويعود ذلك أساساً إلى سرعة الاتصالات الخاصة بها، وتوظف التنظيمات غير الرسمية هذه الاتصالات في شتى المجالات سعياً منها لتحقيق مصالحها وتعظيم إشباع حاجات أفرادها، ومن بين ما يعود عليها بالنفع من الاتصالات هو إعلام أعضاء التنظيم غير الرسمي من خارج المؤسسة خاصة بالوظائف الشاغرة ليكون هذا الإعلام بمثابة استقطاب موازٍ للاستقطاب الرسمي يطلق عليه الباحث بـ: "الاستقطاب غير الرسمي" والذي يتميز بما تتميز به الاتصالات غير الرسمية من السرعة وارتفاع احتمالية الخطأ وأن اتجاهه غير منظم وشبكي وفقاً لشبكة العلاقات غير الرسمية.

وفي الاستبيان تم وضع عبارة: "عادة ما أعلم بالمناصب الجديدة قبل أن يخرج الإعلان الرسمي عنها" للتأكد من فاعلية التنظيم غير الرسمي، وقد أثبتت آراء المبحوثين ما جاء في الجانب النظري فقد وافق 52.74% من عينة المطاحن على أن أغلب العمال يعلمون بالوظائف الشاغرة والوظائف الجديدة المقررة قبل ورود الإعلان الرسمي بشأنها، وعبر بعض المبحوثين أنهم "كانوا يعلمون بالوظائف الجديدة سابقاً من الإدارة المركزية بسطيف وأحياناً قبل اطلاع بعض إدارات الشركة عليها"، وهذا ما يثبت أن الاتصال غير الرسمي أسرع بكثير من الاتصال الرسمي وأن التنظيمات غير الرسمية تهتم بشكل كبير بإبصال المعلومة المتعلقة بالوظائف الشاغرة رغبة في جلب أعضائها من خارج الشركة، وفي المقابل عبّر 31.9% من عينة لافارج على موافقتهم على أن الاستقطاب غير الرسمي أسرع من الاستقطاب الرسمي ويعود انخفاض النسبة مقارنة مع عينة المطاحن إلى شح الوظائف المستحدثة كل سنة، إلا ما تعلق

بالوظائف التابعة للمقاولين المتعاقدين مع الشركة من ناحية، إضافة إلى بعد الإدارة الأم "بجهدرة" والتي كانت سابقا تحتكر جميع عمليات التوظيف مما يصعب عملية الحصول على المعلومة وهو ما جعل من 48.47% منهم لا يوافقون على أسبقية الاستقطاب غير الرسمي مقارنة بالإعلان الرسمي.

الجدول رقم 53: توزيع آراء المبحوثين فيما يتعلق بأسبقية الاستقطاب غير الرسمي عن الاستقطاب الرسمي.

| أسبقية الاستقطاب غير الرسمي عن الاستقطاب الرسمي |           |             |           |            |        |
|---|-----------|-------------|-----------|------------|--------|
| لافارح  |           | المطاحن     |           | الشركة     |        |
| Pourcentage                                     | Effectifs | Pourcentage | Effectifs | الإحصائية  |        |
| 10.5  | 24        | 18.1        | 23        | موافق بشدة | Valide |
| 21.4  | 49        | 34.64       | 44        | موافق      |        |
| 19.65   | 45        | 11.81       | 15        | لا أدري    |        |
| 35.37   | 81        | 24.41       | 31        | أعارض      |        |
| 13.10   | 30        | 11.02       | 14        | أعارض بشدة |        |
| 100.0   | 229       | 100.0       | 127       | Total      |        |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

ج- مكانة قناة الاستقطاب غير الرسمي مقارنة بقنوات الاستقطاب الأخرى.

نستعرض فيما يلي مقارنة للاستقطاب غير الرسمي (استغلال العلاقات الشخصية في البحث عن العمل) مقارنة بقنوات الاتصال الأخرى وذلك بين نتائج العينتين ونتائج استطلاع قام به الديوان الوطني للإحصاء ONS والصادر في سبتمبر 2014 والمنشور بموقع الديوان مع ملاحظة ما يلي:

- أن دراسة الديوان دراسة كلية يستعمل فيها أجهزة المسح على مستوى وطني أوسع من دراستنا.
- أن هناك اختلافات جوهرية بين الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع البحث، فالمجتمع المحلي لولاية المسيلة لا يمثل تمثيلا تاما للمجتمع الجزائري.
- أنه في دراسة الديوان تم الأخذ بعين الاعتبار في إحصاءاته خمسة خيارات وفي دراستنا ستة خيارات مع عدم احتساب قناة البحث عن العمل بحسابه الخاص: "A la recherche de moyens pour s'installer à son compte" وذلك لخروجه عن نطاق دراستنا.
- لغرض المقارنة بين الدراستين وتسهيل الدراسة تم دمج خيار: "عن طريق الجرائد" و "عن طريق الانترنت" في خيار واحد تم تسميته ب: "السعي بالوسائل الخاصة".

- أنه في دراسة الديوان الوطني يمكن احتساب أكثر من خيار لطالب العمل الواحد فهي عبارة عن خطوات اتخذها الباحث عن العمل في بحثه بغض النظر عن نجاحه في الحصول على وظيفة أم لا، لذلك نجد أن مجموع النسب لا يساوي المائة في حين في دراستنا للباحث الحق في اختيار وسيلة واحدة وهي الوسيلة التي نجح بها في الاتصال بالشركة وتم توظيفه من خلالها.

الجدول رقم 54: الطرق المتخذة للبحث عن العمل حسب الجنس ومستوى التعليم والتكوين\*.

| Total |          | Féminin |          | Masculin |          |   |
|-------|----------|---------|----------|----------|----------|---|
| %     | Effectif | %       | Effectif | %        | Effectif |   |
|       |          |         |          |          |          | <b>Aucun Diplôme</b> بدون مؤهل                                    |
| 48,3  | 310      | 59,9    | 45       | 46,8     | 266      | التسجيل من خلال مكاتب العمل                                       |
| 44,3  | 284      | 46,3    | 34       | 44,0     | 250      | مبادرة من خلال المؤسسات   |
| 82,8  | 531      | 78,3    | 58       | 83,4     | 473      | من خلال العلاقات الشخصية  |
| 27,7  | 178      | 15,0    | 11       | 29,4     | 167      | السعي للعمل في حسابه الخاص  |
| 13,4  | 86       | 7,3     | 5        | 14,2     | 80       | مساعي وقنوات أخرى   |
|       |          |         |          |          |          | <b>Diplôme de la formation professionnelle</b> دبلوم تكوين المهني |
| 70,8  | 198      | 78,5    | 68       | 67,3     | 130      | التسجيل من خلال مكاتب العمل                                       |
| 60,8  | 170      | 61,5    | 53       | 60,5     | 117      | مبادرة من خلال المؤسسات   |
| 82,6  | 231      | 79,8    | 69       | 83,9     | 162      | من خلال العلاقات الشخصية  |
| 32,6  | 91       | 20,3    | 18       | 38,1     | 74       | السعي للعمل في حسابه الخاص  |
| 9,2   | 26       | 7,5     | 6        | 10,0     | 19       | مساعي وقنوات أخرى   |
|       |          |         |          |          |          | <b>Diplôme de l'Enseignement supérieur</b> دبلوم التعليم العالي   |
| 86,0  | 252      | 88,2    | 171      | 81,6     | 80       | التسجيل من خلال مكاتب العمل                                       |
| 86,1  | 252      | 86,5    | 168      | 85,3     | 84       | مبادرة من خلال المؤسسات   |
| 80,6  | 236      | 80,7    | 157      | 80,5     | 79       | من خلال العلاقات الشخصية  |
| 17,2  | 50       | 12,4    | 24       | 26,7     | 26       | السعي للعمل في حسابه الخاص  |
| 10,2  | 30       | 8,1     | 16       | 14,2     | 14       | مساعي وقنوات أخرى   |
|       |          |         |          |          |          | <b>Ensemble</b> الإجمالي  |
| 62,6  | 760      | 79,9    | 284      | 55,4     | 476      | التسجيل من خلال مكاتب العمل                                       |
| 58,2  | 706      | 72,0    | 256      | 52,4     | 450      | مبادرة من خلال المؤسسات   |
| 82,2  | 998      | 80,0    | 284      | 83,1     | 714      | من خلال العلاقات الشخصية  |
| 26,3  | 320      | 14,9    | 53       | 31,1     | 267      | السعي للعمل في حسابه الخاص  |
| 11,6  | 141      | 7,8     | 28       | 13,2     | 114      | مساعي وقنوات أخرى   |

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz). التقرير الخاص بسبتمبر 2014. بتاريخ 2015/06/27

من الجدول أسفله تتبين عدة ملاحظات نوجزها فيما يلي:

- المبحوثون بدون مؤهل بالنسبة للجنسين أقل اعتمادا أو لجوءاً إلى وكالة التشغيل مقارنة مع الفئات الأخرى بالنسبة لعينة لافارج والمطاحن في حين ترتفع نسبيا في دراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS .

\* - أنظر الملحق رقم: 06 الطرق المتخذة للبحث عن العمل حسب الجنس ومستوى التعليم والتكوين في دراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS.

- أن نسبة العمال الذين اعتمدوا على قناة وكالة التشغيل تناسب طرديا مع مستويات التعليم للمرشحين وذلك بالنسبة لكل العينات الثلاث (المطاحن، لافارج، ONS) أي كلما حصل المرشح للعمل على مؤهل أعلى وارتفع مستواه التعليمي كلما زاد اعتماده على وكالة التشغيل كأداة اتصال واستقطاب بينه وبين المؤسسات الطالبة للعمل.
- أن فئة الإناث أكثر اعتمادا على وكالة التشغيل باعتباره الوسيط الرسمي بين المرشحين وطالبي العمل وذلك واضح من خلال المقارنة بين العينات الثلاث (المطاحن، لافارج، ONS) رغم قلة تمثيل الإناث في كل من عيني المطاحن و لافارج.
- أن اعتماد المبحوثين (المرشحين فيما قبل) على التقرب من الشركة والإعلانات داخلها كأداة لاتصالهم بها يتناسب عكسيا مع المستويات التعليمية المحصلة من طرفهم؛ إذ نجد أن هذه القناة الاستقطابية لا تكاد تذكر في النسب الخاصة بذوي المستويات الجامعية خاصة وذلك في العينات الثلاثة وبالنسبة للجنسين.
- أن قناة العلاقات الشخصية تعتبر الوسيلة الأهم والأبرز للاتصال بالشركات والبحث عن العمل من طرف العاملين كأداة استقطابية بالنسبة لكل المستويات التعليمية ولكلا الجنسين وفي كلتا الدراستين.
- نلاحظ وجود علاقة عكسية بين مستوى التعليم ونسبة الاعتماد على العلاقات الشخصية في البحث عن العمل بالنسبة للمطاحن ولافارج في حين أن هناك استقرارا في هذه العلاقة في دراسة ONS عند مستوى أكثر من 80% وهي نسبة جد معتبرة.
- تعتبر قنوات الاستقطاب الثلاثة (العلاقات الشخصية، وكالة التشغيل، التقرب من الشركة) هي القنوات الأهم مقارنة بالقنوات الأخرى في كلتا الدراستين وبالنسبة للعينات الثلاث وللجنسين.
- أن هناك نسبة معتبرة من الذين التحقوا بشركة لافارج سابقا عن طريق التقرب من الشركة نظرا لأنهم وظفوا بها في عهد الشركة العمومية الشركة الجزائرية للإسمنت ACC والتي فتحت الباب للمرشحين في السنوات الأولى لعملها عن طريق مسابقة بسيطة: (المقابلة الشفهية ودراسة ملف)، ونظرا لعدم تفعيل دور الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM آنذاك فإن هذه القناة (التقرب من الشركة) كانت هي الوسيلة الأبرز خاصة للمستويين بدون مؤهل وتكوين مهني (45.83% و 42.10%) في حين أننا نلاحظ أن هذه النسبة تنخفض بالنسبة للمطاحن وكذا لدراسة ONS

نظرا لحدثة توظيف الباحثين من عينة المطاحن وحدثة بحث ONS (سبتمبر 2014) مما جعل القنوات الأخرى أهم.

الجدول رقم 55: مقارنة مفصلة بين توزيع آراء العينتين و إحصاءات ONS حسب قناة الاستقطاب.

| الهيئة  | المستوى               | لطريقة المتخذة للبحث عن العمل |          | الذكور |          | الإناث |          | المجموع |          |
|---------|-----------------------|-------------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|---------|----------|
|         |                       | العدد                         | النسبة % | العدد  | النسبة % | العدد  | النسبة % | العدد   | النسبة % |
| المطاحن | بدون مؤهل             | عن طريق وكالة التشغيل         | 2        | 4.76   | 0        | 0.00   | 2        | 4.43    |          |
|         |                       | من خلال التقرب من الشركة      | 12       | 28.57  | 1        | 25     | 13       | 28.26   |          |
|         |                       | عن طريق العلاقات الشخصية      | 23       | 54.76  | 2        | 50     | 25       | 54.34   |          |
|         |                       | السعي بالوسائل الخاصة.        | 3        | 7.14   | 0        | 0.00   | 3        | 6.52    |          |
|         |                       | طرق أخرى                      | 2        | 7.76   | 1        | 25     | 3        | 6.52    |          |
|         | دبلوم تكوين مهني      | عن طريق وكالة التشغيل         | 12       | 38.7   | 5        | 62.5   | 17       | 43.58   |          |
|         |                       | من خلال التقرب من الشركة      | 2        | 6.45   | 1        | 12.5   | 3        | 7.69    |          |
|         |                       | عن طريق العلاقات الشخصية      | 13       | 41.93  | 2        | 25     | 15       | 38.46   |          |
|         |                       | السعي بالوسائل الخاصة.        | 1        | 3.22   | 0        | 0.00   | 1        | 2.56    |          |
|         |                       | طرق أخرى                      | 3        | 9.67   | 0        | 0.00   | 3        | 7.69    |          |
|         | شهادة جامعية          | عن طريق وكالة التشغيل         | 22       | 56.41  | 2        | 66.66  | 24       | 57.14   |          |
|         |                       | من خلال التقرب من الشركة      | 3        | 7.7    | 0        | 0.00   | 3        | 7.14    |          |
|         |                       | عن طريق العلاقات الشخصية      | 11       | 28.20  | 1        | 33.33  | 12       | 28.57   |          |
|         |                       | السعي بالوسائل الخاصة.        | 1        | 2.56   | 0        | 0.00   | 1        | 2.38    |          |
|         |                       | طرق أخرى                      | 2        | 5.13   | 0        | 0.00   | 2        | 4.76    |          |
|         | المجموع               | عن طريق وكالة التشغيل         | 36       | 32.14  | 7        | 46.66  | 43       | 33.85   |          |
|         |                       | من خلال التقرب من الشركة      | 17       | 15.17  | 2        | 13.33  | 19       | 14.96   |          |
|         |                       | عن طريق العلاقات الشخصية      | 47       | 41.96  | 5        | 33.33  | 52       | 40.94   |          |
|         |                       | السعي بالوسائل الخاصة.        | 5        | 4.46   | 0        | 0      | 5        | 3.93    |          |
|         |                       | طرق أخرى                      | 7        | 6.25   | 1        | 6.76   | 8        | 6.30    |          |
| لا يوجد | بدون مؤهل             | عن طريق وكالة التشغيل         | 4        | 5.79   | 1        | 33.33  | 5        | 6.94    |          |
|         |                       | من خلال التقرب من الشركة      | 33       | 47.82  | 0        | 00.00  | 33       | 45.83   |          |
|         |                       | عن طريق العلاقات الشخصية      | 23       | 33.33  | 2        | 66.66  | 25       | 34.72   |          |
|         |                       | السعي بالوسائل الخاصة.        | 4        | 5.79   | 0        | 00.00  | 4        | 5.55    |          |
|         |                       | طرق أخرى                      | 5        | 7.24   | 0        | 00.00  | 5        | 6.94    |          |
|         | عن طريق وكالة التشغيل | 6                             | 15.78    | 0      | 0        | 6      | 15.78    |         |          |

|       |     |       |     |       |     |                               |                  |  |           |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------------------------------|------------------|--|-----------|
| 42.10 | 16  | 0     | 0   | 42.10 | 16  | من خلال التقرب من الشركة      | شهادة جامعية     | عن سوق العمل ONS إحصاءات الديون الوطني للإحصاء |           |
| 31.57 | 12  | 0     | 0   | 31.57 | 12  | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 2.63  | 1   | 0     | 0   | 02.63 | 1   | السعي بالوسائل الخاصة.        |                  |  |           |
| 7.89  | 3   | 0     | 0   | 7.89  | 3   | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 15.96 | 19  | 0     | 0   | 6.83  | 18  | عن طريق وكالة التشغيل         |                  |  |           |
| 5.04  | 16  | 50    | 1   | 4.27  | 15  | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 61.34 | 73  | 50    | 1   | 61.53 | 62  | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 5.05  | 6   | 0     | 0   | 5.12  | 6   | السعي بالوسائل الخاصة.        |                  |  |           |
| 7.56  | 16  | 0     | 0   | 7.69  | 16  | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 12.66 | 29  | 20    | 1   | 12.5  | 28  | عن طريق وكالة التشغيل         |                  |  | المجموع   |
| 28.38 | 65  | 20    | 1   | 28.57 | 64  | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 43.66 | 100 | 60    | 3   | 43.30 | 97  | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 4.91  | 11  | 00.00 | 0   | 4.91  | 11  | السعي بالوسائل الخاصة.        |                  |  |           |
| 10.48 | 24  | 00.00 | 0   | 10.71 | 24  | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 48.3  | 310 | 59.9  | 45  | 46.8  | 226 | عن طريق وكالة التشغيل         |                  |  | بدون مؤهل |
| 44.3  | 284 | 46.3  | 34  | 44.0  | 250 | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 82.8  | 531 | 78.3  | 58  | 83.4  | 473 | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 27.7  | 178 | 15.0  | 11  | 29.4  | 167 | السعي للتوظيف في حسابه الخاص. |                  |  |           |
| 13.4  | 86  | 7.3   | 5   | 14.2  | 80  | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 70.8  | 198 | 78.5  | 68  | 67.3  | 130 | عن طريق وكالة التشغيل         | دبلوم تكوين مهني |  |           |
| 60.8  | 170 | 61.5  | 53  | 60.5  | 117 | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 82.6  | 231 | 79.8  | 69  | 83.9  | 162 | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 32.6  | 91  | 20.3  | 18  | 38.1  | 74  | السعي للتوظيف في حسابه الخاص. |                  |  |           |
| 9.2   | 26  | 7.5   | 6   | 10    | 19  | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 86.0  | 252 | 88.2  | 171 | 81.6  | 80  | عن طريق وكالة التشغيل         | شهادة جامعية     |  |           |
| 86.1  | 252 | 86.5  | 168 | 85.3  | 84  | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 80.6  | 236 | 80.7  | 157 | 80.5  | 79  | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 17.2  | 50  | 12.4  | 24  | 26.7  | 26  | السعي للتوظيف في حسابه الخاص. |                  |  |           |
| 10.2  | 30  | 8.1   | 16  | 14.2  | 14  | طرق أخرى                      |                  |  |           |
| 62.6  | 760 | 79.9  | 284 | 55.4  | 476 | عن طريق وكالة التشغيل         | المجموع          |  |           |
| 58.2  | 706 | 72.0  | 256 | 52.4  | 450 | من خلال التقرب من الشركة      |                  |  |           |
| 82.2  | 998 | 80.0  | 284 | 83.1  | 714 | عن طريق العلاقات الشخصية      |                  |  |           |
| 26.3  | 320 | 14.9  | 53  | 31.1  | 267 | السعي للتوظيف في حسابه الخاص. |                  |  |           |

| 11.6  | 141 | 7.8   | 28    | 13.2  | 114 | طرق أخرى                 |                  |                  |
|-------|-----|-------|-------|-------|-----|--------------------------|------------------|------------------|
| 9.21  | 7   | 14.28 | 1     | 8.69  | 6   | عن طريق وكالة التشغيل    | بدون مؤهل        | المطاحن + لافارج |
| 60.52 | 46  | 14.28 | 1     | 65.21 | 45  | من خلال التقرب من الشركة |                  |                  |
| 10.52 | 8   | 57.14 | 4     | 5.79  | 4   | عن طريق العلاقات الشخصية |                  |                  |
| 9.21  | 7   | 00.00 | 00.00 | 10.14 | 7   | السعي بالوسائل الخاصة.   |                  |                  |
| 24.67 | 19  | 12.25 | 1     | 10.14 | 7   | طرق أخرى                 |                  |                  |
| 29.87 | 23  | 62.5  | 5     | 26.08 | 18  | عن طريق وكالة التشغيل    | دبلوم تكوين مهني |                  |
| 24.67 | 19  | 12.5  | 1     | 26.08 | 18  | من خلال التقرب من الشركة |                  |                  |
| 35.06 | 27  | 25    | 2     | 36.23 | 25  | عن طريق العلاقات الشخصية |                  |                  |
| 2.59  | 2   | 00.00 | 00.00 | 2.89  | 2   | السعي بالوسائل الخاصة.   |                  |                  |
| 7.79  | 6   | 00.00 | 00.00 | 8.69  | 6   | طرق أخرى                 |                  |                  |
| 26.08 | 42  | 40    | 2     | 25.64 | 40  | عن طريق وكالة التشغيل    | شهادة جامعية     |                  |
| 11.80 | 19  | 20    | 1     | 11.53 | 18  | من خلال التقرب من الشركة |                  |                  |
| 46.58 | 75  | 40    | 2     | 46.79 | 73  | عن طريق العلاقات الشخصية |                  |                  |
| 4.34  | 7   | 00.00 | 00.00 | 4.48  | 7   | السعي بالوسائل الخاصة.   |                  |                  |
| 11.18 | 18  | 00.00 | 00.00 | 11.53 | 18  | طرق أخرى                 |                  |                  |
| 20.22 | 72  | 40    | 8     | 19.04 | 64  | عن طريق وكالة التشغيل    | المجتمعي         |                  |
| 23.59 | 84  | 15    | 3     | 24.10 | 81  | من خلال التقرب من الشركة |                  |                  |
| 42.69 | 152 | 40    | 8     | 42.85 | 144 | عن طريق العلاقات الشخصية |                  |                  |
| 4.49  | 16  | 00.00 | 00.00 | 4.76  | 16  | السعي بالوسائل الخاصة.   |                  |                  |
| 8.98  | 32  | 5     | 1     | 9.22  | 31  | طرق أخرى                 |                  |                  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS و الديوان الوطني للإحصاء [www.ons.dz](http://www.ons.dz).

التقرير الخاص بسبتمبر 2014. بتاريخ 2015/06/27

وعودا على مكانة قناة العلاقات الشخصية ضمن القنوات الاستقطابية الأخرى يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول المختصر التالي:

الجدول رقم 56: مقارنة مختصرة بين توزيع آراء الباحثين ودراسة الديوان الوطني للإحصاء.

| الديوان الوطني للإحصاء ONS |       | لافارج + المطاحن |       | النتائج الخاصة بكل عينة على حدى |       |         |       | قناة الاستقطاب                |
|----------------------------|-------|------------------|-------|---------------------------------|-------|---------|-------|-------------------------------|
|                            |       |                  |       | لافارج                          |       | المطاحن |       |                               |
| النسبة                     | العدد | النسبة           | العدد | النسبة                          | العدد | النسبة  | العدد |                               |
| 62.6                       | 760   | 20.22            | 72    | 12.66                           | 29    | 33.85   | 43    | عن طريق وكالة التشغيل         |
| 58.2                       | 706   | 23.59            | 84    | 28.38                           | 65    | 14.96   | 19    | من خلال التقرب من الشركة      |
| 82.2                       | 998   | 42.69            | 152   | 43.66                           | 100   | 40.94   | 52    | عن طريق العلاقات الشخصية      |
|                            |       | 4.49             | 16    | 4.91                            | 11    | 3.93    | 5     | السعي بالوسائل الخاصة.        |
| 26.3                       | 320   |                  |       |                                 |       |         |       | السعي للتوظيف في حسابه الخاص. |
| 11.6                       | 141   | 8.98             | 32    | 10.48                           | 24    | 6.30    | 8     | طرق أخرى                      |
| /                          | /     | 100              | 356   | 100                             | 229   | 100     | 127   | المجموع                       |

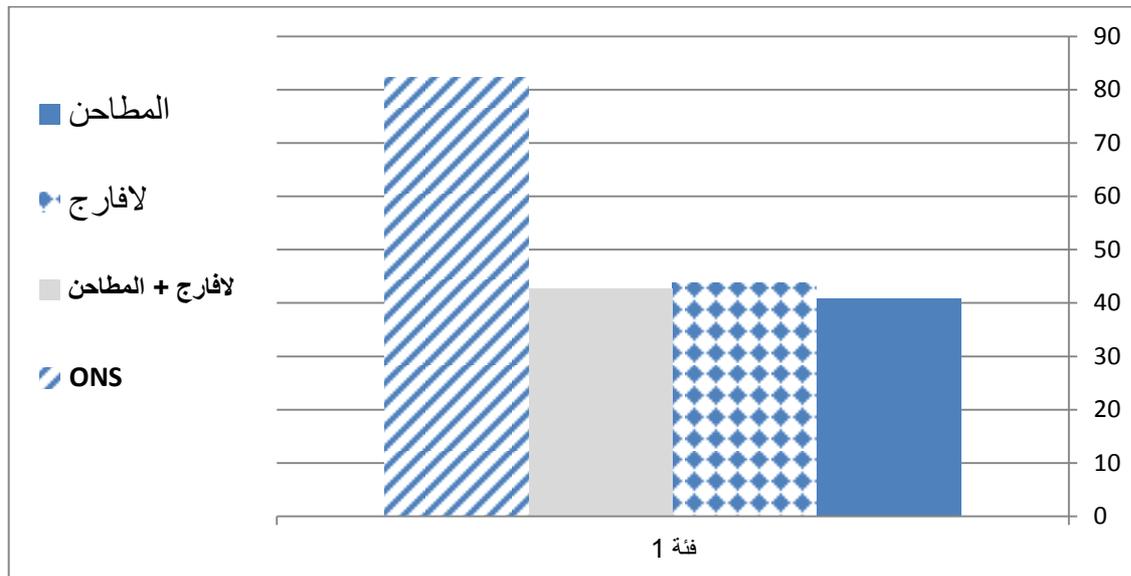
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS ودراسة الديوان الوطني للإحصاء

www.ons.dz .التقرير الخاص بسبتمبر 2014. بتاريخ 2015/06/27

من جدول المقارنة المختصرة نلاحظ:

- أن العلاقات الشخصية هي أهم قناة يتخذها الباحثون عن العمل بالنسبة للعينات الثلاث وبفارق واضح غير أن النسبة في دراسة ONS مرتفعة جدا.
- أن قناة وكالة التشغيل هي القناة الثانية المعتمدة من طرف الباحثين للبحث عن العمل رغم أنها الوسيلة الرسمية بالنسبة لهم، وذلك باستثناء عينة لافارج لكون أغلبهم اتصل بالشركة مباشرة لعدم فاعلية نشاط وكالة التشغيل آنذاك.
- يعود ارتفاع اعتماد عينة لافارج على العلاقات الشخصية مقارنة بعينة المطاحن رغم ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة الأولى إلى السرعة القياسية التي تم فيها توظيف العاملين تزامنا تقريبا مع افتتاح المصنع وانطلاق الأشغال الأخرى التابعة له، الأمر الذي أدى إلى إعطاء فرصة للتنظيمات غير الرسمية لاقتناص أكبر عدد ممكن من الوظائف.

الشكل رقم 28: دور العلاقات الشخصية في استقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة حسب العينات الثلاث.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرع الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على تدريب العاملين الجدد.

في هذا المحور سيتم اختبار اثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التأقلم والتدريب للمرشحين المختارين

أ- مدى كفاية التدريب.

وردت في الاستمارة عبارة: "حصلت على تدريب كاف من طرف المؤسسة بمجرد التحاقني بها" لمعرفة مدى كفاية التدريب مقارنة مع الوظائف المؤكدة إليهم من جهة وقد يكون هناك علاقة لنقص التدريب او كفايته دورا للعلاقات الشخصية في تعويض أو إعاقاة التدريب الرسمي أثناء التبرص.

وقد عقب المبحوثون في العينتين على النحو التالي:

الجدول رقم 57: توزيع آراء العينتين حسب كفاية التدريب في مرحلة التربص.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة  |         |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|---------|
|            |                |           |         |       |            | الشركة  | المطاحن |
| 127        | 23             | 37        | 32      | 23    | 12         | العدد   |         |
| 100        | 18.11          | 29.13     | 25.19   | 18.11 | 9.44       | النسبة  |         |
| 229        | 16             | 38        | 36      | 87    | 52         | العدد   | لا فاج  |
| 100        | 6.98           | 16.59     | 15.72   | 37.99 | 22.70      | النسبة  |         |
| 356<br>100 | 10.95          | 21.06     | 19.10   | 30.89 | 17.97      | المجموع |         |

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الإحصائيات السابقة أن هناك تبايناً في آراء العينتين حول مستوى التدريب الذي تلقوه في بداية العمل، إذ أنه:

في عينة المطاحن وافق ما عدا 27.55% على أنهم تلقوا تدريباً كافياً عند التحاقهم بالعمل في حين عارض 47.54% من العينة تلقيهم تدريباً كافياً عند التحاقهم بالعمل في حين أن 25.19% منهم امتنعوا عن تقييم مستوى التدريب، ويرجع مستوى رفض العمال لكفاية التدريب في مرحلة التربص أساساً إلى جملة من المتغيرات نذكر منها:

- بساطة الوظائف الموكلة إلى أغلب العاملين في الشركة خاصة للعمال والمشرفين وبعض الإطارات والإداريين الأمر الذي لا يستدعي برنامجاً تدريبياً خاصاً.
- رغبة الشركة في تخفيض التكاليف وعدم تخصيصها لبرامج تدريبية خاصة.
- أن هناك تضخماً إدارياً ووظيفياً في الشركة مما يعني أن العمال الجدد ليسوا مضطرين للقيام بكل المهام خاصة المعقدة منها، بل يكفي من خلال احتكاكهم بذوي الخبرة لمعرفة طرق العمل والإجراءات الروتينية المتبعة.
- أن الشركة قد وظفت بعض خريجي الجامعات مؤخراً في وظائف أقل من مستواهم إذا ما قارنا بين سهولة المهام التي تحتويها هذه الوظائف ومستوى المعارف التي يحملها هؤلاء الخريجين، مثل الأعوان الإداريين.

أما في عينة لافارج فالأمر مختلف تماما إذ وافق 60.69% على أن التدريبات التي تلقوها في مرحلة التربص كانت كافية في حين عارض ذلك 23.57% وعبر 15.75% عن عدم درايتهم لذلك ويعود سبب موافقة أغلب العمال على كفاية مستويات التدريب إلى جملة من الأسباب:

- أن العمل في شركة لافارج غير روتيني للكثير من الوظائف نظرا لعدم روتينية الإنتاج من حيث الكم والنوع، وبالتالي فهي تحتاج إلى مستويات متفاوتة من التدريب لكل تغيير يطرأ يصحبه طريقة جديدة في العمل.

- أن لشركة لافارج القدرة المالية الكافية لتطوير مهارات ومستويات التكوين للعاملين مع التركيز أكثر على العاملين الجدد لتجنب أخطاء العمل والوقاية من حوادث العمل.

- أن العمال في بداية عملهم أجروا تربصات تدريبية مغلقة من طرف الشركة الجزائرية للإسمنت ACC وذلك بزيارة بعض الشركات المحاكية قبل بدء العمل على غرار مصانع "مصر، فرنسا، هولندا" وهي التربصات التي أعطت دفعة قوية للمستوى المعرفي والتكويني آنذاك.

- أن شركة لافارج معروفة باهتمامها بالتدريب لاسيما وأن لها خبرة طويلة وتاريخا في العمل في هذا المجال (الإسمنت).

#### ب- التدريب غير الرسمي:

في مرحلة التربص يحتاج العامل إلى تدريب يضمن له الحد الأدنى من الجانب المعرفي للتعود للقيام بمهامه غير أن ذلك لا يعد كافيا في كثير من الأحيان إذ قد يحتاج إلى دعم الزملاء داخل العمل من الناحيتين المعرفية وال نفسية لذلك تم إدراج عبارة: "ساعدني أصدقائي على تعلم العمل والتأقلم في المؤسسة" فعقب عليه المبحوثون على النحو التالي:

الجدول رقم 58: توزيع آراء العينتين حسب دور الأصدقاء في التعلم والتأقلم.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة<br>الشركة |        |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|------------------|--------|
|            |                |           |         |       |            | العدد            | النسبة |
| 127        | 9              | 37        | 31      | 35    | 15         | المطاحن          | العدد  |
| 100        | 7.08           | 29.13     | 24.40   | 27.55 | 11.81      |                  | النسبة |
| 229        | 43             | 68        | 56      | 40    | 22         | لافاج            | العدد  |
| 100        | 18.77          | 29.69     | 24.45   | 17.46 | 9.60       |                  | النسبة |
| 356<br>100 | 14.60          | 29.5      | 24.43   | 21.06 | 10.39      | المجموع          |        |

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات SPSS.

فلاحظ من الجدول أنه بالنسبة لعينة المطاحن ليس هناك فرقا كبيرا بين آراء المبحوثين بين الموافقة والرفض (39.36% و 36.21%) لعبارة دور الأصدقاء في التأقلم والتعلم وذلك راجع للأسباب المذكورة آنفا (عدم حاجة الموظف الجديد للتدريب والتعلم بالنظر إلى بساطة وروتينية العمل) أما في شركة لافارج فالأمر مختلف فرغم تعقيد العمل وحاجة كل عامل إلى معرفة التقنيات المتعلقة به فإن 48.46% ينفون دور العلاقات الشخصية في التدريب في حين يوافق 27.06% منهم على ذلك، وحسب قراءتنا لظروف الشركة فإن ذلك راجع إلى:

- التباعد الواضح بين العمال من حيث انتماءاتهم الاجتماعية على عكس مطاحن الحضنة التي ينحدر أغلب عمالها من المجتمع المحلي (المسيلة).
- الكفاية النسبية للتدريب الرسمي والمتابعة من طرف الإدارة أغنت العاملين عن حاجتهم لمساعدة أصدقائهم في العمل للتعلم.
- أن الغالبية من العمال في لافارج تم توظيفهم دفعة واحدة مما جعل الكل في نفس الوضعية وبأرصدة متقاربة من الخبرة فكان التأقلم رسميا قبل مساعدة الأصدقاء.
- ج- استقرار مرحلة التربص.

من أجل قياس مدى الاستقرار والشعور بالأمان ضمن جو العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الزملاء والأصدقاء تم وضع عبارة: "شعرت أن مرحلة التربص كانت مستقرة وآمنة" وقد عقب المبحوثون على هذه العبارة على النحو التالي:

الجدول رقم 59: توزيع آراء العينتين حسب شعورهم بالاستقرار في مرحلة التبرص.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة  |         |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---------|---------|
|            |                |           |         |       |            | الشركة  | المطاحن |
| 127        | 9              | 16        | 25      | 49    | 28         | العدد   | المطاحن |
| 100        | 7.08           | 12.59     | 19.68   | 38.58 | 22.04      | النسبة  |         |
| 229        | 33             | 48        | 46      | 65    | 37         | العدد   | لافارج  |
| 100        | 14.41          | 20.96     | 20.08   | 28.38 | 16.15      | النسبة  |         |
| 356<br>100 | 11.79          | 17.97     | 19.94   | 32.02 | 18.25      | المجموع |         |

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات SPSS.

بقراءة الجدول السابق يتبين أن هناك اتفاقاً فيما يخص آراء العينتين (المطاحن، لافارج) حول استقرارهم خلال مرحلة التبرص بنسبة 60.62% و 44.53% على التوالي مع ملاحظة أن نسبة الرفض في شركة لافارج أكبر منه في شركة المطاحن ولعل ذلك راجع إلى تأثير عدم الاستقرار الحالي على حالاتهم النفسية ومن ثم على إجاباتهم، كما عبر بعض الباحثين على رفضهم وتخوفهم في نفس الوقت من استراتيجية الشركة الرامية إلى تخفيض عدد العمال بحجة تخفيض التكاليف وهو ما ظهر صراحة من خلال "مساومة" الشركة لمناصب العمال من خلال إغرائهم ببيع مناصبهم والتخلي عنها مقابل مبالغ من المال، بشكل طوعي وإرادي، وبعد رفض العمال لذلك رمت الشركة إلى إنشاء خط جديد للإنتاج -دون زيادة عدد العمال- من أجل مضاعفته وبالتالي تقليص التكلفة الوحدوية المتغيرة للعمالة المحملة على الوحدة الواحدة من الإنتاج، أما في شركة المطاحن فالأمر مختلف تماماً باعتبار الشركة عمومية وتسعى إلى المساهمة في القضاء على البطالة على غرار نظيراتها على مستوى الوطن فإن الموظف فيها يشعر بأمان أكثر في مرحلتي ما قبل وما بعد التبرص على حد سواء، بل إنه كثيراً ما يتم التغاضي عن تطبيق بعض القوانين التي تقضي المتربص من العمل وحتى المثبتين الذين يحق لإدارة الشركة فصلهم بموجب القانون كالمخطأ الجسيم "la faute grave" مثلاً يتم التغاضي عن هفواتهم وأخطائهم.

#### د- العراقيل غير الرسمية.

قصد التحقق من صحة إجابات الباحثين فيما يتعلق بمساعدة أصدقائهم أثناء مرحلة التبرص على التأقلم والتعلم تم وضع عبارة نقيضة تقريبا لها: " واجهت بعض الصعوبات من طرف الزملاء في

بداية العمل"، والتي يمكن كذلك التعرف من خلالها فيما إذا كانت مرحلة التبرص لم تلاقي عراقيل من طرف التنظيمات غير الرسمية وبحساب معامل الارتباط بين العبارتين نجد أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون (Correlation de Pearson) بين العبارتين بالنسبة لعينة المطاحن هي 0.51 عند مستوى معنوية 5% في حين بلغت ذات القيمة بالنسبة لعينة لافارج 0.46 وهي علاقة طردية ضعيفة بينهما مما يعني على القبول النسبي لإجابات العينتين في كلتا العبارتين ولعل ضعف الارتباط بينهما راجع إلى الاختلاف النسبي بين العبارتين إذ أن مساعدة التنظيم غير الرسمي لأعضائه في مرحلة التبرص لا يعني بالضرورة عدم تلقي مشاكل أو عراقيل من آخرين ولو ممن لهم به علاقة شخصية أيضا.

#### الفرع الخامس: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختيار والتعيين.

تعد مرحلة الاختيار والتعيين من أهم مراحل التوظيف فهي المرحلة الحاسمة التي بنجاحها تنجح عملية التوظيف وتتوج باختيار صائب لكفاءات مناسبة للوظائف المناسبة تكون سببا لنجاح المنظمة وتطورها لاحقا، أما بفشلها فستبوء كل المراحل السابقة بالفشل وتكون سببا للتكاليف الإضافية والأداء المنخفض وسوء العلاقات وربما يهدد بقاء هذه المنظمة، ولذلك نجد أن أصحاب القرار لطالما يركزون على هذه المرحلة فإذا كان ولاؤهم للتنظيم الرسمي حرصوا على الاختيار الأنسب واحترام نتائج الإجراءات والمراحل السابقة خدمة للمنظمة وحرصا على رفع أدائها وسن طرق صارمة تكون بمثابة تقاليد حسنة تنتفع بها المنظمة مستقبلا، وأما إذا كان لأصحاب القرار ولاء أكبر للتنظيمات غير الرسمية لم تحترم نتائج المراحل السابقة وتم تجاوزها لاختيار من لهم بهم مصلحة سواء اجتماعية كالقربان أو الصداقة ونحوهما، أو مصلحة مادية غالبا ما تدر منفعة قصيرة الأجل ينجر عنها بالمقابل مفسدة طويلة الأجل للمنظمة.

#### أ- تدني مستوى أداء بعض العمال.

من أجل إعادة تقييم كفاءة عمليات الاختيار والتعيين التي قامت بها الشركتين والكشف عن مستوى أدائهما في هذه المرحلة تم وضع عبارة: "بعض العمال مستواهم متدن ولا يستحقون التوظيف في الشركة" وهي عبارة لم ترق لإدارة شركة لافارج ممثلة برئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة التكوين ولم تحظى بقبولهما بسبب العلاقة الشائكة بين كل من الشركة والنقابة والمجتمع المحلي وتخوفهما من إثارة الصراع من جديد بسبب هذا الاستبيان، ولأن علاقة الباحث وطيدة بعدد من عمال وموظفي الشركة وبعد التفاوض تم قبول الاستبيان مع حذف العبارة.

- وحتى يتوصل الباحث على حقائق أكثر والمتعلقة بذات العبارة تمت مقابلة أكثر من مسؤول في الشركة وبعد الاستفسار منهم تبين ما يلي:
- أن المجتمع المحلي كتنظيم غير رسمي توصل بواسطة الضغط على إدارة الشركة وفرض شرط ومطلب رئيسي يتمثل في " ضرورة إعطاء الأولوية في التوظيف لأصحاب المنطقة المجاورة وهي منطقة حمام الضلعة وما جاورها".
  - أن الكثير ممن وظفوا قد يكونون أقل أحقية من حيث ملفاتهم والشروط الموضوعية من طرف الشركة والوكالة الوطنية للتشغيل، غير أن انتماءهم للمنطقة أهلهم لذلك بعد الاحتجاجات المتكررة من أبناء المنطقة.
  - أن النقص الفادح في تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة اتجاه البيئة خاصة أدى إلى ارتفاع وتيرة الاحتجاجات من طرف السكان سواء نتيجة لوعيهم أو اتخاذها كحجة اتجاه الشركة من أجل تحقيق مكاسب أكبر، ويتبين هذا النقص من خلال:
- تلوث هوائي: انجر عن نشاط المصنع منبعث من الأفران وعدم التزام الشركة باقتناء المصفاة الثانية بحجة تكلفتها الباهظة وهو تلوث كبير يمكن ملاحظته أحيانا من مدينة المسيلة على بعد 30 كلم، ويمكن ملاحظته أيضا على أبنية ونباتات الشركة التي تحولت بلون الإسمنت.
- تلوث مائي: لاحظته الباحث من خلال وجود مجرى مائي داخل المساحة الشاسعة التي تترجع عليها الشركة.
- الضوضاء: وهي الصادرة من المحاجر والآلات والشاحنات في الشركة وفي الشارع الرئيسي داخل المدينة، وكذلك استعمال الشركة للديناميت في المحاجر الجبلية الغير بعيدة عن التجمعات الحضرية.
- تغير إيكولوجي: إذ أن نشاط الشركة يقتضي تغييرا إيكولوجيا هاما من خلال المحاجر التي قضت على بعض التلال والجبال الحجرية التي تعتبر جزءا من البنية البيئية للمنطقة.
- كل تلك العوامل جعلت من المنطقي أن يكون للنقابات العمالية والمجتمع المحلي حركية غير عادية، وحذرا من طرف الإدارة فيما يتعلق بموضوع التوظيف.
- وبالرجوع إلى حالة شركة المطاحن فإن العبارة السابقة تم التعقيب عليها من طرف العينة على النحو التالي:

الجدول رقم 60: توزيع آراء عينة المطاحن حول وجود ذوي المستوى المتدني.

| المجموع | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة |        |
|---------|----------------|-----------|---------|-------|------------|--------|--------|
|         |                |           |         |       |            | العدد  | النسبة |
| 127     | 18             | 38        | 29      | 25    | 17         |        |        |
| 100     | 14.17          | 29.92     | 22.83   | 19.68 | 13.38      |        |        |

المصدر: من إعداد الباحث من خلال مخرجات SPSS.

وباختبار فيما إذا كانت آراء المبحوثين متميزة بين مختلف المستويات الوظيفية باستعمال توزيع فيشر نجد البيانات المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم 61: قيم اختبار فيشر لوجود ذوي المستوى المتدني حسب متغير المستوى الوظيفي.

| المعنوية | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية df | مجموع المربعات |               |                 |
|----------|--------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| .497     | .798   | 1.106          | 3              | 3.319          | بين المجموعات | تدني مستوى أداء |
|          |        | 1.387          | 123            | 170.555        | بين الصفوف    | بعض العمال *    |
|          |        |                | 126            | 173.874        | المجموع       | وظيفة المبحوث   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتبين أن:

$$F(3,123,0.5)_{\text{الجدولية}} = 2.60 > 0.798 = F(3,123,0.5)_{\text{المحسوبة}}$$

أي أننا نقبل فرضية العدم: أي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يخص وجود ذوي المستويات المتدنية من العمال والذين لا يستحقون التوظيف في الشركة، وبما أن العبارة سلبية ومتوسط الإجابات أكبر من 3 كما هو مبين في الجدول أسفله؛ فإن العمال في شركة المطاحن يوافقون بوجود عمال ذوي مستويات متدنية ولا يستحقون التوظيف في الشركة، وهذا مؤداه أن هناك خللاً في اختيار العاملين بالشركة حسبهم.

الجدول رقم 62: متوسط قيم آراء عينة المطاحن حول تدني مستوى أداء بعض العمال موزعين حسب مستوياتهم الوظيفية

| وظيفة المبحوث | المتوسطات | العدد | الانحراف المعياري |
|---------------|-----------|-------|-------------------|
| رئيس مصلحة    | 3.0000    | 4     | .00000            |
| إطار          | 3.3182    | 22    | 1.17053           |
| مشرف          | 3.2727    | 11    | .90453            |
| عامل          | 2.9333    | 90    | 1.22520           |
| المجموع       | 3.0315    | 127   | 1.17471           |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

### ب- كفاءة الاختبارات.

في العبارة السابقة تم التحقق من مدى كفاءة مرحلة الاختيار والتي تبين وجود اختلافات فيها في كلتا الشركتين، وفيما يلي يتم الرجوع إلى التحقق من كفاءة الاختبارات التي تجربها الشركتين فقد يكون الخلل في الاختيار نابعا من عدم كفاءة نظام الاختبار وهو ما جعل الباحث يدرج عبارة: " إن تصميم اختبارات التوظيف -المسابقة- يتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة" وقد كانت إجاباتهم موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم 63: توزيع آراء العينتين حول كفاءة الاختبار.

| المجموع    | الدرجة     |       |         |           |                | الشركة  |       |
|------------|------------|-------|---------|-----------|----------------|---------|-------|
|            | موافق بشدة | موافق | لا أدري | غير موافق | غير موافق بشدة | المطاحن | لافان |
| 127        | 10         | 28    | 39      | 29        | 21             | العدد   |       |
| 100        | 7.87       | 22.04 | 30.7    | 22.83     | 16.53          | النسبة  |       |
| 229        | 47         | 59    | 67      | 41        | 15             | العدد   |       |
| 100        | 20.52      | 25.76 | 29.25   | 17.90     | 06.55          | النسبة  |       |
| 356<br>100 | 16.01      | 24.43 | 29.77   | 19.66     | 10.11          | المجموع |       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

فمن خلال الجدول يتبين أنه بالنسبة لعينة المطاحن هناك تباين واضح في إجابات المبحوثين إذ يوافق 29.91% على كون المسابقات التي اجتازوها للتوظيف مناسبة مع طبيعة الوظائف الشاغرة، في

يعتبر 29.36% أنها غير مناسبة، وللتأكد من أن سبب وجود ذوي المستويات المتدنية الوارد في العبارة السابقة نستخرج معامل الارتباط كالتالي:

الجدول رقم 64: قيمة الارتباط بين كفاءة الاختبار وتدني مستوى أداء بعض العمال لعينة المطاحن.

| Corrélations     |                            |                        |            |
|------------------|----------------------------|------------------------|------------|
| كفاءة الاختبارات | تدني مستوى أداء بعض العمال |                        |            |
| -.470            | 1                          | Corrélation de Pearson | تدني مستوى |
| .747             |                            | Sig. (bilatérale)      | أداء بعض   |
| 127              | 127                        | العدد                  | العمال     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين سالب بقيمة (-0.47) ما يعني أن سبب الاختلالات الموجودة في الاختيار لم يكن سببها الاختبارات التي تجريها شركة المطاحن. أما بالنسبة لعينة شركة لافارج فقد وافق 46.28% من أفراد العينة على كون الاختبارات ملائمة ولم يعارض سوى 24.45% ما يعني فعلاً أن الخلل في الاختبارات أقل منه في مرحلة الاختيار.

### ج- تكييف الاختبارات.

وجدنا أن الخلل الموجود في الشركتين المتعلق بالاختبارات أقل بكثير مما هو عليه في الاختبارات غير أنه تتعدد احتمالات مصدره، والأهم في دراستنا هو الكشف فيما إذا كان للتنظيمات غير الرسمية دور في ظهور هذا الخلل، لذلك وضع الباحث عبارة: "يمكن لأصحاب النفوذ في الإدارة تكييف اختبارات -المسابقة- حسب مؤهلات معارفهم من المترشحين للتوظيف"، وبالمقابل بعد رفض إدارة لافارج للعبارة تم وضع عبارة تقاربها نسبياً: "تعتبر اختبارات التوظيف في الشركة موضوعية"، فكانت نتائج آرائهم على النحو التالي:

الجدول رقم 65: توزيع آراء العينتين حول إمكانية تكييف الاختبارات من طرف التنظيمات غير الرسمية.

| المجموع    | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة | الدرجة    |         |
|------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|-----------|---------|
|            |                |           |         |       |            | الشركة    | الدرجة  |
| 127        | 27             | 35        | 39      | 16    | 10         | العدد     | المطاحن |
| 100        | 21.25          | 27.55     | 30.70   | 12.59 | 7.87       | النسبة    |         |
| 229        | 21             | 57        | 92      | 37    | 22         | العدد     | الفرع   |
| 100        | 9.17           | 24.89     | 40.17   | 16.15 | 9.60       | النسبة    |         |
| 356<br>100 | 13.48          | 25.84     | 36.79   | 14.88 | 8.98       | المجموع % |         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 48.8% من عينة المطاحن لا يوافقون على كون التنظيمات غير الرسمية يمكن أن تقوم بتكييف اختبارات التوظيف حسب مؤهلات معارفهم من المترشحين للتوظيف، في حين يوافق 20.46% منهم على ذلك، أما في عينة لافارج فـ34.06% من أفرادها يعارضون أنه يمكن للتنظيمات غير الرسمية أن تقوم بتكييف اختبارات التوظيف حسب مؤهلات معارفهم من المترشحين للتوظيف، بينما يوافق 25.75% على ذلك، والملاحظة الأبرز أنه في كلتا العينتين ترتفع نسبة المجيبين بـ "لا أدري" وبالأخص بالنسبة لشركة لافارج التي ترتفع فيها تلك النسبة في أغلب إجابات المبحوثين السابقة وذلك راجع إلى:

- أن عددا كبيرا من المبحوثين في كلتا العينتين من فئة غير الإداريين مما يعني عدم اطلاعهم بشكل كاف على سيرورة إجراءات التوظيف وإنما تعد إجاباتهم من خلال تجربتهم الشخصية أثناء توظيف كل منهم، إضافة إلى الإشاعات التي تحمل الصحة والخطأ.
- أن وتيرة التوظيف ليست بالعالية في الشركتين وخاصة في شركة لافارج مما جعل للمبحوثين أقل تجربة في الاطلاع على إجراءات التوظيف.
- امتناع بعض المبحوثين عن الإدلاء برأيهم واكتفائه بالحياد ما دامت الأدلة غير كافية عن الإشاعات الراجعة في الشركتين حول التجاوزات الحاصلة في مسابقات التوظيف.
- الدور الذي تلعبه وكالة التشغيل في الوساطة بين المرشح وطالب العمل جعل بعضا آخر من الموظفين في شركة المطاحن خاصة يقتنعون بنزاهة نسبية في سيرورة اختبارات التوظيف.

- الطريقة التي تعتمدها وكالة التشغيل المحلية وهي الترتيب على أساس الملف ثم الاختيار الانتقائي من طرف الشركة حسب المؤهلات والعدد جعل لإدارة الشركة أقل دورا في القرارات المتعلقة بالتوظيف كلها.

#### د- الدور الإيجابي في الاختيار للتنظيم غير الرسمي.

ورد في الجزء النظري لهذه الدراسة أن ليس كل تدخل للتنظيم غير الرسمي في إجراءات التوظيف يعد ظاهرة سلبية، فقد يكون ولاء أفراد التنظيمات غير الرسمية للتنظيم الرسمي أكبر، وللتحري عن وجود هذا الدور وضعنا عبارة: " سبق وأن توسطت لدى الإدارة لطلب عامل أو موظف كفاء"، فكانت إجاباتهم على النحو التالي:

#### الجدول رقم 66: الدور الإيجابي للتنظيم غير الرسمي في الاختيار.

| المطاحن | العدد | النسبة | لافارج  | العدد | النسبة | المجموع |
|---------|-------|--------|---------|-------|--------|---------|
| نعم     | 21    | 16.53  | نعم     | 12    | 5.24   | 33      |
| لا      | 106   | 83.46  | لا      | 217   | 94.75  | 323     |
| المجموع | 127   | 100    | المجموع | 229   | 100    | 356     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

بقراءة الجدول يتبين أن عدد ونسبة الذين حاولوا التوسط لدى الإدارة لطلب موظف كفاء ضعيفان جدا في كلتا العينتين، خاصة في عينة لافارج على الرغم من أن حجم العينة أكبر، ويعود هذا الضعف إلى:

- صرامة إدارة لافارج وبعدها نسبيا عن العمال.
- وتيرة التوظيف الضعيفة في الشركة.
- تباعد وتنوع التركيبة البشرية للقوى العاملة في الشركة جعل التواصل بينهم أقل مقارنة بينهم وبين عمال شركة المطاحن.

وعليه فإن الدور الإيجابي للتنظيمات غير الرسمية في اكتشاف وجلب الكفاءات المفيدة للشركة ضعيف جدا بالنظر للتجارب السابقة لأفراد العينتين.

#### ه- التعيين والترقية بقرارات فوقية و مدى حدوث الاحتجاجات.

في العبارات السابقة تم التحري عن مدى تدخل العمال باعتبارهم أعضاء في التنظيمات غير الرسمية في عملية التوظيف، غير أنه من الناحية العملية غالبا ما يكون للتنظيمات غير الرسمية

الناشئة في الإدارة العليا الأثر الأكبر على مختلف قرارات الشركة والتي تعتبر قرارات التعيين والترقية من أهمها، لذلك كان لزاما على الباحث وضع عبارات أو أسئلة تكشف ولو نسبيا ذلك الأثر فكانت صيغ هذه الأسئلة في استبياننا على النحو التالي:

- " هل حدث وأن عُيِّن عامل أو موظف بقرارات فورية من الإدارة بدون اللجوء إلى الإجراءات المعتادة (الاختبار /المسابقة)؟". مع إعتاب هذا السؤال بسؤالين آخرين الأول حول تدخل التنظيمات غير الرسمية في الإدارة العليا في قرارات الترقية:
- " هل حدثت الترقية بقرارات فورية دون النظر إلى المعايير المعمول بها؟" والثاني لمعرفة مدى رضا العاملين أو المجتمع المحلي عن تلك القرارات وهي عبارة:
- " هل حدثت احتجاجات داخل مؤسستكم إثر قرارات الترقية أو التوظيف؟" وكانت النتائج مفصلة على النحو التالي:

الجدول رقم 67: التعيين والترقية بقرارات فورية و مدى حدوث الاحتجاجات.

| المجموع    |            | النسبة     | العدد      | لا فارج    | النسبة     | العدد      | المطاحن    | المتغير*                                   |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
| 22.75      | 81         | 22.70      | 52         | نعم        | 22.83      | 29         | نعم        | التعيين بقرارات فورية                      |
| 77.24      | 275        | 77.29      | 177        | لا         | 77.16      | 98         | لا         |  |
| <b>100</b> | <b>356</b> | <b>100</b> | <b>229</b> | المجموع    | <b>100</b> | <b>127</b> | المجموع    |  |
|            |            | 0.72       |            | الارتباط s | 0.46       |            | الارتباط s |  |
| المجموع    |            | النسبة     | العدد      | لا فارج    | النسبة     | العدد      | المطاحن    | الترقية بقرارات فورية                      |
| 7.30       | 26         | 7.42       | 17         | نعم        | 7.08       | 9          | نعم        |  |
| 92.69      | 330        | 92.57      | 212        | لا         | 92.91      | 118        | لا         |  |
| <b>100</b> | <b>356</b> | <b>100</b> | <b>229</b> | المجموع    | <b>100</b> | <b>127</b> | المجموع    |  |
|            |            | 0.29       |            | الارتباط s | 0.31       |            | الارتباط s |  |
| المجموع    |            | النسبة     | العدد      | لا فارج    | النسبة     | العدد      | المطاحن    | حدوث احتجاجات إثر قرارات الترقية و التوظيف |
| 21.06      | 75         | 26.63      | 61         | نعم        | 11.02      | 14         | نعم        |  |
| 78.93      | 281        | 73.36      | 168        | لا         | 88.97      | 113        | لا         |  |
| <b>100</b> | <b>356</b> | <b>100</b> | <b>229</b> | المجموع    | <b>100</b> | <b>127</b> | المجموع    |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتبين جملة من الملاحظات نوجزها فيما يلي:

- أن نسبة موافقة العينتين على حدوث تدخل الإدارة العليا في عمليات التوظيف المباشرة دون اللجوء إلى الإجراءات المعتادة ضعيفة نسبيا، غير أن نسبي الموافقة تفوقان الـ 20% ما يعني حدوث تلك التجاوزات فعلا.
- أن نسبة الاحتجاجات الناتجة عن قرارات التوظيف حسب عينة شركة المطاحن ضعيفة (11.02%) مقارنة مع تلك التي حدثت لشركة لافارج (26.63%) بالإضافة إلى قوة الارتباط بين المتغيرين بالنسبة لهذه الأخيرة 0.72 مقارنة مع تلك التي سجلتها عينة المطاحن 0.46 ما يعني أن الاحتجاجات مرتبطة أساسا بتلك القرارات المتعلقة بالتوظيف، وأن هناك حالة عدم رضا عام عن القرارات الفوقية التي تصدر عن إدارة لافارج، وحسب ما أبداه بعض المبحوثين فإن تلك القرارات التي شهدها المصنع لم تكن حكرا على شركة لافارج بل كانت موجودة أثناء إدارة "الجزائرية للإسمنت ACC وأوراسكوم" التي باشرت أكثر من مرة بتوظيف عمال مجهل أصلا بطريقة توظيفهم، والمهم بالنسبة لهم حصولهم على قرارات توظيف من "حيدرة" مقر الإدارة الأم.
- أن أغلب الاحتجاجات على شركة لافارج حول قرارات التوظيف كانت من تنظيمات غير رسمية كبيرة الحجم ممثلة في المجتمع المحلي والنقابة، أما بالنسبة لشركة المطاحن فكانت الاحتجاجات في الأغلب فردية.
- أن نسبة الذين يرون بحدوث قرارات فوقية حول الترقية ضئيلة جدا في كلتا الشركتين (11.02% و 25.63%) مع تفوق للنسبة في عينة لافارج بالنظر إلى حداثة الشركة وحركية التغيير الداخلي فيها.
- أن معامل الارتباط بين الاحتجاجات وقرارات الترقية من الإدارة العليا ضعيف بالنسبة لعينتي المطاحن وعينة لافارج (0.31 و 0.29) ما يدل أن القرارات المتعلقة بالترقية ليس لها دور كبير في إثارة الاحتجاجات، وذلك راجع لكون الترقية تمس نطاقا ضيقا داخل الشركتين وأن أغلب اهتمام طالبي العمل وأفراد التنظيمات غير الرسمية داخل وخارج الشركتين هو اقتناص أكبر عدد ممكن من الوظائف الشاغرة.

المبحث الرابع: تحليل إجابات عينة الوكالة الولائية للتشغيل AWEM.  
المطلب الأول: تصميم الاستمارة ومجتمع البحث.  
الفرع الأول: تصميم الاستمارة.

تم تصميم الاستبيان الخاص بالوكالتين الوكالة الولائية والمحلية للتشغيل من طرف الباحث بالتعاون مع مدير الوكالة الولائية بغرض اختبار الفرضية الأخيرة من البحث، ونظرا لكون عدد الموظفين في الوكالة قليل جدا (20 عاملا) فإنه تم استبعاد الأسئلة الشخصية والوظيفية لأنها تؤدي إلى الشخصية وبالتالي عزوف المبحوثين عن الإجابة، ماعدا الوظيفة والخبرة التي يرى الباحث أنهما ضروريان باعتبارهما عاملين مرجحين للآراء في الدراسة.

أما أسئلة الموضوع فشملت 12 سؤالا تتمحور حول المحاور الجزئية التالية:

الجدول رقم 68: محاور الاستبيان الموزع على مجتمع الوكالتين.

| الرقم | المحور  | الأسئلة      |
|-------|---|--------------|
| 1     | تقييم دور الوكالة في تحقيق العدالة في فرص التوظيف.        | من 1 إلى 3   |
| 2     | مدى نجاح الوكالة في الحد من تدخل العلاقات الشخصية.        | من 4 إلى 9   |
| 3     | مختلف العراقيل التي تعاني منها الوكالة في القيام بمهامها. | من 10 إلى 12 |

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثاني: مجتمع البحث.

بما أن حجم المجتمع صغير فقد قام الباحث بالحصص الشامل، مع ملاحظة أن موظفي الوكالتين موزعين في المجتمع والعينة كما يلي:

الجدول رقم 69: توزيع الموظفين حسب انتمائهم للوكالتين المحلية والولائية.

| التبعية      | الوكالة الولائية AWEM | الوكالة المحلية ALEM | الموظفين المشتركين | المجموع |
|--------------|-----------------------|----------------------|--------------------|---------|
| عدد الموظفين | 5                     | 11                   | 4                  | 20      |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات المدير الولائي للوكالة.

أما الوظائف التي تحتويها الوكالتين فهي كالتالي:

- مدير ولائي: ويشرف على التنسيق بين الوكالات المحلية على مستوى الولاية والتنسيق مع المدير الجهوي والإشراف على تطبيق السياسات الخاصة بالوكالة الوطنية.

- مدير محلي: ويشرف على متابعة ومعالجة ملفات التشغيل على المستوى المحلي لبلدية المسيلة.
- مستشار مساعد في التشغيل: ويعتبر ذو دور مزدوج إذ يضطلع على الجوانب القانونية المتعلقة بالتشغيل كما يسهر على تقديم استشاراته فيما يتعلق بالتدابير والإجراءات المناسبة لكل عملية تشغيل.
- منشط الفضاء الحر: المرافقة في البحث عن الشغل و المساعدة على العمل الحر.
- مهندس (أو تقني) في الإعلام الآلي: تنظيم الاتصالات والبرامج المرافقة لعمليات الإحصاء وكل ما يتعلق بشبكة التشغيل.
- مهندس (أو تقني) في الإحصاء: السهر على جمع ومعالجة وتحليل كل الإحصاءات الميدانية والتقارير وتنظيمها للاستخدامات ذات الصلة.
- أمانة: ويسهر شاغلها على تسجيل الانشغالات والتوجيه داخل الوكالة وهي وظيفة مشتركة بين الوكالتين المحلية والولائية.
- حارس: وهي وظيفة أيضا مشتركة باعتبار الوكالتين في مبنى واحد.
- عون إدارة: ويتمثل دوره في المساعدة في القيام بكل الإجراءات الإدارية التي تباشرها الوكالة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين.

الفرع الأول: دور الوكالة في تحقيق العدالة والوساطة بين العرض والطلب.

- فيما يخص دور الوكالة في تحقيق العدالة بين المرشحين للوظائف فإن مجتمع الوكالة قد وافق على كون جهازهم نجح في ذلك وبلغ متوسط موافقتهم 1.7 أي بين "موافق بشدة وموافق" وهو ما يعني اتفاقا كبيرا بين وجهة نظر المبحوثين وصيغة العبارة.
- أما العبارة الثانية فوافق عليها المبحوثون أيضا ولكن بدرجة أقل: 1.95 أي قريبا من "موافق" ويعني ذلك أن الوكالة نجحت حسبهم في التنسيق والاتصال بين العارضين والطالبين للعمل.
- أن المبحوثين عقبوا بدرجة 1.72 أي بين "موافق و موافق بشدة" على كون لشرط إلزامية التسجيل في الوكالة دور في تحقيق العدالة بين المرشحين للوظائف.

- إن متوسط إجابات الباحثين حول المحور الأول عموماً هو 1.79 أي أنهم يرون أن الوكالة نجحت في تحقيق العدالة بين المرشحين لشغل الوظائف وكذا التنسيق بين العارضين والطلابين للعمل.

الجدول رقم 70: متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الأول.

| المتوسط الحسابي | المحور الأول | السؤال  |
|-----------------|--------------|---|
| 1.7             |              | 1 للوكالة دور فعال في تحقيق تكافؤ الفرص بين المرشحين للوظائف.                         |
| 1.95            |              | 2 أعتبر أن الوكالة نجحت في التنسيق والاتصال بين العارضين والطلابين للعمل.             |
| 1.72            |              | 3 أعتبر أن شرط إلزامية التسجيل في الوكالة بالنسبة لطالبي العمل شرطاً كرس مبدأ العدالة |
| 1.79            |              | المجموع متوسط المحور: دور الوكالة في تحقيق العدالة والوساطة بين العرض والطلب          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرع الثاني: دور الوكالة في الحد من تدخل العلاقات الشخصية.

عقب الباحثون في الوكالة على عبارة: " التسجيل عن طريق برنامج الوسيط "الشبكة الوطنية" قلص من تدخل العلاقات الشخصية" بمتوسط 1.5 وهو متوسط يقترب كثيراً من درجة موافق بشدة ما يعني أن لبرنامج الوسيط دفعة واضحة في تحقيق الموضوعية في التوظيف وإحقاق العدالة على المستوى الولائي والوطني باعتبار الوسيط برنامجاً وطنياً يسهر على:

- التقريب بين العرض والطلب في مجال التشغيل على المستوى الوطني والتعرف على الاحتياجات في التكوين لتلبية تطلعات سوق العمل وتوسيع الشعب المهنية لفائدة الأشخاص الجاهلين على التنقل المهني.

- يكرس برنامج "الوسيط" "الشفافية في معالجة عروض التشغيل وضمنان الفعالية والسرعة وكذا أفضل الخدمات لفائدة طالبي الشغل والمستخدمين.

- عصرنة نشاطات الوكالة وتقديم تكوين خاص حول مدونة المهن النادرة والجديدة أو غير المعروفة لتلبية طلبات الشركات الأجنبية.

- تدوين كل معارف وتجارب المترشحين وليس فقط الشهادات في بطاقة المنصب لطالب العمل، مع إخضاعه لتجارب تقنية وقد حققت نتائج جيدة في عملية التوظيف لصالح شركة إنتاج السيارات رونو الفرنسية بواد تليلات.

وترمي الوكالة الوطنية إلى تطوير عملها من خلال استغلال مختلف التكنولوجيات الحديثة في تحقيق العدالة والشفافية وتفعيل سرعة الاتصال بين العارضين والطلبين، تماشياً مع ديناميكية الوظائف ومن بين ما ترمي إليه الوكالة إقحام شبكات التواصل الاجتماعي وشبكات الهاتف النقال في عملها، إذ يمكن مستقبلاً لكل مترشح أن يعلم فوراً بالوظائف الشاغرة المناسبة لمؤهلاته من خلال رسائل نصية أو من خلال شبكة التواصل الاجتماعي " الفيسبوك " تلقائياً من خلال الربط بين برنامج " الوسيط " وشبكة التواصل وكذا شبكة الهاتف النقال، ويمكن كذلك للمترشح معرفة رتبته ضمن المرشحين لأي وظيفة تدخل مهامها في نطاق مؤهلاته وهي إجراءات جديدة تعزز من تحقيق الأهداف المذكورة آنفاً.

أما عبارة " أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع الخاص في التوظيف " وعبارة " أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع العام في التوظيف " فعقب عليها المبحوثون بالموافقة بمتوسط 2 و 2.05 على الترتيب ما يعني أن للوكالة دوراً فعالاً في الحد من تدخل التنظيمات غير الرسمية في القطاع الخاص وبدرجة أقل في القطاع العام، وحسب المدير الولائي للوكالة فإن التوظيف سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة يمر بشكل إجباري على المرشحين المسجلين بالوكالة، و إن من مهام الوكالة ترتيب المرشحين ترتيباً شبه نهائي حسب معايير خاصة، من بينها الأقدمية في التسجيل في الوكالة ومدى موافقة مستوى التأهيل وتخصص المترشح من الوظيفة الشاغرة.

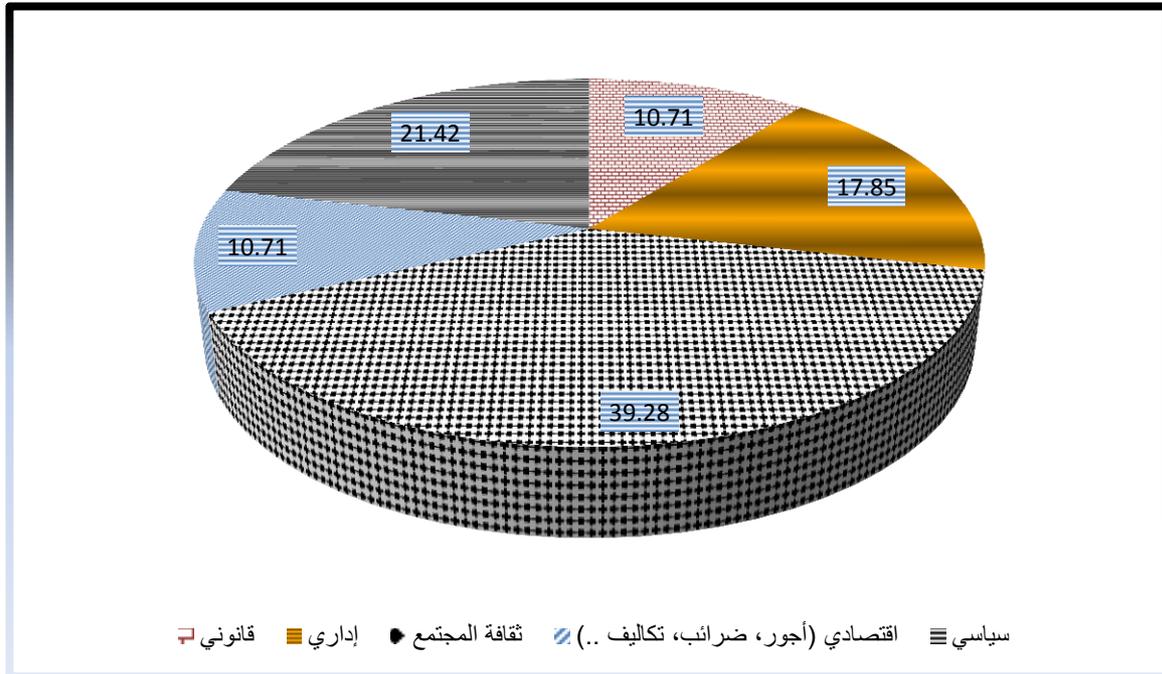
وفيما يخص تأثير نقص الوعي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية فقد كان متوسط إجابات المبحوثين على عبارة " نقص الوعي لدى بعض مسؤولي المؤسسات الاقتصادية جعلهم يمارسون ضغطاً على موظفي وكالات التشغيل بإقحام العلاقات الشخصية بدل المعايير العادلة " هو 2.45 أي وجود تأثير لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية غير أنه لا يرقى إلى تعطيل الدور الأساسي للوكالة في تحقيق العدالة.

وقد عبر موظفو الوكالة عن وجود نقائص تحد من عملهم في سبيل تحقيق العدالة والكف من تدخل العلاقات الشخصية بموافقة 13 من أصل 20 موظفاً تعقيباً على عبارة " وكالات التشغيل في الوطن عموماً تعاني من بعض النقائص لتحقيق مبدأ العدالة في التوظيف والحد من تدخل العلاقات الشخصية ".

أما عن مصدر هذه النقائص فقد أكد مسؤولو الوكالة عن أن أكبر عائق يعاني منه جهاز التوظيف الأول في الجزائر هو سلوكيات المجتمع غير المسؤولة سواء لطالبي العمل أو المرشحين للوظائف أو حتى مسؤولي الإدارات الأخرى، ومن بعض المسؤولين ومسؤولين سامين عن الوكالة

ووصل الحد إلى تدخل ذوي النفوذ من الوزارة الوصية بطرق غير رسمية في عمل الوكالة وقراراتها، خاصة في ظل غياب الضمير والوازع الأخلاقي وعدم التطبيق الصارم للقانون.

الشكل رقم 29: مصادر معوقات عمل الوكالة نحو الحد من تدخل العلاقات الشخصية.



المصدر: من إعداد الباحث.

وبحساب متوسط إجابات الموظفين بالوكالة حول المحور الثاني نجده 2 ما يدل أن الوكالة كوسيط في التشغيل نجحت فعلا في الحد من تدخل العلاقات الشخصية وذوي النفوذ رغم النقائص التي أهمها تدني ثقافة المجتمع المتمثلة في سلوكيات غير مسؤولة من مختلف المتعاملين مع الوكالة.

الجدول رقم 71: متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الثاني.

| المتوسط الحسابي                                | المحور الثاني   | السؤال |   |               |    |                                |   |       |         |
|--|---|--------|---|---------------|----|--------------------------------|---|-------|---------|
| 1.5  | التسجيل عن طريق برنامج الوسيط "الشبكة" قلص من تدخل العلاقات الشخصية.  | 4      |   |               |    |                                |   |       |         |
| 2  | أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع الخاص في التوظيف   | 5      |   |               |    |                                |   |       |         |
| 2.05   | أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع العام في التوظيف.  | 6      |   |               |    |                                |   |       |         |
| 2.45   | نقص الوعي لدى بعض مسؤولي المؤسسات الاقتصادية جعلهم يمارسون ضغط على موظفي وكالات التشغيل بإقحام العلاقات الشخصية بدل المعايير العادلة. | 7      |   |               |    |                                |   |       |         |
| لا   | وكالات التشغيل في الوطن عموماً تعاني من بعض النقائص لتحقيق مبدأ العدالة في التوظيف والحد من تدخل العلاقات الشخصية.                    | 8      |   |               |    |                                |   |       |         |
| 7  |   |        |   |               |    |                                |   |       |         |
| طبيعة ومصدر النقائص (يمكن اختيار أكثر من مصدر) |   | 9      |   |               |    |                                |   |       |         |
| 6  | 3   | إداري  | 5 | ثقافة المجتمع | 11 | اقتصادي: أجور، ضرائب، تكاليف.. | 3 | سياسي | 6       |
| 2  | متوسط المحور الثاني: دور الوكالة في الحد من تدخل العلاقات الشخصية   |        |   |               |    |                                |   |       | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثالث: مختلف العراقيل التي تعاني منها الوكالة في القيام بمهامها.

نلاحظ من الجدول التالي أن متوسطات إجابات موظفي الوكالة مرتفعة مقارنة مع المتوسطات السابقة واقترباها من 3 أي معدل الحياد، وذلك يدل على أن الوكالة لا تعاني بشكل كبير من عدم تعاون الإدارات الأخرى والمؤسسات العمومية المعنية بالتشغيل كما لا تعد الثغرات القانونية مؤثرة على عمل الوكالة في تحقيق العدالة في التوظيف.

ومن خلال مقابلة الباحث مع المدير الولائي للوكالة علل تلك النتائج بكون الوكالة نجحت بشكل كبير في تحقيق أهدافها من خلال الإمكانيات المتاحة لها وتركيز الدولة على رقم البطالة كهدف استراتيجي لم يتأثر حتى بسياسة التقشف التي تنتهجها الدولة، أما عن النقائص فعبر عن أسف مسؤولي الوكالة على بعض التصرفات لذوي النفوذ والعلاقات الشخصية في استغلال بعض الثغرات في المؤسسات الأخرى وعلى سبيل المثال مديرية الشؤون الاجتماعية "DAS" التي تعد ملفات مرشحها

استثنائية وذات أولوية حسب درجة الضرر والحاجة الاجتماعية، فيعمد بعض المرشحين لاستغلال علاقاتهم الشخصية من خلال تواطؤ المسؤولين فيها إلى المبالغة في نسبة الإعاقة للمرشحين من "ذوي الحاجات الخاصة" باستصدار شهادات طبية تشهد بذلك للحصول على ترتيب أفضل وأولوية في التوظيف، وكذا ملفات "ضحايا الإرهاب" و"ملفات المعوزين" التي استغلها الكثيرون لتمرير ملفاتهم بغير وجه حق، وبالتالي قد يُحمّل الكثير من المرشحين الوكالة المسؤولية في هذه التجاوزات التي هي في الحقيقة بريئة منها.

وعند الحكم عن تأثير النقائص في الإدارات الأخرى المتعاملة مع الوكالة على عملها نجد أن متوسط إجابات الموظفين على المحور الثالث هو 2.52 ما يعني وجد تلك النقائص غير أنها ليست مؤثرة إلى الحد الذي يحول دون بلوغ هدف العدالة في التوظيف بين المرشحين وتحقيق تكافؤ الفرص.

الجدول رقم 72: متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الثالث.

| السؤال  | المحور الثالث   | المتوسط الحسابي |
|---------|---|-----------------|
| 10      | نعاني نقصا في تعاون المؤسسات العمومية المعنية بالتشغيل لتسهيل مهمتنا.           | 2.42            |
| 11      | أعتبر أن هناك ثغرات في الإدارات الأخرى يحد من تحقيق تكافؤ الفرص.                | 2.35            |
| 12      | أعتبر أن هناك ثغرات قانونية يجب تعديلها لقيام الوكالة بتحقيق العدالة في التوظيف | 2.81            |
| المجموع | متوسط المحور الثالث: تأثير نقائص الإدارات الأخرى على عمل الوكالة.               | 2.52            |

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الخامس: مناقشة محاور الدراسة.

بما أن دراسة عينة من مجتمع ما يتطلب التحليل الإحصائي العلمي لاستخراج النتائج، لا سيما الاستعانة بالتوزيعات الإحصائية فإننا سنخضع محاور الدراسة للمناقشة إحصائيا، فيما يتم استثناء الاستبيان الخاص بالوكالة الولائية من ذلك؛ لأننا اعتمدنا على الحصر الشامل.

فيما يلي يتم التحليل الإحصائي لنتائج محاور الدراسة التي أجريت على الشركتين والتي تتكون من:

- محور خصائص التنظيمات غير الرسمية في الشركتين.
- محور أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات في الشركتين محل الدراسة.
- محور أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة استقطاب المرشحين في الشركتين محل الدراسة.
- محور أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تربص وتدريب الموظفين في الشركتين محل الدراسة.

- محور أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والاختيار في الشركتين محل الدراسة.  
المطلب الأول: باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بين العينتين.

تم المقارنة باستخدام المتوسطات الحسابية من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لقيم إجابات المبحوثين بالعدد 3 باعتباره المتوسط الحسابي لسلم ليكرت الخماسي المعتمد، كما تتم المقارنة بين المتوسطات الحسابية لقيم الإجابات بين العينتين لتبيان الفروقات في الآراء، وذلك لكل عبارة ومحور.  
أ- المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية في الشركتين.

وهو محور مشترك بين استبائي العينتين يمكن المقارنة بينهما مباشرة على النحو التالي:

جدول رقم 73 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول عبارات المحور الأول.

| عينة المطاحن      |         |     | عينة لافارج       |         |     | العبرة                                   | المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية. |
|-------------------|---------|-----|-------------------|---------|-----|--|--|
| الانحراف المعياري | المتوسط | N   | الانحراف المعياري | المتوسط | N   |  |  |
| 1.019             | 2.356   | 127 | 1.049             | 2.31    | 229 | وجود التنظيم غير الرسمي                  |  |
| 2.45              | 4.48    | 127 | 3.48              | 5.26    | 229 | حجم التنظيم غير الرسمي داخل/خارج المؤسسة |  |
| 1.08              | 2.89    | 127 | 1.22              | 2.72    | 229 | سبب تكوين التنظيمات غير الرسمية          |  |
| 1.112             | 3.08    | 127 | 1.272             | 2.701   | 229 | القيادة غير الرسمية                      |  |
| 1.005             | 2.813   | 127 | 1.001             | 2.514   | 229 | الولاء للتنظيم الرسمي                    |  |
|                   |         | 127 |                   |         | 229 |  |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب عبارات المحور الأول يقع متوسطها في المجال (3.4-3.6) ما يعني وقوف أفراد العينتين على الحياد من عبارات المحور الأول.

أما عن حجم التنظيم غير الرسمي فإن حجم التنظيمات غير الرسمية داخل وخارج المؤسسات يقارب الـ 5 أفراد في متوسطه ما يعني صغر التنظيمات غير الرسمية في العينتين.

و بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية بين العينتين لكل عبارة من عبارات المحور الأول نجد:

- أن العمال في الشركتين يشعرون بوجود التنظيمات غير الرسمية وحركيتها، ووجودها في شركة المطاحن أكبر.
- أن التنظيمات غير الرسمية في الشركتين تسعى إلى بناء العلاقات الشخصية وتوظيفها، وعمال شركة لافارج يسعون إلى ذلك بشكل أكبر.
- أن التنظيمات غير الرسمية في الشركتين تتصف بالجانب الاجتماعي، و في شركة لافارج يشعرون بذلك بشكل أكبر.
- المتوسط الحسابي لحجم التنظيمات غير الرسمية داخل الشركتين صغيرة الحجم (لافارج: 4.13 ، المطاحن: 2.74) غير أنه أصغر في شركة المطاحن.
- المتوسط الحسابي لحجم التنظيمات غير الرسمية الممتدة من داخل إلى خارج الشركتين صغيرة الحجم (لافارج: 6.4، المطاحن: 6.2) ومتقاربة بين الشركتين.
- المتوسط الحسابي لعبارة سبب العفوية في بناء العلاقات الشخصية هو الأصغر بين المتوسطات الأخرى الخاصة بعبارات سبب بناء التنظيمات غير الرسمية، مما يعني اتفاق آراء العينتين على كون العفوية هي السبب الأبرز لبناء العلاقات الشخصية.
- بما أن المتوسطات الحسابية لعبارات : ( العفوية، التقارب المكاني، التشابه الوظيفي، العقبات القانونية، حاجة الانتماء) هي أقل من المتوسط 1.8 فإن كلتا العينتين توافقان على كونها أسبابا مؤدية إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية في الشركتين.
- بما أن المتوسطات الحسابية لعبارات : (المصالح الشخصية، المكاسب المادية، الصراع التنظيمي) هي محصورة في المجال (2.6-3.4) وبالتالي فإن كلتا العينتين تفتان على الحياد في كونها أسبابا مؤدية إلى تكوين التنظيمات غير الرسمية في الشركتين.
- بما أن المتوسط الحسابي لعبارة: المشاكل الإدارية والبيروقراطية هي في المجال (3.4-4.2) في عينة المطاحن وهي أقل من 3.4 في عينة لافارج فإن العينتين تختلفان حول السبب حيث تقبل العينة الأولى سبب المشاكل البيروقراطية كسبب لظهور التنظيمات غير الرسمية في حين تحايد الثانية.
- بما أن المتوسط الحسابي لعبارة وجود القادة غير الرسميين هي أكبر من 3.4 في عينة لافارج فإنهم لا يشعرون بوجود قيادات غير رسمية بارزة.

- بما أن المتوسط الحسابي لعبارة وجود القادة غير الرسميين هي أقل من 3 في عينة المطاحن فإنهم يشعرون بوجود قيادات غير رسمية بارزة خلافا لعينة لافارج.
  - بما أن المتوسط الحسابي لعبارة دور القادة في بناء العلاقات الاجتماعية في عينة لافارج أقل من 3 فإن القادة غير الرسميين فيها يقومون بالدور الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية التي ينتمون إليها.
  - بما أن المتوسط الحسابي لعبارة دور القادة في بناء العلاقات الاجتماعية في عينة المطاحن أكبر من 3 فإن القادة غير الرسميين فيها لا يقومون بالدور الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية التي ينتمون إليها.
  - تشترك العينتين في كون قادة التنظيمات غير الرسمية فيهما لا تساهم في حل مشاكل أعضائها.
  - كلتا العينتين تعطيان تقييما إيجابيا للعلاقات غير الرسمية في الشركتين لأن المتوسط الحسابي للعبارة أقل من 3.
  - يعتبر ولاء التنظيمات غير الرسمية للشركتين إيجابيا حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة أقل من 3. بالعودة إلى مقارنة المتوسط الحسابي للمحور ككل نحصل على الجدول التالي:
- جدول رقم 74: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الأول عموما.

## Statistiques descriptives

| المطاحن                          | N   | Moyenne | Ecart type |
|----------------------------------|-----|---------|------------|
| محور خصائص التنظيمات غير الرسمية | 127 | 2.9197  | .34198     |
| N valide (listwise)              | 127 |         |            |

## Statistiques descriptives

| لافارج                        | N   | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------------|-----|---------|------------|
| محور خصائص التنظيم غير الرسمي | 229 | 2.8297  | .34738     |
| N valide (listwise)           | 229 |         |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور في العينتين متقاربان كثيرا ما يؤكد أنه لا فرق بين خصائص التنظيمات غير الرسمية عموما وهذا يعزى إلى تأثير طبيعة المجتمع المحلي المشترك والمتقارب بين العينتين.
- ب- المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.
- باستخراج المتوسطات الحسابية للعبارات الخاصة بالمحور الثاني نحصل على البيانات التالية:

جدول رقم 75: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عينتي الشركتين حول عبارات المحور الثاني.

| لافارج            |         |     | المطاحن           |         |     | العبارات                            | تحميل العمل | المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات. |
|-------------------|---------|-----|-------------------|---------|-----|-------------------------------------|-------------|--|
| الانحراف المعياري | المتوسط | N   | الانحراف المعياري | المتوسط | N   |                                     |             |  |
| 1.13390           | 2.9389  | 229 | 1.13428           | 2.6693  | 127 | عبء العمل                           |             |  |
| 1.27417           | 3.1965  | 229 | 1.51566           | 3.1417  | 127 | عدالة توزيع المهام                  |             |  |
| 1.32065           | 3.1790  | 229 | 1.29824           | 2.9291  | 127 | عدالة برنامج العمل                  |             |  |
| .94611            | 2.6769  | 229 | .87751            | 2.3071  | 127 | كفاية وتيرة التوظيف                 |             |  |
| .81502            | 2.6288  | 229 | .85690            | 2.5984  | 127 | فتح مناصب لأعضاء التنظيم غير الرسمي | الأثر       |  |
| 1.04503           | 2.9956  | 229 | 1.00486           | 2.8819  | 127 | فتح مناصب لأعضاء موظفين مسبقا       |             |  |
|                   |         | 229 |                   |         | 127 | N valide (listwise)                 |             |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نستخلص ما يلي:

- تتفق العينتين في أن عبء العمل مناسب لطاقتهم البدنية والمهنية وعينة المطاحن أكثر ارتياحا لحجم المهام الموكلة إليها.
- كلتا العينتين لا توافقان على أن المهام موزعة بينهم بشكل عادل وبشكل متقارب جدا (3.14)، (3.19) وبما أن المتوسطات قريبة جدا من 3 فإن هناك تباينا كبيرا للعينتين حول العبارة.
- العينتان توافقان على أن هناك كفاية في وتيرة التوظيف نسبيا لأن المتوسطات الحسابية أقل من 3.
- العينتان توافقان نسبيا على أن هناك تدخلا للتنظيمات غير الرسمية في تحديد الاحتياجات بفتح مناصب عمل لأعضائها من خارج الشركة غير أن المتوسط يقترب من 3.
- المتوسط الحسابي لعبارة فتح مناصب لأعضاء موظفين مسبقا يقارب المتوسط 3 وبالتالي فإن العينتين تتفقان على الحياد من تلك العبارة.

بحساب المتوسطين الحسابيين للمحور الثاني نجد:

ج- المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاستقطاب.

عند استخراج المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث نحصل على:

الجدول رقم 76: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الثالث.

| لافارج     |         |     | المطاحن    |         |     | Statistiques descriptives                       | المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاستقطاب. |
|------------|---------|-----|------------|---------|-----|---|---|
| Ecart type | Moyenne | N   | Ecart type | Moyenne | N   |   |   |
| .97771     | 2.3799  | 229 | 1.06940    | 2.3858  | 127 | أسبقية الاستقطاب غير الرسمي عن الاستقطاب الرسمي |   |
| 1.26175    | 2.2882  | 229 | 1.06495    | 1.7323  | 127 | وجود الاستقطاب غير الرسمي                       |   |
| 1.03425    | 3.0961  | 229 | .97179     | 3.0079  | 127 | كفاءة الاستقطاب غير الرسمي                      |   |
|            |         | 229 |            |         | 127 | N valide (listwise)                             |   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نجد أن:

- كلتا العينتين توافقان على كون التنظيمات غير الرسمية أسبق من الاستقطاب الرسمي للشركتين.
- كلتا العينتين توافقان على كون التنظيمات غير الرسمية لها تأثير على استقطاب المرشحين في حين تقف العينتان على الحياد إزاء تقييم كفاءة الاستقطاب غير الرسمي.
- د- المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التبرص والتدريب.

الجدول رقم 77: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الرابع.

| لافارج     |         |     | المطاحن    |         |     | Statistiques descriptives               |
|------------|---------|-----|------------|---------|-----|---|
| Ecart type | Moyenne | N   | Ecart type | Moyenne | N   |   |
| 1.39788    | 2.8603  | 229 | 1.19800    | 2.8189  | 127 | كفاية التدريب للعاملين الجدد            |
| 1.28926    | 2.2882  | 229 | 1.17827    | 2.9764  | 127 | التدريب غير الرسمي                      |
| .92498     | 2.9083  | 229 | .89283     | 2.6614  | 127 | التأقلم في مرحلة التبرص                 |
| 1.25475    | 2.9869  | 229 | 1.34370    | 3.0630  | 127 | ****مشاكل التأقلم مع التنظيم غير الرسمي |
|            |         | 229 |            |         | 127 | N valide (listwise)                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تقاربا بين المتوسطات الحسابية للعينتين فيما يخص عبارات المحور الرابع وبالتالي فإن:

- العينتان تشتركان في الموافقة على كفاية التدريب الرسمي مقارنة بطبيعة المهام الموكلة إليهما.
- العينتان توافقان على أن علاقاتهم الشخصية ساعدت على تدريبهم بشكل إضافي في الشركتين.

- العينتان تقفان على الحياد من كون التنظيمات غير الرسمية تساعد أعضائها فيما يتعلق بالتأقلم في الشركتين.
- العينتان تقفان على الحياد من كون التنظيمات غير الرسمية شكلت لها عائقا بينها وبين التأقلم في الشركتين.

هـ- المحور الخامس: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والاختيار.

الجدول رقم 78: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني

الشركتين حول المحور الخامس.

| لافارج     |         |     | المطاحن    |         |     | Statistiques descriptives   |  |
|------------|---------|-----|------------|---------|-----|---|--|
| Ecart type | Moyenne | N   | Ecart type | Moyenne | N   | العبارة   |  |
| -          | -       | -   | 1.17471    | 3.0315  | 127 | تدني مستوى بعض العمال   | المحور الخامس: أثر التنظيم غير الرسمي على مرحلة الاختبار والاختيار |
| .92031     | 2.3362  | 229 | 1.02555    | 3.5984  | 127 | تصميم الاختبارات ملائم للوظائف الشاغرة  |  |
| 1.14481    | 2.2489  | 229 | 1.36247    | 3.1984  | 126 | التنظيم غير الرسمي يكيف اختبارات التوظيف (هل هو موضوعي في لافارج)               |  |
| -          | -       | -   | 1.04241    | 2.7638  | 127 | التنظيم غير الرسمي يكيف شروط وملف التوظيف                                       |  |
| .27644     | 1.9170  | 229 | .44028     | 1.7402  | 127 | سبق وأن توسطت لدى الإدارة لتوظيف كفاءة (حدوث الاستقطاب غير الرسمي في لافارج)    |  |
| .95644     | 3.5546  | 229 | .43586     | 1.2520  | 127 | تعيين بقرارات فوقية (التعيين-غير الرسمي في لافارج)                              |  |
| .57622     | 2.6245  | 229 | .50122     | 1.4724  | 127 | حدوث احتجاجات اثر قرار تعيين (قرارات التوظيف في الشركة عادلة في لافارج)         |  |
| 1.84478    | 2.9825  | 229 | .43586     | 1.2520  | 127 | حدوث احتجاجات حول قرار الترقية (فرص الترقية متاحة وعادلة أمام الجميع في لافارج) |  |
|            |         |     |            |         | 126 | N valide (listwise)   |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و- المحاور الخمسة معا.

باستخراج المتوسطات الحسابية العامة لكل محور على حدى نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 79: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحاور الخمسة معا.

| لافارج     |         |     | المطاحن    |         |     | Statistiques descriptives        |
|------------|---------|-----|------------|---------|-----|----------------------------------|
| Ecart type | Moyenne | N   | Ecart type | Moyenne | N   |                                  |
| .34738     | 2.8297  | 229 | .34198     | 2.9197  | 127 | محور خصائص التنظيمات غير الرسمية |
| .61852     | 3.0328  | 229 | .60364     | 2.8071  | 127 | تحديد الاحتياجات                 |
| .64306     | 2.5721  | 229 | .84565     | 2.1299  | 127 | محور الاستقطاب                   |
| .51539     | 2.9563  | 229 | .62022     | 2.8858  | 127 | محور التدريب والتربص             |
| .36710     | 2.4534  | 229 | .45709     | 2.8380  | 125 | محور الاختبار والاختيار          |
|            |         | 229 |            |         | 125 | N valide (listwise)              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- هناك تقارب كبير بين المتوسطين الحسابيين للعينتين الخاصين بمحور خصائص التنظيمات غير الرسمية، ما يعني أن العينتين إجمالاً تتقاربان في خصائص التنظيمات غير الرسمية التي تحتويها الشركتين.
- نلاحظ أن المتوسطين الحسابيين الخاصين بالمحور الثاني للعينتين يقتربان من 3 مع موافقة نسبية لعينة المطاحن على كون التنظيمات غير الرسمية تسعى للتدخل في تحديد الاحتياجات وفتح مناصب لأعضائها في حين يقابله رفض نسبي لذلك في عينة لافارج.
- من جدول التقييم الإجمالي لمحور الاستقطاب عن طريق المتوسطات الحسابية، نجد أن المتوسطين الحسابيين للعينتين الخاصين بالمحور الثالث تقرر أن هناك تأثيراً للعلاقات الشخصية على استقطاب المرشحين، وعينة المطاحن أكثر موافقة على أن التنظيمات في الشركة تسعى إلى استقطاب أعضائها من خارج الشركة.
- كلتا العينتين تقرران بمساهمة التنظيمات غير الرسمية نسبياً في تدريب أعضائها والمساهمة في تأقلمهم في الشركتين.
- وجود أثر نسبي للتنظيمات غير الرسمية في العينتين على عمليتي الاختبار والاختيار، مع ملاحظة أن موافقة عينة لافارج أكبر منها من عينة المطاحن.

ز- المحور العام.

الجدول رقم 80: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور العام.

| لافارج     |         |     | المطاحن    |         |     | Statistiques descriptives          |
|------------|---------|-----|------------|---------|-----|------------------------------------|
| Ecart type | Moyenne | N   | Ecart type | Moyenne | N   |                                    |
| .37071     | 2.7536  | 229 | .39527     | 2.6598  | 125 | أثر التنظيم_غير_الرسمي_على_التوظيف |
|            |         | 229 |            |         | 125 | N valide (listwise)                |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور العام للعينتين أقل من 3، وهو لعينة المطاحن أقل منه في عينة لافارج، ما يعني أن أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في شركة المطاحن أكبر من أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في شركة لافارج.

المطلب الثاني: اختبار ستودنت T .

نعتمد في اختبار الفرضيات بوضع:

فرضية العدم:  $H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

فرضية البديل:  $H_1$  يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وذلك حسب كل عنصر (محور أو عبارة) يتم اختباره حيث تتم المقارنة بين مستوى المعنوية

0.05 وقيمة المعنوية المحسوبة (Sig) حيث إذا كانت:

(Sig) أكبر من 0.05 : نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

(Sig) أقل من 0.05 : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

أ- المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية.

الجدول رقم 81: اختبار T لعناصر المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية لعينتي الشركتين.

| Sig. (bilatérale) | ddl | t       | Sig. (bilatérale) | ddl | t       | Valeur du test=3.5                     |
|-------------------|-----|---------|-------------------|-----|---------|--|
| .000              | 228 | -16.618 | .000              | 126 | -15.533 | مدى وجود التنظيمات غير الرسمية         |
| .000              | 228 | -18.367 | .000              | 126 | -12.183 | السعي الى بناء العلاقات الشخصية        |
| .000              | 228 | -15.930 | .000              | 126 | -10.815 | مدى اجتماعية العمال                    |
| .000              | 228 | -8.981  | .000              | 126 | -8.197  | سبب التقارب المكاني                    |
| .017              | 228 | -2.400  | .241              | 126 | 1.178   | سبب تحقيق المصالح الشخصية              |
| .000              | 228 | -17.853 | .000              | 126 | -12.137 | سبب التشابه الوظيفي                    |
| .930              | 228 | .088    | .048              | 126 | -1.995  | سبب المكاسب المادية                    |
| .001              | 228 | -3.429  | .425              | 126 | .800    | سبب الصراع التنظيمي                    |
| .000              | 228 | -25.111 | .000              | 126 | -17.309 | سبب العفوية                            |
| .000              | 228 | -7.338  | .500              | 126 | .677    | سبب المشاكل الادارية والبيروقراطية     |
| .000              | 228 | -13.209 | .000              | 126 | -6.327  | سبب العقبات القانونية                  |
| .000              | 228 | -12.944 | .000              | 126 | -10.961 | حاجة الانتماء والترويح عن النفس        |
| .000              | 228 | -6.151  | .000              | 126 | -7.874  | وجود القيادة غير الرسمية               |
| .000              | 228 | -11.997 | .000              | 126 | -4.981  | سبب بروز القادة غير الرسميين           |
| .024              | 228 | -2.266  | .000              | 126 | -4.492  | دور القادة في بناء العلاقات الاجتماعية |
| .000              | 228 | -16.925 | .450              | 126 | .757    | دور القادة في حل المشاكل الشخصية       |
| .000              | 228 | -10.297 | .000              | 126 | -6.746  | تقييم العلاقات الشخصية                 |
| .000              | 228 | -16.618 | .000              | 126 | -7.563  | مناقشة قضايا العمل                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (Sig) أقل من مستوى المعنوية 0.05 بالنسبة لكل العبارات ولكل الفقرات وللمحور كله وبالنسبة للعينتين، وذلك يعني تحقق الفرضية البديلة القائلة بصحة العبارات السابقة، أي :

- الفقرة الاولى من المحور الأول: وجود التنظيمات غير الرسمية، وسعي الأفراد لبناء علاقاتهم الشخصية.
- الفقرة الثانية من المحور الأول: تحقق الأسباب المؤدية لنشأة التنظيمات غير الرسمية، بدون استثناء مع وجود تفاضل بينها كما بينا ذلك في التحليل حسب المتوسطات.
- الفقرة الثالثة من المحور الأول: وجود القيادة غير الرسمية، ودورها في بناء العلاقات الشخصية.
- الفقرة الرابعة من المحور الأول: وجود تقييم إيجابي للعلاقات الشخصية من طرف أعضاء التنظيمات غير الرسمية.

- وللمحور عموماً نجد أن هناك ديناميكية للتنظيمات غير الرسمية في الشركتين ولها تأثير في علاقات العاملين.

ب- المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.

الجدول رقم 82: اختبار ستودنت T للعلاقة بين التنظيمات غير الرسمية و تحديد الاحتياجات مقارنة بين الشركتين.

| لافارج            |     |         | المطاحن           |     |        | Valeur du test=3.5                  | المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات. |
|-------------------|-----|---------|-------------------|-----|--------|-------------------------------------|--|
| Sig. (bilatérale) | ddl | t       | Sig. (bilatérale) | ddl | t      |                                     |  |
| .000              | 228 | -7.489  | .000              | 126 | -8.253 | عبء العمل                           |  |
| .000              | 228 | -3.604  | .009              | 126 | -2.664 | عدالة توزيع المهام                  |  |
| .000              | 228 | -3.678  | .000              | 126 | -4.955 | عدالة برنامج العمل                  |  |
| .000              | 228 | -13.166 | .000              | 126 | -15.32 | كفاية وتيرة التوظيف                 |  |
| .000              | 228 | -16.176 | .000              | 126 | -11.85 | فتح مناصب لأعضاء التنظيم غير الرسمي |  |
| .000              | 228 | -7.304  | .000              | 126 | -6.932 | فتح مناصب لأعضاء موظفين مسبقاً      |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات من اليد العاملة، من خلال:

- محاولة التنظيمات غير الرسمية فتح مناصب لأعضائها من خارج الشركتين.
- محاولة التنظيمات غير الرسمية فتح مناصب لأعضائها المتعاقدين.

ج- المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاستقطاب.

الجدول رقم 83: إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب المرشحين مقارنة بين الشركتين.

| لافارج            |     |        | المطاحن           |     |        |   |
|-------------------|-----|--------|-------------------|-----|--------|---|
| Sig. (bilatérale) | ddl | t      | Sig. (bilatérale) | ddl | T      |   |
| .000              | 228 | 36.836 | .000              | 126 | 25.142 | أسبقية الاستقطاب غير الرسمي عن الاستقطاب الرسمي |
| .000              | 228 | 27.444 | .000              | 126 | 18.331 | وجود الاستقطاب غير الرسمي                       |
| .000              | 228 | 45.300 | .000              | 126 | 34.881 | كفاءة الاستقطاب غير الرسمي                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على استقطاب المرشحين من أعضائها وعلى أن هناك أسبقية للاستقطاب غير الرسمي على الاستقطاب الرسمي.

د- المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التدريب والتربص.

الجدول رقم 84: إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على التدريب والتربص

مقارنة بين الشركتين.

| لافارج            |     |        | المطاحن           |     |        |   |
|-------------------|-----|--------|-------------------|-----|--------|---|
| Sig. (bilatérale) | Ddl | t      | Sig. (bilatérale) | ddl | t      |   |
| .000              | 228 | 22.848 | .000              | 126 | 26.517 | كفاية التدريب للعاملين الجدد            |
| .000              | 228 | 30.964 | .000              | 126 | 28.467 | التدريب غير الرسمي                      |
| .000              | 228 | 26.858 | .000              | 126 | 33.593 | التأقلم في مرحلة التربص                 |
| .000              | 228 | 47.580 | .000              | 126 | 25.689 | ****مشاكل التأقلم مع التنظيم غير الرسمي |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نجد أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على استقطاب المرشحين من أعضائها وعلى أن هناك أسبقية للاستقطاب غير الرسمي على الاستقطاب الرسمي.

هـ - المحور الخامس: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والتعيين.

الجدول رقم 85: إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على الاختبار والتعيين

مقارنة بين إجابات عيني الشركتين.

| لافارج            |     |         | المطاحن           |     |        |  |
|-------------------|-----|---------|-------------------|-----|--------|--|
| Sig. (bilatérale) | Ddl | t       | Sig. (bilatérale) | ddl | t      |  |
| -                 | -   | -       | .000              | 126 | 29.082 | تدني مستوى بعض العمال  |
| .000              | 228 | 38.415  | .000              | 126 | 39.542 | تصميم الاختبارات ملائم للوظائف الشاغرة   |
| .000              | 228 | 29.727  | .000              | 126 | 26.351 | التنظيم غير الرسمي يكيف اختبارات التوظيف<br>(هل هو موضوعي في لافارج)               |
| -                 | -   | -       | .000              | 126 | 29.879 | التنظيم غير الرسمي يكيف شروط وملف التوظيف  |
| .000              | 228 | 104.941 | .000              | 126 | 44.541 | سبق وأن توسطت لدى الإدارة لتوظيف كفاءة<br>(حدوث الاستقطاب غير الرسمي في لافارج)    |
| .000              | 228 | 56.241  | .000              | 126 | 32.370 | تعيين بقرارات فوقية<br>(التعيين-غير الرسمي في لافارج)                              |
| .000              | 228 | 42.929  | .000              | 126 | 33.107 | حدوث احتجاجات اثر قرار تعيين<br>(قرارات التوظيف في الشركة عادلة في لافارج)         |
| .000              | 228 | 61.152  | .000              | 126 | 32.370 | حدوث احتجاجات حول قرار الترقية<br>(فرص الترقية متاحة وعادلة أمام الجميع في لافارج) |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نجد أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية

البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على اختبار وتعيين أعضائها، وعلى أن هناك احتجاجات حول هذا الأثر.

و- المحاور الخمسة معا.

الجدول رقم 86: إختبار ستودنت T للمحاور الخمسة معا مقارنة بين إجابات عيني

الشركتين.

| لافارج            |     |         | المطاحن           |     |        |                                  |
|-------------------|-----|---------|-------------------|-----|--------|----------------------------------|
| Sig. (bilatérale) | ddl | t       | Sig. (bilatérale) | ddl | t      |                                  |
| .000              | 228 | 86.803  | .000              | 126 | 96.214 | محور خصائص التنظيمات غير الرسمية |
| .000              | 228 | 60.527  | .000              | 126 | 52.406 | تحديد الاحتياجات                 |
| .000              | 228 | 74.199  | .000              | 126 | 28.384 | محور الاستقطاب                   |
| .000              | 228 | 123.268 | .000              | 126 | 52.435 | محور التدريب والتريص             |
| .000              | 228 | 101.137 | .000              | 124 | 69.418 | محور الاختبار والاختيار          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على كل إجراء ومرحلة من مراحل التوظيف لصالح أعضائها.

ز- المحور العام.

الجدول رقم 87: إختبار ستودنت T للمحور العام مقارنة بين إجابات عيني الشركتين.

| لافارج            |     |         | المطاحن           |     |        |                                    |
|-------------------|-----|---------|-------------------|-----|--------|------------------------------------|
| Sig. (bilatérale) | ddl | t       | Sig. (bilatérale) | ddl | t      |                                    |
| .000              | 228 | 112.405 | .000              | 124 | 75.235 | أثر التنظيم غير الرسمي على التوظيف |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نجد أن قيمة (SIG) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، والقائلة بوجود أثر للتنظيمات غير الرسمية على إجراءات توظيف العاملين بالشركتين محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل الارتباط والانحدار.

أ- تحليل الارتباط:

الجدول رقم 88: مصفوفة الارتباط المشترك لمحاور الاستبيان لعينة المطاحن.

| Corrélations                       |               |             |                   |                   |                          |   |
|------------------------------------|---------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------------|---|
| غير الرسمي_التنظيم_أثر التوظيف على | المحور الخامس | المحور رابع | المحور الثالث     | المحور الثاني     | خصائص التنظيم الرسمي غير |   |
| .357                               | .011          | .588        | .441              | -.314             | 1                        | Corrélation de Pearson خصائص التنظيم الرسمي غير |
| .000                               | .902          | .000        | .000              | .000              | 127                      | Sig. (bilatérale)                               |
| 125                                | 125           | 127         | 127               | 127               | 127                      | N   |
| .449                               | -.101         | .010        | .179 <sup>*</sup> | 1                 | -.314                    | Corrélation de Pearson الثاني المحور            |
| .000                               | .261          | .915        | .044              | .000              | .000                     | Sig. (bilatérale)                               |
| 125                                | 125           | 127         | 127               | 127               | 127                      | N   |
| .839                               | -.003         | .604        | 1                 | .179 <sup>*</sup> | .441                     | Corrélation de Pearson الثالث المحور            |
| .000                               | .972          | .000        | .044              | .000              | .000                     | Sig. (bilatérale)                               |
| 125                                | 125           | 127         | 127               | 127               | 127                      | N   |
| .750                               | .096          | 1           | .604              | .010              | .588                     | Corrélation de Pearson رابع المحور              |
| .000                               | .287          | .000        | .915              | .000              | .000                     | Sig. (bilatérale)                               |
| 125                                | 125           | 127         | 127               | 127               | 127                      | N   |

|      |      |      |       |       |      |                        |               |
|------|------|------|-------|-------|------|------------------------|---------------|
| .287 | 1    | .096 | -.003 | -.101 | .011 | Corrélation de Pearson | الخامس المحور |
| .001 |      | .287 | .972  | .261  | .902 | Sig. (bilatérale)      |               |
| 125  | 125  | 125  | 125   | 125   | 125  | N                      |               |
| 1    | .287 | .750 | .839  | .449  | .357 | Corrélation de Pearson | _التنظيم_ أثر |
|      | .001 | .000 | .000  | .000  | .000 | Sig. (bilatérale)      | _غير الرسمي   |
| 125  | 125  | 125  | 125   | 125   | 125  | N                      | التوظيف_ على  |

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تحليل الارتباط بين متغيرين أو أكثر يفيد في تبيان العلاقة بين متغيرين أو أكثر، من خلال معرفة مدى قوة أو ضعف العلاقة بينها، وكذا معرفة اتجاه هذه العلاقة (سلبية أو إيجابية)، ومن خلال جدول الارتباط المشترك لمحاو عينة المطاحن يتبين ما يلي:

- العلاقة بين المحور الأول والمحور العام: 0.357 ضعيفة موجبة. ما يعني: أن هناك علاقة ضعيفة بين خصائص المتنوعة للتنظيم غير الرسمي وأثره على التوظيف.
- العلاقة بين المحور الثاني والمحور العام: 0.449 ضعيفة موجبة. ما يعني: أن هناك علاقة ضعيفة بين أثر التنظيم غير الرسمي على تحديد الاحتياجات وأثره على التوظيف عموماً.
- العلاقة بين المحور الثالث والمحور العام: 0.839 قوية جداً موجبة. ما يعني: أن هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على استقطاب العاملين وتأثيره على التوظيف عموماً.
- العلاقة بين المحور الرابع والمحور العام: 0.750 وهي قوية جداً موجبة. ما يعني: أن هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على مرحلي التدريب والتربص وأثره على التوظيف عموماً.
- العلاقة بين المحور الخامس والمحور العام: 0.287 ضعيفة موجبة. ما يعني: وجود علاقة ضعيفة بين أثر التنظيم غير الرسمي على مرحلة الاختبار والاختيار وتأثيره على التوظيف عموماً.

الجدول رقم 89: مصفوفة الارتباط المشترك لمحاور الاستبيان لعينة لافارج.

| Corrélations     |                |                  |                  |                 |                  |   |
|------------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|---|
| المحور<br>الخامس | المحور<br>رابع | المحور<br>الثالث | المحور<br>الثاني | المحور<br>الاول | المحور<br>الرسمي | المحور<br>غير الرسمي                                    |
| .125             | .204           | .290             | .212             | -.283           | 1                | Corrélation de Pearson<br>خصائص التنظيم<br>غير الرسمي   |
| .059             | .002           | .000             | .001             | .000            | .000             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |
| .570             | .053           | .177             | .180             | 1               | -.283            | Corrélation de Pearson<br>المحور الثاني                 |
| .000             | .421           | .007             | .006             | .000            | .000             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |
| .765             | .553           | .345             | 1                | .180            | .212             | Corrélation de Pearson<br>المحور الثالث                 |
| .000             | .000           | .000             | .006             | .001            | .001             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |
| .723             | .614           | 1                | .345             | .177            | .290             | Corrélation de Pearson<br>المحور رابع                   |
| .000             | .000           | .000             | .007             | .000            | .000             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |
| .723             | 1              | .614             | .553             | .053            | .204             | Corrélation de Pearson<br>المحور الخامس                 |
| .000             | .000           | .000             | .421             | .002            | .002             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |
| 1                | .723           | .723             | .765             | .570            | .125             | Corrélation de Pearson<br>أثر التنظيم غير<br>الرسمي على |
| .000             | .000           | .000             | .000             | .000            | .059             | Sig. (bilatérale)                                       |
| 229              | 229            | 229              | 229              | 229             | 229              | N   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما بالنسبة لعينة لافارج فقد تبين مايلي:

- العلاقة بين المحور الأول والمحور العام: 0.125 ضعيفة موجبة.
- ما يعني: أن هناك علاقة ضعيفة بين خصائص المتنوعة للتنظيم غير الرسمي وأثره على التوظيف.
- العلاقة بين المحور الثاني والمحور العام: 0.570 متوسطة موجبة.
- ما يعني: أن هناك علاقة موجبة متوسطة القوة بين أثر التنظيم غير الرسمي على تحديد الاحتياجات وأثره على التوظيف عموماً.
- العلاقة بين المحور الثالث والمحور العام: 0.765 قوية موجبة.

ما يعني: أن هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على استقطاب العاملين وتأثيره على التوظيف عموماً.

- العلاقة بين المحور الرابع والمحور العام: 0.723 وهي قوية موجبة.

ما يعني: أن هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على مرحلتي التدريب والتربص وأثره على التوظيف عموماً.

- العلاقة بين المحور الخامس والمحور العام: 0.723 ضعيفة موجبة.

ما يعني: وجود علاقة ضعيفة بين أثر التنظيم غير الرسمي على مرحلة الاختبار والاختيار وتأثيره على التوظيف عموماً.

ويمكن بالتالي تلخيص الفرق بين هذه العلاقات في العينتين كالتالي:

الجدول رقم 90: المقارنة بين عينتي الشركتين فيما يخص علاقة كل محور بالمحور العام.

| المحور الخامس | المحور الرابع | المحور الثالث | المحور الثاني | المحور الأول |         |
|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------|
| ضعيفة موجبة   | قوية موجبة    | قوية موجبة    | ضعيفة موجبة   | ضعيفة موجبة  | المطاحن |
| ضعيفة موجبة   | قوية موجبة    | قوية موجبة    | متوسطة موجبة  | ضعيفة موجبة  | لافارج  |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن العلاقة مستقرة وثابتة بين العينتين بالنسبة لكل محور بالمحور العام.

ب- تحليل الانحدار.

ومن خلال تحليل الانحدار يمكن استنتاج العلاقة بين كل محور والمحور العام كالتالي:

بوضع  $Y$  هو المتغير التابع إجراءات التوظيف (المحور العام) و  $X$  هو المتغير المستقل (المحور الجزئي) بحيث يكون:

$X_1$  المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية.

$X_2$  المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.

$X_3$  المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب المرشحين.

$X_4$  المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على التدريب والتربص.

$X_5$  المحور الخامس: أثر التنظيمات غير الرسمية على الاختبار والتعيين.

أولاً: علاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الأول (خصائص التنظيمات غير الرسمية).

- بالنسبة لعينة المطاحن.

الجدول رقم 91 : تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الأول (خصائص التنظيمات غير الرسمية) لعينة المطاحن.

| Modèle                           | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|
|                                  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |
| 1 (Constante)                    | 1.463                         | .284            |                           |
| الرسمية_غير_محور_خصائص_التنظيمات | .410                          | .097            | .357                      |

المصدر: مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 1.46 + 0.41x_1$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_1$  خصائص التنظيم غير الرسمي. فنلاحظ أن تغير خصائص التنظيم غير الرسمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في إجراءات التوظيف بنسبة 40 في المائة تقريباً وهو ما يبرهن على أن لخصائص التنظيمات غير الرسمية سلفة الذكر أثراً واضحاً على إجراءات التوظيف في شركة المطاحن. بالنسبة لعينة لافارج.

الجدول رقم 92 : تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الأول (خصائص التنظيمات غير الرسمية) لعينة لافارج.

| Modèle                   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                          | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)            | 2.376                         | .200            |                           | 11.860 | .000 |
| خصائص_التنظيم_غير_الرسمي | .133                          | .070            | .125                      | 1.899  | .059 |

المصدر: مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 2.376 + 0.133 x_1$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_1$  خصائص التنظيم غير الرسمي. فنلاحظ أن تغير خصائص التنظيم غير الرسمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في إجراءات التوظيف بنسبة 13.3 في المائة تقريبا وهو ما يبرهن على أن لخصائص التنظيمات غير الرسمية سلفة الذكر أثرا أقل في عينة لافارج على إجراءات التوظيف مقارنة مع عينة المطاحن.

ثانيا: علاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثاني (تحديد الاحتياجات).

- بالنسبة لعينة المطاحن.

الجدول رقم 93: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثاني (تحديد الاحتياجات) لعينة المطاحن.

| Coefficients <sup>a</sup> |                               |                 |                           |        |      |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle                    | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|                           | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)             | 1.840                         | .150            |                           | 12.236 | .000 |
| تحديد الاحتياجات          | .293                          | .052            | .449                      | 5.574  | .000 |

a. Variable dépendante : تأثير التنظيم غير الرسمي على التوظيف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 1.840 + 0.293x_2$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_1$  تحديد الاحتياجات. فمن المعادلة الأخيرة نجد أن تأثير التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات حسب عينة المطاحن يؤثر إيجابا على إجراءات التوظيف بما نسبته 29 في المائة.

- بالنسبة لعينة لافارج.

الجدول رقم 94: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثاني (تحديد الاحتياجات) لعينة لافارج.

| Modèle        | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 1.718                         | .101            |                           | 16.979 | .000 |
| الثاني المحور | .342                          | .033            | .570                      | 10.450 | .000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 1.718 + 0.342 x_2$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_2$  تحديد الاحتياجات. فمن المعادلة أعلاه نجد أن تأثير التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات حسب عينة لافارج يؤثر إيجاباً على إجراءات التوظيف عموماً بما نسبته 34 في المائة. ثالثاً: علاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثالث (مرحلة الاستقطاب):  
- بالنسبة لعينة المطاحن.

الجدول رقم 95: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثالث (مرحلة الاستقطاب) لعينة المطاحن.

| Modèle                          | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                                 | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)<br>محور الاستقطاب | 1.830                         | .052            |                           | 34.995 | .000 |
|                                 | .392                          | .023            | .839                      | 17.086 | .000 |

Variable dépendante : a. تأثير التنظيم غير الرسمي على التوظيف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 1.83 + 0.392x_3$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_3$  مرحلة الاستقطاب. فنجد أن التأثير على مرحلة الاستقطاب من طرف التنظيمات غير الرسمية يؤدي إلى انحراف مسار إجراءات التوظيف ككل بنسبة 39% في عينة المطاحن.  
- بالنسبة لعينة لافارج.

الجدول رقم 96: تحليل الانحدار لعلاقة إجراءات التوظيف بمرحلة الاستقطاب لعينة لافارج.

| Modèle                         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)<br>الثالث المحور | 1.619                         | .065            |                           | 24.801 | .000 |
|                                | .441                          | .025            | .765                      | 17.924 | .000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 1.619 + 0.441x_3$$

حيث  $Y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_3$  مرحلة الاستقطاب.  
ف نجد أن التأثير على مرحلة الاستقطاب من طرف التنظيمات غير الرسمية يؤدي إلى انحراف مسار إجراءات التوظيف ككل بنسبة 44% في عينة لافارج.  
رابعاً: علاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الرابع - بالنسبة لعينة المطاحن:

الجدول رقم 97: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الرابع (التدريب والتربص) لعينة المطاحن.

| Modèle               | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                      | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)        | 1.292                         | .111            |                           | 11.610 | .000 |
| والتربص_محور التدريب | .474                          | .038            | .750                      | 12.573 | .000 |

a. Variable dépendante : التوظيف\_على\_الرسمي\_غير\_أثر التنظيم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

$$y = 1.292 + 0.474x_4$$

حيث  $Y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_4$  مرحلة التربص والتدريب.  
بقراءة المعادلة أعلاه يمكن القول أن 47% هي نسبة تأثير التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في عينة المطاحن عن طريق تأثيرها على مرحلة التربص والتدريب وهي نسبة مرتفعة جداً.  
- بالنسبة لعينة لافارج.

الجدول رقم 98: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الرابع (التدريب والتربص) لعينة لافارج.

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 1.216                         | .099            |                           | 12.289 | .000 |
| المحور الرابع | .520                          | .033            | .723                      | 15.767 | .000 |

a. Variable dépendante : التوظيف\_على\_الرسمي\_التنظيم\_أثر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:  $y = 1.216 + 0.52x_4$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_4$  مرحلة التبرص والتدريب. بقراءة المعادلة أعلاه يمكن القول أن 52% هي نسبة تأثير التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في عينة لافارج عن طريق تأثيرها على مرحلة التبرص والتدريب وهي نسبة مرتفعة أيضا.

خامسا: علاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الخامس (الاختبار والاختيار).

- بالنسبة لعينة المطاحن.

الجدول رقم 99: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الخامس

(الاختبار والاختيار) لعينة المطاحن.

| Modèle                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                         | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)           | 1.957                         | .215            |                           | 9.113 | .000 |
| محور الاختبار والاختيار | .248                          | .075            | .287                      | 3.317 | .001 |

a. Variable dépendante : التوظيف\_على\_الرسمي\_غير\_أثر التنظيم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:  $y = 1.957 + 0.248x_5$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_5$  مرحلة الاختبار والاختيار. من نتائج الجدول أعلاه نجد أن أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والاختيار يحدث ما يقارب ربع 24.8% التغيرات في إجراءات التوظيف عموما في شركة المطاحن.

- بالنسبة لعينة لافارج.

الجدول رقم 100: تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور

الخامس (الاختبار والاختيار) لعينة لافارج.

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | .962                          | .115            |                           | 8.377  | .000 |
| الخامس المحور | .730                          | .046            | .723                      | 15.775 | .000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول نستنتج:

$$y = 0.962 + 0.730x_5$$

حيث  $y$  يمثل المحور العام (إجراءات التوظيف) في حين يمثل  $x_5$  مرحلة الاختبار والاختيار. من نتائج الجدول أعلاه نجد أن أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والاختيار يستحوذ على 73% من التغيرات في إجراءات التوظيف عموماً في شركة لافارج وهي نسبة جد مرتفعة تثبت النتائج السابقة.

## المطلب الرابع: تحليل التباين (إحصائية فيشر F).

نقوم باختبار الفرضيات بوضع:

فرضية العدم:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية، فرضية البديل:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

وذلك حسب كل عنصر (محور أو عبارة) يتم اختباره حيث تتم المقارنة بين مستوى المعنوية

0.05 وقيمة المعنوية المحسوبة (Sig) حيث إذا كانت:

(Sig) أكبر من 0.05 : نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

(Sig) أقل من 0.05 : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

أ- إختبار تأثير المستويات الوظيفية على المحاور الخمسة وإجراءات التوظيف لعينة المطاحن.

الجدول رقم 101: إختبار F لتأثير المستويات الوظيفية في عينة المطاحن على خصائص

التنظيمات غير الرسمية ومراحل التوظيف والتوظيف بشكل عام.

| Signification | F     | Moyenne des carrés | ddl | Somme des carrés |               |
|---------------|-------|--------------------|-----|------------------|---------------|
| .653          | .544  | .064               | 3   | .193             | Inter-groupes |
|               |       | .118               | 123 | 14.543           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 126 | 14.736           | Total         |
| .189          | 1.618 | .581               | 3   | 1.743            | Inter-groupes |
|               |       | .359               | 123 | 44.169           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 126 | 45.913           | Total         |
| .000          | 9.538 | 5.668              | 3   | 17.005           | Inter-groupes |
|               |       | .594               | 123 | 73.101           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 126 | 90.106           | Total         |
| .010          | 3.909 | 1.406              | 3   | 4.219            | Inter-groupes |
|               |       | .360               | 123 | 44.250           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 126 | 48.469           | Total         |
| .612          | .607  | .128               | 3   | .384             | Inter-groupes |
|               |       | .211               | 121 | 25.523           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 124 | 25.907           | Total         |
| .002          | 5.204 | .738               | 3   | 2.214            | Inter-groupes |
|               |       | .142               | 121 | 17.159           | Intra-groupes |
|               |       |                    | 124 | 19.373           | Total         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- من الجدول نجد أن قيمة المعنوية (Sig) في المحاور مختلفة وذلك يعني:
- بالنسبة للمحور الأول: (Sig)=0.653 أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية في شركة المطاحن.
  - بالنسبة للمحور الثاني: (Sig)=0.189 أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على إجراء تحديد الاحتياجات في شركة المطاحن.
  - بالنسبة للمحور الثالث: (Sig)=0.000 أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على استقطاب العاملين في شركة المطاحن.
  - بالنسبة للمحور الرابع: (Sig)=0.010 أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب في شركة المطاحن.
  - بالنسبة للمحور الخامس: (Sig)=0.612 أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على الاختبار والتعيين حسب المستويات الوظيفية في شركة المطاحن.
  - بالنسبة للمحور العام: (Sig)=0.002 أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على التوظيف عموماً في شركة المطاحن.

ب- إختبار تأثير المستويات الوظيفية على المحاور الخمسة وإجراءات التوظيف لعينة لافارج.  
الجدول رقم 102: إختبار F لتأثير المستويات الوظيفية في عينة لافارج على خصائص  
التنظيمات غير الرسمية ومراحل التوظيف والتوظيف بشكل عام.

ANOVA à 1 facteur

| Signification | F      | Moyenne des carrés | ddl | Somme des carrés |               |
|---------------|--------|--------------------|-----|------------------|---------------|
| .000          | 11.356 | 1.256              | 2   | 2.512            | Inter-groupes |
|               |        | .111               | 226 | 25.001           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 27.514           | Total         |
| .111          | 2.215  | .839               | 2   | 1.677            | Inter-groupes |
|               |        | .379               | 226 | 85.549           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 87.227           | Total         |
| .000          | 15.811 | 5.787              | 2   | 11.573           | Inter-groupes |
|               |        | .366               | 226 | 82.710           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 94.283           | Total         |
| .024          | 3.778  | .980               | 2   | 1.959            | Inter-groupes |
|               |        | .259               | 226 | 58.604           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 60.563           | Total         |
| .001          | 7.135  | .912               | 2   | 1.825            | Inter-groupes |
|               |        | .128               | 226 | 28.901           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 30.725           | Total         |
| .000          | 12.598 | 1.571              | 2   | 3.143            | Inter-groupes |
|               |        | .125               | 226 | 28.191           | Intra-groupes |
|               |        |                    | 228 | 31.334           | Total         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما بالنسبة لعينة لافارج فقد لاحظنا ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول: (Sig)=0.000 أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية في شركة لافارج.
- بالنسبة للمحور الثاني: (Sig)=0.111 أكبر من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراء تحديد الاحتياجات حسب المستويات الوظيفية في شركة لافارج.

- بالنسبة للمحور الثالث:  $(Sig)=0.000$  أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على استقطاب العاملين في شركة لافارج.
- بالنسبة للمحور الرابع:  $(Sig)=0.024$  أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب في شركة لافارج.
- بالنسبة للمحور الخامس:  $(Sig)=0.001$  أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على الاختبار والتعيين حسب المستويات الوظيفية في شركة لافارج.
- بالنسبة للمحور العام:  $(Sig)=0.000$  أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، والقائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على التوظيف عموماً في شركة لافارج.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى تعريف الحالات المدروسة وهي كالتالي: شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة وشركة لافارج الفرنسية بالمسيلة، باعتبارهما شركتان نموذجيتان لإسقاط الدراسة عليهما، والتعقيب على ضوء النتائج على الفرضيات الخمسة الأولى فيما تم التطرق لـ AWEM: الوكالة الولائية للتشغيل بولاية المسيلة باعتبارها وسيطا فاعلا في عملية التوظيف في الولاية، للتعقيب على الفرضية السادسة والأخيرة فيما يتعلق بدورها في الحد من الأثر السلبي للتنظيمات غير الرسمية وتحقيق العدالة في إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

تمت تحليل بيانات الدراسة باستخدام جملة من الأدوات الإحصائية مثل توزيع ستودنت، توزيع فيشر، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب وكذا بعض رسومات البيانية التوضيحية معتمدين في ذلك على البرنامج الخاص بالزمرة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. ورغم الصعوبات التي واجهت الباحث فيما تعلق بالجزء الميداني نظرا لرفض المؤسسات المدروسة من جهة، وكذا حساسية الموضوع التي اصطدمت بإدارة جزائرية ليست معنية تماما بآثار ودعم البحوث العلمية مهما كان مجالها، إلا أنه استطاع استكمال الدراسة الميدانية التي تمكن له من خلالها الخروج بجملة من النتائج والاقتراحات التي نلخصها في خاتمة هذه الدراسة.

# الغائمة العامة

## الخاتمة العامة:

أدركت العديد من المؤسسات أن تطورها مرهون بإنشاء وتطوير أنظمة متخصصة تعنى بالتوظيف فيها بغية الوصول إلى تحقيق التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة بشكل مستمر، باعتبار أن العنصر البشري هو أهم أصل من أصولها، وبالنظر إلى ضرورة وقابلية هذا العنصر للتجديد والذي يتحدد من خلاله قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والمنافسة، غير أن ما لاحظناه من خلال الواقع الفعلي للمؤسسات المحلية لا يترجم هذه الفلسفة ميدانيا ويدل على استمرارية التوظيف العشوائي كما ونوعا، مع استفحال مظاهر استغلال النفوذ الفردي والجماعي من داخل وخارج هذه المؤسسات، لتبتعد عن الموضوعية وتضرب بمبدأ الكفاءة والجدارة عرض الحائط وهو ما انعكس سلبا على أدائها وسمعتها.

ورغم جهود الدولة الرامية إلى الحد من مظاهر الفساد في التوظيف بسن مختلف قوانين العمل التي تنظم القطاعين العمومي والخاص، علاوة على إنشاء وتطوير وتفعيل مختلف الهيئات - كوكالة الوطنية للتشغيل - التي تعنى بمتابعة ومراقبة وتوجيه عمليات التوظيف وسعيها منها لإحلال العدالة بين مختلف الأفراد المرشحين للعمل، ورغم دور وقوة الهيئات النقابية إلا أن العلاقات الشخصية المتفشية في المجتمع كثيرا ما يكون لها الأثر السلبي على إجراءات عمليات التوظيف، فتقدم في مؤسساتنا المصلحة الخاصة على المصلحة العامة بحسابات ضيقة وقصيرة الأجل لا تمت للرشادة ولا للرؤى الاستراتيجية بصلة.

نتائج الدراسة:

من خلال بحثنا هذا اتضحت جملة من النتائج نفصلها على خمسة محاور، وهي أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف في الشركتين، أثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف في الشركتين، دور الوكالة الولائية في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على مراحل التوظيف و المقارنة بين أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف بين الشركتين محل الدراسة، وأخيرا أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في الشركتين عموما.

أ- الإجابة على الفرضية الأولى: أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف في الشركتين:

- أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة تحديد الاحتياجات:

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة تحديد الاحتياجات في شركة المطاحن.
  - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة تحديد الاحتياجات في شركة لافارج.
  - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة تحديد الاحتياجات في الشركتين محل الدراسة.
- أي أنه في هذه المرحلة إن وجد تأثير للتنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات فإن هذا التأثير لم يكن مصدره تنظيم غير رسمي منتم إلى مستوى وظيفي محدد.

- أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة استقطاب العاملين:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على استقطاب العاملين في شركة المطاحن.
  - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على استقطاب العاملين في شركة لافارج.
  - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على استقطاب العاملين في الشركتين محل الدراسة.
- أي أن هناك تمايزا واختلافا بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية المختلفة على مرحلة استقطاب العاملين، ويمكن القول أنه في الشركتين يمكن لتنظيم غير رسمي منتسب لمستوى وظيفي معين التأثير على استقطاب العاملين.

- أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب في شركة المطاحن.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب في شركة لافارج.
  - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة التربص والتدريب في الشركتين محل الدراسة.
- أي أن تأثير التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التربص والتدريب قد يعزى إلى مستويات وظيفية محددة في الشركتين.

- أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مرحلة الاختبار والتعيين:

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على الاختبار والتعيين في شركة المطاحن.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على الاختبار والتعيين في شركة لافارج.
- بالرجوع إلى التحليل الإحصائي نجد ضعف تأثير التنظيمات غير الرسمية في كل المستويات الإدارية الأربعة في شركة المطاحن على مرحلة الاختبار والتعيين، بينما تؤثر التنظيمات غير الرسمية المنتسبة إلى الإدارة العليا في شركة لافارج على قرارات الاختبار والتعيين.

- أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف عموماً:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف عموماً في شركة المطاحن.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية على مراحل التوظيف عموماً في شركة لافارج.

ومن النتائج السابقة يمكن الحكم على الفرضية الأولى بـ:

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية حسب المستويات الوظيفية

على مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة".

ب- الإجابة على الفرضية الثانية: أثر التنظيمات غير الرسمية مراحل التوظيف في الشركتين.

- أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات:

- هناك فرق واضح في حجم المهام الموكلة للعاملين في الشركتين حيث يتحمل عمال لافارج أعباء عمل تفوق طاقات أغلبهم، في حين لا يعاني عمال المطاحن من عبء العمل باستثناء عمال الشحن.
  - تشترك الشركتان في أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية فيهما، تدل على وجود اختلافات في التوزيع العادل للمهام والأعباء بين العاملين حسب هذه المستويات.
  - إن مستوى الرضا عن وتيرة التوظيف في شركة المطاحن أكبر منه في مصنع لافارج، والأمر يعزى أساساً إلى طبيعة الملكية والهدف من التوظيف.
  - عمدت التنظيمات غير الرسمية إلى تحريف عملية تحديد الاحتياجات لتسهيل استقطاب أعضائها ولا فرق بين الشركتين في ذلك، مع ملاحظة أن هذا الأثر انخفض في شركة لافارج مع شح وتيرة التوظيف وبعد وانغلاق الإدارة العليا عن المصنع.
  - وقعت إدارة الشركتين تحت ضغط التنظيمات غير الرسمية في تحديد الاحتياجات، ولم تؤثر بشكل كبير عليها، غير أنه بالنسبة لشركة المطاحن كانت التنظيمات غير الرسمية على شكل جماعات غير رسمية صغيرة ممتدة من داخل الشركة إلى خارجها أما في مصنع لافارج فالتنظيم غير الرسمي فيمكن في جماعات كبيرة تتمثل أساساً في مرشحي المجتمع المحلي.
- من النتائج الجزئية السابقة، وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يمكن القول بأنه:
- " يوجد تأثير للتنظيمات غير الرسمية على مرحلة تحديد الاحتياجات من اليد العاملة في الشركتين محل الدراسة".

- أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة استقطاب العاملين:

- يبلغ مستوى التكتم عن الوظائف من طرف التنظيمات غير الرسمية في الشركتين مستويات ضعيفة، غير أنه في شركة لافارج يشرف التنظيم الرسمي على التكتم عن الوظائف الشاغرة تجنباً لاحتياجات النقابات العمالية وسعيها منه للتوظيف عن طريق نظام التخرج لتخفيض تكاليف العمالة.
- يعتبر الاستقطاب غير الرسمي أسرع من الاستقطاب الرسمي في الشركتين، ونجد في شركة المطاحن أسرع منه في مصنع لافارج نظراً لبعده وانغلاق الإدارة العليا لهذه الأخيرة عن إدارتها الوسطى والدنيا.

- هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي ومستوى الاعتماد على قنوات الاستقطاب الرسمية بما فيها وكالة التشغيل، أي كلما ارتفع المستوى التعليمي للباحث عن العمل اعتمد بشكل أكبر على قنوات الاستقطاب الرسمية وابتعد عن قنوات الاستقطاب غير الرسمية.
- هناك علاقة عكسية بين مستويات الاعتماد على قناة إعلانات الشركتين والمستويات التعليمية للمبحوثين.
- تعتبر العلاقات الشخصية أهم قناة استقطاب للمرشحين لكل المستويات التعليمية ولكلا الجنسين.
- هناك علاقة عكسية بين مستوى الاعتماد على العلاقات الشخصية في البحث عن العمل والمستوى التعليمي وهذه العلاقة لم تظهر في دراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS. من النتائج الجزئية السابقة، وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي يمكن التعقيب بأنه: "يوجد تأثير للتنظيمات غير الرسمية على مرحلة استقطاب المرشحين لشغل الوظائف في الشركتين محل الدراسة".
- أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التربص وتدريب العاملين.
- يشكو عمال شركة المطاحن من عدم كفاية التدريب في مرحلة التربص خلافا لعمال شركة لافارج.
- وعي شركة لافارج بأهمية الدورات التدريبية أكبر من نظيره في شركة المطاحن.
- التضخم الإداري في شركة المطاحن أدى إلى عدم كفاية نصيب كل عامل من التدريب والخبرة، خاصة المؤقتين منهم، بينما تلقى كل عامل أو موظف في لافارج دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المصنع.
- بعض المهام الموكلة للعاملين خريجي الجامعات أقل من مستوياتهم العلمية ومؤهلاتهم في شركة المطاحن، وعلى عكس ذلك تطلب تأقلم أغلب العاملين في لافارج مع المهام الموكلة إليهم احتكاكهم للخبراء والمهندسين وللدورات التدريبية نظرا لتعدد هذه المهام وتطلبها كفاءة علمية وخبرة في الميدان.
- صنع التفوق في القدرات المالية والتقنية لشركة لافارج مقارنة بشركة المطاحن فرقا كبيرا في كفاءة الجهاز التدريبي.

- أدت كفاءة الدورات التدريبية الرسمية التي تلقاها عمال مصنع لافارج إلى استغنائهم عن التدريب غير الرسمي (مساعدة الأصدقاء)، بينما استغنى عمال شركة المطاحن عن التدريب غير الرسمي لعدم حاجتهم إليه ولبسطة العمل.
- أدى تقارب مستويات الخبرة لعمال لافارج إلى عدم حاجتهم للتدريب غير الرسمي.
- يشعر عمال شركة المطاحن المتربصين باستقرار أكبر مقارنة بالعمال المتربصين بشركة لافارج والأمر راجع إلى معلومات غير رسمية (شائعات) منبعها اختلاف استراتيجية وطبيعة ملكية الشركتين.
- هناك علاقة طردية ضعيفة في الشركتين بين استقرار مرحلة التربص ومساعدة الأصدقاء في هذه المرحلة مما يعني مساهمة ضعيفة للتنظيمات غير الرسمية لأعضائها في التأقلم والتعلم.
- من النتائج الجزئية السابقة، وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يمكن القول بأنه: "يوجد أثر للتنظيمات غير الرسمية على مرحلة التربص والتدريب للموظفين الجدد في الشركتين محل الدراسة".

#### - أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة اختبار وتعيين العاملين.

- نظرا لقوة التنظيمات غير الرسمية المحيطة بمصنع لافارج المتمثلة في شباب المنطقة المحلية فإنها استطاعت أن تفرض نفسها في قرارات التوظيف الخاصة بالشركة.
- أدى النقص الفادح لشركة لافارج في متابعة مسؤوليتها الاجتماعية إلى إعطاء حجج إضافية للتنظيمات غير الرسمية لفرض نفسها في قرارات الشركة أهمها قرارات التوظيف.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في شركة المطاحن بين المستويات الوظيفية وذوي مستويات الأداء المتدني بين العاملين.
- هناك دلالة إحصائية على وجود ذوي مستويات الأداء المتدني والذين لا يستحقون العمل في شركة المطاحن ما يعني وجود خلل في واحدة من إجراءات التوظيف على الأقل.
- هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين المستويات المتدنية لأداء عمال المطاحن ومستوى كفاءة الاختبارات، أي أن الانحرافات الحاصلة في هذه المرحلة لم تكن بسبب عدم كفاءة الاختبارات.
- هناك رضا نسبي للعاملين في مصنع لافارج عن طبيعة وكفاءة الاختبارات التي اجتازوها في مرحلة توظيفهم.
- لا تشارك التنظيمات غير الرسمية عموما في الشركتين في تكيف الاختبارات لصالح أفرادها.

- يعتبر دور التنظيمات غير الرسمية الإيجابي في جلب الكفاءات للشركتين ضعيفا جدا.
  - تقرر نسبة ضعيفة من العينتين في الشركتين على حدوث تجاوزات من طرف الإدارة العليا أثناء إجراءات التوظيف.
  - هناك علاقة ارتباط قوية ومعتبرة في عينة لافارج بين القرارات الفوقية للتوظيف ومستوى الاحتجاجات حولها.
  - هناك علاقة ارتباط ضعيفة في عينة شركة المطاحن بين القرارات الفوقية للتوظيف ومستوى الاحتجاجات حولها.
  - هناك علاقة ارتباط ضعيفة في الشركتين بين قرارات الترقية الفوقية ومستوى حدوث الاحتجاجات.
  - تولي التنظيمات غير الرسمية أولوية لقرارات التوظيف مقارنة بقرارات الترقية في الشركتين.
- من النتائج السابقة، وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يمكن القول:
- " يوجد تأثير للتنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختبار والتعيين في الشركتين محل الدراسة غير أنه في شركة لافارج أقوى منه في شركة المطاحن ".
- من النتائج الجزئية السابقة يمكن الحكم بصحة الفرضية الجزئية الثانية القائلة:
- " يوجد تأثير للتنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة ".
- و "يعتبر تأثير التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاستقطاب أقوى في الشركتين معا، بينما هو أقوى في مرحلة الاختبار والتعيين في شركة لافارج على حدى".
- ج- الفرضية الثالثة: مساهمة الوكالة الولائية للتشغيل في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف.
- بالنسبة لحالة الشركتين مقارنة بنتائج ONS:
  - تعد نسبة اعتماد المرشحين على قناة الوكالة الوطنية للتشغيل كأداة للبحث عن العمل مرتفعة مقارنة مع القنوات الأخرى بالنسبة لعينة المطاحن ودراسة الديوان الوطني للإحصاء.
  - المستويات التعليمية الأعلى أكثر اعتمادا على الوكالة الولائية للتشغيل للعينتين محل الدراسة، والنتيجة صحيحة كذلك على المستوى الوطني لدراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS.

- يعتبر الإناث أكثر اعتمادا على الوكالة الوطنية للتشغيل في البحث عن العمل في الشركتين رغم انخفاض تمثيلهن في شركة لافارج، والنتيجة صحيحة وفقا لدراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS ما يعني أن الوكالة قد تساهم في تحقيق تساوي الفرص والعدالة في التوظيف بين المرشحين من الجنسين.
- بالنسبة للمرشحين من المجتمع المحلي:
- تساهم الوكالة في تحقيق العدالة بين المرشحين للوظائف على اختلاف مستوياتهم التعليمية والجنس ومنطقة الإقامة.
- اشتراط التوظيف عن طريق قناة وكالة التشغيل كشرط قانوني وأساسي وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06/ 77 المؤرخ في 17 محرم 1427 الموافق إلى 18 فيفري 2006 والذي يحدد كذلك مهام وكالة التشغيل ويلزم المؤسسات بالتوظيف عبر الوكالة، أدى إلى تعزيز دور الوكالة في إحلال العدالة في منح الفرص للمرشحين للتوظيف.
- بلغ متوسط موافقة عمال الوكالة الولائية للتشغيل لمستوى تحقيق الوكالة للعدالة بين المرشحين لشغل الوظائف والتنسيق بين العرض والطلب قيمة 1.79 ما يعني الموافقة على نجاحها في المهمتين.
- يعتبر "الوسيط" كبرنامج شبكي بين الوكالات الولائية والمحلية والجهوية عبر الوطن دفعة واضحة في دعم مستويات العدالة في التوظيف على المستوى الوطني.
- أدى الاعتماد على برنامج "الوسيط" إلى توسيع نطاق الاستقطاب بعدما كان محليا ليصبح وطنيا دفعة واحدة، ما يفيد الكفاءات من المرشحين من جهة، ويعمل على دعم الشركات الوطنية بتلك الكفاءات، كما يوسع من الوعي الانتقائي لتلك الشركات ويظهر نوعا من المنافسة بينها في سوق العمل من جهة ثانية.
- أدى الاعتماد على برنامج "الوسيط" للكشف عن احتياجات سوق العمل من الكفاءات وبالتالي إمكانية تزويد معاهد ومراكز التكوين والتعليم بهذه الاحتياجات والربط بين سوق العمل وهذه المعاهد والمراكز.
- أدى الاعتماد على برنامج "الوسيط" إلى الكشف عن تلك المهن والنشاطات النادرة وغير المعروفة في السوق الوطني، والكشف عن الاختلافات الموجودة بين الأسواق الجهوية وحتى المحلية.

- أدى الاعتماد على برنامج الوسيط إلى تسريع وتيرة الاستقطاب على المستوى الوطني رغم التباعد الجغرافي، وتسريع معالجة عروض العمل لتقديم أفضل البدائل لفائدة العارضين والطلابين على حد سواء.
  - أدى الاعتماد على برنامج "الوسيط" إلى إمكانية الانتقال من الاختبارات على أساس الشهادة بالنسبة للمهنيين إلى الاختبار على أساس المعارف والمكاسب العملية (في الميدان)، وتسجيلها على مستوى البرنامج.
  - للوكالة دور في الحد من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف من مسؤولي القطاع الخاص.
  - للوكالة دور في الحد من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف من مسؤولي القطاع الخاص.
  - يعتبر دور الوكالة في الحد من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف في القطاع الخاص أكبر منه في القطاع العام.
  - يساهم نقص الوعي لمسؤولي بعض المؤسسات العمومية والخاصة في زيادة التأثير السلبي للعلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف، غير أن هذا التأثير لا يؤثر على الأداء العام للوكالة.
  - تعاني الوكالة الولائية للتشغيل في مهمتها للحد من التدخل السلبي للعلاقات الشخصية من جملة من المعوقات مصادرها مرتبة على النحو التالي:
- 1- ثقافة المجتمع 2- النفوذ السياسي 3- النفوذ الإداري 4- اقتصادي (ضرائب، أجور، تكاليف..)- 5- قانوني.
  - رغم ما تقدمه الوكالة من أداء إلا أنه يمكن اختراقها من طرف التنظيمات غير الرسمية، حيث تعتمد بعض هذه التنظيمات الموجودة في الإدارات الشريكة للوكالة في عملها إلى إيجاد ثغرات قانونية لتقنين ممارساتها غير الرسمية ومنح الأولوية لأعضائها في التوظيف وبالأخص تلك التابعة لوزارة التضامن. من النتائج الجزئية السابقة، يمكن الحكم بصحة الفرضية الثالثة كالتالي:
- "تساهم الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-Msila في الحد من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية المحلية".

د- الفرضية الرابعة: المقارنة بين أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف بين الشركتين: من خلال التحليل الإحصائي في الفصل الميداني اتضح ما يلي:

- أن التوظيف في شركة المطاحن يخضع لسياسة الدولة الرامية إلى رفع نسبة اليد العاملة مقارنة مع نسبة البطالة، وهي سياسة وطنية تتقدم الشركات العمومية في مجال السهر على تطبيقها، في حين يخضع التوظيف في شركة لافارج لحسابات اقتصادية وفقا لمنطق الرشادة دون النظر إلى الإحصاءات المحلية والوطنية ولا إلى الحسابات الاجتماعية.

- وفقا للمنطق الوارد في البند السابق ارتفع التضخم الإداري في شركة المطاحن إلى أن وصلت نسبة الإداريين إلى مجموع العاملين 20.4%، وهو ضعف ما هو مسجل في شركة لافارج التي لا تتجاوز فيها هذه النسبة 10.5%، ما يؤكد أنه بالإضافة إلى سياسة التوظيف الاجتماعية التي تنتهجها الدولة في الشركات العمومية هناك ممارسات اجتماعية من طرف مسؤولي الشركات سمحت بتوظيف مبالغ فيه لعدد الإداريين فيها.

- تعتمد شركة المطاحن على الرغم من كونها شركة اقتصادية على عدد أكبر من العاملين، مقارنة بحجم النشاط مع مستوى أقل من الأجر، وفي الحقيقة تعتبر هذه السياسة غير ناجحة مقارنة بالسياسة الرشيدة التي تنتهجها لافارج، التي توظف عددا أقل مع دفعها لأجور أعلى، ووفقا للإدارة الحديثة فإن الأجر الأدنى هو الأكثر تكلفة من نظيره المرتفع؛ لما لهذا الأخير من أثر على رفع الإنتاجية والولاء التنظيمي والأداء بصفة عامة.

- أدى موقع مصنع لافارج وطبيعة نشاطه والمؤهلات المطلوبة لشاغلي وظائفه إلى حرمان شبه تام للعنصر النسوي من التوظيف في هذا المصنع وبالتالي ضعفا كبيرا للتنظيمات غير الرسمية النسوية، على خلاف شركة المطاحن التي يمثل فيها العنصر النسوي ما يقارب الـ 10% من مجموع العاملين.

- يعتبر موظفو شركة لافارج أكثر استقرارا من الناحية الاجتماعية مقارنة مع موظفي المطاحن، نتيجة لمستويات الاشباع المادية الجيدة، وهو ما جعل من المنطق أن يكون الطلب على الوظائف الشاغرة في لافارج أكبر مقارنة مع نظيره في شركة المطاحن.

- يعد مجتمع المطاحن أكثر شبابا من نظيره في لافارج بالنظر إلى متوسط السن، أما إذا نظرنا إلى تباين السن فإننا نجد أنه في شركة المطاحن أكبر منه في لافارج؛ نظرا لكون التوظيف في هذه الأخيرة تم في دفعات سنوية متقاربة منذ انطلاق المصنع وأغلبهم من فئة خريجي الجامعات، ما جعل التقارب كبيرا

في السن على عكس المطاحن التي انطلق فيها النشاط منذ أكثر من ثلاثين سنة، وتم التوظيف فيها بشكل متواتر طوال هذه الفترة، ما يفسر كبر التباين، وجعل التنظيمات غير الرسمية أصغر، وفي نفس الوقت متميزة.

- شغلت شركة لافارج دفعات من خريجي الجامعات من مختلف التخصصات، ولهذا فإن المستوى التعليمي في هذه الشركة أكبر منه في نظيرتها التي تعتمد على قدامى الإدارات العمومية من ذوي المستويات التعليمية المتوسطة، بالإضافة إلى خريجي معاهد التكوين والتكوين المهني وهو ما أثر على التمايز بين حركية التنظيمات غير الرسمية، وعلى نوعية الطلب على الوظائف الشاغرة في الشركتين.

- على الرغم من كون شركة المطاحن أقدم من مصنع لافارج في المسيلة، إلا أن متوسط الخبرة بين العاملين هو أكبر في مصنع لافارج، وهذا نظرا لأن شركة المطاحن تعتمد مؤخرا على توظيف دفعات من أصحاب الشهادات الجدد في إطار صيغ مختلفة، أهمها صيغة عقود ما قبل التشغيل، وهم حديثو السن والخبرة من غيرهم.

- أدى تباعد العاملين من حيث منطقة الإقامة في مصنع لافارج مقارنة مع شركة المطاحن إلى ظهور تنظيمات غير رسمية حسب هذا المعيار، غير أن ذلك لم يؤثر على سيرورة التوظيف في الشركتين، باستثناء مصنع لافارج الذي أدى إلى ظهور مشكلة توظيف

- أبناء منطقة المصنع بلدية حمام الضلعة المطالبين بإعطائهم الأولوية في ذلك.

- إن طبيعة العقد المستقرة والأمنة في لافارج أدت إلى استقرار التنظيمات غير الرسمية من ناحية هذا الانشغال، على خلاف ما هو عليه الحال في شركة المطاحن التي تشهد حركية للتنظيمات غير الرسمية داخل الشركة، المطالبة بتثبيت أعضائها والحصول على عقود أكثر استقرارا، خاصة في ظل العدد الكبير للمتقاعدين منهم مقابل شح المناصب المالية المتاحة سنويا.

- تتسم أغلب التنظيمات غير الرسمية في الشركتين بالعفوية، مع صغر حجمها وبساطة مطالبها المتمثلة في إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجة الانتماء.

- تشارك التنظيمات غير الرسمية في الشركتين في صغر الحجم داخلهما بينما تكبر نسبيا خارجهما والعلاقة بين حجم التنظيم غير الرسمي والمستوى الوظيفي موجبة ضعيفة نسبيا.

- يختلف مصنع لافارج عن نظيره شركة المطاحن في وجود فروقات بين المستويات الوظيفية، من حيث بروز قيادات غير رسمية؛ وذلك لوجود تمايز كبير بين العاملين في المصنع، ووجود فوارق كبيرة من

حيث مهارة العمل الرسمي الناتج أساسا من طبيعة النشاط الذي يتطلب مهارات وكفاءات علمية متنوعة، خلافا لشركة المطاحن حيث لا نجد هذا التمايز.

- هناك علاقة عكسية بين المستوى الوظيفي ومستوى بروز القادة غير الرسميين فيه في شركة لافارج.
- سياسة الباب المفتوح التي تعتمد عليها إدارة شركة المطاحن أدت إلى اضمحلال دور القادة غير الرسميين في حل المشاكل الإدارية لأعضائه على خلاف ما هو الحال في شركة لافارج.
- في كلتا الشركتين يؤدي القادة غير الرسميين دورا نسبيا في إشباع الحاجات الاجتماعية لأعضاء التنظيمات غير الرسمية فيهما.

- يمكن ترتيب أصناف القادة غير الرسميين تنازليا من حيث شيوعهم في الشركتين التصنيف التالي:  
1- القائد الاجتماعي 2- قوي الشخصية 3- ذو السلطة الرسمية 4- كبير السن 5- القائد ذو الخبرة المهنية.
- يساهم القادة غير الرسميين في مصنع لافارج أعضاء التنظيمات غير الرسمية على حل مشاكلهم الشخصية ويحثونهم على التماسك بينما لا يلعب نظراؤهم في شركة المطاحن ذات الدور باستثناء الإطارات منهم.

- لعمال الشركتين نظرة إيجابية لدور التنظيمات غير الرسمية في الشركة مع إيجابية هذه النظرة في لافارج بشكل أكبر.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة نتائج إضافية نختصرها فيما يلي:

- يختلف أفراد التنظيمات غير الرسمية في الشركتين من حيث قبولهم لسبب المشاكل البيروقراطية كسبب لظهور العلاقات غير الرسمية بينهم، حيث تعتبر سببا مقبولا في شركة لافارج، بينما يرفضها أفرادها في شركة المطاحن.

- تختلف التنظيمات غير الرسمية في الشركتين في مدى شعورهم بوجود القيادة غير الرسمية بينها، فهي موجودة في شركة المطاحن خلافا لشركة لافارج حيث يشعر العمال بغياها، ويعتبر تقارب السن بين العمال وتباعد منطقة الإقامة والحدثة النسبية للشركة أسبابا مبررة لذلك.

- تشترك الشركتين في كون القادة في التنظيمات غير الرسمية لا يساهمون في حل المشاكل الإدارية لأعضائها.

- هناك ولاء نسبي للعاملين للتنظيمات غير الرسمية التي ينتمون إليها في الشركتين.

- تؤثر التنظيمات غير الرسمية سلبا على إجراءات التوظيف بشكل متفاوت بين مراحل التوظيف.

- يظهر تأثير التنظيمات غير الرسمية بشكل أكبر على مستوى الاستقطاب في الشركتين مع مقارنة مع المراحل الأخرى.

- تؤثر التنظيمات غير الرسمية بشكل أكبر على مرحلة الاختبار والتعيين وعلى التوظيف عموماً في شركة لافارج بحكم قوة التنظيم غير الرسمي الخارجي للمجتمع المحلي، في حين يؤثر بشكل أقل في الشركة العمومية المطاحن نظراً لضعف التنظيمات غير الرسمية وعدم جاذبية الوظائف فيها. انطلاقاً من الاختلافات الجوهرية في خصائص التنظيمات غير الرسمية بين الشركتين، ومن خلال النتائج السابقة يمكن الحكم بصحة الفرضية الرابعة كالتالي:

"توجد فروقات بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف بين الشركتين محل الدراسة".  
هـ- الإجابة على الفرضية العامة: أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في الشركتين عموماً.

- هناك علاقة من ضعيفة إلى متوسطة بين أثر التنظيم غير الرسمي على تحديد الاحتياجات وأثره على إجراءات التوظيف عموماً في الشركتين.

- أن هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على استقطاب العاملين وتأثيره على إجراءات التوظيف عموماً في الشركتين.

- هناك علاقة موجبة قوية بين تأثير التنظيم غير الرسمي على مرحلتي التدريب والتربص وأثره على إجراءات التوظيف عموماً في الشركتين .

- هناك علاقة ضعيفة بين أثر التنظيم غير الرسمي على مرحلة الاختبار والتعيين وتأثيره على إجراءات التوظيف عموماً في الشركتين.

من الإجابات عن الفرضيات الجزئية الأربعة ومن خلال التحليل الإحصائي يمكن الحكم على الفرضية العامة كالتالي:

"تؤثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

### التوصيات والاقتراحات:

من خلال دراستنا الميدانية شد انتباهنا عدد من الملاحظات على مستوى المؤسسات المدروسة، نوجزها على شكل اقتراحات على النحو التالي:

#### أ- بالنسبة لشركة لافاج:

- ضرورة اهتمام الشركة بالجانب البيئي وبالمساحات الخضراء داخل المصنع وخارجه؛ فلقد لاحظنا أن إهمال الشركة لهذا الجانب أدى إلى تلوث مائي يتجلى في وجود مجرى للمياه غير الصالحة وسط الشركة، وتلوث هوائي ناتج عن عدم استعمال مصفاة للهواء المنبعث من الأفران وتتحجج الشركة بغلاء تلك المصفاة في السوق، ويمكن للعامة ملاحظة ذلك التلوث أحيانا على بعد عشرات الكيلومترات فما بالك بالقرى التابعة لحمام الضلعة التي لا تبعد إلا العدد القليل من الكيلومترات ويقطن بها أزيد من 64 ألف نسمة، علاوة على تلوث الأرض والنبات بغبار الإسمنت الثقيل سواء من الأفران أو شاحنات النقل.

- أهمية إصلاح الطريق الرابط بين المصنع والطريق الوطني الرابط بين المسيلة وحمام الضلعة فهو طريق في وضع كارثي أثر سلبا على الناقل والمنقول، وقد وعدت إدارة المصنع بإصلاحه غير أن هذا الوعد لم يتجسد بعد.

- ضرورة تبني معايير صارمة وواضحة اتجاه جملة المشاكل التي تعترض العمال لا سيما سياسة الأجور ونظام المناوبة والتي تؤدي بشكل مستمر إلى إضرابات مؤثرة على وفرة منتج الإسمنت الضروري لدفع الكثير من مشاريع التنمية، ونخص بالذكر عمال الشحن.

- أهمية توفير وسائل الحماية الكافية واللازمة لعمال المصنع وخاصة عمال الأفران لما يشكله هذا العمل من خطر على سلامة العاملين.

- أهمية التعاون بين المصنع والسلطات العمومية المختصة لإنهاء ظاهرة المضاربة، التي جعلت من سعر الإسمنت يرتفع مما أثر سلبا على كاهل النفقات العمومية وعطل مشاريع التنمية وساهم في عجز القدرة الشرائية للمواطن في المشاريع الخاصة.

#### ب- بالنسبة لشركة مطاحن الحضنة:

- ضرورة التحلي بالرشادة في إدارة الشركة خاصة ما تعلق بالتوظيف والاهتمام بنوع العنصر البشري المستقطب والمختار لا بالعدد.

- نظرا لما لاحظناه في الشركة من خلل في توزيع الأعباء والمهام على العاملين وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأعباء على البعض وأهمهم عمال الشحن اليدوي إذا علمنا أن معظمهم متقدمون في السن وانخفاضه على البعض الآخر كالحراس، فإننا نقترح ضرورة تطبيق نظام التدوير الوظيفي Job rotation في سبيل تحقيق العدالة في توزيع المهام وكسر الروتين في العمل.

### ج- بالنسبة للوكالة الولائية للتشغيل:

- ضرورة تنظيم طرق توجيه زبائن الوكالة (المرشحون لشغل الوظائف) على مستوى مقرها، فالضغط المتواصل للعدد الهائل منهم أثر سلبا على عمل إداري وموظفي الوكالة، ونقترح بهذا الصدد ما يلي:

● أهمية الاعتماد على الإدارة الالكترونية وفقا لما هو مخطط له من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل بالاعتماد على طرق التواصل الالكتروني، كشبكات التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني والرسائل الهاتفية النصية القصيرة وغيرها...

● تفعيل الوكالات المحلية الفرعية على مستوى دائرة عين الملح وبوسعادة وسيدي عيسى ومنحهم صلاحيات أوسع لتخفيف الضغط على الوكالة الولائية وتقريب الإدارة إلى المواطن.

- تنظيم أيام إعلامية وتحسيسية ولأئية ومحلية للتعريف بنظم الوساطة التي تعتمدها الوكالة الوطنية في تنظيم سوق العمل ومدى مشاركتها في التوجيه والانتقاء لا سيما بنظام "الوسيط" الذي من شأنه أن يعزز ثقة المرشحين في الوكالة.

### آفاق الدراسة:

من خلال التطرق لموضوع بحثنا هذا ومن خلال مناقشة أصحاب الاختصاص، يمكن للباحث أن يقترح بعضا من الإشكاليات التي تعتبر امتدادا لدراستنا هاته، على النحو التالي:

- دور التنظيمات غير الرسمية في صنع القرار في المنظمات الاقتصادية في الجزائر.

- دور تبني التنظيم الرسمي للقيادة غير الرسمية في الإشراف على العاملين.

- أثر التنظيمات غير الرسمية على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية.

- دور التوظيف عن طريق التنظيم غير الرسمي في دعم القرصنة الصناعية للمؤسسات التكنولوجية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- القرآن الكريم.
- صحيح البخاري.
- صحيح مسلم.
- مسند الفاروق لابن كثير.

### أولاً- الكتب:

#### أ- باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الباري درة ، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في الترم الواحد و العشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
2. إبراهيم محمد محمد: إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. أبو يونس محمد باهي: الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة لأولى، الإسكندرية، مصر، 1999.
5. أحمد غريب محمد سيد: المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب المصرية ، 1973.
6. إرشيد محمود عبد الكريم: التنوع البشرية في المصارف الإسلامية بين الواقع والمثالية، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 2010.
7. إيهاب صبحي محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001.
8. البرادعي بسيوني محمد: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
9. البرنوطي سعاد نائف: الأعمال المتخصصة والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.

## قائمة المراجع:

10. بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
11. توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
12. ثابت إدريس عبد الرحمان: المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتب عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
13. الجيلالي حسان: التنظيم في الرسمين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، الجزائر، 1985.
14. حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
15. حريم حسين محمود: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. حسن عبد العزيز علي: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
17. حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1977.
18. حمود خضير كاضم ، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. الحناوي محمد صالح ، محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
20. حنفي عبد الغفار ، رسمية قرياقص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
21. داداي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية ، الجزائر ، الجزائر ، 2004.
22. الدباغ عصام عبد الوهاب: إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. درة عبد الباري وآخرون: إدارة التوكيد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2008.

## قائمة المراجع:

24. دسوقي كمال: إختيار الأثر، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر.
25. ديري زاهد محمد ، سعادة راغب الكسواني: إدارة المنصر البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009.
26. ربابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، درا صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
27. رسلان محمد و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
29. رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004.
30. زويلف مهدي حسن: إدارة الأثر، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2010.
31. ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
32. ساعاتي أمين: أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997.
33. السالم مؤيد سعيد ، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002.
34. سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
35. سعيد عمر وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991.
36. سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
37. شاهين شريف كامل: نظم المعلومات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1994.

## قائمة المراجع:

38. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 1996.
39. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. الشرقاوي علي: العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2001.
42. الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000.
43. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
44. شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1976.
45. صابر محمد عبد العليم ، خالد عبد المجيد تعيلب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
46. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر ، 1985.
47. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985.
48. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
49. عامر سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرو وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
50. عامر سعيد يس: الإدارة وأثرها المستقبل، مركز وايد للخدمات، القاهرة، مصر، 1998.
51. عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
52. عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

## قائمة المراجع:

53. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني من المنظما، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
54. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009.
55. عبد الجميلي باسم علاوي: العمل من الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2006.
56. عبد الخالق أحمد فؤاد: نظم المعلومات الحاسوبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1984.
57. عبد الرحيم عاطف زاهر: مفاهيم جديدة من إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
58. عبد العال صبري جلبي أحمد: نظام الجدارة من تولية الوظائف العامة دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، طنطا، مصر، 2008.
59. عبد الفتاح إيمان صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجامعية، القاهرة، مصر، 2010.
60. العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1993.
61. العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010.
62. عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، بوزريعة، الجزائر، 1992.
63. عصفور محمد شاکر: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
64. العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
65. عفيفي مصطفى صديق ، أحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي دراسة من التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2003.

## قائمة المراجع:

66. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
67. عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
68. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
69. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
70. عوض الله أمين أحمد: إدارة الأثراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون ذكر السنة.
71. عيسوي عبد الرحمان: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، بدون ذكر التاريخ.
72. الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
73. فالخ محمد صالح: إدارة الموارد البشرية صرهم وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
74. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980.
75. الكفافي محمد جمال: الاستثمار في الموارد البشرية للمناخسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
76. كلينفكس كيفن: توظيف المتميزين، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، بدون ذكر تاريخ النشر.
77. كنعان سالم نواف: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
78. لعتبي صبحي: تطوير الشكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

## قائمة المراجع:

- 79.لعويسات جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، بوزريعة، الجزائر،2002.
- 80.ماهر أحمد وآخرون : الإدارة المبدأ والممارس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 81.ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 82.ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 83.محمود صلاح الدين فهمي: التحليل الإداري كمعوق لميليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1994.
- 84.الموسي جمال الدين محمد ، ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 85.الموسي جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 86.المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 87.المليحي إبراهيم عبد الهادي: الإدارة، مفاهيم وأنواع وممارس، بدون ذكر دار الطبع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 88.منصور علي محمد: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 1999.
- 89.منير نوري: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 90.مهنا محمد نصر: فهم تنظيم الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 91.النداوي عبد العزيز بدر: إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 92.نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2009.
- 93.النعمي صلاح عبد القادر: الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 94.نوري منير ، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع:

95. هاشم زكي محمود: الإدارة العملية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
96. هاشم زكي محمود: إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 1996.
97. الهبيتي خالد عبد الرحيم ، أكرم أحمد الطويل : التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن، 1999.
98. الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
99. يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.

### ب - بالانجليزية:

- 1.A. Joseph : **Organization structure and behavior**, 3rd ed, New York, USA,1980.
- 2.F .Fidler : **The contingency model and the dynamics of leadership process**, advices experimental social psychology, academic press, New york,1978.
- 3.F.Luthans. : **Organizational behavior**, McGraw Hill publishing, 12th ed, London, 1977.
- 4.Jerald Hage, Michael Alken : **Routine technologies, social structure and organizational goals**, administrative science quarterly, New york,1969.
- 5.John B, Miner and Donald P: **Human resources management, the strategic perspective**, 1st edition HarperCollins publishers, USA,1995.
- 6.Johns Gary: **Organizational behavior**, Harp Collins, New york,1996.
- 7.L.Steven, Mcshane, Mary. Von -Glinow : **Organizational behavior** ,library of congress cataloging, Usa,2000
- 8.L.Wendell. Frence: **Human resources management**,3rd edition, Houghton Mifflin, Illinois, Geneva, 1994.

## قائمة المراجع:

ج- بالفرنسية:

1. Albert Nicole et autres: Management aspects humaines et organisationnels, PUF, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1999.
2. Boayer Luc, Noël Equilbey: Organisation: theories et applications, ed d'organisation, 2<sup>eme</sup> ed, Paris, France, 2003.
3. Cadin Loïc et autres: Gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2007.
4. Grawaitz. Madeleine.: Lexique des sciences sociales, ed Dalloz, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1994.
5. J ,Legeres ., Permartin.D : Pratiques des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1981.
6. M. Cornaton: Groupe et société initiation à la psychologie des groupes, ed privat, Toulouse 1969.
7. Quivy Raymond, Luc Van : Manuel de recherche en sciences sociales, Bordas, Paris, France 1988.
8. R. Bazagana: Eléments de psychologie sociale, OPU, Alger, 1980.
9. Sumpf J., M. Augues : Dictionnaire de sociologie, librairie Larousse, 3<sup>eme</sup> ed, 1978.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. ابن عبود علي أحمد ثاني: تباين الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الأمثل للتوظيف العاملة المواطنة رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، كلية التجارة للدراسات العليا، جامعة عين شمس، مصر، 1999.
2. بوزيد سايح: دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تحت إشراف شعيب بغداد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013.

## قائمة المراجع:

3. سعيد العتيبي، محمد بن سليم: أثر التنظيم في الرسمية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، إشراف الدكتور: محمد فتحي محمود، جامعة الامير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002-2003.
4. سلوى تيشات: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، إشراف: علي زيان محند واعمر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، 2010.
5. الشامسي محمد هلال بن غابش: تقييم سياستي الاختيار والتعيين في قطاع الأمن مع التطبيق على وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية، رسالة ماجستير، إشراف: علي محمود المبيض، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
6. عبد المحسن هبة ناصر محمد: مخططة القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في دولة الكويت، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004.
7. عبد الوهاب صلاح لطفي محمد: سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية بشركات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، رسالة ماجستير، إشراف: سامية أحمد فتحي عفيفي، جامعة حلوان، مصر، 2007.
8. لويذة دحيان: تأثير أختصاصات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علوم سياسية وعلاقات دولية، تحت إشراف: العقون سعاد، جامعة الجزائر3، 2012.
9. الوهبي رشيد بن جمعة بن محمد: تنظيم نظام التوظيف المركزي في الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، جامعة عين شمس، 2002.

## رابعاً: المقالات:

1. أبو سن أحمد إبراهيم: استخدام أساليب الترتيب والترتيب لمكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، العدد 21، ماي 1996.

## قائمة المراجع:

2. بن مشري عبد الحليم ، عمر فرحاتي: النسب الإداري، مدخل مثير، مجلة الاجتهاد القضائي، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5.
3. جابر الجزائري أبوبكر: أصول الولاية في الإسلام لإمام العلامة عبد الحميد بن باديس، مجلة الشهاب، ذي القعدة 1356، جانفي 1938.
4. رياض رمي ، رمي عقبة : أثر برامج سياسة التشغيل على مواجهة البطالة في الجزائر (دراسة مقارنة بين الشق 1990-1998 و 1999-2010)، ملتقى دولي بعنوان: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة يومي 15 و16 نوفمبر 2011، جامعة المسيلة، الجزائر.
5. سميرة العابد ، عبار زهية: ظاهرة البطالة في الجزائر بين الواقع والتمويل، مجلة الباحث عدد 11 /2012 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة.
6. صالح محمد ، فضيل عبد الكريم: النمو الديموغرافي و خصائص سوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17 ديسمبر 2014.
7. صباح زروخي ، برحومة عبد الحميد: دراسة تيسيرية للملابنة بين معدل البطالة والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1990-2013 باستخدام التكامل المشترك، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، جوان 2014.
8. الطائي إيمان حسين: كيف نحدد حجم البطالة، مجلة كلية التربية الرياضية، الجادرية، بغداد، العراق عدد سنة 2012.
9. علوني عمار: دور هيئات دعم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في معالجة البطالة دراسة تيسيرية بولاية سطيف، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15-16/11/2011.
10. عمار رواب ، غربي صباح: التكريم المهني والتشغيل في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، 2011.
- نبيلة وحدي: العمل والتهم... إشكالية الترام، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 - جوان 2014.

## قائمة المراجع:

### خامسا: القواميس والمناجد:

المنجد في اللغة والأعلام، الطبعة 24، دار الشروق، لبنان، 1973.

### سادسا: الجرائد الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم : 01-18 المتعلقة بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في: 12/12/2001، المادة الرابعة .

### سابعا: الملفات والمواقع الالكترونية:

1. الديوان الوطني للإحصاء: [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
2. الصندوق الوطني للضمان على البطالة CNAC، على الموقع: [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)
3. المؤسسة المصرية الأوربية للتدريب والتنمية، في موقع: [/http://www.eeotd.org](http://www.eeotd.org)
4. موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: [/www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)
5. هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية، مكتب الإمارات العربية المتحدة في موقع: <https://tanmia.ae>
6. وكالة التنمية الاجتماعية ADS: على الرابط <http://www.ads.dz>
7. G. Lazzarini Sergio and others: **Informal and formal organization in new institutional economics**, papers published in [/papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com), on September 27,2002.
8. Kraut Robert E and others: **Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology** Bellcore Morristown Publications, New jersey,USA, 2/20/2002, in [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
9. José Luis Molina: **The informal organizational chart in organizations: an approach from the social network analysis**, university of Barcelona, seen in: <http://www.sfu.ca>.

## قائمة المراجع:

10. Lucy Hatton :**The labour market**, Civitas : the institute for the study of civil society, published and Seen in: [www.civitas.org.uk/](http://www.civitas.org.uk/) .
11. South west observatory skills and learning: **The labour market handbook: an introduction to the labour market**, university of Exeter, [www.swslim -org.uk/](http://www.swslim-org.uk/).

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 30     | الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي حسب Farris                                   | 1     |
| 31     | مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي  | 2     |
| 69     | عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي  | 3     |
| 113    | تقييم عام لكل من الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي                                     | 4     |
| 152    | توزيع نسبة البطالة والقوى العاملة حسب الجنس خلال الفترة 2004-2014                         | 5     |
| 156    | تطور معدلات نسبة البطالة خلال الثلاثيات من 1990 إلى 2013                                  | 6     |
| 161    | وتيرة خلق مناصب شغل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب                             | 7     |
| 163    | بعض الأجهزة والهيئات المعنية بالتشغيل بمختلف الصيغ  | 8     |
| 188    | الطاقة الانتاجية والهيكلية التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر | 9     |
| 192    | تاريخ الاستثمار والانجازات لشركة لافارج في الجزائر  | 10    |
| 196    | إنتاجية الشركة اليومية والسنوية بين ما هو نظري وفعلي                                      | 11    |
| 197    | توزيع عمال الشركة حسب الفئات  | 12    |
| 198    | المساحة الإجمالية للمصنع وطاقة التخزين  | 13    |
| 200    | مقارنة مبدئية بين الشركتين محل الدراسة (مطاحن الحضنة - لافارج المسيلة)                    | 14    |
| 204    | وضعية سوق العمل لفئة العقود حسب إحصاءات الوكالة سنة 2014                                  | 15    |
| 208    | توزيع العينات حسب المستوى الوظيفي   | 16    |
| 209    | التعديلات التي طرأت على استبيان لافارج بعد الدراسة الاستطلاعية                            | 17    |
| 209    | نسبة الصلاحية والاسترجاع لاستبياني العينتين المبحوثتين                                    | 18    |
| 212    | قيم سلم ليكرت الخماسي لآراء المبحوثين   | 19    |
| 212    | قيم سلم ليكرت الخماسي لآراء المبحوثين المدرجة في برنامج SPSS حسب اتجاه العبارة            | 20    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 215 | قياس درجة الارتباط بين المحاور لعينة لافارج  | 21 |
| 215 | قياس درجة الارتباط بين المحاور لعينة شركة المطاحن                                    | 22 |
| 217 | قيم معاملي الصدق والثبات للاستمارتين   | 23 |
| 218 | توزيع العاملين في العينتين حسب المستوى الوظيفي                                       | 24 |
| 219 | توزيع العمال حسب الجنس في العينتين   | 25 |
| 220 | توزيع العاملين حسب الحالة المدنية  | 26 |
| 221 | بعض قيم مقاييس النزعة المركزية لمتغير السن للعينتين                                  | 27 |
| 223 | توزيع عينة المطاحن حسب فئات الأجور   | 28 |
| 224 | توزيع عينة لافارج حسب فئات الأجور  | 29 |
| 225 | التوزيع المشترك لأفراد عيني البحث حسب منطقة الإقامة                                  | 30 |
| 228 | اختبار ANOVA ومدى وجود التنظيمات غير الرسمية في العينتين                             | 31 |
| 228 | التوزيع المشترك لأفراد العينتين حسب مدى سعيهم لبناء العلاقات الشخصية                 | 32 |
| 229 | الارتباط بين مدى الرغبة في بناء العلاقات ودرجة اجتماعية العمال للعينتين              | 33 |
| 232 | إحصاءات عن حجم التنظيم غير الرسمي للعينتين موزعة حسب المستوى الوظيفي                 | 34 |
| 233 | توزيع آراء العينتين حول سبب التقارب المكاني  | 35 |
| 234 | توزيع آراء العينتين حول سبب المصالح الشخصية  | 36 |
| 235 | توزيع آراء العينتين حول سبب التشابه الوظيفي  | 37 |
| 236 | توزيع آراء العينتين حسب سبب الصراع التنظيمي  | 38 |
| 237 | توزيع آراء الباحثين حول سبب العفوية  | 39 |
| 239 | مدى وجود القادة غير الرسميين   | 40 |
| 239 | اختبار ANOVA TEST ومدى وجود التنظيمات غير الرسمية بين المستويات الوظيفية في العينتين | 41 |
| 240 | التوزيع المشترك لنسبة وجود القادة غير الرسميين والمستوى الوظيفي                      | 42 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 241 | قياس الارتباط بين حجم التنظيم غير الرسمي وأهمية القادة في حل المشاكل الإدارية     | 43 |
| 242 | مدى مساهمة القادة في الدور الاجتماعي  | 44 |
| 245 | توزيع متوسطات آراء المبحوثين حسب دوري "التماسك" و "حل المشاكل الشخصية"            | 45 |
| 246 | تقييم العلاقات الشخصية  | 46 |
| 248 | توزيع آراء أفراد العينتين حسب حجم الأعباء في العمل                                | 47 |
| 250 | اختبار فيشر لعدالة توزيع المهام في عينة المطاحن                                   | 48 |
| 250 | اختبار فيشر لعدالة توزيع المهام في عينة لافارج                                    | 49 |
| 251 | توزيع آراء أفراد العينتين حسب وتيرة التوظيف                                       | 50 |
| 252 | توزيع آراء العينتين حول تحريف التنظيم غير الرسمي لتحديد الاحتياجات                | 51 |
| 254 | آراء المبحوثين حول تكتم الإداريين على المناصب الشاغرة                             | 52 |
| 256 | توزيع آراء المبحوثين فيما يتعلق بأسبقية الاستقطاب غير الرسمي عن الاستقطاب الرسمي  | 53 |
| 257 | الطرق المتخذة للبحث عن العمل حسب الجنس ومستوى التعليم والتكوين                    | 54 |
| 259 | مقارنة مفصلة بين توزيع آراء العينتين و إحصاءات ONS حسب قناة الاستقطاب             | 55 |
| 262 | مقارنة مختصرة بين توزيع آراء المبحوثين ودراسة الديوان الوطني للإحصاء              | 56 |
| 264 | توزيع آراء العينتين حسب كفاية التدريب في مرحلة التبرص                             | 57 |
| 266 | توزيع آراء العينتين حسب دور الأصدقاء في التعلم والتأقلم                           | 58 |
| 267 | توزيع آراء العينتين حسب شعورهم بالاستقرار في مرحلة التبرص                         | 59 |
| 270 | توزيع آراء عينة المطاحن حول وجود ذوي المستوى المتدني                              | 60 |
| 270 | قيم اختبار فيشر لوجود ذوي المستوى المتدني حسب متغير المستوى الوظيفي               | 61 |
| 271 | متوسط قيم آراء عينة المطاحن حول تدني مستوى أداء بعض العمال حسب مستوياتهم الوظيفية | 62 |
| 271 | توزيع آراء العينتين حول كفاءة الاختبار  | 63 |
| 272 | قيمة الارتباط بين كفاءة الاختبار وتدني مستوى أداء بعض العمال لعينة المطاحن        | 64 |
| 273 | توزيع آراء العينتين حول إمكانية تكييف الاختبارات من طرف المنظمات غير الرسمية      | 65 |
| 274 | الدور الإيجابي للتنظيم غير الرسمي في الاختيار                                     | 66 |
| 275 | التعيين والترقية بقرارات فورية و مدى حدوث الاحتجاجات                              | 67 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 277 | محاور الاستبيان الموزع على مجتمع الوكالتين   | 68 |
| 277 | توزيع الموظفين حسب انتمائهم للوكالتين المحلية والولائية  | 69 |
| 279 | متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الأول   | 70 |
| 282 | متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الثاني  | 71 |
| 283 | متوسطات إجابات موظفي الوكالة حول عبارات المحور الثالث  | 72 |
| 284 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول عبارات المحور الأول.                   | 73 |
| 286 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الأول عموما                     | 74 |
| 287 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول عبارات المحور الثاني                   | 75 |
| 288 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الثالث                          | 76 |
| 288 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الرابع                          | 77 |
| 289 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور الخامس                          | 78 |
| 290 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحاور الخمسة معا                     | 79 |
| 291 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مقارنة بين إجابات عيني الشركتين حول المحور العام                           | 80 |
| 292 | إختبار T لعناصر المحور الأول: خصائص التنظيمات غير الرسمية لعيني الشركتين                                       | 81 |
| 293 | إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات مقارنة بين الشركتين                            | 82 |
| 294 | إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب المرشحين مقارنة بين الشركتين                            | 83 |
| 294 | إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على التدريب والتربص مقارنة بين الشركتين                             | 84 |
| 295 | إختبار ستودنت T لأثر التنظيمات غير الرسمية على الاختبار والتعيين مقارنة بين إجابات عيني الشركتين               | 85 |
| 295 | إختبار ستودنت T للمحاور الخمسة معا مقارنة بين إجابات عيني الشركتين   | 86 |
| 296 | إختبار ستودنت T للمحور العام مقارنة بين إجابات عيني الشركتين   | 87 |
| 296 | مصفوفة الارتباط المشترك لمحاور الاستبيان لعينة المطاحن   | 88 |
| 298 | مصفوفة الارتباط المشترك لمحاور الاستبيان لعينة لافارج  | 89 |
| 299 | المقارنة بين عيني الشركتين فيما يخص علاقة كل محور بالمحور العام  | 90 |
| 300 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الأول (خصائص التنظيمات غير الرسمية) لعينة المطاحن | 91 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 300 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الأول (خصائص التنظيمات غير الرسمية) لعينة لافارج       | 92  |
| 301 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثاني (تحديد الاحتياجات) لعينة المطاحن.               | 93  |
| 301 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثاني (تحديد الاحتياجات) لعينة لافارج.                | 94  |
| 302 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الثالث (مرحلة الاستقطاب) لعينة المطاحن.                | 95  |
| 302 | تحليل الانحدار لعلاقة إجراءات التوظيف بمرحلة الاستقطاب لعينة لافارج.  | 96  |
| 303 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الرابع (التدريب والتربص) لعينة المطاحن.                | 97  |
| 303 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الرابع (التدريب والتربص) لعينة لافارج.                 | 98  |
| 304 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الخامس (الاختبار والاختيار) لعينة المطاحن.             | 99  |
| 304 | تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام (إجراءات التوظيف) بالمحور الخامس (الاختبار والاختيار) لعينة لافارج.              | 100 |
| 306 | إختبار F لتأثير المستويات الوظيفية في عينة المطاحن على خصائص التنظيمات غير الرسمية ومراحل التوظيف والتوظيف بشكل عام | 101 |
| 308 | إختبار F لتأثير المستويات الوظيفية في عينة لافارج على خصائص التنظيمات غير الرسمية ومراحل التوظيف والتوظيف بشكل عام  | 102 |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان:  | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1     | تصور نموذج متغيرات الدراسة                              | س      |
| 2     | أثر المتغيرات التنظيمية على درجة الرسمية في المنظمات    | 24     |
| 3     | تصنيف مبادئ الإدارة حسب نوع الاهتمام                    | 41     |
| 4     | محددات السلوك التنظيمي حسب نظرية النظم                  | 50     |
| 5     | نموذج العجلة للاتصال                                    | 56     |
| 6     | نموذج الدائرة للاتصال                                   | 56     |
| 7     | النموذج الشخصي لهيكل التنظيم غير الرسمي                 | 58     |
| 8     | النموذج الاجتماعي لهيكل التنظيم غير الرسمي              | 59     |
| 9     | النموذج الوظيفي لهيكل التنظيم غير الرسمي                | 60     |
| 10    | نموذج القوة والنفوذ لهيكل التنظيم غير الرسمي            | 61     |
| 11    | أهم أهداف التحليل والتوصيف الوظيفيين                    | 92     |
| 12    | خطوات تخطيط الموارد البشرية                             | 100    |
| 13    | مراحل الاختيار والتعيين                                 | 123    |
| 14    | التأثير الإيجابي للتنظيم غير الرسمي على إجراءات التوظيف | 132    |
| 15    | التأثير السلبي للتنظيم غير الرسمي على إجراءات التوظيف   | 137    |
| 16    | العلاقة العكسية بين معدل النمو ومعدلات البطالة          | 153    |
| 17    | تطور نسبة اليد العاملة حسب المؤهلات والتكوين 2010-2014  | 154    |
| 18    | توزيع القوى العاملة على القطاعات الاقتصادية لسنة 2014   | 155    |
| 19    | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم (رياض سطيف)                | 179    |
| 20    | الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة             | 182    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 199 | الهيكـل التنظيمي لشركة لافارج- المسيلة                                      | 21 |
| 221 | توزيع عينة لافارج حسب المستويات التعليمية                                   | 22 |
| 222 | توزيع عينة المطاحن حسب المستويات التعليمية                                  | 23 |
| 224 | مقارنة بين توزيع أفراد عيني البحث حسب متغير الخبرة                          | 24 |
| 227 | توزيع أفراد عينة المطاحن حسب طبيعة العقد                                    | 25 |
| 238 | مقارنة بين العينتين حسب سبب نشأة التنظيمات غير الرسمية                      | 26 |
| 243 | أسباب بروز القادة في العينتين   | 27 |
| 263 | دور العلاقات الشخصية في استقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة حسب العينات الثلاث | 28 |
| 281 | مصادر معوقات عمل الوكالة نحو الحد من تدخل العلاقات الشخصية                  | 29 |

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق:

| الترتيب       | الملحق   | الرقم |
|---------------|--|-------|
| الملحق الاول  | استبيان المطاحن                                | -     |
| الملحق الثاني | استبيان لافارج                                 | -     |
| الملحق الثالث | استبيان الوكالة الولائية للتشغيل AWEM          | -     |
| الملحق الرابع | المطاحن: Catalogue des prix                    | 1     |
| الملحق الخامس | لافارج: بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الإنتاجية  | 2     |
| الملحق السادس | الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة نبذة تعريفية | 3     |
| الملحق السابع | وضعية سوق التشغيل بالمسيلة                     | 4     |
| الملحق الثامن | قائمة الأساتذة المحكمين                        | 5     |
| الملحق التاسع | جدول يوضح طرق البحث عن العمل حسب دراسة ONS     | 6     |
| الملحق العاشر | إحصاءات مستخرجة من تشغيل برنامج SPSS           | 7     |

استبيان عينة

المطلحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة فرحات عباس - سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

## استمارة استبيان.

أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد،

هذه الاستمارة هي إجراء عادي يدخل ضمن متطلبات استكمال الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، بالتخصص والجامعة المذكورين أعلاه، وهي تخص الجزء التطبيقي للدراسة، لذا نرجو منكم المساعدة بصفتمكم موظفا بشركة المطاحن بالمسيلة، وذلك بوضع علامة x في الخانة الموافقة للاختيار الذي ترونه مناسباً، وسنكون شاكرين لكم على صدقكم وموضوعيتكم. ويتحمل الطالب المسؤولية الكاملة عن سرية آرائكم واختياراتكم وكذا استعمالها في الإطار العلمي والأكاديمي لا غير.

أولاً: الأسئلة الشخصية:

السن: .....

الجنس:

أنثى

ذكر

الحالة المدنية:

أرمل

أعزب

مطلق

متزوج

منطقة الإقامة:

|  |              |  |                   |  |               |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|
|  | خارج الولاية |  | البلديات المجاورة |  | بلدية المسيلة |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|

ثانياً: أسئلة المستوى التعليمي والوظيفي:

المستوى الوظيفي:

|      |      |      |            |
|------|------|------|------------|
| عامل | مشرف | إطار | رئيس مصلحة |
|      |      |      |            |

طبيعة العقد:

عقد مفتوح contract renouvelable

عقد مؤقت - contract

عقد دائم - تثبيت

المستوى التعليمي:

|       |            |
|-------|------------|
| ..... | بدون مستوى |
| ..... | إبتدائي    |
| ..... | متوسط      |
| ..... | تكوين مهني |
| ..... | ثانوي      |
| ..... | جامعي      |

الخبرة في المؤسسة:

سنة .....

ثالثا: أسئلة الرأي:

| الفقرة   | المحور والعبارة   | أعارض بشدة | أعارض | لا أدري | موافق | موافق بشدة       |
|--|---|------------|-------|---------|-------|------------------|
| <b>المحور الأول: خصائص وأسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية</b> |   |            |       |         |       |                  |
| وجود التنظيمات غير الرسمية                                   | هناك جماعات عمل فاعلة تربطهم علاقات شخصية داخل مؤسستنا (جماعات صداقة، مصالح، قرابة، معارف، ..... إلخ)                           |            |       |         |       |                  |
|  | أسعى دائما لبناء علاقات شخصية مع زملائي والتعرف أكثر عليهم.   |            |       |         |       |                  |
| الحجم  | العمال داخل المؤسسة اجتماعيون ويروحون عن النفس من ضغط العمل   |            |       |         |       |                  |
|  | عدد أصدقائي المقربين داخل المؤسسة هو - أكتب رقما -  |            |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
| أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية.                            | عدد أصدقائي المقربين خارج المؤسسة هو - أكتب رقما -  |            |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
|  | أصل العلاقات الشخصية بيني وبين أصدقائي في المؤسسة هو تقارب أماكن ووسائل العمل: المكاتب، الورشات، المواصلات والنقل... إلخ        |            |       |         |       |                  |
|  | بناء علاقتي مع الآخرين مهمة للحفاظ على مصالحي الشخصية   |            |       |         |       |                  |
|  | أميل إلى بناء علاقات شخصية مع الذين لهم وظائف تشبه وظيفتي   |            |       |         |       |                  |
|  | إن المكاسب المادية تبرر بناء العلاقات الشخصية بيننا   |            |       |         |       |                  |
|  | كثير من العلاقات بين العمال سببها الاتحاد من أجل مجابهة الصراعات والمشاكل التي قد تحدث مستقبلا وللحفاظ على المكانة داخل المؤسسة |            |       |         |       |                  |
|  | أرى أن الصداقة العفوية أفضل.  |            |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية مهمة من أجل حل المشاكل الإدارية الخاصة بي  |            |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية في الواقع أفضل من القانون في حل مشاكل العمل  |            |       |         |       |                  |
|  | يوفر لي زملاء العمل ترويجا عن النفس من مشاكل العمل  |            |       |         |       |                  |
| القيادة غير الرسمية.   | هناك أشخاص بارزون - يتمتعون بمكانة قوية لدى العمال ويحترمونهم- ويؤثرون على الآخرين  |            |       |         |       |                  |
|  | يعود سبب احترامي لبعض الأشخاص إلى:  |            |       |         |       |                  |
|  | القادة في مؤسستنا يحثوننا على بناء العلاقات الجماعية فيما بيننا.  |            |       |         |       |                  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | يشارك القادة المشرفون على العمل في حل مشاكلنا الشخصية                 |
|  |  |  |  |  | المعارف والعلاقات الشخصية في مؤسستنا تلعب دورا إيجابيا.               |
|  |  |  |  |  | أشعر أن بعض العمال قد يتفوقون على ما يتناهى مع مصلحة المؤسسة.         |
|  |  |  |  |  | يهمني أنا وأصدقائي أن نناقش قضايا المؤسسة خارج أوقات العمل            |
| <b>المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.</b>      |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | الوظيفة التي أقوم بها شاقّة ولا يعير المشرفون اهتمامهم لي.            |
|  |  |  |  |  | حجم المهام التي نقوم بها مناسب لطاقتنا الذهنية والبدنية.              |
|  |  |  |  |  | حجم المهام التي نقوم بها موزعة بيننا بشكل عادل.                       |
|  |  |  |  |  | برنامج العمل مناسب ولا نعاني من جهد إضافي.                            |
|  |  |  |  |  | أرى أن وتيرة التوظيف في المؤسسة كافية.                                |
|  |  |  |  |  | أحيانا تفتح مناصب جديدة في تخصصات من أجل مرشحين معروفين مسبقا         |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن المناصب الجديدة قد تفتح من أجل أشخاص معينين مسبقا.           |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.</b>      |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | بعض الإداريين يتكتمون عن المناصب الشاغرة الجديدة بينهم.               |
|  |  |  |  |  | عادة ما يتم الإعلان عن المناصب الجديدة في وسائل الإعلام غير المعروفة. |
|  |  |  |  |  | عادة ما أعلم بالمناصب الجديدة قبل أن يخرج الإعلان الرسمي عنها         |
|  |  |  |  |  | عند علمي بالمناصب الجديدة أخبر أهلي وأصدقائي بها.                     |
|  |  |  |  |  | كيف علمت بالمنصب الذي التحقت به في المؤسسة أول مرة؟                   |
|  |  |  |  |  | عن طريق وكالة التشغيل ANEM  |
|  |  |  |  |  | عن طريق علاقتي الشخصية  |
|  |  |  |  |  | عن طريق التقرب من الشركة  |
|  |  |  |  |  | عبر الانترنت  |
|  |  |  |  |  | عن طريق الجرائد   |
|  |  |  |  |  | اتصلت بطريقة أخرى، أذكرها: .....                                      |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التدريب والتربص.</b> |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | حصلت على تدريب كاف من طرف المؤسسة بمجرد التحاقى بها.                  |
|  |  |  |  |  | ساعدني أصدقائي على تعلم العمل والتأقلم في المؤسسة.                    |
|  |  |  |  |  | شعرت أن مرحلة التربص كانت مستقرة وآمنة.                               |
|  |  |  |  |  | واجهت بعض الصعوبات من طرف الزملاء في بداية العمل                      |

المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة مرحلة الاختيار والتعيين.

|  |    |  |     |  |                                   |
|--|----|--|-----|--|-----------------------------------|
|  |    |  |     | بعض العمال مستواهم متدني ولا يستحقون التوظيف في المؤسسة  | تكييف الاختبارات                  |
|  |    |  |     | إن تصميم اختبارات التوظيف -المسابقة- يتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة   |                                   |
|  |    |  |     | يمكن لأصحاب النفوذ في الإدارة تكييف الاختبارات -المسابقة- حسب مؤهلات معارفهم من المترشحين للتوظيف.               |                                   |
|  |    |  |     | شروط وملف التوظيف قد يكونا مكيفين من أجل توظيف أشخاص محددين.   |                                   |
|  | لا |  | نعم | سبق وأن توسطت لدى الإدارة لجلب عامل أو موظف كفاء   | إيجابية وسلبية التعيين غير الرسمي |
|  | لا |  | نعم | هل حدث وأن عُيِّن عامل أو موظف بقرارات فوقية من الإدارة؟ بدون اللجوء إلى الإجراءات المعتادة (الاختبار /المسابقة) |                                   |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت الترقية بقرارات فوقية دون النظر إلى المعايير المعمول بها؟  |                                   |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت احتجاجات داخل مؤسستكم إثر قرارات الترقية أو التوظيف؟   |                                   |

شكرا جزيلاً.

استبصار حینہ

لافارج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة فرحات عباس - سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

## استمارة استبيان.

أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد،

هذه الاستمارة هي إجراء عادي يدخل ضمن متطلبات استكمال الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، بالتخصص والجامعة المذكورين أعلاه، وهي تخص الجزء التطبيقي للدراسة، لذا نرجو منكم المساعدة بصفتمكم موظفا بشركة لافارج LAFARGE بالمسيلة، وذلك بوضع علامة x في الخانة الموافقة للاختيار الذي ترونه مناسباً، وسنكون شاكرين لكم على صدقكم وموضوعيتكم. ويتحمل الطالب المسؤولية الكاملة عن سرية آرائكم واختياراتكم وكذا استعمالها في الإطار العلمي والأكاديمي لا غير.

أولاً: الأسئلة الشخصية:

السن: .....

الجنس:

أنثى

ذكر

الحالة المدنية:

أرمل

أعزب

مطلق

متزوج

منطقة الإقامة:

|  |              |  |                   |  |               |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|
|  | خارج الولاية |  | البلديات المجاورة |  | بلدية المسيلة |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|

ثانياً: أسئلة المستوى التعليمي والوظيفي:

المستوى الوظيفي:

|      |      |          |
|------|------|----------|
| إطار | تحكم | عون تحكم |
|      |      |          |

المستوى التعليمي:

|       |            |
|-------|------------|
| ..... | بدون مستوى |
| ..... | إبتدائي    |
| ..... | متوسط      |
| ..... | تكوين مهني |
| ..... | ثانوي      |
| ..... | جامعي      |

الخبرة في المؤسسة:

سنة .....

ثالثا: أسئلة الرأي:

| الفقرة   | المحور والعبارة   | أعارض بشدة                         | أعارض | لا أدري | موافق | موافق بشدة       |
|--|---|------------------------------------|-------|---------|-------|------------------|
| <b>المحور الأول: خصائص وأسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية</b>     |   |                                    |       |         |       |                  |
| وجود التنظيمات الرسمية   | هناك جماعات عمل فاعلة تربطهم علاقات شخصية داخل مؤسستنا (جماعات صداقة، مصالح، قرابة، معارف، ..... إلخ)                           |                                    |       |         |       |                  |
|  | أسعى دائما لبناء علاقات شخصية مع زملائي والتعرف أكثر عليهم.   |                                    |       |         |       |                  |
| غير الرسمية  | العمال داخل المؤسسة اجتماعيون ويروحون عن النفس من ضغط العمل   |                                    |       |         |       |                  |
|  | عدد أصدقائي المقربين داخل المؤسسة هو - أكتب رقما -  |                                    |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
| الحجم  | عدد أصدقائي المقربين خارج المؤسسة هو - أكتب رقما -  |                                    |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
|  | أصل العلاقات الشخصية بيني وبين أصدقائي في المؤسسة هو تقارب أماكن ووسائل العمل: المكاتب، الورشات، المواصلات والنقل... إلخ        |                                    |       |         |       |                  |
| أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية.                                | بناء علاقتي مع الآخرين مهمة للحفاظ على مصالحي الشخصية   |                                    |       |         |       |                  |
|  | أميل إلى بناء علاقات شخصية مع الذين لهم وظائف تشبه وظيفتي   |                                    |       |         |       |                  |
|  | إن المكاسب المادية تبرر بناء العلاقات الشخصية بيننا   |                                    |       |         |       |                  |
|  | كثير من العلاقات بين العمال سببها الاتحاد من أجل مجابهة الصراعات والمشاكل التي قد تحدث مستقبلا وللحفاظ على المكانة داخل المؤسسة |                                    |       |         |       |                  |
|  | أرى أن الصداقة العفوية أفضل.  |                                    |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية مهمة من أجل حل المشاكل الإدارية الخاصة بي  |                                    |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية في الواقع أفضل من القانون في حل مشاكل العمل  |                                    |       |         |       |                  |
|  | يوفر لي زملاء العمل ترويجا عن النفس من مشاكل العمل  |                                    |       |         |       |                  |
|  | هناك أشخاص بارزون - يتمتعون بمكانة قوية لدى العمال ويحترمونهم- ويؤثرون على الآخرين  |                                    |       |         |       |                  |
|  | القيادة غير الرسمية.  | يعود سبب احترامي لبعض الأشخاص إلى: |       |         |       |                  |
| القادة في مؤسستنا يحثوننا على بناء العلاقات الجماعية فيما بيننا. |   |                                    |       |         |       |                  |

|  |  |  |  |                            |  |
|--|--|--|--|----------------------------|--|
|  |  |  |  |                            | يشارك القادة المشرفون على العمل في حل مشاكلنا الشخصية                |
|  |  |  |  |                            | المعارف والعلاقات الشخصية في مؤسستنا تلعب دورا إيجابيا.              |
|  |  |  |  |                            | أشعر أن بعض العمال قد يتفوقون على ما يتنافى مع مصلحة المؤسسة.        |
|  |  |  |  |                            | يهمني أنا وأصدقائي أن نناقش قضايا المؤسسة خارج أوقات العمل           |
| <b>المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.</b>        |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | الوظيفة التي أقوم بها شاقة ولا يعير المشرفون اهتمامهم لي.            |
|  |  |  |  |                            | حجم المهام التي نقوم بها مناسب لطاقتنا الذهنية والبدنية.             |
|  |  |  |  |                            | حجم المهام التي نقوم بها موزعة بيننا بشكل عادل.                      |
|  |  |  |  |                            | برنامج العمل مناسب ولا نعاني من جهد إضافي.                           |
|  |  |  |  |                            | أرى أن وتيرة التوظيف في المؤسسة كافية.                               |
|  |  |  |  |                            | أحيانا تفتح مناصب جديدة في تخصصات من أجل مرشحين معروفين مسبقا        |
|  |  |  |  |                            | أعتقد أن المناصب الجديدة قد تفتح من أجل أشخاص معينين مسبقا.          |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.</b>        |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | عادة ما أعلم بالمناصب الجديدة قبل أن يخرج الإعلان الرسمي عنها        |
|  |  |  |  |                            | عند علمي بالمناصب الجديدة أخبر أهلي وأصدقائي بها.                    |
|  |  |  |  | عن طريق وكالة التشغيل ANEM | كيف علمت بالمنصب الذي التحقت به في المؤسسة أول مرة؟                  |
|  |  |  |  | عن طريق علاقتي الشخصية     |  |
|  |  |  |  | عن طريق التقرب من الشركة   |  |
|  |  |  |  | عبر الانترنت               |  |
|  |  |  |  | عن طريق الجرائد            |  |
|  |  |  |  |                            | اتصلت بطريقة أخرى، أذكرها: .....                                     |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التدريب والتربص.</b>   |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | حصلت على تدريب كاف من طرف المؤسسة بمجرد التحاقني بها.                |
|  |  |  |  |                            | ساعدني أصدقائي على تعلم العمل والتأقلم في المؤسسة.                   |
|  |  |  |  |                            | شعرت أن مرحلة التربص كانت مستقرة وآمنة.                              |
|  |  |  |  |                            | واجهت بعض الصعوبات من طرف الزملاء في بداية العمل                     |
| <b>المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختيار والتعيين.</b> |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | إن تصميم اختبارات التوظيف -المسابقة- يتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة |
|  |  |  |  |                            | تعتبر اختبارات التوظيف في الشركة موضوعية                             |

|  |    |  |     |  |                                     |
|--|----|--|-----|--|-------------------------------------|
|  | لا |  | نعم | سبق وأن توسطت لدى الإدارة لجلب عامل أو موظف كفاء   | إيجابية وسلبية التعيين غير<br>الرمي |
|  | لا |  | نعم | هل حدث وأن عُيِّن عامل أو موظف بقرارات فوقية من الإدارة؟ بدون اللجوء إلى الإجراءات المعتادة (الاختبار /المسابقة) |                                     |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت الترقية بقرارات فوقية دون النظر إلى المعايير المعمول بها؟  |                                     |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت احتجاجات داخل مؤسستكم إثر قرارات الترقية أو التوظيف؟   |                                     |

شكرا جزيلاً.

استبيان حينة

المطاحن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة فرحات عباس - سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

## استمارة استبيان.

أخي الكريم:

تحية طيبة وبعد،

هذه الاستمارة هي إجراء عادي يدخل ضمن متطلبات استكمال الدراسة لنيل شهادة دكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، بالتخصص والجامعة المذكورين أعلاه، وهي تخص الجزء التطبيقي للدراسة، لذا نرجو منكم المساعدة بصفتمكم موظفا بشركة لافارج LAFARGE بالمسيلة، وذلك بوضع علامة x في الخانة الموافقة للاختيار الذي ترونه مناسباً، وسنكون شاكرين لكم على صدقكم وموضوعيتكم. ويتحمل الطالب المسؤولية الكاملة عن سرية آرائكم واختياراتكم وكذا استعمالها في الإطار العلمي والأكاديمي لا غير.

أولاً: الأسئلة الشخصية:

السن:.....سنة

الجنس:

أنثى

ذكر

الحالة المدنية:

أرمل

أعزب

مطلق

متزوج

منطقة الإقامة:

|  |              |  |                   |  |               |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|
|  | خارج الولاية |  | البلديات المجاورة |  | بلدية المسيلة |
|--|--------------|--|-------------------|--|---------------|

ثانياً: أسئلة المستوى التعليمي والوظيفي:

المستوى الوظيفي:

|      |      |          |
|------|------|----------|
| إطار | تحكم | عون تحكم |
|      |      |          |

المستوى التعليمي:

|       |            |
|-------|------------|
| ..... | بدون مستوى |
| ..... | إبتدائي    |
| ..... | متوسط      |
| ..... | تكوين مهني |
| ..... | ثانوي      |
| ..... | جامعي      |

الخبرة في المؤسسة:

..... سنة.

ثالثا: أسئلة الرأي:

| الفقرة   | المحور والعبارة   | أعترض بشدة                         | أعترض | لا أدري | موافق | موافق بشدة       |
|--|---|------------------------------------|-------|---------|-------|------------------|
| <b>المحور الأول: خصائص وأسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية</b>     |   |                                    |       |         |       |                  |
| وجود التنظيمات الرسمية   | هناك جماعات عمل فاعلة تربطهم علاقات شخصية داخل مؤسستنا (جماعات صداقة، مصالح، قرابة، معارف، ..... إلخ)                           |                                    |       |         |       |                  |
|  | أسعى دائما لبناء علاقات شخصية مع زملائي والتعرف أكثر عليهم.   |                                    |       |         |       |                  |
| غير الرسمية  | العمال داخل المؤسسة اجتماعيون ويروحون عن النفس من ضغط العمل   |                                    |       |         |       |                  |
|  | عدد أصدقائي المقربين داخل المؤسسة هو - أكتب رقما -  |                                    |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
| الحجم  | عدد أصدقائي المقربين خارج المؤسسة هو - أكتب رقما -  |                                    |       |         |       | عدددهم هو: ..... |
|  | أصل العلاقات الشخصية بيني وبين أصدقائي في المؤسسة هو تقارب أماكن ووسائل العمل: المكاتب، الورشات، المواصلات والنقل... إلخ        |                                    |       |         |       |                  |
| أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية.                                | بناء علاقتي مع الآخرين مهمة للحفاظ على مصالحي الشخصية   |                                    |       |         |       |                  |
|  | أميل إلى بناء علاقات شخصية مع الذين لهم وظائف تشبه وظيفتي   |                                    |       |         |       |                  |
|  | إن المكاسب المادية تبرر بناء العلاقات الشخصية بيننا   |                                    |       |         |       |                  |
|  | كثير من العلاقات بين العمال سببها الاتحاد من أجل مجابهة الصراعات والمشاكل التي قد تحدث مستقبلا وللحفاظ على المكانة داخل المؤسسة |                                    |       |         |       |                  |
|  | أرى أن الصداقة العفوية أفضل.  |                                    |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية مهمة من أجل حل المشاكل الإدارية الخاصة بي  |                                    |       |         |       |                  |
|  | العلاقات الشخصية في الواقع أفضل من القانون في حل مشاكل العمل  |                                    |       |         |       |                  |
|  | يوفر لي زملاء العمل ترويجا عن النفس من مشاكل العمل  |                                    |       |         |       |                  |
|  | هناك أشخاص بارزون - يتمتعون بمكانة قوية لدى العمال ويحترمونهم- ويؤثرون على الآخرين  |                                    |       |         |       |                  |
|  | القيادة غير الرسمية.  | يعود سبب احترامي لبعض الأشخاص إلى: |       |         |       |                  |
| القادة في مؤسستنا يحثوننا على بناء العلاقات الجماعية فيما بيننا. |   |                                    |       |         |       |                  |

|  |  |  |  |                            |  |
|--|--|--|--|----------------------------|--|
|  |  |  |  |                            | يشارك القادة المشرفون على العمل في حل مشاكلنا الشخصية                |
|  |  |  |  |                            | المعارف والعلاقات الشخصية في مؤسستنا تلعب دورا إيجابيا.              |
|  |  |  |  |                            | أشعر أن بعض العمال قد يتفوقون على ما يتناهي مع مصلحة المؤسسة.        |
|  |  |  |  |                            | يهمني أنا وأصدقائي أن نناقش قضايا المؤسسة خارج أوقات العمل           |
| <b>المحور الثاني: أثر التنظيمات غير الرسمية على تحديد الاحتياجات.</b>        |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | الوظيفة التي أقوم بها شاقة ولا يعير المشرفون اهتمامهم لي.            |
|  |  |  |  |                            | حجم المهام التي نقوم بها مناسب لطاقتنا الذهنية والبدنية.             |
|  |  |  |  |                            | حجم المهام التي نقوم بها موزعة بيننا بشكل عادل.                      |
|  |  |  |  |                            | برنامج العمل مناسب ولا نعاني من جهد إضافي.                           |
|  |  |  |  |                            | أرى أن وتيرة التوظيف في المؤسسة كافية.                               |
|  |  |  |  |                            | أحيانا تفتح مناصب جديدة في تخصصات من أجل مرشحين معروفين مسبقا        |
|  |  |  |  |                            | أعتقد أن المناصب الجديدة قد تفتح من أجل أشخاص معينين مسبقا.          |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين.</b>        |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | عادة ما أعلم بالمناصب الجديدة قبل أن يخرج الإعلان الرسمي عنها        |
|  |  |  |  |                            | عند علمي بالمناصب الجديدة أخبر أهلي وأصدقائي بها.                    |
|  |  |  |  |                            | كيف علمت بالمنصب الذي التحقت به في المؤسسة أول مرة؟                  |
|  |  |  |  | عن طريق وكالة التشغيل ANEM |  |
|  |  |  |  | عن طريق علاقتي الشخصية     |  |
|  |  |  |  | عن طريق التقرب من الشركة   |  |
|  |  |  |  | عبر الانترنت               |  |
|  |  |  |  |                            | عن طريق الجرائد  |
|  |  |  |  |                            | اتصلت بطريقة أخرى، أذكرها: .....                                     |
| <b>المحور الثالث: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة التدريب والتربص.</b>   |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | حصلت على تدريب كاف من طرف المؤسسة بمجرد التحاقني بها.                |
|  |  |  |  |                            | ساعدني أصدقائي على تعلم العمل والتأقلم في المؤسسة.                   |
|  |  |  |  |                            | شعرت أن مرحلة التربص كانت مستقرة وآمنة.                              |
|  |  |  |  |                            | واجهت بعض الصعوبات من طرف الزملاء في بداية العمل                     |
| <b>المحور الرابع: أثر التنظيمات غير الرسمية على مرحلة الاختيار والتعيين.</b> |  |  |  |                            |  |
|  |  |  |  |                            | إن تصميم اختبارات التوظيف -المسابقة- يتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة |

|  |    |  |     |  |                                      |
|--|----|--|-----|--|--------------------------------------|
|  |    |  |     | تعتبر إختبارات التوظيف في الشركة موضوعية   |                                      |
|  | لا |  | نعم | سبق وأن توسطت لدى الإدارة لجلب عامل أو موظف كفاء   | إيجابية وسلبية التعيين غير<br>الرمزي |
|  | لا |  | نعم | هل حدث وأن عُيِّن عامل أو موظف بقرارات فوقية من الإدارة؟ بدون اللجوء إلى الإجراءات المعتادة (الاختبار /المسابقة) |                                      |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت الترقية بقرارات فوقية دون النظر إلى المعايير المعمول بها؟  |                                      |
|  | لا |  | نعم | هل حدثت احتجاجات داخل مؤسستكم إثر قرارات الترقية أو التوظيف؟   |                                      |

شكرا جزيلاً.

استبيان الحركة

AWEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

## استبيان:

**تحية طيبة وبعد:**

أخي الكريم،

هذا عبارة عن استبيان مكمل يدخل في إطار أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بعنوان: "أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، للطالب خليلي أحمد، الذي يطلب مساعدتكم بملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية وصدق مع تعهدنا لكم بسرية تامة للمعلومات، كما نتعهد في عدم استعمال هذه المعلومات إلا في إطار البحث الأكاديمي العلمي البحث.

الوظيفة

|                         |                  |                                 |                           |       |      |           |
|-------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|-------|------|-----------|
| مستشار مساعد في التشغيل | منشط الفضاء الحر | مهندس (أوتقني) في الإعلام الآلي | مهندس (أوتقني) في الإحصاء | أمانة | حارس | عون إدارة |
|                         |                  |                                 |                           |       |      |           |

الخبرة: ..... (عدد السنوات).

| العبارة:   | موافق بشدة | موافق | لا أدري | أعارض بشدة | أعارض |
|--|------------|-------|---------|------------|-------|
| 1 للوكالة دور فعال في تحقيق تكافؤ الفرص بين المرشحين للوظائف.  |            |       |         |            |       |
| 2 أعتبر أن الوكالة نجحت في التنسيق والاتصال بين العارضين والطلابين للعمل.  |            |       |         |            |       |
| 3 نعاني نقصا في تعاون المؤسسات العمومية المعنية بالتشغيل لتسهيل مهمتنا.  |            |       |         |            |       |
| 4 أعتبر أن شرط إلزامية التسجيل في الوكالة بالنسبة لطلابي العمل شرطا كرس مبدأ العدالة   |            |       |         |            |       |
| 5 أعتبر أن هناك ثغرات في الإدارات الأخرى يجد من تحقيق تكافؤ الفرص.   |            |       |         |            |       |
| 6 التسجيل عن طريق برنامج الوسيط "الشبكة" قلص من تدخل العلاقات الشخصية.   |            |       |         |            |       |
| 7 أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع الخاص في التوظيف  |            |       |         |            |       |
| 8 أعتبر أن الوكالة نجحت في الحد من تدخل ذوي النفوذ من القطاع العام في التوظيف.   |            |       |         |            |       |
| 9 نقص الوعي لدى بعض مسؤولي المؤسسات الاقتصادية جعلهم يمارسون ضغطا على موظفي وكالات التشغيل بإقحام العلاقات الشخصية بدل المعايير العادلة. |            |       |         |            |       |
| 10 أعتبر أن هناك ثغرات قانونية يجب تعديلها لقيام الوكالة بتحقيق العدالة في التوظيف   |            |       |         |            |       |
| وكالات التشغيل في الوطن عموما تعاني من بعض النقائص لتحقيق مبدأ العدالة في التوظيف والحد من تدخل العلاقات الشخصية.                        | نعم        |       | لا      |            |       |

إذا كان نعم. ما أهم طبيعة هذه النقائص ومصدرها؟ ضع X أمام الخانة المناسبة:

|        |       |               |                                 |       |
|--------|-------|---------------|---------------------------------|-------|
| قانوني | إداري | ثقافة المجتمع | اقتصادي (أجور، ضرائب، تكاليف..) | سياسي |
|--------|-------|---------------|---------------------------------|-------|

شكرا على تعاونكم معنا.

## الملحق رقم: 01 بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الإنتاجية

| معلومات خاصة بالوحدة الإنتاجية  |   | معلومات خاصة بالمتعامل الإقتصادي   |  |
|---|---|--|--|
| طاقة التخزين:<br>حجر جيرى + طين : 50000<br>رمل 2000 ،جبس 2500،خام الحديد 2500                   | المساحة المقطاة: /<br>المصنع: 900م <sup>2</sup> X 2000م<br>2م <sup>2</sup> 1.800.000<br>،الحجر    | التسمية الإجمالية:<br>المصنع: 900م <sup>2</sup> X 2000م<br>2م <sup>2</sup> 1.800.000<br>،الحجر   | LA FARGE Holcim  |
| عدد المستخدمين  | الطاقة الإنتاجية الحقيقية<br>12000 طن /اليوم<br>5 مليون طن اسمنت /السنة<br>545<br>00012)طن/(اليوم | الطاقة الإنتاجية النظرية<br>12000 طن /اليوم<br>5 مليون طن اسمنت /السنة<br>545<br>00012)طن/(اليوم | المقر الإداري: باب الزوار<br>المصنع<br>الجزائر<br>03 مارس<br>2003<br>طبيعة النشاط المعمرس:<br>النتائج الصناعي للأسمنت (مصنع اسمنت):<br>استراد التجهيزات المواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية: |
| أعوان تنفيذ<br>400  | أعوان تحكم<br>100   | إطارات<br>45   | معلومات خاصة بالمواد المنتجة   |
| القيام بعمليات التصدير  |   | العلامة التجارية<br>LAFARGE  | المواد المنتجة<br>الاسمنت  |
| البلدان المستهدفة بعمليات التصدير:<br>/   |   | المواد الأولية المستعملة: مواد محلية<br>الكلس ،الطين ،الرمل ،خامات الحديد                        | المواد المستخدمة:<br>طبيعة التحاليل المجرأة<br>كيمائية + فيزيائية<br>CETIM<br>مخبر المصنع<br>ساعة/أسبوعتين<br>يوم/يومين/7 أيام/28 يوم.   |
| ملاحظات:<br>الإنتاج الحالي يقدر بنسبة 90 % و المصنع ينتج الاسمنت بمادة الكاينكر المنتجة بالمصنع |   | قواعد الطاقة<br>فواعدالطاقة  | المواد المجرأة عليها التحاليل<br>كل المواد الأولية،المواد النصف مصنعة<br>وجودة<br>المواد المصنعة<br>و المواد المصنعة<br>Mokauem / Malaki   |
| /   |   | قواعدالطاقة<br>فواعدالطاقة   | مقر الوحدة الإنتاجية:<br>حمام الضلمة النبيل<br>03 مارس   |

الملحق رقم : 2 جدول ردود الأساتذة المحكمين حول استمارة البحث.

| رد   | الجامعة والمنصب                                 | التخصص والميول          | الأستاذ                | رقم |
|--|---|-------------------------|------------------------|-----|
| تصحيح صياغة بعض الأسئلة  | عميد كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة      | علوم التسيير            | أ.د. برحومة عبد الحميد | 1   |
| تصحیحات مهمة جدا تتعلق بالتحليل الإحصائي فيما بعد. خاصة فيما يتعلق بتبويب وفئات الأرقام - السن، الخبرة،.. طلب تجريب الاستمارة وقياس الصدق. تصحيحات لغوية | نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة | الإحصاء و spss          | د. رابح بلعباس         | 2   |
| مناقشة المحاور الخاصة بالاستمارة وتعديل بعض الاسئلة.   | جامعة فيلادلفيا الأردن - قسم إدارة الأعمال      | التحليل الإحصائي و spss | د- طارق هاشم           | 3   |
| وافق على الاستبيان   | جامعة فيلادلفيا - قسم إدارة الأعمال             | إدارة الأعمال           | د- أحمد الخضور         | 4   |
| تعديلات على بعض العبارات والاسئلة.   | جامعة فيلادلفيا - قسم إدارة الأعمال             | إدارة الأعمال           | د- أحمد المعاني        | 5   |
| تعديلات على بعض الاسئلة.   | جامعة فيلادلفيا - قسم إدارة الأعمال             | إدارة الأعمال           | د- ناصر جردات          | 6   |

الملحق رقم: 03.

جدول يوضح الطرق المعتمدة في البحث عن الوظيفة حسب الجنس والمستوى التعليمي في دراسة الديوان الوطني للإحصاء ONS.

| النسب من المائة                                 | Masculin |      | Féminin  |      | Total    |      |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|
|   | Effectif | %    | Effectif | %    | Effectif | %    |
| <b>Aucun diplôme</b>                            |          |      |          |      |          |      |
| Inscription auprès d'un bureau de main d'œuvre  | 266      | 46,8 | 45       | 59,9 | 310      | 48,3 |
| Démarches auprès des entreprises                | 250      | 44,0 | 34       | 46,3 | 284      | 44,3 |
| Par des relations personnelles                  | 473      | 83,4 | 58       | 78,3 | 531      | 82,8 |
| A la recherche de moyens pour s'installer à son | 167      | 29,4 | 11       | 15,0 | 178      | 27,7 |
| Autres démarches                                | 80       | 14,2 | 5        | 7,3  | 86       | 13,4 |
| <b>Diplôme de la formation professionnelle</b>  |          |      |          |      |          |      |
| Inscription auprès d'un bureau de main d'œuvre  | 130      | 67,3 | 68       | 78,5 | 198      | 70,8 |
| Démarches auprès des entreprises                | 117      | 60,5 | 53       | 61,5 | 170      | 60,8 |
| Par des relations personnelles                  | 162      | 83,9 | 69       | 79,8 | 231      | 82,6 |
| A la recherche de moyens pour s'installer à son | 74       | 38,1 | 18       | 20,3 | 91       | 32,6 |
| Autres démarches                                | 19       | 10,0 | 6        | 7,5  | 26       | 9,2  |
| <b>Diplôme de l'Enseignement supérieur</b>      |          |      |          |      |          |      |
| Inscription auprès d'un bureau de main d'œuvre  | 80       | 81,6 | 171      | 88,2 | 252      | 86,0 |
| Démarches auprès des entreprises                | 84       | 85,3 | 168      | 86,5 | 252      | 86,1 |
| Par des relations personnelles                  | 79       | 80,5 | 157      | 80,7 | 236      | 80,6 |
| A la recherche de moyens pour s'installer à son | 26       | 26,7 | 24       | 12,4 | 50       | 17,2 |
| Autres démarches                                | 14       | 14,2 | 16       | 8,1  | 30       | 10,2 |
| <b>Ensemble</b>                                 |          |      |          |      |          |      |
| Inscription auprès d'un bureau de main d'œuvre  | 476      | 55,4 | 284      | 79,9 | 760      | 62,6 |
| Démarches auprès des entreprises                | 450      | 52,4 | 256      | 72,0 | 706      | 58,2 |
| Par des relations personnelles                  | 714      | 83,1 | 284      | 80,0 | 998      | 82,2 |
| A la recherche de moyens pour s'installer à son | 267      | 31,1 | 53       | 14,9 | 320      | 26,3 |
| Autres démarches                                | 114      | 13,2 | 28       | 7,8  | 141      | 11,6 |

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء www.ons.dz. التقرير الخاص بسبتمبر 2014. بتاريخ 2015/06/27

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle   | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|---|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 1  | Les catégories de وظيفة المبحوث surviennent avec des probabilités égales.                           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 2  | Les catégories définies par جفس surviennent avec نكر et أنثى = المبحوث les probabilités 0.5 et 0.5. | Test binomial à échantillon unique    | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 3  | Les catégories de الحالة المبنية surviennent avec des probabilités égales.                          | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 4  | Les catégories de المؤهل المراسي أو المستوى التحليلي surviennent avec des probabilités égales.      | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 5  | Les catégories de الخبرة في العمل surviennent avec des probabilités égales.                         | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 6  | Les catégories de منطقة الإقامة surviennent avec des probabilités égales.                           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 7  | Les catégories de مدى وجود التنظيمات غير الرسمية surviennent avec des probabilités égales.          | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 8  | Les catégories de المسح الي بناء العلاقات الشخصية surviennent avec des probabilités égales.         | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 9  | Les catégories de مدى اجتماعية العمال surviennent avec des probabilités égales.                     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 10 | Les catégories de سبب القرب المكاني surviennent avec des probabilités égales.                       | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 11 | Les catégories de سبب تحقيق المصالح الشخصية surviennent avec des probabilités égales.               | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification es

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle  | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 12 | Les catégories de سبب التشغيل الوظيفي surviennent avec des probabilités égales.            | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 13 | Les catégories de سبب المكاسب المالية surviennent avec des probabilités égales.            | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 14 | Les catégories de سبب الصراع القطبي surviennent avec des probabilités égales.              | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 15 | Les catégories de سبب المغوية surviennent avec des probabilités égales.                    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 16 | Les catégories de سبب المشاكل الإدارية والمصرفية surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 17 | Les catégories de سبب المعتقدات القانونية surviennent avec des probabilités égales.        | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 18 | Les catégories de حلجة الانتماء والشروع عن النفس surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 19 | Les catégories de وجود القيادة غير الرسمية surviennent avec des probabilités égales.       | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 20 | Les catégories de سبب بروز القادة غير الرسميين surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle   | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|---|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 21 | Les catégories de دور القلعة في بناء المرافق الاجتماعية surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 22 | Les catégories de دور القلعة في حل المسائل الشخصية surviennent avec des probabilités égales.      | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 23 | Les catégories de تقييم المرافق الشخصية surviennent avec des probabilités égales.                 | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 24 | Les catégories de مناقشة قضايا العمل surviennent avec des probabilités égales.                    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 25 | Les catégories de عبء العمل surviennent avec des probabilités égales.                             | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 26 | Les catégories de عدالة توزيع المهام surviennent avec des probabilités égales.                    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 27 | Les catégories de عدالة برنامج العمل surviennent avec des probabilités égales.                    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 28 | Les catégories de كفاءة وتيرة التوظيف surviennent avec des probabilités égales.                   | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 29 | Les catégories de فتح مناصب لأعضاء التنظيم غير الرسمي surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle   | Test  | Sig. | Décision                          |
|----|---|---|------|-----------------------------------|
| 30 | Les catégories de فصح منصب لأعضاء<br>موظفين مسبقا<br>surviennent avec des probabilités égales.  | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 31 | Les catégories de أسبقية الاستقطاب غير<br>الرسمي عن الاستقطاب الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.                       | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 32 | Les catégories de وجود الاستقطاب غير<br>الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 33 | Les catégories de كفاءة الاستقطاب غير<br>الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.  | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 34 | Les catégories de كفاءة التدريب للمعلمين<br>الجدد<br>surviennent avec des probabilités égales.  | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 35 | Les catégories de التدريب غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 36 | Les catégories de التقييم في مرحلة<br>التربص<br>surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 37 | Les catégories de مشاكل التقييم مع *****<br>التقييم غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.                             | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |
| 38 | Les catégories de إن تصميم اختبارات<br>التوظيف المسبقة- يتناسب مع طبيعة الوظائف<br>الشاغرة<br>surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-<br>deux à<br>échantillon<br>unique | .000 | Rejeter l'<br>hypothèse<br>nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle   | Test  | Sig. | Décision                   |
|----|---|---|------|----------------------------|
| 39 | Les catégories de <b>إن تصنيف اختبارات التوظيف موضوعي</b> surviennent avec des probabilités égales.                                     | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 40 | Les catégories définies par <b>حدوث الاستقطاب غير الرسمي = لا نعم</b> surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5.                     | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 41 | Les catégories de <b>التعيين غير الرسمي</b> surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 42 | Les catégories définies par <b>حدوث الاحتجاجات = نعم لا</b> surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5.                               | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 43 | Les catégories définies par <b>مشاكل التقييم مع التقييم غير الرسمي = لا</b> et <b>نعم</b> surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5. | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 44 | Les catégories de <b>قرارات التوظيف في المؤسسة عادة</b> surviennent avec des probabilités égales.                                       | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 45 | Les catégories de <b>فرص الترقية متاحة وعلاوة أمل الجميع</b> surviennent avec des probabilités égales.                                  | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 46 | La distribution de <b>سن الباحثين</b> est normale avec une moyenne de 40.84 et un écart-type de 4.97.                                   | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 47 | La distribution de <b>الخبرة في العمل</b> est normale avec une moyenne de 13.16 et un écart-type de 2.42.                               | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle   | Test  | Sig. | Décision                   |
|----|---|---|------|----------------------------|
| 48 | La distribution de حجم التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة est normale avec une moyenne de 4.14 et un écart-type de 2.46. | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 49 | La distribution de حجم التنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة est normale avec une moyenne de 6.41 et un écart-type de 4.52. | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 50 | La distribution de خصائص التنظيم غير الرسمي est normale avec une moyenne de 2.83 et un écart-type de 0.35.            | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .066 | Retenir l'hypothèse nulle. |
| 51 | La distribution de المحور الثاني est normale avec une moyenne de 3.09 et un écart-type de 0.62.                       | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .003 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 52 | La distribution de المحور الثالث est normale avec une moyenne de 2.58 et un écart-type de 0.64.                       | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 53 | La distribution de المحور رابع est normale avec une moyenne de 2.96 et un écart-type de 0.52.                         | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 54 | La distribution de المحور الخامس est normale avec une moyenne de 2.45 et un écart-type de 0.37.                       | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 55 | La distribution de أثر التنظيم غير الرسمي على التوظيف est normale avec une moyenne de 2.78 et un écart-type de 0.37.  | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .067 | Retenir l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

### Récapitulatif du test d'hypothèse

|    | Hypothèse nulle  | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 1  | Les catégories de <b>وظيفة المبحوث</b> surviennent avec des probabilités égales.                           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 2  | Les catégories définies par <b>جنس المبحوث = أنثى et ذكر</b> surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5. | Test binomial à échantillon unique    | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 3  | Les catégories de <b>الحالة السكنية</b> surviennent avec des probabilités égales.                          | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 4  | Les catégories de <b>المؤهل الدراسي أو المستوى التعليمي</b> surviennent avec des probabilités égales.      | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 5  | Les catégories de <b>منطقة الإقامة</b> surviennent avec des probabilités égales.                           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 6  | Les catégories de <b>طبيعة الحق</b> surviennent avec des probabilités égales.                              | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 7  | Les catégories de <b>مدى وجود التظلمات غير الرسمية</b> surviennent avec des probabilités égales.           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 8  | Les catégories de <b>السعي الى بناء العلاقات الشخصية</b> surviennent avec des probabilités égales.         | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 9  | Les catégories de <b>مدى اجتماعية العمال</b> surviennent avec des probabilités égales.                     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 10 | Les catégories de <b>سبب التقرب المكثف</b> surviennent avec des probabilités égales.                       | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 11 | Les catégories de <b>سبب تحقيق المصالح الشخصية</b> surviennent avec des probabilités égales.               | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification es

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle  | Test                                  | Sig. | Décision                    |
|----|--|---------------------------------------|------|-----------------------------|
| 12 | Les catégories de سبب المشكله الوظيفي surviennent avec des probabilités égales.              | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 13 | Les catégories de سبب المكسب المالية surviennent avec des probabilités égales.               | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 14 | Les catégories de سبب الصراع التنظيمي surviennent avec des probabilités égales.              | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 15 | Les catégories de سبب المعرفة surviennent avec des probabilités égales.                      | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 16 | Les catégories de سبب المشكل الإداري والبيروقراطية surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 17 | Les catégories de سبب الحقائق القانونية surviennent avec des probabilités égales.            | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 18 | Les catégories de حلجة الإقضاء والترويج عن النفس surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 19 | Les catégories de وجود القيادة غير الرسمية surviennent avec des probabilités égales.         | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |
| 20 | Les catégories de سبب بروز القيادة غير الرسميين surviennent avec des probabilités égales.    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l' hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle  | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 21 | Les catégories de دور القفلة في بناء surviennent avec des probabilités égales. العلاقات الاجتماعية | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 22 | Les catégories de دور القفلة في حل المسائل الشخصية surviennent avec des probabilités égales.       | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 23 | Les catégories de تقييم العلاقات الشخصية surviennent avec des probabilités égales.                 | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 24 | Les catégories de مناقشة قضايا العمل surviennent avec des probabilités égales.                     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 25 | Les catégories de عبء العمل surviennent avec des probabilités égales.                              | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 26 | Les catégories de عدالة توزيع المهام surviennent avec des probabilités égales.                     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 27 | Les catégories de عدالة برنامج العمل surviennent avec des probabilités égales.                     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 28 | Les catégories de كفاية وثيرة التوظيف surviennent avec des probabilités égales.                    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 29 | Les catégories de فتح مناصب لأعضاء التنظيم غير الرسمي surviennent avec des probabilités égales.    | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle  | Test                                  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---------------------------------------|------|----------------------------|
| 30 | Les catégories de فصح مناصب لأعضاء<br>surviennent avec des probabilités égales.            | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 31 | Les catégories de أسبقية الاستقطاب غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales. | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 32 | Les catégories de وجود الاستقطاب غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.   | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 33 | Les catégories de كفاءة الاستقطاب غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.  | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 34 | Les catégories de كفاءة القريب للعلمين الجدد<br>surviennent avec des probabilités égales.  | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 35 | Les catégories de القريب غير الرسمي<br>surviennent avec des probabilités égales.           | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 36 | Les catégories de التقييم في مرحلة التريض<br>surviennent avec des probabilités égales.     | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 37 | Les catégories de مشكل التقييم مع*****<br>surviennent avec des probabilités égales.        | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 38 | Les catégories de قضي مستوى بعض الأعمال<br>surviennent avec des probabilités égales.       | Test du Chi-deux à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle  | Test  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---|------|----------------------------|
| 39 | Les catégories de تصميم الاختبارات ملائم للوظائف المشاعرة surviennent avec des probabilités égales.                          | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 40 | Les catégories de التنظيم غير الرسمي وكيف اختبارات التوظيف surviennent avec des probabilités égales.                         | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .003 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 41 | Les catégories de التنظيم غير الرسمي وكيف شروط وملف التوظيف surviennent avec des probabilités égales.                        | Test du Chi-deux à échantillon unique           | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 42 | Les catégories définies par سبق وأن توطئت لدى الإدارة لتوظيف كفاءة = لا et نعم surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5. | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 43 | Les catégories définies par تسهن_بقرارات_فوقية = نعم et لا surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5.                     | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 44 | Les catégories définies par حدوث احتجابات اثر قرار تسهن = لا et نعم surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5.            | Test binomial à échantillon unique              | .594 | Retenir l'hypothèse nulle. |
| 45 | Les catégories définies par حدوث احتجابات حول قرار الترقية = لا et نعم surviennent avec les probabilités 0.5 et 0.5.         | Test binomial à échantillon unique              | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 46 | La distribution de سن المبحوث est normale avec une moyenne de 33.00 et un écart-type de 8.66.                                | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .036 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 47 | La distribution de الخبرة est normale avec une moyenne de 2.09 et un écart-type de 1.35.                                     | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification es

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle  | Test  | Sig. | Décision                   |
|----|--|---|------|----------------------------|
| 48 | La distribution de <b>قلت الأجر</b> est normale avec une moyenne de 1.88 et un écart-type de 0.55.                         | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 49 | La distribution de <b>حجم القطن غير الرسمي داخل المؤسسة</b> est normale avec une moyenne de 2.74 et un écart-type de 1.83. | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 50 | La distribution de <b>حجم القطن غير الرسمي خارج المؤسسة</b> est normale avec une moyenne de 6.24 et un écart-type de 3.18. | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 51 | La distribution de <b>محور خصائص القطن غير الرسمية</b> est normale avec une moyenne de 2.97 et un écart-type de 0.34.      | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .059 | Retenir l'hypothèse nulle. |
| 52 | La distribution de <b>تحديد الاحتياج</b> est normale avec une moyenne de 2.88 et un écart-type de 0.60.                    | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .007 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 53 | La distribution de <b>محور الاستقطاب</b> est normale avec une moyenne de 2.19 et un écart-type de 0.85.                    | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 54 | La distribution de <b>محور القرب والتقرب</b> est normale avec une moyenne de 2.89 et un écart-type de 0.62.                | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .000 | Rejeter l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

**Récapitulatif du test d'hypothèse**

|    | Hypothèse nulle   | Test  | Sig. | Décision                   |
|----|---|---|------|----------------------------|
| 55 | La distribution de <b>محور الاختيار والاختيار</b> est normale avec une moyenne de 2.84 et un écart-type de 0.46.          | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .001 | Rejeter l'hypothèse nulle. |
| 56 | La distribution de <b>أثر القطن غير الرسمي على القوطيف</b> est normale avec une moyenne de 2.68 et un écart-type de 0.40. | Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique | .120 | Retenir l'hypothèse nulle. |

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification 05.

Descriptives LAFARGE

| Statistiques descriptives |         |     |  |
|---------------------------|---------|-----|--|
| Ecart type                | Moyenne | N   |  |
| .14646                    | 1.0218  | 229 | جنس المبحوث                            |
| .389                      | 1.16    | 228 | الحالة المدنية                         |
| 4.96789                   | 40.8384 | 229 | سن المبحوث                             |
| 1.22221                   | 5.0786  | 229 | المؤهل الدراسي أو المستوى التعليمي     |
| .4733                     | 3.092   | 229 | الخبرة في العمل                        |
| 2.41616                   | 13.1616 | 229 | الخبرة في العمل                        |
| .75801                    | 1.4672  | 229 | منطقة الاقامة                          |
| .92058                    | 2.4891  | 229 | مدى وجود التنظيمات غير الرسمية         |
| 1.08478                   | 2.1834  | 229 | السعي الى بناء العلاقات الشخصية        |
| 1.14288                   | 2.2969  | 229 | مدى اجتماعية العمال                    |
| 2.46093                   | 4.1354  | 229 | حجم التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة    |
| 4.51568                   | 6.4061  | 229 | حجم التنظيم غير الرسمي خارج المؤسسة    |
| 1.22509                   | 2.7729  | 229 | سبب التقارب المكاني                    |
| 1.28043                   | 3.2969  | 229 | سبب تحقيق المصالح الشخصية              |
| 1.21962                   | 2.0611  | 229 | سبب التشابه الوظيفي                    |
| 1.12632                   | 3.5066  | 229 | سبب المكاسب المادية                    |
| 1.37797                   | 3.1878  | 229 | سبب الصراع التنظيمي                    |
| 1.05921                   | 1.7424  | 229 | سبب العفوية                            |
| 1.17519                   | 2.9301  | 229 | سبب المشاكل الادارية والبيروقراطية     |
| 1.21816                   | 2.4367  | 229 | سبب العقوبات القانونية                 |
| 1.24311                   | 2.4367  | 229 | حاجة الانتماء والترويج عن النفس        |
| 1.21935                   | 3.0044  | 229 | وجود القيادة غير الرسمية               |
| 1.46681                   | 2.2838  | 229 | سبب بروز القادة غير الرسميين           |
| 1.28616                   | 2.4803  | 229 | دور القادة في بناء العلاقات الاجتماعية |
| 1.18115                   | 3.3231  | 229 | دور القادة في حل المشاكل الشخصية       |
| 1.07566                   | 2.2969  | 229 | تقييم العلاقات الشخصية                 |
| .93378                    | 2.8646  | 229 | مناقشة قضايا العمل                     |
| 1.13390                   | 2.9389  | 229 | عبء العمل                              |
| 1.27417                   | 3.1965  | 229 | عدالة توزيع المهام                     |
| 1.32065                   | 3.1790  | 229 | عدالة برنامج العمل                     |
| .94611                    | 2.6769  | 229 | كفاية وتيرة التوظيف                    |
| .81502                    | 2.6288  | 229 | فتح مناصب لاجراء التنظيم غير الرسمي    |
| 1.04503                   | 2.9956  | 229 | فتح مناصب لأعضاء موظفين مسبقاً         |

## الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

|         |        |     |  |
|---------|--------|-----|--|
| .97771  | 2.3799 | 229 | أسيقية الاستقطاب غير الرسمي عن<br>الاستقطاب الرسمي                       |
| 1.26175 | 2.2882 | 229 | وجود الاستقطاب غير الرسمي  |
| 1.03425 | 3.0961 | 229 | كفاءة الاستقطاب غير الرسمي   |
| 1.39788 | 2.8603 | 229 | كفاية التدريب للعاملين الجدد   |
| 1.28926 | 2.2882 | 229 | التدريب غير الرسمي   |
| .92498  | 2.9083 | 229 | التأقلم في مرحلة التربص  |
| 1.25475 | 2.9869 | 229 | *****مشاكل التأقلم مع التنظيم غير<br>الرسمي                              |
| .92031  | 2.3362 | 229 | إن تصميم اختبارات التوظيف- المسابقة -<br>يتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة |
| 1.14481 | 2.2489 | 229 | إن تصميم اختبارات التوظيف موضوعي   |
| .27644  | 1.9170 | 229 | حدوث الاستقطاب غير الرسمي  |
| .95644  | 3.5546 | 229 | التعيين غير الرسمي   |
| .48643  | 1.3799 | 229 | حدوث الاحتجاجات  |
| .43333  | 1.7511 | 229 | *****مشاكل التأقلم مع التنظيم غير<br>الرسمي                              |
| .57622  | 2.6245 | 229 | قرارات التوظيف في المؤسسة عادلة  |
| 1.84478 | 2.9825 | 229 | فرص الترقية متاحة وعادلة أمام الجميع                                     |
| .34738  | 2.8297 | 229 | خصائصالتنظيم غير الرسمي  |
| .61852  | 3.0328 | 229 | المحور الثاني  |
| .64306  | 2.5721 | 229 | المحور الثالث  |
| .51539  | 2.9563 | 229 | المحور رابع  |
| .36710  | 2.4534 | 229 | المحور الخامس  |
| .37071  | 2.7536 | 229 | أثر التنظيم غير الرسمي على التوظيف<br>ف                                  |
|         |        | 228 | N valide (listwise)  |

## Descriptives MOULINS

| Statistiques descriptives |         |     |                                    |
|---------------------------|---------|-----|------------------------------------|
| Ecart type                | Moyenne | N   |                                    |
| .00000                    | 1.0000  | 127 | المدرسة الشركة                     |
| .889                      | 3.47    | 127 | المبحوث وظيفة                      |
| .229                      | 1.06    | 127 | المبحوث جنس                        |
| .530                      | 1.55    | 127 | المدنية الحالة                     |
| 8.66117                   | 33.0000 | 127 | المبحوث سن                         |
| 1.29037                   | 4.7165  | 127 | التعليمي المستوى أو الدراسي المؤهل |
| 1.35121                   | 2.0866  | 127 | الخبرة                             |

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

|         |        |     |  |
|---------|--------|-----|--|
| .54974  | 1.8031 | 127 | الأجور فئات  |
| .55652  | 1.3071 | 127 | الإقامة منطقة  |
| .85625  | 1.7717 | 127 | العقد طبيعية   |
| .83121  | 2.3543 | 127 | الرسمية غير التنظيمات وجود مدى                               |
| 1.09618 | 2.3150 | 127 | الشخصية العلاقات بناء الى السعي                              |
| 1.13637 | 2.4094 | 127 | العمال اجتماعية مدى  |
| 1.83101 | 2.7402 | 127 | داخل الرسمي غير التنظيم حجم المؤسسة                          |
| 3.18094 | 6.2362 | 127 | خارج الرسمي غير التنظيم حجم المؤسسة                          |
| 1.32614 | 2.5354 | 127 | المكاني التقارب سبب  |
| 1.16788 | 3.6220 | 127 | الشخصية المصالح تحقيق سبب                                    |
| 1.11494 | 2.2992 | 127 | الوظيفي التشابه سبب  |
| .86720  | 3.3465 | 127 | المادية المكاسب سبب  |
| 1.16456 | 3.5827 | 127 | التنظيمي الصراع سبب  |
| 1.14065 | 1.7480 | 127 | العفوية سبب  |
| .85178  | 3.5512 | 127 | والبيروقراطية الادارية المشاكل سبب                           |
| .97475  | 2.9528 | 127 | القانونية العقبات سبب  |
| 1.20221 | 2.3307 | 127 | النفس عن والترويج الانتماء حاجة                              |
| 1.16633 | 2.6850 | 127 | الرسمية غير القيادة وجود                                     |
| 1.46969 | 2.8504 | 127 | الرسميين غير القادة بروز سبب                                 |
| .97776  | 3.1102 | 127 | الاجتماعية العلاقات بناء في القادة دور                       |
| .87879  | 3.5591 | 127 | الشخصية المشاكل حل في القادة دور                             |
| 1.33521 | 2.7008 | 127 | الشخصية العلاقات تقييم                                       |
| .88581  | 2.9055 | 127 | العمل قضايا مناقشة   |
| 1.13428 | 2.6693 | 127 | العمل عبء  |
| 1.51566 | 3.1417 | 127 | المهام توزيع عدالة   |
| 1.29824 | 2.9291 | 127 | العمل برنامج عدالة   |
| .87751  | 2.3071 | 127 | التوظيف وثيرة كفاية  |
| .85690  | 2.5984 | 127 | غير التنظيم لاجراء مناصب فتح الرسمي                          |
| 1.00486 | 2.8819 | 127 | مسبقا موظفين لاجراء مناصب فتح عن الرسمي غير الاستقطاب اسبقية |
| 1.06940 | 2.3858 | 127 | الرسمي الاستقطاب   |
| 1.06495 | 1.7323 | 127 | الرسمي غير الاستقطاب وجود                                    |
| .97179  | 3.0079 | 127 | الرسمي غير الاستقطاب كفاءة                                   |
| 1.19800 | 2.8189 | 127 | الجدد للعاملين التدريب كفاية                                 |
| 1.17827 | 2.9764 | 127 | الرسمي غير التدريب   |
| .89283  | 2.6614 | 127 | التربص مرحلة في التأقلم                                      |
| 1.34370 | 3.0630 | 127 | غير التنظيم مع التأقلم مشاكل*****<br>الرسمي                  |

الملحق رقم: 04 لعينة لافارج+ عينة المطاحن . Tests non paramétriques + Descriptives

|         |        |     |  |
|---------|--------|-----|--|
| 1.17471 | 3.0315 | 127 | العمال بعض مستوى تدني                        |
| 1.02555 | 3.5984 | 127 | للوظائف ملائم الاختبارات تصميم<br>الشاعرة    |
| 1.36247 | 3.1984 | 126 | اختبارات يكيف الرسمي غير التنظيم<br>التوظيف  |
| 1.04241 | 2.7638 | 127 | وملف شروط يكيف الرسمي غير التنظيم<br>التوظيف |
| .44028  | 1.7402 | 127 | لتوظيف الإدارة لدى توسطت وأن سبق<br>كفاءة    |
| .43586  | 1.2520 | 127 | فوقية_بقرارات_تعيين                          |
| .50122  | 1.4724 | 127 | تعيين قرار اثر احتجاجات حدوث                 |
| .43586  | 1.2520 | 127 | الترقية قرار حول احتجاجات حدوث               |
| .34198  | 2.9197 | 127 | الرسمية_غير_محورخصائصالتنظيمات               |
| .60364  | 2.8071 | 127 | تحديدالاحتياجات                              |
| .84565  | 2.1299 | 127 | محورالاستقطاب                                |
| .62022  | 2.8858 | 127 | والتربص_محورالتدريب                          |
| .45709  | 2.8380 | 125 | محورالاختباروالاختيار                        |
| .39527  | 2.6598 | 125 | _على_الرسمي_غير_اثرالتنظيم<br>التوظيف        |
|         |        | 125 | N valide (listwise)                          |

هذه الدراسة من المواضيع المهمة التي تعنى بها كل المنظمات الاقتصادية، على اختلاف تخصصاتها، فهي تتطرق إلى أثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف فيها، خاصة في مجتمعنا المحلي ذي التقارب الاجتماعي الكبير، ومن خلال دراستنا هذه التي تم إسقاطها والمقارنة فيها بين شركتين، أولاهما محلية عمومية وهي شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة (شركة محلية-عمومية- متوسطة الحجم)، والثانية شركة لافارج لصناعة الإسمنت بالمسيلة (وهي شركة أجنبية، خاصة، متعددة الجنسيات)، كما تم الكشف عن دور ومساهمة الوكالة الولائية للتشغيل في الحد من هذا الأثر، اعتمادا على منهج دراسة حالة، وبعد طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر التنظيمات غير الرسمية على إجراءات التوظيف في الشركتين محل الدراسة؟

حصلنا على بعض النتائج أهمها:

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف في الشركتين محل الدراسة.
  - تساهم الوكالة الولائية للتشغيل بالمسيلة AWEM-M'sila في الحد جزئيا من تأثير العلاقات الشخصية على إجراءات التوظيف بالمؤسسات الاقتصادية المحلية.
  - توجد فروقات بين أثر التنظيمات غير الرسمية على مراحل التوظيف بين الشركتين محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: التنظيمات غير الرسمية ، إجراءات التوظيف.

Abstract:

This study discusses an important scientific topic, which is interested by all economic organizations, it treats "the informal organizations impact on recruitment procedures", especially in our local community which has a great social convergence, through this study that was dropped and compared in it on and between two companies: Hodna-Mills company-M'sila (local-public and medium-sized company), and Lafarge cement company (foreign-private and transnational company), in addition this study shows the role of employment agency in M'sila in reducing that impact.

Problematic formulation study was:

Do informal organizations impact on recruitment procedures in Algerian economic institutions?

so we got a lot of results that we can summarize it as below :

- There are statistically significant differences between the informal organizations Effect on recruitment procedures in both studied companies.
- the employment agency in M'sila contribute partially in reducing the impact of the informal organizations on recruitment procedures in Local economic institutions.
- There are statistically significant differences between the informal organizations Effect on recruitment procedures between two studied companies.

key words: informal organizations , recruitment procedures.