وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمديـــــة
كليـة العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا والفلسفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

عملية التوظيف بالمؤسسة الجزائرية بين التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة
- وحدة ألتومات بالرغاية-الجزائر

إعداد الطالب:
الياس بوسهوة

إشـــــراف:
أ د . جميلة صغير

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
صديق شريف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة المدية
جميلة صغير	أستاذ التعليم العالي	عضوا مقررا	جامعة المدية
مصطفى كلوشي	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة المدية
حنان سبخاوى	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة المدية
سليم مغراني	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة
أم الخير سحنون	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة

السنة الجامعية 2024-2025



»۞ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ۞«

صدق الله العظيم

سورة البقرة– الآية 32.

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله تعالى الذي بفضله وتوفيقه أتممنا هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة جميلة صغير لقاء تفضلها بالإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة طيلة فترة البحث وحرصها على إنجازه.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

وكما لا يفوتني أن أشكر القائمين على وحدة ألتومات بمؤسسة أنابيب على كل التسهيلات التي قدموها لنا طيلة فترة الدراسة الميدانية وإلى جميع الموظفين والعمال على تعاونهم معنا.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وألهمهما الصحة والعافية.

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي.

إلى كل من ساهم في تعليمي وتكويني من الابتدائي إلى الدكتوراه.

إلى كل الأصدقاء وكل من مد لنا يد العون والدعم والمساندة في إنجاز هذا العمل.

فهـــرس الدراســـة

فهـرس الدراسـة

العنـــوان	رقم الصفحة
فهرس الدراسة	
قائمة المختصرات والرموز	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
ملخص الدراسة	
مقدمة	أ-ت
الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1-الإشكالية	02
2- المفاهيم الأساسية للدراسة	07
3- نموذج الدراسة	14
4- أسباب اختيار الموضوع	14
5- أهمية الدراسة	15
6-أهداف الدراسة	15
7- المقاربات السوسيولوجية	16
8- الدراسات السابقة	19
9- منهج الدراسة	40
10- صعوبات الدراسة	41
الفصل الثاني: عقلنة عملية التوظيف في المؤسسة وأثرها على اندماج وأداء المورد البشري.	
تمهيد .	42
1-أساسيات حول تسيير الموارد البشرية	43
1-1- مدخل مفاهيمي لتسيير الموارد البشرية	43
1-2- المداخل السوسيولوجية لدراسة الموارد البشرية	46
1-3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	53
1-4- وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية	55
2- توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية	61
2-1-مفهوم الوظيفة والموظف من منظور(دولي، جزائري).	62
2-2- أهمية وأهداف عملية التوظيف.	66

2-3- مبادئ عملية التوظيف .	67
2-4- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف.	70
3- مراحل وأساليب التوظيف في المؤسسة العمومية.	73
3-1- قراءة في شروط التوظيف .	73
3-2- مراحل عملية التوظيف	76
3-3- أساليب تنظيم عملية التوظيف في المؤسسة العمومية.	84
4- الاندماج الوظيفي للعاملين مخرج لعملية التوظيف.	87
4-1- مفهوم الاندماج الوظيفي.	87
4-2- أنواع الاندماج الوظيفي.	89
4-3- مستويات الاندماج الوظيفي.	91
4-4- مظاهر الاندماج الوظيفي.	92
5- الأداء الوظيفي هدف من أهداف عملية التوظيف	94
5-1- مفهوم الأداء الوظيفي	94
5-2- عناصر الأداء الوظيفي.	96
5-3- تقييم الأداء الوظيفي ومراحله في المؤسسة.	97
خلاصة الفصل .	101
الفصل الثالث: الرأسمال الاجتماعي وعملية التوظيف في المؤسسة.	
تمهيد .	103
1- مدخل إلى الرأسمال الاجتماعي	104
1-1- نشأة وتطور مفهوم رأس المال الاجتماعي	104
1-2- مفهوم رأس المال الاجتماعي	108
1-3-أنواع ومصادر رأس المال الاجتماعي	111
1-4- أبعاد رأس المال الاجتماعي ووظائفه	114
2- الاتجاهات السوسيولوجية لدراسة رأس المال الاجتماعي	119
2-1- الاتجاه الفرنسي في دراسة رأس المال الاجتماعي	119
2-2- الاتجاه الأنجلو أمريكي في دراسة رأس المال الاجتماعي	123
2-3- الاتجاه الاجتماعي (نظرية الموارد الاجتماعية)	128
2-4- تقييم أهم أفكار الاتجاهات السوسيولوجية لرأس المال الاجتماعي	133
3-أثر الرأسمال الاجتماعي على سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة	134
3-1- مستويات بناء رأس المال الاجتماعي	134
3-2- شبكات العلاقات كأداة لبناء الرأسمال الاجتماعي في المؤسسة.	138

3-3- انعكاسات الرأسمال الاجتماعي على مخرجات عملية التوظيف.	144
خلاصة الفصل.	149
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية في وحدة ألتومات – مؤسسة أنابيب.	
تمهيد.	151
1- مجالات الدراسة الميدانية	151
1-1- المجال المكاني للدراسة الميدانية	151
1-1-1-تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.	151
1-1-2-لمحة عن وحدة ألتومات وأهدافها.	152
1-2- المجال الزماني للدراسة.	159
2- مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.	160
2-1- مجتمع الدراسة.	161
2-2- عينة الدراسة.	161
2-3- أدوات جمع البيانات.	163
2-4- معالجة وتحليل البيانات العامة.	165
خلاصة الفصل.	179
الفصل الخامس:عرض وتحليل البيانات لأثر الرأسمال البشري على الاندماج الوظيفي للعاملين .	
تمهيد.	181
1-الشباب وطرق البحث عن عمل.	181
2- رأس المال البشري وإجراءات عملية التوظيف.	189
3- رأس المال البشري واندماج العاملين بالمؤسسة.	204
خلاصة الفصل.	237
الفصل السادس:عرض وتحليل البيانات لأثر الشبكة الاجتماعية على الاندماج الوظيفي للعاملين.	
تمهيد.	239
1- دور العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.	239
2- تأثير العلاقات والروابط الاجتماعية في سوق العمل.	251
3- تصورات الأفراد لدور العلاقات الاجتماعية في سوق العمل.	259
4-دور العلاقات والروابط الاجتماعية في تحقيق الاندماج الوظيفي.	268
خلاصة الفصل	300

الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات لأثر الرأسمال البشري على الأداء الوظيفي للعاملين.	
تمهيد.	302
1- الالتزام بأداء المهام من حيث الوقت والمواصفات.	302
2- الاستقرار المهني والتفكير في مغادرة المؤسسة.	318
3- دوافع وحوافز تقديم الأفكار والأداء الجيد عند الأفراد.	327
خلاصة الفصل	350
نتائج الدراسة	
1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية	351
1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى	351
1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية	355
1-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضياة الفرعية الثالثة	359
2- النتائج العامة للدراسة .	363
خاتمة	736
توصيات الدراسة	368
آفاق الدراسة	369
قائمة المراجع	370
قائمة الملاحق	

قائمة المختصرات والرموز:

الرمز	معناه
ص	الصفحة
د ت	دون تاريخ
ج ر	الجريدة الرسمية
ط	الطبعة
ISO	المنظمة الدولية للتقييس مهامها وضع معايير دولية موحدة لجودة السلع والخدمات والمواد والعمليات.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	إسم الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	14
02	يبين تحليل الوظائف من حيث ضرورة احتوائها على المواصفات الوظيفية ووصف الوظيفة	57
03	يبين خطوات عملية تحليل الوظائف .	58
04	يوضح مصادر الاستقطاب أو تدبير اليد العاملة للمؤسسة.	77
05	نموذج لنظرية الرأسمال الاجتماعي لنان لين.	133
06	الهيكل التنظيمي للوحدة.	157
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	165
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	167
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	168
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية	170
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	171
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الأسرة	173
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة	174
14	نوع عقد العمل الذي يشتغل في اطاره افراد عينة الدراسة	176
15	مدة بحث أفراد عينة الدراسة عن منصب العمل.	177

قائمة الجداول:

رقم الجدول	إسم الجدول	رقم الصفحة
01	يوضح الفرق بين نموذج المنفعة العامة ونموذج المنفعة الخاصة في بناء رأس المال الاجتماعي.	140
02	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	165
03	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	166
04	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	168
05	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية	169
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	171
07	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الأسرة	173
08	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة	174
09	يبين نوع عقد العمل الذي يشتغل في إطاره أفراد عينة الدراسة	175
10	يبين مدة بحث أفراد عينة الدراسة عن منصب العمل.	177
11	يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول وضعيتهم قبل الالتحاق بالمنصب.	181
12	يبين الدوافع التي دفعت أفراد عينة الدراسة إلى البحث عن عمل بالمؤسسة حسب الجنس	183
13	يبين طرق معرفة أفراد عينة الدراسة بوجود عملية التوظيف بالمؤسسة.	185
14	يبين طرق إيداع أفراد عينة الدراسة لملف الترشح لمسابقة التوظيف.	187
15	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود منافسة في عملية التوظيف حسب الفئة المهنية.	189
16	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعيار الذي تم على أساسه توظيفهم بالمؤسسة	191
17	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة الأسئلة التي طرحت في الامتحان حسب المستوى الدراسي.	195
18	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعيار الأكثر تأثيرا على النجاح في مسابقة التوظيف	197
19	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عقلانية إجراءات تسيير عملية التوظيف في المؤسسة.	199
20	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول نوع القدرات التي التي أهلتهم لشغل المنصب حسب الفئة المهنية.	201
21	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق المستوى التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه حسب الفئة المهنية.	204
22	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق مؤهلاتهم مع المنصب الذي يشغلونه حسب الفئة المهنية	206
23	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق التكوين الذي تلقوه مع الواقع العملي بالمؤسسة حسب مستواهم التعليمي.	208
24	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول استفادتهم من العملية التكوينية بالمؤسسة.	210
25	يبين آراء أفراد عينة الدراسة غير المستفيدين من عملية التكوين عن سبب عدم استفادتهم.	212
26	يبين العلاقة بين المعايير التي يتم بواسطتها التوظيف في لمؤسسة وتوافق المنصب مع المستوى التعليمي.	214
27	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعايير المتحكمة في تسيير عملية الترقية حسب الفئة المهنية.	216
28	يبين تقييم أفراد عينة الدراسة لعملية الانتقاء للترقية للمناصب العليا حسب الجنس.	218
29	يبين تأثير معايير النجاح في مسابقة التوظيف على تقييم الأفراد لعملية الانتقاء للترقية.	220

30	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي.	222
31	يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة على مدى استعدادهم لتقديم الإضافة للمؤسسة.	224
32	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول التشجيع على تقديم الأفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار حسب الفئة المهنية بدلالة الجنس.	227
33	يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها الأفراد على كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض المؤسسة.	230
34	يبين تأثير معايير النجاح في مسابقة التوظيف على مدى استعداد الأفراد لتقديم الإضافة للمؤسسة.	232
35	يبين تأثير إجراءات تسيير عملية التوظيف على تحديد نوع العلاقة التي تربط الأفراد بالمؤسسة.	234
36	الاستعانة بالأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل حسب الجنس.	239
37	يبين تأثير طبيعة الأسرة على العلاقة بين الجنس ومدى الاتصال بالشخص الذي قدم المساعدة .	241
38	يبين تأثير طريقة المساعدة في الحصول على منصب على مدة البحث عن عمل.	243
39	يبين طريقة المساعدة في الحصول على منصب عمل حسب الجنس بدلالة مكان الإقامة.	246
40	يبين طريقة المساعدة في الحصول على منصب عمل حسب المستوى التعليمي للأب.	248
41	يبين نوع الرابط المستخدم في الحصول على منصب عمل حسب الفئة المهنية.	251
42	يبين نوع الرابط المستخدم في الحصول على منصب عمل حسب نوع العقد.	253
43	يبين طبيعة العلاقة التي تربط أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي بالشخص المساعد.	255
44	يبين تأثير نوع الرابط المستخدم من قبل أفراد عينة الدراسة ومدة بحثهم عن منصب عمل.	257
45	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول قبولهم مساعدة الآخرين في الحصول على عمل حسب الفئة المهنية.	260
46	يبين تصورات أفراد عينة الدراسة حول نوعية العمل الذي يمكن أن يحصلوا عليه دون مساعدة الأخرين	262
47	يبين تصورات أفراد عينة الدراسة حول كيفية مساهمة شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية في الحصول على عمل.	264
48	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الاعتماد على شبكة العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.	266
49	يبين مساهمة الروابط المستخدمة في تحقيق توافق المنصب مع المستوى التعليمي للأفراد.	268
50	يبين مدى مساهمة طبيعة العلاقة التي تربط أفراد العينة بالأشخاص المساعدين في تحقيق توافق مؤهلاتهم مع مناصب عملهم.	270
51	يبين تأثير نوع الرابط المستخدم على طريقة التعامل مع عرض عمل من خارج المؤسسة.	272
52	يبين تأثير طريقة الحصول على منصب عمل في تحديد نوع العلاقة التي تربط الأفراد بالمؤسسة.	275
53	يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على نوع العلاقة التي تربط الأفراد بزملائهم.	277
54	يبين تأثير الرابط المستخدم في التوظيف على المعايير التي تتم بها الترقية بالمؤسسة.	280
55	يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات الاجتماعية وتأثيره على شعورهم بالانتماء إلى جماعة العمل.	282
56	يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات والروابط وتأثيرها في علاقتهم بالمؤسسة.	285
57	يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات والروابط في البحث عن عمل وطريقة	287

	تعاملهم عند تعرض المؤسسة لمشكلات.	
58	يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على كيفية مشاركة الأفكار مع الزملاء.	289
59	يبين مساهمة طريقة الحصول على المنصب في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء لجماعة العمل.	291
60	يبين العلاقة بين طريقة المساعدة في الحصول على المنصب وطريقة التعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.	293
61	يبين العلاقة بين طريقة المساعدة في الحصول على المنصب وطريقة مشاركة الأفكار مع الزملاء.	296
62	يبين العلاقة بين مدى تقديم مساعدة للأشخاص وطريقة مشاركة الأفكار مع الزملاء.	298
63	تأثير معايير التوظيف على الأسباب التي تجعل أفراد عينة الدراسة يلتزمون باحترام الوقت والمواصفات أثناء تأدية مهامهم.	302
64	يبين أسباب التزام أفراد عينة الدراسة حسب الجنس باحترام الوقت والمواصفات أثناء تأدية مهامهم بدلالة الفئة المهنية.	305
65	يبين تأثير عملية التكوين بالمؤسسة على طريقة تأدية المهام الموكلة للأفراد من حيث الوقت.	307
66	يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على كيفية تأدية أفراد عينة الدراسة للمهام الموكلة إليهم من حيث المواصفات.	309
67	يبين تأثير طريقة حصول أفراد عينة الدراسة على منصب عمل على كيفية تأدية المهام الموكلة لهم من حيث الوقت.	311
68	يبين تأثير التكوين الذي تلقاه أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة على طريقة تأدية المهام الموكلة لهم من حيث المواصفات.	313
69	يبين طبيعة الأشخاص الذين يطلب أفراد عينة الدراسة مساعدتهم لحل المشاكل أثناء تأدية مهامهم.	314
70	يبين تأثير نوع العلاقة مع الزملاء داخل المؤسسة على طريقة مواجهة المشاكل أثناء العمل.	316
71	يبين أولوية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة حسب نوع عقد العمل .	319
72	يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على طريقة تفكير الأفراد في مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة.	320
73	يبين مدى رغبة أفراد عينة الدراسة في مغادرة المؤسسة حسب الجنس بدلالة الفئة المهنية.	322
74	يبين مساهمة درجة توافق المنصب والمستوى التعليمي في تشكيل تمثلات الأفراد للمؤسسة.	324
75	يبين معايير تقبل المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين الأداء بالمؤسسة حسب الفئة المهنية.	326
76	يبين معايير تقبل المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين الأداء حسب الأقدمية المهنية.	329
77	يبين العوامل المحفزة على الأداء الجيد بالمؤسسة على أساس الجنس بدلالة الفئة المهنية.	332
78	يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة لشغل المنصب على كيفية تأدية المهام من حيث المواصفات .	335
79	يبين تأثير معايير توظيف الأفراد على طريقة تأديتهم لمهامهم من حيث المواصفات .	338
80	يبين تأثير معايير توظيف الأفراد على طريقة تأديتهم لمهامهم من حيث الوقت.	341
81	يبين تأثير طبيعة الأسئلة المطروحة في الامتحانات على تشجيع المؤسسة للموظفين على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار.	343
82	يبين تأثر طريقة النجاح في مسابقة التوظيف على كيفية تصرف أفراد العينة تجاه عروض العمل الخارجية.	346

ملخـــص الدراســـة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية بين التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي، من خلال تسليط الضوء على هذا التداخل الذي يلعب دورا محوريا في حصول الأفراد على المناصب وتحديد اندماجهم الوظيفي، وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي. وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة كيفيا وكميا، وأداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توزيعها على 180 فرد مقسمين على مختلف الفئات المهنية بوحدة ألتومات في المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة، مستخدما بذلك العينة العشوائية الطبقية، وبرنامج الحزم الاحصائية(spss). وبعد عرض وتحليل البيانات إحصائيا وسوسيولوجيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للرأسمال البشري تأثير كبير في الحصول على المنصب وتحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- وأن لشبكة العلاقات الاجتماعية التي يستخدمها الأفراد تأثير في الحصول على المنصب وتحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد بالمؤسسة العمومية الاقتصادية.

- وأن للرأسمال البشري تأثير على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

بناء على النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة القائمين على تسيير عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، بتعزيز الشفافية في التوظيف من خلال تعديل إجراءات التوظيف وجعلها أكثر موضوعية وعلمية، باعتماد معايير واضحة ومعلنة ترتكز على الكفاءة والمسابقة النزيهة، والاستفادة الايجابية من الرأسمال الاجتماعي، من خلال استحداث آليات عقلانية للاستثمار فيه، لتسهيل عملية اندماج الموظفين وتحسين أدائهم وتدعيم روح الجماعة، دون أن يكون ذلك على حساب معايير الكفاءة والعدالة.

الكلمات المفتاحية: عملية التوظيف، التسيير العقلاني، رأس المال الاجتماعي، رأس المال البشري، شبكة العلاقات الاجتماعية، الاندماج الوظيفي، الأداء الوظيفي.

ملخص الدراسة

Study Summary:

This study aims to explore the reality of the recruitment process in public economic institutions, positioned between rational management and social capital. It highlights the interplay between these two dimensions, which plays a pivotal role in individuals' access to employment positions, their functional integration, and its reflection on their job performance.

The study adopts a descriptive methodology, analyzing the study variables both qualitatively and quantitatively. The primary data collection tool was a questionnaire, distributed to a sample of 180 individuals from various professional categories within the Altumat unit of the National Company for Pipes and Flat Products Processing. A stratified random sampling method was used, and data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

After presenting and analyzing the data from both statistical and sociological perspectives, the study reached several key findings, most notably:

- Human capital has a significant impact on obtaining a position and achieving job integration in public economic institutions.
- Social networks used by individuals also play a role in securing employment and achieving integration within these institutions.
- Human capital influences the job performance of employees in public economic institutions.

Based on these findings, the study recommends that those responsible for managing the recruitment process in public economic institutions enhance transparency by reforming recruitment procedures to make them more objective and scientific. This includes adopting clear and publicly declared standards based on merit and fair competition. It also calls for the positive utilization of social capital through rational mechanisms that facilitate employee integration, improve performance, and reinforce group cohesion—without compromising the principles of merit and fairness.

Keywords: Recruitment process, Rational management, Social capital, Human capital, Social networks, Job integration, Job performance.

مقدمة:

شهد العالم اليوم تحولات كبيرة في مختلف المجالات، والمجال الاقتصادي منها على الخصوص، الذي يعتبر من أبرز المعايير لتصنيف الدول من حيث التقدم والتخلف، القوة والضعف، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أحجامها ومجالاتها إحدى حلقات التوازن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعصب الأساسي لاقتصاد أي بلد. هذه الأخيرة أخذت نصيبها من التغيرات والتحولات العالمية، التي شهدت بروز مؤسسات عالمية تعتمد على مختلف العلوم والتكنولوجيات الحديثة لاقتحام مختلف الأسواق العالمية، متخطية كل الحواجز والحدود الجغرافية، وهو ما يحتم على اقتصاديات الدول النامية ضرورة مواكبة هذه التغيرات لضمان بقاءها، وذلك من خلال تطوير سياساتها الإنتاجية وتحديث أساليب تسييرها بالاعتماد على طرق علمية أكثر فعالية تتسم بالابتكار والإبداع ومواكبة التطورات العلمية الحاصلة المرتكزة أساساعلى المورد البشري، الذي يقع على عاتقه مواكبة الابتكارات الحاصلة، باعتباره المؤهل لتسيير باقي الموارد الأخرى.

وعليه أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد الثروة للمجتمعات الحديثة الناجحة، وخاصية تميز أقوى المؤسسات الرائدة لاقتصاديات الدول المتقدمة، الأمر الذي دفع بالمختصين إلى القيام بالكثير من الدراسات والأبحاث العلمية، التي تعنى بدراسة هذه الموارد من حيث احتياجاتها وطرق تنميتها. والذي فرض على الدول تخصيص اهتمامها لعصرنة هذه الموارد وتأهيلها، إدراكا منها أن نجاح أو فشل سياساتها ومخططاتها مرتبط بقدرة أو فشل هذه الموارد، ومحاولة خلق نوع من الانتماء والولاء لها.

أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية فقد عملت على استحداث إدارة خاصة تعنى بوضع الخطط والسياسات الخاصة بتسيير شؤون مواردها البشرية، ومن أهم العمليات العلمية العقلانية التي تلعب دورا بالغ الأهمية في تشكيل ملامح المورد البشري داخل المؤسسة، تبرز عملية التوظيف كخطوة أولى وحاسمة في دورة حياة الموظف داخل المؤسسة، فهي لا تحدد من يشغل المنصب فقط ، بل تؤسس لجودة العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وترسم معالم أدائه واندماجه على المدى الطويل. حيث تهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل، وتوفير البيئة المناسبة لتسهيل اندماجها وظيفيا لتكوين رأس مال بشري متماسك، باعتباره ثروة حقيقية يجب الاستثمار فيها، هذه الثروة المعنوية اللامادية التي ترتكز عليها وتحقق من خلالها ميزتها التنافسية، فكل أصول المؤسسة المادية قابلة للتراجع عدا قيمة العنصر البشري الذي كلما زادت خبرته زادت كفاءته

وقيمته، فنجد أن المؤسسة تجمع بين عدة مرتكزات لتنميته والرقي بأداء مالكيه في مختلف مستوياتهم الوظيفية، بهدف الوصول إلى رفع مستوى أدائها الإنتاجي وتوحيد أهدافهم ضمن أهدافها.

وبغية تحقيق هذه الأهداف عملت العديد من الدراسات والبحوث على صياغة معايير لذلك، وتناولت مختلف الجوانب التي يتضمنها التنظيم، واقترحت نماذج معينة لتوظيف الأفراد وآليات تطويرهم، التي يفترض أن يؤدي تطبيقها بطرق علمية وموضوعية للحصول على أفضل العناصر وأقدرها على رفع التحديات المطلوبة، وتفادي الكثير من الأخطاء التي من شأنها تكبيد المؤسسة خسائر قد تطال مكانتها التنافسية أو فنائها. وفيما يتعلق بتسيير هذه العملية في المؤسسات العمومية الاقتصادية، فقد تأثرت بالسياسات المختلفة والتشريعات المطبقة عبر مختلف المراحل التي مرت بها، غير أن المرحلة الراهنة بتغيراتها السريعة تفرض على على هذه الأخيرة الاهتمام بتنمية رأسمالها البشري بالشكل الذي يضمن استمرارها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة محليا ودوليا.

في هذا الاطار تتباين آليات التوظيف بين مؤسسات تعتمد التسيير العقلاني القائم على المعايير الموضوعية كالمؤهلات العلمية، الكفاءات المهنية والخبرات المتراكمة، وأخرى يتأثر فيها القرار التوظيفي بعوامل خارجية غير رسمية ترتبط بمكونات رأس المال الاجتماعي، كشبكة العلاقات المختلفة والانتماءات والولاءات، وغيرها من الموارد الاجتماعية التي تستغل لهذا الغرض. وما يميز سوق العمل الجزائري من عدم التوازن بين العرض والطلب، أي وفرة في الموارد البشرية بمؤهلات متفاوتة مقابل شح في مناصب العمل التي تحتوي هذه الموارد، جعل اتباع وتطبيق معايير عقلانية وموضوعية أمرا في غاية الصعوبة لكنه ليس مستحيلا، في ظل واقع عملي له اعتبارات أخرى وعوامل خارجية يمكنها التأثير على مجريات سيرورة هذه العملية. هذا التباين يثير تساؤلات عميقة حول مدى نجاعة عملية التوظيف وآثارها البعيدة المدى على البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن أهمها مدى قدرة الأفراد على الاندماج وظيفيا، وانعكاس ذلك على أدائهم.

وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن الطرق والمعايير التي تتم بها عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل هذا التباين، ولدراسة الموضوع والإلمام بأهم أبعادة تم تقسيمه إلى بابين، باب يتعلق بالإطار المنهجي والنظري للدراسة ويحتوي ثلاثة فصول. يتضمن الفصل الأول منها الاطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق فيه للإشكالية والفرضيات، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وبعض المفاهيم الجزئية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، الخلفية النظرية السوسيولوجية(المقاربة النظرية)، الدراسات السابقة والمنهج العلمي للدراسة، وأخيرا صعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتعلق بتسيير عملية التوظيف في المؤسسة العمومية، خصص لمدخل مفاهيمي للموارد البشرية وأهم الأطر السوسيولوجية التي تناولتها بالدراسة. ثم تناولنا الإجراءات العلمية والعملية لعملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، تطرقنا فيه إلى مفهوم الوظيفة والموظف من منظور دولي وجزائري، وأهمية عملية التوظيف ومبادئها، بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة على سيرورتها. ثم شروطها ومختلف المراحل التي تمر بها، بالإضافة إلى الأساليب المحددة لتنظيمها بنوعيها الداخلي والخارجي في المؤسسة العمومية. كما تناولنا بعد الاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة كمخرج لعملية التوظيف، من خلال مفهومه وأنواعه، مظاهره ومستوياته. وفي الأخير تطرقنا إلى بعد الأداء الوظيفي كهدف من أهداف عملية التوظيف.

أما في الفصل الثالث فقد تناولنا مفهوم رأس المال الاجتماعي كأحد العناصر المؤثرة على سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية على وجه الخصوص، بالإضافة إلى دوره في تحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد، تطرقنا من خلال مدخل مفاهيمي إلى تحليله، ثم إبراز أهم الاتجاهات السوسيولوجية التي تناولت هذا المفهوم وتقييم أهم أفكارها. وفي الأخير تطرقنا إلى أثره على سيرورة عملية التوظيف، من خلال طرق بنائه وعلاقته بعملية التوظيف في المؤسسة.

أما الباب الثاني فقد خصص للجانب الميداني للدراسة، ويحتوي على أربعة فصول، يحتوي الفصل الأول منها على الأسس المنهجية للدراسة الميدانية، تم التطرق فيه لمجالات الدراسة(زماني، مكاني، بشري)، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة ونوع العينة وخصائص أفرادها، أما الفصل الثاني فقد تم التركيز فيه على تحليل البيانات المتعلقة بتأثير رأس المال البشري للأفراد في تحقيق الاندماج الوظيفي، وتفسيرها ومحاولة ربط البيانات بما ورد في الجانب النظري. وفي الفصل الثالث فقد تم التركيز فيه على تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بتأثير الشبكات الاجتماعية في هذه العملية، ومحاولة ربط ذلك بما ورد في الجانب النظري.

أما الفصل الرابع فقد خصص لتحليل البيانات المتعلقة بتأثير رأس المال البشري على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. ثم عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها انطلاقا من الفروض المنبثقة عن التساؤلات المطروحة، والنتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية. لتختتم الدراسة بخاتمة حاولنا من خلالها تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها خدمة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وبعض الآفاق المتعلقة بالدراسة.

البـــاب الأول:
الجـــانب المنـهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطـــار المنهجـــي للدراســـة

1-الإشكالية

2-المفاهيم الأساسية للدراسة

3- نموذج الدراسة

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهمية الدراسة

6-أهداف الدراسة

7- المقاربات السوسيولوجية

8- الدراسات السابقة

9- منهج الدراسة

10- صعوبات الدراسة

الفصل الأول: الإطـــار المنهجـــي للدراســـة

إن البحث العلمي هو دراسة معمقة تشمل كشفا لحقيقة أو حلا لمشكلة تعهد الباحث بتقصيها والكشف عنها، وهو ما يفرض ضرورة التقيد بالطرح العلمي والمنهجي لمواضيعه. ومن أهم متطلبات التحكم في موضوع البحث اتباع خطوات منهجية منظمة، تتمثل في تحديد إشكاليته وطرح سؤال الانطلاق الذي يبدأ به، وتحديد أسباب اختياره، وتحديد أهم المفاهيم التي يرتكز عليها، والأهداف التي يريد الوصول إليها، وتناول مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع في شكله العام أو أحد جوانبه، بالإضافة إلى تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث في معالجة موضوعه، وهي العناصر التي سنتطرق لها بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

1- الإشكالية :

تعتبر عملية التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي تختص باستقطاب واختيار وتعيين أحسن الموارد التي تحتاجها المؤسسة، والتي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى، فالمؤسسات الحديثة باختلاف أحجامها وأنشطتها تسعى إلى تحقيق البقاء والحفاظ على مكانتها في بيئة ديناميكية معقدة تتميز بالمنافسة الشديدة، التي أصبحت من أكثر العوامل تأثيرا في تحديد فشل أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. حيث لم يبقى أمام هذه الأخيرة إلا العمل على تنويع قدراتها التنافسية، والحفاظ على مكانتها وتعزيز نقاط قوتها من خلال تحسين أداء عملياتها الإنتاجية، ومعرفة الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق أهدافها المسطرة، وتحويلها إلى أهداف عملية وواقعية.

وعليه فإن مفاتيح الوصول إلى هذه الأهداف لم تعد يقتصر على توفر الموارد المادية والمالية والقدرة على استخدامها فحسب، بل تعداه إلى قدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية، وكيفية تحفيزها على تفجير طاقاتها وإبراز قدرتها على القيام بالمهام الموكلة إليها وتحمل مسؤولياتها، وقدرة تكيفها مع التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها. **و**هوالأمر الذي يعتمد بدرجة أساسية على وجود إدارة متخصصة، تعمل على تبني استراتيجيات حديثة للتسيير، تسعى من خلالها إلى تحقيق الرشادة والعقلانية في تسيير مواردها بأحسن الطرق وأنجعها، وهو ما يتماشى مع ما ذهب إليه عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر**من خلال نموذجه المثالي للبيروقراطية الذي طرحه واعتبره من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية ومعالجة المشكلات الإدارية للمنظمة. هذا الأخير افترض في التنظيم البيروقراطي خصائص وصفات متعددة لنموذج تميز بالتجريد في تصوره مجسدا في مجموعة المبادئ التي وضعها ومن أهمها، إتباع المعايير المعتمدة على القواعد المجردة المنظمة للعلاقات داخل التنظيم بين الرؤساء والمرؤوسين، والتي تقوم على أساس موضوعي بعيدا عن الذاتية، مع تحديد المهام والمسؤوليات بشكل علمي ودقيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وفقا لقواعد محددة

وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص، وتقسيم العمل وفق أسس علمية واضحة ومحددة، مع التأكيد على الفصل التام بين الأعمال والممتلكات الخاصة للموظف، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية والمركز الإداري الذي يشغله، مع العمل على توظيف الأفراد الذين يعرفون عملهم والمكونين على أداءه تكوينا مناسبا، ومن يمتلكون قدرات ذهنية وعلمية عناصرها(معرفة، مهارة، خبرة، قيم) والاستثمار في إمكانياتهم. أي أن التوظيف والترقية في المناصب حسب **فيبر** يكونان وفق مبدأ كفاءة الفرد في وظيفته وليس بحسب المحاباة أو القرابة وغيرها.

هذا ما يعني أن عملية اختيار الأفراد تتم وفق قواعد وشروط محددة بإحدى الطريقتين، إما داخليا عن طريق نقل أو تحويل أكفء العناصر التي تعمل بها، وتتوفر فيهم المواصفات التي تؤهلهم لشغل هذه الوظائف، أو خارجيا عن طريق عملية استقطاب هادفة تراعي المعايير الموضوعية وتلبي احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، التي تمكنها من تحسين مستوى أدائها الوظيفي وتحقيق أهدافها. بعيدا عن مختلف الشروط الشكلية المتمثلة في مجموعة الوثائق الإدارية المطلوبة، التي يثبت بواسطتها المترشح أحقيته في الترشح للمنصب المقترح، شريطة الابتعاد عن الذاتية وتغليب العناصر اللامادية، أو ما يعرف برأس المال الاجتماعي. الذي يعد حسب الباحثين في هذا المجال من بين العوامل التي لا تقل أهمية في التأثير عن تلك التي يلعبها رأس المال البشري للفرد باعتباره العامل المتحكم في عملية الاستقطاب، ومن بين صوره نجد الولاء لأصحاب القرار في عملية الاختيار، أو الميل لصلة القرابة والروابط الاجتماعية والعائلية، أو الولاء للعرق والمنطقة الجغرافية، وغيرها من الصور التي يمكنها التأثير على مختلف المراحل التي تمر بها عملية التوظيف، هذا التأثير الذي يلعب دورا في اكتساب المكانة الاجتماعية للفرد، التي يعتبر المنصب منطلقها الأساسي، حيث لم يعد الحصول عليه يعتمد على توظيف المتطلبات التقليدية لسوق العمل، التي ترتكز على رأس المال البشري للأفراد الذي يعتبر المؤهل العلمي أهم مؤشراته.

لقد ظهرت البحوث حول الشبكات الاجتماعية في علم الاجتماع بصفة خاصة مع تقدم الدراسات حول رأس المال الاجتماعي، التي كشفت الأساس النظري له وتقديمه إلى الجدل النظري مع كل من **بيار بورديو**، **جيمس كولمان** و**روبرت بوتنام**، حيث استطاعت هذه الدراسات التمييز بين أبعاد رأس المال، وحددت مكانة رأس المال الاجتماعي بين مختلف الأنواع الأخرى(رأس المال الاقتصادي و رأس المال البشري). فرأس المال الاجتماعي كما يرى **بيير بورديو**"علاقة اجتماعية، أي طاقة اجتماعية وكانت هذه الطاقة تورث وتتراكم عبر مسارات الفاعلين في الفضاء الاجتماعي، وكان

فضــلا عن ذلك مصــدر للســيطرة والتفاعل والتراتب في المواقع والمكانات"[1]. وهو ما يعني حســب **بورديو**أن رأس المال الاجتماعي سمة من سمات البناء الاجتماعي الذي ينتمي إليه الأفراد.

أما **جيمس كولمان**، ومن خلال مقاله الذي تناول فيه رأس المال الاجتماعي في تكوين الرأس المال البشـــري، فإنه يرى أن الإطار الاجتماعي يتميز عن طريق تنظيم العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين، وأن الأبنية الاجتماعية توفر الموارد التي تشـــكل رأس المال الاجتماعي، حيث عرفه من خلال وظيفته على أنه " ليس وحدة واحدة، ولكنه مجموعة متنوعة من الوحدات المختلفة التي تشترك في خاصيتين، أنها جميعا تتكون من بعض جوانب البناء الاجتماعي، وتسهل أفعال الأفراد الذين ينتمون إلى هذا البناء، مثل غيرها من أشـــكال رأس المال ورأس المال المنتج، مما يجعل من الممكن تحقيق أهداف معينة لا يمكن تحقيقها في حالة غيابه". فهو يرى أن تنظيم العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين هو أساس البناء الاجتماعي، وأن دور الأبنية الاجتماعية هو توفير الموارد التي تشكل رأس المال الاجتماعي.

ومع دخول هذا المفهوم في البحوث العلمية الاجتماعية، تم منافسة رأس المال البشري تدريجيا في الدراسات المتعلقة بسوق العمل، التي تطورت فيما بعد مع أعمال العديد من الباحثين من أمثال، **نان لين، أونسال و فوجي** وغيرهم. ووفقا لنظرة هؤلاء وآرائهم حتى لو كان رأس المال البشري المرتكز على التعليم بدرجة كبيرة ضروريا ولا يمكن الاستغناء عنه في البحث عن عمل، فإن دور العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الفرد مهما في تسهيل طرق البحث، والوصول إلى معلومات حول الوظائف المتاحة. كما تبينه الدراسة الأجنبية التي قام بها **مارك غرانوفيتر** في بوسطن على عينة متكونة من 300 فرد، لاحظ من خلالها أن أكثر من نصف أفرادها تحصلوا على مناصب عمل من خلال علاقاتهم الشخصية"[2]. هذه النظرة الجديدة بينت بروز رأس المال الاجتماعي كعامل مهم للحصول على منصب عمل مقابل النظرة القديمة لسوق العمل. فبغض النظر عن الخلاف بين الباحثين الاجتماعيين حول الرابط بين الخصائص الاجتماعية للأفراد، إلا أنهم ينطلقون من مبدأ أساسي هو أن الشبكات الاجتماعية الثرية تسهل الحصول على فرص عمل، والوصول إلى أفضل الوظائف بالنسبة للأفراد الذين يحسنون استغلال هذه الشبكات.

---

[1] عبد السلام حيمر، **في سوسيولوجيا الخطاب من سوسيولوجيا التمثلات إلى سوسيولوجيا الفعل**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، لبنان، 2008، ص 374.

[2] - Michel force « **L'année sociologique » les réseaux sociaux, capital social et emploi**, presses universitaire de France 108 boulevard saint Germain, 1996, p 147.

كما أكدت دراسة **نان لين** حول رأس المال الاجتماعي، الذي ربطه بالمكاسب التي يجنيها الفرد من خلال المكانة الاجتماعية التي يحتلها داخل الهرم السلمي في المجتمع الذي يعيش فيه، حيث صنف هذه المكاسب إلى نوعين أساسيين من الموارد، منها ما هو شخصي، ويتمثل فيما يمتلكه الأفراد ويستطيعون استغلاله بكل حرية، ومنها ما هو اجتماعي ويتمثل فيما يتحصل عليه الأفراد حسب علاقاتهم الاجتماعية، وخير مثال على ذلك الحصول على وظائف والترقي فيها خاصة في الدول النامية، إذ يجب أن يكون للفرد علاقات وشبكات واسعة من المعارف للحصول على ذلك. لأن الحصول عليها حسب رأيه لا يخضع لمبدأ الكفاءة والجدارة، بل يخضع لمبدأ الولاء والمحسوبية وغيرها.

وفي ظل التحولات الكبيرة والأوضاع التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، وانعكاسها على المؤسسات العمومية الاقتصادية بمختلف أحجامها وأنشطتها، والتي أدت بالعديد منها إلى مواجهة صعوبات في الحفاظ على مواردها البشرية، وعدم قدرتها على تقديم عروض عمل جديدة، أو تقديمها بأعداد محدودة لا تلبي احتياجات طالبي العمل، في ظل سوق عمل يتصف بعدم التوازن بين العرض والطلب، ولا يستوعب أعدادهم ولا تتماشى مع تخصصاتهم، خاصة بالنسبة لأصحاب المؤهلات العلمية بمختلف مستوياتهم، الذين يجدون أنفسهم أمام حتمية المنافسة الشديدة على المناصب المعروضة، وهو ما يدفعهم إلى تعزيز فرصهم من خلال الاستعانة بطرق أخرى والاستثمار في مواردهم الاجتماعية للظفر بمنصب عمل، وتحقيق اندماج وظيفي يلبي طموحاتهم ويحقق أهدافهم.

وفي ضوء ما تقدم ونظرا لأهمية كل من الرأسمال البشري والشبكات الاجتماعية في التأثير على عملية الاندماج الوظيفي للأفراد وأدائهم، ارتأينا تناول موضوع "التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية"، باعتباره أحد أهم المواضيع السوسيولوجية المطروحة على المستوى العام، والأكثر حساسية وتأثرا بما يدور في المؤسسة والمجتمع. هذه العملية التي يطرح الجدل بين طرفيها، حيث يرى القائمون والمشرفون على تنظيمها أنها تتصف بالنزاهة والشفافية، وتسير وفقا للإجراءات القانونية المنظمة لمختلف مراحلها، في مقابل ذلك ومما هو مشاع في واقع المجتمع يرى المترشحون لشغل الوظائف أن هذه العملية تشوبها الكثير من مظاهر الضبابية وغياب النزاهة، مثل المحاباة والمحسوبية، واعتبارات الولاء ....الخ.

وعليه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع عملية التوظيف، من خلال التعرف على كيفية سيرها في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة، وذلك بين مقتضيات العقلانية في التسيير وتأثير عوامل أخرى تسهم في تحديد هوية المترشحين الذين تم اختيارهم لشغل المناصب، وتحقيق اندماج وظيفي يرقى لتطلعاتهم، وكيف

يمكن أن ينعكس أثر الرأسمال البشري على أداء هؤلاء في المؤسسة عموما. وانطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل العام للـدراسة كما يلي:

– هل للمـعايير المتبعة في عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية تأثير في تحديد نوعية الموارد البشرية المختارة بغض النظر عن مؤهلاتها العلمية، وفي تحقيق اندماجها الوظيفي، وفي التأثير على أدائها ؟

ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1–هل يؤثر الرأسمال البشري الذي يوظفه الأفراد في عملية التوظيف على تحقيق اندماجهم الوظيفي بوحدة ألتومات– المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة؟

2– هل تؤثر الشبكات الاجتماعية التي يستثمرها الأفراد في عملية التوظيف على تحقيق اندماجهم الوظيفي بوحدة ألتومات–المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة؟

3– هل يؤثر الرأسمال البشري الذي يوظفه الأفراد في عملية التوظيف على أدائهم الوظيفي بوحدة ألتومات–المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة؟

– الفرضية الرئيسية:

بغض النظر عن معيار رأس المال البشري للأفراد المرتكز بدرجة كبيرة على المؤهل العلمي، فإن عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية تتأثر بالرأسمال الاجتماعي، الذي يمتلكه هؤلاء ويستثمرونه في البحث عن مناصب عمل وتحقيق اندماج وظيفي مناسب، والذي يمكن أن ينعكس أثره على أدائهم.

– الفرضيات الفرعية:

1– يؤثر الرأسمال البشري الذي يوظفه الأفراد في عملية التوظيف على تحقيق اندماجهم الوظيفي بوحدة ألتومات– المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

2–تؤثر الشبكات الاجتماعية التي يستثمرها الأفراد في عملية التوظيف على تحقيق اندماجهم الوظيفي بوحدة ألتومات– المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

3- يؤثر الرأسمال البشري الذي يوظفه الأفراد في عملية التوظيف على أدائهم الوظيفي بوحدة ألتومات –المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

2 - المفاهيم الأساسية للدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من المسائل البالغة الأهمية عند إعداد البحوث العلمية، وهي ضرورة معرفية في حد ذاتها، لها أهميتها العلمية والمنهجية في البحث الاجتماعي، والاستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا. "فهي الوسيلة الرمزية المختصرة والواضحة، التي يستعان بها للتعبير عن المعنى ... وأفكار معينة يراد إيصالها إلى المعنيين بالموضوع الذي يراد فهمه"[3]. حيث يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده، وإزالة كل لبس أو غموض قد يقع بذهن القارئ، كما يجب عليه عند تبني مفاهيم معينة أن يستخدم كلماتها المناسبة حتى يحافظ على وحدتها وتميزها .

وعليه سوف نحاول تحديد المفاهيم الرئيسية التي يدور حولها موضوع دراستنا، وتقديمها وفق وجهات نظر مختلفة وتعريفها إجرائيا وفق ما تتطلبه الدراسة كما يلي:

- عملية التوظيف، التسيير العقلاني، رأس المال الاجتماعي، الرأسمال البشري،الشبكة الاجتماعية، الاندماج الوظيفي، الأداء الوظيفي، المؤسسة.

2-1- مفهوم عملية التوظيف: تعرف عملية التوظيف بأنها " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"[4].

- وتعرف على أنها" عملية توفير العمالة اللازمة للمنظمة، من حيث النوعية والأعداد المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاعتماد على أساليب الاختيار، كالاختبارات والمقابلات واتخاذ قرار التعيين حتى إبرام عقد العمل" [5].

---

[3] حسن السعاتي، **تصميم البحوث الاجتماعية**، دار النهضة العربية،ط1، بيروت، 1982، ص 9.

[4] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أمامة، ط1، الأردن،2008، ص65.

[5] حبيب الصحاب، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، ط1،لبنان، 1997، ص11.

–وتعرف أيضـاعلى أنها " تلك العملية التي تقوم بها المؤسسـات المختلفة بهدف الاختيار العقلاني للمترشـحين للعمل في مصـالحها، من خلال وضـع مجموعة من المواصـفات والشـروط التقنية والعلمية والاجتماعية، وذلك بغرض تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي"[6].

من خلال التعاريف الســـابقة يمكن القول أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة العمليات الهادفة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسة، المبنية على الاختيار العقلاني الرشيد لمواردها البشرية، انطلاقا من استقطاب واختيار وتعيين أفضلها. وتسهيل اندماجها بما يتناسب ومتطلبات المناصب، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء لهذه الموارد.

2–2– **مفهوم التســيير العقلاني:** نقصــد به في دراســتنا بالتســيير العقلاني لعملية التوظيف، ولتحديد المفهوم نقوم أولا بتعريف كل من التسيير والعقلانية.

أولا – تعريف التسيير: هناك العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة مفهوم التسيير، حيث نحاول نتناول بعضها:

– يعرف على أنه " الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها المحددة مسبقا، من خلال اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذها ومراقبتها"[7].

ويعرفه قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بأنه" مجموعة من الإجراءات والممارسات والسياسات التي يتم تطبيقها في المؤسـسـات، والتي تهدف إلى ضـمان السـير الجيد، أما عن مجالات تطبيق التسـيير، فهي المبيعات، التمويل والتنظيم، تسيير الموارد البشرية،التسويق المحاسبة ومراقبة النتائج "[8].

ثانيا–العقلانية: تعرف على أنها" ذلك السـلوك والتفكير الواعي الذي يتفق مع أحكام المنطق والمعرفة التجريبية، الذي يتسم بأهدافه المتماسكة والمتزنة، التي يمكن تحقيقها من الواسطة الموضوعية العلمية"[9].

---

6 ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 50.

7جعيجع عتيقة، **السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي– المسيلة**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد16، الجزائر، ديسمبر 2016، ص9.

8 سعيد سبعون، سارة مباركي، **التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –دراسات وبحوث، المجلد9،العدد1، الجزائر، 2022،ص4.

9 نفس المرجع، ص 3.

كما تعرف العقلانية عند ماكس فيبر على أنها "تلك القواعد والقوانين التنظيمية التي تنتجها السلطة القائمة وتعطي للتنظيم الفاعلية والنجاعة، وتكون متحررة من كل الضـــغوط غير العقلانية. إذ أن الامتثال للقواعد البيروقراطية العقلانية على حساب القواعد الأخرى هو المحدد والفاصل لما هو عقلاني وما هو غير عقلاني "[10]. حيث جعل فيبر هذه الأخيرة قانونا شـاملا وموجها لسـلوكيات الأفراد وأفعالهم، والامتثال للأسـس البيروقراطية العقلانية على حسـاب الأخرى هو المحدد الفاصل لما هو عقلاني وغير عقلاني.

– التعريف الإجرائي للتســـيير العقلاني لعملية التوظيف: يعرف إجرائيا على أنه هو مجموعة الإجراءات والقرارات المتعلقة بعملية توظيف الموارد البشـرية في المؤسـسـة العمومية، المتخذة من قبل الإدارة عن تفكير واعي ومنطقي، التي تسـعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسـطرة لهذه العملية بطريقة عقلانية بناء على رأس المال البشـري للأفراد، من خلال مؤشراته المتمثلة في مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم، خبراتهم وكفاءاتهم.

2-3- مفهوم رأس المال الاجتماعي: يعتبر رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الخلافية بين الباحثين والمفكرين الذين تناولوه، فليس هناك اتفاق على تعريف محدد له إلا أنها في الغالب تتفق في محتواها وسنتناول بعضا منها:

تعريف **بيار بورديو:** يعرفه بأنه " مجموع الموارد الفعلية أوالمحتملة المرتبطة بامتلاك شـبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة المماسسة تقريبا، أو يمكن القول أنه يشير إلى العضويات في مجموعة تزود كل أعضائها بدعم رأس المال الذي تملكه المجموعة، أي ورقة اعتماد تجيز لهم الحصول على رصيد بالمعاني المختلفة للكلمة"[11].

تعريف **بيرت:** عرفه على أنه " مجموعة من العلاقات بين الأصـــدقاء والزملاء ومع الآخرين للاســتثمار في مختلف أشكال رأس المال (مالية،ثقافية .....)"[12].

---

[10] بن عيسى محمد الهادي، **مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي في الجزائر**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، ديسمبر 1998، ص 66.

[11] عبدالرحمان كساب عامر، **رأس المال المعرفي** ، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014 ، ص 47.

[12] سهير محمد حوالة، **رأس المال الاجتماعي بالتعلم – مقوماته ومعوقاته**، مجلة معهد الدراسات و البحوث، العدد 3، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص 6.

ويعرفه البنك الدولي على أنه"جملة المعايير المؤسسية السائدة بمجتمع ما، والقادرة على صياغة وتشكيل نوع الحياة للفرد في هذا المجتمع، وهو أقرب ما يكون للمادة اللاصــقة أو الغراء التي تشــد أطراف المجتمع بعضــه البعض وتمنع انهياره وسقوطه"[13].

-**التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي إجرائيا في دراستنا على أنه مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية، التي تربط الأفراد في المجتمع من خلال الشبكات الاجتماعية التي يمتلكونها، بحيث تتيح للفرد الاستثمار في مواردها والاعتماد عليها من أجل الحصول على المنصب، وتسمح له بتحقيق اندماج وظيفي مناسب.

2-4- رأس المال البشــري: أصــبح مفهوم رأس المال البشــري من المفاهيم التي تحضــى بأهمية بالغة لدى المفكرين والمهتمين بدراسة التنظيمات، حيث تعددت تعاريفه واختلفت حسب توجهاتهم، ومن بينها نجد:

-يعرف على أنه "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون، التي يمكن تأجيرها لأرباب العمل"[14].

كما يعرف أيضـــا على أنه كافة المعارف الموجودة في عقول العاملين في المنظمة ســـواء المبدعين منهم أو العاديين[15]، لذا فهو يعبر عن جملة المعارف والمهارات التنافســـية، وتشـــمل كافة الأفراد المعنيين بالنشـــاط الاقتصادي للمنظمة.

- **التعريف الإجرائي:** وعليه يمكن تعريف رأس المال البشــري إجرائيا على أنه جميع المؤهلات والقدرات، المهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد من خلال التعليم والتكوين المستمر، بحيث يتم الاحتكام إليها في عملية التوظيف، والتي تمكنهم من تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، وتساهم في تحسين مستوى أدائها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

2-5- الشــبكات الاجتماعية: يعرف مالك بن نبي شــبكة العلاقات الاجتماعية على أنها" العمل التاريخي الأول الذي يقوم به المجتمع ســـاعة ميلاده، ومنه فشــبكة العلاقات الاجتماعية حســـبه هي أســـاس الحركة التاريخية، كما يرى أن

---

[13] طلعت مصطفى السروجي، **رأس المال الاجتماعي**،مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، مصر ،2009، ص 14.

[14] مدفوني هنيدة، **رأس المال البشري في الجامعة بين آلية الاستثمار فيه وإشكالية قياسه**، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية ، العدد 6،جامعة أم البواقي، 2016، الجزائر، ص 4.

[15] صلحاوي سمير، عمر الشريف، **رأس المال البشري، الأهمية وضرورة الاستثمار**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017، ص42.

العلاقات الاجتماعية السـائدة بين الأفراد هي علاقات ثقافية، فهي خاضـعة أو مرتبطة بأصـول ثقافية معينة، فهي ذلك المحيط الذي يصوغ كيان الفرد[16]. فهي إذا ليست نتيجة أولية تستخدمها العوالم الثلاث (عالم الأشخاص وعالم الأفكار وعالم الأشياء)، التي يتكون منها مجتمع معين.

كما عرفها ناصـر قاسـيمي بأنها" نظام معقد لتبادل المعلومات والمنافع يبرز من خلال أشـكال العلاقات والاتصـالات المنظمة بين الأفراد والجماعات في المجتمع الواحد، والتي يمارسـونها في مختلف المؤسـسـات الاجتماعية، بما فيها الجماعات القرابية، وجماعات العمل الرسـمية وغير الرسـمية، ويمكن لأي فرد أو جماعة أن ينتمي إلى عدة شـبكات اجتماعية في نفس الوقت"[17]. كما أن الشبكات الاجتماعية ليست معطى طبيعيا، ويجب أن تبنى من خلال استراتيجيات استثمارية موجهة إلى مأسسة علاقات المجموعة، تلك العلاقات التي يمكن استخدامها مصدرا موثوقا لمنافع أخرى[18].

التعريف الإجرائي: نقصد بشبكة العلاقات الاجتماعية إجرائيا في دراستنا بأنها مختلف الروابط الاجتماعية التي تربط الفرد بأشخاص آخرين في محيطه الشخصي أو المهني، وتشمل الروابط القوية المتمثلة في العلاقات العائلية والقرابية والروابط الضـعيفة المتمثلة في الزملاء والمعارف، والتي يسـتخدمها الفرد كوسـيلة للحصـول على منصـب عمل وتحقيق اندماج وظيفي مناسب في المؤسسة، من خلال الدعم الاجتماعي وتعزيز الشعور بالانتماء، تسريع التكيف مع هذه البيئة وتوفير فرص التطور المهني.

2-6- الاندماج الوظيفي: يعتبر الاندماج في العمل من المفاهيم الجديدة، التي أضـيفت كأحد اتجاهات العاملين في التنظيم، ونظرا لحداثته فقد اختلف الباحثون في تسـميته ويشـار إليه في البحوث بعدة معاني، حيث وردت العديد من التعاريف للاندماج الوظيفي لكنها كلها تتفق إلى حد ما حول الهدف الأساسي منه.

---

[16] مالك بن نبي، **ميلاد مجتمع- شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، ط3، دمشق، سوريا، 1986، ص28.

[17] قاسيمي ناصر، **مصطلحات علم اجتماع العائلة**، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2017 ،ص78.

[18] ألخندرو بورتيز، **رأس المال الاجتماعي، أصوله وتطبيقاته في علة الاجتماع الحديث**، ترجمة ثائر ديب، مجلة عمران،المجلد7، العدد27، سوريا، 2019، ص123.

– يعرفه **كانينقو** بأنه" التطابق والتجاوب النفســي للفرد مع عمله بما ينعكس في صــورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فهو يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به"[19].

ويمكن تعريفه على أنه مجموعة من الخطابات والسياسات والممارسات الاجتماعية التي تشرك فاعلين اجتماعيين في مختلف المجالات من الفضــاء الاجتماعي، ويفسـر مفهوم الاندماج من خلال المقارنة بين الحالة الأولية والحالة النهائية لعملية الدخول إلى الحياة المهنية(بداية ونهاية الاندماج)، إلا أن الاندماج لا يقتصر على مدة الحصول على فرصة عمل بل هو أكثر من ذلك، فهو عملية ديناميكية تتميز بالانتقال من نظام التعليم إلى وضعية النشاط المستقر نسبيا[20].

– **التعريف الإجرائي:** يقصـد بالاندماج الوظيفي للأفراد في دراستنا على أنه الانتقال من مرحلة الحصـول على المنصـب والتعيين إلى غاية تحقيق الاندماج الوظيفي المناسـب في الحياة المهنية بالمؤسـسـة، والذي تم تناوله من خلال مؤشـراته المتمثلة في، المساواة الاجتماعية وروح المواطنة، الشعور بالانتماء والمشاركة الفاعلة والرضا الوظيفي.

2-7-الأداء الوظيفي: يعرفه الأســتاذ جلال الدين بوعطيط على أنه " ذلك النشــاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سـواء كان عضــليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، بحيث يحدث هذا السـلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة"[21].

كما يعرف على أنه " سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعة، والناتج الحاصــل من هذا السـلوك معبرا عنه بوحدات قياس معينة، تشـير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محددة"[22].

---

[19] عسلي نورالدين، **دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية– دراسة ميدانية لمستشفى الزهراوي بالمسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، جامعة المسيلة،الجزائر، 2018، ص144.

[20] جمال زاوي، فتحي تيطراوي، **الثقة كميكانيزم اجتماعي مساعد على الاندماج المهني، مقاربة رأس المال الاجتماعي**، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد06، العدد02، ديسمبر2022، ص474.

[21] ركروك خولة، مبني نورالدين، **الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة سطيف2، الجزائر، أفريل 2022، ص203.

22 مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة– دراسة نظرية**، مخبر مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص481.

ويعرف أحمد صـقر عاشـور أيضـا الأداء الوظيفي على أنه" قيام الفرد بالأنشـطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"[23].

- **التعريف الإجرائي:** يقصـــد بالأداء الوظيفي إجرائيا في دراســـتنا على أنه كل الأعمال والواجبات التي تحددها إدارة المؤســـســـة، والتي تقع مهمة تنفيذها على عاتق الموظفين في مختلف المســـتويات، حيث يقاس من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها، كمية الجهد المبذول والوقت المخصص لذلك، ونوعية الجهد، نوع العلاقة ونمط الأداء.

2-8- المؤسسة: إن التطور الذي شهدته المؤسسة من حيث الحجم والملكية، القطاع والنشاط، وغيرها من التصنيفات الأخرى التي جعلت العديد من الباحثين يتناولون هذا المفهوم، كل من الزاوية أو الجانب الذي يراه مناســـبا، وعليه يمكن تقديم التعريفين التاليين:

-يعرفها **دروكر** على أنها "مجموعة بشرية متكونة من أخصـائيين يعملون معا لأداء مهمة مشـتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية، المجتمع، الجماعة، العائلة، بتصـميم قصـدي ولا تعتمد على الطبيعة النفسية للانسان ولا على حاجته البيولوجية، ومع ذلك فقد صممت بصفتها انتاجا بشريا لتدوم لمدة معينة"[24].

ويعرفها بلقاســم ســلاطنية على أنها " كل تنظيم اقتصــادي مســتقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية قد تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، تبعا لحجم ونوع نشاطه"[25].

- **التعريف الاجرائي:** يقصد بالمؤسسة في دراستنا ذلك التنظيم العمومي ذو الطابع الاجتماعي والاقتصادي الذي تنشئه الدولة عندما تقدر نشـاطا معينا يقتضـي أن تقوم به تحقيقا للمصـلحة العامة، بحيث يأخذ أشكالا مختلفة تخضـع لأحكام المرافق العامة، وتعود ملكيتها وسلطة اتخاذ القرار فيها إليها. وتمثلت المؤسسة في دراستنا في مؤسسة ذات طابع عمومي اقتصادي، وهي المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة (أنابيب)، وحدة ألتومات.

---

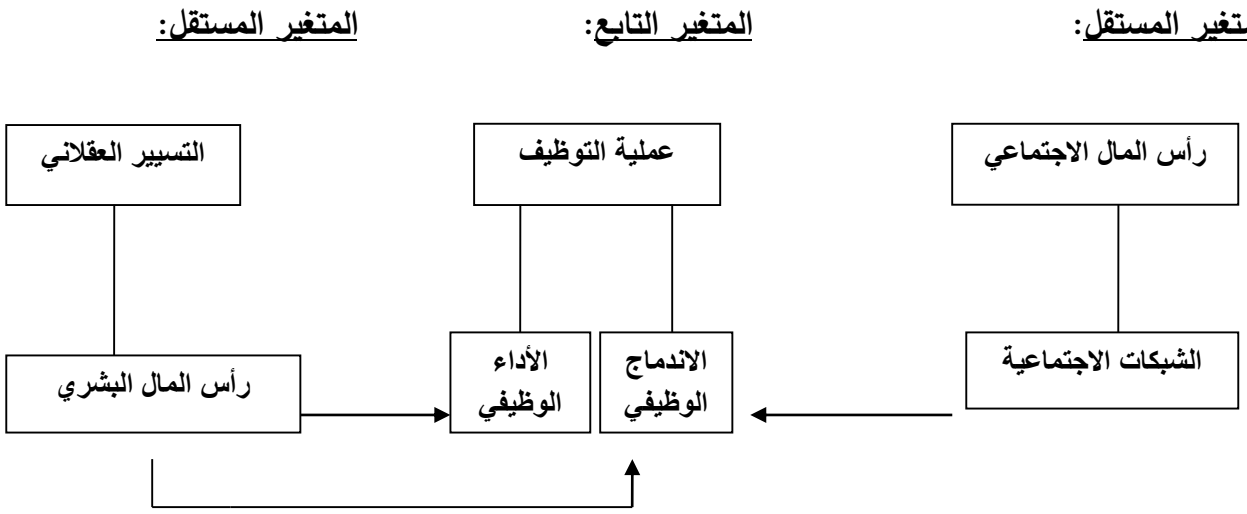
[23] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص14.

[24] دليو فضيل، **اتصال المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص20.

[25] سلاطنية بلقاسم، **العلاقات الانسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية، العدد5، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003، ص45.

3- نموذج الدراسة: من خلال هذا النموذج نحاول تقديم متغيرات الدراسة وأبعادها المتناولة.

الشكل رقم(01): يبين نموذج الدراسة.



- **المصدر:** من إعداد الباحث.

4 - أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الباحث لموضوع بحثه إلى عدة أسباب بعضها ذاتية وأخرى موضوعية، وموضوع دراستنا الموسومة بعنوان "عملية التوظيف بالمؤسسة الجزائرية بين التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي" دفعتنا إلى دراسته والبحث فيه الأسباب الآتية:

4-1 الأسباب الذاتية:

- الرغبة في مواصلة دراسة موضوع التوظيف والتعمق في مختلف جوانبه، كونه محل اهتمام بالنسبة لنا في دراسة سابقة، وكذا الرغبة في رفع رصيدنا المعرفي.

- اعتقادا منا بأن هذه العملية يتوقف عليها اختيار أهم موارد المؤسسة، وهو ما دفعنا للبحث في مختلف حيثياته.

4-2 الأسباب الموضوعية:

- تجدد الموضـوع في بعده السـوسـيو تنظيمي، ورغبتنا في التعرف على واقع سـيرورة عملية التوظيف في المؤسـسـة الاقتصادية الجزائرية.

- الرغبة في معرفة الطرق التي يسلكها طالبو العمل في الدخول إلى عالم الشغل وتحقيق الاندماج الوظيفي، في ظل انتشار ظاهرة البطالة في أوساط الشباب وخاصة حاملي المؤهلات العلمية.

- إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف من زاوية سـوسـيولوجية، وإبراز أهم العوامل المتحكمة فيها بالمؤسـسـة الجزائرية، كون الموضوع يحضى بأهمية كبيرة في أوساط فئة عريضة في المجتمع.

5-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حساسا لدى شريحة واسعة من المجتمع الجزائري عامة، وفئة الشباب على وجه الخصوص يتمثل في التوظيف، الذي يشغل بال الكثير منهم كل من موقعه، في زمن أصبح فيه الحصول على منصـب وتحقيق اندماج وظيفي مناسـب يكتسـي أهمية كبيرة في حياة الأفراد، ودور كبير في تحسـين ظروفهم المعيشـية وتعزيز مكانتهم الاجتماعية. كما أنه يعالج مفهومان سوسيولوجيان مهمان يرتبطان به ولهما تأثير على عملية التوظيف. يتمثل الأول في التسـيير العقلاني المتمثل في بعد رأس المال البشـري الذي يعتبر أسـاس هذه العملية، ويتمثل الثاني في رأس المال الاجتماعي، الذي يمتلكه الأفراد ويسعون إلى الاستعانة به وتوظيفه في قضاء مصالحهم، ومحاولة معرفة مدى مسـاهمته في تسـهيل اندماجهم وظيفيا في المؤسـسـات العمومية الاقتصـادية الجزائرية، خاصـة في ظل عدم الاسـتقرار والتوازن بين العرض والطلب في سوق العمل، والكشف عن الجوانب الأخرى المؤثرة على سيرورة عملية التوظيف.

6 - أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال أي دراسة أو بحث اجتماعي من خلال اهتماماته واطلاعه لتحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسـليط الضـوء على واقع سـيرورة عملية التوظيف في المؤسـسـة العمومية الجزائرية، من منظور التسـيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي، وإبراز أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع.

– معرفة أهم المعايير الموضـوعية والعقلانية التي تؤثر على اسـتقطاب واختيار وتعيين الموارد البشـرية بالمؤسـسـة العمومية الاقتصادية.

– توضيح أثر الرأسمال الاجتماعي(شبكة العلاقات الاجتماعية) في تحديد فرص التوظيف داخل المؤسسة.

– معرفة مختلف الطرق غير الرســمية التي يســتغلها طالبو العمل ويوظفونها في البحث عن وظائف ويحققون بها اندماجهم وظيفيا في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

– توضيح أثر التداخل بين المعايير الرسمية والغير رسمية على تحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد في بيئة العمل.

– معرفة الأثر الذي يحدثه رأس المال البشري على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

– دراسة الموضوع من منظور سوسيوتنظيمي والمساهمة في إثراء التراث السوسيولوجي الجزائري بمثل هذه الدراسات.

7– المقاربة السـوسـيولوجية: تعتبر المقاربة النظرية إحدى ضـرورات البحث العلمي عامة، والبحث السـوسـيولوجي على وجه الخصـوص، فالتراث العلمي يزخر بالعديد من النظريات المتنوعة التي يمكن للباحث الاسـتفادة منها، من خلال اختيار النموذج المناسـب لموضـوع دراسـته، كما أنها عملية إسـقاط يقوم بها محاولا تفسـير الواقع والتنبؤ به، فالباحث الأكاديمي دوما على استعداد لتكييف بحثه ضـمن أحد هذه الأطر، أو أطر مختلفة حسب ما تقتضـيه ضـروراته، وبحثنا هذا يندرج ضـمن البحوث السـوسـيولوجية، الذي نحاول من خلاله تناول أحد المواضـيع المهمة التي يرتكز عليها نجاح المنظمات الحديثة، حيث نحاول معرفة أثر كل من التســيير العقلاني والرأســمال الاجتماعي في عملية التوظيف، من خلال إخضاعه ومقاربته وفقا لنموذجين نظريين مختلفين.

المقاربة الأولى:

يشكل النموذج البيروقراطي كما صاغه **ماكس فيبر**، أحد المرتكزات الأساسية في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، الذي حاول من خلاله تقديم تصـور عقلاني ومنهجي لكيفية تنظيم العمل داخل المنظمات الحديثة، خاصـة في ظل تعقد البنى الاجتماعية، حيث يهدف من خلاله إلى وصـف الجهاز الإداري للمنظمات وكيفية تنظيمه ووضـع مبادئه، التي بنى من خلالها تصوره لعملها بغية الوصول إلى جهاز إداري فعال، فهو يفترض أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة، ولقد انعكس ذلك على تفسير هذا النموذج لكيفية السيطرة

على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يتم ذلك حسبه من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات الرسمية، ولقد عالج فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي الغربي.

ومن خلال عرضنا لهذا النموذج نرى أنه يعتمد على عدة مبادئ ومن أهمها، مبدأ تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على التخصص الوظيفي والتدرج الهرمي في تنظيم علاقات الوظائف، من خلال تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هيرارشية، يخضع فيها المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى، في ظل وجود قواعد محددة ومنظمة لعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، واعتماده على المعايير العلمية في تحديد الوظائف، مما ينتج وظائف متخصصة تتفرع عن النظام الكلي، ووفقا لمتطلباتها يتم استقطاب الأفراد وتوظيفهم.

كما يتضح أن البيروقراطية تقوم على مبدأ الشرعية القانونية العقلانية، حيث تسند الوظائف على المؤهلات العلمية والخبرة المهنية، بالإضافة إلى الكفاءات والقدرات التي يمتلكها الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، وانتقاء أفضلهم لتولي المناصب الشاغرة وفق أسس تصنيفية مميزة، مثل إجراء الاختبار المهني أو الخبرة المهنية، أو توفرهما معا واثبات الأحقية الفعلية في الميدان، وفي هذا الاطار يسمح النموذج البيروقراطي بتحليل كيف تتم عملية التوظيف في المؤسسة، وكيف تمارس السلطة التنظيمية في اختيار المترشحين، كما يتيح فهم العلاقة بين المتطلبات الرسمية وبين التصورات الاجتماعية، وهنا يكون الأجر وفقا لتصنيف الفرد ومؤهله العلمي وليس وفقا لمكانته الاجتماعية، كما أن الموظف يكون دوما خاضعا لنظام عمل محدد حسب القواعد الوظيفية المجسدة في قانون العمل.

ويرى ماكس فيبر أن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الصناعية الكبيرة سينعكس عليها بالعديد من الفوائد، ويساعد في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، من خلال ما يوفره لها من دقة وسرعة في إنجاز الأعمال، وانخفاض في التكاليف المادية للعمل وغيرها، كما يجنبها في الوقت نفسه العديد من المشاكل التنظيمية الخاصة بالعمل.

المقاربة الثانية:

تمت مقاربة موضـــوع دراســـتنا من خلال رؤية نظرية رأس المال الاجتماعي للباحث الفرنســـي **بيير بورديو**، التي اعتمدنا عليها بوصفها أداة تحليلية لفهم الأبعاد الاجتماعية غير المرئية، التي تحكم سير عملية التوظيف داخل المؤسسة العمومية، حيث بنيت أفكارها في علم الاجتماع حول فكرة مركزية قائمة على أن حقيقة العالم الاجتماعي لا تســتند على الأفراد ولا على الجماعات، ولكنها تســتند على العلاقات بين عناصـــره، هذا البناء العلائقي الغير مرئي أنشـــأ عالما من الأشياء الاجتماعية، التي لا تظهر ويفترض أنها تعمل من خلال وسطاء لوكلاء اجتماعيين، والذي ركز من خلاله على تحليل عوامل غير مادية، في حين كانت نظرته متعددة لكنه ركز على البعد الثقافي، كما تأثر بالاتجاه البنائي الذي يعتبر أن المجتمع هو الذي يؤثر على الأفراد، من خلال مختلف القيم والمعايير ونمط التفكير.

بالإضـــافة إلى أنه يرى أن كل مجال اجتماعي يتمتع بمنطق خاص، حيث يتنافس الفاعلون ضـــمنه باســـتخدام ما يمتلكونه من رؤوس أموال لتحقيق مواقع متقدمة. أي ابتكاره لمفهوم رأس المال وتحليله لمفهوم رأس المال الاجتماعي، الذي تناوله من خلال شـــبكة العلاقات الاجتماعية المتاحة للفرد أو المجموعة، والتي قد تترجم إلى صـــداقات، أقارب أو معارف في مجالات رئيسية، وهي شبكة تشكلت من الاستثمار والوراثة، ووفقا لهذا التصور يتكون رأس المال الاجتماعي من العلاقات الاجتماعية، التي يمكن للشخص استخدامها من أجل الوصـول إلى الموارد، التي يمتلكها الأشـخاص الذين كان في اتصال معهم .

وفيما يخص التوظيف يسمح التركيز على رأس المال الاجتماعي المتمثل في شبكة العلاقات والروابط التي يمتلكها الفرد، ويستطيع توظيفها في حالة بحثه عن عمل في المؤسسات العمومية الاقتصادية، ومحاولة الكشف عن الكيفية التي يمكن بها لعناصر غير رسمية أن تلعب دورا حاسما في تحديد فرص الولوج إلى الوظائف رغم وجود أطر تنظيمية رسمية يفترض فيها الحيادية، وعلى هذا الأساس فإن مقاربة بورديو تمكننا من تجاوز التحليل البنيوي الكلاسيكي والتعمق في فهم التفاعلات والاســتراتيجيات الفردية التي يبنيها الفاعلون داخل الحقل الاداري وفق موقعهم الاجتماعي ورصــيدهم الرمزي. أي أن اعتماد هذه المقاربة يساعدنا على فهم كيف يعاد إنتاج النفوذ داخل المؤسسات، ليس فقط من خلال القوانين، بل أيضا من خلال استثمار الأفراد لرأسمالهم الاجتماعي الذي يمتلكونه لتسهيل دخولهم واندماجهم في هذه المؤسسات، ما يجعل التوظيف فعلا اجتماعيا مشـــحونا بالرموز والمصـــالح، بالإضـــافة إلى المؤهلاته العلمية والخبرة المهنية التي قد يتساوى من خلالها معظم الأفراد.

8 – الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة في البحوث العلمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للباحث، فهي بمثابة الحجر الأساس الذي ترتكز عليه أي دراسة أكاديمية في بدايتها مهما كان مجالها، بهدف الاستفادة مما توصلت إليه من نتائج، فكل عمل علمي هو امتداد لأعمال سابقة مرتبطة به أو بأحد جوانبه، فلا يمكن لأي بحث أن ينطلق من فراغ.

رغم الاهتمام الكبير الذي يوليه الباحثين والمفكرين بمواضيع الإدارة عموما وتسيير الموارد البشرية خصوصا، إلا أننا لم نقف – حسب حدود اطلاعنا– على دراسات كثيرة تناولت موضوع التوظيف من حيث الربط بين مفهومي التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي، لذلك وقع اختيارنا على عدد من الدراسات السابقة الجزائرية والأجنبية،التي تطرقت لموضوع التوظيف وتناولته من زوايا مختلفة، تتقاطع في بعد من أبعاد موضوع دراستنا، وقد تنوعت بين الدراسات الجزائرية والأجنبية.وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وجوانب الاستفادة منها.

الدراسات الجزائرية: سوف نتطرق لمجموعة من الدراسات الجزائرية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الدراسة الأولى:

– أطروحة دكتوراه بعنوان دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وإدارة المسار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار[26].

–**أهداف الدراسة:** هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى تحقيق الأهداف التالية:

–التعرف على دور الشبكات الاجتماعية في البحث والحصول على منصب عمل وإبراز دور الأوساط الاجتماعية في عملية التوظيف بالمؤسسة الجزائرية.

[26] بن عثمان أم الخير، **دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وإدارة المسار الوظيفي–دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الجامعية بأدرار**، أطروحة دكتوراه علوم: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2022/2021.

–التعرف على أهم الروابط الاجتماعية التي يســتعين بها الأفراد في حصــولهم على منصــب عمل، وأي هذه الروابط يستمر تأثيرها(القوية، الضعيفة).

– معرفة إذا كان للرأسمال الاجتماعي أسبقية على الرأسمال البشري في عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الجزائرية أم يعد مكملا له.

– المساهمة في إثراء التراث النظري حول مفهوم رأس المال الاجتماعي والمسار الوظيفي، ومحاولة معرفة كيفية إدارة الموظف الجزائري لمساره الوظيفي ومدى ارتباطه بواقعه الاجتماعي والثقافي.

ولمعالجة وتحليل إشكالية الدراسة طرحت الباحثةالتساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

– هل للرأســمال الاجتماعي دورا في التشــغيل وإدارة المســار الوظيفي لموظفي المؤســســة العمومية ممثلة في مديرية الخدمات الجامعية لولاية أدرار؟

– **التساؤلات الفرعية للدراسة:** من خلال التساؤل الرئيسي طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية.

– ماهي الأسباب التي تؤدي بطالب العمل إلى استخدام الرأسمال الاجتماعي للحصول على منصب عمل؟

– هل يعتبر الرأسمال البشري الذي يمتلكه الشاب البطال وحده كافيا للحصول على منصب عمل بالمؤسسة العمومية؟

– هل يتوقف دور الرأسمال الاجتماعي بمجرد حصول الفرد على الوظيفة أم يتعدى ذلك إلى مساره الوظيفي ؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة صاغت الباحثة الفرضيات الفرعية التالية:

–عدم جدوى طرق التوظيف الرسمية (عدم الرد على طلبات العمل، عدم النجاح في المسابقات، تعقد شروط التوظيف) دفع البطال للاستعانة برأسماله الاجتماعي في البحث على منصب عمل.

–الحصول على منصب عمل في المؤسسة العمومية هو نتيجة توفيق بين كفاءة الفرد والدعم الفعال من طرف رأسماله الاجتماعي.

– دور الرأسمال الاجتماعي للفرد لا يتوقف بمجرد حصوله على الوظيفة، بل يتعداه إلى كل ما يتعلق بمساره الوظيفي.

أما أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة كانت كما يلي:

– من خلال عرضها لنتائج الدراسة المرتبطة بالفرضية الأولى التي تفترض من خلاله بأن عدم جدوى طرق التوظيف الرسمية(عدم الرد على طلبات العمل، عدم النجاح في المسابقات، تعقد شروط التوظيف) دفع الفرد للاستعانة برأس ماله الاجتماعي. كما قد تحققت في هذه الدراسة مختلف مؤشراتها.

–كما أثبتت النتائج أنه إلى جانب رأس المال البشـري الذي يظل عاملا أسـاسـيا، فإن اللجوء إلى الشـبكات العلائقية أصبح طريقة مميزة للحصول على وظيفة، إذ أن استخدام رأس المال الاجتماعي لا يتم بواسطة فئة اجتماعية واحدة،وإنما تستخدمه جميع الفئات وبدرجات متفاوتة، ولكن ليس بالضرورة استخدام نفس نوع الشبكات الاجتماعية.

–أكدت النتائج المتحصـل عليها بأن الرأسـمال الاجتماعي يعد مكملا لرأس المال البشـري للأفراد في حصـولهم على الوظائف بالمؤسسات العمومية، فعملية التوظيف بهذه الأخيرة تتخللها عمليات أخرى ليس لها علاقة برأس المال البشري للفرد، وهو ما تم افتراضه في الفرضية الثانية للدراسة.

– كما أن النتائج المتوصل إليها والمرتبطة بالفرضية الثالثة التي فحواها أن دور رأس المال الاجتماعي للفرد لايتوقف بمجرد حصـوله على الوظيفة، بل يتعداه إلى كل ما يتعلق بمسـاره الوظيفي صـحيحة جزئيا، حيث أن له دورا محايد في عملية التكوين والترقية، ودورا مدعما للوصـــول إلى المناصـــب النوعية وعملية النقل، ودورا فعالا في تطبيق الإجراءات التأديبية ومعالجة المشاكل المهنية بالمؤسسة.

الدراسة الثانية:

–أطروحة دكتوراه بعنوان: رأس المال الاجتماعي والجماعات المهنية، دراسة ميدانية لعينة من الصحفيين في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري[27].

[27] تيطراوي فتحي، **رأس المال الاجتماعي والجماعات المهنية، دراسة ميدانية لعينة من الصحفيين في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع التنظيم والديناميكيات، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2020/2019.

-أهداف الدراسة: يهدف الباحث من خلال الدراسة إلى تحقيق هدفين.

1-هدف علمي: يتمثل في وصـــف وتشـــخيص الجماعات المهنية في الجزائر، ومحاولة معرفة علاقتها برأس المال الاجتماعي وكيف يساهم من خلال الشبكات الاجتماعية في تطويرها.

2-هدف عملي: تهدف الدراســة إلى تسـليط الضــوء على ظاهرة المهن في الجزائر، وهذا من خلال البحث عن أهم العوامل المتحكمة في هذا المجال، الأمر الذي حتم دراستها وتشخيصها باعتبارها احدى الظواهر التي تحتاج إلى دراسة علمية موضــوعية. كما تهدف أيضــا إلى لفت انتباه الباحثين عن مهن إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي، وكيفية عمل الشبكات الاجتماعية. وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

1- كيف يساهم الرأسمال الاجتماعي في صناعة مهنة الصحافة؟

2- ما مدى تأثير نوع الرابط الاجتماعي للصحفيين على الاندماج والمسار المهنيين؟

3- كيف يؤثر المركز الاجتماعي للصحفيين على نوع الرابط المسخر داخل الجماعة المهنية؟

4- ماهي خصائص الصحفيين الذين تمكنوا من الاستقرار والتحرك ضمن السلم الهرمي للجماعة المهنية؟

وانطلاقا من هذه التساؤلات طرح الباحث الفرضيات التالية:

1- يساهم الرأإس مال الاجتماعي في صناعة مهنة الصحافة من خلال توحيدها في شبكة اجتماعية حسب القطاع الذي تتواجد فيه.

2- يسمح الاعتماد على اتلروابط الاجتماعية الضعيفة للصحفيين باندماج مهني أفضل، من الاعتماد على الروابط القوية داخل الجماعة المهنية.

3- كلما كان المركز الاجتماعي للصحفيين عال كلما تزايد اعتماده على الروابط القوية من أـــــجل تحقيق الاندماج المهني داخل الجماعة .

4- الانتماء الجغرافي في الجماعة المهنية يولد الثقة بين الصحفيين التي تسمح لهم بالاستقرار والتحرك ضمن السلم الهرمي.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كما يلي:

1- أن الرأسـمال الاجتماعي يسـاعد بدرجة كبيرة في الدخول الى الجماعة المهنية، حيث يسـاعد الفرد في الحصـول على مهنة الصـــحفي والحصـــول على المعلومة لاعداد المادة الاعلامية، كما يســـاعد على الاســـتقرار الوظيفي والتحرك ضمن السلم الهرمي الوظيفي.

2- أن هناك شبكة تشكل جماعة مهنية تسير منه الصحافة في قطاع السمعي البصري بالمؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري حيث أن:

-أغلب الصـــــحفيين فيها تمكنوا من الادخول اليها عن طريق راس المال الاجتماعي، بينما الذين وظفوا بالطرق الررسمية أغلبهم إناث. وأغلب اللواتي استخدمن رأسمالهن الاجتماعي اعتمدوا على العلاقات العائلية.

- تأثير راس المال الاجتماعي مرتبط أيضا بالتفاوت في قوة الرابط، حيث أن الاعتماد على الروابط الضـعيفة يسـمح باندماج أفضل من الروابط القوية داخل الجماعة المهنية والحصول على المعلومة في المسار المهني.

- كلا الرابطين لهما أهمية كبيرة في تحقيق الدخول الى الجماعة المهنية، مع أفضلية للروابط الضعيفة في ذلك.

- الروابط الاجتماعية عموما تسهل إجراءات التوظيف بالنسبة للصحفي، حيث تميل الى استخدام المقابلة في عملية التوظيف، مع أفضـــلية للروابط القوية على الروابط الضـــعيفة، وكلما اتجهنا نحو الروابط القوية كلما ابتعدنا عن الطرق الرسمية للتوظيف.

- الروابط الضعيفة افضل من الروابط القوية في الحصول على المناصب العالية داخل الجماعة المهنية.

- الروابط القوية افضل من الروابط الضعيفة في مدى تأثيرها على مدة الدخول إلى المهنة، كما أن نوع العلاقة داخل نفس الرابط تختلف في مدى تأثيرها، بحيث نجد ان العلاقات العائلية والقرابية تســـمح أكثر باندماج مبكر في الجماعة المهنية.

- الرأسمال الاجتماعي يستطيع التأثير وتجميع الموارد في كل المستويات المهنية داخل الجماعة المهنية، وتتزايد قدرة الفرد على التدخل المباشر لصالح الصحفي، كلما ارتفعت مكانته المهنية الى حد الاطارات السامون الا أن المدراء يميلون الى ربط الصحفي مع فرد يمكنه المساعدة.

3- تحقيق الاندماج المهني في الجماعة المهنية والحصول على المعلومة في المسار المهني يتأثر أيضا بالتفاوت في قوة المركز الاجتماعي حيث أن:

- كلما كان المستوى المعيشي عال كلما كانت طريقة الدخول إلى المهنة أسهل، وكلما انخفض كلما صعبت إجراءات الدخول إلى المهنة.
- الصـــحفيون الذين ينحدرون من الريف تكون شـبكة علاقاتهم منغلقة والموارد الاجتماعية معروفة لدى جميع أفرادها، بينما الصـــحفيون الذين ينحدرون من المدينة يســتطيعون الخروج من شــبكتهم الضــيقة الى شــبكات غنية بالموارد الاجتماعية تمكنهم من دخول المهنة في مدة قصيرة.
- جزء كبير من رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكه الصـــحفيون ويســـتثمرونه من أجل الدخول الى المهنة نالتج عن المركز الاجتماعي المرتبط بالأصل الجغرافي.

- كلما كان المســتوى التعليمي للوالدين عاليا، كلما دخل أبناؤهم المهنة مباشــرة، وكلما انخفض مســتواهم كلما اتجهنا نحو الربط مع فرد يمكنه المساعدة.

4- الثقة الناتجة عن الأصل الجغرافي تمكن من الحصول على افضل الموارد الاجتماعية من حيث الاستقرار المهني والترقية، حيث ان الروابط الاجتماعية تمكن من الدخول الى أحســـن المهن من ناحية الاســـتقرار الوظيفيمع أفضـــلية لاستخدام الروابط الضعيفة.

- نوع العلاقة ودرجة التقارب الموجودة بين الفاعلين لها أهمية كبيرة على قوة الرابط ســواء كان قويا أو ضـــعيفا، مع أفضلية للروابط الضعيفة، فكلما كانت الروابط مبنية على التقارب والتضامن كلما تزايدت فعالية هذا النوع من الروابط في ضمان الاستقرار المهني للصحفيين داخل الجماعة المهنية.

- الراسمال الاجتماعي يمكن من الدخول الى الجماعة المهنية ويعاد استثماره داخل الجماعة نفسها لبناء هوية مهنية تمكن الفرد من الترقية الاجتماعية حيث تمكنه من العمل مع باقي الجماعة المهنية.

- الرأسمال الاجتماعي يساهم في إعادة إنتاج اللاعدالة الاجتماعية.

الدراسة الثالثة:

أطروحة دكتوراه علوم بعنوان رأس المال الاجتماعي في المؤسســة الاقتصــادية الجزائرية، دراســة تحليلية مقارنة لبنية ودور رأس المال الاجتماعي–دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية والغير عائلية بالشرق الجزائري[28].

–**أهداف الدراسة:** هدف الباحث من خلال الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– إبراز الدور الهام للمؤسسات الاقتصادية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

–التعرف على ما يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تقدمه للأفراد وتساهم من خلاله في تحقيق نجاحها واستمرارها.

–تحديد أهم ما يساهم في بناء رأس المال الاجتماعي مع محاولة وضع مؤشرات توضح بنيته.

–محاولة التعرف على دور القيم والمعايير والعلاقات الاجتماعية القوية في دورة حياة المؤسسة.

– تقديم دراسة لزاوية مظلمة من زوايا تسيير المؤسسة وهي شبكة العلاقات الاجتماعية.

ولمعالجة وتحليل إشكالية الدراسة طرح الباحث التساؤل الرئيسي كما يلي:

– ماهي بنية ودور رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

– **التساؤلات الفرعية للدراسة:** من خلال التساؤل الرئيسي طرح الباحث التساؤلات الفرعية التالية:

– ماهي أهم عوامل بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

– ماهي بنية رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

– هل هناك دورمحدد لرأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

[28] ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة لرأس المال الاجتماعي**– دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2019.

– هل رأس المال الاجتماعي حكر على مؤسسات محددة دون غيرها؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة صاغ الباحث**الفرضيات** التالية:

–هناك ارتباط بين رأس المال الاجتماعي ومختلف مؤسسات التنشئة.

يرتبط رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية بالتنشئة الاجتماعية للأفراد ضمن مختلف المؤسسات.

– تتماثل قيم المؤسسة وقيم الأفراد العاملين بصورة مباشرة.

كلما اتسمت قيم المؤسسة بالعدالة والمساواة والشفافية تماثلت معها قيم الأفراد العاملين.

–هناك علاقة بين رأس المال الاجتماعي وإنتاج وإعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية.

كلما توفرت المؤسسة الاقتصادية على سلوكيات تنظيمية فعالة، شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة ونمط اتصال مرن، ساهم ذلك في انتقال قيم العمل الايجابية بين الأفراد ما يؤدي إلى استقرار واستمرار المؤسسة.

–هناك علاقة بين توافر رأس المال الاجتماعي ونمط المؤسسة الاقتصادية.

يرتبط توافر رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية بنمط المؤسسة سواء مؤسسة اقتصادية عائلية أو مؤسسة اقتصادية غير عائلية.

أما أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال لدراسة كانت كما يلي:

–المؤسسة الاقتصادية تعمل على رسكلة وتوجيه أنماط السلوك المحمولة من طرف الأفراد بما يساهم في تحقيق أهدافها.

– تمارس المؤسسة سلطة ثقافية اجتماعية ورمزية، توجه قيم أفرادها العاملين إلى التماثل مع قيم المؤسسة.

– الثقة قيمة أساسية موجهة للعلاقات بين الأفراد التي هي في الأساس علاقات روحية ورمزية.

– يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد أهم الأسس التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها في توجيه وتنميط سلوكيات الأفراد .

– تعتبر العلاقات الاجتماعية الجيدة مع زملاء العمل أحد المكونات الأساسية لرأس المال الاجتماعي.

– شبكة العلاقات الاجتماعية تمكن الأفراد من التعرف أكثر على بعضهم ومنه مشاركة وتحقيق أهداف المؤسسة.

– تشبع الأفراد بقيم المؤسسة يعمل على تماثل قيمهم مع قيم المؤسسة.

– يلعب رأس المال الاجتماعي دورا واضحا في إنتاج وإعادةإنتاج المؤسسة الاقتصادية من خلال عمليات استنفاره.

– رأس المال الاجتماعي يوجه وينمط سلوكياتالأفراد بما يخدم أهداف وتوجهات المؤسسة.

–الاختلاف في نمط المؤســـســـة لا يكون له تأثير على ســـلوكيات وتوجهات الأفراد، وعلى اكتســـابهم لرأس مال الاجتماعي، في ظل وجود سياسة واضحة تخدم الأهداف العامة والمشتركة بين المؤسسة والأفراد المنتمين إليها.

الدراسة الرابعة:

–أطروحة دكتوراه بعنوان: تنمية رأس المال الاجتماعي في الوطن العربي بين الواقع والتحديات، دراسة حالة الجزائر[29].

–**أهداف الدراسة:** يهدف الباحث من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

–محاولة التعرف على ماهية رأس المال الاجتماعي والفرق بينه وبين المفاهيم القريبة منه، وأهم الأســـس التي يرتكز عليها.

–معرفة الدور الذي تلعبه القيم الثقافية للدول العربية في تنمية رأس المال الاجتماعي.

–إعطاء صورة واضحة على مدى اهتمام الجزائر بالاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

–محاولة تحديد اتجاه العلاقة التي تربط القيم الثقافية للمجتمع الجزائري وأبعاد رأس المال الاجتماعي.

التساؤل الرئيسي:إلى أي مدى يمكن للقيم الثقافية التي تنظم نسق الأفعال والسلوك بين الأفراد في الوطن العربي أن تشتمل على الركائز الأساسية لرأس المال الاجتماعي، وما مدى مساهمتها في التنمية؟

[29]مكرودي سالم ، **تنمية رأس المال الاجتماعي في الوطن العربي بين التحديات والواقع–دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.

ولمعالجة وتحليل هذه الإشـكالية وبغية الوصـول إلى العلاقة التي تربط القيم الثقافية للمجتمع برأس المال الاجتماعي طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

1-هل يستمد رأس المال الاجتماعي خصوصيته من القيم الثقافية للمجتمع؟

2-هل توجد علاقة ايجابية بين الانتماء العضوي لمنظمات المجتمع المدني في الجزائر ورأس المال الاجتماعي؟

3-هل توجد أثار ايجابية لمخرجات منظمات المجتمع المدني في الجزائر، والتي بفضلها تساهم في التنمية انطلاقا من تبنيها للعمل بأبعاد رأس المال الاجتماعي؟

وانطلاقا من هذه التساؤلات طرح الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يستمد رأس المال الاجتماعي خصوصيته من القيم الثقافية للمجتمع.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:- البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يستمد أسسه من القيم الثقافية للمجتمع .

الفرضية الفرعية الثانية:- البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي يستمد أسسه من القيم الثقافية للمجتمع .

الفرضية الفرعية الثالثة:- البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي يستمد أسسه من القيم الثقافية للمجتمع .

الفرضـــية الرئيســـية الثانية:- تعود قلة الاهتمام برأس المال الاجتماعي في المجتمع إلى قلة العضـــوية في منظمات المجتمع المدني .

الفرضية الرئيسية الثالثة:- يؤدي عدم العمل بقيم رأس المال الاجتماعي من طرف منظمات المجتمع المدنيإلى ضعف النتائج الايجابية التي تسعى لتحقيقها داخل المجتمع .

أما أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث كانت كما يلي:

-تدني ترتيب الدول العربية في ميدان الحكم الراشد مما يؤثر سلبا على السياسات والأبعاد التنموية.

-رغم اهتمام الدول العربية بتحقيق التكافل الاجتماعي غير الموجه،ولكن ذلك على حســاب الفئات المحتاجة مما يؤثر على حجم الإعانات المالية وغير المالية المخصصة لها.

-اقتصــار عملية التكافل على الدولة دون غيرها، في مقابل زيادة عدد العائلات المحتاجة، مما يثقل كاهل الدولة في ظل تزايد المتطلبات الأساسية للمجتمعات الحديثة.

-غياب التجارب الناجحة في مجال التكافل الاجتماعي لبعض الدول العربية والتي بفضلها يمكن استنساخها من طرف الدول الأخرى.

-المفهوم الضيق للوقف من طرف المجتمعات العربية،إذأن80% من الأموال الموقوفة تسخر لبناء المساجد والمدارس القرآنية وتمويلها، بينما النسبة المتبقية فتخصص لباقي المجالات الأخرى.

-هناك اختلاف جوهري في الســياســات التربوية والتعليمية المعتمدة لدى الدول العربية،مما يتولد عنه عدم القدرة على نقل النماذج الناجحة لباقي الأقطار الأخرى،وهذا رغم التشـابه الكبير بين الأقطار فيما يخص الموارد والقيم الثقافية واللغة والعادات والتقاليد.

-تعاني جل الدول العربية من مشكلة الطرق التعليمية التي تتبناها والمعتمدة على التلقين وإهمال الجانب التطبيقي.

-قلة المخصـــصـــات المالية الموجهة لتدعيم البحث العلمي داخل الجامعات ومخابر البحث مقارنة بالدول المتقدمة الأخرى.

-غياب إستراتيجية واضحة من طرف السلطات العليا في الدول العربية من اجل تبني أبعاد رأس المال الاجتماعي.

-هناك تبني لأبعاد رأس المال الاجتماعي من طرف العينة المسـحوبة،ما عدا البعد الهيكلي في شـطره المتعلق بالثقة اتجاه الإدارة،إذ أن أغلبهم لا يثقون في الإدارة من أجل تلبية مطالبهم.

-إشكالية التنمية في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة، هي إشكالية مركبة وتتعلق بالثقافة الاجتماعية.

الدراسة الخامسة:

-أطروحة دكتوراه بعنوان:عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية بين النصوص والواقع- دراسة ميدانية بعدة بلديات من ولاية سطيف.

أهداف الدراسة: يهدف الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على ســـبب تقاذف طرفي التوظيف: القائمون على التوظيف يدعون النزاهة والشـــفافية في عملية التوظيف، بالالتزام بآليات التوظيف المشرعة، والمرشحون يتهمون القائمين على التوظيف بالفساد من محاباة ومحسوبية ..الخ .

- محاولة تفسير ظاهرة الاختلال بين ما هو في قوانين التوظيف وما هو مطبق في الواقع.

- محاولة الدخول من خاصـــيتي "تجريد وعمومية " القواعد القانونيةإلى المســـاواة في التوظيف كمدخل لعلم الاجتماع القانوني، خدمة للسلم الاجتماعي.

- التعريف بالأسس القانونية للاستقطاب والإجراءات والشروط والطرق الموضوعية للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- التعريف بأسس الترقية أو التوظيف الداخلي.

حيث انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي[30]:

إلى أي مدى تخضـــع عملية التوظيف في المؤســـسة العمومية الجزائرية للنصـــوص القانونية المشـــرعة ؟ ومنه طرح الباحث التساؤلين الفرعيين التاليين:

1-إلى أي مدى يخضع التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائريةإلى النصوص القانونية ؟

2-إلى أي مدى يخضع التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية إلى النصوص القانونية ؟

[30] بلعيفة عبد العالي، **عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2018/2017.

ومن التساؤلات السابقة اقترح الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:هناك تباين بين المترشحين للوظائف والقائمين على التوظيف حول مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرعة.

الفرضيتين الفرعيتين:

-التوظيف الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

- التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

وكان من أبرز نتائجها:

أن عملية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة، من حيث شروط التوظيف المعلنة لكونها مجردة وعامة، وتطبق بطريقة واحدة لتوظيف كل فئة من المناصب المتماثلة، ويعلن عن التوظيف بالمناصب المشرعة، أما من حيث الآجال الممنوحة لإيداع الملف ووصول الاستدعاء فهي قانونية .

1-أن عملية التوظيف الخارجي، إجراءاته وطبيعة علاقة الامتحان بالمنصب وطريقة تصحيحه،فهي غير قانونية في نظر المبحوثين،والإعلان عن النتائج لا تتم حسب الاستحقاق في رأيهم أيضا.

2-أن عملية التدريب جدية ولكن طريقة التثبيت (الترسيم)تبنى على معايير غير موضوعية.

3-أن التوظيف الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة في طريقة الإعلان.

4-أنعملية التنقيط الفصلي (السنوي) تتم بناء على معايير غير موضوعية وغير شفافة .

5-أن أسس النجاح في المسابقة غير موضوعية وغير قانونية، مما جعل الممتحنين يتخذون أحكاما مسبقة على الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل من شروط التوظيف ومعايير الترسيم،ومعايير الترقية بالتأهيل.

6-أن الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف،ويرجعون أسباب رسوبهم إلى أسباب غير موضوعية.

النتيجة العامة:إن عمليتي التوظيف الداخلية والخارجية في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة في بعض جوانبها فقط، والبعض الآخر تتحكم فيه معايير غير موضوعية.

الدراسة السادسة:

– رسالة ماجستير بعنوان:انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف، دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميطال الحجار– عنابة.[31]

–أهداف الدراسة: يهدف الباحث من خلال الدراسة إلى تحقيق هدفين.

1–هدف علمي: يتمثل في جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف.

2–هدف عملي: يهدف الباحث إلى وضـــع مجموعة من التوصـــيات والمقترحات للوقوف على المشـــاكل، التي يعاني منها مركب أرسيلور ميطال الحجار، ومحاولة منه استخلاص بعض الحلول للتخفيف من هـــذه المشاكل.

وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

– كيف تتحدد السياسات والممارسات المتعلقة بوظيفة التشغيل في ظل الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي سؤالين فرعيين هما:

1– ما هي الإستراتيجية التوجيهية المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية ؟

2– ما هي انعكاسات هذه الإستراتيجية التوجيهية على السياسات والممارسات المتعلقة بوظيفة التشغيل في المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طرح الباحث الفرضيات التالية:

1– تعتمد المؤسســة الاقتصــادية على إســتراتيجية توجيهية ترسـم خطة سـيرها المسـتقبلية وتهدف إلى تحقيق غاياتها ورسالتها.

[31] فالي رمضان،**انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياية التوظيف–دراسة ميدانية بمركب أرسيلورميطال الحجار**، رسالة ماجستير: علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر،2010/2011.

2- إن عملية التشغيل تتحدد كما وكيفا (العدد، نوعية الكفاءات) بما يتماشى ومتطلبات الإستراتيجية التوجيهية المتبعة من طرف المؤسسة.

3-إن إجراءات التشغيل والممارسات المتعلقة بها(الاستقطاب، الاختيار، التعيين)تصمم لاختيار أفضل المترشحين القادرين على انجاز الأهدافالإستراتيجية.

ونظرا لكون موضوع البحث يندرج ضمن الدراسات الوصفية فقد استخدم الباحث منهجين هما، منهج دراسة الحالة ومنهج المسح الاجتماعي(المسح بالعينة) كما استخدم مجموعة من التقنيات في جمع المعلومات، تتمثل في الملاحظة والمقابلة بالإضافة إلى الاستمارة،كما تضمنت عينة البحث 95 فرد تم توظيفهم خلال الفترة ما بين 2005و2009.

أما النتائج التي توصل إليها الباحث فتمثلت في الآتي:

1- اعتماد الإدارة العليا لمركب أرسيلورميطال عنابة خلا ل الفترة الممتدة بين 2005و2009على إستراتيجية توجيهية، هي إستراتيجية التركيز أو الزيادة في التكلفة تمت صياغتها بناء على نتائج التحليل البيئي لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفق نموذج (swot)،وعبرت على خطة سير المؤسسة ونشاطها المستقبلي على مدى يتراوح بين 3و5 سنوات.

2- استجابة دائرة التوظيف والتكوين بمديرية الموارد البشرية لحاجة الإستراتيجية التوجيهية من الموارد البشرية،عن طريق توفير حاجة المركب من الموارد البشرية بالعدد المطلوب والنوعية المطلوبة وحسب التوقيت المحدد،فكانت عمليات التوظيف محدودة ومدروسة وفق حاجة المؤسسة من الموارد البشرية،حيث تم توظيف 950 فرد خلال خمس سنوات يمثلون عمالة شابة ومتخصصة وجديدة كلهم من جنس الذكور،من أجل تدعيم الوحدات الإنتاجية والتركيز على رفع الإنتاج،كما يتميزون بمؤهلات علمية يمكن تنميتها وتطويرها مع مرور الوقت عن طريق إعادة التأهيل والتكوين.

3- رغم أن إدارة المركب لم تصمم برامج استقطابية جديدة وفعالة،وأوكلت تلك المهمة لهيئات وتنظيمات أخرى من خارج المركب، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف المؤقت، كمديرية التشغيل لولاية عنابة وشركات المناولة التي تتعامل مع المؤسسة، إلا أنها تمكنت من استقطاب موارد بشرية شابة متخصصة ومتوافقة مع طبيعة المهن والعملية الإنتاجية التي تميز المؤسسة،ووفق ما يقتضيه تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف الإدارة العليا للمركب، خاصة فيما يتعلق بزيادة الإنتاج ورفع مستوى العمال.

4- إن عدم تطوير إدارة الموارد البشـــرية بمركب أرســـيلور ميطال عنابة لإجراءات وتقنيات متطورة في الانتقاء والاختيار، جعل عدم المفاضلة بين المترشحين لطلب التوظيف لا تكون على مستوى عال من الدقة والموضوعية. وهذا ما يعني أن مديرية الموارد البشـرية لم توفق إلىحد كبير في انتقاء أحســن الكفاءات،واكتفت بتوظيف كل من تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا، كالتخصص والسن وشروط العمل ضمن نظام المناولة، بالإضافة إلى التمتع بحالة صحية جيدة.وهو ما جعل عملية الاختيار لا ترقى إلى المستوى المطلوب باختيار أفضل وأكفأ العناصر.

الدراسات الأجنبية: سوف نتناول بعض الدراسات الأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الدراسة الأولى: دراسة ميشال فورسي *(Michel forsé)مع مؤسسة(L'INSEE) [32]

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 10901فرد، في استقصاء العمالة الذي تجريه هذه المؤسسة سنويا في فرنسا باعتماد وباعتماد مسح التوظيف لعام 1998، أين يسأل المستجوبين الذين شغلوا وظائف لمدة تقل عن عام – كيف وجدوا هذه الوظيفة؟ ومن خلال الأجوبة المتعلقة بسؤال عن طريقة الحصول على المنصب، أظهرت الدراسة أن 33 من أفراد العينة حصلوا على مناصبهم عن طريق العلاقات الشخصية، أي أنهم استخدموا الوساطة مع أشخاص آخرين، مقابل 30 وظفوا مباشرة دون الاعتماد على الوساطة والعلاقات الشخصية. ونفس النسبة بالنسبة للأشخاص الذين توظفوا عن طريق القنوات الرسمية، أي عن طريق المؤسسات المكلفة بالتشغيل أو عن طريق الإعلان.

كما أن الدراسة خلصت في أهم النتائج التي توصلت إليها إلى أن:

- الرأسمال الاجتماعي أصبح يتصف بالدور الريادي ضمن طرق أخرى مستعملة للحصول على عمل قار في فرنسا.

[32] Michel Forsé, **Rôle spécifique et croissance du capital social**, Revue de l'OFCE, No76, 2001, p491.
* Directeur de recherche au CNRS Conseiller scientifique à l'OFCE.

الدراسة الثانية:

مقال بعنوان: الوصـول إلى وظيفة دائمة بعد الحصـول على شـهادة دراسـات ما بعد الثانوية في كندا: هل يؤثر رأس الـــــمـــــال الاجـــــتـــــمـــــاعـــــي[33] .

هدف البحث: الهدف الرئيسي من هذا المقال هو فحص ودراسة تأثير رأس المال الاجتماعي على الوصول إلى الوظائف في الســـياق الكندي، يبحث في مدى ارتباط الوصـــول إلى وظيفة دائمة بأنواع المصـــادر التي يتم استخدامها للحصـول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة المحتلة. ينقسـم المقال إلى أربع أقسـام، بعض العناصـر الأســاســية من نظرية رأس المال البشــري فيما يتعلق بتوزيع الوظائف في ســوق العمل، ثم مفهوم رأس المال الاجتماعي وكيف يمكن تطبيقه في مجال العمل، ثم المنهجية المتبعة، وأهم النتائج المتوصل إليها.

فرضـية البحث: يعتبر الوصـول إلى المعلومات حول الوظائف المتاحة هو الخطوة الأولى الأسـاسـية في عملية البحث عن عمل، حيث من خلال هذه المعلومات يتمكن الباحث عن عمل من اتخاذ الخيارات ووضـــع استراتيجيات للتفاوض مع صـاحب العمل. ولكن ليس الجميع يصـل إلى نفس المصـادر. لذلك، يمكن الافتراض أن فرص الحصول على وظيفة دائمة ترتبط بالعلاقات الاجتماعية التي يتم تعبئتها للعثور على نفس الوظيفة.

مصدر البيانات: للتحقق من هذه الفرضية تم تحليل ثانوي لبيانات المسح الوطني للخريجين لعام 1995 ، الذي أجرته إحصـائيات كندا في عام 1997. كان هذا المسح موجها إلى خريجي مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي في كندا، الذين حصـلوا على درجة أو شـهادة أو دبلوم في عام 1995. حيث بلغ عدد الطلاب الذين حصـلوا على الشهادة في جميع مستويات التعليم (الثانوي، ما بعد الثانوي غير الجامعي، الجامعي) 324,971 طالبا، حيث تم جمع البيانات عبر الهاتف بعد سنتين من الحصـول على الشـهادة، أي في عام 1997، حيث أخذت إحصـائيات كندا عينة من 61,759 خريجا في المجموع، استجاب 43,040 مرشحا للاستبيان بنسبة 69.7%.

[33] Pierre Canisius Kamanzi, Marc-André Deniger et Claude Trottier**, L'accès à un emploi permanent après l'obtention d'un diplôme d'études postsecondaires au Canada : le capital social importe-t-il ?** Doessocial capital matter, Revue des sciences de l'éducation de McGill, Volume 45, numéro 1, Cannada, winter 2010. , https://id.erudit.org/iderudit/1000032https://doi.org/10.7202/1000032ar

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– أن الوصـول إلى وظيفة دائمة مرتبط بشـكل كبير برأس المال الاجتماعي الذي يسـتفيد منه الفرد أثناء البحث عن العمل.

– تؤكد أن المصـادر تمثل مصـدرا غنيا من رأس المال الاجتماعي، حيث إنها مؤسـسـات متخصـصـة في جمع أفضل المعلومات، سواء من أصحاب العمل أو من طالبي العمل، وبفضل دورها تشكل هذه المؤسسات جسرا بين أصـــحاب العمل وطالبي العمل، وتؤدي دورا من الوســـاطة بين طالب العمل وصـــاحب العمل مع مراعاة المعايير التي يحددها كل منهما.

– أن الوصـول إلى وظيفة دائمة يرتبط بشكل كبير برأس المال البشري، كما ترتبط أيضـا بمجموعة من العوامل الأخرى المتعلقة بالقطاع الذي يعمل فيه الفرد.

– أن القطاع الوظيفي هو الذي له التأثير الأقوى على فرص الحصـول على وظيفة دائمة. بمعنى أن الوصـول إلى الوظيفة الدائمة يرتبط بشكل كبير بالقطاع الذي يعمل فيه الفرد.

–الوصـــول إلى وظيفة دائمة جزءا من عملية معقدة للتكامل المهني ويعتمد على العديد من العوامل المرتبطة بالظروف الاجتماعية والاقتصـــادية وبنية ســوق العمل، وخصـــائص الفرد الاجتماعية والمهنية. هذه العملية تتم ضمن علاقات أوسع تتطور تدريجيا بين صاحب العمل والموظف.

– يعتمد الوصـول إلى الاسـتقرار الوظيفي على كيفية تطوير الفرد لرأس ماله الاجتماعي من خلال علاقات الثقة مع صاحب العمل ورضا الأخير عن الموظف.

– أن رأس المال الاجتماعي لا يتطور من العدم، حيث تبدأ العلاقات بين صـــاحب العمل والموظف منذ لحظة التوظيف والانتداب، وتتطور تدريجيا خلال فترة العمل.

–ارتباط اسـتثمار رأس المال الاجتماعي في عملية الإدماج المهني بسـلسـلة من الإجراءات المرتبطة ببعضـها البعض.

– **تقييم الدراسات الجزائرية:** سوف يتم من خلال هذا العنصر الوقوف على نقاط تقاطع، ونقاط اختلاف هذه الدراسات مع دراستنا.

تقييم الدراسة الأولى: قامت هذه الدراسة بتسليط اهتمامها على معرفة دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل والمسار الوظيفي للأفراد، حيث تتشابه مع دراستنا في محاولة معرفة الطرق التي يتبعها الأفراد للحصول على منصب عمل. ودور العلاقات الاجتماعية فيها، كما أنهما تتفقان حول وحدة التحليل وهي الموظف، بينما تختلف مع دراستنا في كونها ركزت حول دور رأس المال الاجتماعي كعامل مؤثر على عملية التوظيف. في حين حاولنا من خلال دراستنا الربط بين التسيير العقلاني لهذه العملية ورأس المال الاجتماعي، ومحاولة معرفة أيهما له الأثر والمساهمة الكبيرة في حصول الأفراد على مناصب عمل وتحقيق اندماج وظيفي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية.

– **تقييم الدراسة الثانية:** لقد تناولت الدراسة مجموعة من النقاط الهامة التي تتقاطع مع موضوع دراستنا في شقها المتعلق بالرأسمال الاجتماعي وأثره على عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية، حيث بينت النتائج التي توصل إليها الباحث الدور الكبير والفاصل والمساعد الذي يلعبه الرأسمال الاجتماعي في تحقيق الاندماج في الجماعة المهنية، حيث يساعد في الحصول على عمل في مجال الإعلام كما يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي، كما خلصت الدراسة إلى أن لرأس المال الاجتماعي درجة تأثير أيضا على نظام الترقية الاجتماعية في هذه المؤسسة، كما أن الدراستان تختلفان في بعض الخصائص، من حيث الفئات السوسيومهنية، حيث تناولت الدراسة فئة الصحفيين فقط، بينما تناولت دراستنا جميع الفئات على اختلاف مستويات تكوينها، كما أنها أجريت في مؤسسة عمومية خدمية. بينما أجريت دراستنا في مؤسسة عمومية صناعية. ومن خلال نقاط التقاطع والتشابه بين الدراستين سوف نحاول التعمق أكثر في الواقع الفعلي لعملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة تأثير رأس المال الاجتماعي في سيرورة هذه العملية وتحقيق الاندماج الوظيفي، خاصة إذا ما ارتبط بمتغير الرأسمال البشري للأفراد الذي يفترض فيه أن يكون العامل الأكثر تأثيرا وحسما خاصة عندما يتساوى أو يتقارب عند الأفراد، ومعرفة كيف يستغل هؤلاء شبكات روابطهم الاجتماعية في تحقيق اندماج وظيفي مناسب.

تقييم الدراسةالثالثة: قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، حيث ركزت اهتمامها حول طرق بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية والاستفادة منه، ورأس المال الاجتماعي وإعادة إنتاج المؤسسة، حيث تقاطعت مع دراستنا في شقها المتعلق ببناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، أما

عن نقاط الاختلاف فتتمثل في كون الدراسة تحليلية مقارنة لبنية ودور رأس المـــال الاجتماعـــي. ميدانها مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية وغير العائلية بالشرق الجزائري، وأنها حاولت التعرف على دور القيم والمعايير والعلاقات الاجتماعية القوية في دورة حياة المؤسسة، فيما ميدان دراستنا المؤسسة العمومية الاقتصادية، حاولنا من خلالها معرفة أثر كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على سيرورة عملية التوظيف والاندماج الوظيفي بالمؤسسة.

– **تقييم الدراســة الرابعة:** قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على القيم الثقافية العربية المتضمنة لأبعاد رأس المال الاجتماعي في الوطن العربي والجزائر على وجه الخصوص، سواء بصورة كلية أو جزئية وذلك على المستوى الكلي. أما على المستوى الجزئي فقد ركزت اهتمامها على أهمية منظمات المجتمع المدني في بناء رأس المال الاجتماعي. وهو ما يجعل نقاط الاتفاق بين الدراستين تتمثل في تناول هذا المفهوم وأهميته لدى الأفراد، أما نقاط الاختلاف فتتمثل في الحدود المكانية للدراسة التي تناولت واقع الدول العربية بصفة عامة وحالة الجزائر بصفة خاصة، بينما بيئة دراستنا هي المؤسسة العمومية الاقتصادية، كما تختلف أيضا في وحدة التحليل، حيث تناولت رأس المال الاجتماعي في المجتمع المدني ودوره في بناء شبكة العلاقات وتقويتها وتسهيل قضاء المصالح والحصول على المناصب في مختلف المؤسسات، بينما تناولنا في دراستنا تأثيره في عملية التوظيف ودوره في مساعدة الأفراد على تحقيق اندماج وظيفي. وعموما تم الاستفادة من الدراسة أساسا في إثراء الرصيد المعرفي النظري للدراسة حول مفهوم رأس المال الاجتماعي، وطرق بناءه وأثره في المجتمع عموما ودوره في تنمية شبكة العلاقات بين أفراده.

– **تقييم الدراسة الخامسة:** لقد تناولت الدراسة مجموعة مهمة من النقاط الهامة المتعلقة بموضع دراستنا، حيث تقاطعت الدراستين في كونهما تناولت عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية، كما تتشابه خاصة من الناحية النظرية، حيث تطرقت للعديد من النقاط المتعلقة بعملية التوظيف من حيث الشكل والمضمون ومحاولة إسقاطها على الواقع، كما أن هناك اختلاف بين الدراستين كونها ركزت على الجانب القانوني بشكل كبير وتكييفها مع علم الاجتماع القانوني، بينما حاولنا من خلال دراستنا تناول موضوع التوظيف بين التسيير العقلاني في بعده رأس المال البشري والرأسمال الاجتماعي، وعموما تتفق الدراستان في الهدف العام وهو الوقوف على واقع عملية التوظيف، بين التشريعات القانونية المنظمة لها وبين ما هو معمول به في الواقع، وخلصت هذه الدراسة إلى أن عملية التوظيف في المؤسسة العمومية لا تتم بطريقة موضوعية وفق المعطيات القانونية والنظريات العلمية.

تقييم الدراســة الســادســة: لقد تناولت الدراسـة مجموعة من الجوانب المهمة والمتعلقة بموضـوع التوظيف في سـياسـاته وإجراءاته، التي تنتهجها إحدى أكبر المؤسـسـات الاقتصـادية الجزائرية، وهو ما يجعل وجه الشـبه مع دراسـتنا فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومجالها، أي أن كلا الدراستين تناولت عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية. حيث تطرقت الدراسة إلى المعايير الرسـمية التي تعتمد عليها المؤسـسـة في اختيار مواردها البشـرية، في مختلف المناصـب من حيث النوعية والكمية المطلوبتين، حيث يتضـح من خلال النتائج التي توصلت إليها، أن المؤسسة اعتمدت على استقطاب فئة الشباب وأصـحاب المؤهلات العلمية، واعتمدت مبدأ التخصـص في العمل، مع الاعتماد على برامج تدريب لتنمية مهارات العمال الجدد والرفع منها، إلا أنها لم تولي أهمية كبيرة لتطوير إدارة الموارد البشـــرية حتى تتمكن أكثر من التحكم في عملية المفاضلة بين المترشحين لطلب التوظيف بشكل دقيق وموضوعي.

من خلال النتائج التي توصـل إليها الباحث تؤكد حسـبه على أن المؤسـسـة لم توفق في انتقاء أحسـن وأكفأ العناصـر واكتفت بتوظيف من تتوفر فيهم بعض الشروط، والاعتماد على وكالة التشغيل وشركات المناولة في الانتقاء. واختيار كل من سـبق لهم العمل بالمركب دون غيرهم ممن تقدموا للمسـابقة، الذين قد يكونوا ممن يمتلكون كفاءة وخبرة أفضـل في أماكن أخرى، وهو ما يجعلنا نستنتج ضمنيا من خلال قراءتنا لنتائج الدراسة أن المتحصلين على مناصب عمل بالمؤسسة خلال هذه الفترة اعتمدوا على رأسمالهم الاجتماعي بأشكال مختلفة، سواء بالاعتماد على مختلف العلاقات التي تربطهم نتيجة عقود عملهم السـابقة في المؤسـسـة، أو لروابطهم الاجتماعية مع أفراد داخل شـركات المناولة أو اعتمادهم على الوساطة للوصول إلى الشخص الذي يشرف على عملية التوظيف بالمؤسسة، وهو ما يثبت أثر رأس المال الاجتماعي للأفراد على وحصولهم على مناصب عمل بالمركب وتحقيق اندماجهم الوظيفي.

تقييم الدراسات الأجنبية:

تقييم الدراســة الأولى: قامت هذه الدراسـة بتسـليط اهتمامها على معرفة دور رأس المال الاجتماعي في عملية التوظيف بالمؤسـسـة، حيث تتشـابه مع دراسـتنا في محاولة معرفة الطرق التي يتبعها الأفراد للحصـول على منصـب عمل، ودور الشـبكات الاجتماعية فيها، بينما تختلف مع دراسـتنا في كونها ركزت حول دور رأس المال الاجتماعي كعامل مؤثر على عملية التوظيف. في حين حاولت دراستنا الربط بين التسيير العقلاني لهذه العملية المرتكز على الرأسمال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ومحاولة معرفة أيهما له الأثر والمساهمة الكبيرة في حصول الأفراد على مناصب عمل وتحقيق اندماج

وظيفي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. كما تختلفان في البيئة التي أجريت فيها االدراسة، دراسة أجريت على مؤسسة جزائرية في حين أجريت هذه الدراسة على مؤسسة في بيئة فرنسية.

تقييم الدراسة الثانية: قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على الدور الكبير الذي يلعبه رأس المال البشري في سوق العمل مقارنة برأس المال الاجتماعي، وأن هذا الأخير لا يعمل بمعزل عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، حيث تتشـابه وتتقاطع مع دراستنا في محاولة معرفة الطرق التي يتبعها الأفراد للحصول على مناصب العمل، من خلال معرفة أثر كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على سيرورة عملية التوظيف والاندماج الوظيفي بالمؤسسة، بالاضافة الى الاستفادة منها في االجانب النظري، خاصة في شقه المتعلق بالراسمال الاجتماعي، في المقابل تختلف الدراستان من حيث مجتمع الدراسة والبيئة التي أجريتا فيها، حيث أن دراستنا أجريت على مؤسسة عمومية جزائرية، في حين أجريت هذه الدراسة على مجتمع بحث محدد في بيئة كندية.

9- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أول أساس تنطلق منه الدراسات والبحوث العلمية في مختلف العلوم، والانسانية والاجتماعية على الخصوص، حيث تتم بواسطته دراسة الموضوع ومعالجة إشكالية البحث ميدانيا بطرق علمية بعيدة عن العشـــوائية، وبدونه لا يرقى البحث إلى مســـتوى الدقة المطلوبة. ويعرف المنهج على أنه "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"[34]. كما أن مناهج البحث العلمي تتعدد وتختلف باختلاف مجالات الدراسة وموضوعها، وأن لكل منهج خصائص تميزه عن بقية المناهج الأخرى، ولكل منهج وظائفه الخاصة التي يستخدمها الباحث بحسب اختصاصه للوصول إلى هدفه، ومعرفة تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة أمر في غاية الأهمية، تقتضيه وتفرضه طبيعة الموضوع ويخضع لضوابط منهجية، وهو ما يعني أن الباحث ليس حرا في اختيار منهج الدراسة وفق أهوائه.

[34] زرواتي رشيد، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعيـة(أسس علمية وتدريبات)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004، ص104.

وبناء عليه فقد أدت طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها إلى الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع[35]. أي أنه يهدف لرصد وتشخيص الظاهرة في الواقع، مع التعبير عنها كيفيا وكميا، حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها، وسيكون استخدامه منصبا في هذه الدراسة على وصف وتحليل:

-عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- محتوى وتنوع رأس المال البشري الذي يستخدم في هذه العملية.

- محتوى وتنوع رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكه الأفراد ويستخدمونه في الحصول على المنصب وتحقيق الاندماج الوظيفي.

- مساهمة رأس المال البشري للأفراد في تحسين أدائهم الوظيفي.

10- **صعوبات الدراسة:** لا تخلوا البحوث العلمية عبر مختلف المراحل التي تمر بها من صعوبات وعقبات قد تواجه الباحث أثناء القيام بها، بعضها يتعلق بشقه النظري والبعض الآخر يتعلق بشقه الميداني، وتمثلت الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:

- قلة المراجع المحلية الحديثة في علم الاجتماع ذات الصلة مباشرة بالموضوع، خاصة فيما يتعلق بمفهوم رأس المال الاجتماعي.

- طبيعة موضوع الدراسة خلقت صعوبات ميدانية، تمثلت في تردد بعض العمال في الإجابة عن أسئلة الاستمارة بدقة، وهو ما استلزم وقتا وجهدا إضافيا لإقناعهم بأهمية مساهمتهم وضمان سرية البيانات.

- صعوبات تتعلق في التوفيق في معالجة وتحليل البيانات.

[35] عيساوي الطيب، ركروك خولة، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد09، العدد02، الجزائر، 2022، ص07.

تمهيد.

1- أساسيات حول تسيير الموارد البشرية.

2- توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

3- مراحل وأساليب التوظيف في المؤسسة العمومية.

4- الاندماج الوظيفي للعاملين مخرج لعملية التوظيف.

5- الأداء الوظيفي هدف من أهداف عملية التوظيف.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البقاء والتميز في ظل بيئة سريعة التغيرات، تتطلب توفر موارد بشرية متميزة وقادرة على مسايرتها وإدارة مواردها الأخرى بما يسمح بتحقيق أهدافها، وإدراكا منها بحتمية ذلك عملت المؤسسات على استحداث إدارة متخصصة تسهر على تسيير هذه الموارد بأساليب عقلانية للاستثمار في رأسمالها البشري، تتمثل مسؤوليتها الأساسية في تطبيق هذه الأساليب في عملية التوظيف، التي تكتسي أهمية بالغة في حياة المؤسسات عموما والاقتصادية على وجه الخصوص، باعتبارها عملية مفتاحية في إدارة الموارد البشرية، في ظل التغيرات التنظيمية التي فرضت ضرورة الإعداد لها بالشكل الذي يؤدي إلى استقطاب واختيار أفضل الأفراد وفق الطرق العلمية المنظمة لها، فإنه وبحسن اختيار هؤلاء تكون قد حققت هدفها من هذه العملية، بالإضافة إلى توفير البيئة والظروف المناسبة لتحقيق اندماج وظيفي مناسب لهؤلاء الأفراد، يمكن بواسطته تجنب العديد من المشاكل وتحقيق المبادئ الأساسية، واستيفاء الشروط الموضوعية لهذه العملية التي تمكنها من تحسين مستوى أداء أفرادها، إدراكا منها بارتباط نجاحها واستقرارها وتميزها لفترة أطول بتميز هؤلاء، ومدى قدرتها على الاستثمار فيهم. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بممارسات فعلية تساهم في تنمية قدرات المؤسسة التنافسية من خلال إعداد عمال قادرين على تقديم الأداء الجيد لمهامهم، مع التغلب على المعيقات التي تعترضهم، بإعدادهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والرهانات المستقبلية.

حيث تساهم مختلف العمليات في تحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد وتحسين أداءهم، كأهداف أساسية لعملية التوظيف، وذلك بانعكاس معارف ومهارات وقدرات هؤلاء على أداء المنظمة والوصول إلى أهدافها بشكل مباشر.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق لمختلف المفاهيم الأساسية حول تسيير الموارد البشرية، وأهم الاتجاهات السوسيولوجية التي تناولت هذا المفهوم، وأهم وظائف إدارة الموارد البشرية كمدخل لموضوع دراستنا، بالاضافة الى التطرق لعملية التوظيف في المؤسسة العمومية، وأهم المراحل التي تمر بها هذه العملية والأساليب التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية لاختيار موظفيها. كما سنتطرق للاندماج الوظيفي للعاملين كمخرج لعملية التوظيف، وفي الأخير سوف نتناول متغير الأداء الوظيفي للعاملين كهدف من أهداف عملية التوظيف.

1- أساسيات حول تسيير الموارد البشرية.

ما من شك أن الموارد البشرية هي المقومات والدعامات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، التي أصبح لزاما عليها توفير أفراد يمتلكون مؤهلات وقدرات عالية تسمح لها بتحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب وجود إدارة متخصصة تهتم بتسيير هذه الموارد بطرق علمية وعقلانية، على اعتبارها أثمن موارد المؤسسة وأكثرها تأثيرا في مختلف العمليات التي تحدث فيها، فالمسؤولية الأساسية التي تقع على عاتق هذه الإدارة تتمثل في استقطاب يد عاملة مؤهلة وقادرة على تنفيذ مختلف الأعمال باستخدام إمكانياتها المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة، والعمل على تنمية وتطوير قدراتها للوصول إلى الجاهزية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا المحور سنتطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية وتسييرها وإدارتها. بالإضافة لأهم المداخل النظرية السوسيولوجية التي اهتمت بدراسة هذه الموارد، عبر مختلف المراحل التي مرت بها، خاصة مع الانطلاقة الحديثة التي لازمت ظهور الثورة الصناعية وانتشار التنظيمات الصناعية وما نتج عنها من مشاكل، بالإضافة إلى التطرق لأهمية إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وظائفها، مع تسليط الضوء أكثر على عملية التوظيف باعتبارها أولى العمليات الميدانية التي تقوم بها من خلال البحث عن الأفراد المؤهلين، واستقطابهم من سوق العمل لشغل المناصب الشاغرة.

1-1 مدخل مفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية المحرك في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها، وقد اكتسبت أهمية كبيرة، ولا شك أن إعطاء مفهوم محدد ودقيق لها يشكل صعوبة نظرا للتطورات الحاصلة التي مرت بها، وعليه سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم التي لها علاقة بها.

1-1-1 تعريف الموارد البشرية: تعتبر من أهم موارد المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى المادية والمالية، وهي منبع كل تطوير وإبداع، وهناك العديد من التعريفات لهذا المفهوم التي تختلف وفقا للتطورات الحاصلة التي عرفتها عبر مختلف مراحلها، حيث تم تناولها من عدة زوايا وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات:

- تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين كموظفين فيها للقيام بأعمالها ووظائفها ضمن ثقافتها التنظيمية، التي تضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة

والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية "[1].

وتعرف أيضا على أنها "كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجال الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة "[2].

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الموارد البشرية لأي مؤسسة تتمثل في جميع الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم في هيكلها التنظيمي، الذين تجمعهم ثقافتها التنظيمية.

1-1-2- تسيير الموارد البشرية: يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه"مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة في تسيير شؤون العاملين في المدى البعيد بهدف الاستغلال العقلاني للطاقات البشرية، وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية وعلاقاتهم القانونية مع التنظيم، من أجور وعطل وترقيات وتكوين إلى غاية مرحلة التقاعد"[3].

- كما يعرف أيضا على أنه "مجموعة العمليات المطبقة في المؤسسات من أجل التعرف، الحصول، الإدماج التنظيم، التطوير والتعبئة للمهارات لانجاز أهدافها "[4].

من خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج مجموعة من النقاط تتمثل في حاجة المؤسسة للعديد من المهارات، التي يمتلكها جميع الأفراد حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وأن هذه المهارات قابلة للتطوير والتحديث باستمرار حتى تساير التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، تتم بواسطة مجموعة من العمليات المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة.

1-1-3 تعريف الإدارة:

- تعرف على أنها "توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق غرض معين، كما أنها ليست تنفيذا للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين أي الموارد البشرية "[5].

---

[1] بودبوس ساسي، زهمول خالد، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية**، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا 2020، ص16.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1997، ص24.

[3] قاسيمي ناصر، مرجع سابق، ص 38.

[4] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص30.

– وتعرف أيضا على أنها " تلك العملية التي تدار بها مؤسسة ما في مجتمع ما، وفقا لإيديولوجيته السائدة وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة، وتوظف فيه الأدوات والأساليب العصرية "[6].

وعليه يمكن القول أن الإدارة هي عبارة عن جملة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتوفرة، من أجل تحقيق أهداف معينة.

1-1-4 مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد انقسمت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية بين نظرتين مختلفتين، الأولى تقليدية ضيقة ترى أن هذه الإدارة لا تمثل أهمية كبيرة في المؤسسة ودورها يقتصر على تنفيذ بعض الأعمال الروتينية، والثانية حديثة يرى أصحابها أن لإدارة الموارد البشرية أهمية لا تقل عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية، وسوف نقدم مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة كما يلي:

– تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها" ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة، التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع "[7].

– وتعرف أيضا بأنها" إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على تطوير الموظفين الإداريين وتنميتهم إداريا وعلميا وثقافيا، وتعمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين "[8].

– وتعرف أيضا بأنها"مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية، التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"[9].

---

[5] بلقرة زين الحياة، **تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2018، ص60.

[6] السيد فتحي الويشي، **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص43.

[7]محمد بن دليم القحطان، **إدارة الموارد البشرية (نحو نهج استراتيجي متكامل)**، العبيكات للنشر، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية،2015، ص23.

[8] محمد سرور الحريري، **إدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص14.

[9] رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2018، ص5.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية، هي مجموعة من العمليات المدروسة الهادفة للحصول على أفضل الموارد البشرية المؤهلة، وتنمية قدراتها وإدارتها بطرق فعالة وإيجابية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- أهم المداخل السوسيولوجية في الاهتمام بالموارد البشرية.

حضي موضوع العمل باهتمام كبير من قبل المفكرين منذ القدم، ومع تطور التنظيمات في المجتمعات خاصة الغربية منها، وظهور المنظمات الصناعية وما نتج عنها من مشاكل وظواهر اجتماعية، نتيجة تجمع الأفراد فيها، ظهر العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة هذه الظواهر وإيجاد الحلول لها، ومحاولة تنظيم العمل وفق أسس مدروسة، شكل هؤلاء عدة اتجاهات فكرية ونظريات اختلفت باختلاف منطلقات وخلفيات كل واحد منهم على فترات زمنية مختلفة، ومن أبرز هذه الاتجاهات والمدارس الفكرية نجد، المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية، وغيرها من المدارس التي ركز أصحابها اهتمامهم على دراسة المورد البشري في التنظيم.

1-2-1- المدرسة الكلاسيكية(1880-1930): زاد اهتمام رواد المدرسة الكلاسيكية بالمورد البشري مع مطلع القرن العشرين، حيث اعتمدت مختلف نظريات هذه المدرسة على تسليط الضوء على الجوانب الاقتصادية للعمل، وهي بمثابة محصلة خبرات المديرين السابقة في مجال العمل، تم تدوينها في تقارير يمكن أن ينتفع بها المديرون الجدد من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، ومن بين هذه النظريات الرائدة نجد:

أ- **حركة الإدارة العلمية:** ظهرت في أوائل القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وظهر معها الاهتمام بما يحصل في التنظيمات الصناعية، التي عرفت تطورا سريعا في تلك الفترة في ميدان الإنتاج، وارتفاع عدد الأفراد العامين وتوسع الأسواق، أدت إلى زيادة الاهتمام بكيفية تنظيم عمل الموارد البشرية للاستفادة منها، ويرجع الفضل في ذلك إلى رائدها **فريدريك تايلور** الملقب بأب الإدارة العلمية، حيث رأى هذا الأخير بأن" زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا تتركز إلا على أساسين، الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم على الأعمال، من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة"[10]. حيث يلاحظ على تايلور اهتمامه بإيجاد الطرق المناسبة للرفع من الإنتاجية وتحسين النوعية، من خلال الحد من مظاهر الإسراف للموارد والاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد في فترات العمل، كما توصف الإدارة العلمية عند

[10] بودبوس سامي، مرجع سابق، ص43.

تايلور بنظرية الآلة "لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم واعتبرت الفرد كالآلة، من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل، ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة ليكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال"[11].

فقد حاول إيجاد طرق علمية لمعالجة المشاكل التي تواجه تنفيذ الأعمال من خلال نموذجه المعروف بدراسة الحركة والزمن، التي تعتمد على تقسيم مهمة العامل إلى حركات جزئية، وقياس الزمن المستغرق في كل حركة، ومن ثم الوصول إلى إيجاد نمط الأداء القياسي اعتمادا على العامل متوسط المهارة، ونتيجة للتجارب التي قام بها تايلور وفريق عمله توصل إلى وضع أربعة مبادئ أساسية ارتكزت عليها هذه النظرية وهي:[12]

– إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

– اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

– تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بطريقة مدروسة بين الإدارة والعمال، بحيث يسند للإدارة مسؤولية التخطيط ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ .

– تعاون الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف المحددة باستخدام الأسلوب العلمي المدروس.

ورغم أن تطبيق هذه النظرية قد أدى إلى نتائج ايجابية على مستوى المنظمات أدت إلى ارتفاع الإنتاج وتحفيز العاملين، من خلال زيادة مداخيلهم الناتجة عن مضاعفة مجهوداتهم لإنتاج عدد وحدات أكبر، فإن هناك سخط وتذمر كبيرين من قبل العاملين ظهر في شكل حركات احتجاجية.

والمتفق عليه أن تطور إدارة الأفراد في تلك المرحلة كان يسير ببطء، نتيجة تركيز أصحاب هذه المدرسة جهودهم واهتمامهم بكيفية رفع الإنتاجية باستخدام مختلف الأساليب الحديثة، كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، في حين يؤخذ عليها عدم اهتمامها بالجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للأفراد، وهو ما يفسر نظرتها المادية المسيطرة المنطلقة من تصورها القائم على الحاجات المادية فقط باعتبارها المحددة لسلوك أداء الأفراد.

ب– **مدرسة المبادئ الإدارية:** اهتمت هذه المدرسة بتطوير مدخل عام للإدارة، حيث يعتبر المهندس الفرنسي **هنري فايول** أهم روادها، الذي بنا نظريته في الإدارة حول عدد من المبادئ، التي أصبحت فيما بعد نموذجا

[11] اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، القاهرة ،1994، ص70.

[12] بوقفة عبد الرحمان، **تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر ،2016، ص122.

لدى العديد من الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة وتنظيم العمل الإداري على مستوى المنظمة ككل، والخروج من دائرة التركيز على الوظيفة الإنتاجية فقط، وفيما يخص إسهامات **فايول** ورفاقه نجد أنها" انطلقت من أفكار نظرية الإدارة العلمية مع إضافة المزيد من الاهتمام بدراسة البنية الفوقية، وما تتصف به عملية تجزئة العمل داخل التنظيم"[13]. كما يرى **فايول** أن الوظيفة الإدارية تغطي جميع أرجاء المؤسسة، بل يمكن للعمال المشاركة في العملية الإدارية بدرجة ما.

وبناء على الأنشطة والوظائف استطاع فايول أن يدرج أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه التخصيص، وتشكل هذه المبادئ أسس نظريته، التي أكد أنها ليست مطلقة بل قابلة للتعديل وفقا للحاجة والتي سنوجزها فيما يلي:[14]

– مبدأ التخصص: ويتمثل في تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض.

– مبدأ السلطة والمسؤولية: أوضح من خلاله الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة منها.

– الانضباط: المعالم الخارجية للاحترام بما يتوافق مع الاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية بين الشركة ومستخدميها[15]، إضافة إلى المبادئ الأخرى وحدة القيادة ووحدة التوجيه، التي تعني وجود رئيس واحد وخطة واحدة، ومبدأ خضوع المصالح الفردية لمصلحة التنظيم ومبدأ المركزية أو تفويض السلطة، الذي يختلف تطبيقه من مؤسسة لأخرى، بالإضافة أيضا إلى مبدأي العدل والمساواة والاستقرار الوظيفي للأفراد في وظائفهم حتى يتحقق نجاح المؤسسة.

من خلال هذه المبادئ التي انطلق منها **هنري فايول** في بناء نظريته يمكن القول أنه استطاع صرف الاهتمام من الوظائف الإنتاجية نحو الوظائف الإدارية، من خلال أفكاره التي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه الوظائف الإدارية في المؤسسة حاليا.

ورغم ما عرفته نظرية المبادئ الإدارية من رواج وتطبيق في مختلف المؤسسات إلا أنه يعاب عليها تقصيرها في حق المورد البشري، الذي لم يحضى باهتمام كاف في تحليله وإغفال كبير للجوانب النفسية والاجتماعية عنده، وهو ما أدى إلى بروز وظهور نظريات أخرى لها نظرة مختلفة عن هذه النظرية.

---

[13] اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص72.

[14] بودبوس سامي، مرجع سابق، ص 45.

[15] ج.أ. كول، **الإدارة في النظرية والتطبيق**، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2014 ، ص35.

ج- **نظريــة البيروقراطيــة عنـد فيبـر**: لقد أسهم ماكس فيبر في نظريته من خلال تحليلاته حول مفهوم البيروقراطية، على اعتبار أنه وضع الخطوط العامة لعلم اجتماع التنظيمات وأضاف لها بعدا سوسيولوجيا مهما، من خلال بناء فرضي يؤلف بين عدد من العناصر الواقعية في صيغة منطقية مجردة ومنسقة توصف بأنها مثالية، كما يعتبر نموذجه نقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات، ويرتكز على عدة مبادئ تساعد على تحقيق أهداف التنظيم من أهمها:[16]

- وجود نظام من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية انجازه، كما تكون صارمة ومسجلة أو مكتوبة لها صفة الالتزام بها أثناء تأدية عمله.

- يتم تعيين الأفراد في التنظيم وفقا لمؤهلاتهم، فعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس المؤهل العلمي، كما أن المكافأة تكون بحسب الاستحقاق، فالترقية في المنصب تكون على أساس الأقدمية أو الانجاز والكفاءة في العمل أو الاثنين معا، وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرابة العائلية وغيرها من العوامل الأخرى.

- يعتبر استبعاد كل الاعتبارات الشخصية شرطا ضروريا للحياد والكفاءة، حتى يتمكن التنظيم من تطبيق الحيادية في التعامل فيه أو بين التنظيم وعملائه.

- السلطة الشرعية في التنظيم يمسك زمامها الرئيس الإداري، ويمكن أن تمارس في أشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية، وقد صنف ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة أصناف:[17]

- **السلطة التقليدية:** هي التي تستند إلى قدسية التقاليد والخلود إلى الماضي، وبمقتضاها ينظر الناس إلى النظام الاجتماعي القائم بوصفه مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك.

- **السـلطة الكاريزميـة:** هـي التـي تستند إلـى الإلهام حيث تنسب إلـى وجود قائد ملهم لـه خصـائص نـادرة بمقتضاها يصبح قائدا أو زعيما.

- **السلطة القانونية:** هي التي تستند إلى الإيمان بسيادة القانون، وتوسم بالسلطة القانونية التي تفترض وجود مجموعة رسمية من المعايير المستقرة نسبيا، والتي تسعى إلى تنظيم السلوك كي يكون سلوكا رشيدا.

---

[16] برعودي يسمينة، **دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص107.

[17] عبد الباسط عبد المعطي، **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،1998، ص 93.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية **فيبر** نظرت إلى المؤسسة كنظام مغلق بمعزل عن البيئة الخارجية، مركزا من خلالها على مختلف العناصر التي يمكن أن تحقق بواسطتها عملية ترشيد وعقلنة كل العمليات في التنظيم، إلا أنها وكغيرها من النظريات الكلاسيكية فقد اعتبرت هذه العامل كآلة ضمن كيان ميكانيكي جردته من إنسانيته، حيث أهملت فيه الجوانب النفسية والاجتماعية، وقيدت فيه أيضا الجوانب المتعلقة بالابتكار والمبادرة في العمل.

1-2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية(193-1950): ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على مختلف جوانب القصور، التي لوحظت على أفكار المدرسة الكلاسيكية في معاملة الموظفين، التي ركزت اهتمامها حول الحوافز المادية وكيفية تحسين الإنتاجية، واعتبرتها كافية وحدها لرفع وتحقيق الدافعية عند العاملين، كما ركزت اهتمامها على تطبيق الأساليب العلمية في التنظيم، والاعتماد على الرشادة والعقلانية في تسيير مختلف الأنشطة والموارد لتحقيق أعلى درجات الكفاية الإنتاجية، في مقابل إهمالها للجوانب النفسية والاجتماعية وسلوكيات الأفراد داخل التنظيم، وهو المدخل الذي انطلقت منه مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ركزت اهتمامها على فهم سلوك العاملين بشكل فردي وجماعي في المؤسسة باستخدام الأساليب العلمية. فكان الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو أن "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل "[18]. كما انطلق **إلتون مايو** من ثلاثة مسلمات لنقد حركة الإدارة العلمية تتمثل فيما يلي:[19]

– المسلمة الأولى: أن الحوافز الاقتصادية(المادية) لا تعد العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الإنتاجية، إذ اتضح تمسك العامل بحدود إنتاجية معينة رغم حصوله على الأجر النقدي وفقا للقطعة ... إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل، كما أنه لا يتصرف إلا في الحدود التي يمليها عليه الباعث الاجتماعي.

– المسلمة الثانية: لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما أن لجماعات العمل الأثر البارز في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

---

[18] عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، كتب عربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص30.

[19] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن،2007، ص 68.

-المسلمة الثالثة: لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة ولتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة.

من خلال هذه الافتراضات التي يراها **مايو** كأحد جوانب التغير الأساسية اللازمة للاتجاهات التقليدية في المنظمة، تبرز أهمية العلاقات الاجتماعية في اهتماماته في مقابل الحوافز المادية.

كما يعتبر **التون مايو** أحد أبرز رواد هذه المدرسة، أسهمت دراساته في بلورة أفكار جديدة حيث قام رفقة زملائه بإجراء مجموعة من التجارب، سميت بتجارب مصانع هاوثرن ما بين عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي، وقد كان لنجاح "توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية الأثر الكبير في بداية تجاربه على مصانع هاوثرن، هذه التجارب التي حاولت دراسة أثر الإضاءة وتوزيعها في موقع العمل على إنتاجية العامل وأدائه في العمل، وما تمخض عنها من نتائج كشفت عن عدم تأثيرها على إنتاجية العمال"[20]. كانت سببا قويا للاستفادة من خبرة **مايو** في مصانع النسيج التي أجريت على عدة مراحل، حيث تمثل هذه النظرية تغيرا ملموسا ومعنويا عن النظرية الكلاسيكية من حيث رؤيتها أن:[21]

– فقدان العمل لأهميته ومعناه نتيجة عملية الترشيد التي حدثت له، لذلك فإن الفرد يسعى للبحث عن ما فقده من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل التنظيم.

– الاستجابة تتم من جانب العامل للإدارة عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا.

– المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير النظام الرسمي، كما ترى بضرورة تطوير نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا الأساس فان مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية[22].

– الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة والفاعلية في الإنتاجية[23].

---

[20] اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص86-87.

[21] مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، مصر،1994، ص42.

[22] بوقفة عبد الرحمان، مرجع سابق، ص124.

[23] بن يمينة سعيد، **تنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،1015، ص29.

ويستنتج من نتائج هذه التجارب أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات التي تطورت مع مسؤوليهم، وأن مدرسة العلاقات الإنسانية حاولت البحث عن أحسن الطرق للوصول إلى أفضل أداء للعمل يمكن بواسطته رفع الإنتاج ومردودية العاملين، حيث ركزت في تحليلاتها على الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد واعتباره عاملا مهما في التأثير على أدائهم، كونهم أعضاء في نظم اجتماعية لها عاداتها وتقاليدها الخاصة، وقد يكون لها دور سلبي في عرقلة أهداف التنظيم إذا لم يستجيب لها، وتسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب أهداف التنظيم.

وعموما يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وضعت الأسس الأولى في الاهتمام بالمورد البشري وافتكاك الاعتراف به كمورد هام من موارد التنظيم، وفتحت الباب أمام دراسات أخرى للبحث والحديث عنه.

1-2-3- نظريـة الـنظم: بـرزت هـذه النظريـة كاتجـاه فكـري حـاول الـدمج بـين أفكـار كـل مـن المدرسـة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، نظرت إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تؤثر وتتأثر فيما بينها، حيث درست نظام الموارد البشرية كأحد هذه الأنظمة، مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم الأخرى، وكلها تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة. من خلال عناصر النظام المعروفة (المدخلات، عمليات التشغيل، المخرجات، التغذية العكسية التي تربط بين تلك العناصر)[24]، فوظائف التسيير وعمل المدير "لا ترتبط بالمتغيرات الداخلية ولكنها جزء من بيئة أكبر، تتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ قراراتها.

وعليه نجد أن هذا المدخل ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام موحد موجه نحو تحقيق هذه الأهداف.

1-2-4- نظرية الموارد لبشرية: تعتبر هذه النظرية حديثة نسبيا في إدارة الأفراد، حيث بدأ استعمالها مع سبعينيات القرن الماضي، ركزت بحوثها في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد، وليسوا مجرد أفراد يتصرفون على أساس مشاعرهم وأحاسيسهم، بالإضافة إلى نظرة هذا الاتجاه إلى أهمية تكامل الأهداف الخاصة للأفراد مع الأهداف التنظيمية، وأن نجاح إحداهما يؤدي إلى نجاح الآخر، وتتمثل أهم المرتكزات التي يرتكز عليها هذا المدخل فيما يلي:[25]

- ضرورة توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- ضرورة تهيئة بيئة العمل على نحو يشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

---

[24] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2015، ص37.

[25] بوعودي يسمينة، مرجع سابق، ص 140.

– يرى أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا ما أحسن إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، تتجلى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية[26].

– برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية، يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم[27].

يركز هذا المدخل اهتمامه على الموارد البشرية باعتبارها أهم موارد المنظمة، والمحركة لباقي الموارد وهي مصدر كل نجاح وتفوق مستقبلي.

1-3- أهمية وأهداف إدارة تسيير الموارد البشرية

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1-3-1- أهمية تسيير الموارد البشرية.

زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة نظرا لزيادة الوعي لدى الإدارة العليا، وإدراكها لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها، واعتبار هذه الموارد من أهم العوامل الإستراتيجية التي تشكل مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وتكمن أهمية تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

– أن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع، لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح[28].

– يعتبر العنصر البشري العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.[29]

– تغيير تشريعات العمل بصورة دورية والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية.[30]

---

[26] بن يمينة سعيد، مرجع سابق، ص 30.

[27] نفس المرجع، ص30.

[28] يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 44.

[29] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25.

[30] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص34

– الاهتمام بالعنصر الخلاق والفعال في المؤسسة، وليس هناك أي مؤسسة يمكن أن تعمل بدون هذه الإدارة. وحتى المؤسسات الافتراضية، وهي المسؤولة أيضا عن التخطيط لأفراد المؤسسة في مختلف الوظائف، كالتدريب وتنمية المهارات وإيجاد الجو الملائم لهم للعمل على حل مشاكلهم.[31]

– مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، ودورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.[32]

– الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي خاصة مع تغير طبيعة فرص النفوذ، ليصبح الغزو أو النفوذ الاقتصادي هو الأكثر تأثيرا أو الأوسع استخداما[33]. وهو ما يفرض ضرورة وجود موارد قادرة على تسيير باقي الموارد الأخرى، وتقديم أداء جيد تستطيع بواسطته تحقيق قيمة مضافة في اقتصاد البلد.

1-3-2- أهداف إدارة تسيير الموارد البشرية.

تسعى إدارة تسيير الموارد البشرية في جميع المؤسسات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة، وتطوير قدراتها تطورا يلبي رغباتها واحتياجاتها، وبالتالي تمكين المؤسسة من تقديم منتجاتها وخدماتها في أحسن حال. وللوصول إلى ذلك يجب عليها العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة لكل من المجتمع والمؤسسة والأفراد العاملين بها ويمكن تصنيفها كما يلي: [34]

– المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية، التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

– توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

– توفير ظروف جيدة تمكن الأفراد من العمل الفعال، الذي يرفع من إنتاجيتهم ويحقق مكاسبهم المادية [35].

---

[31] السيد فتحي الويشي، مرجع سابق، ص27.

[32] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص26.

[33] أحمد جابر حسنين علي، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الاداري**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص44.

[34] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص24.

[35] يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص49.

– توفير الظروف التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال، الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية ومكافآتهم ورواتبهم[36].

– إتاحة فرص التقدم والتطور للأفراد العاملين بالمؤسسة.

– توفير وتوظيف موارد بشرية مؤهلة وكفاءات عالية التدريب[37].

– المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

1-4- وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية.

تعتبر عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية من أهم وأعقد الوظائف الإدارية في المؤسسة نظرا لحساسية المورد الذي تتعامل معه، والذي تتميز خصائصه بعدم الثبات والتغير المستمر وصعوبة التعامل والتنبؤ بسلوكه، وهو ما يفرض توفر مجموعة من الكفاءات والمهارات في القائمين على تسيير شؤون هذه الإدارة كالمعرفة، والكفاءة والقدرة على التأثير في الأفراد من خلال " تحقيق الإدماج والتنسيق الوظيفي عن طريق المعرفة الجيدة لمختلف وظائف المنظمة والعلاقات التي تربطها بوظيفة التسيير، والتأكد من أن العمال فعالون ومتحمسون لعملهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلالها أهدافهم الفردية المندمجة فيها"[38].

من خلال هذا يتضح أن وظيفة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في رؤية وتكامل فرص العمل وتحريك العاملين وتنمية قدراتهم، الأمر الذي يبرز ارتباط هذه الإدارة بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة. بل هي منبثقة من الأهداف المسطرة لها التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إضافة إلى التغيرات والتطورات في البيئة المتواجدة بها، والتي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين، التي يمكن من خلالها تحديد أهم وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية كما يلي:

1-4-1- تحليل وتوصيف الوظائف.

إنه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات، يسعى العاملون من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتوصيف الوظائف، لأنه السند الأساسي عند تحديد المهام والمسؤوليات الموكلة لكل وظيفة في المنظمة.

---

[36] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص12.

[37] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص13.

[38] بوقفة عبد الرحمان، مرجع سابق، 133.

وتعرف عملية تحليل الوظائف على أنها" تحديد معالم كل وظيفة في المنشاة عن طريق الملاحظة والدراسة"[39]. أي توضيح المسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ونوع القدرات المطلوبة في من يشغلها.

وعليه يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف، هي تلك الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد مواصفات الوظيفة الشاغرة ومتطلبات شاغلها. أما توصيف الوظائف فيعرف بأنه "بيان مكتوب وفقا لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة، بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث، التمييز والمسمى، والمهام والواجبات، والمدخلات ومطالب شغلها وعلاقتها وسلطاتها وذلك وفقا لما يجب أن يكون"[40]. ومنه يمكن القول أن توصيف الوظائف هو عبارة عن تحليل دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، ووضع وصف لها في النهاية وتحديد الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة. أما الوصف الوظيفي فهو"عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة، وكذلك لمن يرفع تقاريره ويتضمن قسمين:

قسم خاص بطبيعة العمل، يتم فيه تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل، وقسم خاص بمواصفات شاغل الوظيفة، أي كل ما يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة"[41]. كما تبرز أهمية الوصف الوظيفي في إمكانية الرجوع إليه عند عمليتي التوظيف وتقييم الوظائف، وفي حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين، كما تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة والتدريب الأمثل لها[42].

كما سنوضح عملية تحليل الوظائف من حيث المواصفات الوظيفية ووصف الوظيفة من خلال الشكل الآتي:

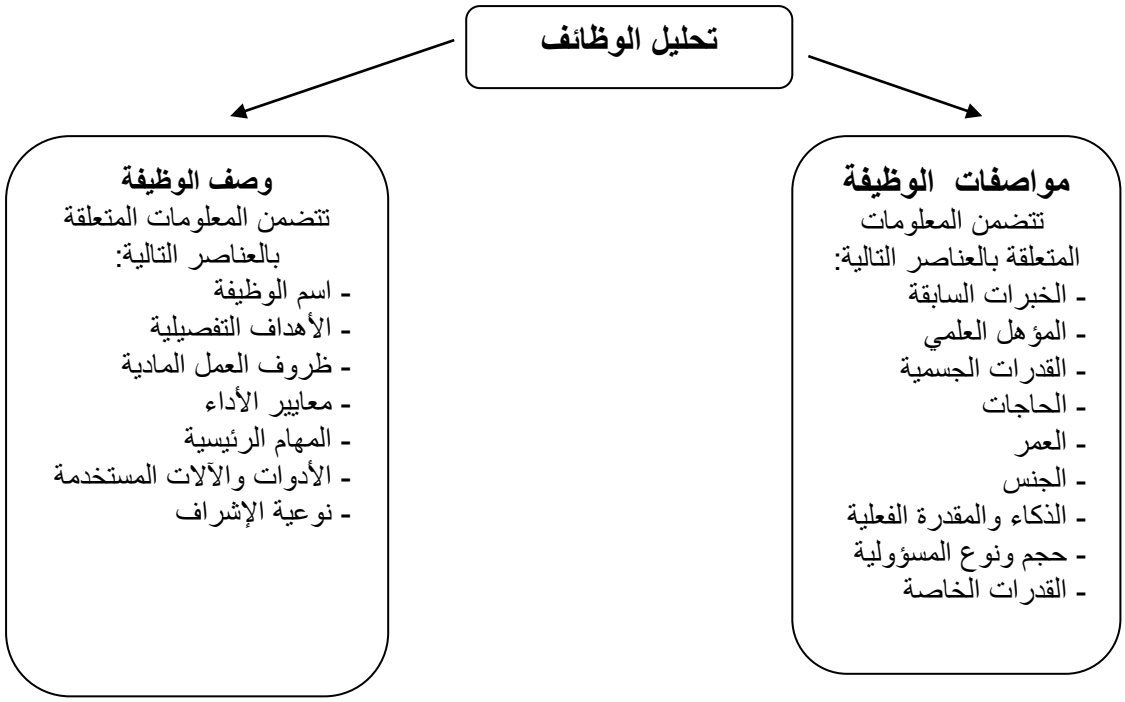
[39] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد**، دار الشروق، ط 2،الأردن، 2009، ص 61.

[40] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 27.

[41] فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 28.

[42] نظمي شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000 ، ص 25.

الشكل رقم (02): يبين تحليل الوظائف من حيث ضرورة احتوائها على المواصفات الوظيفية ووصف الوظيفة.

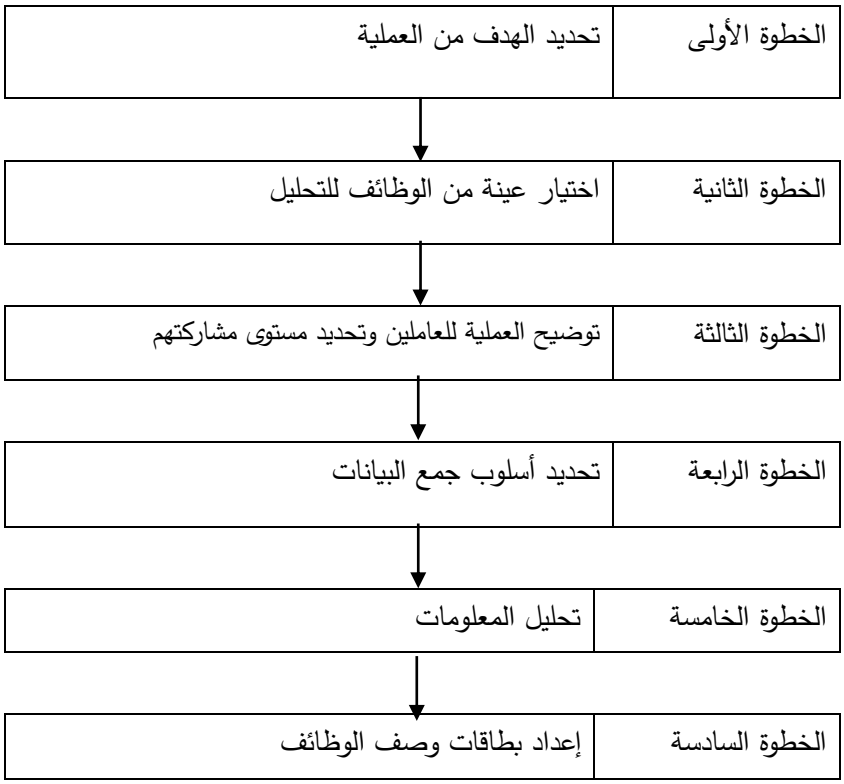


المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة الأردن، 2009، ص83.

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه بأن هناك فروق واضحة بين كل من مواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة، حيث أن مواصفات الوظيفة تحدد لنا المهارات والمعارف، القدرات والخبرات والسن والذكاء، الذي يجب أن يتوفر في شاغل الوظيفة، أما وصف الوظيفة فهو بمثابة وثيقة مسجل عليها متطلبات الوظيفة، كإسم الوظيفة والواجبات وظروف العمل، بالإضافة إلى الأدوات والآلات المستخدمة، وتسمى هذه الوثيقة ببطاقة وصف الوظيفة.

– كما تمر عملية تحليل الوظائف بست خطوات أساسية كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): يبين خطوات عملية تحليل الوظائف



المصدر: عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص44.

من خلال الشكل المذكور أعلاه يتضح أن عملية تحليل الوظائف تمر بعدة مراحل، سنتناولها بالشرح كما يلي:[43]

إن أول خطوة يجب أن يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية، هي تحديد الهدف والغاية من إجراء عملية تحليل الوظائف، إذ لابد أن يكون واضحا ومرتبطا بإستراتيجية المؤسسة من أجل نجاح العملية، ثم اختيار عينة من الوظائف. ونعني بهذه الخطوة أن المؤسسة يجب أن تفحص وتحدد أنواع الوظائف، التي تتم عليها عملية التحليل، وفي هذه الحالة إذا كانت المؤسسة جديدة في مزاولة نشاطها فهي مجبرة على تحليل كل الوظائف، مع أهمية توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم، ونعني *به* أن يكون المدير والعاملين ومن يقوم بها على دراية بهدف عملية التحليل، ولماذا تقوم المؤسسة بهذه العملية، وما هو دورهم في ذلك؟. لأن إخفاء هذه المعلومات يجعل العاملين يشعرون بأن وظائفهم في خطر، وتزداد مستويات القلق لديهم لتنتقل الإدارة بعدها إلى مرحلة تجميع البيانات المطلوبة، وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأسلوب المستخدم لجمع المعلومات في عملية التحليل، وكذا تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها لتنتقل بعدها إلى مرحلة تحليل المعلومات بغرض مراجعتها وإزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي

[43] عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق، ص ص46-47 .

يمكن قياسها موضوعيا بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة منها، وعلى أساس هذه المعلومات يتم تحديد المتطلبات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، وفي الأخير يتم إعداد بطاقة الوظائف، التي تتضمن تحضير الوصف الوظيفي وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

1-4-2- تخطيط الموارد البشرية

تعتبر من أهم الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي، ويمكن تعريفها بأنها" ذلك العمل الإداري المنظم والمسند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا"[44].

كما تعرف أيضا بأنها "عملية تحديد احتياجات المنظمة من العاملين سواء من حيث الحجم أو النوع، وتحديد طلب المنظمة من القوة العاملة، وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من القوة العاملة في المنظمة، وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن هذه"[45].

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هذه العملية لها ارتباط بالعمليات الأخرى مثل عملية تحليل الوظائف وتوصيفها، من أجل الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعدد الأفراد اللازمين والمواصفات الواجب توفرها، مع مراعاة احتياجات المؤسسة والظروف المحيطة بها، كما يساعد على تزويدها بالأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

1-4-3- عملية التوظيف

هي عملية مكونة من عدة خطوات متكاملة بنيت لتزويد المؤسسة بالموارد البشرية المؤهلة، فهي من بين المهام التنفيذية التي تمكن المؤسسة من الاستفادة منها، إذا اعتمدت على معايير علمية تتناسب مع شروط العمل، ومنها توفر الكفاءات والتخصص الوظيفي المناسب. أي تأهيل وظيفي وكفاءة مهنية، فنوعية العمل ومتطلباته متغيرة من عمل لآخر، وهذا يتطلب من المسيرين مراعاة الفروق الفردية والقدرات التي تميز الفرد عن غيره، وإسناد العمل لكل فرد عن طريق الاختبارات التي تسمح باختيار أفضلهم، ثم تعيينهم وفق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. ولا يمكن أن تحقيق ذلك إلا باتباع الأساليب العلمية والابتعاد عن

---

[44] بوقفة عبد الرحمان، مرجع سابق، ص133.

[45] بوخريسة بوبكر، بوقصاص عبد الحميد، **تسيير وتدبير الموارد البشرية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص28.

التوظيف العشوائي (غير العلمي)، والتنسيق مع مختلف العمليات الأخرى الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لها، وسوف نتطرق لهذه العملية بالتفصيل لاحقا في هذا الفصل.

1-4-4- التدريب.

يعتبر التدريب من الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة، باعتباره من أفضل الوسائل التي يمكن بواسطتها تنمية قدرات مواردها البشرية، حيث يعرف على أنه" عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء وظيفته بطريقة أفضل، وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء الوظيفة"[46]. كما يمكن تعريفه على أنه"عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية، ويعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية"[47].

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن التدريب عملية روتينية ضرورية في المؤسسة تستهدف كل الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم ومهامهم، حتى يتمكنوا من تجديد وتطوير أساليب الأداء التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تهدف الإدارة من خلال هذه العملية إلى زيادة المعارف والمعلومات وتنمية المهارات والقدرات عند الأفراد، لمواجهة ومسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الحديثة، ومواكبة التحولات في بيئة العمل للمؤسسة.

1-4-5- الأجور والمكافآت.

تتمثل هذه المرحلة في" تصميم ووضع نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمـــان الوظيفي والمادي للعاملين، والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم "[48]. يتضح من خلال هذه الوظيفة أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من الوظائف بناء على حجم المسؤوليات الناتجة عنها ودرجة صعوبتها، وعلى أساسها يحدد التعويض المالي الذي تستحقه كل وظيفة، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية بين مختلف الوظائف.

كما تشير الأجور إلى" جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة "[49]. من خلال ما تقدم يمكن القول أن

---

[46] بوقفة عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 134.

[47] حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ،عمان، الأردن، 2007، ص15.

[48] محمد بن دليم القحطان، مرجع سابق، ص27.

[49] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص107.

للأجور دورا أساسيا في حياة الفرد والمنظمة، حيث تشجع العاملين وتحفزهم على مزيد من الأداء والكفاءة الإنتاجية، ليرتفع معه مستوى أداء وإنتاجية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

1-4-6- تقييم الأداء.

يقصد بهذه الوظيفة " تلك العملية الموضوعية للمؤسسة التي تقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف، مع تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتوضيح أسبابها، ثم التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية الفرد، وقياس أدائه وسلوكه خلال فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان" [50].

يتضح من خلال هذا التعريف أن هذه العملية مستمرة ومتواصلة يقوم بها المديرون والمسؤولون في المؤسسات، بهدف الوصول إلى معرفة مستوى أداء الموظفين في المنظمة، ومدى مساهمة كل واحد في تحقيق أهدافها، والوصول إلى تقييم عملية التوظيف من حيث التوفيق أو الفشل في عملية الاختيار، ومعرفة مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها، كما يمكن أن تساعد هذه العملية في تحديد الفئة المعنية بعمليات التوظيف المستقبلية(أي عملية الترقية والنقل)، التي يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد معالمها. وعليه سوف نتطرق لهذا العنصر بالتفصيل في المحور الأخير.

1-4-7- تسيير المسار الوظيفي.

تهتم هذه الوظيفة بمتابعة المسار الوظيفي وتحركات جميع العاملين بالمؤسسة، من مختلف العمليات كالنقل والترقية، حيث أن" قرارات الترقية والنقل والحركة الأفقية والرأسية مبنية على أساس علمي، وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا، وليس على أساس الأقدمية والرغبات الشخصية فقط "[51]. وعموما يلاحظ مراعاة نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الوظيفة لدى الأفراد العاملين ومتابعة مسارهم الوظيفي.

2- توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

عملية التوظيف هي امتداد لعملية التخطيط للموارد البشرية، ومع زيادة الوعي بأهميتها في المؤسسات الحديثة، أصبحت عملية استقدام المورد البشري المؤهل والكفء تحضى بعناية خاصة من قبل جميع المؤسسات الإدارية والاقتصادية، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير أنشطة المنظمة

[50] بودبوس سامي، مرجع سابق، ص 27.

[51] بوقفة عبد الرحمان، مرجع سابق، ص135.

عموما وأنشطة إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، لذا يجب الإعداد لها بالشكل الذي يؤدي إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من طالبي العملالمؤهلين والراغبين فيه واختيار أنسبهم.

ومن خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى مفهوم الوظيفة والموظف في المفاهيم الدولية، والمفهوم الجزائري ومفهوم عملية التوظيف، أهميته وأهدافه وأهم العناصر المؤثرة فيه.

2-1 مفهوم الوظيفة والموظف من منظور(دولي، جزائري).

إن تعبير الوظيفة العامة من المصطلحات الحديثة الاستعمال حيث تقابلها بالفرنسية اصطلاح الوظيفة العمومية La fonction publique، وبالانجليزية اصطلاح الخدمة المدنية Civil service، ويصعب تحديد تعريف شامل ودقيق لها، حيث اكتفت قوانين معظم الدول بإعطاء نطاق تطبيق القوانين فقط.

فمفهوم الوظيفة العمومية يختلف من مجتمع لآخر ومن نظام لآخر، حسب الظروف السياسية والاقتصادية والإدارية السائدة فيه، كما أن الباحثين اختلفوا فيه كل حسب زاوية تناوله.

أما علماء الإدارة العمومية فقد انقسموا في نظرتهم إلى فريقين، الأول بنظرة موضوعية تحليلية والثاني بنظرة شكلية وصفية، ووفقا لهما انقسمت التعريفات. وعليه سنتناول تعريفين أجمع عليهما معظم الباحثين:

- "**التعريف الشكلي الوصفي:** تعرف الوظيفة العمومية بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المؤسسة العمومية.

- **التعريف الموضوعي التحليلي:** يرى بأن الوظيفة العمومية هي مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص محدد تتوفر فيه شروط معينة ودائمة مستهدفا خدمة المجتمع"[52].

نستنتج من خلال محتوى التعريفين أن، التعريف الأول ركز على الشكل وفقا لما تتطلبه القوانين المحددة لذلك دون الاهتمام بمواصفات الأشخاص الذين يقومون بالعمل أو متطلبات الوظيفة التي تحدد مسبقا.

أما التعريف الثاني فقد ركز على مضمون القوانين المحددة والمنظمة للوظيفة، حيث اهتم بجوهرها المتعلق بمواصفات الأفراد شاغلي المناصب وفقا لما تتطلب الوظيفة فعليا دون الاكتفاء بتلك الشروط الشكلية. وعليه يمكن القول أن الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات التي يقوم بها الشخص الذي يتوفر على مواصفاتها، مقابل مجموعة حقوق يتحصل عليها مقابل أدائها.

وعموما يتجاذب العالم المعاصر تياران مختلفان بارزان ومؤثران، يتمثلان في نظام الوظيف العمومي الأمريكي، ونظام الوظيف العمومي الأوربي، ولكل منهما مجالات وخصائص، مميزات ومآخذ. وقد سعت

[52] بلعيفة عبد العالي، مرجع سابق، ص27.

مختلف الدول إلى تبني أحد المفهومين في نطاقه الواسع، إلا أن لكل دولة خصوصياتها وظروفها التي تميزها عن مميزات هذين التيارين تتكيف معها من خلال التعديلات اللازمة.

والجزائر على غرار هذه الدول حاولت بناء نظام خاص بها يتماشى وخصوصيات مجتمعها، متبنية النظام الأوربي لعدة اعتبارات وتأثيرات، منها ما هو تاريخي متعلق بالنظام الاستعماري الفرنسي، ومنها ما هو متعلق بالموقع الجغرافي القريب من القارة الأوربية. ومن خلال هذا العنصر سوف نحاول إبراز مفهوم الوظيفة العمومية والموظف، وفق الاتجاهين المذكورين ووفق المنظور الجزائري.

2-1-1 مفهوم الوظيفة العمومية والموظف وفق المفهوم الدولي: ينقسم هذا المفهوم كما سبق القول إلى نظامين بارزين هما:

أ- مفهوم الوظيفة العمومية والموظف وفق المفهوم الأوربي: يطلق الباحثون والمتخصصون على المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية إسم "نظام الوظيفة ذات البنية المغلقة"، فالوظيفة وفق هذا المفهوم تتمثل في عمل مستقر يحكمه قانون خاص متميز ومستقل عن القانون المنظم للوظيفة في القطاع الخاص، يلتحق الموظف بالمهنة في بداية مساره الوظيفي ويتدرج فيها إلى أن يبلغ أعلى مستوياتها. كما لا تتطلب الوظيفة وفق هذا النظام تعليما تخصصيا كبيرا، وهو ما يجعله يتماشى مع أنظمة التعليم في الدول التي لا تتوفر على أنظمة متطورة.

أما الموظف وفق هذا النظام يكون له مجموعة من الحقوق وعليه مجموعة من الواجبات، تخضع لمجموعة من القواعد القانونية المحددة والمنظمة لها، وهو ما يجعله في مركز قانوني مختلف عن المركز القانوني للمواطن بصفة عامة، كما أن هذه النظرة هي السائدة في دول أوربا الغربية، وبعض دول العالم وبعض الدول العربية أيضا[53].

ب- مفهوم الوظيفة العمومية والموظف وفق المفهوم الأمريكي: يطلق على الوظيفة العمومية اسم نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة، ووفق هذا النظام لا يوجد للوظيفة العمومية نظام خاص بها يميزها عن النظام الذي يسير ويحكم القطاع الخاص، كما لا توجد فروق كثيرة بين القطاعين العام والخاص.

كما يمتاز هذا النظام بالتوصيف الدقيق للوظيفة، يتم التعيين في الوظائف بناء على التخصص الدقيق الذي تتطلبه الوظيفة، وهو ما جعل المعاهد الأمريكية غارقة في التخصص الدقيق، وتشعبت فيها فروع

[53] بوطرفة صورية، **التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد9، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018، ص 05.

الدراسة بصورة لا توجد في المفهوم الأوربي[54]. والموظف وفق النظام الأمريكي ليس له حقوق مميزة، إلا ما يستمده من الدستور مباشرة وقوانين العمل وتميز الوظيفة بعدم الاستقرار والدوام ويرتبط الموظف بالوظيفة نفسها دون تغيير أو تنقل بين الوظائف، ويؤدي إلغاء الوظيفة إلى خروج الموظف من الخدمة، ويسود هذا النظام في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا سويسرا وبعض الدول الاشتراكية سابقا.

2-1-2 مفهوم الوظيفة العمومية والموظف وفق المفهوم الجزائري: سعت الجزائر بعد الاستقلال إلى تبني المفهوم الأوربي للوظيفة العمومية لعدة اعتبارات، منها تأثرها بالترسانة القانونية للاستعمار الفرنسي وارتباطها التاريخي به، فنظام الوظيفة العمومية الفرنسي كان مطبقا قبل الاستقلال، على غرار كل القوانين الأخرى التي سنت في المرحلة الاستعمارية، والذي أرست جذوره الإدارة الاستعمارية مع كل مآخذه وتطبيقاته الجائرة على الجزائريين. وبعد استرجاع السيادة الوطنية وتفاديا للوقوع في فراغ قانوني وتنظيمي نظرا لمتطلبات المرحلة شكلت عملية الإصلاح الإداري صعوبات للحكومة الجزائرية، نظرا لعدم توفر الهياكل الكافية لذلك وقلة الأفراد المؤهلين للقيام بمختلف المهام الإدارية، تم إصدار قانون 31ديسمبر1962م، الذي ينص على تمديد العمل بالقوانين الفرنسية، إلا في بعض الاستثناءات التي تتعارض مع مبادئ السيادة الوطنية، ليعرف بعدها نظام الوظيفة العمومية عدة تعديلات عبر مختلف المراحل والإصلاحات السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر، على غرار "القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية الصادر في1988م، الذي أدخل نوعا من الليونة في التسيير سميت باستقلالية المؤسسات ... تكون فيها الدولة المساهم الوحيد حيث تتولى بصفتها كإدارة مركزية ومالكة للأسهم"[55]، وصولا إلى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15جوان2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، باعتباره آخر قانون صدر في مرحلة اقتصاد السوق الحر.

وأخيرا حددت فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالوظيفة العمومية والأشخاص الذين يحملون صفة موظف. بالإضافة إلى كل المؤسسات التي يطبق عليها هذا القانون، المتمثلة في المؤسسة العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، واستثنى القانون القضاة، والمستخدمون العسكريون والمدنيون التابعون للدفاع الوطني، ومستخدمو البرلمان.

---

[54] بلعيفة عبد العالي، مرجع سابق، ص32.

[55] هدفي بشير، **الوجيز في شرح قانون العمل**، دار الريحانة للكتاب جسور للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2006، ص48.

وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية في الجزائر على أنها"مهنة تتميز بالدوام والاستقرار، تخضع لقانون يستقل بقواعده عن القانون الخاص، وهو القانون العام للوظيفة العمومية "[56].

أما مفهوم الموظف في الجزائر وعلى غرار مختلف التشريعات في دول العالم والتشريع الفرنسي على وجه الخصوص، والتي لم يهتم بتقديم تعريف محدد له، واكتفت بتحديد صفات الأشخاص الخاضعين لأحكام الوظيفة العمومية. حيث عرف هذا المفهوم تغييرات وتعديلات عبر مختلف المراحل التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية الأمر رقم03/06 المذكور سابقا، والذي عرف الموظف في مادته الرابعة بأنه"العون الذي عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري "[57]. وعكس ما كان معمول به في القوانين السابقة المنظمة للوظيف العمومي بالجزائر، فقد استثنى أعوان الحفظ والصيانة من هذه الصفة وجعلهم أعوان متعاقدين بأحد الصيغ التالية، عقد محدد المدة وعقد غير محدد المدة، وليس لهم حق الترسيم في رتب الوظيف العمومي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الموظف في الجزائر هو كل شخص يتم تعيينه بأحد الإدارات أو المؤسسات العمومية، التي تطبق عليها قوانين الوظيف العمومي بصفة دائمة، ويرسم بعد مدة زمنية تجريبية يحددها القانون وفقا لمتطلبات المنصب الذي عين فيه.

2-1-3- مفهوم التوظيف: يعتبر التوظيف عملية جد هامة ضمن عمليات إدارة تسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر القرارات الناتجة عنها مؤثرة وحاسمة في مسار المؤسسة، حيث يؤدي كل خطأ إلى التأثير على مناخ العمل والتوازن في أجزائها، أو تغير في سلوك العاملين اتجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات. ويعرف بأنه "تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر، التي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء إلى التوظيف الخارجي أو الداخلي"[58]. من خلال التعريف يتضح أن عملية التوظيف الناجحة تتطلب الوصول إلى ضمان تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد.

وأكتفي هنا بتقديم مختصر لهذا المفهوم من باب احترام التسلسل المنهجي، لأن المفهوم قد تم التطرق له سابقا في محور تحديد المفاهيم.

---

[56] بوطرفة صورية، مرجع سابق، ص 4.

[57] المادة 04 من الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46، المؤرخ في 15يوليو 2006.

[58] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص33.

2-2- الأهداف السوسيو تنظيمية لعملية التوظيف وأهميتها.

تكتسي هذه العملية كغيرها من العمليات الأساسية لادارة الموارد البشرية أهمية بالغة، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف، نتطرق لها في هذا العنصر.

2-2-1- أهمية عملية التوظيف.

تعتبر عملية التوظيف من العمليات الهامة والرئيسية في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموما، فهي تمثل نشاطا أساسيا تسعى من خلاله إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأفراد، الذين يتمتعون بالكفاءات والمؤهلات التي تستطيع بواسطتها المؤسسات تحقيق أهدافها، لأن كفاءتها تكون بمقدار كفاءة الأفراد العاملين، حيث"يؤكد هذا الاتجاه قول أحد المدراء التنفيذيين لشركة sony اليابانية، الذي يقول إن مستقبل منظمتك في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم، بل لا أبالغ إذا قلت أن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنا"[59]. وهو ما يعني أن المراهنة الحقيقية لنجاح المنظمة تبدأ من قدرتها على الحصول على الشخص المناسب. حيث تكمن أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في السعي إلى "منع أو التقليل من نسبة احتمال الوقوع في خطأ توظيف الشخص غير المناسب، الذي سيكلف المؤسسة أعباء وتكاليف مالية إضافية من حيث الراتب والتكاليف التي تصرف، كما قد تدفع تكاليف يمكن أن تكون أضعاف ذلك، والتي تترتب عليها الخسارة الناتجة عن القرارات الخاطئة التي تصدر عن الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المنظمة مكانتها وسمعة منتجاتها وخدماتها في محيطها ككل"[60].

بالإضافة إلى كون التوظيف أصبح يشكل هاجسا بالنسبة للتنظيمات الحديثة، خاصة "عندما يتعلق الأمر بكفاءة ذات حساسية في التنظيم ومناصب متخصصة مثل، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية ... فأصبحت استهداف(سرقة) الكفاءات وإغرائها من بين الممارسات الملاحظة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لذلك خرج التوظيف عن أشكاله التقليدية المعروفة وأصبح يعتمد أكثر على الاتصال المباشر بالكفاءات، انطلاقا من شبكة علاقات تقيمها مكاتب التوظيف مع مخبرين لاصطياد وجلب الكفاءات النوعية"[61]، لهذا نجد أن المؤسسات تلجا إلى ترشيد وعقلنة عملية التوظيف للمساهمة في الحصول على

---

[59] عادل صالح خرشوف، مرجع سابق، ص 82.

[60] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص65.

[61] عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، **إشكالية التوظيف والتسيير في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد01، العدد01، جامعة البليدة، الجزائر، 2015، ص8.

الكفاءات المناسبة التي يتم توظيفها في المكان المناسب، وما يترتب عنها من آثار مستقبلية في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

2-2-2- أهداف عملية التوظيف.

تسعى المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها من خلال هذه العملية للوصول إلى تحقيق أهدافها العامة وأهداف الأفراد العاملين بها، ومن أهمها نجد ما يلي:

- التقدير الجيد لاحتياجات المنظمة وتوفير المترشحين الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأفراد الذين يشغلون الوظائف [62].

- إيجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر مع ضمان التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد.[63]

- اختيار وتوظيف المرشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بكل جدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والقدرة على الاندماج الوظيفي والوصول إلى توليفة بين خصائص المترشحين، وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه [64].

- تشجيع الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة والاعتراف بذاته، وربط أهدافه الخاصة بالأهداف العامة لها.

- ضمان الفرص لتنمية قدرات وكفاءات الأفراد، من أجل تحسين مستوى أدائهم.

2-3-مبادئ عملية التوظيف .

ترتكز عملية التوظيف على مجموعة من المبادئ التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تطبيقها والمتمثلة فيما يلي:

2-3-1- مبدأ المساواة في التوظيف: قبل تناول مصطلح المساواة في التوظيف سوف نحاول تقديم مفهومه.

حيث تشير هذه الكلمة إلى "مجموعة من التوصيات التي يجب أن يتبعها الأفراد والجماعات لتحقيق العلاقات الاجتماعية الايجابية، لأنها تدعوا إلى تطبيق القيم الاجتماعية التي توصي بالعدالة في الحالات المتساوية. أما من حيث تطبيق المساواة على أرض الواقع فهو يختلف من مجتمع لآخر، حسب المثل والأخلاق الرفيعة...مع التذكير أنه مهما كانت الاختلافات بين المجتمعات فإن مبدأ المواطنة يبقى يحث على المساواة

---

[62] زواتيني عبد العزيز، **تنمية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1،عمان، 2019، ص88.

[63] حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، مرجع سابق، ص33.

[64] رحماني يوسف زكرياء، **واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية – قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 06، جامعة غرداية، الجزائر،2021، ص 6.

بين المواطنين أمام القانون"[65]. ويقصد بالمساواة" فتح أبواب التوظيف أمام جميع الأفراد، الذين تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات العلمية المحددة مسبقا دون تمييز عنصري على أي أساس، وهو مبدأ قانوني يستلزم أن يكون في المقدمة لشغل وظيفة ما كما ينص عليه القانون"[66].

وفي المجتمعات الغربية التي اعتمدت في تنظيم مختلف جوانب الحياة على سن التشريعات واللوائح القانونية، نجد أن هذا المبدأ مستلهم من أحد أبرز هذه التشريعات الصادرة، والمتمثل في ميثاق حقوق الإنسان الصادر سنة1789م. "حيث جاء في المادة السادسة منه أن جميع المواطنين متساوين في نظر القانون، فهم سواسية في الوصول إلى المراكز والوظائف تبعا لإمكانياتهم ومن غير أي تفريق إلا فيما يميزهم من فضائل ومواهب"[67]. إلا أن واقع الحال يقول عكس ذلك بطريقة غير مباشرة، حيث أنه يشترط في الأفراد المترشحين لشغل الوظائف شروطا يحددها القانون من بينها المؤهلات العلمية، والتي لم تكن تتساوى فيها كل طبقات المجتمع الأوروبي، حيث كان يخضع لقيود اجتماعية واقتصادية تفرز عدم المساواة في الحصول على المؤهلات العلمية، ومن ثم عدم تحقق مبدأ المساواة في التوظيف.

2-3-2- مبدأ الجدارة في التوظيف: يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارات والمؤسسات عموما اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، وهو ما يفرض وضع نظام قادر على ضمان تحقيق الاختيار الأفضل، ويعد مبدأ الجدارة والاستحقاق الأحسن لذلك، حيث يضمن تطبيق هذا المبدأ بشكل صحيح الوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي للأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي نوضح المعنى الموصل إلى المساواة الحقيقية بين الأفراد، سوف نتناول مصطلح الجدارة من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية: [68]

- **لغويا:** يقصد بالجدارة، الأهلية، يقال جدر بهذا الشيء أي كان أهلا له، ومن مرادفاتها، استهل، أحقية، أهلية، استحقاق، ويقال استحق الجائزة استهلها، وكان جديرا بها.

- **اصطلاحا:** في موضوعنا هذا تعني الجدارة القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن، كما تعني أيضا ذلك الأسلوب المتميز في اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أسس صحيحة، وليس على أساس المحسوبية والتحيز، ويمكن إجمال عدة خصائص تتعلق بمبدأ الجدارة تتمثل فيما يلي:[69]

---

[65] بلعيفة عبد العالي، مرجع سابق، ص ص190-191.

[66] زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الكويت، الكويت، 1990، ص140.

[67] سويسي أحمد، بن سليم حسين، **أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية- قراءة سوسيولوجية للواقع**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد4، الجزائر، جوان 2018، ص159.

[68] بلعيفة عبد العالي، مرجع سابق، ص176.

[69] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص141.

- تحديد لجنة محايدة ومستقلة مهمتها انتقاء أفضل الأفراد على أساس الكفاءة والجدارة.
- أن يكون الاختبار عن طريق مسابقة مفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
- وجود الفرص المتكافئة أمام الموظفين للتنافس على الوظائف الشاغرة.
- عدم ارتباط الوظيفة العامة بالحزب الحاكم.

وعليه يمكن القول أن هذا المبدأ يضمن للمتنافسين فرصا متكافئة من خلال الأساليب المستخدمة في الاختيار والمتمثلة في مختلف طرق المسابقات والاختبارات، التي تجعل القائمين على تنظيم عملية التوظيف بعيدين عن مختلف الضغوطات التي يتعرضون لها.

وعموما فان هذا المبدأ تتضح معالمه في مؤسسات وإدارات الدول المتقدمة التي تعمل به، والتي وصلت نوعا ما إلى إدراك حقيقة تطبيقه في اختيار موظفيها وفقا لكفاءتهم ومؤهلاتهم المطابقة لمواصفات المناصب الممكنة، والقائمة عن المعايير العلمية والعقلانية، بعيدا عن الممارسات القديمة في عملية اختيار الأفراد القائمة على الانتماء السياسي والحزبي والعرقي والعشائري. وما يفسر هذا النضج في ثقافة الأفراد القائمين على تسيير هذه الإدارات والمؤسسات الاقتصادية هو تشبعهم بثقافة منظماتهم النابعة من ثقافة المجتمعات المتقدمة المتجذرة، تلك التي وصلت إلى فهم عميق وصحيح للعمل المؤسساتي الصحيح، إدراكا منهم للنتائج الملموسة التي تنعكس إيجابا على عائدات المؤسسة مستقبلا، وما يحقق هذا المبدأ من مزايا أيضا، مثل تحقيق كفاءة أداء الأفراد بما يعود على الأداء الوظيفي للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، ويعزز مكانتها وصورتها في أوساط أفراد المجتمع.

2-3-3- مبدأ دائمية الوظيفة: ونعني بهذا المبدأ "أن يكرس الموظف حياته العملية لخدمة الوظيفة والمؤسسة التي نصب فيها، أي قيامه بواجباته إلى غاية بلوغ سن التقاعد المحدد قانونا طبقا لما ينص عليه القانون، فبالرغم من أنها تمنح الموظف فرصا كثيرة، إلا أنه قد يستغل الوظيفة لصالحه بطريقة تعسفية، وهكذا اتجهت الدساتير المعاصرة إلى تقرير مبدأ التوظيف بصفة دائمة لضمان توفر جو يسوده الاستقرار والاطمئنان عند الموظف ويرفع من إنتاجيته "[70]. عموما يهدف هذا المبدأ إلى ضمان الاستقرار الوظيفي للموظف.

[70] زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 142.

2-4- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف.

تتأثر عملية التوظيف بمجموعة من العوامل المختلفة التي لها علاقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، التي يمكن تصنيفها على عدة معايير، ومن بينها نجد العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وسنتطرق إليها بالتفصيل كما يلي:

2-4-1- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة على سيرورة عملية التوظيف فيما يلي:

- **السياسة المتبعة في المؤسسة:** تلعب السياسة المنتهجة من قبل الإدارة دورا هاما في التأثير على مختلف العمليات، التي تتم داخلها في مختلف الأقسام والفروع وطرق تسييرها، ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة تلك المتصلة بإدارة الأفراد، وتعرف هذه السياسة بأنها "خطط دائمة وإرشادات في التكفل والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة "[71]. ولكي تكون فعالة يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة، وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وتعلن وفق الأهداف المرجوة، لذلك فإن نجاح أي سياسة داخل المؤسسة مقترن بالدعم الذي تتلقاه من طرف الإدارة العليا، من خلال البحث عن أحسن الكفاءات ذوي المهارات العاملة واختيارها.

- **حجم المؤسسة:** تختلف عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة باختلاف حجمها، لذلك نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تحتوي عددا هائلا من العمال تتميز بتعقيد إجراءات هذه العملية، بحيث تكون عملية التوظيف أكثر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة مختصة في التوظيف تسمى مكتب التوظيف.

تتضح درجة تأثير حجم المؤسسة على عملية التوظيف من حيث الأهمية التي تعنى بها، حيث تمنح المؤسسات الكبيرة أهمية أكبر، من خلال تخصيص مكاتب خاصة بالتوظيف وتعيين مختصين في الإعلانات عنها. في مقابل ذلك نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة تتسم بالبساطة والبعد عن التعقيد، حيث" تكتفي بالبحث عن اليد العاملة من المصادر القريبة، وعملية الاختيار تكون عن طريق مقابلة المدير للمترشح الذي يقرر مدى ملائمته للوظيفة الشاغرة "[72].

---

[71] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الحديثة للنشر، مصر، 2004، ص 41.

[72] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية،ط 1، بيروت، لبنان، 2002، ص 147.

-**تخطيط القوى العاملة:** تتأثر سياسة التوظيف بعملية تخطيط الموارد البشرية، من خلال تحديد الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف[73]. والمقصود بتخطيط القوى العاملة هو ذلك الجهد الحثيث الذي تبذله المؤسسات، من خلال التنبؤ بالاحتياجات العمالية المستقبلية، والتخطيط للموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، بالاعتماد على مختلف طرق الرقابة والتقييم المتوفرة.

- **سمعة المؤسسة:** تلعب سمعة المؤسسة دورا بارزا في التأثير على عملية التوظيف، من خلال تلك الانطباعات والصور الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة" طريقة معاملة الأفراد العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية المحلية وتحسين صورتها، ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه"[74].

من خلال هذا يتضح الدور الكبير في التأثير على استقطاب وجذب المترشحين ذوي المهارات والكفاءات العالية، من خلال الصور والانطباعات الحسنة المرسومة في أذهان الأفراد في البيئة التي تنشط بها والتي تنمي فيهم الرغبة في الالتحاق بالمؤسسة دون تردد.

2-4-2- العوامل الخارجية: تلعب هذه العوامل دورا في التأثير على عملية التوظيف من خلال مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي:

-**الوضع الاقتصادي:** تعتبر الأوضاع أو الظروف الاقتصادية التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة من أهم العوامل التي لها تأثير مباشر على عملية التوظيف، حيث تؤثر التطورات الاقتصادية على نشاطات المؤسسة وطبيعة منتجاتها، وهذا ما يتطلب منها توظيف أعداد كافية من اليد العاملة المتخصصة في المناصب الشاغرة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة التي تواجهها في سوق العمل عند البحث عن اليد العاملة المؤهلة، حيث نجد أن"التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية. أما في حالة الكساد الاقتصادي فإنه يحدث العكس، حيث ينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح وهو الأمر الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال"[75]. ما ينعكس تأثيره سلبا على سيرورة المؤسسة، وهو ما حدث مع المؤسسات

---

[73] زغموشي رضوان، عطاء الله فاطمة،**الميكانيزمات التي تدير سياسات التوظيف في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الروائز، المجلد02، العدد02، الجزائر، 2018.

[74] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000، ص 12 .

[75] نفس المرجع، ص81.

الاقتصادية الجزائرية في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، بعد انهيار أسعار المحروقات والتحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال هذه الفترة، وما انجر عنه من تسريح للعمال.

– **التقدم التكنولوجي:** إن التطورات والتغيرات التكنولوجية التي شهدها العالم في العقود الأخيرة كان لها الأثر الكبير في التأثير على مختلف مناحي الحياة للمجتمعات المعاصرة، والمؤسسة باعتبارها أحد أوجه الحياة في المجتمع تؤثر وتتأثر بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بها، ومختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها في الإدارات والأقسام على غرار إدارة الموارد البشرية ترتكز نشاطاتها أساسا على التكنولوجيا. فعملية التوظيف في الإدارة الحديثة لم تعد تدار بأساليب تقليدية، بل أصبحت ملزمة على مراعاة المؤهلات في المجال التكنولوجي، بحيث "يشكل التقدم التكنولوجي مجموعة من الصعوبات والتعقيدات، لا سيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا ومسايرتها، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي عند قيامها بعملية التوظيف"[76]، لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق الإنتاج المتطورة لها تأثير على أداء العامل في المؤسسة، مما يجعلها في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة تتمتع بتقنيات عالية، حتى يتمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

–**المتغير الثقافي:** تؤثر العوامل الثقافية السائدة في المؤسسة ومحيطها بشكل غير مباشر على عملية التوظيف، حيث" تسود المجتمعات العربية بعض التقاليد مفادها أن أعمالا معينة تناسب الرجال ولا تناسب النساء"[77]، والجزائر من بين الدول التي تمتاز بعادات وتقاليد متنوعة في مختلف مناطقها، والتي ينعكس تأثيرها على المؤسسة المزاولة لنشاطها بها بشكل من الأشكال، وتحتم عليها مراعاة القيم والعادات المشكلة لثقافة المجتمع الذي تزاول فيه نشاطها، وتأخذ ذلك بعين الاعتبار في عملية التوظيف .

– **التشريعات القانونية:** تتأثر عملية التوظيف بالقوانين والتشريعات الصادرة عن الدولة التي تمارس بها نشاطها بشكل واضح ومباشر، حيث يتوجب على المؤسسة التي تنطوي تحت لواء هذه التشريعات أن تأخذها بعين الاعتبار في بناء ورسم سياساتها التوظيفية والمتعلقة مثلا، بالسن والجنسية وبعض الشروط الأخرى وجعلها تتماشى والتشريعات الوطنية، فالقانون الجزائري اهتم اهتماما كبيرا بعملية التوظيف في مختلف جوانبها وحدد لها شروطا خاصة، وضوابط تضبط مواصفات الفرد من جهة ومواصفات الوظيفة من جهة

---

[76] زغموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، **الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الروائز، المجلد 2، العدد2، الجزائر، ديسمبر2018، ص 8.

[77] خرشوف عادل، **مدخل إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 42.

أخرى، وهو ما تؤكده مختلف القوانين الصادرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، كأن يكون الشخص جزائري الجنسية، ومتمتعا بحقوقه المدنية وليست له سوابق عدلية، ومسويا لوضعيته إزاء الخدمة الوطنية بالنسبة للرجل"[78].

هذه الشروط التي وضعت في التشريعات الجزائرية المنظمة والضابطة لإجراءات التوظيف بالإدارة والمؤسسة العمومية سوف نتناولها في المحور الموالي بنوع من التفصيل.

3- شروط ومراحل وأساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

إن نجاح أي مؤسسة راجع إلى فعالية الإدارة في تسيير مختلف شؤونها، فالأفراد الذين يمثلون أهم مواردها هم نقطة التحول التي يتوقف عليها فشل أو نجاح هذه المؤسسة، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها وهو ما يجب العمل عليه من خلال الإعداد والتحضير الجيد لمواردها البشرية من كافة الجوانب التي تؤهلها لتحمل المسؤوليات وتنفيذ الأعمال، كل هذا يتوقف على ضبط شروط موضوعية تحدد من خلالها مواصفات الأفراد المستقطبين، وتحديد مختلف الأساليب المتبعة من طرف الإدارة في عملية التوظيف، فإن أحسنت اختيار موظفيها وفق طرق عقلانية موضوعية تتناسب مع مواصفات الوظيفة المراد شغلها فإنها تكون قد حققت الهدف الأساسي، وتجنبت العديد من المشاكل المترتبة عنها مستقبلا، وحققت المبادئ الأساسية والشروط الموضوعية التي تقوم عليها عملية التوظيف، هذه العناصر التي سنتناولها بالشرح.

3-1- قراءة في شروط التوظيف.

تخضع عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية كغيرها من العمليات الأخرى لجملة من الشروط الواجب توفرها في الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، أيا كانت صفة شغلها دائمة أو مؤقتة، وعادة هي شروط مذكورة في تشريعات العمل تشترط لشغل الوظائف الشاغرة أو المستحدثة مهما كان نوعها أو مستواها، حرصا على سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع كونها تمثل الدولة، كما تشترط أيضا مواصفات ومؤهلات ملائمة تتماشى ومواصفات الوظيفة أو المنصب الشاغر.

وبالرجوع إلى مختلف التشريعات الصادرة في الجزائر منذ الاستقلال عبر مختلف التعديلات التي عرفها قانون العمل وقانون الوظيفة العمومية، بدءا بالأمر 13/66المؤرخ في 02يونيو 1966 وصولا إلى

[78] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 283.

الأمر رقم 03/06، نجدها تجمع كلها على ضرورة توفر مجموعة من الشروط، حيث نصت المادة رقم 75 من هذا الأخير على أنه لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:[79]

-أن يكون جزائري الجنسية.

-أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.

-أن لا تكون شهادة سوابقه القضائية تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

-أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

-أن يتوفر فيه السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

هذه الشروط سوف نتناولها بالشرح من وجهة نظر سوسيولوجية كما يلي:

3-1-1- الجنسية الجزائرية: يشترط في المترشح لشغل الوظائف بالإدارة والمؤسسة العمومية الجزائرية التمتع بالجنسية الجزائرية أصلية كانت أو مكتسبة، وفق شروط قد فصل فيها القانون وهي ليست مجال بحثنا، إلا أن هناك استثناءات في بعض المناصب السامية والحساسة كمسيري المؤسسات الكبيرة والسيادية للدولة، فيشترط في شاغلها الجنسية الأصلية، طبقالما تضمنته المادة المذكورة أعلاه والمادة 21 من قانون العمل 90-11. ومع ذلك هناك استثناءات فلا مانع من توظيف عمال أجانب في المؤسسة بشروط معينة ومحددة، واستثناء في حالة عدم وجود يد عاملة مؤهلة مع بقائهم في وضع تعاقدي مؤقت[80]. والجنسية من منظور سوسيولوجي هي دلالة قطعية على الانتماء إلى الجزائر كدولة.

3-1-2-التمتع بالحقوق المدنية والوطنية: "تجمع جميع أنظمة الموارد البشرية في العالم على غرار النظام التشريعي الجزائري، على ضرورة تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالسيرة الحسنة والأخلاق الحميدة، وعدم ضلوعه في جرائم مخلة بالشرف... وهي جميع الأفعال التي تتنافى والحرمة المرتبطة بمهامهم ولو كان خارج الخدمة"[81]. ويفرض هذا الشرط أن يكون المترشح لتولى المنصب بعيدا عن الشبهات التي تثير الشك لدى الآخرين، أو قد تؤدي إلى الإخلال بنزاهته أثناء أداء المهام الموكلة له في الإدارة أو المؤسسة العمومية، ويكون ذلك بإثبات شهادة السوابق العدلية.

---

[79] المادة 75 من الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، العدد46، المؤرخ في 15يوليو 2006.

[80] زواتيني عبدا لعزيز، مرجع سابق، ص86.

[81] نفس المرجع، ص86.

3-1-3- إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية: يقتصر هذا الشرط على الذكور دون الإناث، حيث يشترط على المترشحين الذكور المتقدمين للوظيفة إثبات وضعيتهم تجاه الخدمة الوطنية، ومع ذلك فان هناك بعض الاستثناءات عند توظيف بعض الإطارات دون المرور عبر هذا الشرط، عند الحاجة إليهم، مثل توظيف الأخصائيين في المؤسسات الصحية بالجنوب.

إلا أن تطبيق هذا الشرط يتناقض مع أحد أهم مبادئ هذه العملية وهو مبدأ المساواة، الذي يجعل الجنسين متساويين في الحقوق والواجبات، حيث يمنح الأفضلية والأسبقية للأنثى على حساب الذكر في التوظيف والحصول على المنصب، ويمنحها الأفضلية دوما في اكتساب خبرة مهنية إضافية والترقية في مسارها المهني. غير أن بعض جوانب هذا الخلل أو القصور قد تم تداركها في هذا الشرط بعد التعديل المحدد" لكيفيات تنفيذ الأحكام التشريعية في مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية والاستيفاء وإعادة الاستدعاء بعنوان التوظيف والترقية والتقاعد" في مادته الثالثة[82]. حيث منح هدا التعديل الحق في احتساب مدة الخدمة الوطنية كخدمة فعلية تحتسب في المسار المهني بعد التوظيف، مما يمنحه الحق في استدراك بعض حقوقه.

3-1-4- السن القانونية للعمل: يلزم قانون العمل أن يكون المترشح لشغل المناصب في المؤسسات العمومية قد بلغ سنه ثمانية عشرة سنة كاملة عند التحاقه بعمله، حتى يكون مؤهلا للقيام بالمهام الموكلة له، ويضبط شرط السن بيوم إجراء المسابقة أو إيداع ملف المسابقة. كما حدد المشرع الجزائري في قانون العمل 11/90 في المادة رقم 15 صراحة بأنه "لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ستة عشر(16) سنة، إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز توظيف القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته"[83]. حيث عمل المشرع على حماية الأطفال القصر من الاستغلال وضمان حقوقهم في التعليم والرعاية الصحية.

3-1-5-التمتع باللياقة البدنية: يشترط في المترشح لشغل المناصب الشاغرة أن يكون قادرا ولائقا بدنيا لأداء عمله، حتى لا يهمل مصلحة الإدارة والمهام الموكلة إليه، كما أقر المشرع الجزائري تخصيص بعض المناصب لفائدة فئة ذوي الاحتياجات الخاصة قصد إدماجهم في الحياة المهنية، وذلك ما نصت عليه أيضا المادة رقم16 من القانون 11/90، التي تنص على أنه" يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص

[82] المادة03 من المرسوم الرئاسي رقم 17-109، المتضمن كيفيات تنفيذ الأحكام التشريعية في مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية، ج ر، العدد 17، المؤرخ في 14 مارس 2017.

[83] المادة15 من القانون 11/90، المتضمن علاقات العمل، ج ر، العدد17، المؤرخ في 21أفريل1990.

مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم "[84]، وهو ما يضمن لهذه الفئة حقوقها في التوظيف بما يمكنها من العيش الكريم ويحفظ لها كرامتها، ويحقق مبدأ المساواة بين مختلف الفئات ويحقق العدالة الاجتماعية بين جميع أفراد المجتمع، ويكون ذلك وفق ما يتماشى ونوع الإعاقة.

3-1-6-توفر المؤهل الذي يتطلبه منصب العمل: يتلخص مضمون هذا الشرط في جملة المعارف والمؤهلات والقدرات، ومختلف الشهادات الأكاديمية التي يحوزها الفرد، والتي تعتبر في حد ذاتها هوية معرفية يقدمها الفاعل الاجتماعي في ملف ترشحه، والتي تسمح له بالدخول إلى المسابقة، وتثبت أحقيته لشغل المنصب الذي ترشح له"[85]. تمنح هذه الشهادات عادة من طرف المؤسسات العمومية أو المؤسسات الخاصة المعتمدة للتكوين من طرف الدولة، وتكون هذه المؤهلات وفق ما تتطلبه مواصفات المنصب الشاغر، باستثناء بعض الرتب التي لا تشترط مؤهلات علمية لشغلها.

3-2- مراحل عملية التوظيف.

تعتبر عملية التوظيف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية، حيث تمر بعدة مراحل منظمة، تهدف في مجملها إلى الحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق أهدافها مستقبلا، وتتمثل في المراحل التالية(الاستقطاب، الاختيار،التعيين). وسوف نتطرق إليها بالشرح كما يلي:

3-2-1- مرحلة الاستقطاب أو تدبير الموارد.

عملية استقطاب أو تدبير الموارد البشرية أول خطوة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بعد تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية، فهي تشير إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي يشترط فيها توفر الكفاءات والمؤهلات المطلوبة وفق متطلبات الوظائف الشاغرة أو القابلة للشغور لديها.

ويعرف بأنه "أحد استراتيجيات تدعيم القوة داخل التنظيم من خلال استقطاب عناصر وجماعات جديدة في قيادة التنظيم"[86]. ويقصد به أيضا" تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص

---

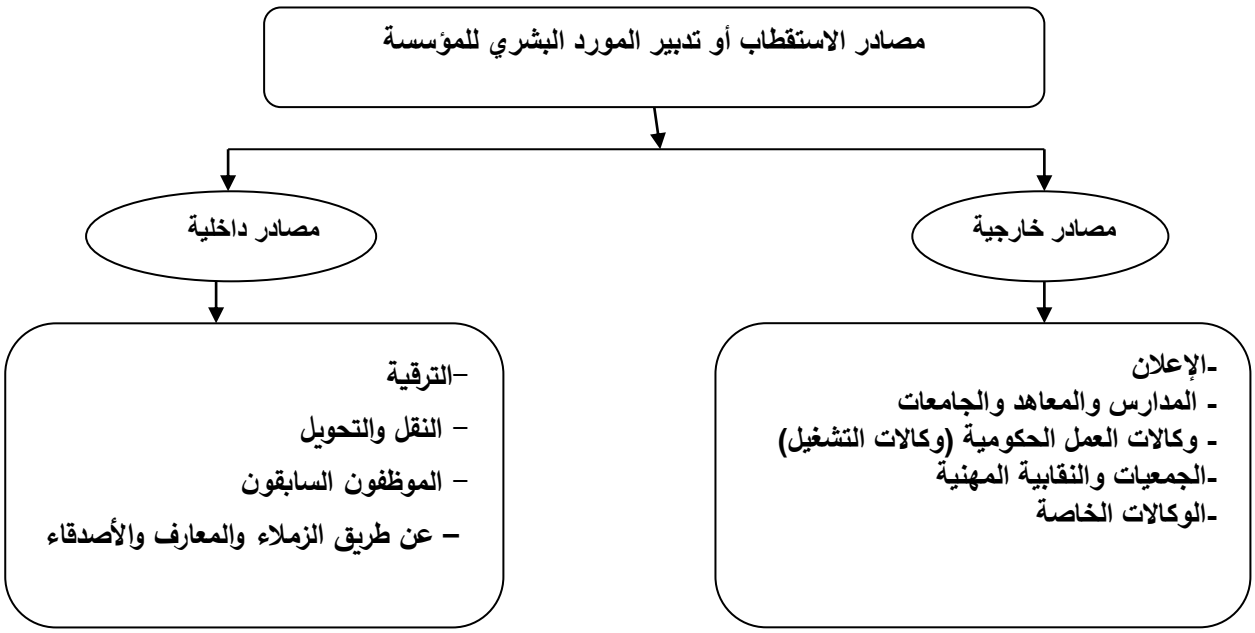
[84] المادة15 من القانون 11/90، المتضمن علاقات العمل، ج ر، العدد17، المؤرخ في 21أفريل1990.

[85] عنون خالد، مداس فاروق، **الاقتراب السوسيولوجي لدراسة المورد البشري– نموذج التوظيف**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية،المجلد01، العدد01، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص 6.

[86] ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 10.

بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة "[87]. وعموما فهو يشير إلى مجموعة من العمليات والخطوات المنظمة التي تقوم بها المؤسسة، والهادفة إلى توفير الأفراد المؤهلين بأكبر قدر من الكفاءة والمهارة المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، حيث تلجأ المؤسسة أثناء عملية البحث عن الموارد البشرية المؤهلة إلى مصادر متنوعة، تستطيع من خلالها استقطاب الأفراد، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى داخلية وخارجية، كما سنوضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04): يوضح مصادر الاستقطاب أو تدبير اليد العاملة للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة .

وسوف نتناول هذه المصادر بالشرح كما يلي:

أولا- المصادر الداخلية: تلجا المؤسسة إلى هذه المصادر عن طريق فتح المجال لمن تتوفر فيهم شروط ومواصفات المناصب الشاغرة من موظفيها الحاليين، " حيث يمكن أن تتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة، من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية... والذي يشير إلى أن هناك خزانا مهاريا يمكن أن تتغذى به المنظمة من خلال العاملين لديها"[88]، ويمكن أن تتم هذه العملية غالبا باللجوء إلى استخدام المصادر الآتية:

[87] محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2015 ، ص125.

[88] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 95 .

أ-الترقيـة: ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة، والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية، وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، كما يمكن نقل شخص من إدارة لأخرى في حال تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة[89]. حيث تتم هذه العملية من خلال تحريك العاملين من مستويات إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، وذلك بهدف سد الفراغات وملء الوظائف الشاغرة.

ب- النقل والتحويل: تتمثل هذه العملية في نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، والهدف منها هو"سد الشواغر من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرز ايجابيات السياسة التوظيفية الداخلية، توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام والفروع التي تحتاج إليهم "[90]. بهذه العملية تكون المؤسسة قد تخلصت من الازدحام الذي تعاني منه بعض الأقسام والفروع، كما ستسمح هذه العملية للعمال باكتساب معارف وخبرات جديدة، والابتعاد عن الروتين وتطوير الأداء.

ج- الموظفـون السـابقون: تلجأ المنظمة إلى سياسة توظيف تتمثل في "استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقون قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة "[91]، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسة تعود إلى إعادة تشغيل العمالة المحالة على التقاعد وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، باستخدام المؤسسة لهذا المصدر تكون قد حققت وافرا في تكاليف الاستقطاب والتوظيف بالإضافة إلى تكاليف التدريب.

د- أصدقاء الموظفون السابقون: يستخدم هذا الأسلوب" عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد تطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأحد أصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط تلك الوظيفة أو المهنة، أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة "[92]. ونعني بهذا أن المؤسسة تسعى إلى جذب اليد العاملة عن طريق العاملين بها، الذين يشكلون الوساطة بين المؤسسة والباحثين عن العمل من أصدقائهم، ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب تتمثل في "بروز تكتلات من الموظفين أو العمال هدفها المحافظة على وضع قائم مبني على أسس اجتماعية(صداقة، قرابة، محسوبية) وليس على أسس

[89] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص159.

[90] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167

[91] نفس المرجع، ص 167.

[92]محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 130.

مؤسساتية"[93]. حيث تمكن هذه الطريقة الأفراد من تشكيل تنظيم غير رسمي داخل المنظمة، ويمكنهم من التحرك في شكل جماعات غير رسمية قد تؤثر سلبا عليها، وهو ما يراه البعض أنه يشكل عائق لها.

ثانيا– المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة في حالة عدم وجود الكفاءات المطلوبة لسد المناصب الشاغرة في موظفيها الحاليين، إلى استقطاب مواردها البشرية من محيطها الخارجي باستخدام الطرق الشائعة في الاستقطاب ومن أهمها:

أ–الإعلان: يعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع للإعلان المرئي والمسموع، حيث" تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، المجلات والدوريات المتخصصة، الإذاعة والتلفزيون وغيرها من الوسائل". حيث يتم الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في هذه الوسائل المتخصصة، وذلك باختيار الوسيلة الإعلانية التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها"[94].

ب–المدارس والمعاهد والجامعات:" إن المدارس المهنية والمعاهد أو الجامعات كمؤسسات أكاديمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعض المؤسسات تسعى إلى توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها، كما أنها تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها، وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على الأفراد الذين تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة المطلوبة، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج(طالب التشغيل) وبين منظمات الأعمال، التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها"[95].

تعتبر هذه الهيآت الوسيطة من المصادر الهامة للحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بهدف جذب خرجيها للعمل بها، أو المساهمة في توفير فرص التكوين الميداني لهم ومتابعة إمكانياتهم وقدراتهم عن قرب.

ج– مكاتب العمل الحكومية(وكالات التشغيل): هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن

[93]حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص170 .

[94]محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 132.

[95]خضير كاظم، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 100.

الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والنادرة في هذه المكاتب" [96]. ويقصد بهذا أن هناك مؤسسات لديها مكاتب عمل خاصة، كما أن هناك مؤسسات ليس لديها مكاتب عمل خاصة، وتسعى إلى التوظيف من خلال مكاتب العمل التي تنشئها الدولة، فهي تمثل نقطة وساطة بين الباحثين عن العمل وأرباب العمل، أو المؤسسات الباحثة عن اليد العاملة.

د- الجمعيات والنقابات المهنية: وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك من خلال "تقديم خدماتها الخاصة، كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها بغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة "[97]. هذا يعني أن الجمعيات والنقابات المهنية تعمل على تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال، لذلك فان هذه المنظمات تساهم في توفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات بالاختصاصات المتوفرة لدى أعضاءها.

هـ-الوكالات الخاصة: إن المنظمات لا تختلف عن سابقتها، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا، فهي تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين... ونظرا لطابعها الربحي فهي تقوم باستيفاء أجورها من قبل الأفراد العاملين أو من أصحاب الأعمال أو مناصفة، أو أن طبيعة الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بخدماتها المقدمة [98].

3-2-2- مرحلة الاختيار.

تأتي هذه المرحلة المهمة بعد عملية الاستقطاب، تتم فيها المفاضلة والاختيار بين الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم مواصفات الوظائف الشاغرة، وتعرف عملية الاختيار على أنها" تلك العملية التي تتم من خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، وذلك من خلال عدة خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد وذلك بهدف الوصول إلى تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق مع شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف "[99]. وهو ما يعني أن هذه المرحلة دقيقة جدا في اتخاذ القرار المناسب للوصول إلى الاختيار الأفضل، بعد المفاضلة بين

---

[96] محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 130.

[97] سهيلة محمود عباس، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2006، ص114.

[98] خضير كاظم، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص100.

[99] محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 145.

الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة وفق رأسمالهم البشري الذي يمكنهم من أداء الوظيفة التي ستسند إليهم. وعموما تتم عملية الاختيار وفقا لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتمثل فيما يلي:

أ- طلب التوظيف: "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمؤسسة عن هذا الشخص، وعادة يوفر هذا المصدر الذي تستخدمه كل المؤسسات تقريبا معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العلمية ومعلوماته الشخصية"[100]. وعموما يحتوي مضمونه على المعلومات والبيانات التالية:

- بيانات شخصية (الاسم واللقب، تاريخ و مكان الميلاد).
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية التي يحملها المترشح.
- بيانات تتعلق بالمهارات والخبرات السابقة.
- بيانات للاتصال مثل رقم الهاتف، البريد الالكتروني.

من خلال العناصر المذكورة يمكن القول أن البيانات المتضمنة في طلب التوظيف يجب أن تكون هادفة إلى إبراز نقاط تفوق صاحبها، ووصف العلاقة بين البيانات الواردة وقدرات صاحبها على الأداء الفعلي للوظيفة.

ب- المقابلة الأولية: تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد، فهي "أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل، ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة، حيث تبرز بعض الجوانب في المتقدم للوظيفة، كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة "[101].

ج-**اختبارات الاستخدام (الاستعدادات):** من بين الخطوات التي تلجأ المؤسسة إلى استخدامها في تصفية الموارد البشرية، هي إخضاع المترشحين لبعض أنواع اختبارات التوظيف والتي من بينها نجد:

-**الاختبارات الشخصية:** "يستخدم هذا النوع من الاختبارات للوقوف على المواصفات الشخصية للمتقدمين ومعرفة المزايا والميول والاستعدادات التي تميزهم، وتكون هذه الاختبارات مفيدة لاختيار الأفراد المتقدمين لشغل بعض الوظائف الهامة، التي يفترض في شاغلها التمتع ببعض المواصفات، كالصبر والهدوء أو البساطة، كما تقيس بعض هذه الاختبارات وخاصة السيكولوجية منها، درجات الانفعال أو التأزم النفسي، أو

[100] عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، مرجع سابق، ص 81.

[101] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 120.

الانحرافات أو العقد الشخصية، التي قد تعيق المتقدم عن ممارسة وظيفته"[102]. ويهدف تطبيقها إلى معرفة جوانب شخصية للفرد، والتأكد من مدى ملائمتها مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.

-**اختبارات الاستعداد:** "يقيس هذا النوع قابلية الاستعداد على التعليم، لذلك تستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط والبرمجة، ومعالجة المعلومات في الجانب الالكتروني". حيث يهدف تطبيقها على الأفراد إلى معرفة وتمييز القدرات التحليلية والرياضية للأفراد المتقدمين للوظائف، ومدى قابليتهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في وظائفهم المستقبلية.

- **اختبار الأداء :**" يستخدم هذا النوع للتحقق من اتقان المتقدمين لمهارات معينة أو قياس سرعة أدائهم، أو درجة إنجازهم للأعمال والمهن التي تقدموا لشغلها، كما تستخدم في اختبار المتقدمين لشغل وظائف تستلزم إدارة الأجهزة والمعدات للتأكد من قدرتهم على تشغيلها أو نقلها أو صيانتها، إضافة إلى استخدامها في تعيين المتقدمين لشغل الوظائف الكتابية على الآلة الكاتبة"[103]. ويهدف هذا الاختبار إلى معرفة أداء الأفراد في وضعيات وظيفية معينة.

-**اختبارات الميول للعمل:** الغرض من هذه الاختبارات هو قياس ومعرفة رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبه لأداء هذا العمل، حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يتقنه بسرعة وسيكون أدائه أفضل من الآخرين"[104]. يرى أصحاب هذا النوع أن هناك علاقة بين ميولات ورغبات الأشخاص ومستوى الأداء، وأن هذا الاختبار يمكن القائمين على هذه العملية من المفاضلة والاختيار بين الأشخاص، وقياس مدى رغبة الفرد للقيام بالعمل المسند إليه، ومدى اندماجه مع ذلك العمل، كما يساعد هذا الاختبار الأفراد على اكتشاف الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم.

د-المقابلات الشخصية: تأتي المقابلة مباشرة بعد إجراء الاختبارات، بحيث يتم من خلالها تصفية وغربلة المترشحين وتحديد أكثرهم تطابقا مع متطلبات الوظيفة، حيث يتم من خلالها التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف، وهي عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه، يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة، يهدف من خلالها القيام بها إلى تحديد مدى توافق المتقدم للشغل مع الوظيفة المراد شغلها

[102] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية** ، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص 111.

[103] نفس المرجع، ص 112.

[104] محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 156.

في المنظمة، وتستخدم بغرض تدعيم ومساندة المعلومات التي تم الحصول عليها من الخطوات الأخرى لعملية الاختيار"[105]. وللمقابلة عدة تصنيفات تتمثل فيما يلي:"[106]

- **المقابلة الموجهة:** هي المقابلة التي تحوي أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطى لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقت أثناء التخطيط لها، فإن بعض الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من باقي المقابلات الأخرى.

-**المقابلة نصف موجهة:** يرتكز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا، كما يحتوي الجزء الأخير منها على أسئلة غير محددة قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

-**المقابلة غير الموجهة:** تمتاز بأسئلة غير معدة مسبقا، وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

هـ-التحري عن الشخص: تقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من صحة المعلومات التي صرح بها الشخص المتقدم للوظيفة، وللتأكد من صحة المعلومات لا بد من الاتصال بأصحاب الأعمال الذين عمل معهم المتقدم سابقا، وبأصدقائه وأساتذته للأخذ بآرائهم وتوصياتهم، وقد تخطوا المؤسسة خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم، ومن بين المصادر الأخرى مثلا جيران المتقدم، وبطاقات الائتمان وسجلات الشرطة وسجلات المحاكم"[107].

و-الفحص الطبي: تلجأ العديد من المنظمات إلى إخضاع الفرد لإجراء الفحوصات الطبية، قبل تعيينه كموظف جديد، لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية على أداء العمل المطلوب منه، حيث يأتي الفحص الطبي كخطوة من الخطوات الأخيرة في عملية الاختيار"[108]. بعد إتمام إجراءات عملية اختيار المتقدمين، يخضع هؤلاء إلى الكشف الطبي، حيث تسعى المؤسسة إلى توظيف عمال مؤهلين صحيا حتى تضمن قدرتهم على تأدية وظائفهم وفق ما هو مطلوب منهم.

ز-اتخاذ القرار النهائي للاختيار: "تتمثل الخطوة الأخيرة في اختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، والافتراض الأساسي في هذه النقطة هو أن هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة، وإذا كان هذا هو الحال فإنه لا بد من إبداء حكم قيمي على كل المعلومات، التي تم جمعها في الخطوات السابقة لاختيار أكثر الأفراد تأهيلا

---

[105] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص128.

[106] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 210- 213.

[107] نفس المرجع، ص 218.

[108] راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 149.

ومناسبة للعمل"[109]. ومن خلال كل هذا تبرز أهمية عملية اختيار الموارد البشرية، المتمثلة في انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات التي تسمح باختيار أكفئهم.

3-2-3- مرحلة اتخاذ قرار التعيين.

بعد استقطاب الأفراد الأكفاء والانتهاء من الإجراءات المتعلقة بالمسابقات التي أجريت مع المترشحين، وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واختيار الأفضل من بين من توفرت فيهم شروط ومواصفات الوظائف، يتم بعد ذلك اتخاذ قرار تعيينهم من طرف الإدارة في مناصب عملهم وإدماجهم ضمن فريق العمل، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها" وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته"[110]. وهناك من يعرف عملية التعيين على أنها "إصدار القرار بتعيين المترشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق الموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه"[111]. حيث تبدأ هذه الخطوة بقيام الموظف بالتعرف على شروط العمل، وكل ما يتعلق بحقوقه وواجباته، وكل ما يتعلق بالمؤسسة.

وتهدف هذه العملية عموما إلى تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا، حيث تسعى إلى إيجاد التناسب بين متطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات الفرد المستقدم لشغلها، والذي يتم تعيينه في النهاية في منصبه وتزويده بكافة المعلومات حول المؤسسة والوظيفة الموكلة إليه، حيث أن هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، حيث يتعرف الموظف على أهداف وأنظمة العمل، وخاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، والمكافآت والإجازات وغيرها، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية الأولية في حال استقطاب الموظف من الخارج كليا"، ويهدف عموما إلى تكييف الموظف الجديد مع ثقافة المؤسسة ومحيطها.

3-3- أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية.

عملت الجزائر منذ الاستقلال الى يومنا هذا على سن العديد من التشريعات والقوانين التي تهدف إلى تنظيم عملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية، من أجل الوصول إلى تحقيق المبادئ الأساسية لهذه العملية، كالمساواة وتكافؤ الفرص بين الأشخاص في تولي الوظائف، وتسهيل تنظيم هذه العملية، من خلال تحديد العديد من الأساليب التي يتم بواسطتها تنظيم مختلف مسابقات التوظيف، حيث تختلف طرق

[109] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 195.

[110] نفس المرجع، ص 196.

[111] أحمد السيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2006، ص 288.

وأساليب التوظيف في التشريع الجزائري الذي بضبط هذه المؤسسات باختلاف نوع التوظيف والشروط المعلنة، فلكل أسلوب شروطه الخاصة مثلما وضح ذلك في قانون العمل والقانون الأساسي المنظم للوظيفة العمومية، وترك تفصيله للقوانين الأساسية الخاصة بالقطاعات، ويعتمد التوظيف عموما على طريقتين هما، التوظيف من داخل المؤسسة والتوظيف من خارج المؤسسة، وسوف نتطرق لكل منهما بالشرح والتفصيل في هذا العنصر.

3-3-1- أساليب التوظيف على المستوى الداخلي.

تلجأ المؤسسة إلى تغطية طلباتها واحتياجاتها من اليد العاملة اعتماد على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، باللجوء إلى توظيف من تتوفر فيهم مواصفات الوظيفة المطلوبة وشروط الالتحاق بها، وتتم هذه العملية إما بتغيير الرتبة في نفس السلك، أو بتغيير السلك كليا إذا توفر في العامل المواصفات التي تأهله، ويعتمد هذا النوع على الأساليب التالية[112]:

أ- **أسلوب التوظيف على أساس الاختبار المهني:** يعتبر هذا النوع من التوظيف كطريقة لترقية الموظف إلى رتب أعلى بعد قضاءه لفترة تكوين أو تحسين المستوى، حيث تفتح الامتحانات المهنية في حالة وجود مناصب شاغرة، مع تحديد مدة زمنية للتسجيل غالبا تكون شهر من تاريخ الإعلان عن الامتحان، وتتم عملية ضبط قائمة المترشحين المقبولين ممن تتوفر فيهم الشروط المحددة، من قبل لجنة مختصة للقيام بتنفيذ هذه العملية.

ب- أسلوب التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار: يتم وفق هذا الأسلوب ترقية الموظفين في مسارهم المهني، بنقلهم من الرتبة الحالية إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك، وذلك بعد تسجيل إسم الموظف في قائمة التأهيل للترقية، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء.

ج- أسلوب التوظيف على أساس الفحص المهني: يتم التوظيف وفق هذا الأسلوب عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل هيئة المستخدمين المعنية بالتوظيف،" تتمثل في رفع زاد الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية إلى رتب أعلى، وهذا بعد الاطلاع على ملفات كل الموظفين المعنيين والتأكد من استيفاءها لكل الشروط، مع الاعتماد على تقرير المصلحة المسيرة، واستشارة اللجنة المتساوية

[112]بوسهوة الياس، صغير جميلة، **عملية التوظيف في المؤسسة العمومية وتحقيق مطلب العقلنة- قراءة سوسيولوجية في الشروط والأساليب المتبعة**، مجلة الدراسات القانونية،المجلد10 العدد02 ، جامعة المدية، الجزائر، جوان 2024، ص483.

الأعضاء برتبة الاستقبال، فقد حددت القوانين الأساسية نسبة لشغل المناصب الشاغرة بهذه الكيفية من التوظيف الداخلي، باستثناء بعض الرتب التي تم فيها الترقية على أساس الاختبار دون تحديد"[113].

وفي كل الأحوال فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا تتجاوز نسبة 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها.

3-3-2- أساليب التوظيف على المستوى الخارجي.

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم قدرتها على تلبية احتياجاتها من مواردها الداخلية، أي عدم توفر مواصفات الوظيفة في الأفراد العاملين لديها، عن طريق القيام بفتح مسابقة التوظيف وفق أحد الأساليب التالية[114]:

أ- أسلوب التوظيف على أساس الاختبار:

يتم هذا النوع من التوظيف بعد إجراء الاختبارات التي نخضع إلى مجموعة من الإجراءات الواجب احترامها، حيث تعلن الإدارة عن حاجتها لشغل بعض المناصب وفق شروط ومواصفات محددة مسبقا، من خلال القيام بفتح مسابقة على أساس الاختبار، يتم بعدها دراسة الملفات المستلمة وتحديد المقبولين منهم، ثم القيام بإجراء امتحان لهؤلاء، يتم بعدها ترتيبهم وفقا للنتائج التي تحصلوا عليها ترتيبا تنازليا، ليتم بعدها اختيار أفضل المترشحين على أساس مخرجات المسابقة الاختيارية التي سبق تنظيمها، ويكون النجاح في الاختبار هو الفاصل للتعيين في المنصب، وتوظيف الفائزين طبقا لاحتياجات المؤسسة وفق المناصب المراد شغلها.

ب- أسلوب التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة:

يتم وفق هذا الأسلوب من المسابقات الإعلان عن حاجة المؤسسة للتوظيف، ويكون للشهادة أو المؤهل دورا هاما في تحديد النجاح والتعيين، حيث تتم دراسة ملفات المترشحين وفق سلم تنقيط محدد في قوانين التوظيف، بالإضافة إلى قيام المترشح بالمقابلة مع لجنة الانتقاء، ليتم بعدها احتساب نتائج المقابلة بالإضافة إلى نتائج الملف، يتحدد من خلال هذه الطريقة تحديد قائمة الناجحين في المسابقة، بل يتم الجمع بين درجات المسابقة ودرجات المؤهل الحاصل عليه.

---

[113] زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص91.

[114] بوسهوة الياس، صغير جميلة، مرجع سابق، ص 484.

ج- أسلوب التوظيف على أساس الفحوص المهنية:

تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق التي نصت عليها بعض النصوص القانونية الأساسية الخاصة بالتوظيف، كما أنها لا تختلف كثيرا عن طريقة المسابقة على أساس الاختبار، وتعد هذه الطريقة مشتركة بين التوظيف الخارجي والداخلي، فهي توجه لمستخدمي التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولية وتأهيل يتلاءم مع المنصب المطلوب شغله [115]. إلا أن إثبات الإجراءات المنصوص عليها المتعلقة بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية تلزم باتباع هذه الإجراءات.

د- أسلوب التوظيف على أساس الشهادات(التوظيف المباشر): يتم اللجوء إلى توظيف خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص، التي تتولى تكوين أفراد متخصصين مرشحين للالتحاق مباشرة بالمناصب الشاغرة، ويدخل هذا النمط ضمن التوظيف المباشر دون اللجوء إلى إجراء المسابقة، "حيث تعتبر الشهادة هي الأساس الذي يعتمد عليه وفق نص المادة 80 من الأمر 06-03... التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة"[116]. ويقصد به التوظيف المباشر الذي يجري لفئة المترشحين خريجي مؤسسات التكوين المتخصص، والذين في غالب الأحيان يتم التحاقهم بالتكوين وفق اتفاقيات توظيف مسبقة.

نلاحظ من خلال استعراضنا لمختلف أساليب التوظيف التي اعتمدها المشرع للتوظيف بالمؤسسة العمومية، تعدد هذه الأخيرة بهدف إعطاء فرص وصلاحيات أكبر للقائمين عليها لاختيار الأسلوب المناسب في اختيار موظفيها، وفق ما تقتضيه الحالة المنصوص عليها، كما منح الفرص للموظفين بالمؤسسة من أجل الترقية في المناصب المتوفرة.

4- الاندماج الوظيفي للعاملين مخرج لعملية التوظيف.

يعتبر مفهوم الاندماج من المفاهيم التي تتضمن عدة معاني تدل على التكيف والتوافق والانسجام والتكامل، كما أن الاندماج الوظيفي أو المهني جزء من الاندماج العام للفرد في شتى المجالات، إلا أن هذه المعاني تتفق إلى حد كبير حول الهدف الأساسي له، ومن بينها اندماجه في محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل مهنية ونفسية واجتماعية.

---

[115] زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص90.

[116] أحمد سنوسي، حسين بن سليم، مرجع سابق، ص 163.

4-1- مفهوم الاندماج الوظيفي.

تناولنا لمفهوم الاندماج الوظيفي يحتم علينا تعريف مفهوم الاندماج أولا، حيث يعود أصل كلمة اندماج في اللغة للفعل اندمج(أي بالغ في الشيء أو جاوز الحدود)[117].

كما يعرف الاندماج على أنه "درجة التحاق الفرد نفسيا بعمله، أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي نفسه ككل"[118]. ويدل مفهوم الاندماج في فكر دوركايم على السيرورة التي تتمكن بواسطتها جماعة اجتماعية أن تتملك الفرد كي تضمن تماسك الجماعة. فحسب دوركايم يمكن وصف الجماعة بالاندماج إذا كان أعضاؤها يتقاسمون قيما ومعتقدات ومبادئ موحدة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض بهدف تحقيق أهداف موحدة[119].

4-1-1- تعريف الاندماج الوظيفي: يعتبر الاندماج الوظيفي من المفاهيم الحديثة في مجال التنظيمات ويعتبر من أهم متطلبات المنظمات، ورغم الاختلاف بين الباحثين في تسميته إلا أن كل التسميات تصب في هذا المفهوم. الذي يعرف على أنه نسيج معقد من العلاقات الاجتماعية يربط الأفراد بعضهم ببعض، ولكل منهم مركزه ودوره ومكانته في هذا النسيج الاجتماعي[120]. كما يعرف على أنه مرحلة مبدئية من الزمن تمتد منذ استقطاب العامل الجديد إلى حين تأقلمه في وظيفته، وتعرفه على معارف جديدة في وظيفته وعلى زملائه في العمل[121]. وعليه يمكن القول أن لكل مؤسسة نسيج معقد يربط الأفراد بعضهم البعض، إلا أن لكل منهم دور ومكانة في هذا النسيج.

4-1-2- أهمية الاندماج الوظيفي: للاندماج الوظيفي أهمية بالنسبة لمختلف الفاعلين في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، ويمكن ايجازها فيما يلي:

---

[117] هالة فهمي ابراهيم السيد، **الأداء الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بمحافظة المنوفية"دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير: التربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2020، ص10.

[118] عسلي نور الدين، مرجع سابق، ص144.

[119] بن عابد فاطمة الزهراء، **تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالاندماج الوظيفي**، رسالة ماجستير: التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2014، ص134.

[120] بن بريكة ابراهيم، **الاندماج التنظيمي لشباب الإدماج المهني وعلاقته بآليات سياسة التشغيل بالمؤسسة العمومية**، دراسة ميدانية لموظفي جهاز المساعدة على الإدماج المهني بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه(ل م د): علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2019/2018، ص75.

[121] بن عابد فاطمة، مرجع سابق، ص 135.

- بالنسبة للعاملين:

- يلعب أهمية في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل، فمن خلاله يحاول اشباع رغباته وحاجاته وتحقيق أهدافه، كما أنه يحقق للعامل الاستقرار والتشبع بثقافة المؤسسة، ويوفر عليه التفكير في البحث عن الاندماج والاستقرار في أماكن أخرى.

- الموظف المندمج يؤدي عمله وفق ما هو مطلوب منه ويقدم أفضل ما يملك، ويهتم بكل كبيرة وصغيرة في محيط عمله، خاصة إذا وجد الاهتمام والتقدير والتحفيز من قبل المسؤولين والادارة العليا.

- يشكل الاندماج الوظيفي تصورا إيجابيا للعامل حول المؤسسة على أنها تمكنه من الأداء الجيد، وهو ما يحفزه على ذلك ويبعده عن التقصير، ويحاول أن يكون عنصرا فعالا في جماعة العمل ويحرص على تماسكها[122].

- بالنسبة للمؤسسة:

- يعتبر عنصرا أساسيا لضمان بقائها واستمراريتها في بيئتها التي تنشط فيها، لأن استقرارها وتطورها مرهون بقدرة اندماج مواردها البشرية وتقديم أفضل ما لديها.

- الاندماج الوظيفي يضمن للمؤسسة تماسك جماعات العمل بها، واتقان العمل والانتماء الجيد والتشبع بثقافتها التنظيمية.

- يؤدي الاندماج الوظيفي الجيد للأفراد إلى تحقيق التقدم والتكيف والاستقرار المهني، ويحقق تماسك الجماعة من خلال إنتاج علاقات اجتماعية قوية بين مختلف أفرادها، وتقلل من المظاهر السلبية في بيئة العمل، مثل الشعور بالاغتراب المهني، والتغيب وتصدع حماعة العمل[123].

4-2- أنواع الاندماج الوظيفي.

4-2-1- الاندماج المؤكد: يجمع هذا النوع من الاندماج بين الرضا في العمل والاستقرار في الشغل، بمعنى أن العامل يتكيف مع منصبه الجديد بقناعة ورضا بذلك، بحيث يؤدي الواجبات والمهام الموكلة إليه

[122] فتحي محمد عيسى، **العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية**، دار الزهراء، الأردن، 2010، ص 119.

[123] يارا عابدين، **تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق**، مشروع لنيل درجة الإجارة في علوم الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2023، ص27.

على أحسن صورة، ويتجلى ذلك في انضباطه في العمل والتزامه من خلال الحفاظ على الوقت، مما يدل على عدم تذمره من عمله، وبالتالي فهو مندمج فيه "[124].

4-2-2- الاندماج غير المؤكد: يرتبط هذا النوع بصيغة من الاندماج المهني الضعيف والمحدود جدا، بحيث يكون الاستقرار في منصب العمل مصحوبا بالرضا الوظيفي، حيث يتعلق الأمر في هذه الحالة بالعمال الذين لا يعملون في ظروف عمل جيدة، ولديهم علاقات جيدة مع زملائهم المشرفين عليهم ومديريهم في العمل، غير أنهم يدركون جيدا إمكانية فقدانهم لمناصب عملهم، ويتعلق الأمر أيضا بالعمال بصيغة العقود المحددة المدة، خاصة في ظل احتمال عدم تجديدهم لعقود العمل، أو في حالة مزاولة العمل في مؤسسة مستقبلها غير مضمون، أي أنها غير مستقرة[125].

4-2-3- الاندماج الشاق: يجمع هذا النوع من الاندماج بين عدم الرضا بالمؤسسة والاستقرار الوظيفي في الشغل، ففي هذه الحالة يشعر الموظف بعدم الرضا من حصوله على منصب عمل مستقر، ويعود هذا لعدم ملائمة المنصب مع طموحاته أو تخصصه، الأمر الذي يجعله يعيش حالة من الاغتراب[126]. يعكس هذا النوع الصيغة الكلاسيكية للاندماج الوظيفي(المهني) المرتبط بالعمال الذين يعانون من عدم الرضا الوظيفي بشكل عام، غير أن مناصب عملهم تكون مستقرة وغير مهددة، فالنشاط المهني لدى هؤلاء الأفراد يكون غير مرتبط بالمشقة، إلا أنه لا ينطوي على معاناة فيزيقية عندما تكون ظروف العمل شاقة وقاسية، وإما أن تكون بيئة العمل متوترة وعلاقاتهم مع مديريهم وزملائهم في العمل سيئة.

هذا ما يبرز أن ما يضمن الاندماج الوظيفي (المهني) ليس العمل في حد ذاته، ولكنه ضمان منصب العمل واستقراره، فالعمال يمكنهم الاحتفاظ بالأمل في تحسين أوضاعهم في المؤسسة، وتنظيم أنفسهم عندما يقتضي الأمر الحصول على مطالبهم عندما تكون مناصب العمل دائمة ومستقرة.

4-2-4- الاندماج الاقصائي: يعبر هذا النوع عن عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل، الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار المهني وسوء التعيين[127]. حيث يجمع هذا النوع من الاندماج بين عدم الرضا الوظيفي ولا استقرار في منصب العمل، ويمكنه أن ينعكس في شكل صراعات ومشاكل في العلاقات داخل المؤسسة، فالعمال المصنفين ضمن هذا النموذج لديهم شعور بالانتماء لجماعات عمل

---

[124] بن بريكة ابراهيم، مرجع سابق، ص 77.

[125] بن عابد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص138.

[126] بن بريكة ابراهيم، مرجع سابق، ص 78.

[127] نفس المرجع، ص 77.

هوياتهم المهنية فيها مهددة، إما بسبب وضعياتهم المهنية الأقل مقارنة بالآخرين، أو أن الجماعة في حد ذاتها محكوم عليها بالزوال، فالمعاناة في العمل لا يمكن تعويضها في هذه الحالة بالأمل في تحسين الأوضاع المهنية، فوضعية هؤلاء العمال يمكن مقارنتها بتلك الخاصة بأولئك الذين يعانون من فترات من البطالة بعد فقدان مناصب عمل ويكون لديهم صعوبة وارتباك كبير في إمكانية حصولهم على عمل غيره.

ولقد توصل **يوغام** إلى نتائج مماثلة إلى حد ما مع تلك التي توصل إليها الباحثان **بيالو و بود**، فيما يتعلق بالمستوى الأخير من الاندماج المهني(الوظيفي) الشاق الاقصائي، ولكنه أوضح في المقابل أن العمال بشكل عام بما فيهم الأجراء وليس الصناعيين فقط، معنيين بدرجات متفاوتة باللا أمن والغموض المتزايد حول الاندماج الوظيفي ومستقبله[128].

هذه الصيغ المعاصرة للاندماج الوظيفي تشكل النموذج النظري المقترح من طرف الباحث **يوغام**، وانطلاقه من كون هذه الانحرافات عن النموذج المثالي للاندماج المهني تعكس صيغا أقل أو أكثر حدة من اللا أمن الوظيفي آخذة في الاعتبار التحولات البنيوية في منظومة العمل.

4-3- مستويات الاندماج الوظيفي.

ينقسم الاندماج الوظيفي إلى ثلاثة مستويات كالتالي:

4-3-1-المستوى الفيزيولوجي: إن العمل الذي يقوم به الفرد يتطلب منه جهدا فيزيقيا أو ذهنيا، فطبيعة العمل في أية وحدة هي من تحدد نوع الجهد المبذول، وعليه يتطلب من الموظف أن يكيف نفسه حسب طبيعة العمل ووتيرته وإيقاعه، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير شروط صحية، فهي تؤثر بالإيجاب والسلب على نوعية وكمية العمل التي تتأثر بدرجة أولى بحالته الفيزيقية. فإذا كان التعب هو حالة فيزيولوجية تؤدي بالموظف إلى الوقوع في عدة مشاكل مع الأشخاص الذين يتعامل معهم، والتي قد ينتج عنه عدم اندماجه في مكان عمله أو المؤسسة التي يعمل بها[129].

4-3-2-المستوى النفسي: تعد تصرفات الموظف محدودة من طرف هذه الوحدة النفسية الفيزيولوجية، إلا أنها مستقلة عن ذاتها وعن الحوافز التي تحركه وعن الاحتياجات التي يشعر بها، وإن كان أسلوب التعبير متغير، فان ردود أفعاله تبقى دائما موجهة إلى بعض الاحتياجات الأساسية المشتركة مع كل الناس مهما كان نشاطهم[130].

---

[128] بن عابد فاطمة، مرجع سابق، ص 140.

[129] بن بريكة ابراهيم، مرجع سابق، ص 77.

[130] نفس المرجع، ص 78.

4-3-3-المستوى الاجتماعي: إن الموظف كائن اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر بما يحيط به، فلا يمكن عزله عن وسطه الاجتماعي، حيث يعتبر نوع العلاقات التي تحيط به عامل أساسي في إرضائهم الاجتماعي، مثل علاقة السلطة بين المشرفين والعمال، وهنا نجد أن الإدارة أو المؤسسة يمكنها أن تتخذ شكلا أو نوعا من الانضباط الصارم. وهو ما يتماشى مع نظرية الإدارة العلمية لتايلور، التي تفترض الخضوع الميكانيكي، فيما يفترض في هذه العلاقة أن تكون قائمة على أسس إنسانية لتتم عملية الاندماج بالمؤسسة، الأمر الذي يجعل الموظف في وضعية أفضل للاندماج في مكان عمله، حيث أن تنظيم العمل للموظف الذي يصنع مسبقا خصائص للعمل كسلسلة له، ومثال ذلك أنه لا يتطلب من العمال سوى الاحترام اللا مشروط لوتيرتها[131].

4-4- مظاهر الاندماج الوظيفي.

للاندماج الوظيفي مجموعة من الآثار نلمسها من خلال التصرفات والأفعال التي تصدر عن العمال والموظفين بالمؤسسة، فهي التي تحدد مردوده الإنتاجي وأدائه. وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن أداء عاليا دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها، وتوفير الظروف الملائمة للاندماج الوظيفي للعاملين وسير العملية الإنتاجية، ويمكن التعرف على أهم مظاهر أو مؤشرات الاندماج الوظيفي فيما يلي:

4-4-1- تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متطورة وشديدة التعقيد، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة جماعات تتمثل في، جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، جماعة الإدارة التي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل واحدة منها أهدافها ونشاطاتها. لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاندماج الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الجيد فيما بينها والتنسيق والتكامل وتخفيف حدة الصراعات والتنافس، عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال، والتفاعل بين أعضاء الجماعة للحفاظ على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فالوصول للأهداف المحققة يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الولاء والانتماء للجماعة[132].

[131] بن بريكة ابراهيم، مرجع سابق، ص78.

[132] يارا عابدين، مرجع سابق، ص27.

4-4-2-الشعور بالأمان الوظيفي والراحة النفسية: يحقق الاندماج الوظيفي للفرد العامل الراحة النفسية والإحساس بالأمان الذي يعد من العوامل المهمة المؤدية لذالك، فالفرد يشعر بالأمن المادي والنفسي نتيجة لتلبية مطالبه وإشباع رغباته، فالمهنة تؤمن له عيشه وعيش وأسرته، وبذلك تبعده عن الخوف من المستقبل[133]. أي أنه يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة عمله والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، فالعامل يبقى محاطا بضرورة مختلفة من التأمينات الاجتماعية، مثل التأمين ضد العجز والحوادث المختلفة، وعند تحقيق هذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه لأن الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فإن أمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، ويعتبر الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واندماجه، وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية[134].

4-4-3- ولاء العامل وشعوره بالروح المعنوية العالية: تبرز ظاهرة الاندماج في السلوكيات المعبرة عن حالة الارتياح المعبرة للعامل في عديد من الأوجه أهمها، ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وثقته وتحمسه وتواجده بها والسعي لتحقيق أهدافها، نظرا لما تتيح له من فرص التعبير عن ذاته وقدراته، والمشاركة الفعلية فيما يتعلق بعمله وإحساسه بأهميته وأثره في المؤسسة، حيث أن تحديد موقع العمل بالمؤسسة وتحديد الأجر المتقاضى من طرف العامل مسبقا قبل الاتفاق على العمل، وكذلك تحديد محتوى العمل المؤدى وتزويد العامل بالأدوات والآلات والأجهزة اللازمة لأداء العمل على نحو كامل ومقلل للجهد المبذول من طرف العمل. كل هذه العوامل تزيد من ولاء العامل وشعوره بأهميته في المؤسسة وأهمية المؤسسة بالنسبة إليه.

4-4-4- المشاركة في اتخاذ القرار: إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال في وضع أهداف الجماعة وتحديدها، وفي رسم الخطط وتنفيذها، مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، "وتشجيعه على المبادرة بالأفكار الجديدة والآراء المختلفة التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة[135].

وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى الصراع، وانخفاض مستوى الإنتاجية، وظهور مشكلات العمل المختلفة مما يشكل حالة من الاندماج في المنظمة.

---

[133] بن بريكة ابراهيم، مرجع سابق، ص 79.

[134] يارا عابدين، مرجع سابق، ص 27.

[135] مرزوق سارة، بوعشة مبارك، **دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مجمع عموري بسكرة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد03، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص 174.

4-4-5-الرضا الوظيفي: يرى **والكر** أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من وظيفة التوظيف، حيث تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد السياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة[136].

ومن خلال الاستخدام الأمثل لهذه الموارد تضمن المؤسسة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب الأفراد، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب خطوة تزيل كل الغموض والاستياء والتذمر لدى العمال، ووجود اختلاط في الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات يؤثر سلبا على سير العملية الإنتاجية واندماج العمال. فعلى المنظمة القيام بالتخطيط الجيد لذلك وتهيئة المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات المنسجمة، التي تقضي على الصراعات وتحقق التوازن والتنافس الفعال بين الأفراد، خاصة في حالة وجود اختلاف بينهم في المؤهلات والكفاءات، فلا بد من تحديد المهام بدقة حسب هذه المعايير في المجال الذي ينتمي إليه.

إن الاندماج الوظيفي داخل منظمات العمل هو مظهر من مظاهر الاندماج الاجتماعي العام وصورة مصغرة له، فاندماج الفرد في مؤسسته مرتبط باندماجه اجتماعيا. فالثقة التي تعتبر مظهرا من مظاهر الاندماج الاجتماعي لابد أن تكون مرتبطة بالاندماج الوظيفي، فهي متبادلة سواء في المجتمع أو في الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فهي تربط قيم ومعايير، وهو ما يعني تبني وحمل الفرد لقيم ومعايير تمكنه من الاندماج والقبول بين أفراد جماعة العمل، فالقيم لها وظيفة التوجيه لسلوك الأفراد في أماكن العمل.

5- الأداء الوظيفي هدف من أهداف التوظيف.

يعتمد نجاح المنظمة وفعاليتها بدرجة كبيرة على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها، وعليه حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل المهتمين والباحثين المتخصصين في شؤون المنظمات بمختلف أشكالها، ورغم تعدد الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال وتناولها للمفهوم من عدة زوايا سواء فيما يتعلق بشقه النظري أو شقه العملي، فإنه يلاحظ وجود اختلاف في وجهات نظر هؤلاء الباحثين، وسوف نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم الأداء، عناصره ومراحل تقييمه.

[136] يارا عابدين، مرجع سابق، ص 29.

5-1- مفهوم الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء كهدف لعملية التوظيف، ومن خلال هذا العنصر سنتناول تعريف الأداء الوظيفي وأهميته.

5-1-1- تعريف الأداء الوظيفي: هناك اختلاف كبير حول تحديد مصطلح الأداءالوظيفي، ويعود ذلك إلى تعدد الدراسات والبحوث المتعلقة به، وعليه يمكن تعريف الأداء لغويا كما يلي:

-**تعريف الأداء لغة:** يعرف الأداء حسب ما جاء في معجم الوسيط بالمعاني الآتية.

أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاه، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله.

وتقابل اللفظ اللاتيني **performare** ، والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الانجليزي **performance** التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **petit la rousse** "[137].

أما مفهوم الأداء الوظيفي فيمكن تعريفه على أنه" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء "[138]. ومن خلال هذا التعريف نجد أنه اهتم بطريقة قياس الأداء، من خلال الأبعاد الثلاثة المذكورة، فبعد الكمية يعبر عن مقدار الجهد والطاقة التي بذلها الفرد في إنجاز عمله خلال فترة زمنية معينة، أما النوعية فتعبر عن مدى تطابق الجهد المبذول لمواصفات الدقة والإتقان في الانجاز. أما نمط الأداء فيعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

-كما يعرف أيضا على أنه "العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل"[139].

نجد أن هذا التعريف يتفق مع التعريف السابق في تحديد الأبعاد الثلاثة التي يرتكز عليها الأداء، إلا أنه ربط وخصص ذلك بسلوك الفرد العامل في وظيفته مع مختلف الفاعلين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين.

- وعرفه **wagnerjohn** على أنه نتيجة لتفاعل عنصري الدافعية والقدرة عند الفرد العامل لارتباط وتكامل هذين العنصرين مع بعضهما، فامتلاك الفرد للقدرة على أداء العمل دون امتلاكه للدافعية الكافية، لأدائه لن

---

[137] أرفيس مريم، مرجع سابق، ص 478.

[138] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 25-26.

[139] ولد راموس أحمد ، **جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي**، دار الحكمة للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2018، ص33.

يمكنه من انجاز وتقديم عمل بكفاءة وفعالية، وقد يكون العكس صحيحا، فتوفر الدافعية اللازمة وافتقاد القدرة على تأدية العمل لا يمكنه من تقديم عمل بالمواصفات المطلوبة"[140].

حيث يؤكد التعريف على ضرورة وجود علاقة طردية بين عنصري القدرة والدافعية عند الفرد العامل، وأهمية تكاملهما للوصول إلى أداء وظيفي فعال.

ومن خلال العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، يتبين تعدد التعاريف المقدمة له انطلاقا من تعدد المنظورات التي يتخذها أصحابها، فهناك من ينظر إليه على أنه فعل أو نشاط يقوم به العامل أو سلوك معين، كما يراه البعض الآخر على أنه ناتج ومحصلة لقيام الفرد الموظف بنشاط معين، فيما يراه اتجاه ثالث بأنه نتاج تفاعل بين عدة عناصر كالقدرة والدافعية عند العامل، يؤدي للوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال.

5-1-2-أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لمختلف الفاعلين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية نبرزها فيما يلي:

- الأداء الوظيفي مهم خاصة بالنسبة للمدير الذي يهتم بأداء الموظفين والعاملين تحت رئاسته، فالأداء لا يعتبر انعكاس لقدرات ومهارات كل فرد عامل فقط، بل هو كذلك انعكاس لأداء المنظمة التي يترأسها المدير ككل. "حيث يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج، ويتم من خلاله التعرف على المحاور التي تحتاج الى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق الاثر الايجابي في تلك المحاور"[141]. كما يمكن من خلاله مساعدة الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

- كما أنه مهم بالنسبة للموظفين لارتباطه بإحدى حاجاتهم الأساسية، وهي الاستقرار والثبات والاستمرارية في عملهم.

5-2- عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر التي تعد محل اتفاق بين العديد من الباحثين والدارسين لهذا المفهوم، والتي نذكرها فيما يلي:

---

[140] سي حمدي عبد المؤمن، قريقة أسماء، **الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات المعصرة**، دار الباحث للنشر والإشهار، ط1، برج بوعريريج،الجزائر، 2022، ص ص 61-62.

[141] قارة عبد الحفيظ، قاسمي كمال، **دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد06، العدد01، الجزائر، أفريل 2020، ص186.

5-2-1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويشمل هذا العنصر المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها"[142]. كما يمكن تفصيل هذا العنصر إلى عناصر فرعية أخرى تتمثل فيما يلي:

أ-المعرفة الإجرائية: وتتمثل في تلك المراحل والخطوات المتبعة لانجاز أي عمل تسمح بتنظيم منهجي للعمل الواجب القيام به، هذه الإجراءات المنظمة لكيفية تنفيذ العمل يتم الاتفاق عليها بين مختلف الأفراد المشكلين لفريق العمل أفقيا وعموديا. أي بين المرؤوسين فيما بينهم، وبين الرئيس والمرؤوسين، حتى يتم تفادي وقوع أي خلل يؤثر على أداء العمل المنجز.

ب- المعرفة الوظيفية: وهي تلك الخريطة الذهنية المشكلة عند العامل حول كيفية القيام بعمل معين، تساعده في فهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن تزويده بصورة ذهنية للموقف وتنشط المهارات لدى العامل.

ج- معرفة السلطة والمسؤولية: ونعني بالمسؤولية جميع الواجبات اللازم القيام بها لإتمام العمل المخصص للفرد وكل ما يترتب عليه، أما معرفة السلطة فنعني بها منح الصلاحيات الضرورية للفرد لانجاز العمل والقيام به.

5-2-2- نوعية وجودة العمل: ويتمثل هذا العنصر في مدى إدراك الفرد للعمل المسند له، وما يمتلكه من رغبة ومهارات لتنفيذه، وفق ما تقتضيه متطلبات العمل دون الوقوع في أخطاء تؤثر على حسن الأداء ونوعية الإنتاج في حدود الإمكانيات المتوفرة للقيام بذلك.

5-2-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أو العامل القيام به وانجازه في الظروف العادية، التي تقتضيها متطلبات المهام الموكلة له ومقدار سرعة هذا الانجاز.

5-2-4- المثابرة والوثوق: ويشمل هذا العنصر كل ما يتعلق بجدية وتفاني الموظف في إتقان عمله، وقدرته على تحمل المسؤولية الموكلة إليه، وانجاز الأعمال في الآجال المحددة، ومدى حاجة هذا الأخير للإرشادات والتوجيهات اللازمة من قبل المشرفين عليه.

5-2-5- الوقت: يعتبر من أهم العناصر التي لا يمكن تداركها وتعويضها بعد خسارتها، لذلك يجب استغلاله على أحسن صورة والاستثمار فيه من أجل تحقيق النتائج والأهداف المسطرة من العملية الإنتاجية والنشاطات المسندة للموظف .

[142] أرفيس مريم، مرجع سابق، ص482.

5-2-6 التميز في الأداء: يعبر التميز عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي،التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، والعمليات المرتبطة بها.

5-3- تقييم الأداء الوظيفي ومراحله في المؤسسة.

تبلورت عملية تقييم الأداء في المؤسسات الحديثة وأصبحت وظيفة متخصصة قائمة بحد ذاتها، لها أسس وقواعد تضبطها وتنظمها، ويقوم بها أفراد متخصصون وفق مقاييس ومعايير توضع على أساس علمي وعملي، ويعتبر الأداء من المواضيع الأساسية التي توجه لها جهود المسؤولين والقائمين على المؤسسات بغية تحقيق أهدافها المسطرة، كون هذه الأخيرة تسعى من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها في مجال إدارة مواردها البشرية، انطلاقا من استقطاب وتوظيف الأفراد إلى تأدية وإنجاز المهام التي أسندت لها وفقا لما تقتضيه متطلبات هذه الوظائف.

5-3-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: من أجل تقييم أداء الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية تلجأ المؤسسة إلى مختلف الطرق والأساليب العلمية المبنية على الدراسة والتحليل خلال فترة زمنية محددة، والتي تمكنها من الوقوف على معرفة مدى تحقيق أهدافها ونجاح الخطط أو فشلها، بهدف تطويرها وتحسينها. ومن خلال هذا العنصر سوف نحاول تقديم تعريف لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي يعرف اختلافا في التسمية، حيث نجد العديد من التسميات المترادفة مثل تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، وكلها تهدف إلى تحليل أداء الأفراد العاملين.

وعليه يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية فحص ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة بما حدث وما يحدث فعلا. ومدى النجاح في تحقيق الأهداف" [143].

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء على أنه" نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[144]. وتحتاج هذه العملية ضرورة قضاء العاملين لفترة زمنية معينة في تأدية المهام الموكلة إليهم والمحددة بدقة، حتى يتمكن القائمون عليهم من تقييم أدائهم خلالها ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

كما يعرفه أيضا **راندال** على أنه" تلك الإجراءات التي من شانها المساعدة على تجميع، مراجعة ومشاركة المعلومات واستخدامها داخل المنظمة من الأفراد وحولهم بهدف تحسين أدائهم في العمل"[145]. ويقصد من

---

[143] قجة رضا، **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 190.

[144] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص284.

وراء كل هذه العمليات والإجراءات التي تتم داخل المنظمة من دراسة وتحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد خلال تأدية أعمالهم، بهدف الحكم على مدى قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم حاليا، والتنبؤ بمدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات وترقيتهم إلى وظائف في مستويات أكبر مستقبلا.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن تقييم الأداء الوظيفي هو تلك العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة، ومقارنتها بالأهداف المحددة والمتفق عليها مسبقا، باستخدام معايير علمية مدروسة للوقوف على مدى تحقيقها من عدمه، وتحديد مكامن الخلل لتداركها مستقبلا ومكامن القوة للاستثمار فيها.

5-3-2- مراحل تقييم الأداء الوظيفي: يتطلب نجاح أي عملية ضرورة التخطيط المسبق لها وتحديدها مراحلها بدقة، هذه المراحل المتسلسلة والمنظمة من شأنها أن تسهل سيرورة هذه العملية، وتساعد القائمين عليها في الوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وتساهم في الوصول إلى المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة بسلاسة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ- مرحلة صياغة توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أساسية في عملية تقييم الأداء، حيث يتم من خلالها وضع توقعات الأداء المراد تحقيقه وتحديد المهام المطلوبة بدقة بين العاملين والمؤسسة، والنتائج المراد الوصول إليها.[146]

ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: يتم من خلالها توفير المعلومات اللازمة عن طريقة انجاز العمل مقارنة بما تم تحديده والاتفاق عليه مسبقا، ويمكن من خلالها القيام بالرقابة على العمل بشكل دائم ومتواصل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لبعض الانحرافات في انجاز العمل إن وجدت في حينها، والعمل على عدم الوقوع فيها مستقبلا.

ج- مرحلة تقييم الأداء: يتم فيها القيام بتقييم أداء جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومعرفة وتحديد مستويات أدائهم بدقة، بما يمكن الإدارة من الوقوف على مختلف النقاط والجوانب التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

د- مرحلة التغذية العكسية(الراجعة): تتمثل هذه المرحلة في تبليغ الفرد العامل بمخرجات العملية، من حيث مستوى أدائه والعمل، الذي يزاوله ومختلف الملاحظات المسجلة إن وجدت، حتى يتم العمل على

---

[145] سي حمدي عبد المؤمن، قريقة أسماء، مرجع سابق، ص82.

[146] الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 49.

تصحيحها وتفاديها وتحسين مستوى أدائه مستقبلا، حتى يتمكن من تحقيقه بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

هـ- مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية: بناء على مخرجات المراحل السابقة يتم في هذه المرحلة اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعاملين مثل: التحفيز والترقية، النقل أو الفصل .[147]

و- مرحلة وضع خطط لتطوير الأداء: تعتبر المرحلة الأخيرة لتقييم الأداء، حيث يتم فيها وضع الخطط التطويرية التي تؤثر على تطوير الأداء بناء على قدرات ومهارات الأفراد للاستفادة منها في تحسين الأداء المرغوب فيه .

[147] حماش علي، **تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2020، ص 105.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما تم تناوله حول عملية التوظيف في المؤسسة العمومية أن جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بها، تهدف في مجملها إلى عقلنة هذه الإجراءات لاختيار الأشخاص المناسبين، وتوفير الظروف لتحقيق اندماج وظيفي مناسب للأفراد المدمجين، بهدف الوصول إلى مستويات عليا من الأداء لهؤلاء، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها. حيث تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية أكثر استقطابا لليد العاملة في سوق العمل، في ظل وجود أعداد كبيرة من طالبي العمل الساعين للبحث عن الظروف اللائقة التي تحقق لهم اندماجا مناسبا يؤدي إلى استقرارهم الوظيفي.

وعليه وجب الاهتمام بالمؤسسة وتفعيل دورها لاستعادة مكانتها الحقيقية في السوق الوطنية والدولية، من خلال الاهتمام بتنمية رأسمالها البشري الذي تعتبر نقطة قوتها، بدءا بعقلنة عملية التوظيف التي تلعب دورا محوريا في تحديد نوعية المورد البشري المؤهل المدمج في مختلف المناصب. حيث يلاحظ أن هناك محاولة لإحاطة هذه العملية بمجموعة من الإجراءات والقوانينالتي تضبط الشروط الشكلية التنظيمية لها، إلا أن هناك من يرى افتقارا في بعض هذه الإجراءات والشروط إلى الموضوعية أثناء تطبيقها ميدانيا، وتعارض بعضها مع مبادئ هذه العملية، مما يشكل عائقا أمام صانعي القرار في هذه المؤسسات، من حيث تضييق هامش الاستقطاب والاختيار، ويطرح العديد من نقاط الاستفهام حول طرق إجراء المسابقات وتنظيمها، والأساليب المعتمد عليها في عملية الاختيار، ويفتح الباب أمام تعزيز ثقافة التشكيك حول مصداقية مخرجاتها من قبل المشاركين فيها، أو شرائح واسعة من أفراد المجتمع.

وفي الأخير يمكن القول بضرورة تحيين بعض هذه القوانين والإجراءات، وجعلها تتماشى مع المتغيرات الحديثة، التي تمكن المؤسسة من التحكم الجيد في تسيير مواردها البشرية بطريقة عقلانية تمكنها من الوصول إلى أكفء العناصر، التي تحقق بواسطتها أهدافها الإستراتيجية، وتصرف تفكير طالبي العمل في هذه المؤسسات عن اللجوء لاستخدام مواردهم الأخرى التي يمتلكونها، والاستعانة بها في عملية البحث عن فرص عمل وتحقيق اندماج وظيفي مناسب، كاستخدام شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية لتدعيم هوياتهم المعرفية، أو رأسمالهم البشري المتمثل في مختلف القدرات والمؤهلات التي تجعلهم قادرين على المنافسة بها لافتكاك مناصب العمل.

تمهيد.

1- مدخل لرأس المال الاجتماعي.

2- الاتجاهات السوسيولوجية لدراسة رأس المال الاجتماعي.

3- رأس المال الاجتماعي وسيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة.

خلاصة.

تمهيد :

إن الانسـان اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش منعزلا داخل مجتمعه، فهو بحاجة إلى التفاعل مع أفراده والانخراط في مختلف شـبكاته الاجتماعية ونسـج العلاقات والروابط بها، خاصـة في ظل الديناميكية التي تشهدها المجتمعات الحديثة في مختلف مجالاتها، وظهور مختلف المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المنظمة لحياة الأفراد، التي جعلت الاهتمام بتنمية العلاقات والروابط الاجتماعية يتزايد من طرف أفراد المجتمع على اختلاف مواقعهم ومكانتهم الاجتماعية، والاعتماد عليها لتسـيير وتسـهيل شـؤونهم الخاصـة، ليتشـكل لديهم مايسمى برأس المال الاجتماعي الذي تطور وانتقل إلى المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح الاستثمار فيه يحقق عوائد لإداراتها، كما أن للتغيرات الاجتماعية السريعة دورا في إعادة بروز هذا المفهوم وانتشاره، سيما بعد ارتباطه بمفاهيم أخرى مثل، الديمقراطية والمجتمع المدني، منظمات الأعمال وما يدور فيها، وتأثيره على عدة أنشطة ووظائف بها، ومن بينها وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي يقع على عاتقها مهمة استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف. وفي ظل تفاقم أزمة التشغيل التي يعاني منها الأشخاص في العديد من الدول، خاصـة في أوسـاط حاملي المؤهلات العلمية منهم، الأمر الذي اضـطر هؤلاء إلى الاسـتعانة بعلاقاتهم وروابطهم الاجتماعية في البحث عن منصب عمل وتحقيق اندماج مناسب في مختلف المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصـل نسـعى الى تحليل مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل مفاهيمي له، نتناول فيه ظروف نشأته وتطوره، أهميته وخصائصه، أنواعه ومصادره، أبعاده ووظائفه، ثم نتطرق إلى إبراز أهم النظريات أو الاتجاهات السـوسـيولوجية التي تناولت هذا المفهوم، مع تقييم لأهم أفكار هذه الاتجاهات. وأخيرا نتطرق إلى أثره على سيرورة عملية التوظيف، من خلال طرق بنائه في المجتمع والمؤسسة الاقتصادية وعلاقته بعملية التوظيف فيها.

1- مدخل لرأس المال الاجتماعي.

يعتبر رأس المال الاجتماعي من المفاهيم التي تستعمل في أبحاث العلوم الاجتماعية والسياسية منذ عقود، والتي يدور الجدل بين الباحثين والمفكرين الأكاديميين حول تعريفه وزمن نشأته ومصدر تكوينه واستخداماته وطرق قياسه، إلا أنه حظي بأهمية واسعة على المستوى الأكاديمي والعلمي في السنوات الأخيرة، حيث خصص له البنك الدولي برنامجا بحثيا، وتعتبر التغيرات الاجتماعية الكبيرة والسريعة عاملا رئيسيا في بروز هذا المفهوم خصوصا عند ارتباطه بمفاهيم أخرى، مثل الديمقراطية والمجتمع المدني ومنظمات الأعمال وما يدور فيها، وتأثيره على عدة أنشطة ووظائف بهاعلى غرار وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر وظيفة محورية في استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف.

1-1- نشأة وتطور مفهوم رأس المال الاجتماعي.

إن فكرة رأس المال الاجتماعي ليست حديثة لكن المفهوم بحد ذاته يعتبر حديثا، كما أن الباحثين والمهتمين بمفهوم رأس المال الاجتماعي اختلفوا حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها، إلا أن للمفهوم جذور تاريخية ممتدة في الحقل السوسيولوجي، حيث أن العديد من الباحثين كتبوا حول المفهوم وإن لم يشيروا إليه بالتسمية مباشرة. حيث نجد كتابات ابن خلدون حول الموضوع في القرن الرابع عشر، الذي أشار ضمن كتاباته في مؤلفه المقدمة عندما تحدث عن العصبية والجاه ودوره في الحصول على منافع ومكانة اجتماعية، فقد كتب "إن كل طبقة من طباق أهل العمران من مدينة أو إقليم لها قدرة من دونها من الطباق، وكل واحد من الطبقة السفلى من أهل الطبقة فوقه، ويزداد كسبه تصرفا قيمي تحته يده على قدر ما يستفيد بذب الجاه على ذلك داخل على الناس في جميع أبواب المعاش، وكغيره من مواضيع علم الاجتماع الأخرى، ويتسع ويضيق بحسب الطبقة والطور الذي فيه صاحبه، فإن كان الجاه متسعا كان الكسب الناشئ عنه كذلك، وإن كان ضيقا قليلا فمثله"[1].

مايمكن استخلاصه من كتابات **ابن خلدون** حول هذا المفهوم وإن كانت مثل باقي كتاباته في علم الاجتماع بلغته، فإنه تناول مفهوم رأس المال الاجتماعي بمعناه الواسع ومفهوم الشبكات الاجتماعية بالمعنى

[1] ضيف ياسين، **دور رأس المال الاجتماعي في إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشرق الجزائري، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 1، العدد4، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص7.

الذي تناوله الباحثون المعاصـــرون، وبين دورها في تســـهيل وقضـــاء حاجات ومصـــالح الأفراد في مختلف المجالات، وأنها تفتح باب الإختيار وتعدد البدائل المتاحة أمام من يمتلكها، كما أن للشبكات الاجتماعية دور كبير في حل المشـــاكل قد يتعدى تأثيرها قوة المال في بعض الحالات، وهو ما تطرق له **ابن خلدون** أيضـــا وأكده من خلال قوله " وفاقد الجاه وإن كان له مال فلا يكون يســـاره إلا بمقدار عمله أو ماله ونســـبة ســـعيه ذاهبا وآيبا في تنميته، كأكثر التجار وأهل الفلاحة في الغالب، وأهل الصـــنائع كذلك إن فقدوا الجاه وأقصـــروا واقتصروا على فوائد صنائعهم، فإنهم يصيرون إلى الفقر والخصاصة في الأكثر، ولا تسرع اليهم ثروة، وإنما يرمقون العيش ترميقا، ويدافعون ضـــرورة الفقر مدافعة وإذا تقرر ذلك، وأن الجاه متفرغ وأن الســـعادة والخير مقترنان بحصـــوله. علمت أن بذله وإفادته من أعظم النعم وأجلها"[2]. وما يفهم من قوله أن امتلاك الأشـخاص لرأس مال مادي وبشـري واعتمادهم على قدراتهم وإمكانياتهم الخاصـــة لا يمكن أن يدر منافع كبيرة، ولا يعمر طويلا ويؤول إلى الزوال مع مرور الوقت، مالم يتمكن صاحبه من نسج وبناء شبكة علاقات واسعة يستطيع من خلالها حماية مصالحه.

كما أن منهم من يرى أن الجذور الأولى لنشـأة هذا المفهوم تعود إلى كتابات بعض الفلاسـفة والمفكرين أمثال **دوركايم** و**أليكس دي توكفيل** و **ماركس** وغيرهم، فنجد أن **إيميل دوركايم** في " كتاباته حول التضـــامن العضوي والتضامن الآلي، وما يمكن أن يؤدي إليه فقدان القيم والمعايير والعلاقات الاجتماعية في مجتمع ما وعلاقة هذا بتنامي وانتشـــار ظاهرة الانتحار، وفي تأكيد جورج زميل على فكرة أن الحياة الاجتماعية هي حركة لا تتوقف من العلاقات الاجتماعية"[3]، وفي دراســـته لظاهرة الانتحار أكد أيضـــا على" دور وأهمية الشبكات الاجتماعية في تعزيز الصحة النفسية للفرد"[4]، حيث يرى أنه إذا كان للفرد حجم كبير ودرجة عالية من العلاقات الاجتماعية فإن احتمالية وقوع خطر الانتحار تتناقص، وهو ما يدع إلى أهمية العلاقات في حياة الأفراد.

---

[2] ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص37.

[3] أسماء قليعة، **رأس المال الاجتماعي لدى مستخدمي مواقع الشبكات الاجتماعية**– دراسة مسحية لطلبة جامعة الجزائر3، أطروحة دكتوراه الطور الثالث: تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2021، ص60.

[4] طلعت مصطفى السروجي، **رأس المال الاجتماعي**، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة 01، مصر، 2009، ص11.

ويعتقد رأي آخر بأن" الاشارة الى مفهوم رأس المال الاجتماعي بشكل صريح وواضح جاء حديثا عام 1916م على يد المرشد التربوي **ليديا هنيفان**، هذا الأخير الذي ربط بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة"[5].

أما رأي آخر فيقول أن "الجذور الأولى لرأس المال الاجتماعي تعود الى كتابات**ألكسيس دي توكفيل** عام 1831م، من خلال كتابه الديمقراطية في أمريكا تطرق فيه إلى الديمقراطية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر، حيث أرجع هذا الأخير الديمقراطية في هذا البلد إلى الترابط الاجتماعي ومشاركة المواطنين في الحياة العامة، وتمثل هذه القيم جوهر رأس المال الاجتماعي"[6]، يمثل هذا الطرح المعنى الذي يتناوله الباحثون المعاصرون، حيث اعتمد العديد منهم على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي.

فيما يرجع البعض نشأة المفهوم إلى كتابات **كارل ماركس** حول رأس المال في 1867م، وسبب ذلك يرجع إلى أن مفهوم رأس المال الذي تحدث عنه اتسع ليشمل أشكالا متعددة منها، رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي، رأس المال البشري ورأس المال الديني.

كما يشير البعض أن البداية الحقيقية في هذا العصر تعود إلى كتابات **هانفان** مع بداية القرن العشرين في كتاباته وتحديدا في عام 1916م، التي حددت مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال تحديد شكله وحصره في مختلف العلاقات، التي يمتلكها الأفراد وربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة، بقوله أنه "لا يشير الى العقارات أو الممتلكات بل هو اشتراك للعلاقات الصديقة، الودية، الطبيعية المتعاونة، المتبادلة والتضامنية، التي تميز أطراف المجتمع وهذه العلاقات تحتوي في ذاتها على ثروة أي رأس مال نافعة لأجل فعل رفاهية أطراف المجتمع"[7]. وقد نظر **هانيفان** إلى رأس المال الاجتماعي على أنه " الأصول المعنوية التي تحتسب في الحياة اليومية للناس، والتي

---

[5] غول فرحات، **إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص5.

[6] إنجي محمد عبد الحميد، **دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الإجتماعي**، سلسلة أبحاث ودراسات، المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، العدد 01، القاهرة، مصر، 2020، ص5.

[7] بلحنافي أمينة، مختاري فيصل، **إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017، ص5.

تظم حســـن النية والزمالة، التعاطف والاتصـــال الاجتماعي بين الافراد والعائلات، والذين يشـــكلون وحدة اجتماعية "[8].

إلا أن المفهوم شـــهد مرحلة من الغياب والأفول على الســـاحة الأكاديمية، ليعاود الظهور مجددا خلال عقدي الســـتينات والســـبعينات من خلال كتابات **جاك بوس** في 1961م، الذي عرفه على أنه "الشـــبكات الاجتماعية والجماعات الداخلية في المجتمع التي تصـف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضـهم البعض، والتعاون والتنســـيق القائم في المجتمع" [9]. إلا أنه من الثابت أن المفهوم لم يحظ باهتمام فعلي على نطاق واسع إلا في أواخر السبعينات، حيث يرى العديد من الكتاب أن تطور المفهوم جاء من خلال اسهامات أربعة باحثين، أولها كانت مع ظهور كتابات المفكر الفرنســـي **بيار بورديو pierre bourdieu** عن رأس المال الثقافي، وهو مفهوم يتداخل بشـــدة مع رأس المال الاجتماعي إلى حد الخلط بينهما من طرف البعض، فهو يعرفه على أنه "كم الموارد الواقعية أو المحتملة التي يتم الحصول عليها من خلال امتلاك شبكة من العلاقات الدائمة المرتكزة على الفهم والوعي المتبادل، وذلك في إطار الانضـــواء تحت لواء جماعة معينة، فالانتماء لجماعة ما يمنح كل عضو من أعضائها سندا من الثقة والأمان الجماعي"[10]. حيث يرى أن الأفراد يستخدمون علاقاتهم الاجتماعية ويعتمدون على أفراد من عائلاتهم ومجتمعاتهم، أو المنظمات التي ينتمون إليها من أجل تحقيق أهدافهم. بمعنى آخر الانتماء لمجموعة، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على الوســـائل المادية والمهارات الشخصية التي يمتلكونها فقط. رؤية **بورديو** لرأس المال الاجتماعي أثارت العديد من القضايا والأفكار عنه. ومن جهتها نجحت كتابات **جيمس كولمان James colman** عام1988م، في التمييز بين أبعاد رأس المال وحددت مكانة رأس المال الاجتماعي بين رأس المال الاقتصـــادي ورأس المال البشـــري، فهو يرى أن" رأس المال الاجتماعي يعرف بوظيفته على أنه ليس كيانا واحدا، ولكنه مجموعة متنوعة من الكيانات المختلفة مع وجود عنصرين مشتركين، إنها تتألف جميعا من بعض جوانب البنى الاجتماعية وتسهل أفعال معينة للجهات الفاعلة سواء كانوا أشخاصا أو شركات داخل البنى "[11]. وبتعبير آخر يرى كولمان أن رأس المال الاجتماعي

[8] عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص46.

[9] طلعت مصطفى السروجي، مرجع سابق، ص 17.

[10] إسعاف حمد، **رأس المال الاجتماعي– مقاربة تنموية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد31، العدد3، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص5.

[11] نادية أبو زاهر، **محاولة لفهم اشكالية رأس المال الاجتماعي**، مجلة العلوم الانسانية، العدد46، مصر، 2010، ص6.

" يتشكل عن طريق الفعل العقلاني الذي يخلق الثقة والالتزامات كمصادر يمكن استثمارها وعندما يتم التفاعل باستمرار في ضوء الالتزامات عبر المجتمع، فانه يمكن الحصول على رأس مال اجتماعي معمم"[12].

ورغم كل هذه الكتابات إلا أن الكثير من الذين يعتبرون أن كتابات **روبرت بوتنام Robert Putnam** خلال فترة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة، وما حظي به من اهتمام واسع النطاق. " كما تعتبر التغيرات والتحولات الاجتماعية الكبيرة عاملا رئيسيا في بروز وانتشار هذا المفهوم، خصوصا عند ارتباطه بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية والمجتمع المدني والمنظمات، وحظي باهتمام كبير على المستوى الأكاديمي والعلمي على حد سواء"[13]. كما أن كتابات **بوتنام** لم تكن سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبط بها، وتلامس معها رأس المال الاجتماعي في أكثر من جانب. أما من وجهة نظر **فرانسيس فوكوياما** فيعرفه على أنه " قدرة الناس على العمل سويا لتحقيق أهداف وأغراض مشتركة للجماعات والمنظمات، ... حيث استخدم مصطلح الثقة كمرادف لرأس المال الاجتماعي، مما يرفع من درجة استجابة الأفراد للعمل والعمالة، وهو ما ينشط الاقتصاد ويحقق الرفاه الاقتصادي"[14]. يمكن من خلال هذا التعريف معرفة أهمية ومكانة الثقة كمكون رئيسي في بناء العلاقات بين الأفراد.

وعلى الرغم من الاختلافات والتنوع في المفاهيم، إلا أن هناك شبه اجماع بين الأدبيات على أن رأس المال الاجتماعي يتمثل في قدرة الأفراد على تأمين وقضاء مصالحهم، بفضل انخراطهم وانضوائهم في الشبكات والأبنية الاجتماعية.

1-2- مفهوم رأس المال الاجتماعي.

يعتبر رأس المال الاجتماعي من بين المفاهيم الخلافية، التي يدور حولها الجدل بين العديد من الكتاب الأكاديميين والباحثين والمفكرين كل من زاويته كما سبق الاشارة إليه، حيث يعرفه **بياربورديو** على أنه "مجموع الموارد الفعلية أو الظاهرية، التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف

[12] إسعاف حمد، مرجع سابق، ص6.

[13] Bevort .A, Lallement .M, **Capital social et théories sociologiques**. Performance, équité et réciprocité, Paris, La découverte, 2006, p. 72.

[14] ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص51.

والاعتراف المتبادلة الممأسسة تقريبا"[15]. ويعرفه **جيمس كولمان** من زاويته وحسب حاجته من استخدامه على أنه"مورد اجتماعي لا يقتصر على طبقة اجتماعية معينة، ولكنه ينتج بشكل متعادل بين أعضاء المجتمع، كما يركز على التركيب الاجتماعي والعلاقات"[16]. كما عرفه أيضا **روبرت بيتنام** بأنه "تعبير عن العلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات الاجتماعية داخل المجتمع ونوعيتها، وهو يشبه إلى حد كبير رأس المال الملموس المادي الذي يدر دخلا وعائدا".

ومن خلال استعراضنا لتعريفات أهم الرواد الذين تناولوا مفهوم رأس المال الاجتماعي، يمكن القول أنه استثمار الفرد في علاقاته مع مختلف الأطراف، التي تربطه بهم علاقات مهما كان نوعها من أجل تحقيق أهدافه المختلفة، ومن بينها على سبيل المثال الحصول على منصب عمل في إحدى المؤسسات، التي تضمن له مكانة اجتماعية محترمة وغيرها.

يمتاز رأس المال الاجتماعي بمجموعة من الخصائص التي اختلف الباحثون والمهتمون بدراسته حول الاتفاق على تحديدها في مجموعة معينة، فكل يصفها من وجهة نظره ومن أهمها ما يلي:[17]

1- أنه بناء اجتماعي يمتد من الأسرة ليشمل جماعات الجيرة والأصدقاء والنوادي، وما يطلق عليه جماعات المساعدة الذاتية، كما يضم مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات بكافة صورها وأحجامها.

2- مجموعة من العلاقات الاجتماعية والروابط التي تتكون في إطار هذا البناء، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ العامة كالثقة والتبادلية، والالتزام بما تفرضه العضوية في هذه الجماعة من واجبات.

3- فائض من الموارد الفيزيقية والبشرية يمتلكها أفراد الجماعة.

4- توفر الرغبة لدى الافراد في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق استفادة متبادلة فيما بينهم، بما يمكنهم من الاستفادة بالشكل الامثل من الموارد التي توفرها الجماعة.

---

[15] Bourdieu Pierre. Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, janvier 1980. Le capital social. pp. 2-3.
https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069

[16] سهير محمد حوالة، هند سيد أحمد الشوربجي، **رأس المال الاجتماعي بالتعليم- دراسة تحليلية**، مجلة العلوم التربوية، العدد3، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص4.

[17] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 25.

5- مجموعة من الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة الى تحقيقها، وقد ترتبط الأهداف بالجماعة ذاتها أو بالمجتمع الأوسع.

من خلال هذه الخصائص التي تطرقنا إليها يتضح لنا أن نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس ماله الاجتماعي مرتبط باستفادته من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية بين أعضائه، تقوم على مجموعة من المبادئ العامة التي تتحكم في تنظيم هذا البناء الاجتماعي، بحيث توفر للأفراد الرغبة في التعاون والتضامن فيما بينهم، من أجل تحقيق أهداف الجماعة أو توسعها من أجل تحقيق أهدافه.

إن تنوع آراء المفكرين والمهتمين بتناول مفهوم رأس المال الاجتماعي من زوايا مختلفة، في زمن عرفت فيه المجتمعات تطورا ونموا ديموغرافيا كبيرا خلق تنوعا وتشابكا في العلاقات بين مختلف أفراده، نتيجة الاتصال والاحتكاك الذي يحدث أثناء التعاملات المختلفة في حياتهم اليومية من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث يؤدي التبادل العلائقي إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد، فهذا "الترابط ينتج الثقة بين الفاعلين لأنه يحدث ويتسبب في إحداث معايير تجبر التبادل العام معها، وتؤدي إلى إنبعاث الثقة فيما بينهم لتجعل منهم قوة جماعية كدافع ثقافي من أجل التعاون في الحاضر والمستقبل، فيصبح الفرد يفكر كجماعة وليس كفرد، ويبحث عن المصلحة الجماعية وليس الشخصية، ويتأكد هذا من خلال الروابط الاجتماعية والترابط المدني، الذي له تأثير يصب على حياتنا ومنظورنا للحياة الشخصية "[18]. كما أن **روبرت بوتنام** يرى أهمية رأس المال الاجتماعي في ثلاثة نقاط أساسية هي[19]:

- يسمح رأس المال الاجتماعي للمواطنين بحل المشكلات الاجتماعية بسهولة، إذا ما أحسن الناس التعاون مع بعضهم البعض، ... ويعد ميكانيزم مؤسسي وكقوة جمعية لوصف السلوك، وتعد المعايير والشبكات أداة وقوة لميكانيزم المؤسسة.

- يسهل للمواطنين وخاصة الجاليات التقدم بيسر، حيث يثق المواطنين في الاقتصاد والتجارة والمؤسسات ويحترموا التفاعل المجتمعي .

---

[18] عدمان رقية، **المقاولون الجزائريون بين القيم الاجتماعية والروح الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من مقاولي مدينة الجزائر وضواحيها**، أطروحة دكتوراه: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2014، ص 81.

[19] طلعت مصطفى السروجي، مرجع سبق ذكره ، ص38.

– تحسن ثقة الأفراد من خلال الاتصال بالآخرين سواء كانوا أفراد من الأسرة أو الأصدقاء، كما أن الشبكات الاجتماعية تسهل الحصول على المعلومات الكاملة والوصول الى تحقيق الأهداف.

وعليه فإن أهمية رأس المال الاجتماعي تكمن في تعزيز انتماء الفرد للجماعة، سـواء كان اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا، وتساعده في الترشيد العقلاني لمشروعه لإنجاحه وتخطي مختلف العقبات التي تعترضه. كما أن الانتماء لشبكة اجتماعية ينمي روح التضامن والتعاون ويبعث شعور الحماية، لأنهم يمثلون بالنسبة له القوة الاجتماعية، وهو مايؤكده **لالمو** من خلال قوله بأن رأس المال الاجتماعي "هو أول مصـدر للفاعلين (أشـخاص، مؤسـسـات ...)، لأنه يسـهل أفعالهم في الفترة الآنية للمتواجدين فيه"[20]. كما تظهر أهمية رأس المال الاجتماعي في حياة الأفراد، في مدى اللجوء إلى مختلف العلاقات الناتجة عن الشـبكات الاجتماعية لقضاء حاجياتهم، وتلبية متطلباتهم في الحياة في مختلف جوانبها.

1-3- أنواع ومصادر رأس المال الاجتماعي.

عمل الباحثون والمهتمون بدراسـة مفهوم رأس المال الاجتماعي على تقسـيمه إلى عدة أنواع، كما يرى هؤلاء أنه يختلف عن رؤوس الأموال الأخرى على غرار الاقتصادي والبشري، من حيث المصادر التي يستند إليها، وهو ما سنتطرق اليه من خلال هذا العنصر.

1-3-1- أنواع رأس المال الاجتماعي.

قدم الباحثون والدارسون في هذا المجال تصنيفات مختلفة يستند كل منها إلى معايير محددة بعينها، أو مدخل نظري محدد يتناول من خلاله مفهوم رأس المال الاجتماعي كل حسب وجهة نظره، وسنتناول من بينها تصـنيف البنك الدولي الذي اسـتند إلى عنصـر الرابطة الاجتماعية، التي تسـهم في تكوين رأس المال الاجتماعي حيث صنفه إلى نوعين يتمثلان فيما يلي:

– **رأس مال اجتماعي رسـمي:** ويشـتمل هذا النوع على الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.

[20] عدمان رقية، مرجع سابق، ص 81.

- **رأس مال اجتماعي غير رسمي:** ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية وشبكات القرابة[21].

كما أن لـــ**روبرت بوتنام** تصنيف آخر لرأس المال الاجتماعي، وفقا لمعيار الثقة الناتجة عن استخدامه فصنفه إلى نوعين كما يلي:

- **رأس مال اجتماعي عابر:** يتمثل هذا النوع من التصنيف في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتمثل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشـــبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعممة، التي تدفع المواطنين للمشـــاركة في شـــؤون مجتمعهم"[22]. يعتمد هذا النوع من رأس المال على الارتباطات التي تنشـــأ بين أفراد المجتمع، ويمكن من خلالها تكوين شـــبكة من العلاقات الاجتماعية، ومن نماذجه العلاقات التي تترتب على عضوية الأفراد داخل مؤسسات المجتمع المدني. أو كما يراها غرانوفيتر في دراسته التي تميز بين الروابط القوية والروابط الضـعيفة، حيث أن العلاقات المهنية مثلا أو تلك التي تقع خارج الأوساط المعتادة التي ينتمي إليها الفرد، حسبه تتيح الوصول إلى وظائف أفضل لأنها تمكن الفرد من الخروج من محيطه المعتاد[23]. فهي تعبير عن تلك العلاقات االتي يكونها الأفراد خارج نطاق العائلة والمحيط القريب منهم. والتي لا تتيح عادة فرص عمل بنفس المســـتوى، لذلك فإن فعالية الشـــبكات الاجتماعية في الوصول إلى العمل تختلف بحسب الخصائص الاجتماعية للفرد.

- **رأس مال اجتماعي رابط:** يشير حسب بوتنام إلى الموارد الاجتماعية التي تقع داخل مجتمع المرء والشبكة الوثيقة، وهو مهم لتماســك المجتمع والتعاون الداخلي، ويراه بوتنام على أنه مفيد في التشـــجيع على المعاملة

---

[21] سعدون حمود جثير الربعاوي، حسين وليد حسين عباس، **رأس المال الفكري**، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2015، ص 128.

[22] بن عثمان أم الخير، **دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وادارة المسار الوظيفي، مرجع سابق**، ص 50.

23 MARC LECOUTRE, **Capital social, école et entreprises sur le marché du travail Les dynamiques relationnelles des organisations éducatives dans l'accès à l'emploi**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en sociologie - UFR De sciences Humaines et sociales, rêne des Descartes, Université Paris5, Mars 2003, p15.

بالمثل وحشد التضامن[24]. وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية، ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية"[25]. يعبر هذا النوع عن الروابط والعلاقات التي تتكون في إطار عائلي أو ديني، حيث تبنى على أساس الثقة والتضامن بين أفرادها ويمكن بواسطتها تحقيق منافع وامتيازات، ويؤكد **مارك قرانوفيتر**على أنه "لا يوجد خط فاصل بين رأس المال الاجتماعي العابر والرابط، فهناك امكانية لتحول الرابط إلى العابر من خلال التفاعلات الاجتماعية، ويضرب مثالا على ذلك ببعض المشاريع التجارية الصغيرة، التي تعتمد في إدارتها على العلاقات والروابط الاجتماعية المباشرة كالأقارب والأصدقاء والجيران(رأس مال اجتماعي رابط)، في الحصول على كافة الاحتياجات الأساسية للمشروع، ومع مرور الوقت واتساع المشروع يبدأ أصحابها في تكوين روابط اجتماعية أخرى خارج حدود جماعاتهم التقليدية، من خلال اكتساب عدد من المهارات والأدوات (الرأس مال الاجتماعي العابر)"[26].

1-3-2- مصادر رأس المال الاجتماعي.

يختلف رأس المال الاجتماعي عن رؤوس الأموال الأخرى على غرار الاقتصادي والبشري من حيث المصادر التي يستند إليها، فهو مرتبط بالدرجة الأولى بما يمتلكه الأفراد من علاقات في مختلف البنى التي ينتمي إليها وارتباطه مع مختلف الفاعلين، فله العديد من المصادر التي يمكن للفرد أن يستقي منها أولها الأسرة، التي تعتبر في نظر **روبرت بوتنام** على أنها" الشكل الأول لرأس المال الاجتماعي، فالفرد أول ما يولد يجد نفسه ضمن أسرة تكونه وتوجهه وتغرس فيه القيم، وتساهم في فعاليته الاجتماعية لإقامة العلاقات سواء كانت هذه الأسرة ممتدة أو نووية، لتمتد وتتسع إلى الأقارب والجيران والأصدقاء، كما يتشكل رأس المال الاجتماعي عن طريق مؤسسات المجتمع المدني، كمكاتب الانتخاب وقاعات الاجتماعات، النقابات والجمعيات المختلفة"[27]، فمن خلال هذه الأماكن وغيرها يمكن للأفراد الحصول على رأس مال اجتماعي.

---

[24] زاوي مريم، **رأس المال الاجتماعي قراءة تحليلية لمفهوم رأس المال الاجتماعي الترابطي والتجسيري في المجتمع الافتراضي**، مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 08، العدد01،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2024، ص480.

[25] انجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 28-29.

[26] بن عثمان أم الخير، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

[27] انجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص80.

إن الفاعل الاجتماعي يمكنه أن يكون علاقات اجتماعية في أي مكان، المهم أن تكون له الرغبة في ذلك والقدرة على تكوينها. أي أن هناك قابلية للتواصـــل الاجتماعي، فيمكن تكوين رأس المال الاجتماعي في المؤسـســات التي يعمل فيها الأفراد، أو التي يترددون عليها لقضـاء مصـالحهم أو في الحفلات، النوادي الترفيهية أو المقاهي، أثناء التبادلات التجارية ومختلف الأماكن، وغيرها من الفرص التي تتيح له ذلك، شريطة أن يكون المكان والزمان مناسبين لأن يقوموا بذلك، وأن يتميزوا بقدرات التواصل الاجتماعي والمبادرة للفعل عن طريق التفاعل الفعال الايجابي مع الأفرادالآخرين.

1-4- أبعاد رأس المال الاجتماعي ووظائفه

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق لأبعاد رأس المال الاجتماعي، وأهم وظائفه والمتمثلة فيما يلي:

1-4-1 أبعاد رأس المال الاجتماعي.

يعتبر رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الأساسية في السوسيولوجيا والاقتصاد الاجتماعي، ويشير إلى القيم والمعايير والموارد الاجتماعية التي تنشأ من العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع. يفترض أن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يسـهم في تحقيق الفوائد الفردية والجماعية على حد سـواء، من خلال تقوية الروابط الاجتماعية وتحسين فرص التعاون والمشاركة. ويتضـمن عدة أبعاد حددها البنك الدولي بستة أبعاد رئيسية، كل بعد يساهم بشكل منفصل في تعزيز المجتمع وأفراده، وهي على النحو التالي:

أ- **الشبكات الاجتماعية:** تشير الشبكات الاجتماعية الى نسق من العلاقات والروابط التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المؤسسات. التي تقوم على تبادل المصالح والمعلومات والدعم والتأثير المتبادل. ويتناول هذا البعد مدى مشاركة الفرد في الأشكال المختلفة من منظمات المجتمع المدني والشبكات غير الرسـمية، و"يتمثل في القوة والفاعلية التي تنشـأ من الروابط بين الأفراد والجماعات، سـواء كانت هذه الشبكات تتعلق بالعمل أو العلاقات الاجتماعية، أو الأنشطة الخيرية والإنسانية، فكلما كانت الشبكات الاجتماعية أكثر كثافة، كلما كان بإمكان الأفراد الوصـول إلى الفرص والمعلومات والموارد بشكل أسرع وأكثر كفاءة" [28].

[28] مكرودي سالم، مرجع سابق، ص43.

وتكمن أهميتها في كونها تساهم في تعزيز رأس المال الاجتماعي، إذ تمكن الأفراد من الوصول الى موارد لا تتوفر لهم بشكل مباشر، وتمنحهم فرصا أكبر في مجالات مثل التوظيف، الترقية، الحصول على الدعم والاندماج في الحياة المهنية والاجتماعية عموما، كما تعد رافعة أساسية لتقوية الأداء الوظيفي وتحقيق الانسجام الوظيفي بين مختلف الفاعلين.

ب- الثقة والتضامن: يتضمن هذا البعد حدود ودرجات الثقة الاجتماعية لدى أفراد المجتمع، ومدى تأثرها مع الوقت، التي يمكن تعريفها على أنها "التوقعات الايجابية لدى الأفراد حول إجابية سلوكيات أعضاء المنظمة المتعددين تبعا للأدوار التنظيمية"[29]. حيث يتناول مستوى الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المجتمع ومدى التضامن الاجتماعي. كما يمكن تعريفها على أنها "العملة الصعبة في اقتصاديات رأس المال الاجتماعي... فهي تسمح للناس أن يعملوا وأن يعيشوا سويا في أمان، وأن يتبادلوا ويتداولوا المنافع والمصالح والمعلومات والمعرفة، فيفيدون ويستفيدون"[30]. فهي تتضمن أيضا إيمان الأفراد في نزاهة الآخرين واستعدادهم للعمل معا من أجل مصلحة المجتمع، وتعزز التعاون بين الأفراد وتزيد من فاعلية الجماعات، حيث تعد من المحركات الأساسية لرأس المال الاجتماعي، وتؤثر بشكل إيجابي على التماسك الاجتماعي والاقتصادي

ج- التعاون والعمل التطوعي: يهتم هذا البعد بمدى تكيف الأفراد مع بعضهم البعض، من أجل انجاز الأعمال بشكل جماعي وتصب في صالح المجتمع، ويزيد من استعدادهم للعمل معا بشكل تطوعي لتحقيق أهداف جماعية، سواء كانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. حيث يعتبر العمل التطوعي أحد الدعائم الأساسية التي تساهم في تعزيز رأس المال الاجتماعي، من خلال مساهمة الأفراد في تنمية المجتمع بشكل طوعي، ويرفع من جودة الحياة الاجتماعية.

د- المعلومات والاتصال: يعرج هذا البعد عن أهم الوسائل التي تتيح للفرد الحصول على المعلومات، والتي بفضلها يمكن له التنسيق لما يصبوا إليه مع باقي أفراد مجتمعه. ويتعلق هذا البعد بأهمية الوصول إلى المعلومات ووسائل الاتصال الفعالة في تعزيز التفاعل بين الأفراد داخل المجتمع، كما يعتبر عنصرا أساسا

---

[29] بخوش مديحة، **دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الاعمال- دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة**، مجلة الباحث، المجلد18، العدد 01، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2018، ص 327.

[30] دون كوين، لورانس بروساك، **رأس المال الاجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل**، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، مجلة التنمية الاقتصادية، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد22، القاهرة، مصر، 2001، ص 04.

في تطور رأس المال الاجتماعي، حيث يساعد الأفراد على تبادل المعلومات والموارد، مما يعزز التنسيق بينهم. من خلال توفر المعلومات الدقيقة والمحدثة التي تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

هـ- التماسك الاجتماعي: يحتوى على أهم الفوارق والتفاوت بين طبقات المجتمع الواحد، وهي الآليات التي من شأنها المساهمة في التغلب على العقبات التي تواجهه وتزيد من تماسكه وتعاضده. حيث يهدف هذا البعد إلى تعزيز التماسك الاجتماعي، بحيث تكون هناك مساواة في الفرص والحقوق بين مختلف فئات المجتمع، ويساهم في تقليل التوترات الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، ويعزز التفاهم والاحترام بين مختلف الفئات الاجتماعية ويزيد من استقرار المجتمع بشكل عام.

و-التمكين والفعل السياسي: يشير هذا البعد إلى أهم السبل التي تعمل على توفير جميع المتطلبات، التي تجعل الفرد قادرا على استغلال الموارد المتاحة وتوظيفها لصالحه، بحيث تهدف في الأخير إلى تحقيق رفاهيته ورفاهية مجتمعه، كما يرتبط هذا البعد بمشاركة الأفراد في العملية السياسية، مما يعزز من تمكينهم ويسهم في تحسين جودة حياتهم، ويعزز قدرتهم على التأثير في القرارات التي تؤثر على حياتهم.

وعليه يمكن القول أن كل بعد من هذه الأبعاد يعتبر جزءا لا يتجزأ من هيكل رأس المال الاجتماعي. وتعمل هذه الأبعاد معا على تحسين فرص الأفراد في المجتمع وتمكينهم من الوصول إلى الموارد والفرص التي تساهم في رفاههم الاجتماعي والاقتصادي. كما يمكن أن يؤدي تعزيز هذه الأبعاد إلى خلق مجتمع أكثر تعاونا وتماسكا، ويسهم في تحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة على مستوى الأفراد والجماعات.

1-4-2- وظائف رأس المال الاجتماعي .

يؤدي رأس المال الاجتماعي مجموعة من الوظائف على مستوى المجتمع مثل باقي أنواع رأس المال الأخرى، التي تتمثل في وظائف اجتماعية واقتصادية وسياسية، سنتطرق لهذه الوظائف بالشرح كما يلي:

أ-الوظيفة الاجتماعية: من أهم الوظائف الاجتماعية لرأس المال الاجتماعي أنه يعمل على تمتين وتعزيز المعايير الاجتماعية الايجابية بين أفراد المجتمع، مثل الثقة بالغير والعلاقات الانسانية الطيبة والتعاون، كما يعمل على تقليص السلوكيات السلبية مثل الأنانية والعنف المجتمعي، كما أنه "يساعد على إقامة التعايش بين أفراد المجتمع من منطق شيوع ثقافة العمل الجماعي بينهم، مما يزيد من مستوى الثقة بين أفراد المجتمع

الواحد، والتي تنعكس بدورها على مستوى الأداء"[31]. كما يمكنه أن يعمل على تشييد أواصر الثقة والعلاقات القوية بين الأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين الدولة، مما ينعكس في صورة مستويات عالية من الأداء"[32].

أماعلى المستوى المجتمعي فان رأس المال الاجتماعي يزيد من قوة ومتانة بنية المجتمع، وخاصة شبكات الأمان الاجتماعي وروابط الدعم الاجتماعي المتبادلة، وشيوع ثقافة العلاقات والشبكات بين أفراد المجتمع، وهو ما يجعل أثره ينعكس على مختلف المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الهادفة الى تحقيق الربح، وذلك من خلال التنسيق الفعال بين مختلف الجماعات الاقتصادية، مما يساعد على اكتشاف الخلل في توزيع الموارد بين أفراد المجتمع ويعزز من انتشار الثقة بينهم، حيث يؤكد **فوكوياما** حول هذا العنصر أن" رفاهية أي مجتمع تتوقف على عنصر الثقة المتوفرة داخله، والتي تتلائم مع رصيده من رأس المال الاجتماعي، ويذهب الى أن الثقة هي ما يتوقعه بعض الأعضاء من الأعضاء الأخرين، ضمن جماعة ذات سلوك منظم ومستقيم وتعاوني يرتكز على قيم مشتركة"[33]. ومن ثم فإن عنصر الثقة يدفع الأفراد للعمل والتعاون فيما بينهم، ويعزز رغبتهم في الانخراط في جماعات العمل التي تسعى الى تحقيق أهدافها المشتركة.

ب-الوظيفة الاقتصادية: يقوم رأس المال الاجتماعي على غرار باقي أنواع رأس المال الأخرى بدور ووظيفة مهمة في الجانب الاقتصادي، تبرز في العديد من النقاط نذكر أهمها كما يلي:

- "تخفيض أو تدنية تكاليف المعاملات الجارية بين الناس نتيجة لوجود قيمة التعاون، التي تسهل كثيرا من عمل ميكانيزمات السوق الطبيعية والحد من البيروقراطية، والقواعد التي تستنزف الكثير من الجهد والوقت والتكلفة الاقتصادية، ويساهم رأس المال الاجتماعي بدوره في " تصحيح أهم الاختلالات والاخفاقات التي قد تتعرض لها الأسواق بمنطلق وجود شبكة من العلاقات بين المتعاملين الاقتصاديين، والتي يمكن بواسطتها معرفة العديد من المشاكل والنقائص التي تتعرض لها الأسواق وبالتالي حلها"[34]. كما يساهم في القيام ببعض الأعمال والنشاطات التي لا يمكن للدولة تغطيتها بشكل كاف نتيجة لعدة عوامل، وذلك من خلال جمعيات ومنظمات المجتمع المدني التي تنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

---

[31] مكرودي سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

[32] طلعت مصطفى السروجي، مرجع سبق ذكره ، ص51.

[33] مكرودي سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص40.

[34] طلعت مصطفى السروجي، مرجع سبق ذكره ، ص51.

– تعتمد كفاءة وفاعلية المكاسب الكبيرة في مجموعها على القوة العاملة لرأس المال الاجتماعي، إذا ما زادت الثقة بين العاملين والادارة وقلت فرص الانتهازية في المجتمعات والمؤسسات، مما يدعم الولاء للمؤسسات وتقبل العمل وزيادة الانتاجية وجودتها"[35].

ومع كل المساهمات والخدمات التي يمكن لرأس المال الاجتماعي أن يقدمها لحل المشكلات الاقتصادية، إلا أن هناك جوانب لا يمكنه التصدي لها والتي تتحكم فيها عوامل أخرى، مثل التطورات التكنولوجية الكبيرة والمتسارعة التي اقتحمت مختلف المجالات واختصرت العديد من الخطوات وقربت المسافات، كما أن التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتي تحتكم إلى مؤثرات أخرى مرتبطة بالموارد والمصالح المتقاطعة، والاختلاف في وجهات النظر تجعل من رأس المال الاجتماعي عاجزا على المساهمة بشكل فعال في حلها.

كما أنه لا يمكن تصور نجاح تنفيذ برامج ومشاريع اقتصادية على أرض الواقع ووصولها الى أهدافها المسطرة في غياب رأس المال الاجتماعي بمختلف أبعاده، حيث تلعب العلاقات الاجتماعية القوية المبنية على التفاهم والثقة والترابط بين الأفراد دورا مهما في الوصول بمختلف البرامج الاقتصادية والاجتماعية الى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وفي كل الحالات فإن الأفراد هم من يتولون تنفيذ الأنشطة والأعمال على الشكل الذي خطط له، محققين بذلك أهداف المؤسسات التي ينتمون اليها وأهدافهم الخاصة كونهم في النهاية هم المستفيدون منها.

ج– الوظيفة السياسية: يقوم رأس المال الاجتماعي بلعب دور مهم في الحياة السياسية للمجتمعات، حيث تبرز الوظيفة السياسية له انطلاقا مما نادى به أليكس دي توكفيل في الديمقراطية الأمريكية، حيث "يستخدم فن الجمعية لوصف الأمريكيين للجمعيات المدنية والديمقراطية الحديثة، التي تشير في نظرهم الى كثير من أشكال التصنيف الاجتماعي أو المكانات وتضع الناس معا في مجتمعات أرستقراطية، كما أن رأس المال الاجتماعي أداة أساسية لارتباط وعلاقة مؤسسات المجتمع بالبيئة من خلال العلاقات والتفاعلات الواقعية وعناصر الثقة وتعبير المؤسسات عن الحاجات المجتمعية"[36]. حيث تستطيع الديمقراطية القضاء على التباين والفروق بين أفراد المجتمع، وتحقق الحرية والفردية، وتحتاج الديمقراطية لرأس المال الاجتماعي من منطلق قدرته على تنظيم الأفراد، الذين لا يستطيعون تنظيم أنفسهم نتيجة الحرية المفرطة، إلا في إطار جمعيات

[35]طلعت مصطفى السروجي، مرجع سبق ذكره ، ص52.

[36]طلعت مصطفى السروجي، مرجع سبق ذكره ، ص55.

ونوادي وفرق تسعى في مجملها إلى تحقيق أهداف وغايات في مجالات مختلفة، حيث يصعب تنظيمها أو يختل توازنها في غيابها، " النتيجة الطبيعية لذلك هي انتشار النزعة الفردية وتغليب المصالح الفردية على المصالح الجماعية، وينتج عن ذلك تدني قيم التعاون والعلاقات الانسانية، ونلمس ذلك بشكل واضح داخل المدن الكبيرة والمتمتعة بالحضارة الحديثة"[37].

كما يساهم رأس المال الاجتماعي بشكل مباشر في بناء جماعات الضغط وتحديد الصفوة في المجتمع. وعلاقات الثقة والتبادل بين هذه الجماعات وأفراد المجتمع وكذلك الصفوة، ومن ثم فله دور هام في تماسك المؤسسات المختلفة في المجتمع ويفعل بناءها المجتمعي.

2-الاتجاهات السوسيولوجية لدراسة رأس المال الاجتماعي .

تعتبر دراسة وتحليل الاتجاهات النظرية السوسيولوجية التي تناولت مفهوم رأس المال الاجتماعي أكثر صعوبة من قياسه وتعريفه، نظرا لتعدد الاتجاهات وتشابكها وتعارضها في كثير من الأحيان، وهو ما يشكل صعوبة في تصنيفها، وعليه سوف نتناول أهم المدارس والاتجاهات الرائدة التي تطرقت للمفهوم المتمثلة في، الاتجاه الفرنسي بزعامة **بيار بورديو**، الذي يرى الكثيرون بأن الفضل يعود له في اعادة اكتشاف المفهوم، والإتجاه الأنجلوأمريكي بزعامة **روبرت بوتنام** الذي يعود له الفضل في إحياء ونشر المفهوم في المراكز والفضاءات الأكاديمية والبحثية، بالاضافة إلى أحد الاتجاهات المتقدمة أو النيوكلاسيكية، بزعامة **نان لين** والمتمثل في الاتجاه الاجتماعي أو نظرية الموارد الاجتماعية.

2-1- الاتجاه الفرنسي في دراسة رأس المال الاجتماعي .

يعتبر **بيير بورديو Pierre Bourdieu** من أشهر منظري هذا الاتجاه، الذي يعود له الفضل في إعادة اكتشاف هذا المفهوم، حيث يتبنى هذا الاتجاه فرضية أساسية مفادها أن، " الجماعة الاجتماعية هي أساس حصول الفرد على أية مزايا اجتماعية أو اقتصادية، وانتماءات الفرد للجماعة الاجتماعية هو السبيل للحصول على مجموعة من المواد والمهارات المتوفرة لدى غيره من أعضاء الجماعة، ويتحدد وضع الفرد في المجتمع من خلال قوة ونفوذ الجماعة التي ينتمي إليها "[38]. من خلال هذا يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين قوة

[37] مكرودي سالم، مرجع سبق ذكره ، ص43.

[38] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد والامتيازات والمكاسب التي يمكن تحقيقها. بمعنى أنه كلما كانت قوة الجماعة كبيرة كلما كانت المكاسب المحققة لأعضائها كبيرة، ويتجسد رأس المال الاجتماعي في نظر أصحاب هذا الاتجاه في مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية والمبادئ والقيم، التي تحكم العلاقة بين أعضاء الجماعة وتسهل التعاون فيما بينهم.

وانطلاقا من هذه الفرضية قدم **بورديو** تعريفه لرأس المال الاجتماعي على أنه "مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم والأعراف لدى أعضاء أية جماعة، والمرتبطة بالموارد المتاحة والمتوقع توفرها مستقبلا والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم"[39]. وانطلاقا من هذا التعريف يمكن استنتاج العناصر التالية لرأس المال الاجتماعي:

– علاقات اجتماعية يقوم الأفراد بتكوينها فيما بينهم للاستفادة من الموارد المادية وغير المادية.

– مجموعة موارد مادية واجتماعية، تتمثل المادية منها في الوضع الاقتصادي، أما الاجتماعية فتتمثل في الوضع الطبقي والمكانة الاجتماعية التي يتم تبادلها بين أعضاء الجماعة.

– بناء اجتماعي يتم من خلاله استغلال وتبادل الموارد بين أعضاءه، في إطار مبدأ التبادلية والمعاملة بالمثل.

وأكد **بورديو** على أن الشبكات لا تعمل من تلقاء نفسها، وإنما تخضع لمجموعة من العمليات الاقتصادية والاجتماعية، وجاء حديثه عن رأس المال الاجتماعي في اطار التمييز بين رأس المال الثقافي، وغيره من صور رأس المال الأخرى وعلى رأسها رأس المال الاجتماعي، وتفاعل هذا الأخير مع غيره من الرساميل الأخرى، حيث صنف **بورديو** رأس المال إلى أربعة أنواع هي:

أ– رأس المال المادي: هو مجموع الموارد المادية والرمزية التي تمتلكها جماعة معينة، وتتفاوت أهميتها من جماعة إلى أخرى[40].

ب–رأس المال الثقافي: هو مجموع المعارف الثقافية التي تدعم أوضاع التفاوت الطبقي بين الجماعات ومن أهمها التعليم. فبالنسبة له "الثقافة ليست ما يفهمها علماء الانتروبولوجيا الذين يحبون مقارنتها مع الطبيعة،

[39] نفس المرجع، ص42.

[40] بن عثمان أم الخير، مرجع سبق ذكره ، ص55.

بل هي من سمات الطبقة السائدة التي تخصصها لتميز نفسها، ومن ثم عدم وجود ثقافة شعبية معادية، يعني عدم وجود ثقافة واحدة مهيمنة يسعى المهيمنون إلى تقليدها"[41]، ويذهب إلى أن هذا النوع من رأس المال ينقسم إلى نوعين، النوع الأول "يتمثل في رأس المال الثقافي المكتسب على أساس المؤهل التعليمي وعدد السنوات الدراسية، والثاني هو رأس المال الموروث من وضع العائلة وعلاقاتها بالمجالات الثقافية المختلفة، ويحقق الشكل الأخير أرباحا مباشرة من المحل الأول داخل النظام التعليمي"[42]، كما أنه يحقق تلك الأرباح في أماكن أخرى مثل سوق العمل، بالاضافة الى أنه يحقق مكاسب التميز للفرد في كافة المجالات.

ج–رأس المال الرمزي: يتمثل في الوضع أو المركز الاجتماعي، ويعني المكانة الاجتماعية التي تمنحها الجماعة للفرد نتيجة لما يتمتع به من مزايا. حيث تحدث بورديو عن هذا النوع بإسهاب، وطور بورديو الرأسمال الرمزيباعتباره شكلا خاصا من أشكال الرأسمال يتجاوز من خلاله المفهوم الماركسي لرأس المال، "ففي حين ركزت الماركسية على أهمنية العوامل الاقتصادية باعتبارها محددات للممالرسات الاجتماعية، حاول بورديو إدراك البعد الرمزي في فهم ادراك السلوك الانساني، وخاصة من خلال دراساته في شمال افريقيا، حيث يكون للبعد الرمزي أكثر أهمية، ولا يخلو أي شيء من البعد الرمزي"[43].

د– رأس المال الاجتماعي: مجموع الموارد والمزايا التي يحصل عليها الفرد نتيجة عضويته في جماعة معينة.

وقد تناول الرأسمال الاجتماعي من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية المتاحة للفرد أو المجموعة، والتي يمكن أن تترجم إلى صداقات، أقارب أو معارف في مجالات رئيسية، وهي شبكة تشكلت من الاستثمار والوراثة. ويرى **بيير بورديو** أن التفاعل بين رأس المال الاجتماعي وأشكال رأس المال الأخرى يمكن أن يعيد اللامساواة الاجتماعية، كون الموارد والمنافع التي يحققها رأس المال بمختلف أنواعه تتفاوت بين الأفراد والجماعات، وهو الأمر نفسه بالنسبة لرأس المال الاجتماعي الذي يساهم من ناحيته في إعادة انتاج التفاوت الاقتصادي والاجتماعي، كما يرى أيضا أن رأس المال الاجتماعي هو "علاقة اجتماعية أي طاقة اجتماعية، وهذه الطاقة تورث وتتراكم عبر مسارات الفاعلين في الفضاء الاجتماعي، وكان فضلا عن ذلك مصدرا

---

[41] Bourdieu, P, **La sociologie de la culture populaire, Dans *Handicap socioculturel en question,*** *(colloque du CRESAS)*, ESF, Science de l'éducation, Paris, 1978, p118.

[42] أسماء قليعة، مرجع سبق ذكره ، ص85.

[43] نفس المرجع، ص86.

للسيطرة والتفاعل والتراتب في المواقع والمكانات "[44]. وهو ما يعني حسب بورديو أن رأس المال الاجتماعي سمة من سمات البناء الاجتماعي الذي ينتمي إليه الأفراد.

ويرى **بورديو** أن مقدار الموارد المتوفرة لدى الفرد يعتمد على حجم رأس المال الاجتماعي ونوع الروابط الاجتماعية التي يمتلكها، والتي بدورها تحدد حجم ونوع الروابط الاجتماعية التي يمتلكها، وتحدد أيضا حجم الفرص المتاحة له للحصول على تلك الموارد، وقد حدد عاملين لهما تأثير أساسي على قدرة الفرد في الحصول على المزايا المتوفرة في اطار الجماعة وهما[45]:

– بنية العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد ويقصد بها شكل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وما اذا كانت تتسم بالهيراركية أم أنها علاقات غير رسمية.

– المكانة أو الوضع الذي يحتله الفرد داخل هذا البناء، وما إذا كان يسمح له بالوصول للموارد التي تتيحها العضوية في هذه الجماعة.

كما يرى كل من **بوب إدوارد** و**ميشل فولي** أن واحدة من نقاط القوة في مساهمة **بيير بورديو**الذي تميز بها عن كل من **كولمان** و**بوتنام**، هي وضوح وتناسق المنهجية التي اقترحها لقياس رأس المال الاجتماعي.

كما بين **فيلد** أن إصرار **بورديو** لشرح الروابط بين رأس المال الاجتماعي وعدم المساواة والسلطة يوفر تصحيحا مفيدا لكل من **كولمان وبوتنام**، في المقابل يؤكد **فايل** أيضا على أن **بورديو** وصفه متحيز لرأس المال الاجتماعي بالنسبة للذين لديهم رأس مال اجتماعي كبير"[46].

وفي نفس السياق أكد **بورديو** الطابع الصراعي لرأس المال الاجتماعي، فحسبه هو انعكاس لما تمتلكه الطبقة الاجتماعية المسيطرة من النفوذ والقوة، وكذا انعكاسا لاستخدام أبناء الجماعة المسيطرة لما يمتلكون

---

[44]حيمر عبد السلام ، **في سوسيولوجيا الخطاب. من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص374.

[45] بن عثمان أم الخير، مرجع سبق ذكره ، ص56.

[46]John, Field**, social capital,** Rooutledge, London,United kingdom, 2003, p19.

من امتيازات مادية أو أدبية لخدمة أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، في مقابل حرمان من لا ينتمون لهذه الجماعة من الحصول على نفس الامتيازات.

لذا فإن رأس المال الاجتماعي يمثل مجموعة من الاتصالات والعلاقات والمعارف والصداقات والسندات (ديون أو ديون رمزية)، التي تعطي للفاعل ســـماكة اجتماعية كبيرة، فقدرة الفعل ورد الفعل تقريبا تتم وفق نوعية وكمية ارتباطاته وصلاته مع أفراد آخرين، من حيث أن المظهر العام لرأس المال تحت مختلف أشكاله يمثل تشابها قويا أو تماثلا مع ذلك الخاص بالفاعل، فرأس المال الاجتماعي هو" مجموعة الموارد الحالية أو الكامنة التي تكون مرتبطة بحيازة شـبكة دائمة لعلاقات ممارســة من معارف متداخلة واعترافات متداخلة، أو بعبارة أخرى الانتماء إلى جماعة كمجموع فاعلين ليسوا فقط مختصون بملكيات مشتركة، ولكن أيضا موحدين بروابط دائمة ونافعة"[47].

2-2- الاتجاه الأنجلو أمريكي في دراسة رأس المال الاجتماعي.

يعتبر هذا الاتجاه الأكثر سـيطرة في تناول ودراســة مفهوم رأس المال الاجتماعي، حيث كان له تأثير في العديد من الدراسـات والاسـهامات التي تناولت المفهوم، من بينها دراسـة البنك الدولي التي تناولته وقرنته بالتنمية، كما قسمته إلى رافدين مهمين هما:

أ- **الرافد الوظيفي:** الذي تمثله كتابات **جيمس كولمان**، الذي يشـير إلى أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد، ووظيفة هذا المجتمع هي خلق التوافق بينهم وفقا لرغباتهم واحتياجاتهم، وقدم هذا الرافد مجموعة من الاسـهامات في تفسـير وتوضـيح المفهوم أكثر، من أهمها إسـهام **جيمس كولمان** في عام 1988م، في إطار دراسته لدور رأس المال الاجتماعي في تكوين رأس المال البشري، " قدم فيه أشكاله المختلفة وركز على البناء الاجتماعي الذي يظهر فيه رأس المال الاجتماعي، وأشار من خلال مقاله إلى أنه يعتبر مدخلا لدراسة البناء الاجتماعي في إطار نموذج الفعل العقلاني"[48]، فهو يقترح اســتعمال مفهوم رأس المال الاجتماعي في إطار ميكرو سوسيو اقتصادي، فبالنسبة إليه "رأس المال الاجتماعي مثله مثل رأس المال الاقتصادي أو رأس المال البشـــري، الذي نظر إليه كعامل منتج للقيم والمعايير الجماعية، ليس تبادليا تماما، ولكنه قد يكون محددا

[47] ستيفان شوفالييه وكرستيان شوفيري ، **معجم بورديو**، ترجمة الزهرة ابراهيم، دمشق دار نايا، ط1، سوريا، 2013، ص163.
[48] وليد شاد زكي، **رأس المال الاجتماعي عبر الفضاء الافتراضي، عوامل البناء ومعوقات الاهدار**، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص 116.

بأنشـطة معينة، إن شـكلا من أشـكال رأس المال الاجتماعي يكون مهما في تسـيير أفعال معينة، وقد يكون عديم الفائدة أو ضـــارا في أنشـــطة أخرى"[49]. كما يعبر عنه بمجموع الموارد التي تســـمح للجماعة بتخطي وتجاوز صعوبات النشاط الجماعي ... وهذا من خلال إنتاج معايير جماعية مشتركة تعد قاسما مشتركا بين الأفراد "[50].

من خلال هـذا التعريف نلاحظ أننـا انتقلنـا من منظور أحـادي يخص الفرد إلى منظور عـام يخص الجماعة، وتشـترك في مجموعة من العناصـر موجودة في هيكل أو بناء اجتماعي محدد يتميز بخاصـيتين هما:"[51]

– أن هذه العناصر تتواجد داخل بناء اجتماعي يمتد من الأسرة إلى المؤسسات الحكومية، ويشمل عددا كبيرا من الأبنية الاجتماعية الأخرى.

– أن هذه العناصر تساعد الأفراد على القيام بمجموعة من الأنشطة المشتركة لتحقيق مجموعة من الأهداف.

في نظر **كولمان** يتجســد رأس المال الاجتماعي في مجموعة من العناصـــر المنتجة داخل الجماعة قد تأخذ طابع الرسمية أو غيره، وقد حدد وظيفتين أساسيتين لرأس المال الاجتماعي، تتمثل الوظيفة الأولى في ممارسـة الرقابة على الأفعال الفردية، أما الوظيفة الثانية فتسـمح بتداول المعلومات والحصـول على فرص... إذ ينظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه يعني المؤسسات والعلاقات والمعايير، التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المجتمع، فهو موجود في العلاقات بين أعضاء البناء الاجتماعي[52].

واعتبر **كولمان** أن رأس المال الاجتماعي هو" المورد الأســاســي للفئات الفقيرة، وهو في ذلك يختلف مع بورديو في أن رأس المال الاجتماعي لا يرتبط بطبقة أو جماعة مســـيطرة، وإنما يرتبط بالوظيفة التي يؤديها

[49] Coleman, J. S**, Social Capital in the Creation of Human Capital**. The American Journal of Sociology, 1988, 98.

[50] أنجي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص38.

[51] شويمات كريم، **دوافع إنشاء وسيرورة المؤسسة المصغرة لدى الشباب البطال–تجربة المؤسسات الناشئة في ظل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**، أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2011، ص13.

[52]وليد شاد زكي، مرجع سابق، ص119.

لتحقيق أهداف مجموعة من الأفراد بغض النظر عن طبيعة أو نوع هذه الأهداف"[53]. وركز كولمان في دراسته لرأس المال الاجتماعي على كيفية إنتاج الفاعلين له وطريقة استخدامه، فهو لم يهتم بدراسة الثقة المجتمعية كأحد مكونات رأس المال الاجتماعي، بينما ركز اهتمامه فقط على دراسة الثقة التي تكون بين أعضاء الجماعة نتيجة للتفاعل المباشر بينهم، تقوم لخدمة أهداف محددة ولا تكون لها أهمية خارج نطاق الجماعة.

والملاحظ من أفكار نموذج جيمس كولمان في دراسة رأس المال الاجتماعي، أن هذا النموذج منتشر ومسيطر في معظم البلدان النامية بدرجات متفاوتة، وينطبق إلى حد كبير على علاقات الأفراد فيها، إذ تنقسم هذه المجتمعات بدورها إلى جماعات فرعية، تعتمد في تعاملاتها على عنصر الثقة المتبادلة بين أعضائها دون باقي أعضاء المجتمع وبدرجات متفاوتة، مما يخلق جوا من العزلة بين أبناء المجتمع الواحد.

ب- **الرافد القيمي:** وأهم من يتزعمه **روبرت بوتنام** و**فرانسيس فوكوياما** وتمثله كتاباتهما، فإنه يعطي أهمية للقيم دون إنكاره لأهمية العناصر الأخرى التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي، ويبدوا ذلك واضحا في "دراسته الأولى عن الديمقراطية في إيطاليا، والتي قارن فيها بين الشمال والجنوب الايطالي من حيث مدى التقدم والازدهار على المستويين السياسي والاقتصادي، وأرجع **بوتنام** ذلك إلى امتلاك أقاليم الجنوب لرصيد مرتفع من رأس المال الاجتماعي عن أقاليم الشمال"[54]. وفي هذا الصدد فإنه عرفه على أنه "الخصائص التي تمتلكها التنظيمات الاجتماعية كالقيم والشبكات الاجتماعية، والروابط التي تدفع الأفراد للعمل معا، والتي قصد بها الفضائل المدنية التي تدفع الأفراد للانضمام الى جماعات بعينها"[55].

بالنسبة لـ**بوتنام** لا يمكن الفصل بين رأس المال الاجتماعي والعناصر الأخرى، كالديمقراطية والتقدم الاقتصادي، الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال شبكات العلاقات بين الأفراد، "وقد صنف رأس المال الاجتماعي إلى نوعين هما، رأس مال اجتماعي خاص ورأس مال اجتماعي رابط "[56]. المعيار الأول يتعلق بطبيعة الرابطة التي تتكون في إطارها القيم الأساسية المكونة لرأس المال الاجتماعي، حيث "يتكون رأس

---

[53] Coleman, James, **Social Capital in foundations of social Theory**, U.S.A, Harvard University Press, 1994, PP309-310.

[54] Putnam-D, Robert, Bowling alone: **The collapse and revival of American community**, U.S.A, Harvard University Press, 2002, P25.

55 Maurice Levesque**, Le capital social comme forrne sociale de capital : Reconstruction d'un quasi-concept et application a l'analyse de la sortie de l'aide sociale**, These presentee a la Faculte des etudes superieures en we de I'obtention du grade de Philosophiz Doctor (Ph.D.) en sociologie, Facultt des arts et des sciences, Universite de Montreal, Canada, 2000, p31.

[56] وليد شاد زكي، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

المال الاجتماعي الخاص بين مجموعة من الأفراد الذين يشـــتركون في رابطة دينية، أو عرقية أو اجتماعية، كجماعات الهنود الحمر في الولايات المتحدة الأمريكية، والجماعات القبلية والعرقية في إفريقيا، وبعض الأسر الحاكمة في مجتمعات شبه الجزيرة العربية "[57].

أما بالنسـبة للمعيار الثاني فإنه يرتبط بالآثار الناجمة عن اسـتخدام هذه القيم، فإن توظيف رأس المال الاجتماعي الخاص خارج حدود الجماعات التي يتكون في إطارها لايؤدي إلى اســـتفادة باقي أفراد المجتمع، وقد يؤدي هذا النوع حسـبه إلى شـيوع عدم الثقة بين أعضـــاء هذه الجماعات وباقي أفراد المجتمع، بما يولد حالة من العزلة وتفكك المجتمع الواحد إلى عدد من المجتمعات الصـــغرى. بمعنى أن رأس المال الاجتماعي يتكون في إطار جماعات اجتماعية قوية، حيث تتميز العلاقات فيه بالتشـعب والتعقد، ويكون انضـمام الفرد إليها طواعية دون إجبار، ومنها مؤسـسـات المجتمع المدني والعضـوية فيها غير إلزامية إذ يسـتطيع الفرد أن ينتقل من جماعة إلى أخرى، ويستطيع أيضا أن يمتلك عضوية في أكثر من جماعة في وقت واحد. وقد ينتج عن هذه الجماعات جملة من الآثار الايجابية والسلبية والتي تمتد خارج نطاق حدودها إلى المجتمع الأوسع.

ويؤكد **بوتنام** أن هذا النوع من الجماعات هو "الذي يكون رأس مال اجتماعي إيجابي يســـهم في تحقيق الديمقراطية، إذ يكتسـب الأفراد من خلال عضـويتهم مجموعة من المهارات والمعارف والعلاقات الاجتماعية، بما يولد لديهم نوعا من الثقة المجتمعية تدفعهم للمشـــاركة في الحياة العامة، وفي بعض الأحيان التأثير في صنع القرار بما يدعم الديمقراطية "[58].

وما يمكن قوله أن إسـهام **روبرت بوتنام** أبرز دور رأس المال الاجتماعي الهام، ليس فقط بالنسـبة للفرد أو الجماعة التي تمتلكه ولكن أيضـا بالنسبة للمجتمع، بالإضافة إلى أنه أثبت أن رأس المال الاجتماعي ليس مجرد مفهوم، وأن بإمكانه أن يلعب دورا أكثر من ذلك في تنفيذ السـياسـات العامة المختلفة وتنظيم المجتمع. كما أن المفهوم كمورد يمكن اعتباره الأداة التي تســاهم في التعاون بين مختلف شــرائح المجتمع، وأن الفكرة الرئيسـية فيما طرحه **بوتنام** تبين أهمية الاسـتثمار في مكونات رأس المال الاجتماعي، وتسـخيرها في خدمة مجتمع موحد ومتعاون يكون أفضل بكثير من مجتمع تنتشر فيه الفردانية وانعدام الثقة بين أعضائه.

[57] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

[58] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

ويؤكد **بوتنام** على أهمية الديمقراطية في المجتمع، حيث توصل بعد الدراسات التي قام بها في الولايات الأمريكية إلى تراجع مستوى الديمقراطية، وتدهور رأس المال الاجتماعي بشكل كبير في المجتمع الأمريكي وتحديدا منذ ستينيات القرن العشرين، وتجلى ذلك في نظره من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها، تراجع المشاركة الميدانية في هذا البلد، وانخفاض معدلات إقبال الناخبين في الانتخابات المحلية والولائية، انخفاض عضوية الأمركيين في الأحزاب والجمعيات المدنية والنوادي الرياضية والجمعيات الأدبية والثقافية، فمن وجهة نظره يرى بأن ظاهرة العزوف عن الانضمام إلى مختلف المؤسسات في المجتمع يؤدي إلى تآكل رصيده من رأس المال الاجتماعي، لتمتد حتى إلى النقابات العمالية والمنظمات الدينية المرتبطة بالكنيسة. واعتبر بوتنام أن تدهور رأس المال الاجتماعي راجع لعدة أسباب أهمها خروج المرأة للعمل، والتغيرات الديمغرافية في المجتمع الأمريكي المتمثلة في انخفاض معدلات الزواج وارتفاع معدلات الطلاق، بالاضافة إلى التحول التكنولوجي لمفهوم الترفيه، حيث قلصت التكنولوجيا من أوقات الفراغ عند الأفراد، وبالتالي تقليص فرصهم لتعزيز رأسمالهم الاجتماعي[59].

أما من وجهة نظر **فرانسيس فوكوياما** فيعرف رأس المال الاجتماعي على أنه" مجموعة من القيم والأعراف والمبادئ غير الرسمية، التي يتبناها ويشترك فيها أعضاء الجماعة الواحدة، فهي بذلك تمثل رأس المال الاجتماعي، وتمثله تلك الفضائل المدنية والعمل المشترك في إطار الجماعة والتعاطف والتكافل المتولد عن ذلك، وتتبنى هذه القيم من طرف المجتمع انطلاقا من الأسرة باعتبارها النواة الأولى لبناء القيم الاجتماعية، وصولا إلى الدولة من خلال مؤسساتها التعليمية مرورا بمنظمات المجتمع المدني"[60]. وبالتالي يمكن لرأس المال الاجتماعي أن ينتقل عبر الأجيال باعتباره شيئا مكتسبا وليس عرضيا، وعليه صنف فوكوياما المجتمعات إلى ثلاثة أصناف على النحو التالي:[61]

أ-مجتمعات تنعدم فيها الثقة بين الأفراد، وبينهم وبين مختلف مؤسسات الدولة.

---

[59] Putnam, R., Leonardi, R, ***Making Democracy Work, Civic traditions in Modern Italy.*** **New Jersey**, Princeton University Press, 1993, p8.

[60] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[61] مكرودي سليم، مرجع سبق ذكره، ص37-38.

ب–مجتمعات أبوية تلك التي تتركز فيها الثقة بشكل أساسي داخل العائلة الواحدة، وتحكمها مجموعة من القيم والأعراف التي تحدد كيفية تعاملها مع المحيط الخارجي، وخير مثال على ذلك المجتمعات القبلية المنتشرة عبر البلدان الإفريقية.

ج– المجتمعات ذات الثقة العالية مما يؤهلها لاكتساب بعض المميزات الأساسية، كالعفوية المطلقة في التعرف على الأطراف غير المنتمية للمجتمع، وانتشار مؤسسات الرعاية الاجتماعية والتطوعية، وخير مثال على ذلك الولايات المتحدة التي تنتشر فيها الثقة بشكل واسع، وتضم العديد من البنى التحتية الاجتماعية القوية، والتي منحت لمجتمعها المدني الديناميكية والمرونة.

ويشير **فوكوياما** إلى الأشكال السلبية لرأس المال الاجتماعي من خلال أشكال الثقة، وذلك من خلال قوله لا تعد جميع أشكال الثقة والتضامن مفيدة بالضرورة، وإذا ما طغى الولاء العائلي على العقلانية الاقتصادية فإن التضامن الاجتماعي سوف يؤدي ببساطة إلى محاباة الأقارب أو المعارف، فمحاباة رب العمل لأبنائه أو أحد الخواص من أتباعه لا يعتبر إذا أمرا ايجابيا بالنسبة للمنظمات. وهو الأمر نفسه الذي ذهب إليه **غرانوفيتر** في قوله" أن البشر متجذرون في جماعات وعلاقات اجتماعية مختلفة، الأسر وعلاقات الجوار وشبكات الأعمال... وعليهم تحقيق التوازن بين مصالح هذه المجتمعات ومصالحهم الشخصية"[62].

2–3– الاتجاه الاجتماعي (نظرية الموارد الاجتماعية).

يعتبر هذا الاتجاه من أهم النظريات المتقدمة في دراسة مفهوم رأس المال الاجتماعي، وهي نظرية سوسيولوجية حول السلوك الفردي داخل البناء الاجتماعي، صاحب هذه النظرية عالم الاجتماع الصيني **نان لين**، من مواليد 1938 م بشونكينغ في الصين، وهو أستاذ علم الاجتماع في جامعة **ديوك**، قام بالعديد من الأبحاث حول رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية والطبقات الاجتماعية، والحراك والتعامل مع الضغط في الصين والولايات المتحدة الأمريكية وتايوان، له العديد من المؤلفات حول رأس المال الاجتماعي.

يستند **نان لين** في نظريته حول رأس المال الاجتماعي على الموارد الاجتماعية الموجودة في الشبكات، التي يعتبرها عنصرا مركزيا في تشكل رأس المال الاجتماعي، هذه الموارد حسبه تسمح بتطوير نظرية البناء الاجتماعي واختبار نظرية رأس المال الاجتماعي، ويمكن ايجادها في العلاقات مع الآخرين.

[62] بن عثمان أم الخير، مرجع سبق ذكره، ص61.

ويذهب **نان لين** في تعريفه لرأس المال الاجتماعي على أنه، "استخدام واستثمار للموارد الكامنة في العلاقات الاجتماعية، التي من المتوقع أن يعود استثمارها على صاحبها بمختلف المنافع والأرباح الاجتماعية"[63]. فما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن رأس المال الاجتماعي متوقف على مقدار الموارد، التي يمكن للفاعل الحصول عليها ونوعيتها ومدى فعاليتها، بغض النظر عن طبيعة الفاعل فردا كان أو جماعة، وموقع الرأسمال الاجتماعي والموارد في الشبكة الاجتماعية، كما أنه لا يمكن دراسته إلا في حالة دراسة الفرد والموارد المتاحة من خلال هذه العلاقات، بالإضافة إلى أن هذه المقاربة تتجنب الخلط بين المستويين الميكرو والماكرو سوسيولوجي، أي أن نظريته جمعت بين كل من النظرة الكلية والنظرة الجزئية، فالأولى تتمثل في الرأسمال الاجتماعي، بينما الثانية تشمل العوائد.

وفي نفس الاتجاه قام **نان لين** بدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتحقيق المكانة الاجتماعية، حيث أكد أن رأس المال الاجتماعي ما هو إلا "مجموعة من الموارد الاجتماعية – المادية منها وغير المادية، التي يقوم أعضاء أي جماعة اجتماعية بحشدها لتحقيق مجموعة من الأهداف... ويقصد بتحقيق المكانة تلك العملية التي يقوم عن طريقها الأفراد بحشد واستثمار مواردهم وتحويلها إلى مجموعة من العناصر، التي يمكن استخدامها في تحسين أوضاعهم سواء الاقتصادية أو الاجتماعية "[64].

كما يرى **نان لين** أنه يمكن قياس رأس المال الاجتماعي لكل فرد من خلال المؤشرات الواقعية للموارد الموجودة في شبكة العلاقات الاجتماعية، وأنه لا يمكن دراسته إلا من خلال ثنائية العلاقات الاجتماعية والموارد المتاحة من خلال هذه العلاقات، وقد صنف **نان لين** الموارد الاجتماعية إلى صنفين موارد مكتسبة وأخرى موروثة، تكون من خلال نوعين وهما:

– **موارد شخصية:** وهي الموارد التي يمتلكها الأفراد ويستطيعون استخدامها بحرية تامة، دون أي تدخل من المجتمع الذي ينتمون اليه.

– **موارد اجتماعية:** أشار في هذا النمط الى أن ليس كل الموارد في حوزة الاشخاص، فهناك موارد تكمن في الروابط الاجتماعية يتم الوصول إليها من خلال الصلات المباشرة وغير المباشرة، أي الموارد التي يستطيع

---

[63] بصيص الطاهر، حفيان نريمان، **قراءة افتراضية في الرأسمال الاجتماعي لدى كل من بيار بورديو ونان لين**، مجلة آفاق العلمية، المجلد12، العدد3، الجزائر، 2020، ص274.

[64] أنجي محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص36.

الأفراد الحصـــول عليها من خلال علاقاتهم الاجتماعية، وتتمثل في الموارد المادية، والمزايا الاجتماعية التي يمتلكها أعضـــاء الجماعة ويتبادلونها. ومن الأمثلة الواضـــحة على ذلك ارتباط نظام الترقي والحصـــول على الوظائف في العديد من البلدان النامية، بما يتوفر للفرد من شـــبكات العلاقات الاجتماعية، وبدون هذه العلاقات قد لا يســـتطيع الفرد الحصـــول على الوظيفة والترقي في العمل، حتى وإن توفرت لديه القدرات والمهارات المطلوبة[65].

وقد صاغ **نان لين** لنظريته الاجتماعية ثلاث فرضيات في الميدانين الماكرو والميكرو سوسيولوجي، وهي على الشكل التالي:

– **الفرضـــية الأولى:** ترى أن "البناء الاجتماعي هو عبارة عن شـــبكة من الأفراد تكون مراكزهم الاجتماعية مرتبة ترتيبا هيرالكيا حسب الموارد التي يمتلكونها، كما أن لهذا البناء الاجتماعي شكل هرمي"[66].

يتضـــح من خلال هذه الفرضـــية أن هناك علاقة مباشـــرة بين المكانة الاجتماعية والبناء الهرمي، ولها القدرة على التأثير التي تفرضـــها على جوانب أخرى، كما أن لها دورا فعالا في الحصـــول على مزايا أخرى، وكمية المعلومات حول الوصـــول إلى هذه الموارد والســـيطرة عليها، وقد وضـــح نان لين في كتابه الموارد الاجتماعية، نظرية رأس المال الاجتماعي أن المركز أو المكانة الاجتماعية المميزة لها قدرة عالية على تجميع الموارد.

– **الفرضية الثانية:** تفترض النظرية "أن كل مورد يكون القاعدة لبناء هيرالكي، وأن مركز الفاعلين أو مكانتهم في التســـلســـلات الهيرالكية تكون قائمة على مبدأ الانتقال من مركز إلى مركز اجتماعي أعلى"[67]. يفهم من تحليل الفرضـــية أن الفاعل الذي يحتل مكانة اجتماعية عالية نســـبيا من خلال الموارد المتاحة له، تتيح له الفرصة لتبوء مكانة أعلى تطابق موارد أخرى، وبالتالي فإن هذا الفاعل يطمح دائما للوصول إلى مكانة أعلى من مكانته الحالية، فعلى سـبيل المثال الفرد الذي يشـغل وظيفة عالية تكون له فرصـة أكبر للحصـول على مكانة أعلى من حيث الثروة والسلطة.

---

[65] وليد شادي زكي، مرجع سبق ذكره، ص136.

60 N . Lin, **social capital: a theory of social structure and action**, coll structure analysis in the social sciences, Cambridge University press, Cambridge 2001, p 19.

[67] تيطراوي فتحي، مرجع سبق ذكره، ص57.

– **الفرضـية الثالثة:** يرى الباحث أنه "رغم أن النظرية تعتقد أن البناء الهيكلي للمجتمع ذو شـكل هرمي، إلا أن هذا لا ينطبق دوما مع الواقع الاجتماعي، خاصة عندما يكون المجتمع في حالة تطور وتحول"[68]. أي أنه واقعيا لايكون دائما هرميا بالضبط عند تغيير أو إعادة تحديد مستويات البناء. وعلى سبيل المثال تظهر هذه الفرضية في حالة التطور الصناعي، ونقل العمال من القطاع الزراعي إلى القطاع غير الزراعي، وأيضا عند ارتفاع مسـتوى التعليم في المجتمعات الصـناعية، لذلك تحدث إعادة تحديد المسـتويات في البناء الهرمي وترتيبها مما يؤثر على التسلسل الهرمي السابق.

تنتمي نظرية الموارد الاجتماعية إلى المدرسـة النيوكلاسـيكية، التي ترى أن" رأس المال الاجتماعي هو سـيرورة لتراكم الموارد كنتيجة للتفاعل بين الفرد والبناء، فهي عبارة عن تصـور ثنائي بين الاقتراب البنائي واقتراب مرتكز على الفرد، يصـبوا من خلاله إلى تجاوز الصـراع بين الفرد والبناء الاجتماعي في دراسـة الفعل"[69]. يأخذ نان لين بعين الاعتبار في دراسـته تأثير البناء الاجتماعي الذي ينتمي إليه الفاعل، ويحاول دراسة التوافق النظري للتحليل على أساس اختيارات الفرد والفعل الذي ينتج عنه، ولهذا الأخير حرية التحرك والاستثمار ولكن نتائج هذه الاستثمارات مرتبطة بالموارد المتاحة، وبالتالي تؤثر على الأفعال المتخذة وهذا ما يجعلنا نعتبر النظرية عبارة عن جدلية بين الفعل والبناء.

تقوم نظرية الموارد الاجتماعية على مجموعة من الأسس والمبادئ المتمثلة فيما يلي"[70]:

– نجاح الفعل مرتبط ارتباطا طرديا بالرأسمال الاجتماعي، فهو يسمح بتحقيق أهداف الفاعلين.

– قوة المركز الاجتماعي: المراكز الاجتماعية الناتجة عن الاصـل الاجتماعي تسـهل الوصـول إلى الموارد واستعمالها.

– قوة الروابط الضـعيفة: نجاح الفعل يتطلب وجود روابط بين مختلف القنوات الاجتماعية تعرف بالروابط الضـعيفة، ويعتبر وجودها أسـاسـيا ومصـيريا من أجل الوصـول الى أحسـن الموارد الاجتماعية، سـميت بالضعيفة نظرا لهشاشتها.

---

[68] وليد شادي زكي، مرجع سبق ذكره، ص136.

[69] تيطراوي فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[70] مجوب رزيقة، **دور رأس المال الاجتماعي في الاندماج المهني لخريجي التعليم العالي**، دراسة حالة خريجي التعليم العالي لولاية الجزائر، رسالة ماجستير: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 47.

– قوة الروابط القوية: كلما كان المركز الاجتماعي عاليا في البناء الهرمي كلما كان الرأســـمال الاجتماعي ناتج أكثر عن الفعل التعبيري والروابط القوية.

– قوة التمركز: كلما كنا قريبين من الجسر كلما تزايد حجم الرأسمال الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن قوة التمركز مرتبطة بالمكانة داخل البناء الهيرالكي، فعندما يرتبط الجســـر بين حلقتين اجتماعيتين متباعدتين هيرالكيا، أي عموديا من المهم جدا التمركز قرب الجسر.

– التبعية البنائية: تأثير المكانة الاجتماعية مرتبط بالبناء الهيرالكي، وهي تحدد الرأســـمال الاجتماعي المتحصل عليه.

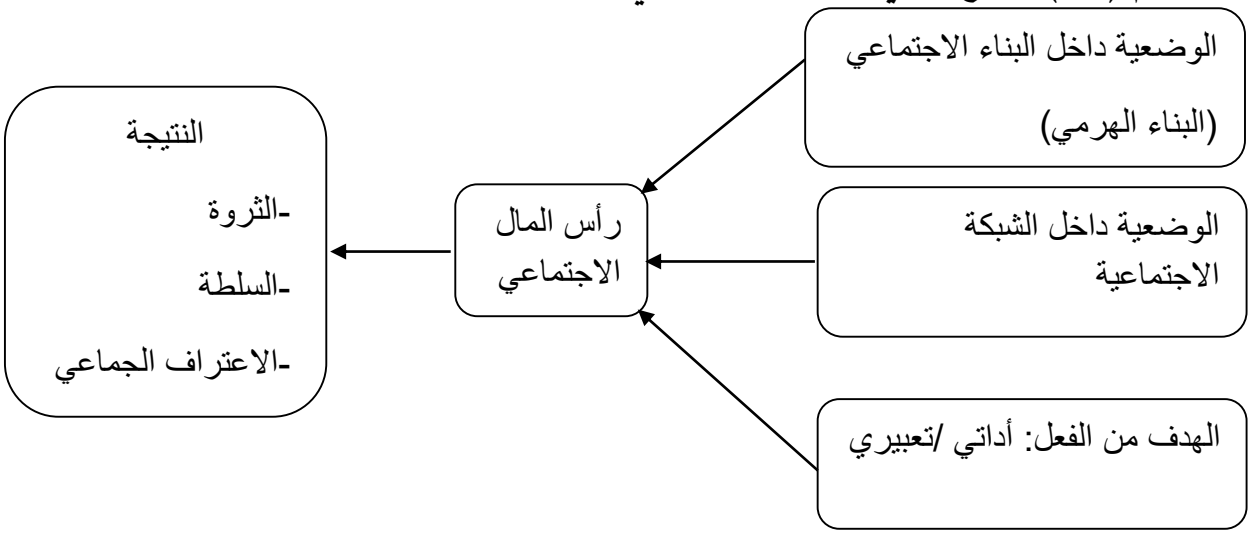
يرى **نان لين** أن "التفاعلات القائمة على أساس التشابه في المستوى الاجتماعي، والتي تضم مفاهيم الفعل التعبيري والبناء الاجتماعي كانت موضـــوع العديد من الدراســـات في علم الاجتماع، على عكس التفاعلات القائمة على أســـاس الاختلاف في المســـتوى الاجتماعي، والتي تضـــع مســـافة بين نظرية الفعل الأداتي ونظرية البناء الاجتماعي"[71]. أما فيما يخص التحليل على المستوى الميكروسوسيولوجي، فإن هذه النظرية تهتم بجانب الفعل والتفاعل الاجتماعي، وحســـب نان لين يمكن تحديد نوعين من الفعل هما، الفعل التعبيري القائم على مبدأ التفاعل بين فاعلين لهما نفس المستوى الاجتماعي، والفعل الأداتي وهو القائم على أساس التفاعل بين فاعلين ليس لهما نفس المستوى الاجتماعي.

لذا فإن نظريته تخص الفعل الأداتي بصورة خاصة، فحسبه فإنها موجهة نحو سوق عمل غير مثالي يكون فيه الفرد مجبرا على الاعتماد على علاقاته الاجتماعية، لأن التوظيف ليس قائما على المؤهلات وحدها كما تعتبره نظرية الرأسمال البشري، فهو يرى أن هناك تكامل بين كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، لكنه يرجح أن يكون لرأس المال الاجتماعي دور أكبر في الحصـــول على عمل، لأن الفاعل لايعرف كل الفاعلين في النسق الاجتماعي.

وفيما يلي مخطط يبين تأثير المتغيرات الثلاث المتمثلة في الوضعية داخل البناء الاجتماعي، الوضعية داخل الشبكة الاجتماعية، والهدف من الفعل على حجم الرأسمال الاجتماعي، ثم الرابط السببي بين الرأسمال الاجتماعي والنتيجة المحققة.

[71] تيطراوي فتحي، مرجع سبق ذكره، ص62.

الشكل رقم (05) نموذج لنظرية الرأسمال الاجتماعي لنان لين.



المصدر: مجوب رزيقة، مرجع سابق، ص48.

وما يحسب **لنان لين** في إطار نظريته حول رأسالمال الاجتماعي أنها جمعت بين النظرة الكلية المتمثلة في الرأسمال الاجتماعي نفسه والنظرية الجزئية التي تشمل العوائد.

2-4- تقييم أهم أفكار الاتجاهات السوسيولوجية لرأس المال الاجتماعي.

إن تعدد البحوث والدراسات حول مفهوم رأس المال الاجتماعي وتوسعها كغيرها من البحوث في العلوم الاجتماعية، جعلها تتفق حول العديد من المفاهيم، كما لا تخلوا من العديد من نقاط الاختلاف في وجهات النظر، وبالرجوع إلى أهم اتجاهين تناولا المفهوم والمتمثلين في الاتجاه الفرنسي والاتجاه الأنجلو أمريكي فإنهما لا يخرجان عن طبيعة أي مقارنة، فما يلاحظ عليهما أنهما اتفقا في العديد من النقاط الأساسية حول طبيعة رأس المال الاجتماعي، في كونه يمثل تلك القيم والأعراف والمبادئ التي يتبناها الأفراد.

إلا أن هناك العديد من نقاط الاختلاف تتمثل في كيفية تكوينه، ومصادر حصول الأفراد عليه وكيفية قياسه، ليمتد الاخلاف إلى طبيعة الهدف من تبنيه ووظيفته، وسنحاول من خلال هذه المقارنة إبراز أهم نقاط التوافق والاختلاف بالشرح من خلال العناصر التالية:

أ- من حيث المصدر يرى أصحاب الاتجاه الفرنسي الذي يقوده **بيير بورديو** بأن الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في أي جماعة، هي الأساس أو المصدر الذي ينشأ من خلاله رأس المال الاجتماعي، ويتولد عنها تدعيم الثقة بين هؤلاء الأفراد في إطار البناء الاجتماعي الذي ينتمون إليه.

أما أصحاب الاتجاه الأنجلو أمريكي فينقسمون بدورهم إلى رافدين كما سبق الاشارة إليه في عنصر سابق. رافد قيمي يرى أن أصل الثقة هو القيم والأعراف التي تحكم سلوك الفرد وتسهل تعامله داخل المؤسسات التطوعية، ورافد وظيفي يرجع أصل رأس المال الاجتماعي إلى الوظيفة، التي تتمخض أو تنتج عن تبني تلك القيم والأعراف في المجموعة بغض النظر عن طبيعتها.

ب- من حيث محددات رأس المال الاجتماعي فإن أنصار الاتجاه الفرنسي يرون بأن خصائص البناء الاجتماعي، هي التي تحدد طبيعة القيم الاجتماعية السائدة، وذلك من خلال غرس قيم العمل الجماعي في الأعمال التطوعية ونبذ العمل الفردي، بينما يهتم أصحاب الاتجاه الأنجلو أمريكي بالقيم الاجتماعية التي تنظم وتهيكل من خلالها الجماعة، والتي بواسطتها يمكن الحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ج- من حيث الهدف من تبني قيم رأس المال الاجتماعي، نجد أن أصحاب الاتجاه الفرنسي لم يحددوا الآثار المتولدة عن تبني تلك القيم داخل المجتمع. أما أصحاب الاتجاه الثاني برافديه القيمي والوظيفي يرون أن تبني تلك القيم داخل المجتمع ينتج عنه تحقيق العديد من النقاط الايجابية للمجتمع، ويحقق الرفاه الاجتماعي في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

3- أثررأس المال الاجتماعي على سيرورة عملية التوظيف في المؤسسة.

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد مكونات رأس المال للمؤسسات عموما والاقتصادية على وجه الخصوص، وقصد التمكن من معرفة كيفية بناءه في المجتمع والمؤسسة، ومدى تأثيره على بعض الأنشطة في المؤسسة، سوف نتطرق إليه بالشرح في العناصر التالية:

3-1- بناء رأس المال الاجتماعي.

يتوقف نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي، على مدى قدرة هذا البناء على الاستفادة من شبكات العلاقات والروابط الاجتماعية وعنصر الثقة والقيم المتوفرة بين أعضاءه، وتوسيع وتنمية هذه العناصر بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه، كما يتطلب تجسيد قيم رأس المال الاجتماعي على أرض الواقع انتهاج بعض السبل الكفيلة بذلك، ويتم بناءه عن طريق العديد من مؤسسات التنشئة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، التي تلعب دورا مهما في عملية التنشئة بالنسبة لأفراد المجتمع.

وتعرف التنشـــئة الاجتماعية بأنها"عملية تعلم وتعليم وتربية، تقوم على التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى إكسـاب الفرد سـلوكا ومعايير واتجاهات مناسـبة لأدوار اجتماعية معينة، تمكنه من مسـايرة جماعته والتوافق الاجتماعي معها، وتيسر له الاندماج في الحياة الاجتماعية"[72]. حيث يمكن بواسطة التنشئة الاجتماعية أيضا إكسـاب الأفراد مجموعة من القيم الاجتماعية والثقافية والدينية، التي تعد المحدد الأسـاسـي الذي يتحدد على أســاســه ســلوك الأفراد وتصــرفاتهم في المجتمع، والتي تنعكس آثارها على مختلف جوانبه الاقتصــادية والاجتماعية والسياسية، كما أن حياة الفرد تمر بعدة مراحل منذ ولادته تفرض كل مرحلة منها تنشئة خاصة. وبناء يتناسب بدوره مع أحد مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تناسبه، ويمكن ترتيبها حسب هذه المراحـــل كما يلي:

3-1-1- الأسرة: تعتبر الأسرة أول مؤسسات التنشئة الاجتماعية وأكثرها تأثيرا في تكوين وبناء شخصية الفرد، وعليها تتحدد مختلف الأفعال والتصـرفات التي تصـدر عنه في المجتمع، كما أشـار **شـارلز كولي** إلى ذلك بقوله" كما يتشـكل الوجود البيولوجي للانسـان من رحم الأم، يتشـكل الوجود الاجتماعي للطفل من رحم الأسرة وحضنها، والأسرة المضطربة تنتج أطفالا مضطربين، وأن أكثر اضطرابات الأطفال ماهي إلا عارض من أعراض اضطرابات الأسرة المتمثلة في الظروف غير المناسبة في التنشئة الاجتماعية"[73].

ويشـير المعنى الواسـع للأسـرة إلى "مجموعة من الأفراد أقرباء يرتبطون إما بالمصـاهرة أو الزواج أو النسـب، أو اسـتثناء بالتبني(القربى)، ويعيشـون تحت سـقف واحد"[74]. وعليه فانه يمكن القول أن الأسـرة هي الركيزة الأولى التي ترتكز عليها عملية التنشئة الاجتماعية، والتي تكون معها مسؤولية تشكيل وبناء شخصية الفرد وفقا للعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي تتناســب مع الجتمع الذي تنتمي اليه، وعلى أســاس مخرجاتها يتحدد مركز ودور الفرد في المجتمع ومؤسساته المختلفة مستقبلا.

3-1-2-المؤسسات التعليمية: تعد المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها ثاني مؤسسات التنشئة الاجتماعية بعد الأسرة، التي يكتسب من خلالها الفرد المهارات والمعارف العلمية الأساسية في حياته، بالاضافة إلى تلك

---

[72] ميادة خاوة، **التنشئة الأسرية ودورها في غرس قيمة التعاون لدى العامل بالمؤسسة**، مجلة الباحث الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، العدد14، الجزائر، 2018، ص3 .

[73] ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص61.

[74] بيير بورديو، **أسباب علمية لاعادة النظر في الفلسفة**، ترجمة أنور مغيث، دار الأزمنة الحديثة، ط1، لبنان، 1998، ص157.

القيم والمعايير الاجتماعية كالتضامن والتكافل الاجتماعي والثقة وغيرها. التي يستطيع بواسطتها اكتمال بناء وتكوين شخصيته في المراحل اللاحقة، والدخول في نسج مختلف العلاقات والروابط الاجتماعية وتوسعتها من مرحلة لأخرى، والتي يساهم في بناء رأسماله الاجتماعي المستقبلي، ويمكن تصنيفها كما يلي:

-**المدرسة:** ينظر **أرتولد كلوس** إلى هذه الأخيرة بوصفها "نسقا منظما من العقائد والقيم والتقاليد، وأنماط التفكير والسلوك التي تتجسد في بنية المدرسة وفي ايديولوجيتها الخاصة"[75]. وعليه فان المدرسة تلعب دورا في تطوير قدرات التلاميذ وتأهيلهم لاكتساب مختلف المعارف والمهارات الأساسية في الحياة، بالاضافة إلى نقل ثقافة المجتمع بين الأجيال المتعاقبة والحفاظ عليها، وتعليم الأفراد لأهم الأسس والقواعد التي تبنى عليها العلاقات الاجتماعية بينهم، والتي تقوم على أساس التعاون والتفاهم والثقة والأمانة وترسيخ القيم والاتجاهات الاجتماعية الايجابية، التي تساهم في غرس سلوكات إيجابية في شخصية الفرد.

-**الجامعة:** تعتبر آخر مراحل التعليم الرسمي للفرد، وهي ليست كما يشاع ويروج عنها في أوساط المجتمع، على أنها مكان لتلقي المعارف العلمية، واكتساب المهارات التي يحتاجها الأفراد مستقبلا في حياتهم المهنية لتأدية المهام الموكلة إليهم، وفي مختلف الأدوار الاجتماعية والمواقف التي يواجهونها فقط، دون الاهتمام بالجانب النفسي والأخلاقي الذي يرسخ القيم الصحيحة والسلوكات السوية، التي تلعب دورا هاما في تعزيز التنشئة الصحيحة للفرد، كما أن الجامعة تعرف بدورها المتكامل بأنها "حرم العقل والضمير، حرم العقل لأنها تؤمن به وبالحقيقة التي ينشدها، ولأنها تؤمن أيضا بأن المعرفة الايجابية مهما غزرت تظل ناقصة، بل تنقلب فسادا مالم تؤيدها مناعة خلفية ويزكيها سمو ذاتي"[76].

ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف أن الجامعة ليست فضاء لتلقين وتلقي المعارف العلمية فحسب، لأن ذلك لا يكفي لتعزيز مناعة الفرد والمساهمة في بناء شخصيته وفق أسس صحيحة. وأن ما يجب أن يتم هو تكوين وتعزيز الجانب الخلقي للأفراد بمختلف القيم والمعايير الاجتماعية المطابقة للأخلاق والآداب العامة للمجتمع، بالاضافة إلى تشكيل ونسج مختلف العلاقات بين الأفراد وبناء الروابط، التي يتم تكوينها بواسطة المشاركة في مختلف الأنشطة والتظاهرات التي ينخرط فيها الفرد خلال مرحلة تكوينه الجامعي، والتي يكون

[75] ياسين ضيف، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص67.

[76] مكرودي سليم، مرجع سبق ذكره، ص74.

لها الأثر الكبير في بناء رأسماله الاجتماعي، الذي تنعكس نتائجه على شخصيته في المراحل اللاحقة من حياته.

وعليه يمكن القول أن للمؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها الأثر الكبير على تكوين الفرد اجتماعيا وعلميا، والتي ستنعكس نتائج مخرجاته على مختلف المؤسسات التي يلتحق بها مستقبلا في مساره المهني أو مختلف مؤسسات المجتمع المدني.

3-1-3- دور العبادة: تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تنشئة الأفراد وتكوين شخصياتهم في مختلف الجماعات والمجتمعات، ومن أبرز دور العبادة وعلى وجه الخصوص المساجد، لما لها من تأثير في تشكيل وبناء هويات الأفراد، بما تزرعه من قيم دينية تربوية تساهم في تعزيز الوحدة والترابط الاجتماعي، بالاضافة لدورها البارز في نشر الوعي وقيم التسامح والتعاون بين أفراد الجماعة والمجتمع الواحد، وتمتين العلاقات والروابط الاجتماعية، كما أن لهذه المؤسسة الدينية قدسية في نفسيات أفراد المجتمع، وينظر إلى الدين على أساس أنه من مصادر القيم لدى الجماعة لعدة اعتبارات تتمثل فيما يلي: [77]

- الدين مؤسسة اجتماعية ثقافية ونسق من الرموز.

- الدين مجموعة من السنن والتشريعات الواجب اتباعها.

- الدين نظام من المعتقدات والممارسات السلوكية والأخلاقية.

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن القيم الدينية تؤدي العديد من الوظائف في الحفاظ على النظام الاجتماعي، من خلال ترسيخ قيم التسامح والتماسك والتضامن بين أفراد المجتمع الواحد. كما لا يمكن إغفال فضل هذه المؤسسة الدينية على المجتمع في أصعب المراحل على مر التاريخ، من خلال تثبيت أركان البناء الاجتماعي والحفاظ على مقومات الهوية وتثبيت التماسك الاجتماعي، الذي يطلق عليه ابن خلدون في كتاباته مفهوم العصبية أو روح التضامن، ويذهب ابن خلدون أبعد من ذلك بقوله" لا يتعامل أبناء العصبية بالقهر بل يتساوون أمام واجباتهم ومغانمهم وغير ذلك، ويتشاورون والسلطة فيهم منتشرة"[78]. كما أن علاقة الدين بالمعايير والقيم الاجتماعية علاقة تكاملية فكلاهما يكمل الآخر، فالدين يؤكد على نشر قيم التعاون

[77] ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره ، ص73.

[78] نفس المرجع، ص73.

بين أفراد المجتمع، ويوجه جهود القوى المتفرقة لأفراد المجتمع الواحد ويجعلها كلها تصـــب في تحقيق غاية المجتمع ككل.

– **المؤسسات غير الرسمية:** تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تنشئة الأفراد وتكوين شخصياتهم في مختلف الجماعات والمجتمعات، ومن بينها وأهمها منظمات المجتمع المدني.

–**المجتمع المدني:** يضم مجموعة متنوعة من الهيئات والمنظمات كالأحزاب السياسية والمنظمات والنقابات العمالية، والروابط والاتحادات العمالية، ويتسع المفهوم ليشمل أيضا المنظمات غير الحكومية، وقد يتسع ليشمل منظمات القطاع الخاص الملتزمة بمسؤولياتها المجتمعية[79]. حيث تعتبر هذه الهيئات المختلفة البيئة المناسبة، التي تتشكل فيها أصول رأس المال الاجتماعي في شكل علاقات وروابط اجتماعية، ومن خلالها أيضا يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم بطريقة مستقلة، ويحقق التواصل الفعال بين الأفراد تعزيز علاقات الثقة بينهم في أحد مستوياتها الأفقية والعمودية.

كما أن هناك أشـكال مختلفة لتكوين وتنمية رأس المال الاجتماعي، من خلال العمل الجماعي التطوعي وتدريب الأفراد على طرق التواصل وبناء العلاقات مع الآخرين. وعليه يمكن اعتبار هذه الهيئات والتنظيمات المشكلة للمجتمع المدني الفضاء الأنسب لبناء العلاقات والروابط الاجتماعية في أفضل صورها، لتعزيز الثقة والتضامن بين أفراد المجتمع.

3-2- بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

إن رأس المال الاجتماعي لا يبنى من طرف الأفراد، وإنما هو نتاج تفاعلهم ومشـــاركتهم وانخراطهم في مختلف الشبكات الاجتماعية، وأن أفضل ما يمكن القيام به لبناء رأس المال الاجتماعي هو العمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي، وتجدر الإشارة إلى أن هناك جدل قائم بين الباحثين حول مصدر تكوين وبناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات، فهناك من يرجع تكوينه إلى مؤسسات المجتمع المدني استنادا لرؤية **روبرت بوتنام**، فيما ترى دراسات أخرى بوجود أكثر من مصدر لتكوين رأس المال الاجتماعي، مثلما هو الحال بالنسبة لـــدراسة **دتلند ستول** بعنوان مصادر رأس المال الاجتماعي، والذي يرى أن العائلة والروابط المدنية للمجتمع المدني والمؤسسات السياسية هي مصدر بناء وتكوين رأس المال الاجتماعي، فيما اعتبر **هانس ويســـتلند** أن رأس المال الاجتماعي موجود في كل

[79] سهير محمد حوالة، هند سيدأحمد الشوربجي، مرجع سابق، ص21.

مكونات المجتمع وشـرائحه، وهو بذلك ظاهرة موجودة في القطاعين العام والخاص وفي جميع المؤسـسـات. وعموما هناك نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:[80]

أ- **نموذج المنفعة العامة:** ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سـمة ملازمة للوحدة الاجتماعية، إذ أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.

ب-نموذج المنفعة الخاصـة: ويركز على الفرد وقابليته وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة في المكانة الاجتماعية، التحصـيلات العلمية، سـنوات الخبرة، الذكاء الشـخصـي، براءات الاختراع...وغيرها، ويصـبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي .

كما سـنحاول أن نوضـح الفرق بين النموذجين المذكورين في بناء رأس المال الاجتماعي، من خلال الجدول الآتي.

[80]سعدون حمود خثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص128.

الجدول رقم(01): يوضـح الفرق بين نموذج المنفعة العامة ونموذج المنفعة الخاصـة في بناء رأس المال الاجتماعي[81].

معيار التوجيه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجنماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة العمل
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة	مباشرة وقد لا تمتلك قيمة
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة وقد تكون مفيدة للمنظمة	غير مباشرة قد تكون عرضية
الروابط الضرورية	قوية مع وجود بعض الاختلافات داخل الجماعة	هشة الى درجة انعدام علاقة الفرد بجماعته
الحافز الشخصي	بين الضعف والتوسط	قوية كما قد تضـــعف عند بروز الانانية على السطح

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص353.

كما أن هناك العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة المفهوم ومزاياه بالنسبة للمؤسسات، يتفقون على أن هناك ممارسات إدارية سليمة للاستثمار في رأس المال الاجتماعي، تتمثل في ثلاثة عناصر أساسية وهي، إقامة الروابط، تعزيز الثقة، تشجيع التعاون، والتي سنتطرق لها بالشرح كما يلي:

أ- إقامة الروابط: يمكن اعتبار إقامة الروابط في المؤسسة كأحد مكونات رأس المال الاجتماعي، من خلال قابلية عمال المؤسسة ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، بفعل العمل الجماعي المتماسك، ويتطلب ذلك الإحســـاس بأهمية تجاوز التواكل الاجتماعي، أو الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن وأحد أو أكثر ممن يتقاعســـون عنه في لحظة معينة، فالروابط الاجتماعية تنطوي على

[81] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص353.

الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني، التي تعد من العوامل المهمة والمعززة للحالة الداخلية للمؤسسة[82].

وعليه يمكن القول أن الادارة الناجحة في استغلال تلك الروابط لتحقيق أهدافها وخدمة مصالحها، وجب عليها إعطاء الأولوية والاهتمام بالعاملين والنظر في متطلباتهم وانشغالاتهم، وكسب ولائهم وإثبات اهتمامها الحقيقي بهم، من خلال مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية، كتوفير الرعاية الصحية الجيدة والنوادي المختلفة للترفيه، التي تساعد على بعث أجواء من المرح بينهم، وتساعد على تعزيز وتقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة في مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، كما أن هذه العوامل وغيرها تعزز من التوجه نحو العمل الجماعي وتقوية الولاء والالتفاف حول أهداف المؤسسة.

ب- تعزيز الثقة: تعتبر من أركان رأس المال الاجتماعي، وهي السبب القوي للعمل الجماعي الناجح، ويمكن التأكيد على أن مفهومي الثقة وعدم الثقة يتمددان ويتقلصان تبعا لتمديد أو تقليص الروابط، أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات عندما يدخلون في صفقات وأعمال اقتصادية، وقد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق عليه القول عندما نقول أن العمالة المؤقتة لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة[83].

وبناء عليه يمكن القول أن الثقة ركيزة أساسية لبناء علاقات قوية وصلبة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، فكلما كانت هذه الثقة قوية بين أفراد الجماعة ومبنية على علاقات وروابط قوية، كلما كانت الجماعة متماسكة أصبحت قادرة على مقاومة مختلف الهزات والمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة أصبحت مطالبة بالعمل أكثر على توفير عوامل حقيقية لبناء ثقة قوية بين أفرادها، يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف المسطرة، مثل تحقيق العدالة التنظيمية والشفافية في التعاملات التي تقوم بها، والابتعاد عن كل ما من شأنه زعزعة ثقة الأفراد وولائهم، والتي من شأنها أن تدفع بهم إلى البحث عن المصالح الشخصية والآنية بدل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان ذلك

[82] غول فرحات، مرجع سابق، ص13.

[83] مجوب رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ممكنا، والمؤسسات التي تمتلك رصيدا عاليا من رأس المال الاجتماعي هي التي بحوزتها ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه كلها ميزة تنافسية لها يصعب تقليدها[84].

إن الاستثمار الفعال في مكونات رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع روح التعاون، وتعزيز قيم العمل الجماعي مهم جدا بدءا بالتوظيف السليم للأفراد، من أجل بناءه وفق أسس صحيحة من البداية بتقصي اتجاهات إيجابية لدى المترشحين، فكلما تميزت شخصياتهم بالاهتمام بالعمل الجماعي وروح المبادرة، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلا من الانجازات الفردية، كلما كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بأكثر دقة واستطاعت تقوية العلاقات والروابط بين أفرادها، والابتعاد عن كل مظاهر التوتر والصراع التي تضعف روح التضامن والمبادرة الجماعية لتنفيذ الأعمال والتفكير في مصالح وأهداف المؤسسة.

كما أن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد يمكن إيجازها في العناصر التالية:[85]

- ترسيخ قيم الالتزام المنظمي.
- تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي.
- المساهمة في تعزيز العمل الجماعي.
- تطوير رأس المال الفكري.
- تقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم.
- زيادة فرص الابداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي.

وسنحاول شرح هذه العناصر باختصار كما يلي:

أ- رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي: من بين العناصر التي تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم وتغيير نظرتهم السلبية تجاه مرؤوسيهم على أنهم يسدون التعليمات والأوامر فقط، فإنه

[84] غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[85] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص339.

لابد من العمل على توحيد مصـــالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف مشـــتركة من شـــأنها ايجاد العاملين الملتزمين، وتتمثل مســـــاهمة رأس المال الاجتماعي في تحقيق هذا بإتاحة الفرص الكافية للعاملين ليكونوا جيدين، من خلال ترســـيخ فرص قضـــاء وقت أطول في عمل الأشـــياء للمنفعة المشـــتركة للعاملين والمؤسسة على حد سواء.

ب-رأس المال الاجتماعي عامل مســـاعد لتحقيق العمل ذو الأداء العالي: يعتبر عنصـــر الثقة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة عاملا رئيسيا في تبني مختلف الممارسات لتطوير روح الولاء التنظيمي لدى العاملين، مثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بايجاد آليات لزرع الألفة والتعاون والثقة، من أجل الوصول إلى الأداء العالي الذي لا يكون ناتجا عن الرقابة الرسمية والهيكل البيروقراطي المتحجر، وعليه فإن الوصـول إلى ممارسـات الأداء العالي للعاملين بالمؤسسـة تتطلب تعاونا بناء وثقة عالية، وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

ج-رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي: يمكن اعتبار العلاقات الاجتماعية من الحلول الفعالة لمواجهة تقلبات الظروف الاقتصـادية، من خلال تمتع العاملين بضـمانات ضـد المسـتغلين من أرباب العمل والمسؤولين، بفعل الأخذ بعين الاعتبار لعلاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي المنسق بصفة رسمية أو غير رسـمية، وعليه فإن المؤسـسـات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية بين المدراء ومرؤوسيهم هي السمة المميزة الملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

د-رأس المال الاجتماعي وســـيلة لتطوير رأس المال الفكري: يتم تطوير رأس المال الفكري من خلال دور شبكة العلاقات الاجتماعية في زيادة نشر المعرفة وتبادلها، والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمتخصصين والإداريين؛ لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توفيقي جماعي، وذلك من خلال قدرة المؤسـســـة المتواصـــلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسـكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها بطرق غير رسمية.

هـ-رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلفة المحافظة على العاملين وزيادة فرص الابداع والتعلم: إن تحقيق المنافع السالفة الذكر والمحافظة عليها لا يتحقق إلا من خلال إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي، لا يكون مجانا بل يتطلب عمليتين أساسيتين يمكن حصرهما في الإدامة والتدعيم المستمرتين،

اللتين يمكن أن تكلفا المؤسسة أموالا طائلة في البداية، ولكن مع مرور الوقت وعند ترسيخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتوطد العلاقات السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الانسانية السليم، فإن هذه التكاليف ستنخفض حتى تنعدم نهائيا، وهو ما يتطلب رؤية حادة وبعد نظر لإدارة رأس المال الاجتماعي عن طريق تحسين العلاقات الوظيفية، ومعاملة أعضاءها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، كما يمكن لرأس المال الاجتماعي تجاوز الحواجز والعراقيل؛ ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال الأساليب الجديدة في العمل وتطويرها، ويمكن أن يكون مسؤولا عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة المتعلقة بقبول التجديدات والإبتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

إن اتحاد هذه العناصر داخل المؤسسة بإمكانها أن تدعم بعضها البعض، وتتناسق فيما بينها لمواجهة أي مشاكل أو مخاطر خارجية أو داخلية، والمحافظة على مكانتها في البيئة التي تنشط فيها وضمان استمراريتها، وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفريق عملها لتبني السلوك المرغوب فيه، كما أنه يمكن القول أن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة والثقة الهشة واللاتعاون، والعمل على تعزيز جسور المحبة بين الأفراد لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

3-3- علاقة رأس المال الاجتماعي بالتوظيف في المؤسسة .

رأس المال الاجتماعي مهم جدا بالنسبة للأفراد في تخطيطهم وسعيهم للحصول على الوظائف، التي تمكنهم من تحقيق مكانة اجتماعية لائقة، فهم مطالبون بالتعامل والتفاعل مع بقية أفراد المجتمع لبناء العلاقات والروابط والانخراط في مختلف الشبكات الاجتماعية، التي يمكن بواسطتها قضاء مصالحهم وحاجياتهم. ولهذا أصبح أفراد المجتمع على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم ووضعياتهم داخل البناء الاجتماعي يسعون بمختلف الطرق لبناء وتكوين رأس مالهم الاجتماعي، الذي يمكن اعتباره بأنه" مجموع الموارد الحالية المرتبطة بما يملك من شبكة دائمة من العلاقات أكثر أو أقل، بناء على المعارف أو المصالح بين الأفراد، بمعنى آخر يتعاونون كمجموعة من الأعوان الذين لا تجمعهم فقط مصالح ملكية مشتركة، ولكن متحدين بروابط مؤقتة وناجحة "[86].

[86] عدمان رقية، مرجع سبق ذكره، ص 78 .

وبناء عليه فإن هناك العديد من الإسهامات النظرية والبحثية التي ظهرت في حقل علم الاجتماع، والتي أكد من خلالها الباحثون على أنه بالرغم من الدور الفعال الذي يلعبه الرأسمال البشري، الذي يمتلكه الأفراد في تحقيق اندماجهم في عالم الشغل، وحصولهم على مناصب عمل تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية. بالإضافة إلى أنه عنصرا رئيسيا تتأسس من خلاله العلاقة بين طالبي العمل وعارضيه، إلا أنه لا يمكن بالمقابل إغفال وتجاوز عامل آخر لا يقل أهمية في حسم نتائج عملية التوظيف، والذي أشار إليه عالم الاجتماع **ميشال فروسيه** بمصطلح رأس المال الاجتماعي. حيث يرى أن دوره يتميز بالأفضلية للحصول على المنصب، ويؤكد كذلك على أن" العلاقات بين الأفراد تشكل هي الأخرى جزء من الرأسمال الاجتماعي، فالرأسمال البشري له خصائص خاصة بالفرد مباشرة مثل(المؤهل العلمي)، لكن رأس المال الاجتماعي مفهوم واسع يخص شبكة العلاقات الخاصة بالفرد، التي تمكنه من تحقيق الأهداف المرجو بلوغهاعند تفعيلها واستثمارها بطرق فعالة، وهو ما تدعمه نتائج دراسة أجريت بمصنع رونو سنة 1993م، أظهرت أن أكثر من 50 % من طالبي العمل العاملين بالمصنع في تلك الفترة هم أبناء عمال أجراء في المؤسسة ذاتها، فالتضامن العائلي بين الأجيال مهم خاصة بالنسبة للشباب الباحثين عن العمل"[87].

ومن جهته فإن أحمد بدوي يعتبر أن الرأسمال الاجتماعي هو" مجموعة من الصلات التي يعقدها الفرد داخل الشبكة الاجتماعية، فالفرد عضو في شبكات اجتماعية متنوعة ومختلفة، وهذه الشبكات هي مفتاح الفوائد المادية والرمزية، ولا بد للفرد أن يمتلك رأس مال اجتماعي يمكنه من استثمار العلاقات الاجتماعية المتنوعة لزيادة رأسماله الكلي الخاص به مثل علاقات الجيرة، العمل، القرابة... الخ"[88]. فشبكة علاقات الفرد مترابطة مع شبكات العلاقات الأخرى وعليه فإن نجاح مساعي الفرد في بحثه عن العمل لا يقتصر على اعتماده على رأسماله البشري بمختلف مكوناته فقط، وإنما يتطلب منه توظيف واستغلال واسع لشبكة العلاقات والروابط الاجتماعية التي يمتلكها.

ومن أجل معرفة العلاقة بين شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية وطريقة البحث عن عمل، استطاعت النظرية السوسيولوجية للباحث **مارك غرانوفيتر**أن تسلط الضوء على الروابط الضعيفة، التي جاءت كنتيجة لدراسة حول العلاقات الموجودة بين الشبكات الاجتماعية وإمكانية الخروج من البطالة، حيث توصلت إلى أن

[87]شويمات كريم، مرجع سابق، ص 47-48 .

[88] لعلى بوكميش، أم الخير بن عثمان، **علاقة رأس المال الاجتماعي بالتوظيف في المؤسسة الجزائرية** – درسة حالة بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد10، العدد3، جامعة أدرار، الجزائر، 2021، ص9.

الأفراد الأكثر نجاحا في الحصـــول على منصـــب عمل هم الذين يلجؤون إلى العلاقات المهنية بدلا من العلاقات العائلية أوالصداقة، والذين يستعينون في بحثهم عن العمل بالروابط الضعيفة عوض الروابط القوية. وبالاضـافة إلى هذه النتائج أصـدر مقال تأسيس لنظرية قوة العلاقات الضـعيفة عام 1973م، فحسـب نتائج هذا الأخير فإن البحث عن العمل هو فعل أكثر تركيبا من مجرد عملية اقتصـادية عقلانية، لأنها تتداخل مع عمليات اجتماعية أخرى تعرقل الســـير الطبيعي للأمور وتحدد بدورها النتائج. ولتوضـــيح درجة تأثير نوع الروابط والعلاقات الاجتماعية على طريقة المساعدة التي يتلقاها الفرد في الحصـول على منصـب عمل يرى **غرانوفيتر** أن "الأفراد هم جزء لا يتجزأ من الشـبكات الاجتماعية، أي أن أفعالهم وتصـــرفاتهم تكون مفهومة انطلاقا من علاقاتهم بالآخرين، لكنه يعتبر أن هذه العلاقات يمكن تنظيمها في شـبكات، بحيث لا تأخذ فقط في الاعتبار الاتصـالات أو العلاقات المباشـرة، (العلاقات التي تكون وجها لوجه)عضـوية الفرد، جماعات، فئات ... ، ولكن أيضـا اتصـالات أو علاقات من هذه العلاقات المباشـرة (علاقات من الدرجة الأولى) ،... فكلما انتقلنا من الروابط الضـعيفة نحو الروابط القوية كلما قل التدخل الشـخصـي، وكلما انتقلنا من الروابط القوية إلى الضعيفة زاد تسهيل الربط مع شخص يمكنه المساعدة.

وانطلاقا من النتائج التي توصـل إليها الباحث في دراسـته يتأكد الرأي الذي يرى أن الروابط الاجتماعية القوية تميل إلى التعلق، في حين أن الروابط الضـعيفة تحمل أفضـلية لتغيير مبدأ قوة الروابط ومبدأ التعلق. يعني أن العلاقات يتم تشكيلها بين الأفراد المتشابهين الموحدين تماما، إذن العلاقة الغير متجانسة تماما لديها حظ أكبر في أن تكون ضعيفة، والعلاقات المتجانسة لديها حظ أكبر في أن تكون قوية[89].

عموما يتبين أن وجود أكثر من بناء هو في الواقع علاقات غير متجانسـة، والأرجح أنه يحوي علاقات ضـعيفة، من خلال هذا يتضـح أن الروابط الضـعيفة تكون لها أفضـلية للتغيير والوصـول إلى أفراد يمتلكون موارد اجتماعية أفضـل يمكن الاسـتفادة منها، بينما الروابط القوية تميل إلى التعلق بالموارد الموجودة داخل الشبكة الاجتماعية والاستفادة منها بطريقة مباشرة.

في نفس الاتجاه ولتوضيح العلاقة أكثر بين الرأسمال الاجتماعي وعملية التوظيف، باعتباره عامل دعم مهم لدى الأفراد في عملية البحث عن فرص العمل وتحقيق الاندماج الوظيفي المناسب بالمؤسسات العمومية،

---

[89] تيطراوي فتحي، **رأس المال الاجتماعي والاندماج المهني،دراسة ميدانية لعينة من الموظفين خريجي التعليم العالي في المؤسسة العمومية للتلفزيون**، رسالة ماجستير: علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2015/2014 ، ص ص 168، 169.

أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع، مثل دراسة **دوقراف** و**فلاب** سنة 1988م، التي اهتمت بدراسة العلاقة بين خصـــائص شـــبكات الفرد والموقع في ســـوق العمل، فخلصـــت إلى أنه ليس هناك ترابط بين خصـــائص علاقات الفرد وبين إمكانية الحصـــول على منصـــب عمل، أو الحصـــول على معلومات حول المناصب في سوق العمل.

وعليه يمكن القول أن قوة الرأســـمال الاجتماعي لا تقاس بعدد العلاقات المباشـــرة للفرد، وإنما تقاس بالخصائص البنيوية لهذه العلاقة، ويظهر التحليل الذي قام به **ميشال فورسيه** كذلك على ضوء نتائج البحث الذي قام به المركز الوطنيINSS في عام 1994م. ومن خلال الأجوبة المتعلقة بسؤال عن طريقة الحصـول على منصب عمل، أظهرت النتائج أن دور رأس المال الاجتماعي رياديا بين الطرق الأخـــرى المستعملة في البحث والحصول على منصب عمل دائم في فرنسا[90]. ومنه نستنتج أن لرأس المال الاجتماعي دور مهم في تحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد في المؤسـسـات، خاصـة في ظل أزمة التشـغيل التي يشـهدها سـوق العمل وارتفاع معلات البطالة في أوساط الشباب وخاصة حاملي المؤهلات العلمية.

من خلال ما تناولته التعاريف وخلصت إليه الدراسات المتنوعة، يتضح لنا أن مفهوم التوظيف أوسع من أن يختصـــر في عملية بســـيطة تتم بين طرفين(طالب العمل وصـــاحب العمل). وأن هذه العملية تتوســـطها عمليات اجتماعية وعوامل خارجية أخرى أصـــبحت تتحكم وتســـيطر على إجراءاتها، فنجاح جهود الفرد في البحث عن العمل باسـتخدام رأسـماله البشـري بكل مكوناته لم يعد كافيا، مالم يتم الاسـتعانة بمختلف الموارد الاجتماعية الموجودة في شـــبكة العلاقات الاجتماعية والروابط القوية والضـــعيفة التي يمتلكها، والتي يمكن بواسطة تفعيلها تحقيق منافع متنوعة. فالرأسمال الاجتماعي أصبح موردا مهما وفعالا ضمن الرأسمال العام الإجمالي للفرد، ومن أهم الموارد والمكاسـب التي يسـعى الفرد لتحقيقها للحصـول على منصـب عمل دائم، يمكنه من تحقيق مكانة اجتماعية محترمة بين أفراد المجتمع الذي ينتمي اليه.

وعليه يمكن القول أن"عملية البحث عن عمل تتم وفق معيارين متوازيين هما معيار رأس المال البشـري ومعيار رأس المال الاجتماعي"[91]. إضافة إلى ذلك فإن عملية الاستثمار في هذين المعيارين متواصلة، فالفرد يســـعى دائما للعمل على تنمية رأســـماله الاجتماعي بغرض امتلاك علاقات اجتماعية أفقية وأخرى عمودية

[90] شويمات كريم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[91] نفس المرجع، ص 50.

تمكنه من تقوية الروابط العلائقية، والتي يستخدمها في طريقة الدخول إلى سوق العمل والبحث عن العمل، أو استغلالها خلال مساره الوظيفي مستقبلا.

ومنه يمكن القول أن الروابط الاجتماعية تميل إلى استخدام المقابلة في عملية التوظيف، مع أفضلية للروابط القوية على الروابط الضعيفة، فكلما كانت هذه الروابط قوية كلما ابتعدت عملية التوظيف عن الطرق الرسمية. فالمسابقات قائمة على أساس المؤهلات التي يمتلكها المترشحون، وتقام في ظروف نزيهة ويكون لكل واحد منهم نفس الفرصة في الحصول على المنصب. هذه النتائج تتوافق مع ما جاء به **رينالد بيرت،** حيث أن العديد من الأفراد لهم علاقات مع أفراد آخرين ويثقون بهم وواجب عليهم دعمهم، وفي هذا السياق غياب العلاقات يمثل فرصة لمشاريع سيطرة الوساطة على تدفق المعلومات وتنسيق الاجراءات بين الفاعلين الموجودين، حيث يمثل الفرد الذي يدخل كوسيط بين أفراد توجد بينهم علاقات اجتماعية جسرا، أو نقطة عبور من أجل الوصول الى موارد مختلفة "[92]. الروابط الاجتماعية في هذه الحالة تؤدي إلى تنسيق إجراءات التوظيف من أجل الحصول على منصب عمل وهي تسهل عملية التوظيف، حيث تميل إلى استخدام المقابلة في عملية التوظيف مع أفضلية للروابط القوية على الروابط الضعيفة، وكلما اتجهنا من الروابط الضعيفة إلى الروابط القوية كلما ابتعدنا أكثر عن الطرق الرسمية في التوظيف.

[92] تيطراوي فتحي، رأس المال الاجتماعي والاندماج المهني، مرجع سابق، ص173.

خلاصة الفصل:

إن مفهوم رأس المال الاجتماعي من أكثر أنواع رأس المال غموضا في الوقت الحاضر، نظرا لاقتحامه العديد من التخصصات في حياة المجتمعات، الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهو يختلف عن الصور الأخرى لرأس المال، لأنه لا يوجد في الأفراد ولا في الواقع المادي وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. ورغم الاختلافات بين الباحثين والمختصين إلا أنهم أجمعوا على أنه مورد مهم لا يمكن تجاهله في حياة الأفراد، فهو يعبر عن تلك العلاقات والروابط الاجتماعية والقيم التي يكونها الأفراد في إطار بناء اجتماعي معين، والتي تدعوا إلى تدعيم روح التضامن والتعاون، وتقوية العمل الجماعي بينهم لخدمة أهداف مشتركة. ويعد تراكم هذا الصنف من رأس المال مفتاحا لنمط جديد من الاستثمار الفعال في حياة الأفراد والمؤسسات على السواء، هي الأكثر نجاحا في نفس الوقت، يمكن بواسطته تعزيز التماسك الاجتماعي ورفع عامل الثقة بين الأفراد في الجماعات والمؤسسات التي ينتمون إليها، وتحسين الأداء الجماعي للعاملين بها بما ينعكس بالايجاب على الأفراد والجماعات ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عموما.

البـــاب الثانـي:
الجـــانب الميدانـي
للدراسـة

تمهيد.

1- مجالات الدراسة الميدانية.

1-1-المجال المكاني للدراسة الميدانية.

1-1-1 تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

1-1-2 لمحة عن وحدة ألتومات وأهدافها.

1-2- المجال الزماني للدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

2-1- مجتمع الدراسة.

2-2- عينة الدراسة.

2-3- أدوات جمع البيانات.

2-4- معالجة وتحليل البيانات العامة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تفرض الأدبيات المنهجية في البحث العلمي ضرورة تحكم الباحث في متغيرات دراسته الميدانية، تحكما يمكنه من حصر موضوع دراسته، حتى يتمكن القارئ من أخذ صورة شاملة حوله في إطاره النظري وتحديد الخطوات المنهجية المتبعة بدقة، كالمناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات، مع التعرض إلى الفرضيات المقترحة. حيث يعتبر الجانب الميداني من أهم مميزات البحوث الاجتماعية باعتباره الجانب المكمل للدراسة النظرية، وذلك من أجل الإثبات أو النفي الكلي لفرضياتها، إضافة إلى أن القيمة الحقيقية لهده البحوث تتمثل في اعتمادها على الجانب الميداني، الذي بواسطته يمكن للباحث اختبار فرضيات بحثه من خلال مجتمع البحث الذي يختاره. وقد تمت دراستنا الميدانية في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة(أنابيب)- الرغاية. ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع وسيرورة عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

كما سنتطرق في هذا الجانب إلى تحديد االمجال المكاني والزماني للدراسة، وأدوات البحث والمنهجية المتبعة، ثم عرض وتحليل مختلف النتائج وتفسيرها.

1- مجالات الدراسة الميدانية:

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى المجالين المكاني والزماني للدراسة من خلال النقاط التالية:

1-1-المجال المكاني للدراسة:

تعد المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المسماة (أنابيب) من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية الرائدة في ميدان صناعة الأنابيب والمنتجات المسطحة، حيث تعتبر الممول الرئيسي للسوق الوطنية بالنسبة لعدة شركات وطنية كبرى رائدة في العديد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، مثل شركة سوناطراك، شركة سونلغاز....الخ. سنحاول تقديم مؤسسة أنابيب من خلال نشأتها وأهدافها ومهامها.

1-1-1 تقديم عام للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

تعد صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة ونصف مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الحساسة كالطاقة والزراعة، الري والصناعة، وهو ما جعل الجزائر مباشرة بعد الاستقلال تولي اهتماما كبيرا بتطوير هذا القطاع، من خلال

قيامها بإنشاء الشركة الوطنية لصناعة الحديد سنة 1964م. التي تعتبر امتداد للمجمع الفرنسي VALOURECللأنابيب المعدنية، التي دشنت سنة 1960م من طرف السلطات الاستعمارية وقتها. وبعد استرجاع السيادة الوطنية تم تأميمها سنة 1968م، إلا أن الشركة واجهت العديد من المشاكل والصعوبات خلال مختلف المراحل التي مرت بها من أجل تجسيد صناعة وطنية للحديد على أرض الواقع، إلا أنها لم تكن تملك في الأصل أي قاعدة صناعية. بعد عقد من الزمن كانت إشارة الانطلاقة لإنشاء عدة مصانع، والتي نمت بسرعة كبيرة خاصة بعد إنشاء مجمع الحديد والصلب المعروف بالحجار، وأصبح من ضروري جدا تنظيم هذه المؤسسات وتهيئة الأرضية من أجل إنشاء فرع الأنابيب وتحويل المنتجات الحديدية المسطحة. وبعد خمس سنوات تجسد هذا الفرع فعليا تحت تسمية " أنابيب"، وهذا طبقا لإعادة تنظيم وهيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد(SNS)سنة 1983م.

كما تعد صناعة الحديد والصلب من الصناعات المعول عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية والنهوض بالاقتصاد الوطني، ومن أجل تحقيق هذا الغرض عملت الجزائر على إنشاء مصانع أخرى لخلق التكامل فيما بينها وبين مركب الحجار، هذا الأخير أنتج في مرحلته الأولى 400.000 طن سنويا من المنتجات (أنابيب ملحمة، لفافات حديدية، صفائح مغطاة)، ومنتجات حديدية طويلة مثل(المعادن الخيطية، حديد البناء، وروافد...الخ)، والتي وجهت لتلبية الحاجات الضرورية للسوق المحلي، وهذا ما ساعد على خلق مؤسسات وطنية جديدة وتجنب استغلال الأجانب لهذه الثورة، واستغلالها محليا لصالح الاقتصاد الوطني[1].

وخلال المرحلة الأولى من التطور وموازاة مع النسبة العالية في التصنيع، كان استهلاك المنتجات الحديدية في ارتفاع مستمر، وهو ما أدى إلى عدم قدرة مجمع الحجار على تغطية متطلبات السوق المحلية. أما حاليا فإن المؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية ضمن المجمع سمحت لتصدير منتجاته نحو دول المغرب العربي (المغرب, تونس, ليبيا), وأوروبا, الإمارات العربية, الولايات المتحدة,...). كما جعلته علامة مرجعية والممون المفضل لمعدات السقي للعراق الشقيق[2].

1-1-2 لمحة عن وحدة ألتومات وأهدافها.

1-1-2-1 لمحة تاريخية عن الوحدة: لقد مرت وحدة ألتومات مجال دراستنا بتسميتها الحالية منذ نشأتها بالعديد من المراحل، حيث نشأت بتسمية أنابيبANABIB منذ البداية كمؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعة، تشكلت من إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد(SNS) التي أنشئت بالقرار رقم 83/627

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

[2] الموقع الرسمي لمؤسسة أنابيب www.anabib.com

في 05 نوفمبر 1983م، ثم تحولت بأمر قانوني سنة 1989م (بفضل الملف الذي يحتوي الحرية الذاتية للمؤسسات العمومية الاقتصادية) إلى شركات ذات أسهم و برأسمال يقدر بـ 70 مليون دينار تخضع للقانون التجاري.

في الأصل هذه المؤسسة لديها منشآت وكفاءات وخبرة عالية في مجال صناعة الأنابيب، كمعالجة الأنابيب بتقنيات الحرارة والتبريد من أجل تحويلها وتغطيتها بمواد خاصة، ولكي تستجيب لانشغالات وطلبات الزبائن وإرضاء حاجاتهم، وضعت أنابيب في متناول السوق المحلي والدولي كل منتجاتها التي تعتبر ذات جودة عالمية، ولكي تتجه إلى الأمام واصلت تطوير نشاطاتها بإنشاء ملحقات جديدة، وهذا من أجل توسيع تشكيلة المنتجات القاعدية كالمنتجات التامة وخدمات ما بعد البيع.

وبعد التحول الحاصل في سنة 2016 الناتج عن عملية ادماج بعض المؤسسات الوطنية، وتحويها الى وحدة بتسمية ألتومات تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة والمسماة اختصارا "أنابيب"، التي أصبح بعدها لها خصوصيات في نظامها تتماشى مع الشروط المطلوبة بفضل اختصاصها الفعال، كما توجهت نحو البحث والتفتح لتمديد أعمالها، وبفضل هذه المجهودات وقيامها بدراسات وبحوث تقنية للمشاريع استطاعت أن تنجز عدة وحدات كما سبق القول وهي: PTS/PAF/PTTP/IRAGRIS /ALTUMET ، وجعلها تابعة لمؤسسة أنابيب من المجمع أنلبيب [3].

هـذه الأخيـرة أي وحـدة ألتومـات ALTUMET هـي ميـدان دراسـتنا، رأس مالهـا يقـدر ب 10.630.280.000,00 دج، يقع المقر الاجتماعي للوحدة بالمنطقة الصناعية بالرغاية، الطريق الوطني رقم 05 بالجزائر. وتتخصص فيما يلي:

-صناعة الأنابيب اللولبية الملحمة من لفافات فولاذية Bobine métallique

-خدمة تغليف الأنابيب من الداخل والخارج.

-التطوير والبحث عن طرق صنع أخرى.

-تصدير واستيراد الأنابيب اللولبية الملحمة.

-توزيع المنتجات ومشتقاتها مثل الأنابيب الملحمة المعدة لنقل المحروقات، الماء وكذا استعمالات مختلفة (دعائم بنايات، أوتاد، و هياكل التنقيب).

تقوم الوحدة بصنع تشكيلة من الأنابيب الفولاذية قطرها ما بين 08 و 36 بوصة (219 إلى 914 ملم) يتم تسليمها مجردة أو مبطنة :

[3] الموقع الرسمي لمؤسسة أنابيب www.anabib.com

*أنابيب لنقل المحروقات وأنابيب لنقل المياه.

قدرات الإنتاج:يتوفر المصنع على قدرة إنتاج سنوية كالأتي:

*أنابيب: 40.000 طن

*تبطين: 40.000 طن.

تجهيزات الإنتاج:تملك الوحدة آلتين للتلحيم:

*ورشة لإتمام صناعة الأنابيب.

*مجموعة من التجهيزات لمراقبة نوعية وجودة المنتجات (الأنابيب).

*منشات للتبطين الخارجي بالبوليثيلين والداخلي بواسطة راتنج الابوسكي.

توجه المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني في قطاعات الطاقة والهيدروليكيات، وهي القطاعات الأساسية التي تحتوي أهم زبائنها:

***قطاع الطاقة:** تمثله أهم الشركات الكبرى مثل سونلغاز، سوناطراك، كانا غاز، نفطال،CAMEG.

***قطاع الهيدروليكيات:** تمثله المديريات الولاية(D.H.W) والمؤسسات الوطنية للهيدروليكيات (التهيئة المائية، النقل المائي، قطاع الري، مؤسسات متنوعة القطاع).[4]

وتعمل المؤسسة من خلال سياساتها الهادفة إلى توسعة نشاطها وتحسين جودة منتجاتها، وكذا استقطاب زبائن جدد ولفت انتباههم لاقتناء منتجاتها، وذلك باعتمادها على استخدام وسائل وتقنيات حديثة ومتطورة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، كما تسعى المؤسسة جاهدة إلى إدخال أحدث الآلات لمسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

كما تسعى ALTUMET جاهدة إلى احترام معايير الجودة المعتمدة في هذا المجال، انطلاقا من استعمال أجود أنواع الصلب المقتنى من مصنع الحجار، وكذا المستورد من اكبر شركات الصلب الأوروبية، والمستخدم في جميع مراحل صناعة الأنابيب وتبطينها.

ويرتكز هذا المسعى على تجهيزات حديثة ونظام عمل يحرص على ضمان الجودة، هذا الأخير مكن وحدة ALTUMET من الحصول على شهادات المطابقة:[5]

API Q1 EN10224 ISO 9001 /TS ISO 29001 2002 ، ورخصة API 5L تخول لها طبع رمز API على منتجاتها.

[4] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

[5] www.anabib.com الموقع الرسمي لمؤسسة أنابيب

1-1-2-2- أهداف ومهام وحدة ألتومات.

أ- أهداف الوحدة: تعتبر مؤسسة أنابيب من المؤسسات الرائدة في صناعة الأنابيب الحديدية بكل الأحجام المعروفة في هذا المجال منذ سنوات الستينيات، ومن أبرز أهدافها:

- تحقيق الاكتفاء الإنتاجي بالنوعية اللازمة.
- الحصول على أحدث التقنيات والأدوات.
- تشجيع العمال على إمكانية التكوين والتدريب.
- إلزام الجودة على المبيعات المستوردة والمحلية.
- تحقيق رقم أعمال معتبر لمواجهة الأزمات الاقتصادية.
- الحفاظ على المكانة المرموقة للمؤسسة من خلال تطوير المنتجات وآليات التصنيع، مما أدى بها للدخول في سياسة التنظيم العالمي المختص في تطوير العمال في جميع الميادين، فكريا، إداريا، إنتاجيا، نوعيا، اكتفائيا ...الخ.

ب- مهام الوحدة: تقوم منذ نشأتها بتنفيذ عدة مهام أساسية تتمثل فيما يلي:

- إنتاج أنابيب ملحمة لولبية، حيث أن تلبيس هذه الأخيرة مؤهل للسوائل المنقولة وهي: الماء، الغاز والبترول، قطرها مابين 219مم و 813مم بطول من 8 أمتار إلى 12 متر.
- التلبيس الخارجي البولي إثيلين ثلاثي الطبقات: من المعروف أن الظروف البيئية لنقل السوائل جد عدوانية، ولمقاومة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها، تعتمد ألتومات طريقة التلبيس بالبولي إثيلين ثلاثي الطبقات وفقا لمقياس NF A49 -710، يتكون هذا الطلاء من:[1]
  - طبقة من الراتنج الإيبوكسي مطبقة بتنفيض استاتيكي على سطح محبب مسبق.
  - طبقة ثانية من مادة لاصقة من البوليمرات مطبقة بواسطة التطبيع مصممة لضمان التزاوج بين الايبوكسي والبولي اثيلين.
  - طبقة ثالثة باستخدام تطبيع البولي إيثيلين باستعمالPEHD PEMD(عالي، متوسط، كثيف).

حيث يضمن هذا التلبيس حماية طويلة الأمد عن طريق إنشاء حاجز صلب، وبجمع كل الفعاليات التي تعمل ضد التآكل والصدأ للايبوكسي مع خصائص البولي اثيلين. التي تتناسب خاصة مع مجاري أنابيب تتعرض لمؤثرات خارجية حادة(تغيرات حرارية، أوساط مالحة، مجاري تحت سطح البحر)، كما يوفر هذا التلبيس المزايا التالية:

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

- الحماية من التآكل والصدأ والقدرة على الانحناء.
- حماية كاثودية مخففة وحصانة ضد البكتريا
- حماية ضد التآكل الذي يسببه الماء والبخار.
- مقاومة عالية للعزل الكهربائي ومقاومة عالية للصدمات.
- الحفاظ على التوازن والثبات مع مرور الوقت.

- تخص سلسلة التلبيس بالبولي إيثيلين ثلاثي الطبقات أنابيب فولاذية بأقطار خارجية 8 بوصة 5/8 إلى 36 بوصة على التوالي من 219.1 ملم إلى 914 مم.

- التلبيس الداخلي بالراتنج إيبوكسي: يعد التآكل العدو اللدود في مجال تصنيع الأنابيب، سواء كان داخليا أو خارجيا، وللحصول على مقاومة فعالة ضد التآكل الداخلي، تستخدم ألتومات في التلبيس الداخلي راتنج الإيبوكسي.
- يضمن مبدأ الحماية بطبقة من راتنج الايبوكسي خلق حاجز للماء ملتصقة تماما بين المعدن والسائل.

بعد تحضير السطح بالتحبيب، يتم الطلاء من الايبوكسي المكونة من عنصرين(الراتنج مصلب) عن طريق رذاذ خال من الهواء.

- الأنواع المقترحة للتلبيس الداخلي: تلبيس الإيبوكسي الغذائي للأنابيب المعدة لغرض هيدروليكي، طلاء الايبوكسي لأنابيب الغاز لغرض نقل الهيدروكربونات، حيث يتميز هذا الطلاء بما يلي:
  - نوعية التصاق ممتازة.
  - الحماية من التآكل.
  - التخفيض من احتمال خسائر السائل.
  - تدفق نوعي للسوائل.
  - ضمان صلاحية مياه الشرب.

تنجز ألتومات التلبيس الداخلي الايبوكسي طبقا للمعيار الدولي NFA49-709، كما تقوم باستيراد وتصدير الأنابيب الفولاذية، وبحث وتطوير طرق الإنتاج.

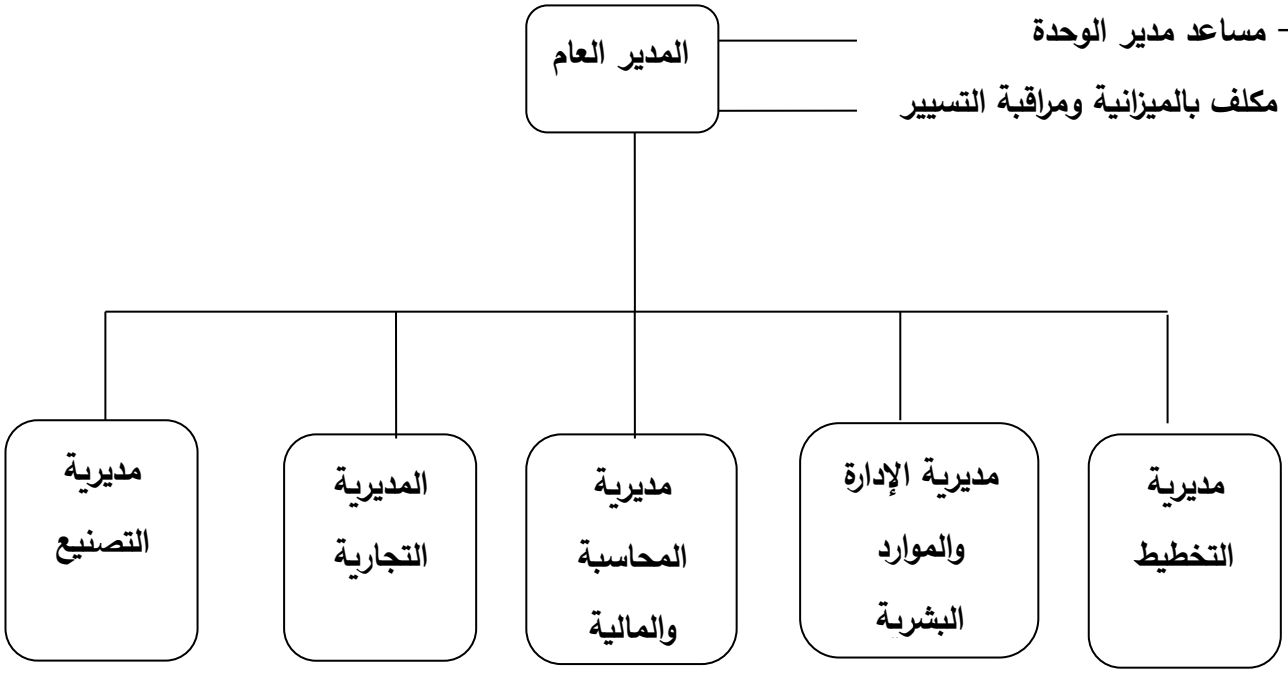
تلعب ALTUMET دورا مهما بمشاركتها في تطوير الاقتصاد الوطني، لكون نشاطها استراتيجي بالدرجة الأولى.

1-1-2-3- دراسة الهيكل التنظيمي العام لوحدة ألتومات.

نهدف من خلال هذا العنصر لإعطاء صورة شاملة للهيكل التنظيمي للوحدة، وذلك بتوضيح كل الأقسام والمديريات والمصالح الموجودة في المؤسسة، مع التركيز على مهام مديرية الموارد البشرية.

وللاطلاع على الهيكل الكامل والمفصل للوحدة أنظر الملحق رقم01.

الشكل رقم(06): يبين مديريات الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للوحدة.

- **مهام مختلف المديريات:** سنحاول تقديم مختلف المديريات بالشرح.

أ- **المدير العام:** يعتبر رأس الهرم السلمي والمسؤول الأول عن إعطاء صورة عن المؤسسة واستراتيجياتها العامة، وعن كل ما يجري بها وتوضيح أهدافها وسياساتها، يعمل على التنسيق مع مجموعة من المساعدين والنواب على تحقيقها.

ب- **مديرية المصنع:** تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن تنفيذ الأنشطة التالية:

- توضيح وتطبيق السياسة الإنتاجية للمؤسسة.
- مراقبة النوعية حسب معايير الجودة والنوعية العالمية.
- مراقبة وتنمية المهام الخاصة بالصيانة والإنتاج.
- متابعة تسيير المخزونات والتموين بالمواد الأولية وقطع الغيار.

وتندرج ضمن هذه المديرية الدوائر الآتية:

- ❖ دائرة الإنتاج .
- ❖ دائرة الدراسة والنوعية.
- ❖ دائرة الصيانة.
- ❖ دائرة التموين.
- ❖ دائرة المبيعات والتسويق.

ج- المديرية التجارية: هي المسؤولة عن توضيح وتنشيط السياسة التجارية وفق ما هو مسطر وموضح من المديرية العامة للمؤسسة، وهي بمثابة حلقة ربط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

- **قسم المشتريات:** تتمثل مهامه فيما يلي: [6]
  - تحضير ومراقبة مخطط التموين بالمواد الأولية اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج.
  - تحضير ومراقبة الأنماط في مادة المخزون للمواد الأولية اللازمة لتشغيل وحدات الإنتاج.
  - تسيير الزيادة في المواد فيما بين الوحدات.
  - التسيير المستقبلي لاحتياطات وحدات الإنتاج.
  - شراء وتموين المؤسسة بالمواد الأولية وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية.
- **قسم التوزيع والتسويق:** ومن أهم المهام المتعلقة بهذا القسم :
  - توزيع وتنمية الشبكات.
  - تسويق المنتجات.
  - التصدير.

د- **مديرية المحاسبة و المالية:** تقوم هذه المديرية بتنفيذ وتنمية مهام الميزانية المحاسبية والمالية والضرائب ومراقبة تسيير المؤسسة، وكل ما يتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة العمليات اليومية. وتنقسم بدورها إلى دائرتين وهما:

- دائرة المحاسبة المالية.
- دائرة الميزانية والمحاسبة المالية.

هـ- مديرية الإدارة والموارد البشرية: هي المسؤولة عن سياسة تسيير الموارد البشرية وإدارة الوسائل في إطار الصلاحيات المخولة لها كما هي مسطرة، ومتابعة شؤون العاملين الإدارية والاجتماعية، بالاضافة إلى

[6] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

تطبيق التوجيهات والأهداف لتنفيذ وتنمية المهام الإدارية، ومسؤولة أيضا عن السهر والإشراف عن مختلف العمليات مثل، التوظيف وتوضيح سياسة الترقية، إعداد موازنة وخطة التكوين، بالاضافة إلى المهام الأخرى الموزعة على مختلف مصالحها، وتتكون من الدوائر التالية:

- **دائرة المستخدمين:** تتحكم المؤسسة في هذه الدائرة بالمنظور الإداري للتسيير، وكل وظائف التسيير الإدارية ثم استخدامها في الدائرة، وإعداد وتنفيذ إجراءات التسيير التقديرية وإجراءات تسيير الحياة المهنية للعمال. فهي تتكون من:

- **خلية التشغيل والتكوين:** تقوم هذه الخلية بإعداد وتنفيذ خطط التوظيف والتكوين، ومتابعة الحياة المهنية وحركة العمال (النقل، التعيين، مخطط التكوين، ...الخ)، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومتابعة المتربصين بالمؤسسة.

- **خلية تسيير الشؤون الاجتماعية:** تقوم بضمان التسيير المستمر للأجور(تسجيل العمال، المعالجة المعلوماتية للأجور)، وتسير المساهمات والاشتراكات، بالاضافة إلى متابعة التعويضات الاجتماعية، وإعداد ومتابعة التقارير الشهرية والفصلية للمؤسسة.

- **خلية طب العمل:** تتكون هذه الخلية من رئيس الخلية وممرض، اللذين يتكفلون بتقديم الإسعافات الأولية في حالة حوادث العمل، وتسجيل المصابين ونقل العمال للمستشفيات، بالاضافة إلى الاحتفاظ بالملفات الطبية للعمال والتكفل بهم وبعائلاتهم في حالة المرض.

1-2- المجال الزماني للدراسة الميدانية.

يقصد به الفترة الزمانية التي تم فيها النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية، والتي تم فيها جمع البيانات حول الموضوع، وعليه فقد تمت الدراسة على فترات زمنية متقطعة توزعت كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تمثلت في قيامنا بزيارة لوحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة(أنابيب)، تم التوجه فيها إلى مديرية الموارد البشرية، أين تم لقاء نائب مدير الموارد البشرية والادارة، الذي قدم لنا كل التسهيلات للقيام بهذه الدراسة، حيث كلف بعدها أحد الموظفين لمرافقتنا للقيام بجولة استطلاعية بمختلف المكاتب الإدارية والأقسام وورشات الإنتاج، بهدف تكوين صورة شاملة عما يدور في المؤسسة للتحقق من مدى ملائمتها لانجاز الدراسة، تم من خلالها الاطلاع على ما يدور بالوحدة بهدف جمع البيانات الميدانية، حيث مكنتنا من بناء تصور عام عن المؤسسة واكتشاف المناخ السائد داخلها، من خلال رصد السلوكيات والتصرفات والتفاعلات بين العمال في مختلف المستويات المهنية أفقيا وعموديا، وكذا

معرفة الجوانب التي لها علاقة بالحياة المهنية للعمال وتفاعلاتهم، والتي لها علاقة بموضوع دراستنا. كما تم القيام بلقاء مع السيد نائب المدير للموارد البشرية والإدارة، طرحت فيه بعض الأسئلة التي تتعلق بواقع تسيير الموارد البشرية عموما، وما يتعلق بموضوع التوظيف على وجه الخصوص، من أجل إيجاد تلك السبل للتفكير، التي تساعد على ضبط مشكلة البحث وتدقيقها والوصول بها إلى الإشكالية النهائية، ولقاءات مع بعض المسؤولين والمشرفين بورشات الانتاج وبعض العمال. بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الوثائق المساعدة على جمع المعطيات العامة عن الوحدة والمؤسسة، وقد دامت العملية عدة أيام متقطعة ابتداء من تاريخ إمضاء ترخيص القيام بالدراسة الميدانية.

- **المرحلة الثانية:** تم التوجه فيها إلى مديرية الموارد البشرية، أين تم لقاء السيد نائب مدير الموارد البشرية والادارة، الذي وجهنا بدوره إلى مكتب التوظيف أين تم تكليف مسؤولته بتقديم التسهيلات اللازمة المتعلقة بالدراسة الميدانية. حيث تم تزويدنا بالمعلومات اللازمة عن الوحدة عموما، والمتعلقة بموضوع الدراسة على وجه الخصوص، مثل النشأة والنشاط، وكذا توزيع العمال حسب مختلف المصالح والأقسام، وكيفية تنظيم العملية التكوينية، وغيرها من البيانات التي وظفت في دراستنا واستغلالها في مختلف المراحل، وخاصة في بناء محاور استبيان الدراسة، من خلال إدخال التعديلات اللازمة لإخراجه في شكله النهائي.

وقد استغرقت هذه العملية عدة زيارات على فترات متقطعة طيلة فترة الدراسة الميدانية، تم فيها ضبط محاور الاستبيان في شكله النهائي، كما تم فيها تحديد كيفية وفترة توزيعه على العمال والموظفين، في مختلف الإدارات والورشات بالمؤسسة دون التأثير على السير العادي للعمل.

- **المرحلة الثالثة:** تم في هذه المرحلة الشروع في توزيع الاستبيان على العمال في مختلف المكاتب الإدارية، والورشات في قسم الإنتاج واسترجاعه، وقد دامت العملية من بداية شهر ديسمبر 2023 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2024. وهذا بهدف الوصول إلى عدد مقبول من أفراد عينة الدراسة، وملء الاستبيان بدقة.

2- مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

من خلال هذا المحور سوف نتطرق الى تحديد مجتمع الدراسة وعينته التي نقوم بدراستها، والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

2-1- مجتمع الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد ووحدات وأحداث ومشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.[7] وفي هذه الدراسة الميدانية يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة- بالرغاية، سواء كانوا موظفين بعقود غير محددة المدة أو بعقود محددة المدة، حيث بلغ عدد أفراد الوحدة 418 عاملا، مقسمين عل ثلاث طبقات مهنية تتمثل فيما يلي: طبقة الإطارات وتضم الإطارات والإطارات السامية، طبقة أعوان التحكم، طبقة أعوان التنفيذ، والممثلة بالأعداد التالية:

- طبقة الإطارات وعددها 160.
- طبقة أعوان التحكم وعددها 128.
- طبقة أعوان التنفيذ وعددها 130.

2-2- عينة الدراسة.

تسعى البحوث الانسانية والاجتماعية للوصول الى نتائج أكثر دقة في دراسة مختلف الظواهر، من خلال الاعتماد على طرق رياضية واحصائية تضفي على البحث مصداقية أكثر، ونظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث وعدم القدرة على إجراء مسح شامل بسبب العدد الكبير لأفراده وتعدد وحداته، يلجأ الباحث إلى اختيار عينة بحثية بهدف الوصول إلى الدقة والموضوعية، التي تتوقف النتائج المتوصل إليها على درجة تمثيل هذه الأخيرة لمجتمع البحث.

2-2-1- نوع عينة الدراسة: يعتبر تحديد أنواع المعاينة أهم عملية متعلقة بتصميم العينة، وعادة ما يشير التراث السوسيولوجي إلى نوعين من العينات العشوائية أو الاحتمالية، وغير العشوائية أو غير الاحتمالية[8]، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع الأفراد في كل الوحدات لأسباب عدة، كان لابد من اختيار نوع عينة الدراسة من المجتمع الكلي بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، حيث يقول **تيراس باكر** "مهما كان نوع البحث ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل، لا بد من مراعاة عاملين هامين هما إمكانية الانجاز

[7] محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل الاجراءات**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1999، ص 84.
[8] دليو فضيل، مرجع سابق، ص183.

والتكلفة"[9]. وعليه قمنا في هذه الدراسة باختيار العينة الاحتمالية أو العشوائية، "التي تعتمد على نظرية الاحتمالات، أي لكل عنصر من المجتمع الأصلي نفس الفرصة ليكون من العناصر المكونة للعينة، وهذا وفقا لمعايير رياضية حسابية"[10]. حيث يكون حسب هذا النوع لكل فرد في الوحدة حظوظ متساوية للظهور في عينة البحث، وعليه قمنا بتطبيق العينة العشوائية الطبقية، لعدم وجود تجانس بين أفراد مجتمع البحث الذي يتميز باختلاف وحداته، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها "تقسيم أفراد مجتمع البحث لطبقات غير متجانسة ولا تحمل نفس الخصائص، ويتم سحب العينة بالشكل العشوائي البسيط أو المنتظم من كل طبقة"[11].

2-2-2- حجم عينة الدراسة: بالاضافة إلى تحديد نوع العينة المستخدمة، لابد من تحديد حجم عينة الدراسة انطلاقا من مجتمع البحث، وعليه فقد حدد عدد أفراد عينة دراستنا بـ 180 فرد، أي ما يقدر بنسبة 43% من مجموع العمال مقسمين عل طبقات المجتمع كما يلي:

●طبقة الإطارات : 418(عد أفراد مجتمع البحث) ←——— 180(عدد أفراد العينة)

160(عدد أفراد الإطارات) ←——— س(عدد أفراد الإطارات في العينة)

س= (160*180)/418= 28800/418=69

ومنه عدد الإطارات في العينة =69

●طبقة عمال التحكم: 418(عد أفراد مجتمع البحث) ←——— 180(عدد أفراد العينة)

128(عدد أفراد أعوان التحكم) ←——— س(عدد أفراد أعوان التحكم في العينة)

س=(128*180)/418=23040/418=55

ومنه عدد أعوان التحكم في العينة=55.

---

[9] موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية(تدريبات عملية)**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص 297.

[10] يونسي عيس، شينار سامية، عماري عائشة، **العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد2، الجزائر، 2021، ص533.

[11] راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، جامعة الفيوم، 2020، ص 445 .

●طبقة أعوان التنفيذ: 418(عد أفراد مجتمع البحث) ←180(عدد أفراد العينة)

130(عدد أعوان التنفيذ) ←س(عدد أفراد أعوان التنفيذ في العينة)

س=(130*180)/418=23400/418=56

ومنه عدد أعوان التنفيذ في العينة=56.

2-3- أدوات جمع البيانات.

إن نجاح أي بحث علمي يتوقف إلى حد كبير على اختيار أفضل الأدوات وأنسبها في الحصول على المعطيات، التي تتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة، لذلك فان طبيعة دراستنا تتطلب استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية على الظاهرة محل الدراسة للإلمام بمختلف جوانبها، بالاضافة الى مختلف الوثائق المتحصل عليها من قبل المؤسسة، وعليه تم استخدام ما يلي:

2-3-1- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعطيات بغرض التحقق من فرضيات البحث، **و**هي "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي، يوجه لأفراد عينة الدراسة التي استخرجها الباحث من المجتمع الأصلي بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين الإجابة على هذه الأسئلة بطريقة يحددها الباحث حسب أهداف البحث"[12]. ومن أجل احترام الخطوات المنهجية لإعداد هذه الأداة فقد بنيت على شكل محاور، أولها محور البيانات الشخصية الذي يضمن 09أسئلة، أما المحور الثاني فتضمن أسئلة حول المتغير المستقل الأول المتمثل في التسيير العقلاني لعملية التوظيف، من خلال بعده رأس المال البشري، وقد تضمن 16 سؤالا. بينما تناول المحور الثالث أسئلة المحور المستقل الثاني المتمثل في رأس المال الاجتماعي، وقد تضمن 11 سؤالا. أما المحور الرابع فتضمن أسئلة المتغير التابع المتمثل في الاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وقد تضمن 18 سؤالا. في حين يحتوي المحور الخامس على أسئلة متعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وقد تضمن 13 سؤالا.

وقد تشكل الاستبيان في مجموعه من 69 سؤالا، موزعين على مختلف أبعاد ومؤشرات موضوع الدراسة، توزعت أسئلته بين أسئلة مغلقة وأسئلة نصف مغلقة وأسئلة مفتوحة.

[12] ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص82.

2-3-2- الوثائق المختلفة: تعتبر الوثائق المختلفة التي يتحصل عليها الباحث من مكان قيامه بالدراسة مصدرا أساسيا ومهما في عملية جمع البيانات، استفدنا من الحصول عليها في معرفة الجوانب المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية من حيث تركيبتها وعددها، وتوزيعها بين الفئات المهنية والأقسام والإدارات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما استفدنا منها في تحديد عينة الدراسة، وكيفية تنفيذ مختلف الأنشطة في إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين وطرق تقييم أداء الأفراد جماعيا وفرديا.

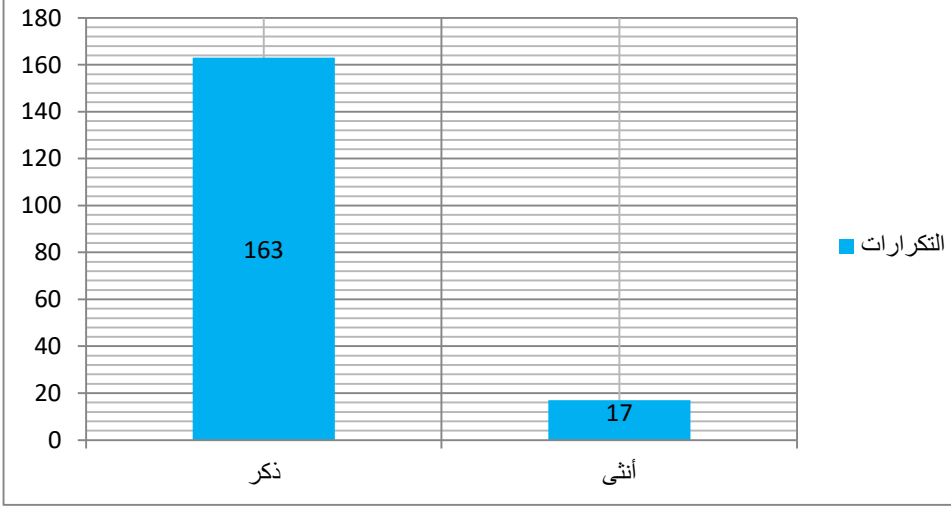
2-4- معالجة وتحليل البيانات العامة.

من خلال هذا العنصر سوف نقوم بمعالجة وتحليل أهم البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، من خلال الجداول الاحصائية والتمثيلات البيانية.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	163	%90.6
أنثى	17	%9.4
المجموع	180	%100

الشكل رقم(07) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



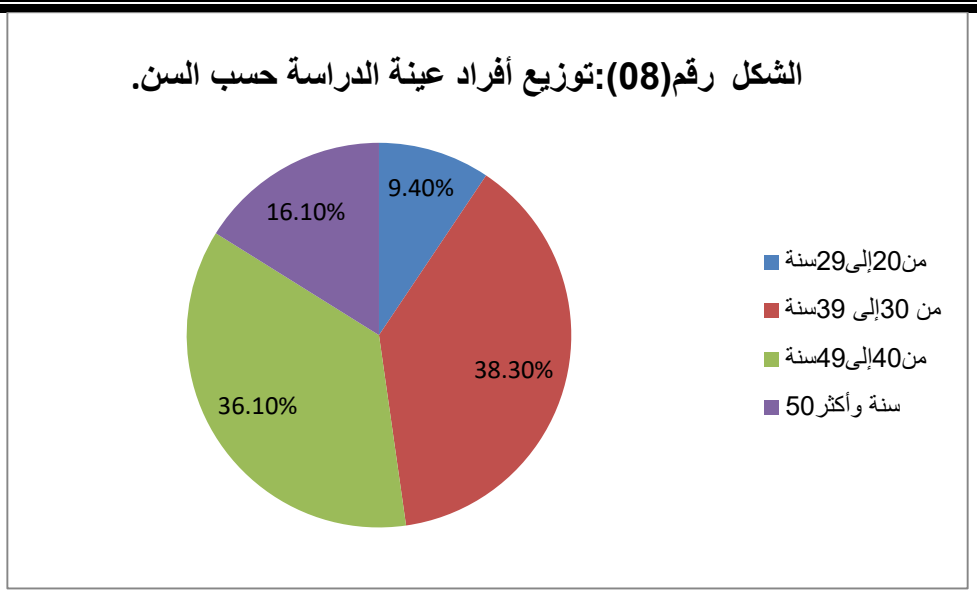
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 90.6 % ، تمثل الاتجاه العام لغالبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور، مقابل نسبة 9.4 %من جنس الإناث، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور بالوحدة.

تسفر البيانات الإحصائية عن فارق كبير بين الجنسين في عينة الدراسة، حيث يمكن إرجاع هذا الفارق لطبيعة نشاط المؤسسة التي تنشط في المجال الصناعي، حيث تكون فرص العمل أو المشاركة في هذه القطاعات أكثر توجيها للذكور مقارنة بالإناث. كما أن طبيعة الأعمال في هذا المجال تفرض توفر متطلبات وظيفية معينة تعتمد بدرجة كبيرة على الجانب الفيزيولوجي، وتتطلب أغلب المناصب في قسم الإنتاج قدرات بدنية كبيرة لتنفيذ الأعمال لا يتماشى مع قدرات الإناث ، ويفرض تواجد الذكور بعدد كبير مقارنة بتواجد العنصر النسوي المحدود جدا، باستثناء تواجده في بعض المناصب الفنية مثل المخابر ومراقبة الجودة والنوعية أو بعض المناصب الإدارية، وهو ما يبرر تواجد عدد الذكور بنسبة أكبر مقارنة بعدد الإناث.

الجدول رقم(03): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

الفئات العمرية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية%
من20إلى29سنة	17	%9.4
من30 إلى39 سنة	69	%38.3
من40إلى49سنة	65	%36.1
50سنة وأكثر	29	%16.1
المجموع	180	%100

الشكل رقم(08):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.



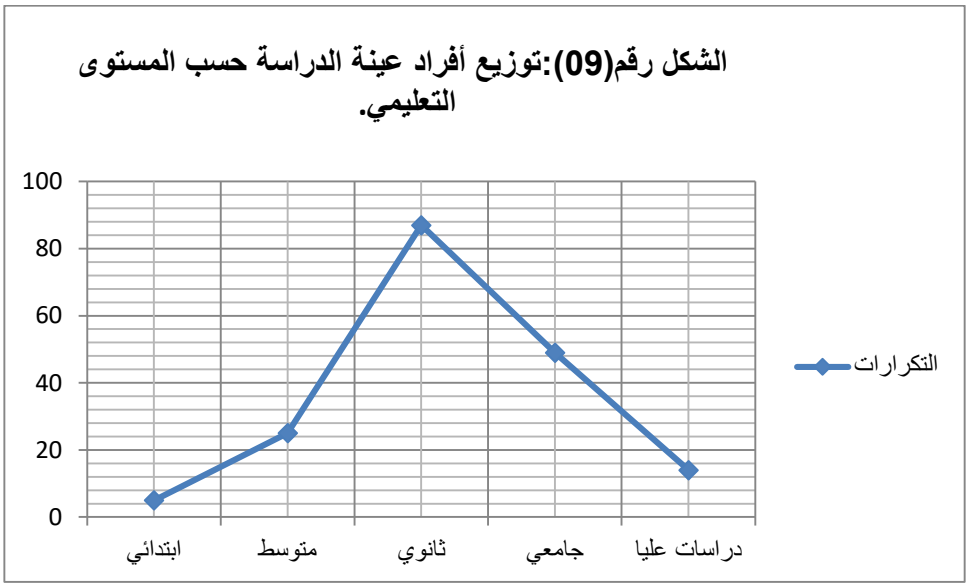
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية ما بين 30 و 39سنة تمثل النسبة الأكبر لأفراد العينة بـ 38.3 %، تليها الفئة العمرية ما بين 40 و 49سنة بنسبة 36.1 %، في حين نسبة 16.1% للعمال الذين تجاوزوا سن الخمسين، أما النسبة الأقل تقدر بـ 9.4 %تمثلها الفئة العمرية بين 20 و 29سنة.

يتضح من البيانات الإحصائية أن الفئة العمرية المشكلة للطبقة العمالية من الشباب، حيث نجد أن حوالي 75 %منهم تمثل الفئتين من 30إلى 49 سنة، وهو ما يعكس التركيز على استقطاب الفئات الشابة، وهي الفئة القادرة على القيام بمثل هذه الأعمال، وتحمل ضغوط العمل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، كما تشير إلى تمتع غالبية الأفراد بالنضج أو الاستقرار المهني، كما تشير إلى امتلاك هذه الفئة العمرية للخبرات الكافية التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وتجعلهم أكثر قدرة على الحصول على وظائف في مستويات أعلى أو أدوار إدارية، ومن جهة أخرى يمكن تفسير وجود عمالة شابة بالمؤسسة بعدم استقرار العمال لفترة طويلة، وهذا حسب تصريحات بعض العمال في مختلف الفئات المهنية، بسبب عدم تسوية وضعيتهم وتحسين ضروفهم المهنية، سواء من حيث الترقية أو نوع العقد الذي يشتغل في إطاره بعضهم. فيما هناك فئة عمرية بين 50 سنة وأكثر تمثل نسبة16.1 %، وهي تشير إلى أن عدد هؤلاء قليل في العينة، وهو ما قد يفسر بطلب التقاعد المبكر، أو نتيجة لوجود صعوبات يواجهها هؤلاء في البقاء في سوق العمل بسبب الظروف المختلفة. بينما هناك فئة قليلة تمثل حوالي 10 % بالنسبة للفئة الأولى الأقل تواجدا مقارنة بالفئات الأخرى، حيث يمكن تفسيرها بالسياسة التي تنتهجها المؤسسة في السنوات الأخيرة، والمتمثلة في عدم استحداث مناصب جديدة للتوظيف ، إلا في حالة الضرورة لتعويض بعض المناصب الشاغرة، كما تعتبر مرحلة انتقالية بين التعليم والعمل، إذ غالبا ما تشكل هذه المرحلة صعوبة في الحصول على وظائف دائمة أو متقدمة، نظرا لنقص الخبرة العملية أو لوجود المنافسة الشديدة في سوق العمل.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ابتدائي	5	%2.8
متوسط	25	%13.9
ثانوي	87	%48.3
جامعي	49	%27.2
دراسات عليا	14	%7.8
المجموع	180	%100

الشكل رقم(09):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



يتضح من خلال الجدولأعلاه أن 48.3 %من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى ثانوي، ونسبة 27.2 % من حاملي الشهادات الجامعية، ونسبة13.9 %من أصحاب المستوى المتوسط، ونسبة 7.8 % من أصحاب دراسات عليا، بينما تمثل نسبة 2.8 %فقط من العمال الذين لهم مستوى ابتدائي.

في ضوء المعطيات الإحصائية يتضح أن غالبية أفراد العينة مستواهم الدراسي ثانوي وجامعي، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي عند الفئات العمالية في المؤسسة، حيث تكون الفئة التي تحصلت على مستوى ثانوي غالبا في المراحل المبكرة من الحياة المهنية، كما تكون في وظائف تتطلب مهارات فنية أو

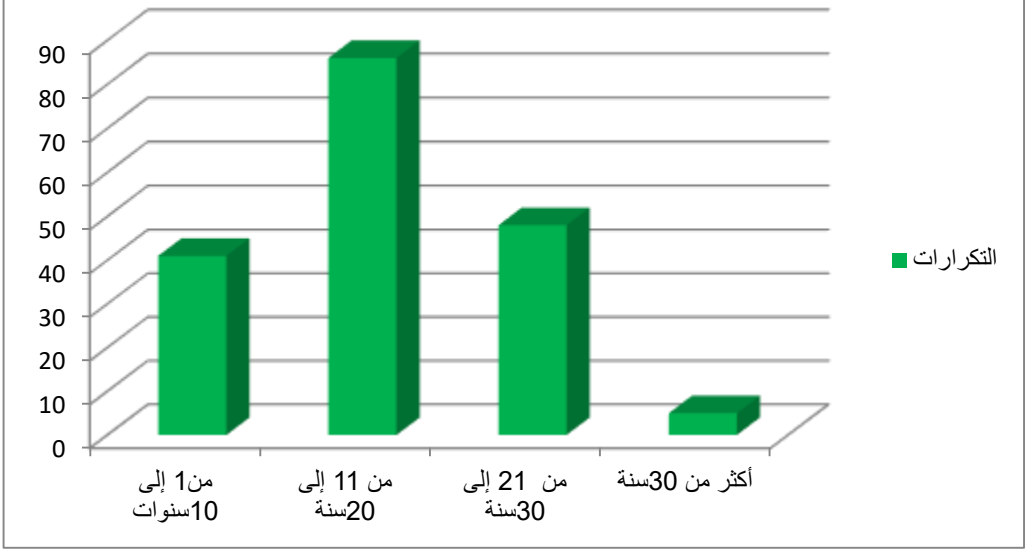
حرفية، وهي فئة أساسية في العديد من القطاعات الإنتاجية، التي تعتمد على القوى العاملة المتخصصة. أما الفئة التي تحمل مؤهل جامعي غالبا ما تكون في وظائف تتطلب تخصصات أكاديمية، وتشمل الذين يتطلعون عادة إلى فرص توظيف أعلى، أو مناصب إدارية مقارنة بالأفراد ذوي المؤهل الثانوي. إلا أن وجود الكثير من الأفراد الحاصلين على مؤهل جامعي يفرض تنافسا مرتفعا على الوظائف التي تتطلب هذه المؤهلات، كما تدل هذه النسب على أن المؤسسة تستقطب عمالة بمؤهلات علمية متقاربة متخصصة ومؤهلة في مجال الإشراف والصيانة، قادرة على التجاوب مع سياستها ومواكبة والتطورات الكبيرة في وسائل الإنتاج التي تحتاجها العملية الإنتاجية. في حين هناك فئة من أصحاب المستوى المتوسط تمثل 13.9 % منهم، وهي أقل تمثيلا في العينة مقارنة بالفئات الأخرى، إلا أن هذا التوزيع يدل على أن التعليم المتوسط لا يزال يشكل جزءا من قاعدة القوى العاملة، حيث يكون أصحاب هذا المستوى في وظائف ذات مهارات فنية عادية، أو لا تتطلب مؤهلات أكاديمية أعلى. وفي حين أن أصحاب المستوى الابتدائي تمثلهم نسبة 2.8 % فقط من أفراد العينة، وهي نسبة منخفضة جدا، حيث يكون تواجد هذه الفئة غالبا في وظائف منخفضة المهارات، أو عند بعض العمال المتقدمين في السن. ويمكن أن تعكس أيضا التوجه العام لتحسن مستوى التعليم في المجتمع عموما وفي الطبقة العمالية على وجه الخصوص.

نستنتج أن هناك توجه واضح نحو تحسن التعليم وارتفاع مستويات التعليم في سوق العمل، حيث يمثل أصحاب الشهادات الجامعية والمستوى الثانوي نسبة كبيرة. وتبين أن التوظيف حاليا يتطلب شهادات جامعية وشهادات منمركز ومعاهد متخصصة، ويبين أيضا الحاجة المستمرة لتأهيل أفراد قادرين على مواكبة التقدم المهني أو التكنولوجي في العديد من المجالات.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية%
من1 إلى10 سنوات	41	%22.8
من 11 إلى20 سنة	86	%47.8
من 21 إلى30 سنة	48	%26.7
أكثر من30 سنة	5	%2.8
المجموع	180	%100

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية



نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 47.8% تمثل االنسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة التي تنتمي للفئة التي لها أقدمية مهنية بين11 إلى20سنة، تليها نسبة 26.7 % تمثل فئة21 إلى30سنة، ونسبة % 22.8 من الفئة التي لها أقدميه من سنة إلى10سنوات، بينما تمثل الفئة التي لها30 سنة وأكثر نسبة ضئيلة تقدر ب2.8 % .

البيانات الإحصائية أعلاه تقدم معلومات مهمة عن الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة، التي تبين وجود نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تنتمي للفئتين من 11الى 30 سنة، حيث تمثل الفئة الأولى مانسبته 47.8 % ، وهو ما يعني امتلاك قرابة نصف أفراد العينة لخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة. إضافة إلى تحقيقهم لاستقرار مهني وخبرة متقدمة بمجال عملهم من خلال تولي وظائف إدارية أو قيادية، وامتلاك المهارات العملية التي تجعلهم قادرين على أداء مهام معقدة ومتنوعة. كما يمكن أن يفسر باستقرار سوق العمل في فترات سابقة مما دفع الأفراد للاستمرار في وظائفهم لفترات طويلة. في حين تمثل الفئة التي لها أقدمية مهنية بين 21 إل 30 سنة نسبة26.7 %، ويمكن أن تدل هذه النسبة على تولي الأفراد مناصب إشرافية أو إدارة متوسطة، ولديهم القدرة على التوجيه والتدريب للأجيال الأقل خبرة ، وتعكس استمرارية توجه الأفراد نحو الترقية الوظيفية أو اكتساب خبرات متنوعة مع مرور الوقت. أما الفئة التي لها أقدمية مهنية بين سنة إلى 10 سنوات نسبتها 22.8 % تضم الأفراد الذين لديهم خبرة عمل أقل مقارنة بالفئتين السابقتين،

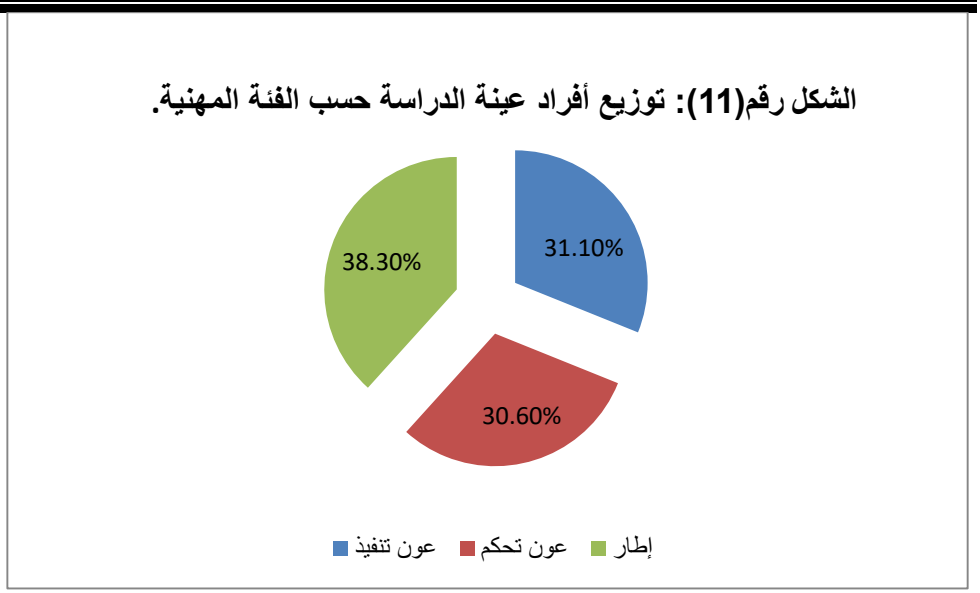
الأشخاص في هذه الفئة قد يكونون في مرحلة الاستكشاف لمجالات متعددة داخل السوق والتحكم في المهارات الأساسية، ولكن قد لا يكون لديهم التحكم في التخصص أو القدرة على تحمل المسؤوليات الإدارية العالية. بينما تمثل الفئة التي لها أقدميه مهنية 30 سنة وأكثر نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 2.8 %، وهي تشير إلى أن معظم هؤلاء لديهم خبرة مهنية طويلة للغاية، غالبا توصلهم إلى مناصب رفيعة أو وظائف إشرافية عليا ، بسبب مسيرتهم المهنية الطويلة، ويمكن تفسير هذه النسبة الضئيلة على أن غالبية الأفراد في المؤسسة لا يميلون إلى البقاء في نفس الوظيفة أو القطاع لفترات طويلة جدا.

عموما يمكن استنتاج وجود حالة استقرار مهني، يوجب ضرورة البحث عن فرص التحديث والتطوير للأفراد في جميع الفئات حسب الأقدمية المهنية، كما يوجب على المؤسسة العمل على استقطاب الفئات الشابة من سوق العمل، واستحداث مناصب جديدة تجنبا للقطيعة بين الأجيال المهنية وعدم تواصلها بصفة سلسة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(06): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية%
عون تنفيذ	56	%31.1
عون تحكم	55	%30.6
إطار	69	%38.3
المجموع	180	%100

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة38.3 %تمثل غالبية أفراد عينة الدراسة التي تنتمي لفئة الإطارات، تليها نسبة 31.1 %تمثل أعوان التنفيذ، ونسبة 30.6 %من فئة أعوان التحكم.

المعطيات الإحصائية تبين التقارب الكبير بين الفئات العمالية من حيث التمثيل، إلا أن الفئة الأكثر نسبيا هي فئة الإطارات التي تقارب 40 %، ويفسر وجود هذه الفئة بطبيعة نشاط المؤسسة وطرق انجاز الأعمال، التي تعتمد على استخدام الآلات الحديثة والمتطورة التي تسير عن طريق برامج متطورة عبر الحاسوب، مما يفرض ضرورة وجود أفراد يملكون مؤهلات عالية تمكنهم من التحكم الجيد في هذه العملية، ما قد يشير إلى طبيعة تنظيمية تعطي أهمية للكفاءات التخصصية والإدارية، كما يمكن أن يعكس هذا أهمية التوجيه والإشراف ضمن المؤسسة. في حين تمثل فئة أعوان التنفيذ نسبة31.1%، تمثل وجود تكامل وتفاوت في المهام، غالبا ما ترتبط بالمهام العملية والروتينية التي تعتمد على تطبيق الأوامر والتوجيهات الصادرة من الإطارات، مما يدل على دور تنفيذي جوهري يتطلب دعما مستمرا وتنسيقا مع الفئات الأخرى. في حين تمثل فئة أعوان التحكم نسبة 30.6 %، حيث تتولى غالبا مهام الرقابة والتأكد من تنفيذ المهام وفقا للمعايير، ويعتبر مهامها حيويا فهي وسيط بين التخطيط والتنفيذ، ما يعكس دورها في تحقيق الانضباط والجودة في العمل.

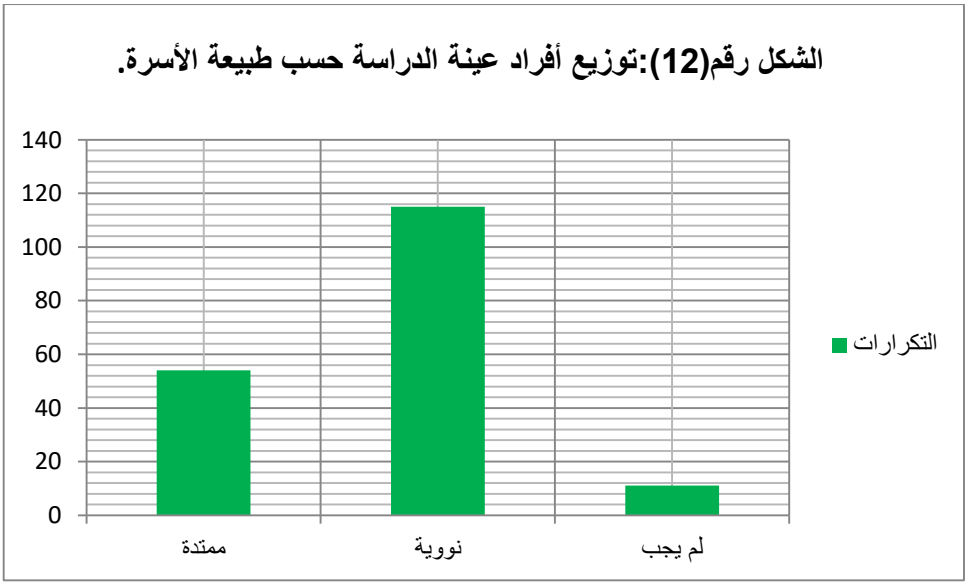
تدل هذه البيانات على وجود بنية هرمية تسودها فئة الإطارات، مما قد يعكس قيمة عالية للتأهيل الأكاديمي والخبرة الإدارية في الثقافة المؤسسية، ووجود نسب متقاربة بين فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم قد يعكس نوعا من التوازن في أدوار الرقابة والتنفيذ داخل المؤسسة، هذه الفئات تؤدي إلى تفاعلات اجتماعية محددة داخل المؤسسة، حيث تكون العلاقات بين الإطارات وأعوان التنفيذ غالبا عمودية

وتوجيهية، بينما تتميز علاقة أعوان التحكم بالإشراف المباشر، مما يمكن أن يؤثر على التماسك الوظيفي والشعور بالمساواة بين الموظفين. وعليه يمكن القول إن هذا التوزيع يسلط الضوء على بنية تنظيمية تميل إلى التخصص والتقسيم الوظيفي، الأمر الذي قد يساهم في وضوح المهام لكنه يتطلب أيضا إستراتيجية للتواصل المستمر بين الفئات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف بفاعلية.

الجدول رقم(07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الأسرة.

طبيعة الأسرة	التكرارات	النسبة المئوية%
ممتدة	54	%30
نووية	115	%63.89
لم يجب	11	%6.11
المجموع	180	%100

الشكل رقم(12):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الأسرة.



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63.89 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة ينتمون إلى أسر نووية، مقابل نسبة 30 % منهم ينتمون إلى أسر ممتدة، فيما نسبة 6.11 %منهم لم يجب.

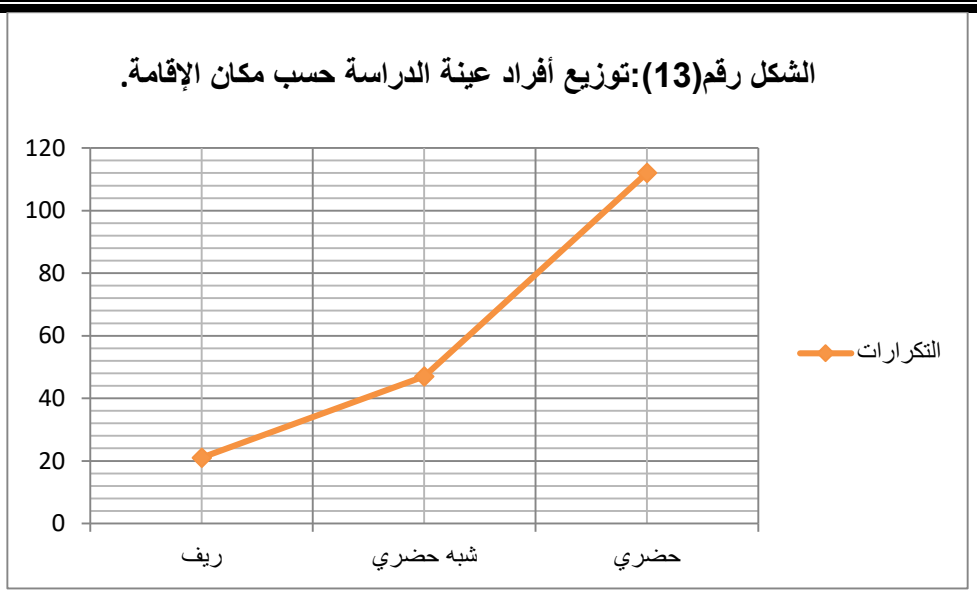
تتعلق البيانات الإحصائية أعلاه بطبيعة الأسرة، حيث تشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى أسر نووية، التي تتكون عادة من الزوجين وأطفالهما دون وجود أفراد آخرين، تشير إلى أن هذا النوع من

الأسر أصبح هو السائد، حيث يفضل أو يضطر العديد من الأفراد نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية إلى اتباع أنماط معيشية أكثر استقلالية، مثل الإقامة في مكان أقرب إلى العمل، وهو ما قد يقلل الحاجة إلى الحياة ضمن أسر ممتدة بسبب سهولة التنقل والاعتماد على الذات. في مقابل نسبة 30 %من أفراد العينة ينتمون لأسر ممتدة، وهي أسر تضم أفرادا من أكثر من جيل واحد، هذه النسبة الأقل تعكس اتجاها نحو تقلص دور الأسرة الممتدة في الحياة اليومية للأفراد، وتراجع في بعض الأحيان بسبب عوامل اجتماعية واقتصادية متعددة. إلا أن هذه النسبة تدل على أن بعض الأفراد لا يزالون يعيشون في أسر ممتدة، إما بسبب الاعتبارات الاجتماعية أو الثقافية، أو لكون هذه الأنماط العائلية ما تزال متأصلة في بعض المناطق، مثل المناطق الريفية أو في المجتمعات التقليدية، حيث يمكن أن تكون هناك حاجة أكبر للتعاون الأسري أو المسؤوليات المشتركة، وتمنح نوعا من الدعم الاجتماعي لأفرادها من الأجيال الأصغر سنا. فيما هناك نسبة 6.11% من العينة الذين لم يحددوا نوع الأسرة، وهي نسبة صغيرة ولكنها قد تعكس عدم قدرة الأفراد على تصنيف وضعهم العائلي بشكل دقيق.

الجدول رقم(08): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة.

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية%
ريف	21	%11.7
شبه حضري	47	%26.1
حضري	112	%62.2
المجموع	180	%100

الشكل رقم(13):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة.



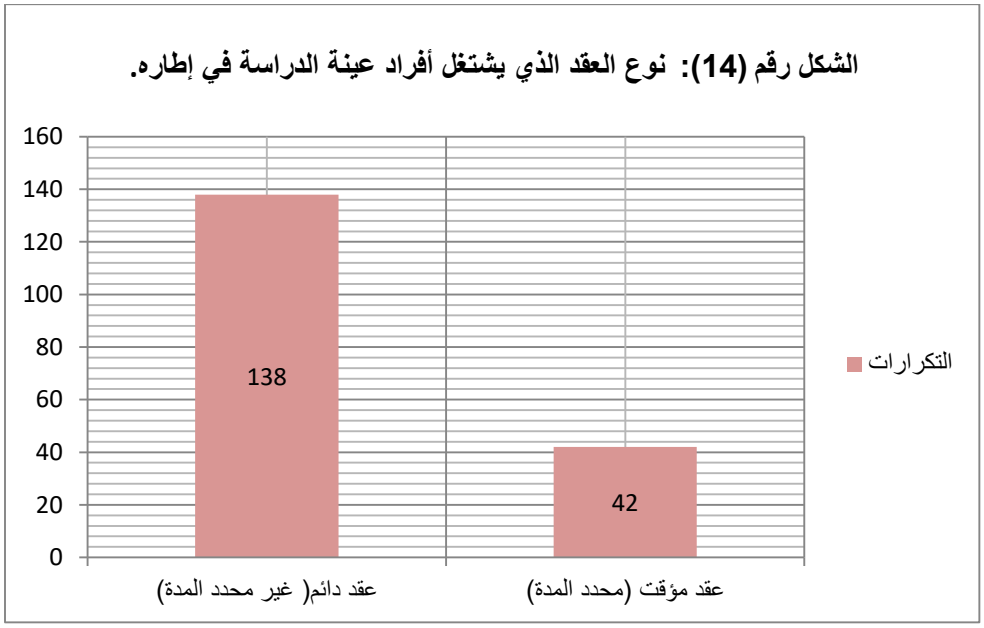
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62.2 %تمثل الاتجاه العام بالنسبة لأغلبية أفراد عينة الدراسة الذين يقطنون في مناطق حضرية، تليها نسبة26.1 %منهم يقطنون في مناطق شبه حضرية، في حين سجلت نسبة 11.7% من أفراد العينة يقيمون في مناطق ريفية.

البيانات الإحصائية تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مناطق حضرية، حيث أن تحليل هذه البيانات يتطلب النظر في عدة جوانب لفهم السياقات الاجتماعية والجغرافية، التي تؤثر على هذا التوزيع. حيث تدل هذه النسبة أن المناطق الحضرية تشهد كثافة سكانية أكبر، كما أن الحياة في المدن قد تساهم في توفر مصادر معلوماتية أفضل للأفراد، وهذا راجع إلى قرب موقع المؤسسة من المناطق الحضرية، واعتماد المؤسسة على وكالة التشغيل المحلية في استقطاب اليد العاملة، وهذا ما يمنح الأفضلية لأبناء هذه المناطق لشغل المناصب. في حين أن نسبة القاطنين في المناطق شبه الحضرية تمثل ربع أفراد العينة، وهي أقل بكثير من المناطق الحضرية، لكنها تظل تمثل شريحة كبيرة نسبيا من أفراد العينة. وهو ما يشير إلى وجود توازن نسبي بين الحياة الريفية والحضرية في هذه المناطق، حيث توجد بعض المرافق والخدمات التي قد تكون مشتركة بين الحضرية والريفية. وعلى الرغم من أن هذه المناطق قد تتوفر على بعض البنية التحتية والخدماتية، إلا أنها غالبا ما تكون أقل تطورا مما يجعل فرص العمل أو التعليم أقل تنوعا. فيما أن هناك فئة أقل بنسبة11.7 % تمثل القاطنين في المناطق الريفية، تدل على وجود عوامل مختلفة بإمكانها المساهمة في هذا الانخفاض، تشمل محدودية البنية التحتية ونقص وسائل الاتصال، أو صعوبة الوصول إلى مصادر المعلومة وفرص التوظيف التي تجعل الأفراد في هذه المناطق أقل فرصا.

وعموما يمكن القول أن هناك تباين واضح في توزيع النسب بين المناطق الحضرية وشبه الحضرية والريفية، حيث تظل المناطق الحضرية هي الأكثر تمثيلا، كما يمكن أن يكون ذلك مرتبطا بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية مثل توفر التعليم، الوظائف.

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع العقد الذي يشتغل في إطاره.

نوع العقد	التكرارات	النسبة المئوية
عقد دائم(غير محدد المدة)	138	% 76.7
عقد مؤقت (محدد المدة)	42	% 23.3
المجموع	180	% 100



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يشتغلون بعقود عمل دائمة، في مقابل 23.3 %من أفراد العينة يشتغلون بعقود عمل مؤقتة.

تظهر البيانات الإحصائية أعلاه تباينا واضحا بين أفراد العينة في نوع العقد، حيث يشتغل الأغلبية بعقود دائمة، يمكن أن يدل على أن هؤلاء لديهم استقرار وظيفي نسبي، حيث تمنحهم هذه العقود أمانا وظيفيا أكبر مقارنة بالعقود المؤقتة، وتعتبر خيارا أكثر جذبا بسبب ضمان العمل على المدى الطويل، والمزايا الأخرى التي قد ترافق هذا النوع من العقود، تنتشر هذه العقود أكثر في القطاع العام أو في المؤسسات الكبيرة المستقرة ماليا، التي تفضل الحفاظ على استقرار القوى العاملة لديها، وتعكس الرغبة في بناء علاقة عمل

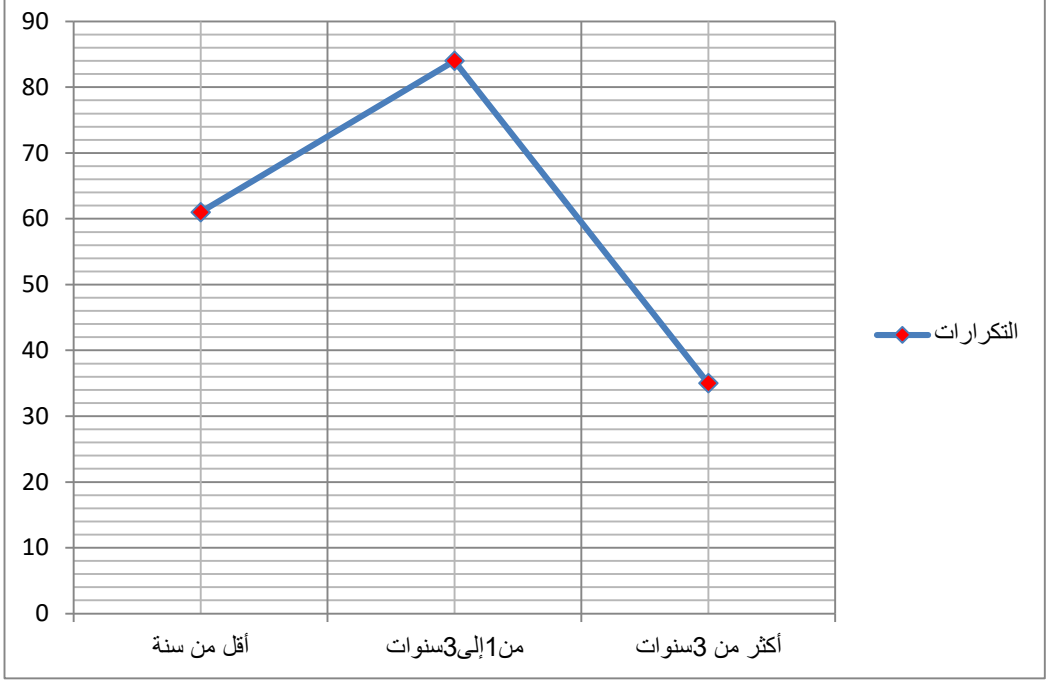
طويلة الأمد. كما تقدم هذه العقود لاستقطاب الأشخاص ذوي الخبرات والكفاءات العالية. في حين هناك فئة تقدر بحوالي ربع أفراد العينة يعملون بعقود مؤقتة، يمكن تفسيرها بوجود بهشاشة في الاستقرار الوظيفي، قد تكون هذه العقود أكثر شيوعا في أسواق العمل التي تتميز بمنافسة شديدة ، أو تدل على وجود قيود في التوظيف الدائم.

يبين تحليل هذه البيانات أن غالبية الأفراد يعملون بعقود دائمة، مما يشير إلى مستوى عال من الاستقرار الوظيفي، وقد يعكس وجود بيئة عمل مستقرة وتوظيف دائم، ومع ذلك تظل نسبة العقود المؤقتة لافتة وتستدعي النظر في التحديات التي قد يواجهها الأفراد العاملون بتلك العقود، مثل نقص الأمان الوظيفي والامتيازات، وما لها من انعكاسات على اندماجهم وأدائهم الوظيفي.

الجدول رقم(10): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة البحث عن المنصب.

مدة البحث عن عمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	61	% 33.9
من1إلى3سنوات	84	% 46.7
أكثر من3 سنوات	35	% 19.4
المجموع	180	% 100

الشكل رقم (15): مدة بحث الأفراد عن منصب عمل



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.7 %من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن مدة بحثهم عن عمل ما بين سنة إلى3 سنوات، ونسبة 33.9 % منهم مدة بحثهم أقل من سنة، بينما نسبة 19.4 % منهم تجاوزت مدة بحثهم عن عمل3 سنوات.

تبين المعطيات الإحصائية أن نسبة 80 %من أفراد عينة الدراسة تمثل غالبية الذين كانت مدة بحثهم أقل من سنة وبين سنة و3سنوات، وهي مدة متوسطة تجعل الباحث عن عمل يدخل في حالة قلق، نتيجة عدم حصوله على منصب يخرجه من وضعية البطالة ويحقق بواسطته مكانته الاجتماعية، هذه النسبة قد تكون دليلا على تحديات اقتصادية تجعل من الصعب على الأفراد العثور على وظائف ملائمة خلال فترة زمنية قصيرة، فتأخر الفرص الوظيفية يمكن أن يكون ناتجا عن الأزمات الاقتصادية وضعف النمو الاقتصادي، أو وجود فجوة بين المهارات المطلوبة في سوق العمل والمهارات التي يمتلكها الباحثون عن عمل، ويمكن تفسيرها بسبب المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق العمل، الناتجة عن العدد الكبير لخريجي المؤسسات الجامعية ومراكز ومعاهد التكوين المتخصصة، وهو ما يجعل الباحث عن عمل يفكر في استغلال كل الطرق مثل شبكة العلاقات الاجتماعية، التي يمتلكها لتدعيم وتعزز فرصه في الحصول على منصب.

في حين هناك فئة تمثل ثلث أفراد العينة كانت مدة بحثهم عن العمل أقل من سنة، قد يمثل هؤلاء شريحة اجتماعية تمتلك مؤهلات عالية، أو خبرات سابقة تسهل عليهم فرص إيجاد وظائف بسرعة أكبر، كما

قد يكون لديهم القدرة على التكيف مع تغيرات سوق العمل بشكل أسرع، مما يسهل عليهم العثور على فرص عمل في فترة قصيرة. وفي حين هناك فئة تمثل حوالي خمس أفراد العينة تجاوزت فترة بحثهم 3 سنوات، قد يشير هذا إلى وجود عوائق مثل عدم توفر فرص وظيفية كافية للأفراد ذوي الخبرات المحدودة أو المؤهلات المنخفضة، كما يمكن أن يكون مؤشرا على تهميش فئات معينة من المجتمع.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أعلاه أن هناك تحديات اجتماعية واقتصادية معقدة تواجه الأفراد في سوق العمل، كما يمكنها أن تعكس وجود فوارق اجتماعية بين مختلف الفئات، فالأفراد الذين يبحثون عن عمل لفترات طويلة قد يكونون من الذين تفتقرون لشبكة علاقات متنوعة تمكنهم من تحقيق ذلك.

خلاصة الفصل :

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول أن المؤسسة تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها، والممون الرئيسي للسوق الوطنية بالمنتجات، وبعد دراستنا الشاملة لمختلف المحاور المتعلقة بها، من حيث النشأة والمهام وخصائص التركيبة البشرية، ارتأينا القيام بدراستنا الميدانية على أهم وحداتها من حيث المهام والتعداد البشري، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 180 عاملا، طبقنا من خلالها مختلف الإجراءات المنهجية للقيام بمثل هذه الدراسات، وتوصلنا إلى أن غالبية أفرادعينة الدراسة بالمؤسسة من فئة الذكور بنسبة 88% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، الذي يتطلب جهدا بدنيا وعضليا، بالإضافة إلى كونهم يمثلون فئة الشباب، وأغلبهم من أصحاب مستوى تعليمي ثانوي وجامعي بنسبة تفوق 52% ، بالإضافة إلى أن معظمهم ينتمون إلى أسر نووية بنسبة62.67% ، وينتمون إلى نفس المنطقة.

وسوف نتطرق في الفصول الموالية إلى عرض وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها عبر الاستمارة، وتحليلها للوصول إلى أهم النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

تمهيد.

1-الشباب وطرق البحث عن عمل.

2- رأس المال البشري وإجراءات عملية التوظيف.

3- رأس المال البشري وتحقيق عملية الاندماج بالمؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل من الدراسة والمتعلق بالفرضية الأولى، التي تفترض أن هناك تأثير للرأسمال البشري الذي يمتلكه الأفراد في تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية، وقصد الالمام والتفصيل أكثر لتوضيح هذا الأثر من خلال أبعاد هذه الفرضية، سنسلط الضوء على تحليل مجموعة من النقاط، المتمثلة في طرق بحث الشباب عن مناصب عمل، والدوافع التي دفعتهم للبحث عن عمل بالمؤسسة، وكيفية معرفتهم بعروض العمل وطرق ايداع ملفات ترشحهم للعمل بالمؤسسة. حيث يتم عرضها وتحليلها كما يلي:

1- الشباب وطرق البحث عن عمل.

يسعى أفراد المجتمع على اختلاف وضعياتهم الاجتماعية والمهنية إلى محاولة تحسين مكانتهم الاجتماعية، من خلال سعيهم للحصول على منصب عمل، محاولين استغلال أي فرصة تمكنهم وتوصلهم لذلك، حيث تختلف طرق البحث عن عمل من شخص لآخر، حسب الوضعية والظروف التي يتواجد بها كل واحد منهم، وحسب الامكانيات والموارد المتاحة له، وهو ما سنتناوله من خلال عرض وتحليل الجداول التالية:

الجدول رقم(11): يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول وضعيتهم قبل الالتحاق بالمنصب.

الوضعية قبل الالتحاق بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	62	%34.4
بطال	91	%50.6
إجابة أخرى	27	%15
المجموع	180	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن 50.6 % من أفراد عينة الدراسة كانوا في حالة بطالة قبل التحاقهم بالمؤسسة، في حين أن نسبة 34.4 %منهم كانوا موظفين في مؤسسات أخرى، وفي حين أن نسبة 15 %منهم أجابوا إجابة أخرى عبروا من خلالها على مزاولتهم لتكوين أو ممارسة أعمال حرة.

تبين المعطيات الإحصائية أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانوا في وضعية بطالة قبل التحاقهم بالمؤسسة. وهو مايمكن تفسير بوجود مشكلات هيكلية في سوق العمل، تتمثل في نقص الفرص الوظيفية، أو نتيجة تراجع دور بعض القطاعات الاقتصادية الناشطة في السوق في استقطاب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل. كما يمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بعدم توا فق المؤهلات العلمية مع متطلبات سوق العمل، وهو ما قد يتطلب تعزيز سياسات التكوين

وإعادة التأهيل المهني، ويمكن أيضا أن يكون للعوامل الاجتماعية المختلفة مثل، الموقع الجغرافي أو الفئة الاجتماعية دور كبير في ارتفاع معدلات البطالة، فغالبا ما تعاني الفئات الهشة اقتصاديا واجتماعيا من معدلات بطالة أعلى. في حين نجد أن حوالي ثلث أفراد عينة الدراسة كانوا موظفين في مؤسسات أخرى إلا أنهم فضلوا الالتحاق بالمؤسسة، قد يكون هذا الرقم مؤشرا على ظاهرة التنقل الوظيفي للأفراد بين المؤسسات بحثا عن فرص أفضل، أو ظروف عمل أكثر ملائمة، نتيجة لعدم حصولهم على مناصب تتوافق مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم، أو وجود بيئة عمل غير مستقرة تدفعهم إلى التغيير. حيث يسعى غالبية الذين يشتغلون بعقود مؤقتة للحصول على عقود دائمة، أو تطوير مهاراتهم والبحث عن تحديات وفرص جديدة تساعدهم على تحسين أوضاعهم المهنية والاجتماعية، نتيجة انخفاض الحوافز المادية والمعنوية التي كانت تقدم لهم في مؤسسات عملهم السابقة أو لأسباب أخرى، كما يمكن تفسير هذه النسبة بسعي المؤسسة إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات سابقة للاستفادة منها في شغل المناصب الشاغرة. بينما نجد ما نسبته 15 % منهم كانت إجابتهم متنوعة بين من كانوا يزاولون دراسة أو تكوينا بغرض الحصول على مؤهل علمي، مما يعكس أهمية تطوير رأس المال البشري، وبين من كانوا يمارسون أعمالا حرة تتسم بعدم الاستقرار والديمومة، يتخذونها كحلول مؤقتة لوضعيتهم لغاية حصولهم على مناصب عمل مستقرة بالمؤسسة.

نستنتج من تحليل المعطيات الاحصائية أن إمكانية الحصول على منصب عمل غير متاحة لجميع أفراد المجتمع بنفس الفرص، وأن هناك فوارق اجتماعية واقتصادية تؤثر على توزع الأفراد بين البطالة والعمل، حيث يمثل الأفراد العاطلون نسبة كبيرة، وهو ما قد يشير إلى وجود تحديات تتعلق بتهيئة الظروف الملائمة لدخولهم سوق العمل، بالمقابل تعكس نسبة المتنقلين وظيفيا وجود سوق عمل مرن لدى بعض الأفراد، ولكنه قد يفتقر إلى الاستقرار، كما تظهر هذه النتائج أيضا ضرورة تحليل العوامل الاجتماعية المختلفة كالتعليم، الطبقة الاجتماعية والجنس، التي قد تساهم في تحديد فرص العمل والوصول إليها.

الجدول رقم(12): يبين الدوافع التي دفعت الأفراد إلى البحث عن عمل بالمؤسسة حسب الجنس.

الجنس	دافع البحث عن عمل بالمؤسسة					المجموع
	توافق شهادتك مع المنصب	وجود امتيازات وحوافز	وجود أصدقاء ومعارف	ليس لديك بديل	سمعة المؤسسة	
ذكر	64	8	17	60	14	163
	39.3%	4.9%	10.4%	36.8%	8.6%	100%
أنثى	10	1	2	4	0	17
	58.8%	5.9%	11.8%	23.5%	0.0%	100%
المجموع	74	9	19	64	14	180
	41.1%	5.0%	10.6%	35.6%	7.8%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.1 %من أفراد عينة الدراسة اختاروا البحث عن عمل بالمؤسسة بناء على توافق مؤهلاتهم العلمية مع المنصب، تدعمها نسبة 58.8 % من جنس الإناث ونسبة 39.3 % من جنس الذكور. في حين أن نسبة 35.6 % منهم اختاروا البحث بالمؤسسة نظرا لانعدام وجود بديل آخر مطروح في سوق العمل، تدعمها نسبة 36.8 % من الذكور ونسبة 23.5% من الإناث. وفي حين هناك نسبة 10.6 %منهم يتمثل سبب بحثهم عن عمل بالمؤسسة في وجود أصدقائهم ومعارفهم، تدعمها نسبة 11.8 % من الإناث ونسبة10.4 % من الذكور. وفي حين أيضا هناك فئة نسبتها بين5 % ونسبة 7.8 % استقطبتهم سمعة المؤسسة ووجود امتيازات وحوافز للبحث عن عمل بها.

البيانات الإحصائية للجدول أعلاه تبين بوضوح تعدد الدوافع التي تدفع الأفراد على اختلاف جنسهم لاستهداف مؤسسة معينة بالبحث عن عمل فيها، هذه الدوافع تتأثر بعوامل مختلفة، اجتماعية واقتصادية وثقافية، وتقدم لنا تصورا شاملا حول كيفية تعامل الأفراد مع سوق العمل وظروف التوظيف، ومن أهمها المؤهل العلمي الذي يبقى من أساسيات البحث في عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة. حيث تمثل نسبة الذين اختاروا البحث وفق مؤهلاتهم العلمية 40 %، هذه النسبة المعتبرة تشير إلى سعي الأفراد للبحث عن وظائف تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، كما تعكس أيضا أهمية التخصص في هذه العملية، حيث يسعى الأفراد إلى استثمار سنوات التكوين في وظائف تتناسب مع

تخصصاتهم، وهو ما تدعمه النسبة المرتفعة للاناث اللواتي تبحثن عن وظائف تتناسب مع مؤهلاتهن، وحاجتهن إلى إثبات أنفسهن للعمل في هذه الوظائف، ربما بسبب تحديات اجتماعية أو ثقافية تواجه المرأة في سوق العمل، أو كونها الفئة التي تميل إلى ممارسة مهامها إما في مناصب تقنية مهمة تعتمد بالدرجة الأولى على المؤهل العلمي والكفاءة، في مقابل نسبة أقل للذكور الذين يعتمدون على ذلك، مما قد يعكس مرونة أكبر لدى هؤلاء في التعامل مع فرص العمل، أو قدرتهم على تحمل المخاطر والبحث عن وظائف حتى في حالة عدم توافقها مع مؤهلاتهم.

كما أن هناك أكثر من ثلث أفراد العينة يقرون بعدم وجود بدائل في السوق وقلة عروض العمل المتاحة أمامهم، وحاجة أغلبهم للحصول على منصب عمل لمواجهة الظروف المعيشية الصعبة، هذه النسبة المعتبرة تشير إلى أن نقص فرص العمل وعدم توفر بدائل أخرى يدفع الأفراد إلى البحث عن وظائف في أي مؤسسة، ويعكس حجم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية على الأفراد، تدعمها نسبة أكبر من الذكور الذين يجدون أنفسهم في كثير من الأحيان مضطرين للقبول بأي فرصة عمل تتاح لهم، بسبب التوقعات الاجتماعية أو الالتزامات المالية التي تلزمهم بتوفير دخل مالي مقارنة بالإناث، وهو ما يؤشر على أنهن قد يكن أكثر انتقائية أو تحفظا في قبول العمل في أي مكان، وبحثهن عن بيئة عمل مناسبة لمتطلباتهن الاجتماعية والعائلية.

وفي مقابل ذلك هناك فئة نسبتها أكثر من 10 % منهم باختلاف نوعها الاجتماعي، حفزهم وجود أصدقائهم ومعارفهم بالمؤسسة للبحث عن عمل بها، لما يمكن أن توفره هذه الشبكة المتنوعة من مساعدة في الحصول على منصب عمل، يتوافق مع مؤهلاتهم وتسهل عملية اندماجهم، هذه النسبة توضح أن العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية تلعب دورا في التأثير على قرارات البحث عن عمل، فهؤلاء يوفرون دعما وسندا اجتماعيا يمكن أن يسهل انضمام الأفراد إلى المؤسسات، مع أفضلية نسبية للإناث، مما يفسر رغبتهن في الاستفادة من شبكاتهن الاجتماعية للتأكد من بيئة العمل قبل التقدم إليها، بمعنى بحثهن عن الأمان الوظيفي في بيئة عمل ملائمة لظروفهن الشخصية. بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى مثل سمعة المؤسسة في سوق العمل والحوافز والامتيازات، التي يمكن الحصول عليها بعد التوظيف، هذه الفئة رغم قلتها تدل على وجود أفراد تهمهم سمعة المؤسسة في البحث عن عمل، ربما تكون هذه السمعة مرتبطة بثقة الفرد في استقرار المؤسسة، أو شروط العمل الجيدة التي تقدمها، كما يمكنها أن تلعب دورا في تعزيز الشعور بالفخر الاجتماعي والانتماء لمكان مرموق والشعور، وبالتالي فهؤلاء قد لا يهتمون بالمزايا المادية فقط،

كما تعكس هذه النسبة في المقابل عدم وجود امتيازات مغرية في المؤسسة، كما تفسر حجم الضغوط الاقتصادية التي تدفع الأفراد للتركيز على الوظيفة ذاتها أكثر من التركيز على الامتيازات.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن هناك العديد من العوامل مثل المؤهلات، الشبكات الاجتماعية، التي تؤثر في توجيه قرارات الأفراد في البحث عن عمل، وأن هناك تفاوت بين الجنسين. مما يتطلب ضرورة تحسين سوق العمل وفتح خيارات متنوعة للجميع، من شأنها المساهمة في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة، وتقلل من الاعتماد على الشبكات الاجتماعية كوسيلة للوصول إلى المعلومات والفرص الوظيفية.

الجدول رقم(13): يبين طرق معرفة أفراد عينة الدراسة بوجود عملية التوظيف بالمؤسسة.

طرق معرفة الأفراد بعملية التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية
وكالة التشغيل	98	%54.4
إعلان في الجرائد	14	%7.8
إعلان في الانترنت	6	%3.3
أصدقاء ومعارف من داخل المؤسسة	48	%26.7
أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة	14	%7.8
المجموع	180	%100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 54.4% تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بأنهم عرفوا بوجود عملية التوظيف بالمؤسسة عن طريق وكالة التشغيل، في حين أن نسبة26.7%عرفوا بوجود عملية التوظيف عن طريق أصدقائهم ومعارفهم من داخل المؤسسة، وفي حين نسبة 7.8% منهم عرفوا بوجود توظيف عن طريق أصدقائهم ومعارفهم من خارج المؤسسة، أو عن طريق الإعلان في الجرائد، ومقابل نسبة 3.3% فقط عرفوا عن طريق الإعلان في الانترنت.

من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه يمكن القول أن وكالات التشغيل هي الوسيلة الأولى، التي يلجأ إليها طالبو العمل لمعرفة جديد التوظيف بالمؤسسة، هذه البيانات تبين اعتماد غالبية الأفراد على القنوات الرسمية للحصول على معلومات حول فرص التوظيف، وتبين أهميتها في تنظيم الاعلان عن الوظائف، وقد يكون له دلالات على توفير بيئة منظمة للتوظيف، كما يمكن أن تدل على محدودية الخيارات والبدائل المتاحة أمام الأفراد، مما يدفعهم للاعتماد بشكل رئيسي على وكالات التشغيل الرسمية. وتعكس هذه النسبة الكبيرة رغبة الأفراد في التقرب منها أكثر مقارنة بالطرق الأخرى، كونها الجهة الرسمية المكلفة بالإعلان عن الوظائف في المؤسسات التابعة إليها إقليميا وفقا للتشريعات المنظمة لهذه العملية.

وفي حين هناك فئة تمثل أكثر من ربع أفراد عينة الدراسة علموا بالعملية عن طريق أصدقائهم ومعارفهم الذين يعملون بالمؤسسة، وهو ما يبين أهمية الشبكات الاجتماعية وتأثيرها في سوق العمل، والدور الكبير الذي تلعبه في منح الأفراد الذين يمتلكونها ميزة إضافية في الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظائف، حيث يكون لديهم فرص أفضل للوصول إلى معلومات عن الوظائف، مقارنة بأولئك الذين يفتقرون لمثل هذه العلاقات، وهو ما قد يؤشر على وجود ما يسمى بالرأسمال الاجتماعي، حيث تكون العلاقات بأنواعها مفتاحا للحصول على الوظائف. وفي حين أيضا هناك فئة قليلة تعتمد على استغلال علاقاتهم بأشخاص من خارج المؤسسة، هذه النسبة المنخفضة قد تشير إلى أن العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة أقل دورا مقارنة بالعلاقات من داخلها، كونها تجعل الأفراد أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات الدقيقة. فقد تكون هذه المعلومات محصورة داخل دوائر ضيقة من المعارف داخل المؤسسة، مما يقلل من فرص انتشارها. في المقابل لا يمثل الإعلان في الجرائد مرجعا مهما للباحثين عن عمل، خاصة في السنوات الأخيرة مع قلة اهتمام الأشخاص بهذه الوسيلة الاعلامية، وهو ما يؤكد التراجع التدريجي لدور وسائل الإعلام التقليدية في تقديم وإيصال المعلومات للجمهور الواسع عن الوظائف، إلا أن هناك فئة صرحت بذلك يمكن أن تمثل الأفراد الأكبر سنا.

وهناك فئة بنفس النسبة بالنسبة للانترنت، رغم أنها الوسيلة الأكثر سهولة للوصول إلى المعلومة، إلا أنه لا يتم الاعتماد عليها بدرجة كبيرة في الإعلان عن الوظائف، حيث تشكل النسبة الأضعف في البحث عن عمل. وهو ما يعني أن هذه الوسيلة لم تصل بعد للمستوى المطلوب في البحث عن وظائف، نتيجة لضعف البنية التحتية الرقمية وقلة انتشار التوظيف الإلكتروني. كما يمكن يفسير ذلك على أنه تجنب للإعلان الواسع الذي يجعل عملية الاستقطاب

أوسع مما هي عليه، إضافة إلى توفر اليد العاملة في سوق العمل المحلية والوطنية وتحكم التشريعات والقوانين الصادرة عن الجهات الوصية المنظمة، التي تهدف إلى تنظيم سوق العمل كما سبق الإشارة إليه.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن هناك تنوعا عند الأفراد في مصادر الحصول على المعلومة، وأن هناك مزيجا من التأثيرات على كيفية الحصول عليها، كما تبين وجود تفاوت اجتماعي بين هؤلاء في الوصول إلى المعلومات، بين الاعتماد على الطرق الرسمية نتيجة لانتشارها، أو نتيجة لافتقارهم لشبكة علاقات اجتماعية قوية، وبين الاعتماد على علاقاتهم داخل المؤسسات وقد يكونون في وضع أفضل من حيث فرص العمل.

الجدول رقم(14): يبين طرق إيداع أفراد عينة الدراسة لملف الترشح لمسابقة التوظيف.

طرق إيداع ملف الترشح للمسابقة	التكرارات	النسبة المئوية
مباشرة في المؤسسة	64	%35.6
عن طريق وكالة التشغيل	70	%38.9
عن طريق البريد	7	%3.9
عن طريق أصدقاء ومعارف من داخل وخارج المؤسسة	25	%13.9
عن طريق أحد الأقارب	14	%7.8
المجموع	180	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 38.9% من أفراد عينة الدراسة أودعوا ملفات ترشحهم للمسابقة عبر وكالة التشغيل، تليها نسبة 35.6% أودعوا ملفاتهم مباشرة في المؤسسة، وما نسبته 13.9 % منهم أودعوا ملفاتهم عن طريق أصدقائهم ومعارفهم من داخل وخارج المؤسسة، في حين ما نسبته 7.8% منهم تم إيداع ملفاتهم عن طريق أحد أقاربهم، بينما 3.9 % فقط أودعوا ملفاتهم عن طريق البريد.

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه حول مختلف الطرق المتبعة لإيداع ملفات الترشح للمسابقة، تتضح مجموعة من الأنماط الاجتماعية والثقافية، التي تتعلق بكيفية تعامل الأفراد مع الفرص الوظيفية بالمؤسسات، والتي كشفت أهمية كل منها والدور الذي تلعبه في الحصول على فرص العمل. حيث يتضح أن قرابة 40 %من أفراد العينة أودعوا ملفات توظيفهم عبر وكالات التشغيل، وهو ما يفسر أيضا الدور الريادي للوكالات الحكومية في تنظيم عملية

التوظيف، وأنها القناة الأكثر موثوقية وإتاحة لمعظم الأفراد، خاصة في المناطق التي قد تكون فيها الفرص الوظيفية محدودة، أو تكون فيها القنوات الأخرى غير متاحة للجميع.

في حين هناك فئة تمثل أكثر من ثلث أفراد العينة فضلوا إيداع ملفاتهم مباشرة في المؤسسة، مما يعكس رغبة هؤلاء في البحث عن الفرص بشكل شخصي للوصول المباشر للمؤسسات، هذا السلوك قد يكون دافعا للأفراد الذين يفضلون الاتصال المباشر بالأشخاص المسؤولين للحصول على فرص أفضل للتوظيف، واعتمادهم على مواردهم في البحث لاعتقادهم بأن التواجد الشخصي يعزز من فرصهم في القبول، وضمان وصول الملف بشكل مباشر مما يساهم في زيادة فرص النجاح، كما يمكن تفسيره بعدم رضا هؤلاء عن فعالية وكالات التشغيل. وفي حين هناك أكثر من خمس أفراد العينة أودعوا ملفاتهم عن طريق أصدقائهم وأقاربهم، هذا العدد يبرز أهمية استغلال الشبكات الاجتماعية في تسهيل الوصول إلى الوظائف، كما تعتبر وسيلة لتجاوز التنافسية العالية في بعض الأحيان وبديلا للطرق الرسمية. كما تعكس أيضا ثقافة أفراد المجتمع الذين تعتمدون بشكل كبير على العلاقات لتسهيل أمورهم اليومية، وتعزيز فرص من يمتلكون شبكات اجتماعية قوية داخل المؤسسة مقارنة بمن يفتقدونها.

كما تبين هذه النسب دور الروابط الاجتماعية كداعم أساسي في تقديم المساعدة وتوفير الفرص والحماية الاجتماعية، مما يعكس مفهوم التضامن الأسري والروابط القوية في الحصول على فرص العمل، ويبرز أهمية الشبكات الاجتماعية وتأثيرها في سوق العمل، وإكساب من يمتلكونها ميزة إضافية في الوصول إلى الجهات الفاعلة، التي تمتلك سلطة القرار في عملية التوظيف. في المقابل هناك فئة قليلة من أفراد عينة الدراسة اعتمدوا على الطرق التقليدية مثل البريد في إيداع ملفاتهم، هذه النسبة المنخفضة تبين أن استخدام هذه الطرق أصبح غير مفضل، إلا عند بعضهم بسبب صعوبة الوصول المباشر إلى المؤسسات أو وكالات التشغيل. كما يعكس التحول الكبير نحو الطرق الأكثر ضمانا مثل الوكالات أو الإيداع المباشر.

نستنتج من تحليل بيانات هذا الجدول أن نتائجه تدعم نتائج الجدول رقم 13 ، من حيث الدور الكبير لوكالات التشغيل في إيداع ملفات الترشح للمسابقة التي تعتمد بشكل كبير على القنوات الرسمية، بالإضافة إلى القنوات غير الرسمية كالعلاقات أو الشبكات الشخصية، التي تعكس أهمية رأس المال الاجتماعي في المجتمع، وتبين هذه الطرق التفاوت الاجتماعي بين العلاقات الاجتماعية وبين القنوات الرسمية في الوصول إلى الفرص الوظيفية.

2- رأس المال البشري وإجراءات عملية التوظيف.

يعتبر المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة من أهم مؤشرات رأس المال البشري الذي يمتلكه الأفراد، والتي تحاول بواسطتها إدارة الموارد البشرية استقطاب الأفراد والمفاضلة بينهم لاختيار أنسبهم، وهو ما يفترض أن تسعى المؤسسات إلى اعتمادها كمعايير يتم بواسطتها عملية التوظيف، وهو ما سنحاول معرفته من خلال تحليل هذه البيانات المتعلقة بإجراءاتها في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(15): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المنافسة في عملية التوظيف حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	وجود منافسة على المنصب		المجموع
	نعم	لا	
عون تنفيذ	22 39.3%	34 60.7%	56 100%
عون تحكم	27 49.1%	28 50.9%	55 100%
إطار	34 49.3%	35 50.7%	69 100%
المجموع	83 46.1%	97 53.9%	180 100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 53.9% تمثل الاتجاه العام بالنسبة لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بعدم وجود منافسة في عملية التوظيف، تدعمها نسبة 60.7 % من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 50.9 % من فئة أعوان التحكم ونسبة 50.7 % من فئة الإطارات. في مقابل نسبة 46.1% ممن صرحوا بوجود منافسة في عملية التوظيف، تدعمها نسبة 49.3% من فئة الإطارات، ونسبة 49.1% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 39.3% من فئة أعوان التنفيذ.

البيانات الإحصائية أعلاه تتعلق بكيفية استقطاب الأفراد للتنافس على المناصب في مختلف الفئات المهنية، وتكشف عن ديناميكيات هامة تتعلق بالبنية التنظيمية للعمل داخل المؤسسة، والتفاعل بين القوى الاجتماعية المختلفة

فيما يتعلق بتوزيع الفرص الوظيفية. وهو ما يتضح من خلال آراء مختلف الفئات المهنية، التي أجابت أغلبيتها بعدم وجود منافسة في عمليات التوظيف، هذه النسبة الكبيرة تبين واقعا قد يكون متعلقا بوجود سوق عمل محدود، أو بضعف الطلب على هذه المناصب أو بطرق الإعلان عنها. كما يمكن أن يكون ناتجا عن عوامل متعددة مثل (طبيعة العمل، الظروف الاقتصادية، التوزيع الجغرافي للمؤسسات). تدعمها أغلبية فاقت نسبتها 60% من فئة أعوان التنفيذ، تدل على أن هذه المناصب أقل جاذبية من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، ويمكن تفسيرها بضعف الترشح لهذه الوظائف نتيجة لانخفاض أجرها، أو عدم توفيرها لمسار واضح للتطور الوظيفي.

في حين أن نسبتي فئة أعوان التحكم والإطارات متقاربة وتعد أكثر تقدما من حيث المهارات والمسؤوليات الوظيفية، إلا أنها لا زالت تواجه ضعفا في المنافسة، كما تدل على قلة في عدد الأشخاص المترشحين لشغل هذه المناصب، أو لوجود طرق أخرى لاستقطاب الموظفين غير التنافس التقليدي المفتوح. وهو ما يدعم الاستنتاج المتعلق بالجدول رقم13 حول طرق معرفة الأفراد بعملية التوظيف في المؤسسة، كونها تميل لجعلها عملية استهداف أكثر منها استقطاب، وتجنب توسيع هذه العملية أكثر مما هي عليه حاليا حتى تمنح الفرصة لأكبر عدد ممكن منهم، وتشجع الكفاءات للتنافس على المناصب الشاغرة في جميع الفئات المهنية.

في مقابل وجود فئة معتبرة تقدر بنسبة46 % تقر بوجود منافسة، مما يعكس تفاوتا في الظروف بين مختلف الفئات المهنية، أو تنوعا في طبيعة المناصب المعلن عنها. تدعمها نسبة متقاربة من فئتي الإطارات وأعوان التحكم، الفئة الأولى يمكن تفسيرها من خلال نوعية المناصب الإدارية والقيادية التي تتطلب مؤهلات وخبرات أعلى، وتتطلب مهارات إدارية لاتخاذ قرارات إستراتيجية مما يجعلها أكثر تنافسية، وهو ما يجذب عددا كبيرا من المترشحين المؤهلين. أما الثانية فتعكس أيضا توفر مهارات تقنية أو إشرافية قد تكون جذابة أيضا للمترشحين، هذه الفئة الوسطى تتواجد بين الوظائف التنفيذية والعليا، مما يجعلها مطلوبة لدى من يسعون للتقدم في السلم الوظيفي. أما بالنسبة لأعوان التنفيذ تشير النسبة إلى ضعف المنافسة على هذه المناصب، وتعكس واقعا اجتماعيا يتعلق بتدني التوقعات المهنية والحوافز المادية لهذه الفئة، رغم وجود نسبة ملموسة تشير إلى وجود منافسة، يمكن أن تفسر بسبب الظروف الاجتماعية أو ندرة الفرص الوظيفية في السوق.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن هناك تفاوتا في مستويات المنافسة بين الفئات المختلفة داخل المؤسسة. حيث تزداد المنافسة كلما اتجهنا من المناصب الدنيا إلى المناصب العليا مثل الإطارات وأعوان التحكم، بسبب جاذبية المناصب الإدارية والإشرافية، التي تجعلها أكثر طلبا بسبب رواتبها ومكانتها الاجتماعية، مقارنة بأعوان التنفيذ الذين يشغلون وظائف أقل مهارة، مما قد يعكس تفاوتا في فرص التوظيف والتقدم المهني، أو ضعفا عاما في سوق العمل، أو تعكس غياب الثقة في النظام الوظيفي، إما لنقص الشفافية أو لخصوصيته بما يحد من المنافسة الفعلية بين المتقدمين وهو ما يتوافق مع ما تطرق أليه أفراد العينة في إجاباتهم على السؤال المفتوح رقم 25 .

الجدول رقم(16): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعيار الذي تم على أساسه توظيفهم بالمؤسسة .

الفئة المهنية	معيار التوظيف					المجموع
	مؤهلاتك العلمية	كفاءتك وقدراتك	تخصصك النادر في سوق العمل	استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة	علاقاتك الاجتماعية	
عون تنفيذ	10 17.9%	32 57.1%	1 1.8%	6 10.7%	7 12.5%	56 100%
عون تحكم	15 27.3%	19 34.5%	2 3.6%	6 10.9%	13 23.6%	55 100%
إطار	25 36.2%	27 39.1%	5 7.2%	4 5.8%	8 11.6%	69 100%
المجموع	50 27.8%	78 43.3%	8 4.4%	16 8.9%	28 15.6%	180 100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.3 %من أفراد عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس كفاءاتهم وقدراتهم، تدعمها نسبة 57.1 %من أعوان التنفيذ ونسبة 39.1 %من الإطارات ونسبة 34.5 %من أعوان التحكم، في حين نسبة 27.8% تمثل الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، تدعمها 36.2 %من الإطارات ونسبة 27.3%من أعوان التحكم ونسبة 17.9% من أعوان التنفيذ. وفي حين نسبة 15.6 %تمثل الأفراد الذين تم توظيفهم عن طريق

شبكة علاقاتهم الاجتماعية، تدعمها نسبة 23.6% من أعوان التحكم، ونسبة 12.5% من أعوان التنفيذ ونسبة 11.6% من الإطارات. وفي حين أيضا هناك نسبة 8.9 % تم توظيفهم بناء على استفادتهم من عقود عمل سابقة بالمؤسسة، بينما سجلت نسبة 4.4 %فقط من الأفراد الذين وظفوا بناء على تخصصهم النادر في سوق العمل.

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه يتضح تعدد معايير التوظيف لمختلف فئات العاملين، والتي تعكس ديناميكيات اجتماعية وثقافية مهمة تؤثر في عملية التوظيف داخل المؤسسة، وعليه سوف نقوم بتحليل هذه البيانات سوسيولوجيا من خلال تفصيل كيفية تنظيم هذه العملية بناء على العوامل المختلفة، التي تبين الارتفاع الكبير في عدد الأفراد الذين وظفوا على أساس قدراتهم وكفاءاتهم، ووفق ما تقتضيه متطلبات المنصب بنسبة 43 %، هذه النسبة المرتفعة تعكس ثقافة مهنية تميل إلى تقدير الخبرة والمهارات العملية، وتشير إلى تركيز المؤسسة على معيار القدرة على أداء المهام بفاعلية أكبر، تدعمها نسبة57.1 % من فئة أعوان التنفيذ، التي تشير إلى أن توظيف العاملين في الوظائف التنفيذية يعتمد بشكل أكبر على الكفاءة العملية، والتي غالبا ما تكون مرتبطة بالأداء المباشر في المهام اليومية، التي تعتمد على القدرات الفردية والعمل الجسدي أو الفني أكثر من المؤهلات الأكاديمية، ونسبتي 39.1% للإطارات و34.5 %لأعوان التحكم، وهما الفئتان اللتان تتطلبان مستويات أعلى من المهارات والتفكير الاستراتيجي، فهي تلعب دورا رئيسيا ولكن بدرجة أقل مقارنة بأعوان التنفيذ، هذا يعكس أيضا أهمية المهارات العملية في المناصب الإدارية أو الإشرافية.

في حين هناك حوالي 30 % من أفراد العينة وظفوا بناء على مؤهلاتهم العلمية، تدعمها الأغلبية من فئة الإطارات، وهو ما يعني أن المؤهلات تلعب دورا أكبر في توظيف هذه الفئة، ويوضح اهتمام المؤسسة بالمؤهلات عند اختيار الأفراد لشغل المناصب الإدارية القيادية والفنية، نظرا لطبيعة المهام التي تتطلب معرفة عميقة وخبرات متخصصة. وفي المقابل وجود نسب أقل بالنسبة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، انعكاسا لطبيعة المهام التي تتطلب توازنا بين المهارات الفنية والعملية، التي لا تعتمد بشكل كامل على المؤهل العلمي. هذه البيانات تبين سعي وحرص المؤسسة على احترام مبدأ التوظيف على أساس المؤهل العلمي والتخصص، وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع ما جاء به **ماكس فيبر** في نظريته حول البيروقراطية.

كما يمكن أن تدل أيضا على ارتفاع درجة الوعي عند طالبي العمل من خلال سعيهم للحصول على مؤهلات علمية وشهادات تحكم في بعض المهن والتخصصات، أونتيجة لإدراكهم لمتطلبات سوق العمل التي أصبحت تفرض على طالبيها امتلاك مؤهلات علمية تضمن لهم حق التنافس على المنصب. بالإضافة إلى رغبة الأفراد في التوجه نحو المؤسسات العمومية للحصول على مناصب عمل مستقرة، هذه الأخيرة التي تشترط وجود المؤهل العلمي الذي يتوافق مع المنصب عند إيداع ملف الترشح، هذه الأسباب وغيرها جعلت من شرط المؤهل العلمي متوفر في غالبيتهم في سوق العمل. إلا أن هذا لا يلغي لجوء بعض الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات علمية إلى طرق أخرى، كاستغلال شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية التي يمتلكونها، مثل علاقات الصداقة أو القرابة للحصول على منصب عمل مناسب، وهو ما تمثله نسبة أكثر من 15%، تدعمها نسبة 23.6 % من فئة أعوان التحكم التي تشير إلى دور شبكة العلاقات الاجتماعية، ودرجة الاعتماد عليها في المناصب الإشرافية الوسطى، حيث تلعب العلاقات الشخصية دورا مهما في تسهيل فرص الحصول على الوظيفة. فيما نجد أن نسبة التوظيف عبر العلاقات تظل موجودة رغم أنها أقل بنسبة 12 % في فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، وهو ما يؤكد تأثيرها في جميع المستويات المهنية مع انتشار أوسع في المستويات المتوسطة، حيث تلعب التوصية الشخصية دورا أكبر مقارنة بالمناصب الإدارية العليا. هذا ما يعزز درجة الاعتماد على مختلف مكونات رأس المال الاجتماعي ودوره في الوصول إلى الوظائف. هذه النتيجة تتوافق مع ما تطرق إليه أفراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم حول طرق تحسين اجراءات التوظيف من خلال السؤال رقم 25.

وفي حين هناك فئة قليلة من أفراد عينة الدراسة وظفوا على أساس استفادتهم من عقود عمل سابقة، ما يفسر استغلالهم لعلاقاتهم السابقة التي اكتسبوها، كما تعزز فكرة الاستمرارية والاعتماد على الموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة، مما يمكن أن يقلل من المخاطرة بتعيين موظفين جدد قد لا يكونون ملائمين تماما. بالإضافة إلى وجود فئة قليلة جدا وظفوا وفق تخصصاتهم النادرة رغم قلتهم، إلا أنها تشير إلى أن هناك بعض التخصصات النادرة في سوق العمل تفرض وجودها في التوظيف، وتجعل حامليها مطلوبين بشكل خاص.

نستنتج من تحليل البيانات أعلاه أن عملية التوظيف بالمؤسسة تتأثر بعدة عوامل، ولا تعتمد على عامل واحد فقط، بل هي مزيج من العوامل كالكفاءات والمؤهلات والعلاقات الاجتماعية، وكلها تؤكد درجة تعقيد السوق الوظيفي وتداخل العوامل الموضوعية وغير الموضوعية، وأن عملية التوظيف في مختلف مراحلها تتم وفق المعايير العلمية

فقط، بل هناك تأثير للموارد الاجتماعية التي يمتلكها الفرد، ويؤكد التفاوت على وجود بعض الانحياز والقيود الاجتماعية، التي قد تعيق حصول بعض الأفراد على فرص عادلة.

الجدول رقم(17): يبين طبيعة الأسئلة التي طرحت على أفراد عينة الدراسة في امتحان التوظيف حسب المستوى الدراسي.

المستوى التعليمي	طبيعة الأسئلة التي طرحت في الامتحان				المجموع
	أسئلة حول المسار الدراسي	أسئلة حول الجانب النفسي	أسئلة حول المهارات والمعارف التي تمتلكها	ثقافة عامة	
ابتدائي	1 20.0%	0 0%	1 20%	3 60%	5 100%
متوسط	4 16%	4 16%	11 44%	6 24%	25 100%
ثانوي	37 42.5%	1 1.1%	27 31.0%	22 25.3%	87 100%
جامعي	21 42.9%	4 8.2%	18 36.7%	6 12.2%	49 100%
دراسات عليا	5 35.7%	1 7.1%	5 35.7%	3 21.4%	14 100%
المجموع	68 37.8%	10 5.6%	62 34.4%	40 22.2%	180 100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 37.8% من أفراد عينة الدراسة، يرون أن أسئلة الامتحان طرحت حول التخصص الدراسي، تدعمها 42.9 %من أصحاب المستوى الجامعي، ونسبة 42.5 % من أصحاب المستوى ثانوي، و35.7 %من أصحاب الدراسات العليا، و20 %من أصحاب المستوى ابتدائي. في حين ما نسبته 34.4 %منهم يرون بأن أسئلة الامتحان طرحت حول المهارات والمعارف التي يمتلكها المترشح، تدعمها نسبة 44% من المستوى متوسط و36.7 %من المستوى الجامعي، ونسبة 35.7 %من أصحاب الدراسات العليا ونسبة 20 %من أصحاب المستوى ابتدائي. وفي حين أيضا هناك نسبة 22.2 %منهم يرون بأن الأسئلة كانت عبارة عن ثقافة عامة، تدعمها نسبة 60 %من أصحاب المستوى الابتدائي، ونسبة 25.3 %من المستوى ثانوي، ونسبة 24 %من المستوى متوسط ونسبة 21.4 %من أصحاب الدراسات العليا. وفي مقابل نسبة 5.6 % فقط من أفراد العينة يرون بأن الأسئلة كانت حول الجانب النفسي.

يتضح من خلال البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول نوعية الأسئلة التي طرحت في الامتحانات المهنية، وجود توافق بين المستوى التعليمي للأفراد ونوع الأسئلة التي طرحت عليهم، كما يتضح أيضا أن هناك تباينا في نوعية الأسئلة حسب هذا المعيار، وهو ما تؤكده النسب التي تظهر أن أكثر من 70 % من أفراد العينة أجابوا بأن طبيعة أسئلة الامتحان كانت حول التخصص والمهارات التي يمتلكها الأفراد، مما يدل على أن المسار الدراسي من أبرز المحاور التي تركز عليها الامتحانات المهنية، كما ينظر إليه على أنه العامل الحاسم في أداء الوظائف المتعلقة بالمؤهلات العلمية، تدعمه النسبة العالية بين أصحاب المستوى الجامعي والثانوي، التي توضح أن هؤلاء الأفراد يواجهون أسئلة تركز على مستوياتهم الدراسية، وتتماشى مع طبيعة تكوينهم الذي يركز على إعدادهم لوظائف معينة تعتمد على مؤهلاتهم، رغم أن فئة المستوى الثانوي لم تكمل تعليمها الجامعي، إلا أن النسبة تشير إلى أن هذه الأسئلة متعلقة بمهارات تقنية أو معرفية مكتسبة خلال التعليم الثانوي، أو التكوين المتخصص الذي تلقوه في معاهد خاصة بالتكوين المهني.

في حين هناك فئة قليلة من أصحاب المستوى الابتدائي تمثل نسبة منخفضة، تعكس أن أصحاب هذا المستوى لا يواجهون امتحانات تركز على الجاني الدراسي المحدود في هذا المستوى، كما تدل على التركيز على المهارات والمعارف المهنية في حدود هذا المستوى، أو الاعتماد على معايير أخرى للتوظيف. وفي حين أيضا هناك فئة أجابت أن الأسئلة تركز على المهارات العملية والمعارف التي يمتلكونها، مما يشير إلى حرص المؤسسة على اختبار القدرات المطلوبة لتنفيذ المهام الوظيفية، مدعومة بنسبة 44 %من أصحاب المستوى متوسط ونسبة36 % من الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا. بينما هناك فئة أخرى ترى أن الأسئلة التي طرحت كانت حول مواضيع ثقافة عامة، تدعمها نسبة 60 %من أصحاب المستوى الابتدائي، وهو ما يعني أن هناك علاقة بين نوع الأسئلة المطروحة والمستوى الدراسي للأفراد. بمعنى أنه كلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما كانت الأسئلة مركزة على التخصص والمهارات. فيما هناك نسبة 5.6% فقط يرون أن الأسئلة تركز على الجانب النفسي، وهو ما يفسر بوضوح عدم الاهتمام بتقييم الجانب النفسي للأفراد ومدى قدرتهم على الاندماج ضمن فرق عمل، رغم الاهمية الكبيرة لهذا الجانب في عملية الاختيار للوظائف، التي تتطلب تفاعلا كبيرا مع الزملاء أو الجمهور، وتجنب الكثير من المشاكل والصراعات الوظيفية.

على ضوء تحليل البيانات الإحصائية نستنتج أن هناك تنوعا في الأسئلة التي تطرح على الأفراد في امتحانات التوظيف باختلاف مستواهم التعليمي، حيث يتم التركيز على المسار الدراسي والمهارات العملية والثقافة العامة، التي تمكن القائمين على الامتحانات من قياس قدرات ومهارات هؤلاء، وتمنحهم القدرة على المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم، وهو ما يتوافق مع ما جاء به ماكس فيبر. هذا التنوع يعكس تنوع متطلبات سوق العمل والمؤسسة، ويعكس الفجوة بين الفئات المختلفة فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي والثقافة العامة، ورغم عدم وجود أسئلة مباشرة تتعلق بالعلاقات الاجتماعية، إلا أن التركيز على الجانب الثقافي يشير إلى افتراضها ضمنيا في بعض جوانبها.

الجدول رقم(18): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعيار الأكثر تأثيرا على النجاح في مسابقة التوظيف.

الجنس	معيار النجاح في مسابقة التوظيف			المجموع
	الكفاءة	الوساطة	الكفاءة والوساطة	
ذكر	58	38	67	163
	35.6%	23.3%	41.1%	100%
أنثى	6	4	7	17
	35.3%	23.5%	41.2%	100%
المجموع	64	42	74	180
	35.6%	23.3%	41.1%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 41.1% تمثل أفراد عينة الدراسة الذين يرون أن النجاح في مسابقة التوظيف يعتمد على الكفاءة والوساطة معا، تدعمها نسبة 41% لكل من الإناث والذكور. في حين 35.6 %من أفراد عينة الدراسة يرون أن معيار الكفاءة هو أساس النجاح في المسابقة، تدعمها نسبة 35.6 %من الذكور ونسبة 35.3 %من الإناث. وفي مقابل 23.3 % من أفراد العينة يرون أن النجاح في المسابقة يعتمد بدرجة أساسية على الوساطة، تدعمها نسبة 23.5 % من الإناث و23.3 % من الذكور.

تبين المعطيات الإحصائية أعلاه تباين في الآراء حول كيفية النجاح في مسابقة التوظيف في المؤسسة، حيث تبين النسبة الأكبر أن النجاح في المسابقة يكون من خلال المزج بين الكفاءة والوساطة. كما تعكس هذه البيانات واقعا معقدا يقر بوجود معايير مزدوجة في عملية التوظيف، حيث لا يعتمد على الجدارة أو المؤهلات العلمية فقط، بل تشير

الى وجود دور محوري للعلاقات الاجتماعية أيضا، ويمكن فهم هذه النتيجة من خلال تأثير الثقافة المجتمعية التي تراهن بدرجة كبيرة على هذه العلاقات، وتقر بعدم كفاية الكفاءة وحدها للحصول على وظيفة، مع إجماع بين الإناث والذكور في رؤية أهمية الكفاءة والوساطة معا، بمعنى لا تأثير لجنس دون الآخر، بل هو واقع تقر به فئة كبيرة منهم بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي.

في حين أن ما نسبته 35.6% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الكفاءة هي أساس النجاح، هذه الفئة تشير إلى تطلعات فئة منهم لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والاعتماد على القدرات والمؤهلات الفردية، ووجود نظام موضوعي قائم على الكفاءة المهنية والعلمية، مع عدم وجود فرق على أساس الجنس، مما يشير إلى وعي متزايد لدى كلا الجنسين بأهمية الطرق العقلانية في التوظيف، هذا ما يعكس رغبة متزايدة لتحقيق عدالة وتنافسية مبنية على الكفاءة والجدارة بعيدا عن الوساطة. هذا الرأي قد يكون ناتجا عن ارتفاع مستويات التعليم لدى مختلف الفئات، التي تجعلهم يرون أن الكفاءة يجب أن تكون المعيار الحقيقي للنجاح، إلا أنه يصطدم بواقع مغاير في ظل ثقافة العمل التي تميل إلى استغلال الموارد الاجتماعية إلى جانب الكفاءة.

وفي حين ترى فئة أخرى تقدر بربع أفراد العينة أن النجاح يعتمد بشكل أساسي على الوساطة، أي الاعتماد على العلاقات الشخصية والعائلية، أو المحسوبية كما عبر عنها بعضهم صراحة، ويراها هؤلاء المعيار المؤدي للنجاح في التوظيف، ما يعني أن الواقع الاجتماعي الجزائري يقر بأهمية العلاقات الشخصية في الحصول على فرص عمل أو امتيازات أخرى، حيث ينظر للعلاقات المختلفة على أنها وسيلة لضمان الأمان الاجتماعي والمهني، مع تقارب آراء الجنسين حسب النتائج المبينة لذلك، وهو ما يؤكد سعي طالبي العمل على اختلاف نوعهم الاجتماعي إلى تدعيم رأسمالهم البشري بشبكة العلاقات التي يمتلكونها، ويؤكد أيضا قدرة تأثير الوساطة في سوق العمل في مقابل الطرق العقلانية، من خلال الكفاءة كمعيار وحيد للحصول على المنصب، وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها **ميشال فروسي** في دراسته التي قام بها في فرنسا، والتي توصل من خلالها بعدم تجاهل دور رأس المال الاجتماعي في المؤسسات في مجال العمل، وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة بن عثمان أم الخير حول دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وإدارة المسار الوظيفي. وهو ما أشار إليه كثير من الأفراد مؤكدين على أن الحصول على المنصب مرتبط بدرجة كبيرة بالوساطة، التي أصبحت العامل الأكثر تأثيرا في النجاح في مسابقات التوظيف، ويدعم

قدرتها في ترجيح كفة نتائج هذه المسابقات لصالح من يمتلكون شبكة علاقات وروابط اجتماعية ثرية بغض النظر عن نوعها قوية أو ضعيفة.

نستنتج من تحليل هذه البيانات أن هناك نظام مختلط للنجاح في مسابقة التوظيف، يمزج بين الكفاءة والوساطة، رغم أن الكفاءة تعد مطلبا ضروريا للنجاح في المسابقات، إلا أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا محوريا في تحديد نتائج هذه المسابقات، كما تبين أن الاعتماد الكبير على الوساطة يعكس استمرارية تأثير القيم الاجتماعية التقليدية في العلاقات المهنية، حيث يعتمد على العلاقات في ظل نقص الفرص الوظيفية، وتصبح جزءا من رأس المال الاجتماعي الضروري للبقاء في المنافسة، حيث يتداخل التقليد مع التحديث مما يشكل تحديات أمام تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في سوق العمل.

الجدول رقم (19): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول عقلانية إجراءات تسيير عملية التوظيف في المؤسسة.

إجراءات تسيير عملية التوظيف بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية	46	%25.6
يجب تعديلها للسماح بقياس كفاءة المترشح	94	%52.2
يجب الاستمرار فيها بنفس المواصفات	12	%6.7
تؤثر عليها عوامل خارجية(العلاقات)	28	%15.6
المجموع	180	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52.2 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يرون بوجوب تعديل الإجراءات التي تسير بها عملية التوظيف بالمؤسسة للسماح بقياس كفاءة المترشح، في حين 25.6 %منهم يرون أن هذه العملية تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية، وفي حين أيضا هناك نسبة 15.7% يرون بوجود تأثير للعوامل الخارجية كالعلاقات الاجتماعية، بينما يرى ما نسبته 6.7 % فقط أن هذه الإجراءات مقبولة ويجب الاستمرار فيها بنفس المواصفات.

توضح البيانات الاحصائية أعلاه آراء وجوانب متعددة من إدراك أفراد عينة الدراسة حول إجراءات تسيير عملية التوظيف بالمؤسسة، التي تبين المواقف المختلفة تجاه النظام القائم وتباين وجهات نظرهم حول الحاجة إلى تعديل هذه

الإجراءات الحالية. حيث تبين أن أكثر من نصف الأفراد يرون بوجوب تعديل الإجراءات التي تسير بها عملية التوظيف في المؤسسة؛ لجعلها أكثر ملائمة وقدرة على قياس كفاءة الأفراد، وإدخال تعديلات أكثر شفافية وإنصافا، بحيث تعطى الفرصة للمترشحين بناء على مؤهلاتهم وقدراتهم الحقيقية، وليس بناء على عوامل أخرى مثل العلاقات الاجتماعية، وهو ما يعني أن هناك إدراكا واسعا لدى غالبية الأفراد بأن النظام الحالي لا يسمح بقياس حقيقي لكفاءة الأفراد، هذه الرغبة قد تكون ناتجة عن تجارب شخصية أو جماعية سابقة للأفراد، الذين شعروا بأن نظام التوظيف الحالي غير عقلاني في جوانب مختلفة، وهو ما تدعمه إجابات أفراد العينة حول اقتراحاتهم لتحسين عملية التوظيف، التي عبروا من خلالها على ضرورة إعادة النظر في الجوانب الموضوعية للعملية، أي أن المشكلة لا ترتبط بالشروط الشكلية فقط، حيث يرى بعضهم ضرورة التركيز على شرط الكفاءة والابتعاد عن الوساطة أو **المعريفة** كما عبر عنها بعضهم، للوصول إلى احترام مبدأ التوظيف على أساس المؤهل العلمي والتخصص. وهو ما ينطبق مع ما جاء به **ماكس فيبر** في نظريته البيروقراطية، التي يرى من خلالها أن عقلنة عملية التوظيف تتم بالارتكاز على القدرات والكفاءات، التي يمتلكها الفرد وليست على أساس المحسوبية والوساطة.

في حين يرى ربع عدد أفراد العينة أن العملية بشكلها الحالي تتم بطرق عقلانية وتسيرها القوانين واللوائح التنظيمية، وتعتقد أن الاجراءات الحالية كافية لتحقيق العدالة بين الأفراد. أي أن الاعتماد على اللوائح والقوانين الحالية يمثل الحل الأمثل لتنظيم عملية التوظيف، وأنها تتم بكل موضوعية بعيدا عن تأثير عوامل أخرى على سيرها عبر مختلف مراحلها. كما يمكن إرجاع تمسك هذه الفئة بالقوانين والنظام الحالي إلى خوفها من التغيير، أو لاعتقادها بأن التغيير قد يؤدي إلى تعقيد العملية أكثر.

فيما ترى فئة نسبتها حوالي 16% أن هناك عوامل خارجية تتمثل أساسا في العلاقات الاجتماعية والوساطة، لها تأثير كبير على إجراءات تسيير عملية التوظيف، وتشير أيضا إلى أن الممارسات الاجتماعية القائمة على العلاقات الشخصية لها تأثير كبير في سوق العمل. حيث يعتبر الاعتماد عليها أمرا طبيعيا في المجتمعات ذات الهياكل الاجتماعية التقليدية، وضروريا أحيانا لضمان الحصول على فرص وظيفية. أي أن الوساطة والتدخلات الخارجية هي التي تحدد مخرجات هذه العملية، وهو ما يؤكد مرة أخرى تأثير رأس المال الاجتماعي بمختلف أشكاله في سيرورة سوق العمل، والتأثير على مخرجات مسابقات التوظيف. في حين تعبر فئة قليلة من أفراد العينة عن رضاها عن الإجراءات الحالية وتفضل الاستمرار فيها، هذه الفئة قد تمثل الأشخاص الذين استفادوا فعليا من النظام القائم،

أو الذين يرون فيه توازنا مناسبا بين الكفاءة والعلاقات الاجتماعية، وتفضل عدم المجازفة بتعديل الاجراءات الحالية خوفا من فقدان الفرص أو الاستقرار المهني.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن هناك حاجة لإعادة النظر في إجراءات تسيير عملية التوظيف الحالية حتى تتسم بالموضوعية، وضرورة إدخال تعديلات على بعض إجراءاتها للقضاء على التأثيرات الخارجية أو التقليل منها، والحد من الثغرات التي تستغل من طرف أصحاب المصالح، وتجعل عملية الاختيار تتم بموضوعية لتعزيز العدالة والشفافية، كما يعبر هذا عن زيادة وعي الأفراد بأهمية هذه النقاط في عمليات التوظيف.

الجدول رقم(20): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول نوع القدرات التي أهلتهم لشغل المنصب حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	القدرات التي يمتلكها المترشح لشغل المنصب					المجموع
	قدرات جسدية	قدرات ذهنية	قدرات نفسية	قدرات جسدية وذهنية	لا تمتلك أي قدرات	
عون تنفيذ	28 %50	16 %28.6	1 1.8%	8 %14.3	3 5.4%	56 100%
عون تحكم	17 30.9%	20 36.4%	2 3.6%	11 20.0%	5 9.1%	55 100%
إطار	18 26.1%	43 %49.3	3 4.3%	31 %18.8	1 1.4%	69 100%
المجموع	63 %35	07 %38.9	6 3.3%	23 %17.8	9 5.0%	180 100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38.9 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بامتلاك قدرات ذهنية أهلتهم لشغل مناصب عملهم، تدعمها نسبة 49.3 %من فئة الإطارات ونسبة 36.4 %من أعوان التحكم ونسبة 28.6 %من أعوان التنفيذ. في حين نجد أن نسبة 35% منهم أجابوا بامتلاك قدرات جسدية أهلتهم لشغل المنصب، تدعمها نسبة 50%من أعوان التنفيذ ونسبة 30.9 %من أعوان التحكم ونسبة 26.1 %من الإطارات. وفي حين أجاب آخرون بنسبة 17.8 % منهم بامتلاك قدرات جسدية وذهنية أهلتهم لشغل المنصب، تدعمها نسبة 20 %من أعوان التحكم ونسبة 18.8% من الإطارات ونسبة 14.3% من أعوان التنفيذ. كما أن هناك نسبة 5 % فقط من أفراد عينة الدراسة

وظفوا بناء على قدرات نفسية، تدعمها نسبة 9.1 % من أعوان التحكم ونسبة 5.4 % من أعوان التنفيذ ونسبة 1.4 % من الإطارات. وفي حين هناك نسبة قليلة جدا تمثل 3.3% أجابوا بعدم امتلاكهم لقدرات تتوافق مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها نسبة 4.3 %من الإطارات ونسبة 3.6 %من أعوان التحكم ونسبة 1.6% من أعوان التنفيذ.

تبين البيانات الإحصائية أعلاه أبعادا مهمة عن كيفية إدراك الأفراد لكفاءاتهم وقدراتهم لشغل المناصب، وتبين أيضا الفروق بين مختلف فئات عينة الدراسة، حيث نقوم بتحليل هذه البيانات سوسيولوجيا لتوضيح الفوارق الاجتماعية والمهنية، ومعرفة العوامل التي تؤثر في تصور الأفراد لأنفسهم وقدراتهم في سوق العمل. حيث تبين المعطيات أن غالبية أفراد عينة الدراسة وظفوا في مناصب تتماشى مع القدرات التي يمتلكونها، وهو ما تؤكده نسبة من يرون أن امتلاكهم لقدرات ذهنية هو العامل الأساسي الذي أهلهم لشغل مناصبهم، ويتضح ذلك لدى نصف فئة الإطارات وثلث أعوان التحكم، مما يدل على أن المناصب العليا تتطلب غالبا مهارات ذهنية وقدرات تحليلية أكثر منها جسدية، ويدل أيضا على تمركز المعرفة العلمية والمهارات الذهنية في هذه الفئات، وتأثير المؤهلات الدراسية في تعزيز أهمية القدرات الذهنية في بعض المناصب. في مقابل ما نسبته 28.6 %من فئة أعوان التنفيذ، وهي النسبة الأقل التي تؤكد أن هذه الفئة تعتمد على القدرات الجسدية أكثر مقارنة بالقدرات الذهنية، وتبين درجة التفاوت بين الفئات المهنية وتوضح الفرق في طبيعة المهام والوظائف التي تشغلها كل فئة، حيث يكون الدور الذهني أكثر بروزا في المناصب العليا مقارنة بالوظائف التنفيذية. وعليه يمكن القول أننا كلما انتقلنا بين الفئات المهنية تصاعديا كلما زاد الاعتماد على القدرات الذهنية للأفراد.

وفي حين أن هناك أكثر من ثلث أفراد العينة يرون أن القدرات الجسدية هي التي أهلتهم لشغل مناصبهم، وتظهر هذه النسبة بشكل واضح في فئة أعوان التنفيذ بـ50%، هذه النتائج تعكس الطابع العملي والميداني لبعض الوظائف التي تتطلب مجهودا جسديا، وتدل على أن الأدوار القيادية تتطلب مهارات مختلفة عن الأدوار الميدانية أو التقنية، هذا التوزيع يبرز التقسيم الطبقي في المجتمع المهني. وفي حين أن هناك فئة أخرى من أفراد العينة نسبتها 17.8% يرون أن امتلاكهم لقدرات جسدية وذهنية أهلهم لشغل مناصبهم، هذه النسبة تبين الحاجة لتوازن القدرات في بعض الوظائف، خاصة في فئة أعوان التحكم بـ20% والإطارات بـ18.8 %، مما يعني أن الأفراد في هذه المناصب يحتاجون إلى مرونة وقدرة على التكيف بين الجهد الجسدي والذهني، وهي الفئة التي يعتمد نشاطها على الإشتغال على الآلات في الورشات، وتمثل غالبيتها فئة أعوان التحكم.

كما أن هناك فئة قليلة ترى أنها لا تمتلك أي قدرات لشغل المنصب الحالي، وهذا يظهر بشكل أكبر في فئة الإطارات بنسبة 4.3%، وهي تعكس وجود شعور بعدم الرضا أو بعدم الاستعداد لدى بعض الموظفين، كما تؤكد نتائج الجدول رقم 19 بضرورة إعادة النظر في بعض الاجراءات. بمعنى أن هناك أفرادا تم توظيفهم في مناصب لا تتناسب مع قدراتهم الفعلية، وهو ما نتج عنه عدم رضاهم عن وظائفهم. حيث صرح لنا بعضهم بأن مؤهلاتهم جامعية ويشتغلون في فئة أعوان التحكم في الورشات، وأنهم تلقوا وعودا بتحسين وضعيتهم وترقيتهم إلى مناصب تتوافق مع مؤهلاتهم، إلا أنهم لا زالوا في نفس الوضعية منذ مدة، وغالبا ما تتكون هذه الفئة من العمال الذين يفتقرون لشبكات اجتماعية توفر لهم ذلك. وفي حين هناك نسبة قليلة ممن يرون أنهم وظفوا بناء على قدراتهم النفسية، تدعمها فئة الإطارات وأعوان التحكم. حيث تفسر هذه النسبة إهمال الجوانب النفسية للأفراد في عملية الاختيار والمفاضلة في اختبارات التوظيف، وأن التركيز ينصب على معياري القدرات الجسدية والذهنية للفرد.

وعموما يمكن القول أن هذا التحليل كشف عن فوارق بين الفئات المهنية فيما يتعلق بالقدرات المطلوبة لشغل المناصب، حيث تعتمد فئة الإطارات بشكل أكبر على القدرات الذهنية، بينما تعتمد الفئات الدنيا على القدرات الجسدية، مع وجود فئة تجمع بين القدرات الجسدية والذهنية، كما كشف أيضا عن اهمال التركيز على الجوانب النفسية في عملية التوظيف، على الرغم من أهميتها في نجاح الأفراد في بعض المناصب، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التعامل مع الضغط والتوتر.

نستنتج من خلال التحليل عموما أن هناك تركيز في عملية التوظيف على اختيار الأفراد الذين تتوافق قدراتهم مع متطلبات المنصب، وهناك سعي ومحاولة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن التحليل لا ينفي وجود تأثيرات على هذه العملية مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية، من خلال توظيف الأفراد بناء على معايير غير مرتبطة بالقدرات الحقيقية، مما قد يؤدي إلى عدم توافق القدرات مع المتطلبات الوظيفية.

3- رأس المال البشري وتحقيق عملية الاندماج في المؤسسة.

يعتبر رأس المال البشري الذي يسعى الأفراد لامتلاكه وتنميته، أهم معيار يحاولون من خلاله افتكاك حق التنافس من أجل الحصول على منصب عمل يتوافق مع مؤهلاتهم، ويحققون به اندماجا وظيفيا مناسبا في هذه المناصب، بهدف الوصول الى تحقيق أهدافهم الخاصة ضمن أهداف المؤسسة عموما، وهو ما يفترض أن يسعى إليه هؤلاء وتسعى المؤسسات إلى العمل على تحقيقه، من خلال توفير الظروف والبيئة الملائمة لتحقيقه، وهو ما سنحاول معرفته من خلال تحليل البيانات المتعلقة بهذا العنصر.

الجدول رقم(21): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق المستوى التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	توافق المنصب مع المستوى التعليمي		المجموع
	نعم	لا	
عون تنفيذ	40	16	56
	71.4%	28.6%	100%
عون تحكم	42	13	55
	76.4%	23.6%	100%
إطار	48	21	69
	69.6%	30.4%	100%
المجموع	130	50	180
	72.2%	27.8%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72.2 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين وظفوا في مناصب تتوافق مع مستواهم التعليمي، تدعمها نسبة 76.4 % من أعوان التحكم ونسبة 71.4 %من أعوان التنفيذ، ونسبة 69.6 %من الإطارات. في مقابل فئة نسبتها 27.8 %منهم صرحوا بعدم توافق مستواهم التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها نسبة 30.4 %من الإطارات ونسبة 28.6 %من أعوان التنفيذ ونسبة 23.6% من أعوان التحكم.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه أن غالبية أفراد العينة على اختلاف فئاتهم المهنية يقرون بتوافق

مستواهم التعليمي مع المنصب الذي وظفوا فيه، التي تبين احترام الشروط الشكلية المعمول بها في مسابقة التوظيف، وعلى رأسها المؤهل العلمي كشرط أساسي لقبول ملف المشاركة، يمكن تفسير هذا بوجود سياسة جيدة في تحليل وتوصيف الوظائف، كما تعكس وجود نظام يضمن تعيين الأفراد في مناصب تتناسب مع مستواهم، واستقطاب الأفراد بمستويات علمية ومهنية قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة. وتعكس شعور الأفراد بأنهم مؤهلون لأداء المهام المطلوبة منهم، مما يعزز الكفاءة والفعالية في الأداء. وتدل النسبة العالية في فئة أعوان التحكم على وجود نظام تسيير يسعى لاختيار الأفراد بناء على مؤهلاتهم. وعليه يمكن القول أن هذه النقاط تنطبق إلى حد كبير مع ما قدمه **ماكس فيبر** في نموذجه الميثالي، الذي يرتكز على الوضوح في الوظائف، التسلسل الهرمي، ووجود قواعد واضحة.

وفي المقابل هناك فئة نسبتها 27.8% من الأفراد لا يتوافق مستواهم التعليمي مع المناصب التي يشغلونها، خاصة في فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، وحسب تصريح العديد منهم خلال زياراتنا الميدانية، وهو ما يعني أن التحاقهم بالمؤسسة بهدف الابتعاد عن شبح البطالة ولا بديل لهم، حيث يؤكد هؤلاء أنهم تلقوا وعودا بتسوية وضعيتهم، إلا أنهم لا زالوا على هذه الوضعية دون تغيير ، وهو ما يمكن تفسيره على أنه ضعف في شبكة علاقاتهم الاجتماعية. في مقابل وجود أشخاص بمستويات أقل في مناصب أعلى، هذه الفئة من أفراد العينة تشير إلى وجود مشكلات في النظام القائم، مما يستدعي النظر في كيفية تحسين هذا التوافق من خلال التكوين أو إعادة تقييم المناصب، تفاديا للتأثيرات السلبية على فعالية المنظمة.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن هناك نظاما إداريا يسعى لتحقيق التوافق في عمومه، من خلال النسبة العالية للأفراد الذين يشعرون بتوافق مستواهم التعليمي مع مناصبهم، ويعبر عن قبول غالبية أفراد العينة للهيكل التنظيمي الحالي الذي يسهل الاندماج الوظيفي. وفي المقابل لا ينفي وجود فئة لا تحقق التوافق وتعكس وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لضمان تحقيق الفعالية الشاملة، وتجنب أي مشكلات قد تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد.

الجدول رقم(22): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق مؤهلاتهم مع المنصب الذي يشغلونه حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التوافق بين المؤهلات والمنصب		المجموع
	نعم	لا	
عون تنفيذ	39	17	56
	69.6%	30.4%	100%
عون تحكم	42	13	55
	76.4%	23.6%	100%
اطار	52	17	69
	75.4%	24.6%	100%
المجموع	133	47	180
	73.9%	26.1%	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 73.9% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يرون بتوافق مؤهلاتهم مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها نسبة 76.4 %من أعوان التحكم ونسبة 75.4 %من الإطارات ونسبة 69.6 %من أعوان التنفيذ. في مقابل نسبة26.1 %منهم يرون بعدم توافق مؤهلاتهم مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها نسبة 30.4% من أعوان التنفيذ ونسبة 24.6%من الإطارات ونسبة 23.6 %من أعوان التحكم.

تبين المعطيات الإحصائية أن غالبية أفراد العينة يتوافق مؤهلهم مع المنصب الذي وظفوا فيه، في مختلف الفئات المهنية، حيث نحاول تحليل هذه البيانات والنظر في كيفية تأثير البنية التنظيمية على توافق المؤهل مع المنصب، حيث تدل النسب المرتفعة بين مختلف الفئات المهنية على فعالية النظام الإداري في تنظيم المؤهلات، ويبين احترام المؤسسة للشروط اللازمة بنسبة كبيرة، واعتماد سياسة مقبولة في تحليل وتوصيف الوظائف الشاغرة، كما أنها تنتقي أفرادا متخصصين وقادرين على تحقيق أهدافها، كما تشير هذه النسب أيضا إلى وجود هيكل تنظيمي محدد وواضح. يتم من خلاله تعيين الأفراد في المناصب بناء على مؤهلاتهم الدراسية واحترام المبادئ العلمية إلى حد ما، وحيث يكون لكل فرد دور محدد يستند إلى خلفيته التعليمية، مما يعزز الثقة في الهيكل التنظيمي للسلطة، كما تبين النسب المرتفعة لفئتي أعوان التحكم والإطارات 76.4% و75.4%علي التوالي، أن أفرادها أكثر احترافية في المناصب التي

يشغلونها، ويشير إلى وجود توافق مهني لديهم. بينما تظهر النسبة وجود توافق أقل عند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 69.6%، وهو ما يشير إلى الحاجة لمساعدتهم على تحقيق توافق أكبر وضمان أداء أحسن.

في حين أن هذا لا ينفي وجود فئة لا يستهان بها تعاني من عدم التوافق، خاصة في فئة أعوان التنفيذ، وهو ما تبينه النسب أعلاه، وتدعمه تصريحات العديد منهم خلال زيارتنا الميدانية، وتمثل هؤلاء غالبا الفئة التي لم ليس لها بديلا آخر، أو فئة الأفراد الذين وظفوا عن طريق العلاقات الاجتماعية، حيث يؤكد هؤلاء أنهم تلقوا وعودا بتسوية وضعيتهم إلا أنهم لا زالوا على نفس الحالة، وهو ما يمكن إرجاعه لضعف شبكاتهم الاجتماعية، في مقابل وجود أشخاص بمستويات أقل في مناصب أعلى، كما تكشف البيانات عن وجود أوجه قصور أو ضعف في النظام القائم. حيث تعني هذه النسبة أن بعض التعيينات لم تكن تعتمد بشكل كاف على مؤهلات الأفراد، مما يمكن أن يرجع إلى ضغوط خارجية أو عدم وضوح المعايير المستخدمة في التوظيف، الأمر الذي ينعكس أثره على جودة العمل والأداء العام للأفراد والمؤسسة، مما يستدعي إعادة تقييم للمعايير المستخدمة في التعيينات.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن هناك نظام توظيف فعال في معظم جوانبه، حيث تم توظيف نسبة كبيرة من الأفراد بناء على مؤهلاتهم، مع عدم خلو عينة الدراسة من وجود نسبة مقبولة تعاني من عدم التوافق يجب معالجتها، لضمان تحسين الاندماج الوظيفي المناسب، من خلال تعزيز مبدأ العدالة والشفافية، وتوفير برامج ملائمة لتنمية مهارات الأفراد وضمان توافق أكبر مع مؤهلاتهم، وتعزيز الاحترافية بين أعوان التنفيذ، وهي الإجراءات التي يمكن بواسطتها تحقيق مزيد من الفعالية في المؤسسة.

الجدول رقم(23): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافق التكوين الذي تلقوه مع الواقع العملي بالمؤسسة حسب مستواهم التعليمي.

المستوى التعليمي	توافق التكوين الذي تلقوه مع الواقع العملي				المجموع
	يتوافق إلى حد كبير	يحتاج إلى تكوين تدعيمي	يحتاج إلى تدريب	لا يوجد توافق بينهما	
ابتدائي	0 0%	3 60%	1 20%	1 20%	5 100%
متوسط	5 20%	12 48%	7 28%	1 4%	25 100%
ثانوي	20 23.0%	49 56.3%	18 20.7%	0 0%	87 100%
جامعي	9 18.4%	27 55.1%	11 22.4%	2 4.1%	49 100%
دراسات عليا	3 21.4%	6 42.9%	5 35.7%	0 0%	14 100%
المجموع	37 20.6%	97 53.9%	42 23.3%	4 2.2%	180 100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 53.9 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يرون أن التكوين الذي تلقوه يحتاج إلى تكوين تدعيمي، تدعمها نسبة60 %من الذين لهم مستوى ابتدائي، و 56 %من الذين لهم مستوى ثانوي و 55 %من الجامعيين، و 48 %من الذين لهم مستوى متوسط و 42.9% من أصحاب الدراسات العليا. في حين هناك نسبة23.3 % منهم يرون بأن التكوين الذي تلقوه يحتاج إلى إعادة تدريب، تدعمها نسبة 35.7%من أصحاب الدراسات العليا و 28 %من أصحاب التعلم المتوسط، و 22.4 %من الجامعيين و 20.7 %من أصحاب المستوى الثانوي، و 20 %من أصحاب المستوى ابتدائي. وفي حين هناك فئة نسبتها20.6 % من أفراد العينة ترى أن التكوين يتوافق إلى حد كبير مع الواقع العملي في المؤسسة، تدعمها نسبة 23 %من أصحاب المستوى الثانوي ونسبة21.4

%من أصحاب الدراسات العليا، ونسبة20 %من الذين لهم مستوى متوسط ونسبة18.4 %من الجامعيين. وفي مقابل 2.2% فقط من أفراد العينة يصرحون بعدم وجود توافق بين التكوين والواقع العملي، تدعمها 20 %من أصحاب المستوى ابتدائي و4.1% من الجامعيين وأصحاب التعليم المتوسط.

توفر لنا البيانات الإحصائية حول آراء أفراد عينة الدراسة بشأن التكوين الذي تلقوه رؤى مهمة حول فعالية التكوين المقدم للأفراد واحتياجات التكوين في المؤسسة الصناعية، حيث تبين أن غالبية الأفراد يرون أن التكوين المقدم لهم يحتاج إلى تكوين تدعيمي. وعليه يمكن تفسيرها على أنها إقرار كبير بوجود فجوة بين التكوين المقدم لهم ومتطلبات العمل، كما تشير إلى قناعة عامة بأن هذا التكوين وحده غير كاف لتلبية احتياجات العمل، وتؤكد الحاجة إلى برامج تدريب إضافية لتنمية المهارات العملية اللازمة الأفراد. حيث تدعمها نسب بين60 %من أصحاب المستوى الابتدائي و56 % من أصحاب المستوى الثانوي و42.9 % أصحاب الدراسات العليا. كما تبين هذه البيانات الفجوة في متطلبات التكوين عبر المستويات التعليمية، كما تظهر أيضا حاجة جميع المستويات إلى تكوين تدعيمي، ولكن النسب الأعلى بين أصحاب المستوى الابتدائي والثانوي تدل على أنهم أكثر حساسية للفجوة في المهارات، بينما يظهر أن الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا يعتقدون أن التكوين الأكاديمي يمكن أن يكون كافيا جزئيا. وتبين استجابة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة بسرعة، حيث يزداد الطلب على المهارات العملية اللازمة لتحقيق النجاح في بيئة العمل الحديثة، التي لا يوفرها التكوين النظامي، مما يستدعي ضرورة وجود برامج تكوين تدعيمي، وهو ما يعني أن هناك ضعف في التواصل بين المؤسسات التعليمية وقطاعات العمل، مما يخلق فجوة في المخرجات التعليمية واحتياجات السوق.

في حين يرى قرابة ربع أفراد عينة الدراسة أن التكوين يحتاج إلى تدريب ميداني، حيث تدعمه نسبته 35.7 %من أصحاب الدراسات العليا، ونسبة28 % من أصحاب التعليم المتوسط و22.4 % من الجامعيين. هذه النسب تشير إلى وجود وعي لدى الأفراد بالحاجة إلى تحديث مهاراتهم على اختلاف مستوياتهم، حيث يظهر ذلك أهمية التدريب المستمر وضرورة أن يكون مرتبطا بتطورات السوق. فيما يرى خمس أفراد العينة أن التكوين المقدم لهم يتوافق مع الواقع العملي إلى حد كبير، في مقابل فئة قليلة تقدر بنسبة 2.2% فقط أجابوا بعدم التوافق، ورغم قلة هؤلاء إلا أن هذه النسبة تكشف عن وجود خلل بين التكوين النظري والواقع العملي، يستدعي معه إعادة النظر في المناهج التكوينية لتكون أكثر ارتباطا بالاحتياجات الفعلية.

نستنتج من تحليل هذه البيانات الحاجة الملحة لتحسين التكوين المقدم للأفراد ليكون أكثر توافقا مع متطلبات سوق العمل، كما يجب أن تتضمن الحلول تحديث البرامج التكوينية لتلبية احتياجات المؤسسة الصناعية، علاوة على إدراك الأفراد عبر المستويات التعليمية لفجوة المهارات، الذي يدل على ضرورة التعاون بين المؤسسات التكوينية والصناعية، لضمان التوافق بين التكوين الأكاديمي المقدم للأفراد والواقع العملي بهذه الأخيرة.

الجدول رقم(24): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول استفادتهم من العملية التكوينية بالمؤسسة.

الفئة المهنية	الاستفادة من التكوين بالمؤسسة		المجموع
	نعم	لا	
عون تنفيذ	31	25	56
	55.4%	44.6%	100%
عون تحكم	37	18	55
	67.3%	32.7%	100%
إطار	48	21	69
	69.6%	30.4%	100%
المجموع	116	64	180
	64.4%	35.6%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة64.4 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين صرحوا بأنهم استفادوا من التكوين بالمؤسسة، تدعمها نسبة 69.5 %من الإطارات، ونسبة 67.3 %من أعوان التحكم، ونسبة 55.4 %من أعوان التنفيذ. في مقابل 35.6 %منهم صرحوا بعدم استفادتهم من العملية التكوينية بالمؤسسة، تدعمها نسبة 44.6% من أعوان التنفيذ ونسبة 32.7 %من أعوان التحكم و30.4 %من الإطارات.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين أن هناك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة استفادوا من عملية التكوين بالمؤسسة، كون هذه العملية تكتسي أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وكونه حق من حقوق الموظف تكفله القوانين والاتفاقيات. هذه النسبة المرتفعة تعكس فعالية البرامج التكوينية وتظهر وجود تفاوت في نسبة الاستفادة بين الفئات المختلفة، حيث توضح النسب أن حوالي 70 %من الإطارات وأعوان التحكم استفادوا من التكوين، في مقابل 55.4

%من أعوان التنفيذ، وهو ما يبرز حرص المؤسسة على استهداف أكبر عدد ممكن من الفئات العليا، كونهم مسؤولين على تسيير وتنفيذ الأعمال التقنية المتخصصة، حيث تنظم هذه العملية بناء على اقتراح من المسؤول المباشر على الموظفين من خلال تقرير تقييم الأداء الذي يرفعه للإدارة، باعتباره الشخص الأقرب لهم والأكثر دراية بإمكانياتهم وقدراتهم، والمؤهل لتحديد النقائص في حالة وجودها، كما يتم برمجة عملية التكوين في حالة اقتناء آلة جديدة تتطلب تكوينا متخصصا للعمال الذين يشتغلون عليها، أو في حالة تحديد فئة معينة وفق البرامج التكوينية المخصصة، كما أن التكوين بالمؤسسة يكون لفترات مختلفة قصيرة أو طويلة، كما يكون داخليا بالاتفاق مع مؤسسة تكوين تشرف على المتكونين داخل المؤسسة، أو خارجيا من خلال إرسال بعض الأفراد خارج المؤسسة أو خارج الوطن لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة اقتناء آلات جديدة متطورة يحتاج تشغيلها إلى مهارات فنية متخصصة، فاهتمام المؤسسة بتنظيم العمليات التكوينية دلالة على سعيها لتنمية وتطوير مهارات مواردها البشرية، حيث أن النسبة الأعلى من الاستفادة تشير إلى أن فئة الإطارات قد تتلقى تكوينات أكثر تخصصا ويعكس احتياجاتهم المهنية العالية، وقدرتهم على توظيف المعارف المكتسبة في بيئة العمل. كما أن تصنيف فئة أعوان التحكم بالقرب من الإطارات يعكس إمكانية استفادتهم من مهارات تنظيمية وإدارية. في حين نسبة الاستفادة الأقل عند أعوان التنفيذ، تشير إلى أن هؤلاء لا يحصلون على تكوينات كافية أو نوعية، أو أن البرامج المقدمة لهم ليست ملائمة لاحتياجاتهم الفعلية.

في مقابل ذلك نجد أن هذه النسب لا تنفي وجود فئة أخرى لا يستهان بها تمثل أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم المهنية، صرحوا بعدم استفادتهم من التكوين بالمؤسسة لأسباب مختلفة، حيث ترى فئة منهم أنها ليست في حاجة إلى تكوين، في حين يرى آخرون أن الفرصة لم تتح لهم بالمؤسسة، حيث عبر بعضهم صراحة من خلال لقاءاتنا بهم عن عدم تساوي الفرص في التكوين، وأشاروا إلى دور العلاقات في تحديد الفئة المعنية بذلك. كما يمكن تفسيره أيضا من خلال نوعية البرامج التكوينية المقدمة التي لا تستهدف جميع الفئات، مما يؤدي إلى ضعف مستوى التحفيز لدى الأفراد للتفاعل مع برامج التكوين للتأثير على مدى استفادتهم، ففئة الإطارات قد تكون أكثر اهتماما بالتكوين لتحسين مهاراتهم، بينما أعوان التنفيذ قد يشعرون بالإحباط إذا لم تعالج احتياجاتهم.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن هناك سعي لتنمية مهارات الأفراد، خاصة من لهم علاقة مباشرة بتشغيل الآلات المتطورة، بالإضافة إلى من يتولون المهام الفنية الدقيقة والمسؤولة على جودة المنتج، من خلال

الحرص على تكوين الفئات العليا، كون أغلبهم يتولى مهاما فنية ترتبط مباشرة بأنظمة التشغيل المتطورة، إلا أن هذا لا يمنع من الحاجة لضمان التكوين لجميع الأفراد لتطوير قدراتهم، بما يسمح بتحسين ورفع أدائهم ويقلل الفجوة بينهم، حيث ينعكس أثره على تحسين جودة العمل المقدم وأداء المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم(25): يبين آراء أفراد عينة الدراسة غير المستفيدين من عملية التكوين عن سبب عدم استفادتهم.

الفئة المهنية	سبب عدم الاستفادة من التكوين		المجموع
	لست بحاجة للتكوين	المؤسسة لم توفر لك التكوين	
عون تنفيذ	18	7	25
	72%	28%	100%
عون تحكم	9	9	18
	50%	50%	100%
إطار	9	12	21
	42.9%	57.1%	100%
المجموع	36	28	64
	56.3%	43.8%	100%

***ملاحظة: مجموع أفراد العينة 64 يمثل الأفراد الذين أجابوا بعدم الاستفادة من التكوين بالمؤسسة.**

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.3 % تمثل الاتجاه العام لأفراد العينة، الذين أجابوا بأنهم ليسوا بحاجة للتكوين، تدعمها 72 %من أعوان التنفيذ ونسبة 50 %من أعوان التحكم ونسبة 42.9 %من الإطارات. في مقابل 43.8 % من الذين أجابوا بأن المؤسسة لم توفر لهم فرصة للتكوين، تدعمها نسبة 57.1 %من الإطارات ونسبة 50 %من أعوان التحكم ونسبة 28 %من أعوان التنفيذ.

تبين البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من العمال الذين أجابوا بعدم استفادتهم من التكوين بالمؤسسة، يرون بأنهم ليسوا بحاجة لذلك، مما يعكس رضاهم عن مستوى مهاراتهم الحالي، مما يشير إلى أن التكوين أو الخبرة الميدانية السابقة تلبي احتياجاتهم الوظيفية، ومع ذلك يمكن أن يؤدي هذا الاتجاه إلى خطر الانغلاق على المهارات الحالية وعدم الانفتاح على التكوين المستمر، حيث تدعمها نسبة أكثر من 70 %من فئة أعوان التنفيذ، وهذا ما يفسر بحسب طبيعة الأعمال التي يؤدونها، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الجسدية، بالإضافة إلى أنها أعمال روتينية لا

تحتاج في غالبها إلى تكوين متواصل. كما أن نصف عمال فئة أعوان التحكم يرون بأنهم ليسوا بحاجة إلى تكوين بالإضافة إلى أكثر من 40 %من الإطارات، وعليه يمكن القول أننا كلما اتجهنا نحو الفئات الدنيا كلما قلت الحاجة للتكوين، ويدل أيضا على وعي أكبر بأهمية التكوين المستمر، فالإطارات باعتبارهم يتولون مناصب قيادية، قد يكون لديهم إدراكا أكثر وضوحا لضرورة مواكبة التغيرات في البيئة العملية.

في مقابل ذلك هناك فئة أخرى لا يستهان بتمثيلها تفوق 40 %ترى بأن السبب يعود لعدم إتاحة فرص للتكوين، تدعمها حوالي 60 %من الإطارات ونصف أعوان التحكم، هذه النسبة المرتفعة تعبر عن وجود فجوة كبيرة في الدعم المؤسسي للتكوين المتواصل، وهو ينعكس سلبا على أدائهم وفعاليتهم. في حين هناك أقل من 30 %من أعوان التنفيذ، هذا ما يفسر على أن مستوى الوعي بأهمية التكوين يتزايد مع مستوى الوظيفة، كما تبين هذه المعطيات أنه كلما انتقلنا من الفئة الدنيا للفئة الأكبر منها كلما ارتفعت نسبة الذين يرون بأحقيتهم في التكوين، وهو ما يفسر عدم رضا أفراد فئتي الإطارات وأعوان التحكم الذين لم تمنح لهم الفرصة، ويدعم الآراء التي ترى بعدم المساواة في الفرص أمام الجميع.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن هناك تفاوت في الوعي بأهمية التكوين بين مختلف المستويات الوظيفية، مع ميل عام للشعور بعدم الحاجة للتكوين بين الأفراد في الفئة الدنيا، نتيجة لطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والتي لا تعتمد بدرجة كبيرة على تنمية مستمرة للمهارات، وإنما يرتكز تكوين هذه الفئة من خلال تراكم الخبرات المكتسبة في الميدان، كما نلمس عدم رضا الفئات العليا عن طريقة اختيار الأفراد لهذه العملية، وهو ما يستدعي الحرص على تعزيز فرص التكوين لضمان استعداد جميع الأفراد لمواجهة تحديات العمل وتحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم(26): يبين العلاقة بين المعايير التي يتم بواسطتها التوظيف في المؤسسة وتوافق المنصب مع المستوى التعليمي.

المعايير التي يتم بها التوظيف	توافق المنصب مع المستوى التعليمي		المجموع
	نعم	لا	
مؤهلاتك العلمية	36 72%	14 28%	50 100%
كفاءتك وقدراتك	59 75.6%	19 24.4%	78 100%
تخصصك النادر في سوق العمل	6 75%	2 25%	8 100%
استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة	11 68.8%	5 31.3%	16 100%
علاقاتك الاجتماعية	18 64.3%	10 35.7%	28 100%
المجموع	130 72.2%	50 27.8%	180 100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72.2 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بتوافق مستواهم التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها نسبة 75.6 % لكل من الذين وظفوا على أساس كفاءتهم ومؤهلاتهم، والذين وظفوا على أساس تخصصهم النادر، ونسبة 72 % من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 68.8% من الذين استفادوا من عقد عمل سابقا بالمؤسسة، ونسبة 64.3 % من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية. في مقابل نسبة 27.8 % منهم صرحوا بعدم توافق مستواهم التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه، تدعمها 35.7 %من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية ونسبة 31.3 %من الذين استفادوا من عقود عمل سابقة بالمؤسسة، ونسبة 28 %من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 25 % من الذين يمتلكون تخصصات نادرة، و24.4 % من الذين وظفوا على أساس كفاءتهم وقدراتهم.

تحليل البيانات الإحصائية حول توافق المستوى التعليمي مع المناصب التي يشغلها أفراد عينة الدراسة، يمكننا

من اكتشاف جوانب مهمة تتعلق بالسلوك الاجتماعي، والوظائف الاجتماعية والتفاعلات في بيئات العمل، وطرق التوظيف في سوق العمل. حيث تشير البيانات إلى غالبية يتوافق مستواهم التعليمي مع مناصبهم، هذه النسبة تعكس نجاح المؤسسة في توظيف الأفراد بناء على مؤهلاتهم، ويشير إلى فعالية النظام المطبق في تحديد المعايير المطلوبة للتوظيف وفق هذا الشرط، الذي يعتبر جزءا من العملية العقلانية التي تتوافق مع ما يراه ماكس فيبر، حيث يعتبر التوافق بين المؤهل والعمل عنصرا أساسيا لتحقيق الإنتاجية والرضا الوظيفي، تدعمها نسبة 75.6 %من الذين وظفوا بناء على كفاءتهم وقدراتهم، و72 %من الذين وظفوا بناء على مؤهلاتهم العلمية، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى اختيار الأفراد الذين لديهم مؤهلات أكاديمية وكفاءات عالية، ويعكس توجها إيجابيا نحو الاعتماد على التعليم كمعيار رئيسي للتوظيف، حيث يكون الأفراد المدربون الذين يمتلكون المعرفة الكافية قادرين على تقديم نتائج أفضل. ونسبة مرتفعة من الذين وظفوا على أساس تخصصاتهم النادرة في سوق العمل، مما يشير إلى سعي لاستقطاب الأفراد الذين يمتلكون هذه التخصصات، وتبين أهميتها في توجيه السياسات التعليمية نحو مجالات متطلبات السوق. وترى فئة تقدر بثلثي أفراد العينة أنهم وظفوا بناء على علاقاتهم الاجتماعية، حيث تؤكد هذه النسبة دورها في التوظيف وتحقيق الفرص الوظيفية للأفراد، كما تدل على وجود مخاطر محتملة تتعلق بنقص الشفافية في عمليات التوظيف، يمكنها أن يؤدي إلى مشكلات في التنوع والفعالية في العمل.

في حين هناك فئة تقدر بحوالي ربع أفراد العينة يشعرون بعدم توافق مستواهم التعليمي مع المنصب الذي يشغلونه، الأمر الذي يؤدي إلى شعور بالإحباط وانخفاض الرضا الوظيفي عند هؤلاء، مما قد ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي وأداء المؤسسة بشكل عام، تدعمها فئة تمثل أكثر من ثلث أفراد العينة من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية. تدل هذه النسبة على أن التوظيف المبني على العلاقات الاجتماعية لا يضمن بالضرورة التوافق دائما، كما تشير النسب بين25 % و 31 % من الذين وظفوا بناء على عقود عمل سابقة، ومؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم إلى عدم التوافق، وهو ما يعني أن التوظيف بناء على هذه المعايير لا يكون كافيا، إذا لم يكن هناك توافق بين المهارات المطلوبة للوظيفة والمهارات الفعلية للأفراد، أو افتقار أصحابه لشبكة علاقات اجتماعية تدعم حصولهم على مناصب تتماشى مع مستواهم التعليمي.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن هناك توافق كبير بين المستوى التعليمي والمناصب لدى أغلبية أفراد العينة، وأن هناك تفاعلا معقدا بين مجموعة من العناصر تتمثل في (الإجراءات القانونية، التخصص، العلاقات الاجتماعية،

والمسؤولية الاجتماعية)، حيث يتضح أن التسيير العقلاني يعمل بشكل أفضل عندما تعتمد المعايير العلمية في التوظيف، ومع ذلك هناك حاجة لإعادة تقييم طرق التوظيف لضمان وجود توافق أكبر بين التعليم ومتطلبات العمل، واعتماد معايير واضحة لاختيار المرشحين، بدلا من الاعتماد الكبير على العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم(27): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول المعايير المتحكمة في عملية الترقية حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	المعايير المتحكمة في عملية الترقية					المجموع
	المؤهلات العلمية	الكفاءة	الأقدمية	العلاقات والروابط الاجتماعية	الأقدمية والعلاقات الاجتماعية	
عون تنفيذ	14	13	10	15	4	56
	25.0%	23.2%	17.9%	26.8%	7.1%	100%
عون تحكم	10	10	15	16	4	55
	18.2%	18.2%	27.3%	29.1%	7.3%	100%
إطار	11	16	10	26	6	69
	15.9%	23.2%	14.5%	37.7%	8.7%	100%
المجموع	35	39	35	57	14	180
	19.4%	21.7%	19.4%	31.7%	7.8%	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن 31.7 % من أفراد عينة الدراسة، يرون أن عملية الترقية تتم على أساس العلاقات والروابط الاجتماعية، تدعمها نسبة 37.7 % من الإطارات ونسبة 29.1 % من أعوان التحكم و 26.8% من أعوان التنفيذ. في حين هناك نسبة 21.7 % منهم يرون أنها تتم على أساس الكفاءة، تدعمها نسبة 23.2% لكل من الإطارات وأعوان التنفيذ، ونسبة 18.2% بالنسبة لأعوان التحكم. بينما يرى 19.4 % منهم أنها تتم على أساس المؤهلات العلمية، تدعمها 25 % من أعوان التنفيذ و18.2% من أعوان التحكم و15.9 %من الإطارات. وبينما هناك أيضا نسبة 19.4 % أيضا يرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، تدعمها 27.3 % من أعوان التحكم و17.9% من أعوان التنفيذ، و14.5 % للإطارات. وفي حين هناك ما نسبته 7.8 % منهم يرون أن الترقية تتم وفقا لمعياري الأقدمية والعلاقات الاجتماعية معا، تدعمها نسبة 8.7 % للإطارات ونسبة 7.3 %لأعوان التحكم

ونسبة 7.1 %لأعوان التنفيذ.

تبين البيانات الإحصائية أن قرابة ثلث أفراد عينة الدراسة يرون أن الترقية تتم وفق العلاقات والروابط الاجتماعية، هذه البيانات تعكس لنا صورة معقدة عن كيفية تعامل المؤسسة مع الترقية، مما يثير تساؤلات حول مدى الالتزام بمبادئ العقلنة في تسيير الموارد البشرية. وهو ما عبر عنه الكثير من العمال عند لقائنا بهم بمصطلحات مختلفة كالمحاباة والمعريفة، مع نسب دعم تتراوح بين 26.8%إلى 37.7% من مختلف الفئات، تدعمها نسبة كبيرة من الإطارات، هذه النسبة تتنافى مع مبادئ نظرية **ماكس فيبر**، التي ترى أن التوظيف والترقية مبنية على الكفاءة والمعرفة العلمية، وليس على العلاقات الشخصية أو المحسوبية، وتعكس عدم الالتزام بالشروط الموضوعية. فعندما يتم اختيار الأشخاص بناء على علاقاتهم الاجتماعية بدلا من الكفاءات، فإن ذلك يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تعزز العلاقات الشخصية على حساب الكفاءة، كما يمكن أن تؤدي هذه الممارسات إلى خلق بيئة عمل غير عادلة، لا تعطي الأولوية للمهارات والمعرفة العلمية.

في حين يرى آخرون أن الكفاءة والمؤهل العلمي والأقدمية في المنصب من الأسس التي يعتمد عليها في عملية الترقية، وأنها تتم بطرق موضوعية، حيث يرى خمس أفراد العينة أن الترقية تتم على أساس الكفاءة، مع نسب دعم 23.2 %للإطارات و18.2 %لأعوان التحكم. رغم أن هذه النسبة ليست كبيرة، إلا أنها تظهر أن هناك فئة من الأفراد ترى أن الكفاءة تلعب دورا في عملية الترقية، وهو ما يتماشى مع المبادئ الموضوعية التي تفترض أن تكون المعايير المحددة للتقييم والترقية مستندة إلى الأداء والكفاءة. في حين أن 19.4 % من أفراد العينة يرون أن الترقية تتم على أساس المؤهلات العلمية، تدعمها نسبة 25 %من فئة أعوان التنفيذ و18.2 %من أعوان التحكم. حيث يبين هذا الاتجاه أهمية المؤهلات في الترقية. إلا أن هذه النسبة القليلة تؤكد الرأي الذي يرى أن المؤهلات لا تكفي وحدها للحصول على الترقيات، في حين يفترض أن تكون معيارا رئيسيا للتقدم في العمل. في حين يرى آخرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، تدعمها نسبة 27.3 % من أعوان التحكم، هذه النسبة تشير إلى أن هناك أيضا تقديرا للخبرة والأقدمية، مما يبرز جانبا من الثقافة التنظيمية التي تعطي قيمة للخبرة، كما تدعمها نسبة كبيرة من فئة أعوان التنفيذ، وقد يكون هؤلاء ممن استفادوا من الترقية. وفي حين ترى فئة أخرى أن الترقية في المناصب تتم عن طريق الأقدمية المهنية والعلاقات الاجتماعية. وترى فئة قليلة نسبتها 7.8 % أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والعلاقات الاجتماعية، تشير هذه النسبة الصغيرة في مختلف الفئات إلى أن هناك فهما عند بعض الأفراد الذين يرون أن الترقية

ليست مرتبطة فقط بعامل واحد، بل يمكن أن تتداخل فيها عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى عدم الشفافية والعدالة، وهو ما عبر عنه الكثير من الإطارات ورؤساء الأقسام في قسم الإنتاج، الذين أقروا بتأثير العلاقات الاجتماعية، وهو ما يعني أن من يمتلك شبكة علاقات مهنية ثرية مع المسؤولين تكون له الأفضلية في الترقية.

وعليه فإن تفسير هذه البيانات يؤكد أن الاعتماد على العلاقات الاجتماعية في الترقية يضعف من فعالية النظام القائم على العقلانية والموضوعية، مما قد يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والاغتراب الذي يشعر الأفراد الموهوبون بأنهم لا يقيمون بشكل عادل، فوجود نظام ترقية غير قائم على الكفاءة يكرس استدامة هذه الممارسات، التي تزيد من قوة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن هناك تحديات كبيرة تواجه المؤسسة في تطبيق مبادئ الكفاءة والموضوعية في عمليات الترقية، رغم سعيها إلى التحلي بالعقلانية وتغليب الطرق العلمية في هذه العملية. إلا أن هناك تأثير واضح للعلاقات الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، أو الناتجة عن ثراء شبكاتهم الاجتماعية، التي يستغلونها لتحقيق الترقية في المناصب، الذي يمكن أن ينعكس سلبا على البيئة التنظيمية ويظهر فجوات في العدالة الاجتماعية والمهنية.

الجدول رقم(28): يبين تقييم أفراد عينة الدراسة لعملية الانتقاء للترقية للمناصب العليا حسب الجنس.

الجنس	تقييم عملية الانتقاء للترقية			المجموع
	متاح بصفة عادلة للعمال الذين تتوفر فيهم شروط الترقية	يتم انتقاء عمالا معينين تتوفر فيهم شروط الترقية	يتم انتقاء عمالا معينين وفقا لعلاقات وروابط	
ذكر	45	43	75	163
	27.6%	26.4%	46.0%	100%
أنثى	6	3	8	17
	35.3%	17.6%	47.1%	100%
المجموع	51	46	83	180
	28.3%	25.6%	46.1%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46.1 %من أفراد عينة الدراسة أجابوا أن عملية التأهيل للترقية تتم

بانتقاء عمال معينين وفقا لعلاقات وروابط، تدعمها نسبة 47.1 % من الإناث ونسبة46 % من الذكور. في حين أن نسبة 28.3 % منهم يرون بأن عملية التأهيل للترقية متاحة بصفة عادلة للعمال الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، تدعمها نسبة 35.3 % من الإناث ونسبة27.6 % من الذكور. وفي حين أيضا يرى ما نسبته 25.6 % منهم أن العملية تتم من خلال انتقاء عمال معينين تتوفر فيهم شروط الترقية، تدعمها نسبة 26.4 %من الذكور ونسبة 17.6% من الإناث.

تعتبر عملية تأهيل الأفراد للترقية من العمليات الحساسة، التي تعكس كيفية توزيع الفرص بين الأفراد وإدارة العلاقات في المؤسسة، حيث يفترض أن تتم الترقية بناء على معايير موضوعية وعقلانية تتمثل في الكفاءة والقدرة. إلا أن البيانات أعلاه تبين أن حوالي نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية االتأهيل تتم من خلال انتقاء عمال معينين وفقا لعلاقاتهم وروابطهم، تدعمها نسب متقاربة بين الجنسين مع أفضلية بسيطة للإناث، حيث تدل هذه النسبة على ريادة دور العلاقات الشخصية في التأهيل للترقية، وهوما يتعارض مع مبادئ التسيير العقلاني، التي تدعو إلى اعتماد الكفاءة كمعيار رئيسي وفق ما جاء به **ماكس فيبر**. وعليه يمكن القول أن هذه النتائج تبين واقعا يعبر عن وجود ثقافة تنظيمية تغلب عليها الطرق غير الموضوعية، التي يمكنها أن تؤدي إلى شعور بعدم العدالة بين الموظفين. في حين يرى حوالي 30 % منهم أن هناك عدالة في عملية انتقاء الأفراد للترقية، بمعنى أن عملية الاختيار والمفاضلة بين الأشخاص تتم حسب رأيهم وفق الشروط الموضوعية المحددة لها، تدعمها في ذلك أكثر من ثلث فئة الإناث وربع فئة الذكور ، ويمكن تفسير وإرجاع هذه النسبة إلى استفادة هذه الفئة من الترقية، كما أنها تعكس تباينا واضحا في الآراء، وقد يرجع السبب في الشعور بعدم الرضا إلى الفجوة بين التصور والواقع، حيث يشعر الأفراد أن هناك عمليات غير شفافة تؤثر على فرص التأهيل. كما أن ربع أفراد العينة يرون أن عملية الانتقاء ليست متاحة لكل من تتوفر فيهم شروط الترقية، بل يتم اختيار عمالا معينين من بينهم، تدعمها في ذلك حوالي 27 %من الذكور ، هذه النسبة يمكن أن تدل على اعتقاد فئة من الموظفين أن التأهيل يعتمد على معايير معينة يبين الواقع عدم تطبيقها بشكل شامل. كما يبرز هذا الاختلاف في الرأي ضرورة وجود معايير واضحة وشفافة، تجعل الوصول إلى فرص الترقية ممكن للجميع. كما تبرز أيضا تفاوتا في الآراء بين الجنسين، حيث تشير فئة الإناث إلى أن الترقية تعتمد أكثر على العلاقات الاجتماعية، مما يؤشر عن وجود تحديات إضافية تواجههن في بيئة العمل. وفي المقابل يمكن أن يؤدي إحساس الأفراد بعدم المساواة في الفرص إلى شعور بعدم الانتماء ينعكس أثره على أداء الموظفين وولائهم للمؤسسة.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن سعي المؤسسة للتحلي بالموضوعية والعقلانية في تسيير إجراءات عملية الترقية (التوظيف الداخلي)، لا ينفي تأثير العلاقات والروابط الاجتماعية على عملية انتقاء واختيار الأفراد باتفاق الجنسين، حيث يرون أن امتلاك شبكات ثرية يمنحهم أفضلية تعزيز فرص الترقية في الوظائف المتاحة، وهو ما يتنافى مع مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع وفق معايير موضوعية وعادلة، ما قد يؤدي إلى تقويض مبادئ العدالة والكفاءة في هذه العملية.

الجدول رقم (29): يبين تأثير معايير النجاح في مسابقة التوظيف على تقييم الأفراد لعملية الانتقاء للترقية.

معيار النجاح في المسابقة	تقييم عملية الانتقاء للترقية			المجموع
	متاح بصفة عادلة للعمال الذين تتوفر فيهم شروط الترقية	يتم انتقاء عمالا معينين تتوفر فيهم شروط الترقية	يتم انتقاء عمالا معينين وفقا لعلاقات وروابط	
الكفاءة	20	17	27	64
	31.3%	26.6%	42.2%	100%
الوساطة	11	5	26	42
	26.2%	11.9%	61.9%	100%
الكفاءة والوساطة	20	24	30	74
	27%	32.4%	40.5%	100%
المجموع	51	46	83	180
	28.3%	25.6%	46.1%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46.1% من أفراد عينة الدراسة أجابوا أن الترقية تتم بانتقاء عمال معينين وفقا للعلاقات والروابط ، تدعمها نسبة 61.9%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة، ونسبة 42.2 % يرون أنه يتم على أساس الكفاءة، ونسبة 40.5%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة والكفاءة معا. في حين نجد أن نسبة 28.3%منهم يرون أنها متاحة بصفة عادلة للذين تتوفر فيهم الشروط، تدعمها نسبة 31.3%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، ونسبة 27 %من الذين يرون أنه يتم على أساس الوساطة والكفاءة، ونسبة 26.2%من الذين يرون أنه يتم على أساس الوساطة. وفي حين أيضا هناك نسبة 25.6% من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك انتقاء لعمال معينين تتوفر فيهم شروط الترقية، تدعمها نسبة 32.4% من الذين

يرون أنه يتم على أساس الكفاءة والوساطة معا، ونسبة 26.6% منهم يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، ونسبة 11.9%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة.

تبين البيانات الإحصائية أعلاه تصورات أفراد عينة الدراسة حول المعيار الأكثر اعتمادا في انتقاء الأفراد للترقية بالمؤسسة، سواء عن طريق الوساطة، أو الكفاءة، أو الاثنين معا. ومن خلال تحليل هذه البيانات نحاول معرفة تأثير هذه العوامل على الوعي الاجتماعي في المؤسسة، وكذا معرفة التأثيرات الممكنة على ثقافة العمل، العدالة الاجتماعية، وأسلوب إدارة الموارد البشرية. حيث تبين البيانات أن ما نسبته46.1 % منهم يرون أن الترقية تتم بانتقاء عمال معينين على أساس علاقاتهم وروابطهم الاجتماعية، هذه النسبة العالية تشير إلى تفضيل العلاقات الاجتماعية بدلا من الكفاءة، وتعكس أيضا البيئة التنظيمية التي تمنح الأفضلية للعلاقات الشخصية على الكفاءات الفردية. تدعمها أغلبية نسبتها 61.9% يرون أن الترقية تعتمد على الوساطة، وهي نسبة تعكس إدراك الأفراد لتأثير المعايير الاجتماعية (العلاقات الشخصية أو الولاء) في اتخاذ قرارات الترقية مقارنة بالكفاءة. وتدعمها فئة أخرى أقل نسبتها 42.2% ممن يرون أن الكفاءة هي المعيار الأساسي. و فئة نسبتها 40.5% من الذين يرون أن المعيار الأكثر تأثيرا في النجاح هو المزج بين الكفاءة والعلاقات الاجتماعية.

وفي حين يرى أقل من 30 % أن الترقية تتم بصفة عادلة وفق الشروط المحددة، هذه النسبة وإن لم تكن مرتفعة بما يكفي لتعتبر الترقية عادلة بالكامل، إلا أنها تعكس شعورا نسبيا بالعدالة بين الموظفين. تدعمها فئة تقدر بنسبة 31.3% من الذين يرون أن النجاح في المسابقة يعتمد على الكفاءة والمعايير الموضوعية، وفئة أخرى نسبتها27% من الذين يرون أن النجاح تتم على أساس الوساطة والكفاءة، هذه النسبة تبين إحساس الأفراد بنوع من العدالة في عملية الانتقاء، أي أن العلاقات ليست العامل الوحيد في الترقية، وربع أفراد العينة يرون أن هناك عدالة في عملية الترقية، رغم إقرارهم أن النجاح في المسابقة يتم بناء على معيار الوساطة. كما أن هناك فئة تقدر بربع أفراد العينة ترى أن الترقية تتم من خلال انتقاء عمال تتوفر فيهم الشروط، هذه النسبة تشير إلى فكرة التمييز المهني أو الانتقاء المبني على الأداء. كما يمكن أن تعبر عن وجود بيئة مثالية يسعى البعض لتحقيقها، حيث يفترض أن يكون العمل الجاد والتفوق المهني هو العامل الأساسي الذي يقرب الأفراد من الحصول على الترقية.

وعليه فإن تحليل البيانات سوسيولوجيا يمكننا من الوقوف على بعض التحديات الهيكلية والاجتماعية، التي تؤثر على العلاقات داخل المؤسسة، حيث أن الترقية المبنية على الوساطة والعلاقات تبرز شعورا بعدم الثقة في العدالة بين الأفراد، وتعزز مشاعر التمييز الاجتماعي، وتقوض مبادئ الشفافية والكفاءة في العمل.

نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية أن للوساطة والعلاقات أثر بارز في انتقاء العمال للترقية في المؤسسة، فرغم اعتقاد بعض الأفراد أن هناك عدالة في الترقية بناء على الكفاءة، إلا أن الأغلبية ترى أن هناك تأثيرا كبيرا للعلاقات الاجتماعية على هذه العملية، وأن الأفراد الذين لا يملكون شبكة علاقات اجتماعية قوية يشعرون بالتمييز، مما يؤدي إلى تراجع روح العمل الجماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (30): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التشجع على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار		المجموع
	نعم	لا	
ابتدائي	1	4	5
	20%	80%	100%
متوسط	9	16	25
	36%	64%	100%
ثانوي	21	66	87
	24.1%	75.9%	100%
جامعي	20	29	49
	40.8%	59.2%	100%
دراسات عليا	2	12	14
	14.3%	85.7%	100%
المجموع	53	127	180
	29.4%	70.6%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70.6 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تشجع موظفيها على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، تدعمها نسبة 85.7 %من أصحاب الدراسات العليا، ونسبة75.9 %من أصحاب المستوى الثانوي ونسبة59.2 %من الجامعيين. مقابل نسبة 29.4 %أجابوا أن المؤسسة تشجع موظفيها على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، تدعمها نسبة 40.8 %من الجامعيين ونسبة36 %من أصحاب المستوى متوسط، ونسبة14.3 %من أصحاب الدراسات العليا.

تبين البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون بعدم وجود تشجيع على تقديم أفكار جديدة وإشراك في اتخاذ القرار، تدعم هذا الرأي نسبة 85.9 %من أصحاب الدراسات العليا ونسبة59.2 %من فئة الجامعيين. هذه النسبة العالية في مختلف المستويات الدراسية العليا تبين بوضوح وجود ثقافة مؤسسية تقيد الابتكار، وتقلل من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة، وعليه فإن تحليل هذه البيانات سوسيولوجيا يتطلب منا فهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على المشاركة الفعالة للموظفين، وأهمية مشاركتهم في صنع القرار كجزء من هذه الثقافة. حيث يتوقع من المؤسسة التي تسير بطرق عقلانية عصرية أن يكون هناك انفتاح على الأفكار وتعزيز الإبداع من قبل جميع الأفراد، مما يعزز الرضا الوظيفي لدى الأفراد ويرفع من الأداء، كما يمكن تفسير ذلك بالتركيز على الهياكل التنظيمية الإدارية التقليدية، حيث يتم اتخاذ القرارات على مستويات عليا، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن آرائهم غير مقدرة أو مرحب بها.

في حين يرى حوالي 30 %من أفراد العينة أن المؤسسة تشجعهم على تقديم أفكار جديدة، تدعمها نسبة 40.8 % من الجامعيين و14.3 % من أصحاب الدراسات العليا، ورغم أن هذه النسبة أقل بكثير من أولئك الذين يرون بعدم التشجيع، إلا أنها تبين وجود فئة من الموظفين لديهم مساحة لمشاركة أفكارهم، كما يبين الفرق بين أصحاب الدراسات العليا وأصحاب المستويات الجامعية أن للمستوى التعليمي تأثير على الإحساس بالتقدير والانفتاح على المشاركة. حيث يمكن أن يشعر أصحاب الدراسات العليا بأنهم غير مدعومين، أو أن آرائهم غير مقدرة بسبب خلفيتهم التعليمية والخبرات المكتسبة. وعموما يمكن القول أن البيانات تبين ضعف التشجيع على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، الذي يؤدي في المقابل إلى شعور الموظفين بالإحباط ويقلل من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، ويضعف من دافعيتهم للعمل، كما يعتبر الابتكار عنصرا حيويا للبقاء والنمو، وغيابه في بيئة العمل يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق، لذا فإن عدم التشجيع يمكن أن يهدد مستقبل المؤسسة.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن المؤسسة بحاجة إلى إعادة تقييم ثقافتها، فيما يتعلق بتشجيع موظفيها على تقديم الأفكار الجديدة وإشراكهم في اتخاذ القرار، الذي يمكن أن يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من فعالية أدائهم، ويساهم في تعزيز ثقافة المشاركة من خلال إنشاء قنوات للتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، من خلال تطوير خطط تدريبية تعزز مهارات الابتكار والإبداع لدى هؤلاء تمكنهم من تقديم أفكار جديدة ومفيدة.

الجدول رقم (31): يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة على مدى استعدادهم لتقديم الإضافة للمؤسسة.

نوع القدرات التي يمتلكها الأفراد	مدى الاستعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة			المجموع
	على استعداد دون شروط	على استعداد بشروط معينة	لست على استعداد	
قدرات جسدية	28	14	21	63
	44.4%	22.2%	33.3%	100%
قدرات ذهنية	39	23	8	70
	55.7%	32.9%	11.4%	100%
قدرات نفسية	2	1	3	6
	33.3%	16.7%	50%	100%
قدرات جسدية وذهنية	21	8	3	32
	65.6%	25.0%	9.4%	100%
لا تمتلك أي قدرات	4	2	3	9
	44.4%	22.2%	33.3%	100%
المجموع	94	48	38	180
	52.2%	26.7%	21.1%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52.2% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة دون شروط ، تدعمها نسبة 65.6 % من الذين يمتلكون قدرات جسدية وذهنية، ونسبة 55.7 % من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة 44.4% من الذين يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 44.4 % من الذين لا يمتلكون قدرات تتماشى من المنصب، ونسبة 33.3 % من الذين يمتلكون قدرات نفسية. في حين نجد أن نسبة 26.7% منهم على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة بشروط معينة، تدعمها نسبة 32.9 %من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة25% من الذين يمتلكون قدرات ذهنية وجسدية، ونسبة 22.2 %من الذين لا يمتلكون أي قدرات، ونسبة 22.2 % يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 16.7 %من الذين يمتلكون قدرات نفسية. وفي حين أيضا هناك نسبة 21.1 % منهم ليسوا على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة، تدعمها نسبة 50 % من الذين يمتلكون قدرات نفسية، ونسبة 33.3 %من الذين لا يمتلكون أي قدرات، ونسبة 33.3% من الذين يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 11.4 %من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة 9.4 % فقط يمتلكون قدرات جسدية وذهنية.

البيانات الإحصائية أعلاه يمكن أن تساعدنا في فهم تأثير القدرات الشخصية على استعداد الأفراد لتقديم الإضافة للمؤسسة، وكيفية تأثير السياق الاجتماعي والمهني على هذه الاستعدادات. حيث سنقوم بتحليل الاتجاهات المختلفة في سياق سوسيولوجي. هذه البيانات تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة على استعداد لتقديم الإضافة دون شروط، هذه النسبة الكبيرة تشير إلى شعور بالالتزام لدى أكثرهم، يمكن أن يرتبط بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية مثل الولاء للمؤسسة، الذي ينتج عن ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والإبداع، أو السياسات التي تركز على تقديم الدعم للأفراد وتقدر العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، أو نتيجة للتمكين الاجتماعي والمهني الذي يجعل الأفراد على استعداد أكبر للمساهمة دون توقعات محددة لشعورهم بتعزيز مكانتهم داخل المؤسسة، والمساهمة في تقدمهم الشخصي والمهني. ويتضح ذلك لدى أصحاب القدرات الجسدية والذهنية بنسبة الثلثين، التي تشير إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات جسدية وذهنية يرون أن لديهم القدرة على التأثير بشكل مباشر وفعال في بيئة العمل، وأن لديهم القدرة على الابتكار والنجاح في مختلف المهام. وتبين أن أكثر من نصف فئة أصحاب القدرات الذهنية أيضا أظهروا استعدادا جيدا لتقديم الإضافة، مما يشير إلى أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات فكرية وتحليلية يرون أنفسهم قادرين على دعم المؤسسة بأفكارهم وآرائهم. في مقابل وجود استعداد أقل عند أصحاب القدرات الجسدية بنسبة44.4%، الذي يمكن أن يعكس تصورات تقليدية حول العمل الجسدي، حيث ينظر إليهم بشكل أساسي كمنفذين للمهمات بدلا من مبتكرين للحلول. وفي حين أيضا هناك فئة مماثلة من الذين لا يمتلكون قدرات تتماشى مع المنصب، وهي الفئة التي تظهر استعدادا أكثر لتقديم الإضافة دون شروط، يمكن أن يفسر ذلك كنتيجة لتقديرهم لأهمية البقاء في المؤسسة وتطوير أنفسهم. في مقابل وجود نسبة تقدر بثلث الذين يمتلكون قدرات نفسية، وهي نسبة تشير إلى أن هؤلاء لديهم احتياج أكبر لتحديد شروط معينة، يمكن تفسيرها من خلال شعورهم بأن دورهم في المؤسسة يتعلق بالتفاعل الاجتماعي وليس بالابتكار أو العمل الجسدي.

وفي حين أيضا هناك فئة نسبتها 26.7% على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة بشروط معينة، قد تكون انعكاسا لعدة عوامل اجتماعية، تتمثل في حاجتهم وسعيهم لضمان تحقيق التوازن بين العمل والحياة، حيث يشترطون وضعيات محددة قد توفر لهم حماية أكبر أو تعويضات عادلة. كما يرغب هؤلاء الأفراد في التأكد من أنهم سيتلقون التقدير أو المكافآت المناسبة مقابل جهدهم في سياق اجتماعي، حيث تكون العوامل الاقتصادية مهمة مثل الأجر أو الترقيات، تدعمها نسبة تقدر بالثلث من لأفراد الذين يمتلكون قدرات ذهنية ، مما يعكس إدراكهم لأهمية توفير البيئة المثالية التي تسمح لهم بالعمل بفعالية، وربع الأفراد الذين يمتلكون قدرات جسدية وذهنية، يرغبون في التأكد من أن العمل الذي

سيقدمونه يتماشى مع مهاراتهم الخاصة وأنه سيتم تقييمه بشكل عادل. وفئة تقدر بنسبة 22.2% تشير إلى الأفراد الذين لا يمتلكون القدرات المثلى للمناصب التي يشغلونها قد يتطلبون شروطا معينة لكي يشعروا بالاستقرار أو التقدير في العمل، ونسبة أقل تقدر ب16.7% تمتلك قدرات نفسية، هذه الفئة التي يمكن أن تكون أكثر تطلبا في وضع شروط معينة، وقد تحتاج إلى بيئة عمل تركز على الجانب النفسي والإنساني بشكل أكبر.

وفي حين أيضا هناك فئة أخرى تقدر بخمس أفراد العينة ليس لهم استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة، يمكن أن تعكس فقدان الثقة في المؤسسة أو اللامبالاة الاجتماعية، كما يمكن أن يكون هذا تعبيرا عن الإحباط أو الانعزال الاجتماعي والتهميش. تدعمها فئة تمثل نصف أصحاب القدرات النفسية، التي تشير إلى الأفراد الذين لديهم رؤية سلبية تجاه المؤسسة، كما يعكس ذلك تحديات في بيئة العمل التي لا تقدر الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. وأن هناك أيضا فئة أخرى تقدر نسبتها بالثلث من الذين لا يمتلكون أي قدرات، يمكن أن يشعر هؤلاء بعدم الأهلية لتقديم الإضافة، التي تدفعهم إلى العزوف عن المشاركة. فيما هناك فئة تقدر بالثلث أيضا من أصحاب القدرات الجسدية، هذه النسبة يمكن أن تكون نتيجة لمناصب عمل تركز على الجهد البدني أكثر من الإبداع أو التفكير، مما قد يدفعهم إلى العزوف عن تقديم الإضافة. وفي حين أن هناك فئة قليلة تقدر بحوالي 10% من أصحاب القدرات الجسدية والذهنية، هذه النسبة تشير إلى الأفراد الذين يمتلكون هذه القدرات يكونون أكثر تمكينا اجتماعيا ومهنيا، يمكن أن يجعلهم أقل عرضة للشعور بالإحباط أو اللامبالاة.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن استعداد الأفراد لتقديم الإضافة للمؤسسة مرتبط بشكل وثيق بالتمكين الاجتماعي والفرص المتاحة لهم داخل المؤسسة، فالذين يشعرون بأنهم جزء أساسي من النظام المؤسسي غالبا ما يكون لديهم استعداد أكبر للمساهمة دون شروط. بينما الذين يشعرون بالتهميش أو نقص الدعم قد يتبنون مواقف أكثر تحفظا أو قد يمتنعون عن المشاركة.

الجدول رقم(32): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار حسب الفئة المهنية بدلالة الجنس.

الفئة المهنية	الجنس	التشجيع على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار		المجموع
		نعم	لا	
عون تنفيذ	ذكر	13	37	50
		26.0%	74.0%	100%
	أنثى	5	1	6
		83.3%	16.7%	100%
	المجموع	18	38	56
		32.1%	67.9%	100%
عون تحكم	ذكر	16	36	52
		30.8%	69.2%	100%
	أنثى	2	1	3
		66.7%	33.3%	100%
	المجموع	18	37	55
		32.7%	67.3%	100%
إطار	ذكر	14	47	61
		23.0%	77.0%	100%
	أنثى	3	5	8
		37.5%	62.5%	100%
	المجموع	17	52	69
		24.6%	75.4%	100%
المجموع	**ذكر**	43	120	163
		26.4%	73.6%	100%
	أنثى	10	7	17
		58.8%	41.2%	100%
	المجموع	53	127	180
		29.4%	70.6%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75.4 % من فئة الإطارات لا يتم تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، مقابل نسبة 67.9 % من أعوان التنفيذ ومقابل نسبة 67.3% من أعوان التحكم.

ونلاحظ أيضا أن نسبة 73.6 % من فئة الذكور لا يتم تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، في مقابل نسبة 41.2 %من الإناث لا يتم تشجيعهن على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار.

– من خلال القراءتين نلاحظ أن الفئة المهنية لا تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم أفكار جديدة، على عكس متغير الجنس نجد أن هناك تأثير عند الإناث، حيث توجد مشاركة في هذه العملية على عكس فئة الذكور.

ولتحليل هذه البيانات أكثر بناء على الفئات المهنية والجنس، يمكن تقسيم هذا التحليل إلى قسمين مع التركيز على العلاقات بين الفئات المهنية والجنس وتأثيرها على بيئة العمل. حيث تشير البيانات إلى أن أكثر من ثلثي الأفراد من مختلف الفئات يجيبون بعدم التشجيع على تقديم أفكار جديدة، خاصة من فئة الإطارات، وهو ما يبين وجود علاقة واضحة بين الفئة المهنية ودرجة التشجيع على تقديم الأفكار والمشاركة، كما تبين أن هناك فجوة كبيرة في كيفية التشجيع و تقديم الأفكار، وتعكس أيضا وجود بيئة تنظيمية قد تتسم بالجمود وتقييد الابتكار. يمكن أن يفسر هذا بوجود هيكل تنظيمي غير مرن يعيق عملية المشاركة، ويفرز عن انطباع وشعور عام لدى أغلبية الموظفين بعدم تقديرهم أو سماع آرائهم بغض النظر عن فئاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

– نمر إلى معرفة العلاقة بين متغير الجنس والمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة بدلالة الفئة المهنية. حيث نجد أن تحليل النسب حسب الجنس يشير إلى وجود تباين بين الجنسين، حيث أن أغلبية الذكور من عينة الدراسة بنسبة 73.6 % لا يتم تشجيعهم، ونلاحظ أن نسبة 77 %من الذكور من فئة الإطارات لا يتم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، مقابل نسبة 66.7 % من فئة أعوان التنفيذ ومقابل نسبة 37.5% أعوان التحكم، لا توجد علاقة بين متغير جنس الذكور وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار. وعليه يمكن القول أن متغير الجنس له تأثير لدى بعض الفئات المهنية في هذه العلاقة.

مقابل نسبة 41.2 % من الإناث لا يتم تشجيعهن، حيث نلاحظ أن نسبة 83.3 %من الإناث من فئة أعوان التنفيذ يتم تشجيعهن على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، مقابل نسبة 66.7 %من فئة أعوان التحكم ومقابل نسبة 37.5% من فئة الإطارات، هناك إذا علاقة بين متغير الجنس عند الإناث وتشجيعهن من طرف المؤسسة على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرار حسب بعض الفئات المهنية باستثناء فئة الإطارات.

هذه النسب تبين وجود فجوة كبيرة في كيفية تعامل المؤسسة مع الذكور والإناث في سياق تشجيعهم على المشاركة، حيث يظهر أن نسبة الذكور الذين لا يتم تشجيعهم أعلى بكثير من الإناث، يمكن تفسيره بقدرتهن على التعبير عن آرائهن بشكل كاف في بيئة العمل، كما يمكن أن يكون عن غير قصد بسبب التفاوت بين تمثيل الجنسين في عينة الدراسة. وعليه يمكن القول أن عدم التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة وترك المبادرة للأفراد، له تأثير سلبي على الروح المعنوية لجميع الموظفين، ويساهم في الحد من قدراتهم الإبداعية، ويشعر من لا تؤخذ أرائهم بعين الاعتبار بقلة اهتمام، ويضعف من حماسهم وولائهم للمؤسسة، كما يمكن أن يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالتوتر، وخلق جو أكثر حذرا في التعبير عن الرأي خوفا من الانتقاد أو الرفض.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن هناك حاجة ملحة لتحسين وتعزيز ثقافة المشاركة في المؤسسة، دون إغفال التركيز على تثمين الأفكار الجديدة من جميع الموظفين، ومنح فرص متساوية للجميع بغض النظر عن فئاتهم المهنية أو جنسهم، والعمل على تدريب المسؤولين على كيفية إدارة فرق العمل بطرق تشجع على المشاركة الفعالة، ذلك أن تعزيز بيئة تشجع على الابتكار والمشاركة من شأنه أن يساهم في تحسين مستوى الأداء والإبداع في المؤسسة . وعليه يمكن القول أن الفئة المهنية لا تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم أفكار جديدة، على عكس ذلك هناك تأثير لمتغير الجنس عند الإناث يبين وجود مشاركة في هذه العملية على عكس فئة الذكور.

الجدول رقم (33): يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها الأفراد على كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض المؤسسة.

نوع القدرات التي يمتلكها الأفراد	كيفية التعامل مع المشاكل			المجموع
	تحاول تقديم اقتراحات لمعالجة المشاكل	معالجة المشاكل من اختصاص أشخاص معينين	لا تهمك المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة	
قدرات جسدية	19	35	9	63
	30.2%	55.6%	14.3%	100%
قدرات ذهنية	26	36	8	70
	37.1%	51.4%	11.4%	100%
قدرات نفسية	1	4	1	6
	16.7%	66.7%	16.7%	100%
قدرات جسدية وذهنية	17	14	1	32
	53.1%	43.8%	3.1%	100%
لا تمتلك أي قدرات	3	4	2	9
	33.3%	44.4%	22.2%	100%
المجموع	66	93	21	180
	36.7%	51.7%	11.7%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.7% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يرون أن حل المشكلات من اختصاص أشخاص معينين، تدعمها 66.7 % من الذين يمتلكون قدرات نفسية ونسبة 55.6 % من الذين يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 51.4% من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة 44.4 % من الذين لا يمتلكون قدرات تتماشى مع المنصب، ونسبة 43.8 %من الذين يمتلكون قدرات جسدية وذهنية. في حين أن هناك نسبة 36.7%منهم أجابوا بمحاولة تقديم حلول لمعالجة المشكلات، تدعمها نسبة 53.1 % من الذين يمتلكون قدرات جسدية وذهنية، ونسبة37.1 % من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة 33.3 % من الذين لا يمتلكون أي قدرات، ونسبة 30.2 %يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 16.7 %من الذين يمتلكون قدرات نفسية. وفي حين أيضا هناك نسبة 11.7 % منهم أجابوا بأن المشكلات لا تهمهم، تدعمها نسبة 22.2 %من الذين لا يمتلكون أي قدرات ونسبة 16.7% من الذين يمتلكون قدرات نفسية، ونسبة 14.3% من الذين يمتلكون قدرات جسدية، ونسبة 11.4 %من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونسبة 3.1 % فقط يمتلكون قدرات جسدية وذهنية.

تحليل البيانات الإحصائية سوسيولوجيا يتطلب النظر إلى مجموعة من العوامل، التي قد تؤثر في كيفية تعامل

الأفراد مع المشكلات، التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وتوجهاتهم نحو الحلول الممكنة لمواجهتها. وعليه فإن تحليل هذه البيانات يتم بناء على القدرات المختلفة التي يمتلكها الأفراد. حيث تبين البيانات ميل غالبيتهم إلى تصور أن معالجة المشكلات لا تتم إلا من خلال أشخاص مختصين، هذه النظرة قد تكون ناتجة عن تأثير عدة عوامل اجتماعية مثل الهيكل الاجتماعي، حيث يعتمد الأفراد على التخصصات المختلفة، وينظر إلى حل المشكلات على أنه مسؤولية مجموعة من المتخصصين، وهذا يعكس ثقافة الاعتماد على الخبراء في مجالات معينة.

كما يمكن تفسيره من خلال التقسيم الاجتماعي للعمل، حيث ينظر إلى الأفراد الذين يمتلكون مهارات معينة باعتبارهم الأكثر قدرة على تقديم الحلول، تدعمه فئة تقدر نسبتها بالثلثين من أصحاب القدرات النفسية، أين تجسد النسبة المرتفعة في هذه الفئة الفكرة الاجتماعية القائلة بأن الأشخاص الذين يمتلكون قدرات مثل، الاستماع الجيد أو فهم مشاعر الآخرين هم الأكثر قدرة على حل المشكلات. ونسبتي55.6% و 51.4% من أصحاب القدرات الجسدية والقدرات الذهنية يميلون إلى اعتقاد أن حل المشكلات يتطلب تدخل مختصين، هذا قد يعكس توزيع الأدوار داخل المجتمع، حيث تنسب القدرة على حل المشكلات بناء على نوعها. كما أن هناك فئة أخرى نسبتها 44.4% لا يمتلكون قدرات، وهي أقل مقارنة بالآخرين في الاعتقاد بأن حل المشكلات من اختصاص أشخاص معينين، يبين هذا أن هؤلاء الأفراد يشعرون بالضعف الاجتماعي أو العجز، إذ ينظر إليهم على أنهم أقل قدرة على تحمل المسؤولية في حل المشكلات.

وفي حين هناك فئة أخرى تقدر بأكثر من ثلث أفراد العينة تحاول تقديم حلول لمعالجة المشكلات، هؤلاء يعكسون روح المبادرة أو التمكين الذاتي، كما يشير إلى أن بعض الأفراد يتبنون الاستقلالية والتفاعل مع المشكلات كجزء من تطور شخصي واجتماعي، أو يشير إلى الفئة التي تحضى بالتشجيع على الابتكار وحل المشكلات، تدعمها أكثر من نصف أصحاب القدرات الجسدية والذهنية، تعكس الدور المهم الذي يلعبه الفرد المتميز في المجتمع الذي يجمع بين القوة البدنية والقدرة العقلية في حل المشكلات الاجتماعية أو العملية، ونسبة 37.1% من الأفراد الذين يمتلكون قدرات ذهنية يعتقدون أنه بإمكانهم تقديم حلول من خلال التفكير التحليلي والعقلاني وأنهم مؤهلون لمواجهة المشكلات. وفئة نسبتها 33.3% لا يمتلكون أي قدرات، هؤلاء الأفراد يميلون إلى الشعور بعدم القدرة على حل المشكلات، ولكن هناك جزء منهم يفضل المحاولة رغم عدم امتلاكهم القدرات المتخصصة. وفئة أقل من أصحاب القدرات النفسية تقدر نسبتها ب16.7%، هذه النسبة المتدنية تشير إلى أن الأفراد الذين يمتلكون قدرات نفسية قد لا يرون الحلول العملية أو المادية كوسيلة فعالة في مواجهة المشكلات، كما يكون هذا مرتبطا بنظرتهم للقدرات النفسية باعتبارها مرتبطة

بالتعامل مع المشاعر والأفكار أكثر من التعامل مع القضايا العملية.

في مقابل وجود فئة أخرى أقل تقدر بحوالي 11 % يعتبرون أن حل المشكلات لا يهمهم، وهو ما يعكس ثقافة الإحباط الاجتماعي لدى بعض الأفراد بسبب قلة الفرص أو التهميش الاجتماعي، مما يجعلهم يشعرون بعدم أهمية القضايا الاجتماعية. هذه الفئة تدعمها نسبة تقدر بخمس الذين لا يمتلكون قدرات، حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى اعتبار أن المشكلات لا تهمهم، مما قد يعكس شعورهم بعدم وجود القدرة على التأثير في الواقع الاجتماعي.

نستنتج من تحليل هذه البيانات أن هناك تباين بين أفراد العينة في ردود فعلهم تجاه المشكلات بناء على قدراتهم المختلفة، كما أن هناك تأثير للقدرات على تشكيل توجهات الأفراد تجاه معالجتها، وأن نظرتهم لها قد تكون مرتبطة بالهيكل الاجتماعي الذي يعيشون فيه، حيث يرى البعض أن معالجتها تتطلب تدخل متخصصين، بينما يعتقد آخرون أن على الأفراد محاولة تقديم حلول بأنفسهم.

الجدول رقم(34): يبين تأثير معايير النجاح في مسابقة التوظيف على مدى استعداد الأفراد لتقديم الإضافة للمؤسسة.

معيار النجاح في مسابقة التوظيف	مدى الاستعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة			المجموع
	على استعداد دون شروط	على استعداد بشروط معينة	لست على استعداد	
الكفاءة	36	12	16	64
	56.3%	18.8%	25.0%	100%
الوساطة	15	18	9	42
	35.7%	42.9%	21.4%	100%
الكفاءة والوساطة	43	18	13	74
	58.1%	24.3%	17.6%	100%
المجموع	94	48	38	180
	52.2%	26.7%	21.1%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52.2% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين هم على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة دون شروط، تدعمها نسبة 58.1% من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة والكفاءة، ونسبة 56.3 %من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، ونسبة 35.7%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة. في حين هناك نسبة 26.7%منهم على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة بشروط معينة. ، تدعمها نسبة 42.2%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة، ونسبة 24.3 %من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة والكفاءة، ونسبة 18.8%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة. وفي

حين أيضا هناك نسبة 21.1 %من الأفراد ليسوا على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة، تدعمها 25%من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، ونسبة 21.4 % يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة، ونسبة 17.6 % يرون أن التوظيف يتم على أساس الوساطة والكفاءة.

تبين البيانات الإحصائية أعلاه تصورات أفراد عينة الدراسة، التي تعكس كيفية استعدادهم لتقديم الإضافة للمؤسسة بناء على نظرتهم لمعايير التوظيف (الوساطة والكفاءة)، ومن خلال تحليلها سوسيولوجيا نحاول فهم كيفية تأثير المعايير التي يختار بها الأفراد للوظائف على استعدادهم لتقديم الإضافة. حيث تبين وجود أكثر من نصف أفراد العينة على استعداد لتقديم الإضافة دون شروط، هذه النسبة تظهر روح الانتماء والإيجابية تجاه العمل، هذا النوع من الاستعداد يعبر عن الثقة في قيمة العمل الفردي وتأثيره في تطوير المؤسسة. تدعمها نسبة 58.1% من الذين يرون أن التوظيف يتم على أساس مزيج من الوساطة والكفاءة، هؤلاء يشعرون أن عملية اختيارهم كانت عادلة إلى حد ما، وتعتبر مزيجا من الجدارة والفرص الاجتماعية، وفئة أخرى تقدر بنسبة 56.3% يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة، هذه النسبة المتقاربة تعكس أن التصور القائم على أن التوظيف يتم وفقا لهذا المعيار يشجع الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، كما يساهم في تعزيز روح الفريق والدعم المتبادل بين الموظفين في المؤسسة. ونسبة 44.4% منهم يرون أن الوساطة هي المعيار الأساسي للتوظيف، رغم أن نسبة هذا المعيار أقل إلا أن هؤلاء يمكن أن يشعروا ببعض الإحباط من كون العلاقات الاجتماعية هي العامل المؤثر، لكنهم مستعدون للمساهمة في المؤسسة.

في حين هناك فئة نسبتها 26.7% من أفراد العينة على استعداد لتقديم الإضافة بشروط، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئة الأولى، إلا أن استعدادهم مقترن بالشروط التي تتعلق بالمتطلبات المهنية، أو الأمور التي تخص العدالة في التقدير المهني، لضمان أنهم يساهمون في بيئة عمل عادلة أو متوازنة. تدعمها فئة تقدر بنسبة 42.2% يرون أن التوظيف يتم بناء على الوساطة فقط، هؤلاء يشعرون بأنهم بحاجة إلى ضمانات قبل تقديم الإضافة، ربما بسبب تهميشهم في بعض الأحيان أو شعورهم بأن الوساطة لا تعكس كفاءتهم المهنية. وفئة أخرى تقدر بربع هذه الفئة التي ترى أن معيار التوظيف هو مزيج من الوساطة والكفاءة معا، هؤلاء قد يعتقدون أن المعايير ليست متوازنة بما يكفي، وقد يحتاجون إلى ضمانات أو شروط قبل تقديم جهودهم بشكل كامل، كما تدعمها فئة أقل تقدر بحوالي 20 % ترى أن الكفاءة هي أساس عملية التوظيف، هؤلاء الأفراد قد يكونون أكثر دقة في تقييم الجهود المبدولة، ويفترضون أنه يجب أن تكون هناك شروط معينة أو مكافآت لتحقيق توازن في العلاقة بين العمل والتقدير المهني.

وفي حين أيضا هناك فئة تقدر بخمس أفراد العينة ليسوا على استعداد لتقديم الإضافة للمؤسسة، هذه الفئة تعكس فقدان الحافز وعدم الرغبة لدى بعضهم في تقديم الإضافة، إذا حال وجود بيئة عمل غير داعمة أو غير عادلة. تدعمها نسبة تقدر بربع أفراد العينة يرون أن التوظيف يعتمد على الكفاءة، قد يفسر هذا بالإحباط الناتج عن عدم تقديرهم بشكل مناسب رغم كفاءتهم، أو يفسر بفقدان العدالة التنظيمية التي تساهم في تراجع الحافز لديهم. ويدعمها أيضا حوالي

خمس أفراد العينة الذين يرون أن الوساطة هي الأساس، قد يشعرون بأنهم مستبعدون، وبالتالي لا يرغبون في تقديم الإضافة أو المساهمة في تطور المؤسسة. في حين هناك فئة أخرى تقدر بأقل من 20 % يعتقدون أن التوظيف يعتمد على مزيج من الكفاءة والوساطة، حيث تكون رؤيتهم للوساطة كأساس للتوظيف سببا في شعورهم بالتهميش و فقدان الحافز للمساهمة في تطوير المؤسسة.

على ضوء تحليل البيانات الاحصائية نستنتج أن للمعايير المؤثرة في عملية التوظيف تأثير على استعداد الأفراد لتقديم الإضافة للمؤسسة، والتي تعكس في المقابل مدى عدالة أو لا عدالة الهيكل التنظيمي، حيث أن العدالة والشعور بالمساواة بين الأفراد لهما تأثير كبير على استعدادهم، كما أنها تؤثر بشكل مباشر على الحوافز النفسية والاجتماعية للعاملين. فكلما تم الاعتماد على معايير أكثر موضوعية مثل الكفاءة، كلما قل الشعور بالتهميش والاحباط وساهم في تعزيز الروح المعنوية والاستعداد لتقديم الإضافة.

الجدول رقم (35): يبين تأثير إجراءات تسيير عملية التوظيف على تحديد نوع العلاقة التي تربط الأفراد بالمؤسسة.

إجراءات تسيير عملية التوظيف	نوع العلاقة مع المؤسسة		المجموع
	علاقة عمل وأداء واجب	علاقة عمل وتطوير للمؤسسة	
تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية	33	13	46
	71.7%	28.3%	100%
يجب تعديلها للسماح بقياس كفاءة المترشح	77	17	94
	81.9%	18.1%	100%
يجب الاستمرار فيها بنفس المواصفات	11	1	12
	91.7%	8.3%	100%
تؤثر عليها عوامل خارجية(العلاقات)	26	2	28
	92.9%	7.1%	100%
المجموع	147	33	46
	81.7%	18.3%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 81.7% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء واجب، تدعمها نسبة 92.9 % يرون أن الاجراءات تؤثر عليها عوامل خارجية(العلاقات)، ونسبة 91.7 % يرون بضرورة الاستمرار فيها بنفس المواصفات، ونسبة 81.9% يرون بضرورة تعديلها حتى تسمح بقياس كفاءة المترشح، ونسبة 71.7% يرون أنها مضبوطة بالقوانين واللوائح التنظيمية. في المقابل هناك فئة نسبتها 18.3 %

يرون أن علاقتهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء واجب، تدعمها نسبة 28.3 % يرون أن الاجراءات تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية، ونسبة 18.1% منهم يرون بوجوب تعديلها للسماح بقياس كفاءة المترشح، ونسبة 8.3% منهم يرون بوجوب الاستمرار فيها بنفس المواصفات، ونسبة 7.1 % يقرون بتأثير العوامل الخارجية مثل العلاقات.

تحتوي البيانات الإحصائية أعلاه على تقييم تأثير الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف على علاقة الأفراد بالمؤسسة التي ينتمون إليها، وسبل تعديل أو استمرارية هذه الاجراءات. حيث نقوم بتحليل العلاقة من زاوية اجتماعية في سياق عملية التوظيف، التي تعكس الأبعاد الاجتماعية والهيكلية التي تؤثر على كيفية فهم الأفراد لعلاقتهم بالمؤسسة وكيفية تعاملهم معها. وانطلاقا من هذه البيانات يمكننا ملاحظة مجموعة من النقاط الرئيسية، التي تشير إلى كيفية تأثير الإجراءات والسياسات المتبعة في عملية التوظيف على هذه العلاقة.

حيث بينت أن نسبة 81 % تشير إلى غالبية يعتبرون علاقاتهم مع المؤسسة مهنية قائمة على العمل والواجبات المتبادلة فقط، كما أنهم ينظرون إلى المؤسسة كمكان للعمل وليس كمجتمع أو بيئة تفاعلية بشكل اجتماعي. تدعمها نسبة كبيرة 92.9**%** من الأفراد يشيرون إلى أن العملية تتأثر بعوامل خارجية متمثلة في العلاقات الاجتماعية، هذا ما يبرز تأثير البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة على عملية التوظيف، حيث يمكن للعلاقات الشخصية أن تلعب دورا في تشكيل آراء الأفراد بشأن العلاقة مع المؤسسة، هذه العوامل قد تتضمن العلاقات مع الزملاء، المسيرون، وأيضا الشبكات الاجتماعية التي يبنيها الأفراد داخل المؤسسة. وفئة أخرى نسبتها 91 % من الأفراد يرون أنه يجب الاستمرار في الإجراءات الحالية بنفس المواصفات، هذه النسبة يمكن أن تعكس رضا كبير عن الاجراءات الحالية وعدم الحاجة إلى تغييرات جذرية، وهو ما يمكن أن يدل على اعتقاد الأفراد أن النظام القائم يحقق نوعا من الكفاءة، كما يمكن أن يكون مرتبطا بثبات الإجراءات وشفافيتها. وتدعمه أيضا فئة أخرى نسبتها 81.9% يرون الحاجة إلى تعديل الاجراءات للسماح بقياس كفاءة المترشح، هذه النتيجة تشير إلى وجود رغبة لدى الغالبية في التعديل بشكل يتماشى مع الأهداف، التي تتعلق بتقييم كفاءة المترشحين وزيادة الموضوعية أو الوضوح في القياس وتقيم الأداء داخل المؤسسة. وفئة أخرى تمثل 71.7**%** من الذين يرون أن العملية تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية، مما يعني أن هناك اعتقاد بوجود نوع من الضوابط الرسمية التي تضبط إجراءات التوظيف، مع خضوعها لإطار قانوني صارم يؤثر على طريقة اختيار المرشحين أو تشكيل العلاقة بين المؤسسة والأفراد.

في المقابل هناك فئة قليلة مقارنة بالفئة الأولى نسبتها 18.3 % فقط، ترى أن هذه العلاقة تتعدى كونها علاقة عمل وأداء واجب، ويشعرون أن هناك بعدا أكثر من مجرد التزام يتمثل في العمل على تطوير المؤسسة، مما يعكس التفاعل الاجتماعي أو المصلحة من وراء ذلك، تدعمها فئة نسبتها28.3 % منهم يرون أن القوانين لا تضبط العملية بالشكل المطلوب، أو أنها لا تؤثر بشكل مباشر ولا تلعب دورا محوريا في تحديد طبيعة العلاقة، وفئة نسبتها18.1**%** يرون بضرورة تعديل العملية لتسمح بقياس كفاءة المترشح بشكل أفضل، وهو مؤشر على وجود نقص في تطبيقات التوظيف الحالية التي قد لا تكون دقيقة في تقييم الكفاءات الحقيقية للمرشحين. ونسبة 8.3 % فقط يعتقدون أنه يجب الاستمرار في العملية بنفس المواصفات، وفئة قليلة نسبتها7.1% فقط يعتقدون أن العلاقات الاجتماعية لا تؤثر على عملية التوظيف.

تحليل البيانات يمكننا من ملاحظة عدة جوانب سوسيولوجية تؤثر في علاقة الأفراد بمؤسساتهم، حيث يظل الالتزام بالعمل وتوفير الأداء هو المحور الأساسي للعلاقة بين الأفراد والمؤسسة، مما يبين أن الثقافة التنظيمية السائدة قد يكون تركيزها على الأداء والإنجاز أكثر من التفاعل الاجتماعي، أو بناء علاقات قائمة على التطوير والابتكار غير مرتبطة بالوظائف المباشرة. كما تظهر التأثير الكبير للعلاقات الاجتماعية على الأفراد في بيئة العمل، وهو ما يعكس صعوبة الفصل بين الحياة الاجتماعية والحياة المهنية، هذا التفاعل الاجتماعي قد يؤثر على شعور الأفراد بالانتماء أو الرضا عن العمل داخل المؤسسة. في حين كشفت البيانات أيضا على أن الاعتماد على القوانين واللوائح التنظيمية يمكنها أن تؤدي إلى نوع من الاستقرار، لكن في الوقت نفسه هناك حاجة لتطوير هذه النظم لتشمل معايير أكثر شفافية ومرونة في قياس الكفاءة وتعديل بعض الإجراءات، لتسمح بقياس الكفاءة الحقيقية التي تعكس رغبة الأفراد في تحسين العملية، وهو ما يكشف عن وجود فجوة بين الممارسات الحالية في التوظيف وتطلعات الأفراد.

نستنتج من تحليل البيانات أن غالبية أفراد العينة تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل قائمة على الواجبات المهنية فقط، إلا أنها تتأثر بشكل كبير بالعوامل الخارجية كالعلاقات الاجتماعية، وهو ما يعزز أهميتها، رغم وجود فئة كبيرة ترى ضرورة القيام ببعض التعديلات على الاجراءات الحالية التي تسمح بقياس كفاءة المترشحين. ومن أجل تدارك ذلك يمكن اتخاذ خطوات لتحسين البيئة المهنية، وضبط العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد.

خلاصة الفصل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الفرضية الأولى إحصائيا وسوسيولوجيا والتي مفادها أن للرأسمال البشري الذي يمتلكه الأفراد تأثير على تحقيق الاندماج الوظيفي للأفراد في وحدة ألتومات بمؤسسة أنابيب. يمكن القول أن الرأسمال البشري يظل عاملا أساسيا ومهما في حصول الأفراد على الفرص الوظيفية، ومساهما في تحقيق اندماج وظيفي مناسب لهم. حيث تؤكد غالبية أفراد عينة الدراسة أن عملية التوظيف تتم عبر تنظيم المسابقات، سعيا منهالاحترام الاجراءات القانونية المعمول بها وضمانا لمنح الفرص المتكافئة لجميع الأفراد الأكفاء الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات المناسبة لشغل المناصب الشاغرة، كما يؤكد الكثير منهم أن مناصب عملهم تتوافق مع مؤهلاتهم وفق مبادئ هذه العملية. إلا أن هذا لا ينفي وجود تأثير لبعض العوامل الأخرى في إجراءات عملية التوظيف، نظرا لندرة فرص العمل وكثرة المنافسة عليها، الأمر الذي يصعب من امكانية عقلنة هذه العملية انطلاقا من الحصول على المنصب وصولا إلى تحقيق اندماج وظيفي يحقق طموحاتهم.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات لأثر الشبكات الاجتماعية على الاندماج الوظيفي للعاملين.

تمهيد.

1- دور العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.

2- تأثير العلاقات والروابط الاجتماعية في سوق العمل.

3- تصورات الأفراد لدور العلاقات الاجتماعية في سوق العمل.

4-دور العلاقات والروابط الاجتماعية في تحقيق الاندماج الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل من الدراسة والمتعلق بالفرضية الثانية، التي مفادها أن هناك تأثير للرأسمال الاجتماعي الممثل في شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد ويستغلونها لتحقيق الاندماج الوظيفي في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة، سيتم تناولها من خلال عرض وتحليل هذه البيانات وفق مجدموعة من النقاط، قصد الالمام والتفصيل أكثر لتوضيح هذا الأثر بين أبعاد هذه الفرضية كما يلي:

1- دور العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.

تلعب العلاقات الاجتماعية دورا مهما في تسهيل عملية البحث عن منصب عمل، بمختلف الطرق والموارد التي يمتلكها الأشخاص، وتتمثل هذه العلاقات في مختلف العلاقات الشخصية والعائلية. التي نحاول معرفة طريقة مساهمتها من خلال هذا العنصر، من حيث (طريقة الدخول إلى سوق العمل، التأثير في مدة البحث عن عمل، طريقة المساعدة ،الاتصال بالشخص...).

الجدول رقم (36): يبين الاستعانة بالأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل حسب الجنس.

الجنس	الاستعانة بأحد الأشخاص للمساعدة		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	98	65	163
	60.1%	39.9%	100%
أنثى	12	5	17
	70.6%	29.4%	100%
المجموع	110	70	180
	61.1%	38.9%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 61.1% تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين استعانوا بأشخاص للحصول على منصب عمل، تدعمها نسبة 70.6 % من الإناث ونسبة60.1 % من الذكور. في مقابل نسبة 38.9 % منهم لم يستعينوا بأ شخاص لمساعدتهم في الحصول على منصب عمل، تدعمها في ذلك نسبة 39.9 % من الذكور ونسبة29.4 %من الإناث.

البيانات الإحصائية أعلاه توضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تلقوا مساعدات من طرف أشخاص من أجل الحصول على منصب عمل، حيث يعكس تحليل هذه البيانات سوسيولوجيا جوانب هامة من الديناميكيات الاجتماعية التي تؤثر في فرص العمل، ويشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية، مهما كان نوعها في سوق العمل، التي تعد عاملا مهما لتأمين فرص العمل. حيث أن الأشخاص الذين يمتلكون شبكة علاقات قوية وغنية يميلون إلى الحصول على معلومات حول الوظائف المتاحة، ويمتلكون فرصا أفضل للحصول على توصيات تؤهلهم للوظائف. هذه النسبة الإجمالية تدعمها نسبة 70.6% من الإناث اللواتي اعتمدن على علاقاتهن مقارنة بنسبة 60.1% للذكور، وهذا ما يمكن تفسيره بثراء شبكات علاقاتهن الاجتماعية، واعتمادهن بدرجة أكبر عليها في السياقات الاجتماعية، التي قد تعيقهم في الاعتماد على الكفاءات الفردية، خاصة في المجتمعات التي لا تزال تحافظ على بعض التقاليد الاجتماعية، بالإضافة إلى مختلف التحديات التي تواجههن في سوق العمل، مما يجعل الاعتماد على العلاقات الاجتماعية والشخصية أداة إستراتيجية لتجاوز هذه العقبات. في مقابل ذلك هناك فئة تقارب 40% من الذين أجابوا بأنهم لم يعتمدوا على الأشخاص، بمعنى أنهم اعتمدوا على رأسمالهم البشري فقط في الحصول على فرص العمل، وهذا ما تمثله الفئة التي تمتلك مؤهلات علمية وكفاءة وخبرة تمنحهم الأولوية والأفضلية في الحصول على المنصب دون الحاجة إلى الاستعانة بالآخرين، أو تمثله فئة من العمال الذين تتميز شبكة علاقاتهم الاجتماعية بالضعف بالنسبة لكلا الجنسين، مع أفضلية لجنس الذكور على الإناث، وهو ما يفسر بتوفر الذكور على رؤية أقوى للقدرة على الاعتماد على مؤهلاتهم، بينما تميل الإناث إلى الانخراط في شبكات الدعم الاجتماعي. ومن جهة أخرى قد يرجع ذلك للخصائص البنيوية لبطالة الشباب، والتي لم تمكنهم من نسج علاقات مهنية سابقة، في إطار صيغ التوظيف المختلفة التي يمكنهم استغلالها في مثل هذه المواقف.

النتائج المذكورة أعلاه توافق ما توصلت إليه مختلف الدراسات السابقة، التي مفادها درجة تأثير رأس المال الاجتماعي في سيرورة سوق العمل كبيرة، في مقابل تأثير رأس المال البشري وحده. أي بالاعتماد على الطرق العقلانية في تسيير عملية التوظيف، ومن بينها دراسة **ميشال فروسي** التي قام بها في فرنسا، توصل من خلالها إلى أن رأس المال الاجتماعي في المؤسسات له دور مهم لا يمكن تجاهله في مجال العمل. وهو ما أشار إليه

بعض أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه العلاقات الاجتماعية في الحصول على الفرص الوظيفية، وهو ما يعني أن مخرجات مسابقات التوظيف في صالح من يمتلكون هذه الشبكة الثرية من العلاقات، بغض النظر عن نوعها قوية كانت أو ضعيفة. بالاضافة إلى أن هذه النتائج توفر لنا نظرة عميقة على كيفية تأثير الديناميكيات الاجتماعية والجنس على فرص العمل، حيث تحتاج المؤسسة إلى فهم هذه الاختلافات لتحقيق تكافؤ الفرص، مما سيساعد على تعزيز التنوع والشمول في بيئات العمل المختلفة.

يبين تحليل البيانات انقسام عينة الدراسة إلى فئتين مستقلتين، الفئة الأولى تمتاز بشبكة علاقات وروابط اجتماعية ساعدتها في الحصول على منصب عمل مع أفضلية لجنس الإناث، كما قد يعزى ارتفاع نسبة الإناث على الذكور إلى قلة عدد الإناث المبحوثات والمقدر ب17 مبحوثة،.أما الفئة الثانية فتمتاز شبكة علاقاتها بالضعف، أو أنها غير موجودة أصلا، وهو ما جعلها تعتمد على رأس مالها البشري للحصول على المنصب.

الجدول رقم(37): يبين تأثير طبيعة الأسرة على العلاقة بين الجنس ومدى الاتصال بالشخص الذي قدم المساعدة.

الجنس	طبيعة الأسرة	مدى الاتصال بالشخص المساعد			المجموع
		أحيانا	دائما	نادرا	
ذكر	ممتدة	18	3	4	25
		72%	12%	16%	100%
	نووية	29	25	19	73
		39.7%	34.2%	26%	100%
	المجموع	47	28	23	98
		48.0%	28.6%	23.5%	100%
أنثى	ممتدة	0	3	1	4
		0%	%75	%25	100%
	نووية	2	4	2	8
		25.0%	%50	%25	100%
	المجموع	2	7	3	12
		16.7%	%58.3	%25	100%
المجموع	ممتدة	18	6	5	29
		62.1%	%20.7	%17.2	100%
	نووية	31	92	12	81
		38.3%	%35.8	%25.9	100%
	المجموع	49	53	62	110
		44.5%	%31.8	%23.6	100%

يتبين لنا من خلال إدخال المتغير الرائز المتمثل في طبيعة الأسرة على العلاقة بين جنس أفراد عينة الدراسة وطريقة اتصالهم بالأشخاص الذين ساعدوهم أن:

-أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور أحيانا ما يتصلون بالأشخاص الذين ساعدوهم للحصول على منصب عمل، وهم من أسر ممتدة وهذا بنسبة72%، متبوعين بمن هم من أسر نووية بنسبة39.7%.

بينما أغلبية الأفراد من جنس الإناث على اتصال دائم مع الأشخاص الذين ساعدوهن للحصول على مناصب عمل، وهن من أسر ممتدة بنسبة 75%، متبوعين بنسبة 50 % منهن من أسر نووية.

وعليه فإن تحليل بيانات الجدول أعلاه يتطلب النظر في تأثير طبيعة الأسرة على العلاقة بين الجنس وطريقة اتصال الأفراد بالأشخاص الذين ساعدوهم في الحصول على وظائف، حيث يتطلب منا التحليل السوسيولوجي للبيانات معرفة الأثر الاجتماعي لنوع الأسرة. حيث تلعب طبيعة الأسرة سواء كانت ممتدة أو نووية دورا كبيرا في كيفية تفاعل الأفراد مع الشبكات الاجتماعية المتعلقة بالعمل، فالأسرة الممتدة تتكون عادة من عدة أجيال تعيش معا، مما يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية والدعم المتبادل، بينما الأسرة النووية فتتكون عادة من الوالدين والأبناء، وقد تكون لديها شبكات اجتماعية أقل تنوعا، مما يمكن أن يؤثر على امكانية الحصول على المعلومات أو الفرص. ولتحليل هذه العلاقة على أساس الجنس يتطلب منا تناول كل جنس على حدا. حيث تبين البيانات أن نسبة 72 % من الذكور من أسر ممتدة يتصلون أحيانا بالأشخاص الذين ساعدوهم، مقابل نسبة 39.7 % فقط من الذكور من أسر نووية، ويمكن تفسير ذلك بتمتع الذين ينتمون إلى أسر ممتدة بدعم اجتماعي أكبر، مما يسهل عليهم الوصول إلى فرص العمل. كما يمكن أن تكون للعلاقات الأسرية الممتدة فعالية أكثر في تبادل المعلومات حول الوظائف مما يعزز فرص العمل. هذا التحليل يتوافق مع أفكار ماركوس دوغلاس حول كيفية إسهام الروابط الاجتماعية داخل الأسر الممتدة في بناء رأس المال الاجتماعي، مما يساعد الأفراد في تحقيق النجاح المهني. أما فيما يخص الإناث فإن نسبة 75 % منهن تنتمين إلى أسر ممتدة وتتصلن بشكل دائم بالأشخاص الذين ساعدوهن في الحصول على وظائف، ونسبة 50 % منهن من أسر نووية، تبين هذه البيانات أن الإناث يعتمدن بشكل أكبر على الاتصالات المستمرة مع الأشخاص الذين ساعدوهن، مما يبين طبيعة العمل النسائي في بعض المناطق التي تمنح العلاقات الشخصية أهمية أكبر. كما تبين أيضا تأثير الثقافة المجتمعية على ثقافة الأفراد، التي تجعل الإناث من أسر ممتدة يشعرن بالأمان والدعم في التواصل مع الآخرين،

ما يمكنهن من استخدام هذه الشبكات بشكل أكثر فعالية.

وعليه يمكن القول بوجود اختلافات واضحة بين الجنسين في كيفية تفاعلهم مع الشبكات الاجتماعية، حيث يميل الذكور إلى الاتصال بالأشخاص بشكل متقطع، وهو ما يشير إلى نمط أكثر استقلالية أو أقل ارتباطا بالشبكات، في حين يبين ميل الإناث إلى الاتصال الدائم بالأشخاص المساعدين، مما يعكس حاجتهن للدعم الاجتماعي، الناتج عن الدور التقليدي الذي تمثله الإناث في المجتمع في بعض المناطق، حيث يكون من المتوقع أن يكن أكثر اعتمادا على الشبكات الاجتماعية في سياق العمل.

نستخلص من خلال تحليل البيانات أعلاه أن لطبيعة الأسرة أثر ملحوظ على كيفية اتصال الأفراد بشبكاتهم الاجتماعية المساعدة على الحصول على فرص العمل، حيث تبرز مكانة وأهمية الأسرة الممتدة في دعم الأفراد، خاصة في سياق العلاقات الاجتماعية في العمل، كما تشير أيضا إلى أن الفروق بين الجنسين، التي تعكس التنوع في الأدوار الاجتماعية والقيم التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد في سوق العمل.

الجدول رقم (38): يبين تأثير طريقة المساعدة في الحصول على المنصب على مدة البحث عن العمل.

طريقة المساعدة	مدة البحث عن عمل			المجموع
	أقل من سنة	من1الى3سنوات	أكثر من 3سنوات	
توفير المعلومات الضرورية	15	10	9	34
	44.1%	29.4%	26.5%	100%
الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة	17	26	11	54
	31.5%	48.1%	20.4%	100%
التدخل الشخصي	7	9	6	22
	31.8%	40.9%	27.3%	100%
المجموع	39	45	26	110
	35.5%	40.9%	23.6%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بالأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال نسب هذا الجدول أن نسبة 40.9% تمثل أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت مدة بحثهم عن العمل بين1و3 سنوات، تدعمها نسبة 48.1 % استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، ونسبة 40.9 %من الذين اعتمدوا على تدخل الأشخاص، ونسبة 29.4 % تمت مساعدتهم عن طريق توفير

المعلومات الضرورية عن المنصب. في حين هناك 35.5 % من الذين لم تتجاوز مدة بحثهم عن العمل الحالي 12 شهرا، تدعمها نسبة 44.1 % من الذين تمت مساعدتهم عن طريق توفير المعلومات الضرورية، ونسبة 31.8 % من الذين اعتمدوا على تدخل الأشخاص، ونسبة31.5% من الذين استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة. في مقابل 23.6 من الذين تجاوزت مدة بحثهم عن عمل 3سنوات، تدعمها نسبة 27.3 %من الذين اعتمدوا على تدخل الأشخاص و نسبة 26.5 % من الذين تمت مساعدتهم عن طريق توفير المعلومات الضرورية ، ونسبة 20.4 %من الذين استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة.

يتطلب تحليل هذه البيانات دراسة وفهم العلاقة بين مختلف الطرق التي يستخدمها الأفراد للمساعدة في البحث عن عمل والمدة التي قضوها في البحث، حيث يتطلب تفسيرها سوسيولوجيا معرفة أثر كل طريقة على الأفراد حسب المدة التي استغرقها البحث. حيث تبين المعطيات أن نصف أفراد العينة من كلا الجنسين كانت مدة بحثهم بين 1 و3 سنوات، تدعمها نسبة 48.1 % من هؤلاء استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، ونسبة 40.9 % اعتمدوا على تدخل الأشخاص، ونسبة 9.4 % حصلوا على المساعدة من خلال توفير المعلومات الضرورية عن المنصب. هذه البيانات في مجملها تدل على اعتماد الأفراد بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية والدعم الخارجي من مختلف الأطراف، مما يعزز دور ومساهمة الشبكات الاجتماعية في سوق العمل.

هذا التحليل يتوافق مع ما جاء به **بيير بورديو** في نظريته حول رأس المال الاجتماعي، الذي اعتبر أن وجود علاقات اجتماعية قوية مع الأشخاص الآخرين ضروريا للوصول إلى الفرص. في حين نجد هناك فئة أخرى تمثل أكثر من ثلث أفراد العينة لم تتجاوز مدة بحثهم 12 شهرا، تدعمها 44.1 %حصلوا على المساعدة من خلال توفير المعلومات الضرورية، ونسبة 31.8 % اعتمدوا على تدخل الأشخاص مباشرة، ونسبة 31.5 %استخدموا الوساطة مع شخص للمساعدة. هذه النتائج تبين أن الأفراد الذين حصلوا على وظائف في أقل من عام تتنوع طرق مساعدتهم، مع الميل نحو الاعتماد أكثر على توفير المعلومات الضرورية، كما يشير إلى أن هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون رأس مال اجتماعي قوي يوفر لهم امكانية الحصول على المعلومات الدقيقة، التي تساعدهم في الوصول إلى الوظائف.

بينما هناك فئة أخرى تمثل ما يقرب من ربع أفراد العينة تجاوزت مدة بحثهم 3 سنوات، مدعمة بنسب

متقاربة تقدر بـ27% اعتمدوا على تدخل الأشخاص وتوفير المعلومات الضرورية، وخمس الأفراد استخدموا الوساطة مع الأشخاص، تمثل هذه الفئة تحديات أكبر وتعكس الصعوبات التي يواجهها هؤلاء الأفراد في سوق العمل، الناتجة عن ضعف في مواردهم أو شبكاتهم الاجتماعية. بمعنى أن رأسمالهم الاجتماعي غير كاف لمساعدتهم في الحصول على الفرص الوظيفية.

وعموما يمكن القول أن الأفراد الذين يجدون عملا بسرعة أكبر يمتلكون رأس مال اجتماعي ثري، يعتمدون عليه في الوصول إلى المعلومات الضرورية من مصادرها الأصلية، بينما الأفراد الذين يستغرقون فترات أطول من البحث عن عمل يعتمدون بشكل أكبر على الوساطة وتدخل الأشخاص. ويمكن تفسير ذلك بتجريب مختلف الطرق الأخرى كالاعتماد على رأسمالهم البشري دون الوصول إلى أهدافهم، مما كون لديهم قناعة وفهما بأن الحصول على الوظائف غالبا ما يتطلب دعما من الآخرين، ويظهر أيضا الدور الذي تلعبه التفاعلات الاجتماعية المختلفة في سوق العمل.

نستنتج من تحليل هذه البيانات أن لطريقة المساعدة أثر في تحديد المدة التي يقضيها الأفراد في البحث، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل الفرص في سوق العمل، مقارنة بمن يعتمدون بشكل كبير على تدخل الأشخاص أو الوساطة، الذين يقضون فترات أطول في العثور على فرص العمل، مما يعكس الفوارق الاجتماعية في المجتمع.

الجدول رقم (39): يبين طريقة المساعدة في الحصول على منصب العمل حسب الجنس بدلالة مكان الإقامة.

الجنس	مكان الإقامة	طريقة المساعدة في الحصول على المنصب			المجموع
		توفير المعلومات الضرورية	الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة	التدخل الشخصي	
ذكر	ريف	2	7	2	11
		18.2%	63.6%	18.2%	100%
	شبه حضري	10	8	6	24
		41.7%	33.3%	25%	100%
	حضري	20	30	13	63
		31.7%	47.6%	20.6%	100%
	المجموع	32	45	21	98
		32.7%	45.9%	21.4%	100%
أنثى	ريف	0	2	0	2
		0%	100%	0%	100%
	شبه حضري	0	2	1	3
		0%	66.7%	33.3%	100%
	حضري	2	5	0	7
		28.6%	71.4%	0%	100%
	المجموع	2	9	1	12
		16.7%	75.0%	8.3%	100%
المجموع	ريف	2	9	2	13
		15.4%	69.2%	15.4%	100%
	شبه حضري	10	10	7	27
		37%	37%	25.9%	100%
	حضري	22	35	13	70
		31.4%	50.0%	18.6%	100%
	المجموع	34	54	22	110
		30.9%	49.1%	20%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 75 % من أفراد عينة الدراسة الإناث تمت مساعدتهن من خلال الوساطة مع شخص آخر من أجل الحصول على منصب، في مقابل 45.9 % من الذكور.

ومن خلال إدخال المتغير الرائز المتمثل في مكان الإقامة على العلاقة بين جنس أفراد عينة الدراسة وطريقة مساعدتهم يتبين لنا أن:

– أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث استخدمن الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، وينحدرون من مناطق ريفية بنسبة100%، متبوعين بمن ينحدرون من مناطق حضرية بنسبة71.4 %، ومن ينحدرون من

مناطق شبه حضرية بنسبة 66.7 %. بينما أغلبية أفراد العينة من جنس الذكور بنسبة 63.6 %استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة وهم من مناطق ريفية، متبوعين بمن ينحدرون من مناطق حضرية بنسبة47.6 % ، ومن هم من مناطق شبه حضرية بنسبة 33.6%.

تحليل البيانات الإحصائية المقدمة يتطلب معرفة للعوامل التي تؤثر على استخدام الأفراد للوساطة في البحث عن عمل، لا سيما الفوارق بين الجنسين وفي سياقات أماكن الإقامة المختلفة. حيث يتطلب تفسير هذه البيانات اجتماعيا معرفة أثر كل طريقة على الأفراد حسب جنسهم ومكان إقامتهم. التي تبين أن نصف أفراد العينة من الجنسين اعتمدوا على الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، تدعمه نسبة 75 %من الإناث اللواتي تقطن في المناطق الريفية بنسبة 100 %، وبنسبة 71.4 % في المناطق الحضرية ونسبة 66.7 % في المناطق شبه الحضرية. توضح البيانات أن الإناث تعتمدن بشكل أكبر على الوساطة للحصول على عمل خاصة في المناطق الريفية، ويمكن تفسير ذلك من خلال العوامل المختلفة بين الريف والمدينة، بالإضافة إلى نظرة المجتمع في بعض المناطق إلى الإناث في سوق العمل، لذلك يمكن أن يكون الاعتماد على الوساطة من قبل الأفراد المؤثرين في المجتمع هو السبيل الأكثر أمانا لتحقيق الاندماج. كما يمكن تفسير النسبة العالية للوساطة في المناطق الريفية بوجود شبكات اجتماعية قوية، تلعب دورا فعالا في تمكين النساء من الحصول على فرص عمل. أما الذكور فقد اعتمد 45.9 % منهم على الوساطة، تدعمها 63.6 % من القاطنين في المناطق الريفية، و47.6 % في المناطق الحضرية، و33.6 % في المناطق شبه الحضرية. تبين هذه النسب اعتماد الذكور على الوساطة بنسبة أقل مقارنه بالإناث، ويمكن تفسيرها بميل أكبر لهؤلاء نحو تحقيق الاستقلالية.

وبصفة عامة يظهر تحليل هذه البيانات فروقا في تأثير مكان الإقامة على استخدام الأفراد للوساطة في البحث عن العمل، حيث توضح هذه الأرقام ارتفاعها في المناطق الريفية، يمكن تفسير ذلك بحجم الشبكات الاجتماعية في المناطق الريفية، حيث تكون العلاقات عادة أكثر ترابطا، مما يسهل الوصول إلى المعلومات والدعم من الأشخاص المعروفين، بالإضافة إلى محدودية الفرص الوظيفية في المناطق الريفية، التي تجعل الاعتماد على الوساطة ضرورة. على العكس من ذلك بالنسبة للمناطق الحضرية وشبه الحضرية، التي ينخفض اعتماد الذكور فيها على الوساطة، حيث يرجع هذا إلى توفر المدن الكبيرة على فرص عمل أكبر، كما تكون

البيئة الحضرية أكثر تنوعا في الشبكات المهنية، مما يتيح للأفراد فرصا أكبر في الحصول على وظائف بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد فقط.

كما يظهر التحليل أيضا فروقا بين الجنسين من حيث درجة الاعتماد على الوساطة، التي تبين استخدام الإناث للوساطة بشكل أكبر، ما يدل على أهمية العلاقات في دعم مسيرتهن المهنية، ويبين أيضا حجم التحديات التي تواجههن في سوق العمل وتدفعهن للاعتماد على الأشخاص المعروفين. مقارنة بالذكور الذين يكون اعتمادهم على الوساطة بنسبة أقل.

نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية دور العوامل الاجتماعية والثقافية مثل، الجنس ومكان الإقامة، في التأثير على طرق استخدام الوساطة في سوق العمل، حيث تكتسي أهمية كبيرة لكلا الجنسين، مع التركيز على تحسين الوصول إلى المعلومات الضرورية والدقيقة، خاصة لدى الإناث في المناطق الريفية.

الجدول رقم (40): يبين طريقة المساعدة في الحصول على منصب العمل حسب المستوى التعليمي للأب.

المستـــــــوى التعليمي للأب	طريقة المساعدة في الحصول على منصب عمل			المجموع
	توفير المعلومات الضرورية	الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة	التدخل الشخصي	
أمي	4	10	3	17
	23.5%	58.8%	17.6%	100%
ابتدائي	8	6	5	19
	42.1%	31.6%	26.3%	100%
متوسط	10	19	5	34
	29.4%	55.9%	14.7%	100%
ثانوي	6	12	8	26
	23.1	46.2%	%30.8	100%
جامعي	2	7	5	14
	14.3%	50%	35.7%	100%
المجموع	34	54	22	110
	30.9%	49.1%	20.0%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 49.1 % من أفراد عينة الدراسة اعتمدوا على الوساطة مع شخص يمكنه مساعدتهم، تدعمها نسبة 58.8 % الذين مستوى آبائهم أمي، ونسبة 55.9% الذين مستوى آبائهم متوسط ونسبة 50% الذين مستوى آبائهم جامعي، ونسبة46.2 % الذين مستوى آبائهم ثانوي، ونسبة31.6 % الذين مستوى آبائهم ابتدائي. في حين نسبة 30.9% منهم تمت مساعدتهم من خلال توفير المعلومات الضرورية، تدعمها نسبة 42.1 % الذين مستوى آبائهم ابتدائي، ونسبة29.4 % الذين مستوى آبائهم متوسط ونسبة23.5% الذين مستوى آبائهم أمي، ونسبة 23.1 % الذين مستوى آبائهم ثانوي، ونسبة 14.7% الذين مستوى آبائهم جامعي. وفي حين 20 % منهم تمت مساعدتهم عن طريق التدخل الشخصي، تدعمها نسبة 35.7 % الذين مستوى آبائهم جامعي، ونسبة 30.8% الذين مستوى آبائهم ثانوي ونسبة 26.5% الذين مستوى آبائهم ابتدائي ونسبة 17.6% الذين مستوى آبائهم مستوى أمي، ونسبة14.7 % الذين مستوى آبائهم متوسط .

تمكننا البيانات الإحصائية أعلاه من معرفة تأثير المكانة الاجتماعية للأب على أنواع المساعدة المقدمة للأبناء في البحث عن عمل، وكيفية تأثير مستويات التعليم المختلفة على الشبكة الاجتماعية في سوق العمل. وعليه نقوم بتحليل هذه البيانات سوسيولوجيا لمعرفة الوسائل المختلفة للمساعدة، وتأثيرها على طريقة المساعدة في البحث عن العمل. حيث نجد أن نصف أفراد عينة الدراسة تلقوا الدعم عن طريق الوساطة مع شخص ساعدهم في الحصول على فرص عمل، حيث تبرز أهمية الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة كوسيلة مفضلة عند أغلبية الذين آبائهم من ذوي التعليم المتوسط، الأمي بنسب بين 58 %و50 %، حيث إنهم غالبا يعتمدون على الشبكات والعلاقات الاجتماعية، التي قد تكون بديلا للدعم المعرفي، كما أن الآباء المتعلمين بشكل جيد قد يدركون أهمية علاقاتهم الاجتماعية في تسهيل فرص الحصول على عمل للأبناء.

في مقابل فئة أخرى من أفراد العينة 30.9% تلقوا المساعدة عن طريق توفير المعلومات الضرورية، تدعمها فئة آبائهم ذوو مستوى تعليم ابتدائي ومتوسط، حيث يظهر هذا أكبر ميلا لتقديم المعلومات كطريقة مساعدة، قد يكون هذا مرتبطا بوعيهم المحدود بالشبكات الاجتماعية وقدرتهم على الوصول إلى وسائل الدعم الشخصي أو الوساطة. هذا النوع من المساعدة يعتمد بشكل كبير على مدى معرفة الأب بسوق العمل

ومتطلباته. وفي مقابل فئة أخرى تقدر بخمس أفراد العينة تلقوا مساعدة عن طريق التدخل الشخصي، تدعمها أغلبية الذين مستوى آبائهم جامعي وثانوي، هؤلاء أكثر ميلا للتدخل الشخصي لمساعدة أبنائهم. مما يفسر بمدى إدراكهم لأهمية الطريقة، كما أنهم ليسوا بالضرورة مرتبطين بشبكات قوية بما يكفي لطلب الوساطة من الآخري. وبالتالي يميلون للقيام بالمساعدة المباشرة، ومع ذلك فإن هذا التدخل قد يكون محدود الفعالية مقارنة بطرق أخرى، خاصة إذا لم يكن للأب معرفة عميقة بكيفية توجيه الابن في سوق العمل. حيث تدل البيانات أن هذه الفئة من الآباء يتمتعون بفرص أكبر للوصول إلى موارد معرفية وشبكة علاقات قد تساعد أبنائهم في الحصول على وظائف، وتبرز أن التعليم يعزز من احتمالية الانخراط في شبكات اجتماعية مهنية.

يظهر هذا التحليل العلاقة الوثيقة بين المكانة الاجتماعية والاقتصادية للأب، التي تقاس غالبا بمستوى التعليم وبين الفرص الاقتصادية للأفراد، حيث تلعب الشبكات الاجتماعية التي تتشكل عبر هذه المكانة دورا كبيرا في تشكيل وعي الأبناء تجاه البحث عن عمل. فالأبناء الذين ينتمون لعائلات ذات تعليم عال غالبا ما يتمتعون بمعرفة أفضل حول كيفية البحث عن عمل، ولدى أغلبيتهم شبكات اجتماعية واسعة وعلاقات عمل أقوى، مما يتيح لهم مساعدة من خلال الوساطة وتقديم المعلومات الضرورية، ويمكن للأبناء الوصول بشكل أسرع إلى فرص العمل وتقليل مدة البحث عنه. في المقابل يمكن أن يعاني الأبناء الذين لديهم آباء ذوي تعليم أقل من وجود صعوبة أكبر في إيجاد عمل. وقد يتطلب ذلك منهم فترات أطول في البحث بسبب محدودية الموارد والعلاقات الاجتماعية المتاحة.

نستنتج من خلال تحليل البيانات أن المستوى التعليمي للأب ليس مجرد مؤشر معرفي، بل هو مؤشر سوسيولوجي يعكس الطبقة الاجتماعية ومجموعة العلاقات المتاحة للعائلة، التي تساهم في تشكيل فرص العمل المتاحة للأبناء. فالآباء الذين لديهم تعليم جامعي أو ثانوي يملكون شبكات وعلاقات اجتماعية تسمح لأبنائهم بالوصول إلى فرص عمل بطريقة أسرع من خلال التدخل الشخصي والوساطة، من جهة أخرى الأبناء الذين آبائهم ذوي تعليم محدود يواجهون تحديات أكبر في البحث عن عمل بسبب قلة المصادر والعلاقات التي يمكن الوصول إليها.

2- تأثير العلاقات والروابط الاجتماعية في سوق العمل.

تعتبر الروابط الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد موردا مهما يستخدمه الأفراد لتحقيق مزايا مختلفة، وبذلك لها دورا في تحقيق وظائف، وهو ما سنتناوله من خلال تحليل جداول في هذا العنصر.

الجدول رقم (41): يبين نوع الرابط المستخدم في الحصول على منصب عمل حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	نوع الروابط		المجموع
	روابط قوية	روابط ضعيفة	
عون تنفيذ	18	16	34
	52.9%	47.1%	100%
عون تحكم	13	24	37
	35.1%	64.9%	100%
إطار	15	24	39
	38.5%	61.5%	100%
المجموع	46	64	110
	41.8%	58.2%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 58.2 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين استخدموا روابط ضعيفة، تدعمها نسبة 64.9 % من فئة أعوان التحكم، ونسبة 61.5 % من فئة الإطارات و 47.1% من فئة أعوان التحكم. في مقابل ذلك نجد أن نسبة 41.8 % من الذين استخدموا روابط قوية، تدعمها نسبة 52.9% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 38.5 % الإطارات ونسبته 35.1% من أعوان التحكم.

من خلال البيانات الإحصائية تتضح أهمية استخدام الروابط الاجتماعية بمختلف أنواعها في سوق العمل لتسهيل الحصول على منصب، وهو ما يوجب القيام بتحليلها لفهم كيفية تأثير الروابط الاجتماعية الضعيفة والقوية على فرص التوظيف عند مختلف الفئات المهنية، حيث تبين أن حوالي 60 %من مختلف الفئات المهنية استخدموا روابطهم الضعيفة، وهي الروابط التي تعتبر أقل قوة ولكنها توفر فرصا للحصول على المعلومات والموارد الجديدة، تدعمها في ذلك النسبة المرتفعة المقدرة بثلثي فئتي أعوان التحكم والإطارات، فقد يرجع ذلك إلى طبيعة عملهم الذي يعتمد على التنسيق والتعاون مع مجموعة متنوعة من الأفراد، مما يسهل عليهم الوصول إلى الفرص والموارد، ويمكنهم من امتلاك شبكات مهنية واسعة ومعارف متنوعة تساعدهم في الوصول إلى فرص عمل أكبر من خلال معارف غير مباشرين، ويجعل الروابط الضعيفة أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الوظيفية.

في مقابل ذلك يستخدم أقل من نصف فئة أعوان التنفيذ هذا النوع من الروابط، وهو ما قد يتماشى مع طبيعة الأعمال التنفيذية التي تتطلب استقرارا أكبر في العلاقات. هذه النتائج توافق ما توصل إليه كل من **نان لين** و **غرانوفيتر** حول قوة الروابط الضعيفة(العلاقات مع الزملاء والعلاقات المهنية)، من منطلق أنها توفر الوصول إلى فرص عمل أكثر من الروابط القوية مثل العائلة والأصدقاء.

وفي مقابل ذلك نجد أن أكثر من 40% من أفراد العينة استخدموا روابط قوية، ويمكن تفسير ذلك بالثقة الكبيرة في استخدام هذا النوع من الروابط، حيث يسعى الأفراد إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة لتحقيق نتائج مهنية إيجابية. تدعمها أكثر من نصف فئة أعوان التنفيذ التي يتضح ميلها لهذه الروابط نتيجة لوضعهم الاجتماعي، الذي يفتقر إلى شبكات واسعة أو مهنية تجعلهم يعتمدون بشكل أكبر على العلاقات المباشرة في البحث عن عمل، حيث تساهم الروابط القوية في تعزيز الثقة والاتصالات الفعالة في بيئة العمل، أما بالنسبة لفئتي الإطارات وأعوان التحكم فنجد أن ثلثي أفراد العينة لكل منهما يعتمدون على هذا النوع من الروابط، مما يفسر على أن هؤلاء يجدون توازنا بين الروابط القوية والضعيفة، قد يحتاجون إلى شبكة متنوعة تضم كلا النوعين من الروابط لتلبية احتياجاتهم المتنوعة.

هذه النتائج تؤكد ما توصلت إليه بعض الدراسات الجزائرية على غرار دراسة **بن عثمان أم الخير** حول دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وإدارة المسار الوظيفي لعينة بمديرية الخدمات الجامعية بأدرار. حيث يظهر التحليل كيف تؤثر طبيعة العمل على استخدام الروابط الاجتماعية حسب مختلف الفئات كما ذكرنا، فالاعتماد على الروابط القوية يعني احتياج أصحاب هذه الفئة إلى استقرار وثقة في علاقاتهم. بينما يمكن تفسير اعتماد باقي الأفراد على الروابط الضعيفة على أنه استفادة من تنوع هذه الروابط للوصول إلى معلومات وموارد جديدة. إلا أن هذه النتائج تبين الاختلاف بين نوع الروابط الأكثر استخداما، فهي لا تعطينا الصورة الدقيقة لفعاليتها في تحقيق الاندماج الوظيفي لدى طالب العمل وإنما تعطي تصورا عاما، لأن هناك عوامل أخرى لها علاقة وصلة.

نستنتج من تحليل المعطيات أن الاعتماد على الروابط الاجتماعية بنوعيها له دور في تسهيل الوصول إلى فرص عمل، وأن هناك علاقة واضحة بين المستوى الاجتماعي المهني للفرد الذي يقاس بالفئة المهنية ونوع الرابط الاجتماعي المستخدم في البحث عن عمل. حيث أننا كلما انتقلنا من الفئة الدنيا(أعوان التنفيذ) إلى الفئات

التي تعلوا عليها(أعوان التحكم، الإطارات) كلما ابتعدنا عن الروابط القوية وزاد الاعتماد على الروابط الضعيفة، وهذا راجع إلى قوة وغنى شبكة العلاقات الاجتماعية التي تمتلكها هذه الفئات.

الجدول رقم (42): يبين مساهمة نوع الرابط المستخدم في الحصول على منصب العمل حسب نوع العقد.

نوع الروابط	نوع العقد		المجموع
	دائم	مؤقت	
روابط قوية	35	11	46
	76.1%	23.9%	100%
روابط ضعيفة	48	16	64
	%73	%27	100%
المجموع	83	27	110
	75.5%	24.5%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75.5 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يشتغلون في إطار عقود عمل دائمة، تدعمها 76.1% من الذين استخدموا روابط قوية و73% من الذين استخدموا روابط ضعيفة. في مقابل 24.5 %من الذين يشتغلون في إطار عقود مؤقتة، تدعمها نسبة 27 % من الذين استخدموا روابط ضعيفة ونسبة 23.9 % من الذين استخدموا روابط قوية.

تبين البيانات الإحصائية توزيع أنماط عقود العمل (دائمة ومؤقتة) وتأثرها نسبيا بطبيعة الروابط الاجتماعية المستخدمة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث تكشف عن توجهات عميقة في العلاقات المهنية والاجتماعية، تظهر أن هناك علاقة بين نوع عقد العمل ونوع الرابط الاجتماعي لدى الأفراد. وسوف نقوم بتحليل هذه البيانات التي تبين أن ثلاثة أرباع هؤلاء يعملون بعقود دائمة، وهو مؤشر على استقرار وظيفي نسبي داخل هذه الفئة، حيث يشعر الأفراد العاملون بعقود دائمة بالأمان الوظيفي في غالب الأحيان، مما ينعكس إيجابيا على الثقة بالنفس ويؤدي إلى زيادة رغبتهم في الانخراط ضمن شبكات اجتماعية طويلة الأمد.

كما تظهر البيانات أن الأفراد الذين يرتبطون بروابط قوية استطاعوا الحصول على مناصب عمل دائمة بنسبة 76.1%، وهي أعلى قليلا مقارنة بأولئك الذين لديهم روابط ضعيفة بنسبة 73%، تقارب النسبتين بشكل كبير يمكن تفسيره بدور الروابط الاجتماعية بنوعيها في تحقيق الاندماج الوظيفي في مناصب دائمة والمساهمة

في تحقيق الاستقرار المهني مع أفضلية نسبية للروابط القوية، كما أنه الأفراد الذين يمتلكون الروابط القوية يميلون للالتزام والاستثمار العاطفي في علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي يميلون إلى تفضيل العمل في بيئات تضمن لهم الاستقرار والاستمرارية. من جهة أخرى يعكس نسبة الأفراد بعقود دائمة بالنسبة لمن استخدموا روابطهم الضعيفة، أن بعضهم يميلون إلى هذا النوع من الروابط حتى في بيئات مستقرة، حيث يمكن أن يعود ذلك لطبيعة العمل أو البيئة المهنية التي لا تشجع على التفاعل الاجتماعي العميق.

في مقابل ذلك هناك فئة تقدر بربع أفراد العينة تعمل بعقود مؤقتة، وهي فئة ليست بالقليلة من الأفراد تفتقر للاستقرار المهني الذي توفره العقود الدائمة، فعادة مايرتبط العمل المؤقت بعدم اليقين حول المستقبل المهني، مع أفضلية للذين استخدموا روابطهم الضعيفة، وقد يعود ذلك إلى ميل الأفراد بشكل عام لتفضيل العلاقات الأكثر قوة، التي تساعد على تحقيق اندماج وظيفي يتوافق مع تحقيق الأهداف الخاصة، كما أن الأفراد الذين يعملون بعقود مؤقتة يمكن أن يكونوا أقل قدرة على التفاعل الاجتماعي المستدام بسبب القلق حول الدخل الوظيفي واستمرارية العمل.

عموما هذه المعطيات تشير إلى بنية اجتماعية تميل نحو الاستقرار، حيث يسعى الأفراد إلى عقود العمل الدائمة كوسيلة لتحقيق الأمن الوظيفي، الذي يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على شكل العلاقات الاجتماعية التي يقيمونها. الأفراد الذين يعملون بعقود دائمة يشعرون بثقة أكبر في المستقبل الوظيفي، مما يجعلهم أكثر ميلا لتكوين روابط قوية ومتينة. في المقابل الأفراد الذين يعملون بعقود مؤقتة يجدون صعوبة في بناء علاقات عميقة نظرا لعدم الاستقرار في العمل، ما يؤثر سلبا على قدرتهم على الانخراط في علاقات اجتماعية طويلة الأمد.

نستنتج من تحليل البيانات تأثير نوع الروابط الاجتماعية المستخدمة في عملية التوظيف على نوع العقد المعبر عن الاستقرار الوظيفي، التي يمكن أن ينعكس أثرها على مستوى التضامن الاجتماعي والشعور بالمساواة بين الأفراد، حيث يمكن أن يواجه أصحاب العقود المؤقتة تحديات في الاندماج الاجتماعي بسبب عدم استقرارهم المهني. في المقابل يمكن القول أن العقود الدائمة توفر أساسا قويا لدعم العلاقات الاجتماعية المستدامة، ما يعكس أهمية الاستقرار المهني في تشكيل التفاعل الاجتماعي وتحقيق الأمان العاطفي والمادي للأفراد.

الجدول رقم (43): يبين طبيعة العلاقة التي تربط أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي بالشخص المساعد.

الجنس	طبيعة العلاقة بالشخص المساعد					المجموع
	علاقة عائلية	علاقة جمعوية أو حزبية	علاقة جيرة وانتماء للمنطقة	يعمل بنفس المؤسسة	يعمل بمؤسسة أخرى	
ذكر	38	5	19	29	7	98
	38.8%	5.1%	19.4%	29.6%	7.1%	100%
أنثى	5	1	3	2	1	12
	41.7%	8.3%	25.0%	16.7%	8.3%	100%
المجموع	43	6	22	31	8	110
	39.1%	5.5%	20.0%	28.2%	7.3%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 39.1 % تمثل نسبة أفراد عينة الدراسة الذين استخدموا علاقاتهم العائلية، تدعمها نسبة 41.7% من الإناث ونسبة 38.8 % من الذكور. في حين أن نسبة 28.2% من الذين تربطهم علاقة بأشخاص يعملون بالمؤسسة، تدعمها نسبة 29.6 % من الذكور ونسبة16.7 %من الإناث. وفي حين أن هناك نسبة 20 % تربطهم علاقات جيرة وانتماء للمنطقة مع الشخص الذي ساعدهم، تدعمها نسبة25 %من الإناث ونسبة 19.4 %من الذكور. وفي حين أيضا نجد أن نسبة 7.3 % تربطهم علاقة مع أشخاص يعملون بمؤسسة أخرى، تدعمها نسبة 8.3%من الإناث ونسبة7.1 %من الذكور. في مقابل 5.5 % فقط لهم علاقات جمعوية وحزبية مع الشخص الذي ساعدهم، تدعمها نسبة 8.3 %من الإناث ونسبة5.1 %من الذكور.

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن استخدام العلاقات الاجتماعية في سوق العمل طريقة فعالة للحصول على منصب عمل، حيث تبين البيانات أن حوالي 40 % من أفراد عينة الدراسة استخدموا علاقاتهم العائلية وهي روابط قوية، حيث يعكس قوة هذه االعلاقات في المجتمع وتأثيرها في السوق المهني، فشبكة العلاقات العائلية توفر مستوى عال من الثقة والدعم، مما يسهل عملية التوظيف داخلها، مع أفضلية نسبية للإناث على الذكور، حيث تميل الإناث أكثر إلى استخدامها مما يعكس دور الأسرة كوسيلة دعم مهمة لهن في سوق العمل، الذي يمكن تفسيره أيضا من خلال القيود الثقافية التي تواجهها الإناث في العثور على فرص عمل

خارج إطار العلاقات العائلية.

في حين نجد أن نسبة 28.2% يعتمدون على علاقاتهم داخل المؤسسة، هذه النسبة تشير إلى أهمية التوجيه من قبل معارف أو زملاء يعملون في بالمؤسسة، مما يسهل الوصول إلى الوظائف ويزيد من التوظيف عبر شبكات العمل، مع أفضلية للذكور على الإناث. وفي حين أن هناك خمس أفراد العينة يعتمدون على علاقات الجيرة والانتماء للمنطقة، مما يفسر دور الروابط التقليدية في دعم الأفراد في سوق العمل، حيث يسعى أفراد المجتمع المحلي لدعم بعضهم البعض، مع أفضلية للإناث على الذكور، وهو ما يفسر رغبتهن في الحصول على دعم من دوائر قريبة جغرافيا، وذلك نتيجة لكونهن يفضلن العمل بالقرب من محيطهن الاجتماعي، أو لأنهن تعتمدن على دعم مجتمعي أكبر مقارنة بالذكور. بينما هناك فئة قليلة تعتمد على العلاقات الجمعوية والحزبية بنسبة 5.5 %، يمكن أن يشير هذا إلى أن الروابط الجمعوية والحزبية غالبا ما تقتصر على الأنشطة الاجتماعية ولا ترتبط مباشرة بفرص العمل. أي أنها لا تمثل خيارا أفضل لكلا الجنسين، مما يبين محدودية هذه العلاقات واقتصارها على الفئات التي تشارك في العمل الجمعوي أو الحزبي.

عموما يبين تحليل البيانات أن الاعتماد على نوع العلاقة الاجتماعية يختلف باختلاف الجنس، حيث تفضل الإناث العلاقات العائلية بشكل أكبر، ما يعكس تأثير البناء الاجتماعي الذي يجعلهن يعتمدن بشكل أكبر على الدوائر الاجتماعية المقربة، فيما يعتمد الذكور بشكل أكبر على العلاقات مع أشخاص داخل المؤسسات.

نستنتج أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا أساسيا في تسهيل الوصول إلى فرص العمل، وتبين التمايز الاجتماعي بين الجنسين وتأثير الثقافة السائدة على تشكيل شبكة العلاقات، التي تؤثر بشكل مباشر على فرص الوصول إلى التوظيف. إلا أن هذه النتائج التي تبين الاختلاف لا تعطينا الصورة الدقيقة لفعاليتها، وإنما تعطينا تصورا عاما، ويتضح أن هناك عوامل أخرى ذات صلة، مثل الفروق بين الجنسين من حيث التمثيل في عينة الدراسة نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة كما تم توضيحه سابقا.

الجدول رقم (44): يبين تأثيرنوع الرابط المستخدم من قبل أفراد عينة الدراسة على مدة بحثهم عن المنصب.

نوع الرابط المستخدم	مدة البحث عن منصب عمل			المجموع
	أقل من سنة	من1الى3سنوات	أكثر من 3سنوات	
روابط قوية	15	17	14	46
	32.6%	37.0%	30.4%	100%
روابط ضعيفة	24	28	12	64
	37.5%	43.8%	18.8%	100%
المجموع	39	45	26	110
	35.5%	40.9%	23.6%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 40.9% تمثل أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت مدة بحثهم عن العمل من 1 إلى 3 سنوات، تدعمها نسبة 43.8 %منهم استخدموا روابط ضعيفة ونسبة 37 % استخدموا روابط قوية. في حين أن نسبة 35.5 %من الذين لم تتجاوز مدة بحثهم عن العمل سنة، تدعمها 37.5 %منهم استخدموا روابط ضعيفة و32.6% استخدموا روابط قوية. وفي حين أيضا هناك نسبة 23.6 % منهم تجاوزت مدة بحثهم عن العمل 3 سنوات، تدعمها نسبة 30.4 % استخدموا روابط قوية ونسبة18.8 % استخدموا روابط ضعيفة.

على ضوء البيانات الإحصائية أعلاه يتضح أن استخدام الروابط الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد يسهل فرص الحصول على المناصب، ويساهم في تحقيق الاندماج الوظيفي المناسب، ويعتبر طريقة فعالة في سوق العمل للتخلص من مشكلة البطالة وتقليص فترة البحث عن عمل. حيث تبين المعطيات أن نسبة 40.9 % من الذين تراوحت مدة بحثهم بين سنة و3 سنوات، تدعمها فئة نسبتها 43.8 % استخدموا روابطهم الضعيفة، تبين هذه النسبة أن الأفراد الذين اعتمدوا على روابط ضعيفة غالبا ما يستغرقون وقتا متوسطا للعثور على وظائف، وتوضح أيضا أن هذه الروابط قادرة على فتح أبواب جديدة بسبب اتساع دائرة المعارف، وتعدد البدائل والاختيارات أمام مستخدمها، حيث يمكن استخدام بديل ثاني في حالة فشل البديل الأول، غير أن هذا الاستخدام لا يتحكم بالضرورة في تحديد فترة الاندماج وظيفيا، مع أنه يمنح أسبقية للروابط الضعيفة المتمثلة في العلاقات الجمعوية والحزبية، وعلاقات الجيرة والانتماء إلى نفس المنطقة، أو علاقات مع أشخاص يعملون بالمؤسسة. فيما

هناك فئة معتبرة بما نسبته 37 %استخدموا روابطهم القوية، التي تبين أيضا أن الاعتماد على هذه الروابط لا يسرع بالضرورة من وتيرة البحث. ففي هذا الاطار نظر **بورديو** إلى " قضية الوقت المخصص للعلاقات على أنه شكل من أشكال العمل الجماعي، الذي يفرض إنفاق المال والوقت وخبرة محددة".

في حين أن هناك فئة أخرى تمثل أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة لم تتجاوز مدة بحثهم السنة، حيث اعتمد ما نسبته 37.5% منهم على روابطهم الضعيفة المتمثلة في العلاقات الشخصية مع أشخاص يعملون بنفس المؤسسة، أو أشخاص يعملون بمؤسسات أخرى، مع وجود فئة أخرى نسبتها 32.6% اعتمد أصحابها على روابطهم القوية مستغلين علاقاتهم العائلية بالمؤسسة. هذه النسبة تدل على أن الروابط فعالة أحيانا في تقليل مدة البحث، لا سيما عند ارتباطها بمجتمعات مهنية أو علاقات غير مباشرة مرتبطة بسوق العمل، كما تعطي النسب أفضلية لتأثير الروابط الضعيفة في هذه الحالة. إلا أن هذا لا يلغي وجود عوامل أخرى تساهم في تسريع فرص التوظيف.

تحليل البيانات الاحصائية في الحالتين يعني أن أغلبية الأفراد الذين استعانوا بالأشخاص استخدموا روابطهم الضعيفة. هذه النتائج تؤكد ما جاءت به أفكار كل من **نان لين** و**غرانوفيتر** حول قوة وفعالية الروابط الضعيفة، فحسب هذا الأخير فإن الروابط الضعيفة أكثر فعالية للباحث عن عمل لأنها تسمح بالخروج من البيئة الضيقة المتواجد بها والوصول إلى معلومات في بيئات أخرى. أما حسب **نان لين** فقد ظهر أن هناك مزايا لاستخدام الروابط الضعيفة لأنها توفر ربط علاقات مع أفراد ذوي خصائص مختلفة، هذه العلاقات تكون ما وراء حدود المجموعة الاجتماعية القريبة، وتوفر الوصول إلى المعلومات، كما لها تأثير غير متاح لدى غيرها.

في المقابل هناك فئة تقدر بحوالي ربع أفراد العينة تجاوزت مدة بحثهم 3سنوات، تعكس هذه الفئة مدى الصعوبة التي يواجهها الأفراد في العثور على وظائف، تدعمها نسبة تقارب ثلث أفراد العينة من أولئك الذين استخدموا روابطهم القوية (علاقاتهم العائلية)، التي تبين أهمية ما تقدمه هذه الروابط من دعم مباشر، إلا أنها محدودة في قدرتها على توفير فرص خارج نطاق معارف الشخص وعائلته، ويظهر هذا بصفة خاصة عندما تكون هذه الروابط ضمن دائرة اجتماعية ضيقة لا توفر فرصا واسعة في سوق العمل، مقابل نسبة أقل من الذين استخدموا روابطهم الضعيفة التي تربطهم بالشخص المساعد مثل، علاقات الجيرة والانتماء للمنطقة أو العلاقات الجمعوية والحزبية.

وعموما يمكن القول أن الاعتماد على الروابط الضعيفة يستغرق وقتا من قصير إلى متوسط للعثور على وظائف، ويعني أن هذه الروابط رغم أنها توفر فرصا محتملة في دوائر أوسع، إلا أنها تحتاج وقتا لبناء الثقة والوصول إلى نتائج عملية. في حين أن الاعتماد على الروابط القوية بشكل كامل قد يكون أقل فعالية في تقليص مدة البحث عن العمل، خصوصا إذا كانت هذه الروابط ضمن نفس الطبقة الاجتماعية، مما يحد من التنوع في فرص العمل المتاحة.

نستخلص من تحليل هذه البيانات أن الروابط الضعيفة أكثر فعالية من الروابط القوية في حصول الأشخاص على مناصب عمل في مدة أقل والاندماج في سوق العمل، بالاضافة إلى قدرتها على طرح مجموعة من البدائل أمام مستخدميها، تمكنهم من استخدام البديل الذي يرونه مناسبا، إلا أن هذا لا يقلل من دور الروابط القوية التي يبقى لها تأثير واضح في سوق العمل.

1-3- تصورات الأفراد لدور العلاقات الاجتماعية في سوق العمل.

تلعب شبكة العلاقات الاجتماعية دورا أساسيا في تسهيل فرص الحصول على مناصب عمل وتحقيق الاندماج في المؤسسات، من خلال مساهمتها في توفير المعلومات الضرورية وتسهيل الوساطات مع أشخاص آخرين يمكنهم تقديم المساعدة للأفراد خلال فترة البحث عن عمل. حيث سنتطرق في هذا المحور إلى استعدادات الأفراد لتقديم المساعدة للآخرين في حالة أتيحت لهم الفرصة، وكذا تصوراتهم لمختلف الأدوار التي تلعبها شبكة العلاقات الاجتماعية في هذا المجال.

الجدول رقم (45): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول قبولهم مساعدة الآخرين في الحصول على عمل حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	تقبل مساعدة الأشخاص		المجموع
	نعم	لا	
عون تنفيذ	41	15	56
	73.2%	26.8%	100%
عون تحكم	42	13	55
	76.4%	23.6%	100%
إطار	53	16	69
	76.8%	23.2%	100%
المجموع	136	44	180
	75.6%	24.4%	100%

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 75.6 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، أجابوا بأن لديهم قابلية واستعداد لتقديم مساعدة لأصدقائهم أو أقربائهم، من أجل الحصول على منصب عمل في حالة توفرت الإمكانية لذلك، تدعمها نسبة 76.8 % من فئة الإطارات، ونسبة 76.4 % من فئة أعوان التحكم، ونسبة 73.2 % من فئة أعوان التنفيذ. مقابل 24.4 % منهم أجابوا أنهم ليسوا على استعداد لتقديم المساعدة لأصدقائهم أو أقربائهم للحصول على منصب عمل حتى وإن توفرت الإمكانية لذلك، تدعمها نسبة 26.8 %من فئة أعوان التنفيذ، ونسبة23.6 % من فئة أعوان التحكم، ونسبة 23.2 %من فئة الإطارات.

من خلال تحليل البيانات الإحصائية أعلاه يمكننا فهم ومعرفة مدى استعداد الأفراد على اختلاف فئاتهم المهنية لتقديم المساعدة في توفير فرص العمل لأصدقائهم أو أقاربهم، وما يعكسه هذا الاستعداد من قيم وتوجهات اجتماعية تجاه العمل والتضامن الاجتماعي. حيث تبين النتائج قابلية واستعداد أغلبية أفراد العينة لتقديم هذه المساعدة، تدعمه في ذلك أغلبية فئة الإطارات التي عبرت عن استعدادها للاستثمار في شبكة علاقاتها الاجتماعية التي تمتلكها لمساعدة الآخرين، لقناعتهم أن لهذه العلاقات دورا بارزا في ربط طالبي العمل بسوق العمل، وأن رأس المال البشري للأفراد غير كاف للمنافسة في مسابقات التوظيف بالمؤسسات العمومية،

خاصة في ظل قلة الفرص مقابل ارتفاع الطلب، بالإضافة إلى تمتع هذه الفئة بنفوذ ومكانة أعلى في السلم الوظيفي تمنحهم فرصا أكبر لتقديم المساعدة، وتولي بعضهم لمناصب حساسة لها دراية بخبايا تسيير عملية التوظيف وطرق اختيار الأفراد. هذا الموقف يعكس حقيقة القيم الاجتماعية السائدة، التي تشجع على التضامن والمساندة بين الأفراد في مجال العمل، ومن جهة أحرى تكرس اللاعدالة بين الأفراد. ما يعني أن غالبية الأفراد يعتبرون تقديم المساعدة في هذا المجال أمرا عاديا يعزز العلاقات الاجتماعية. كما تعزز هذه النسب النتائج السابقة حول استخدام أغلبية طالبي العمل لرأسمالهم الاجتماعي لتسهيل فرصهم في الاندماج في عالم الشغل من مختلف الفئات المهنية.

في مقابل ذلك هناك فئة أخرى تقدر بربع العينة وإن كانت أقل، إلا أنها غير مستعدة لتقديم المساعدة للآخرين مهما كانت العلاقة التي تربطهم بهم، تدعمها ربع أعوان التنفيذ، ويمكن تفسير هذا الرفض إما بسبب قلة الإمكانيات لدى هؤلاء للتأثير على قرارات التوظيف، أو أنهم يرغبون في الحفاظ على مبدأ النزاهة، وفئتي أعوان التحكم والإطارات بنسبة23 %، وهي نسب متقاربة تشير إلى توجه نحو العدالة المهنية أو الرغبة في تقليل المحسوبية، خاصة بين من يمتلكون قدرة أكبر على التأثير. وغالبا يمثل أصحاب هذه الفئة الأشخاص الذين حصلوا على مناصب بطرق عقلانية ولهم خصائص تميزهم عن الآخرين، كما يمكن تفسير هذا الرفض بتجنب المحاباة، ويؤكد إلتزامهم بالمعايير المهنية في التوظيف ووعيهم بأهمية العدالة المهنية. كما يرى هؤلاء أن الشرط الأساسي هو امتلاك مؤهلات علمية وكفاءات، والابتعاد عن هذه الطرق الغير موضوعية في التوظيف لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من تحليل نتائج الجدول أن ظاهرة الاعتماد على رأس المال الاجتماعي في سوق العمل، تحضا بقبول كبير في أوساط الفئات العمالية في المؤسسة، وهي تبرز قيما اجتماعية قائمة على التضامن والتماسك. حيث لم يعد أغلبية العمال ينظرون إليها على أنها ظاهرة سلبية تحد من عقلانية عملية التوظيف، وتحرم المؤسسة من الوصول إلى أكفأ الموارد البشرية، التي يمكنها المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة. كما يتضح أيضا أن سوق العمل ليس فقط ميدانا للكفاءة، بل هو أيضا فضاء تتفاعل فيه القيم الاجتماعية والاعتبارات المهنية، مما يؤثر على سلوك الأفراد تجاه مساعدة الآخرين.

الجدول رقم (46): يبين تصورات أفراد عينة الدراسة حول نوعية العمل الذي يمكن أن يحصلوا عليه دون مساعدة الأخرين.

نوع المنصب دون مساعدة	التكرارات	النسبة المئوية
نفس مواصفات المنصب الحالي	58	% 52.7
أقل من مواصفات المنصب الحالي	37	% 33.6
أفضل من مواصفات المنصب الحالي	12	% 10.9
لا أدري نوع المنصب	3	% 2.7
المجموع	110	% 100

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد عينة الدراسة الذين استعانوا بأحد الأشخاص للمساعدة في الحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال الجدول أن 52.7% تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يرون أن هناك امكانية للحصول على المنصب بنفس مواصفات المنصب الحالي دون الاستعانة بالعلاقات والوساطة، في حين يرى 33.6% منهم أنهم سيحصلون على منصب بمواصفات أقل من المنصب الحالي، وفي حين أيرى ما نسبته 10.9% منهم أنه بإمكانهم الحصول على منصب عمل بمواصفات أفضل من المنصب الحالي، وفي حين هناك نسبة ضئيلة تمثل 2.7% منهم فقط، يرون بأنه لا يمكنهم تصور نوعية المنصب المتحصل عليه.

تفسير هذه البيانات الإحصائية إجتماعيا يقودنا إلى فهم تصورات الأفراد حول قدرتهم على الحصول على مناصب عمل بمواصفات مماثلة أو مختلفة، دون الاعتماد على العلاقات الاجتماعية، وما تعكسه هذه التصورات عن تأثير العلاقات في سوق العمل. ومن خلال البيانات يتضح أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، الذين استخدموا رأسمالهم الاجتماعي في البحث عن منصب عمل وتحقيق الاندماج الوظيفي في سوق العمل، يرون أنه بإمكانهم الحصول على منصب بنفس مواصفات المنصب الحالي دون الحاجة إلى مساعدة الأشخاص، يشير هذا إلى مستوى من الثقة لدى الأفراد في مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية، وايمانهم بمؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق موقع وظيفي مماثل.

فيما يرى ما يقارب ثلث الأفراد أن فرصهم تتقلص في الحصول على مناصب بمواصفات المنصب الذي يشغلونه حاليا لولا المساعدة، ما يترك انطباعا واسعا بأهمية العلاقات في الحصول على منصب بمواصفات أفضل، قد يتكون هذا التصور نتيجة للقلق من التمييز الذي يمكن أن يواجهه الأفراد بناء على علاقاتهم

الاجتماعية، حيث يشعرون أن قلة العلاقات قد تقلل من فرصهم وتعكس حجم التحديات التي يواجهها الأفراد من خلفيات اجتماعية محدودة. وفي حين يرى 10 % منهم أن المساعدة من قبل الأشخاص لن تضمن أي مناصب بمواصفات أفضل، وأنه بإمكانهم الحصول على مناصب أفضل من دونها، يشير هذا إلى طموح أو رغبة في تغيير ظروف العمل إلى الأفضل، كما يمكن أن يدل على إيمانهم بأن الوساطة لا تضمن بالضرورة دائما مصالحهم، وأن الاعتماد على الكفاءة الذاتية قد يوفر لهم فرصا أكبر. فيما ترى فئة صغيرة بنسبة2.7 % من عينة الدراسة، أنه ليس بإمكانهم الحكم على نوعية المنصب دون المساعدة، وهو ما يعني أيضا عدم وجود تصريح واضح حول نوعية المنصب دون وساطة، كما يفسر هذا الغموض في الموقف بحالة عدم اليقين أو الشك حول مدى شفافية وعدالة عملية التوظيف.

يتضح من تحليل هذه النتائج أن هناك تباين واضح في تصورات الأفراد تجاه أهمية العلاقات الاجتماعية في الوصول إلى مناصب عمل جيدة، بين أغلبية ترى بامكانية الوصول إلى مناصب بمواصفات مماثلة دون استخدام رأسمالهم الاجتماعي، وهو رأي يتناقض مع إجاباتهم حول طرق حصولهم على المناصب. وآخرون يرون بضرورة الاعتماد على العلاقات للحصول على وظائف مناسبة لتطلعاتهم. هذه التصورات تبين التفاوت في الفرص الاجتماعية، حيث يتمتع البعض بعلاقات أوسع تتيح لهم التقدم المهني، وتشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية في تشكيل المستقبل الوظيفي للأفراد.

الجدول رقم (47): يبين تصورات أفراد عينة الدراسة حول كيفية مساهمة شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.

الجنس	مساهمة شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية.			المجموع
	توفير المعلومات عن المنصب	توفير المعلومات عن إجراءات المسابقة	الوساطة للحصول على المنصب	
ذكر	80	21	62	163
	49.1%	12.9%	38.0%	100%
أنثى	8	2	7	17
	47.1%	11.8%	41.2%	100%
المجموع	88	23	69	180
	48.9%	12.8%	38.3%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 48.9 % تمثل أفراد عينة الدراسة، الذين يتصورون أن مساهمة شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية في الحصول على المنصب تكون من خلال توفير المعلومات عنه، تدعمها نسبة 49.1 % من جنس الذكور، ونسبة 47.1 % من جنس الإناث. في حين نسبة 38.3 % يرون أن المساهمة تكون من خلال استخدام الوساطة مع شخص للمساعدة، تدعمها في ذلك نسبة 41.2 % من الأفراد من جنس الإناث، ونسبة38 % من جنس الذكور. وفي حين هناك فئة تقدر بنسبة 12.8% فقط من أفراد العينة يرون بأن المساهمة تكون من خلال توفير المعلومات عن إجراءات المسابقة، مع تقارب النسب بين الجنسين.

تبين معطيات الجدول أعلاه بأن قرابة نصف أفراد عينة الدراسة يرون بأن شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية تساهم في توفير المعلومات الضرورية عن منصب العمل، انطلاقا من الإعلان عن المناصب وحيثياته وكيفية الوصول إليه، وهذا يبين النظرة السائدة للعلاقات باعتبارها مصدرا أوليا للحصول على المعلومات اللازمة عن الفرص المتاحة. تدعمها نسب متقاربة بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول دور العلاقات الاجتماعية كمصدر معلومات، وحول أهمية الحصول عليها كأداة تساعد في الوصول إلى الفرص الوظيفية.

في حين تبين أن نسبة 38 % منهم يرون أن هذه الشبكات تساهم في توفير فرص الوصول إلى أشخاص

لهم القدرة على الوصول إلى متخذي القرار، أو التوسط لدى شخص يمكنه تقديم الدعم المباشر، وهذا يشير إلى تصور واضح لدى أفراد العينة بأن العلاقات يمكنها أن تلعب دورا مباشرا وفعالا في الوصول إلى المناصب الشاغرة، كما يفسر التقارب بين الجنسين في هذا التوجه إلى ظروف سوق العمل، التي تجعل الحصول على وظيفة أمرا يتطلب اللجوء إلى الوساطة في كثير من الأحيان، مما يعكس صعوبة الوصول للفرص بالاعتماد على الكفاءة فقط.

في مقابل فئة قليلة تمثل 12 % ترى أن دور شبكة العلاقات الاجتماعية يقتصر على توفير المعلومات الضرورية حول إجراءات الامتحان أو المسابقة، التي من شانها أن تمكنه من التميز على باقي المنافسين له، مع تقارب النسب وعدم وجود فوارق بين الإناث والذكور في آرائهم، مما يشير إلى وعي مشترك بأن المعلومات عن إجراءات المسابقة وحدها ليست كافية لضمان الحصول على وظيفة، حيث يتفق معظم الأفراد على أن العلاقات توفر معلومات أكثر فاعلية لتحقيق الوصول للفرص.

نستنتج من خلال النتائج أعلاه أن أغلبية أفراد العينة باختلاف جنسهم، ينظرون إلى العلاقات الاجتماعية كمصدر للوصول إلى المعلومات عن فرص العمل، مع ميل واضح نحو دور الوساطة مع أشخاص آخرين، كما يكشف هذا التحليل عن تصور واسع النطاق بأن الشبكات الاجتماعية تلعب دورا حيويا في تحقيق الأهداف المهنية، وخاصة في سوق عمل يواجه فيه الأفراد تحديات تتطلب استخدام العلاقات كوسيلة للتعزيز المهني.

الجدول رقم (48): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الاعتماد على شبكة العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب العمل.

الجنس	درجة الاعتماد على الشبكات الاجتماعية			المجموع
	الأساس في الحصول على المنصب	تدعم عملية الحصول على المنصب	يمكن الاستغناء عنها للحصول عن المنصب	
ذكر	53	78	32	163
	32.5%	47.9%	19.6%	100%
أنثى	5	12	0	17
	29.4%	70.6%	0%	100%
المجموع	58	90	32	180
	32.2%	50%	17.8%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يرون بأن الاعتماد على شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية يدعم عملية الحصول على المنصب، تدعمها نسبة 70.6% من جنس الإناث، ونسبة 47.9 %من جنس الذكور. في مقابل نسبة 32.2 % يرون بأن الاعتماد على شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية هو الأساس للحصول على المنصب، تدعمها في ذلك نسبة 32.5 % من أفراد العينة الذكور، ونسبة29.4 %من الإناث. وفي مقابل نسبة 17.8 % منهم يرون بأنه يمكن الاستغناء عنها في عملية البحث، تدعمها نسبة 19.6%من الذكور.

البيانات الإحصائية تظهر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون بأهمية استخدام رأس المال الاجتماعي في البحث عن عمل، حيث يرى نصفهم أن استخدام شبكة علاقاتهم وروابطهم الاجتماعية يدعم فرصهم في الحصول على المناصب، تدعمها أكثر من ثلثي الإناث مقابل 47 %من الذكور. هذا الاتجاه الذي يرى بأن رأس المال الاجتماعي له دور في تعزيز فرص الأفراد بالإضافة إلى رأس المال البشري، ويدعم رأي الفئة التي ترى أن الحصول على المنصب يكون عبر الكفاءة والوساطة معا.

في حين أن حوالي ثلث أفراد العينة يعتبرون أن الاعتماد على العلاقات الاجتماعية عامل أساسي في الحصول على الوظيفة، يعكس هذا التركيز على العلاقات الاجتماعية توجها إجتماعيا قويا نحو اعتماد الأفراد

على الشبكات الاجتماعية، بدلا من الاعتماد على الكفاءة الأكاديمية أو الخبرة المهنية وحدها. حيث يتم تفضيل الأفراد الذين يتمتعون بعلاقات قوية على أولئك الذين يعتمدون على مؤهلاتهم فقط، تدعمها فئة تقدر بثلث أفراد العينة من الإناث اللواتي يعتمدن بشكل كبير على الروابط الاجتماعية للحصول على الوظائف. قد يفسر هذا في ضوء التحديات التي تواجههن في الدخول إلى سوق العمل، حيث يعتمدن على العلاقات الاجتماعية لتجاوز الحواجز والتوصل إلى فرص مهنية، قد لا تكون متاحة لهن بسهولة من خلال الطرق الرسمية. تدعمها نسبة تقدر بحوالي 30 % من الذكور، يمكن أن يعكس هذا تجربتهم في استخدام الشبكات الاجتماعية كوسيلة للتفوق والحصول على المناصب، وخاصة في سياقات عمل تعتمد على الوساطة والعلاقات الشخصية.

في مقابل فئة أخرى تقدر بأقل من خمس أفراد العينة ترى أنه يمكن الاستغناء عن هذه العلاقات نهائيا في البحث عن عمل وتحقيق الاندماج الوظيفي بالمؤسسة، وغالبا يتمثل هؤلاء فيمن يؤمنون بالرأسمال البشري كأساس لهذه العملية، كما يعبر انخفاض هذه النسبة عن نقص ثقة الأفراد في النظم المهنية التي تعتمد فقط على الكفاءة والمهارات دون الاعتماد على غيرها. يدعمها خمس فئة الذكور، وهو تمثيل يعكس موقف أقلية منهم يرون أن العلاقات الاجتماعية ليست ضرورية للحصول على وظيفة، هؤلاء رغم قلتهم يعبرون عن رفضهم للثقافة السائدة التي تمنح الأولوية للعلاقات في التوظيف.

هذه النتائج تتوافق مع مفهوم الحقل **لبورديو**، حيث يمثل سوق العمل حقلا اجتماعيا تتنافس فيه رؤوس الأموال المختلفة، ومن يملكون رأس مال اجتماعي أكبر (شبكات اجتماعية قوية) لديهم فرص أكبر للوصول إلى المناصب، حتى لو كانت كفاءاتهم المهنية أقل من غيرهم. كما يظهر تحليل هذه البيانات أن هناك تفاوتا بين الجنسين، في النظر إلى أهمية الشبكات الاجتماعية في الحصول على الوظائف، الذكور غالبا ما يكون لديهم حرية أكبر في بناء شبكات اجتماعية مهنية واسعة، يمكنها أن تكون مدعومة بعلاقات طويلة الأمد تنشأ من بيئات العمل التقليدية.

نستنتج من تحليل البيانات أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن شبكة العلاقات الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في الحصول على الوظائف، مع تباين في درجة الأهمية بين الجنسين، حيث تعتمد الإناث بشكل أكبر على

الروابط الاجتماعية مقارنة بالذكور، كما تعكس هذه النسب تأثير الهياكل الاجتماعية على تفاعل الأفراد مع سوق العمل، حيث تتداخل العوامل مع دور العلاقات الاجتماعية في تحديد الفرص الوظيفية.

1-4-دور العلاقات والروابط الاجتماعية في تحقيق الاندماج الوظيفي.

تؤدي مختلف الموارد الاجتماعية التي يمتلكها الأفراد من علاقات(شخصية وأسرية)، وروابط بنوعيها القوية والضعيفة إلى مساعدتهم في الحصول عن وظائف وتسهل اندماجهم فيها. وعليه نسلط الضوء في هذا العنصر على مختلف العلاقات والروابط الاجتماعية التي يمكن أن يربطها الأفراد من خلال شبكاتهم في المجتمع، ودورها في تسهيل وتحقيق الاندماج الوظيفي المناسب لهم.

الجدول رقم (49): يبين مساهمة الروابط المستخدمة في تحقيق توافق المنصب مع المستوى التعليمي للأفراد.

نوع الروابط المستخدمة	توافق المنصب مع المستوى التعليمي		المجموع
	نعم	لا	
روابط قوية	34	12	46
	73.9%	26.1%	100%
روابط ضعيفة	44	20	64
	68.8%	31.3%	100%
المجموع	78	32	110
	70.9%	29.1%	100%

*** ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استعانوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.9 % تمثل الاتجاه العام بالنسبة لأغلبية أفراد عينة الدراسة الذين تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، تدعمها نسبة 73.9% من الذين استخدموا روابط قوية، ونسبة 68.8% استخدموا روابط ضعيفة. في مقابل نسبة 29.1% منهم أجابوا بعدم توافق مناصب عملهم مع مستواهم التعليمي، تدعمها في ذلك نسبة 31.3% استخدموا روابطهم الضعيفة، ونسبة26.1% استخدموا روابطهم القوية.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين أن أغلبية أفراد العينة الذين استخدموا روابطهم الاجتماعية(القوية، الضعيفة) حققوا اندماجا وظيفيا يتوافق مع مستواهم التعليمي. وعليه سوف نتعمق في تحليل هذه المعطيات سوسيولوجيا

للوصول إلى معرفة تأثير هذه الروابط الاجتماعية. حيث تشير نسبة 73.9% إلى أن الأفراد الذين اعتمدوا على روابطهم القوية (العلاقات العائلية) أتيحت لهم فرص أكبر لتحقيق هذا التوافق، وهو ما يتماشى مع ما ذهب إليه **بورديو** أيضا، حيث أن الروابط القوية حسبه تتيح للأفراد الاستفادة من شبكاتهم الاجتماعية الوثيقة في الوصول إلى فرص عمل تناسب مؤهلاتهم، والتي يمكنها توفير معلومات حصرية أو دعما مباشرا للحصول على وظائف جيدة. كما يرى أن العلاقات الاجتماعية ليست محايدة بل ترتبط بشكل معقد بأنواع من رأس المال التي تؤثر في مكانة الأفراد في المجتمع وتوزيع الفرص والموارد. كما تدعمها أيضا نسبة 68.8% للروابط الضعيفة التي تعتبر أقل قدرة على دعم الأفراد مقارنة بالروابط القوية رغم ارتفاعها، وهو ما يفسر أيضا على أن الروابط الضعيفة يمكن أن تلعب دورا في توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد، وتوفر معلومات متنوعة حول الفرص الوظيفية، لكن قد لا يكون تأثيرها مباشر مثل تأثير الروابط القوية في تسهيل التوظيف في مناصب تحقق التوافق.

في حين أن هناك فئة تقدر بحولي 30 % منهم صرحوا بعدم توافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، وهو ما يبين حجم التنافس بين الأفراد من أجل الوصول إلى الوظائف، حيث يمكن أن يكون مشحونا بالترتيبات التي تجعل المؤهلات أقل أهمية مقارنة بالعوامل الأخرى، مثل الروابط الاجتماعية أو الموارد غير الرسمية، تدعمها نسبة31.3% من الأفراد الذين يعتمدون على روابط ضعيفة قد يواجهون صعوبات في تحويل رأس مالهم البشري (المستوى التعليمي) إلى فرص عمل مناسبة، وهو ما يفسر أيضا على أن لرأس المال الاجتماعي الضعيف تأثير محدود في الوصول إلى فرص وظيفية تتناسب مع المؤهلات، مما يؤدي إلى نسبة أعلى من عدم التوافق بين المنصب والمستوى التعليمي. في حين هناك نسبة لا تقل أهمية تمثل الربع من الأفراد الذين يعتمدون على روابط قوية، لكنهم لم يحققوا توافقا بين مستواهم ومناصبهم. وهو ما يمكن تفسيره أيضا في إطار مفهوم التوريث الاجتماعي **لبورديو**، حيث تستخدم العلاقات القوية لتأمين الوظائف، ولكنها قد لا تكون بالضرورة متوافقة مع المؤهلات.

هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه الباحث فتحي تيطراوي في دراسته حول رأس المال الاجتماعي والاندماج المهني، الذي توصل فيها إلى أن"الروابط الاجتماعية تسمح باندماج أفضل لخريجي التعليم العالي بما يتناسب ومؤهلاتهم العلمية مع أفضلية للروابط القوية في ذلك". وعليه يمكن النظر إلى العلاقات الاجتماعية(القوية والضعيفة) باعتبارها رأس مال اجتماعي يمكن أن يستخدم لتسهيل الوصول إلى الموارد

الوظيفية، حيث توفر الروابط القوية دعما مباشرا من خلال الشبكات الوثيقة، مما يجعلها أكثر فعالية في توفير وظائف مناسبة. أما الروابط الضعيفة ورغم قلة تأثيرها في هذا السياق، إلا أنها تفتح الباب أمام شبكات أوسع وأكثر تنوعا، لكنها قد لا تكون بنفس القدرة على تقديم الدعم الحاسم الذي توفره الروابط القوية.

نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية أن الحصول على منصب مناسب في سوق العمل يتحدد بمدى امتلاك الفرد لروابط اجتماعية متنوعة، ما يؤدي إلى تفاوت في التوافق بين المؤهلات التعليمية والمناصب الوظيفية. وأن هذا التوافق يعتمد بشكل كبير على القدرة على تحويل رأس المال الاجتماعي إلى فرص ملموسة، حيث تعزز الروابط القوية هذه القدرة، في حين أن الروابط الضعيفة تتيح فرصا بفعالية أقل.

الجدول رقم (50): يبين مدى مساهمة طبيعة العلاقة التي تربط أفراد العينة بالأشخاص المساعدين في تحقيق التوافق بين مؤهلاتهم ومناصب عملهم.

طبيعة العلاقة مع الشخص المساعد	التوافق بين المؤهلات ومتطلبات المنصب		المجموع
	نعم	لا	
علاقة عائلية	31	12	43
	72.1%	27.9%	100%
علاقة جمعوية أو حزبية	2	4	6
	33.3%	66.7%	100%
علاقة جيرة وانتماء للمنطقة	16	6	22
	%72.7	%27.3	100%
يعمل بنفس المؤسسة	24	7	31
	77.4%	22.6%	100%
يعمل بمؤسسة أخرى	5	3	8
	62.5%	37.5%	100%
المجموع	78	32	110
	70.9%	29.1%	100%

*** ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استعانوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 70.9 % تمثل الاتجاه العام بالنسبة لأغلبية أفراد عينة الدراسة الذين

أجابوا بأن مناصبهم تتوافق مع مؤهلاتهم، تدعمها نسبة 77.4% من الذين يعملون بنفس المؤسسة، ونسبة 72.7 % من الذين تربطهم علاقة جيرة وانتماء للمنطقة، ونسبة 72.1% من الذين تربطهم علاقات عائلية، ونسبة 62.5 % من الذين يعملون بمؤسسة أخرى، ونسبة 33.3 % من الذين تربطهم علاقة جمعوية أو حزبية. في مقابل ذلك هناك نسبة 29.1% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن مناصب عملهم لا تتوافق مع مؤهلاتهم، تدعمها نسبة 66.7 % من الذين تربطهم علاقة جمعوية أو حزبية، ونسبة 37.5 % من الذين يعملون بمؤسسة أخرى، ونسبة 27.9 % من الذين تربطهم علاقات عائلية، ونسبة27.3 % من الذين تربطهم علاقة جيرة وانتماء للمنطقة، ونسبة22.6% من الذين يعملون بنفس المؤسسة.

تحليل هذه البيانات الاحصائية سوسيولوجيا يتطلب التركيز على العديد من المتغيرات الاجتماعية، التي يمكنها التأثير على توافق مؤهلات الأفراد مع مناصب عملهم، هذه المتغيرات ترتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربطهم بالأشخاص الذين ساعدوهم على الحصول على المناصب. حيث تظهر البيانات أن غالبية الذين استخدموا علاقاتهم الاجتماعية في سوق العمل حققوا اندماجا في مناصب عمل تتوافق مع تخصصهم(مؤهلهم)، مع أفضلية للعلاقات الشخصية التي تميل إلى الروابط الضعيفة، تدعمها غالبية الذين تربطهم علاقة بأشخاص يعملون بنفس المؤسسة، وعلاقة الجيرة والانتماء إلى نفس المنطقة بنسب تتراوح بين(77.4 % و 72.1%)، يظهر هنا أن علاقة الانتماء إلى نفس المنطقة أو العلاقات العائلية تزيد من احتمالية التوافق بين المنصب والمؤهل. يفسر هذا على أساس التداخل بين المجالين الاجتماعي والمهني في المجتمعات التي تتميز بروابط قوية بين أفرادها، حيث تسهل العلاقات الاجتماعية إمكانية الحصول على وظائف تتناسب مع نوع المؤهل العلمي، ويمكن للعلاقات الاجتماعية مثل (العائلة أو الجيرة) أن تلعب دورا غير مباشر في تعزيز فرص التوافق.

في حين هناك فئة أخرى تقدر بحوالي ثلثي أفراد العينة تربطهم علاقات بأشخاص يعملون بمؤسسات أخرى، يمكن أن تدل النسبة على أن هناك توافقا مقبولا، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعلاقات الأخرى. في حين هناك فئة أقل تقدر بثلث من تربطهم علاقات جمعوية أو حزبية، تشير إلى أن هذا النوع من العلاقات ليس لديه تأثير كبير في تحقيق التوافق بين وظائفهم ومؤهلاتهم العلمية، مثل هذه العلاقات تؤدي إلى توظيف الأشخاص بناء على انتماءاتهم الاجتماعية أو السياسية. في مقابل ذلك هناك فئة أخرى نسبتها 30 % من أفراد العينة

استخدموا علاقاتهم المختلفة، إلا أنهم لم يحققوا التوافق المطلوب، وهو ما يفسر ضعف فعاليتها أحيانا في تحقيق هذا لتوافق. وعموما هذه النتائج تؤكد أن العلاقات الاجتماعية التي يستخدمها الفرد في سوق العمل مهما كان نوعها تحقق اندماجا وظيفيا يتوافق مع المؤهل الدراسي للفرد.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن للعلاقات الاجتماعية تأثير في مخرجات سوق العمل، حيث يمكنها أن توفر فرصا للتوظيف وتساعد على الوصول لاندماج وظيفي يحقق التوافق مع المؤهلات العلمية في أغلب الحالات. كما يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية المختلفة يمكن توظيفها بالتفاعل مع عوامل أخرى في كسب ولاء العمال للمؤسسة، وهو ما يوجب التفكير الجدي في توفير بيئة عمل محفزة على التطوير مع توفير فرص عادلة لجميع الموظفين للوصول إلى تعزيز الاستقرار المهني.

الجدول رقم (51): يبين تأثير نوع الرابط المستخدم على طريقة التعامل مع عرض عمل من خارج المؤسسة.

نـــوع الـــرابط المستخدم	طريقة التعامل مع عرض عمل جديد			المجموع
	رفض العرض والبقاء في المؤسسة	قبول العرض بشروط معينة	قبول العرض دون تردد	
روابط قوية	11	27	8	46
	23.9%	58.7%	17.4%	100%
روابـــــــط ضعيفة	19	37	8	64
	29.7%	57.8%	12.5%	100%
المجموع	30	64	16	110
	27.3%	58.2%	14.5%	100 %

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استخدموا رأسمالهم الاجتماعي للحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.2 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بقبول عرض عمل جديد بشروط معينة، تدعمها نسبة 58.7 %من الذين استخدموا روابطهم القوية للحصول على منصب عمل، ونسبة 57.8 %ممن استخدموا روابطهم الضعيفة. في مقابل نسبة 27.3% من أفراد العينة الذين يرفضون أي عرض يقدم لهم، تدعمها نسبة 29.7 % من الذين استخدموا روابطهم الضعيفة، ونسبة

23.9 %من الذين استخدموا روابطهم القوية. وفي مقابل ما نسبته 14.5 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بقبول أي عرض عمل جديد يقدم لهم دون تردد، تدعمها نسبة 17.4 % من الذين استخدموا روابط قوية، ونسبة 12.5 % من الذين استخدموا روابط ضعيفة.

تحليل هذه البيانات يتطلب التركيز على الاتجاهات المختلفة لدى الموظفين فيما يتعلق بتعاملهم مع عروض العمل الجديدة، هذه الأنماط ترتبط بنوع الروابط الاجتماعية(القوية أو الضعيفة) التي يعتمد عليها هؤلاء ومدى تأثيرها على قراراتهم المهنية، حيث تبين البيانات أعلاه أن غالبية الأفراد الذين استخدموا رأسمالهم الاجتماعي لتحقيق اندماجهم بالمؤسسة مستعدون لقبول عروض العمل الجديدة، إذا توفرت فيها شروط معينة تلبي طموحاتهم. هذا يعكس مرونة لدى الموظفين واستعدادهم للتفاوض حول فرص العمل الجديدة، إلا أنه مرتبط بتحقيق مجموعة من الشروط التي تضمن لهم فائدة أكبر، أو تحسنا في ظروف العمل مقارنة بوضعهم الحالي. كما تبين البيانات أيضا عدم وجود فوارق على أساس نوع الرابط المستخدم، حيث يشعر هؤلاء الأفراد بأنهم يتمتعون بدعم شبكي قوي يمكنهم من التنقل بسهولة بين الوظائف، وبالتالي هم أكثر استعدادا للنظر في العروض الجديدة، إذا كانت توفر ظروفا أفضل أو مكافآت أعلى. كما يمكن تفسير هذا الرأي بعدم رضاهم عن ظروف العمل الحالية سواء المادية أو المعنوية، التي دفعت بهم إلى التفكير في المغادرة والسعي لتحقيقها في مؤسسات أخرى، حيث يرى الكثير منهم عدم توفرها بالمستوى الذي يلبي طموحاتهم واحتياجاتهم. كما يعني أيضا أن امتلاك رأسمال اجتماعي بالمؤسسة ومحيطها لا يعني بالضرورة ضمان ولاء هؤلاء العمال، ما لم يستثمر فيه بشكل جيد يرتقي إلى المستوى الذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة. بل يجب العمل على مراعاة الأهداف الخاصة للأفراد داخل التنظيم.

في حين ترى آخرون من عينة الدراسة نسبتهم 27.3 % أنهم يفضلون البقاء في المؤسسة حتى في حالة تلقي عروض عمل من خارجها، هذه الفئة تعكس نوعا من الالتزام بالولاء لها، أو ناتجة عن شعور بالاستقرار والرضا عن الظروف الحالية. ويمكن تفسيره بطريقة الحصول على المنصب وتحقيق الاندماج الوظيفي من خلال الروابط الضعيفة، أو بامتلاك شبكة علاقات شخصية تساعدها على تحقيق أهدافها، أو امتلاك هامش حرية كبير يمكنهم من تحقيق أهدافهم ويوفر لهم بيئة عمل مناسبة. ومن جهة أخرى يمكن تفسيره بعدم امتلاك هؤلاء

لشبكات قوية تدعمهم للانتقال إلى وظائف أخرى، وبالتالي يعتبر الاستقرار في المؤسسة الحالية خيارا أكثر أمانا بالنسبة لهم، تدعمه فئة تقدر بربع الذين استخدموا روابط قوية، وهي نسبة أقل مقارنة بمن استخدموا روابط ضعيفة، حيث يكون هؤلاء الأفراد راضين عن وضعهم الحالي بفضل الدعم الذي يحصلون عليه داخل المؤسسة، أو يرون أن هناك امكانية للحصول على فرص أفضل مستقبلا.

وفي المقابل توجد فئة أقل تقدر بنسبة 14.5% تصرح بقبول العرض دون شروط، وهي نسبة ليست كبيرة إلا أنها تعبير عن رغبة في تغيير بيئة العمل، رغم استعانة هؤلاء بروابط اجتماعية قوية لتحقيق اندماجهم، وهو ما يعني عدم رضا هذه الفئة من العمال عن مختلف الظروف المتعلقة ببيئة العمل الحالية بالمؤسسة، أو نتيجة شعورهم بأنهم يستطيعون استغلال الفرص الجديدة بشكل أفضل بواسطة هذه الروابط.

نستنتج من تحليل المعطيات الإحصائية أن هناك تباين واضح بين أفراد العينة، في كيفية تصرفهم مع القرارات المتعلقة بعروض العمل الجديدة، بين غالبية تميل إلى المرونة في التعامل مع قبول عروض عمل جديدة، تسعى من خلالها لتحسين أوضاعها المهنية، المتمثلة في مختلف الحوافز المادية والمعنوية مثل أجر أعلى، ظروف عمل أفضل، بضمانات محددة قبل اتخاذ قرار الانتقال، أو فرص للتقدم في المسار المهني. في مقابل فئة أخرى لها ميل قوي للبقاء في المؤسسة نتيجة لشعورها بالاستقرار، أو الرضا بالظروف الحالية، أو خوفا من التغيير والمخاطر المرتبطة به.

الجدول رقم (52): يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب في تحديد نوع العلاقة التي تربط الأفراد بالمؤسسة.

الاســـــتعانة بالأشـــــخاص للمساعدة	نوع العلاقة مع المؤسسة		المجموع
	علاقة عمل وأداء واجب	علاقة عمل وتطوير للمؤسسة	
نعم	88	22	110
	80%	20%	100%
لا	59	11	70
	84.3%	15.7%	100%
المجموع	147	33	180
	81.7%	18.3%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 81.7 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بأن علاقتهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء واجب فقط، تدعمها في ذلك نسبة 84.3 %من الذين صرحوا بعدم الاستعانة بالأشخاص للحصول على منصب عمل، ونسبة 80 %من الذين صرحوا بأنهم استعانوا بأشخاص للحصول على منصب عمل. في مقابل 18.3 %من أفراد العينة أجابوا بأن علاقتهم هي علاقة عمل وتطوير للمؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 20 % من الذين استعانوا بالأشخاص لمساعدتهم، ونسبة 15.7 %من الذين لم يستعينوا بالأشخاص للحصول على منصب.

تحليل هذه البيانات الإحصائية يرتكز على نوع العلاقة التي تربط الأفراد بالمؤسسة، سواء كانت علاقة عمل وأداء واجب فقط، أو علاقة عمل وتطوير للمؤسسة. هذه الأنماط من العلاقات تعكس الطريقة التي يتفاعل بها هؤلاء مع مؤسستهم، وكيف يؤثر ذلك على انتمائهم والتزامهم وظيفيا لها، ومشاركتهم الفعالة في تطوير العمل بها. حيث تبين البيانات أن غالبية أفراد العينة تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء واجب، هذه النسبة تعكس حالة من الروتين أو الالتزام الوظيفي الأدنى، حيث يلتزم الأفراد بأداء المهام المطلوبة منهم دون رغبة أو حافز للمساهمة في تطوير المؤسسة أو تحسين أدائها. تدعمها نسبة 85 % من الذين حققوا اندماجهم على أساس مؤهلاتهم وقدراتهم دون الاستعانة بشبكة علاقاتهم، فهؤلاء يعتبرون المؤسسة مصدر رزقهم وأنهم ملزمون بتأدية المهام المسندة إليهم فقط، دون التفكير في تقديم أفكار تساهم في تطوير المؤسسة، وهذا راجع حسبهم إلى السياسة المتبعة التي لا تشجع الأفراد على تقديم ذلك، من خلال التحفيز المعنوي أو المادي، الذي يعتبره أغلبهم

أنه لا يتماشى مع الجهد المبذول. كما أنه لا يوجد فرق كبير في الطريقة التي تم استخدامها، سواء عن طريق رأسمالهم البشري أو رأسمالهم الاجتماعي، مع أفضلية للذين لم يستعينوا بأشخاص آخرين.

في مقابل خمس أفراد عينة الدراسة الذين تربطهم علاقة عمل وتطوير للمؤسسة، من الذين يرون أن أرائهم وأفكارهم التي يقترحونها تأخذ بعين الاعتبار، هذه النسبة تشير إلى وجود فئة من الموظفين لديهم رؤية إيجابية تجاه العمل في المؤسسة، حيث يرون أن دورهم لا يقتصر فقط على أداء الواجبات اليومية، بل يتعداه للمساهمة في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها، تدعمها نسبة 20 % من الذين استخدموا شبكة علاقاتهم الاجتماعية، أي من يمتلكون شبكة علاقات ثرية مع مختلف الفاعلين، تجعلهم يستفيدون من مختلف الحوافز المادية والمعنوية، هؤلاء يفكرون في تقديم أفكار جديدة للوصول إلى التميز وتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة. كما يمكن تفسير ذلك بسعيهم لإثبات أنفسهم من خلال تقديم إسهامات إيجابية للمؤسسة. وفي مقابل نسبة أقل من الذين لم يستعينوا بعلاقاتهم للحصول على المنصب. هؤلاء يرون أنهم يمتلكون القدرة على لعب دور أكبر في تطوير المؤسسة، ويرجع ذلك إما لدوافع مهنية أو شخصية لتقديم إسهامات فعالة في المؤسسة، مثل الرغبة في تحقيق الذات أو الحصول على ترقية مستقبلية.

عموما يبرز تحليل هذه البيانات وجود نسبة كبيرة من الموظفين تقتصر علاقتهم على أداء الواجب، ويكشف عن ثقافة مؤسسية تفتقر إلى الحافز الداخلي للتطوير. ويمكن تفسير ذلك بتبني أنظمة إدارية تعتمد على الأداء الروتيني اليومي، دون وجود تشجيع كاف للابتكار والمشاركة في صنع القرار. هذا النوع من الثقافة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالانفصال عن المؤسسة. وقد يفسر أيضا من خلال ضعف نظام الحوافز، سواء كانت مادية (ترقيات، مكافآت)، أو معنوية (تقدير، اعتراف)، حيث يؤدي غيابها إلى انخراط الموظفين في علاقة محدودة تقتصر على أداء الواجبات فقط. كما يمكنها إضعاف الشعور بالانتماء للمؤسسة، بمعنى أنهم يرون أنفسهم مجرد وحدات إنتاجية وليسوا جزءا من رؤية أوسع أو أهداف مشتركة.

نستخلص من خلال تحليل هذه البيانات أن هناك فرق واضح في نوع العلاقة بين الموظفين والمؤسسة، حيث يغلب مفهوم أداء الواجب، وأفضلية نسبية لتطوير المؤسسة بالنسبة لمن استعانوا بالأشخاص لمساعدتهم. مما يدل على تعزيز الشعور بالانتماء من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وتوفير بيئة تشجع على الابتكار

والاعتراف بالمساهمات الإيجابية للموظفين وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل، وتقليل الاعتماد على العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء والإسهام الفعال في تطوير المؤسسة، خاصة عند من يسعون لتطوير العمل.

الجدول رقم (53): يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على نوع العلاقة التي تربط أفراد العينة بزملائهم.

الاستعانة بالأشخاص للمساعدة	نوع العلاقة مع الزملاء				المجموع
	علاقة تعاون	علاقة تنافس	علاقة صراع	علاقة تبادل	
نعم	76	14	8	12	110
	69.1%	12.7%	7.3%	10.9%	100%
لا	56	2	4	8	70
	80%	2.9%	5.7%	11.4%	100%
المجموع	132	16	12	20	180
	73.3%	8.9%	6.7%	11.1%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.3% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين تربطهم علاقة تعاون بزملائهم، تدعمها في ذلك 80% من الذين لم يستعينوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل، ونسبة69.1% من الذين صرحوا بأنهم استعانوا بالأشخاص. في حين أن نسبة 11.1 % من أفراد العينة علاقتهم بزملائهم هي علاقة تبادل، تدعمها نسبة 11.4% من الذين لم يستعينوا بالأشخاص ، ونسبة 15.7% من الذين استعانوا بالأشخاص. وفي حين نسبة 8.9 % منهم يرون أن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة تنافس، تدعمها في ذلك نسبة 12.7 % من الذين استعانوا بالأشخاص، ونسبة 2.9 % فقط من الذين لم يستعينوا بأشخاص. في مقابل نسبة 6.7 % فقط منهم يرون بأن علاقتهم بزملائهم في العمل هي علاقة صراع، تدعمها في ذلك 7.3 % استعانوا بالأشخاص للحصول على المنصب، ونسبة 5.7 % فقط من الذين لم يستعينوا بالأشخاص في عملية التوظيف.

تسفر البيانات الإحصائية أعلاه عن وجود أربعة أنماط رئيسية للعلاقات التي تربط الأفراد في مكان العمل،

تكشف عن طبيعة البيئة الاجتماعية داخل المؤسسة وكيفية تأثيرها على التفاعلات بين الموظفين. حيث تبين هذه البيانات أن غالبية العمال تربطهم علاقة تعاون مع زملائهم بالمؤسسة، بغض النظر عن الطريقة التي استخدمها هؤلاء في تحقيق الاندماج الوظيفي، سواء عن طريق رأسمالهم البشري، أو عن طريق استغلال شبكة علاقاتهم الاجتماعية، وأهمها العلاقات العائلية وعلاقات العمل داخل المؤسسة، التي تساهم في تقوية وتمتين العلاقات بين الأفراد. هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن ثقافة العمل الجماعي والتعاون منتشرة بشكل جيد داخل المؤسسة، حيث يسعى الموظفون لمساعدة بعضهم البعض وتحقيق الأهداف المشتركة، وهو ما يعتبر عاملا مهما للمؤسسة، يمكن الاستثمار فيه لتقوية روح العمل الجماعي الذي يسعى لتحقيق هذه الأهداف، وهو ما لاحظناه من خلال الزيارات الميدانية العديدة لمختلف الورشات أثناء فترات العمل، وأثناء فترات الراحة وتناول وجبات الغداء جماعيا.

في حين ترى فئة أخرى في حدود 10% أن علاقاتهم مع زملائهم مبنية على تبادل الأفكار والآراء والانتفاع بالخبرات المكتسبة بينهم، هذه النسبة تبين أن العلاقة مبنية على المنفعة المتبادلة بين الأفراد بغض النظر عن طريقة الالتحاق بالمنصب، وهو الأمر الايجابي الذي يساهم في تطوير العمل الجماعي. وفي حين هناك فئة قليلة أيضا تنظر إلى العلاقة على أنها تنافسية، مع أفضلية للذين استعانوا بأشخاص للحصول على منصب. فالتنافس في العمل قد يكون إيجابيا إذا تم توجيهه نحو تحسين الأداء، وهو ما يفسر على أن الاعتماد على العلاقات للحصول على الوظائف يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التنافس الشديد بين الزملاء، حيث يحاول كل منهم حماية مكانته أو تحسين موقعه من خلال التنافس مع الآخرين، كما أن بث روح المنافسة بين الأفراد ضمن حدود معينة ينمي من قدرات ومهارات الأفراد، ويعزز دورهم في الرفع من أدائهم ضمن الجماعة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

في مقابل فئة أخرى نسبتها 6.7 % فقط يرون أنهم في علاقة صراع داخل المؤسسة، وهو ما يحدث غالبا نتيجة لتنافس غير صحي أو لتفاوت كبير في فرص الوصول إلى المناصب، ونتيجة للاختلاف في العديد من العوامل مثل، المؤهلات التعليمية والفئات المهنية والعمرية ، والأهداف الخاصة للأفراد والانتماءات النقابية وغيرها من العوامل الأخرى، كما يشعر الأفراد الآخرون بالتهديد أو عدم العدالة في توزيع الفرص مما يولد

صراعات. وهو ما يفرض على المسؤولين في مختلف المستويات العمل على تضييق الهوة والفوارق بين العمال على اختلاف توجهاتهم للحد من الصراع وتعزيز روح التعاون بينهم، من خلال القضاء على كل أشكال التمييز على أساس المنصب أو المنطقة أو الجنس.

ورغم كل ذلك إلا أن هناك ضرورة للسهر على تهيئة الأجواء وتوفير البيئة الملائمة، التي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم الخاصة ضمن الأهداف العامة للمؤسسة. هذه المسؤولية تتضح معالمها من خلال تحقيق مبدأ المساواة والعدالة بينهم، انطلاقا من عقلنة عملية التوظيف بمختلف مراحلها، وصولا إلى ترشيد عملية انتقاء العمال للترقية بناء على معيار الكفاءة بعيدا عن الاختيارات الغير موضوعية، للمساهمة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

نستنتج من خلال تحليل هذه البيانات أن بيئة العمل بالمؤسسة تتسم في عمومها بالتعاون، مع أفضلية لمن حققوا اندماجهم عن طريق رأسمالهم البشري، وهو أمر يساعد على رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. دون أن ينفي وجود مجموعة من الموظفين يعيشون في ظل علاقات قائمة على التبادل أو التنافس أو حتى الصراع، وخاصة بين من استعانوا بعلاقاتهم الاجتماعية، وهو ما يعني ضرورة إعادة النظر في السياسة المتبعة لضمان توزيع الفرص بشكل أكثر عدالة للحد من أشكال الصراع، وتعزيز وجود بيئة عمل صحية تقوم على روح التعاون بين أفرادها.

الجدول رقم (54): يبين تأثير الرابط المستخدم في التوظيف على المعايير التي تتم بها الترقية بالمؤسسة.

نـــوع الـــرابط المستخدم	المعايير التي تتم بها الترقية					المجموع
	المؤهلات العلمية	الكفاءة	الأقدمية	العلاقـات والـروابط الاجتماعية	إجابة أخرى	
روابط قوية	11	9	9	14	3	46
	23.9%	19.6%	19.6%	30.4%	6.5%	100%
روابط ضعيفة	12	13	14	21	4	64
	18.8%	20.3%	21.9%	32.8%	6.3%	100%
المجموع	23	22	23	35	7	110
	20.9%	20%	20.9%	31.8%	6.4%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استعانوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 31.8 % تمثل أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن الترقية تتم على أساس العلاقات والروابط الاجتماعية، تدعمها نسبة 32.8 % من الذين استخدموا روابطهم الضعيفة، ونسبة 30.4 % ممن استخدموا روابطهم القوية. في حين هناك نسبة 20.9 % من أفراد عينة الدراسة على التوالي أجابوا أن الترقية تتم على أساس المؤهلات العلمية والأقدمية المهنية والكفاءة بالمؤسسة، تدعمها في ذلك نسب متقاربة في حدود 23 % استخدموا روابط قوية، ونسبة 20% استخدموا روابط ضعيفة. وفي حين أيضا هناك نسبة 6.4 % منهم يرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية المهنية والعلاقات الاجتماعية للعامل، تدعمها نسبة 6.5 % من الذين استخدموا روابط قوية، ونسبة 6.3 % من الذين استخدموا روابط ضعيفة.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين أن حوالي ثلث أفراد العينة يرون أن الترقية تعتمد بشكل أساسي على العلاقات الاجتماعية، تدعم هذه النتيجة نسبة متقاربة في حدود 30 % من أصحاب الروابط الضعيفة والقوية، وهو يمكن تفسيره بهيمنة ثقافة استغلال شبكة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، واستغلال بعض الموظفين لعلاقاتهم الاجتماعية للحصول على ترقيات بغض النظر عن مؤهلاتهم أو كفاءتهم، مما قد يؤدي إلى إضعاف مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد.

في حين نجد أن خمس أفراد العينة يرون بأن المؤهلات العلمية هي أساس الترقية، ما يفسر حسب هذه الفئة أن الكفاءة والمعرفة العلمية هي التي تحكم القرارات الإدارية في اختيار الأفراد للترقية في المناصب، ولكن اللافت للانتباه أن نسبة 23.9 % من أصحاب الروابط القوية يدعمون دور المؤهلات العلمية، وهو ما يفسر على أن هؤلاء يعززون تدعيم مؤهلاتهم العلمية بفضل هذه الروابط، ونسبة 18.8% من أصحاب الروابط الضعيفة يرون أن المؤهلات تلعب دورا أساسيا، مما يدعم اعتماد بعضهم على المؤهلات العلمية كوسيلة لتعويض ضعف الروابط الاجتماعية. وفي حين أيضا يرى خمس أفراد العينة أن الأقدمية المهنية هي المعيار الأساسي في الترقية، يشير هذا إلى وجود نظام ترقية يثمن أقدمية الموظف في المؤسسة على حساب المعايير الأخرى، هذه النتيجة تدعمها نسب متقاربة بين أصحاب الروابط الضعيفة والقوية، يمكن تفسيره بأن الموظفين الذين لا يمتلكون علاقات قوية يعولون على الأقدمية كوسيلة لدعم فرصهم في الترقية. في مقابل فئة قليلة نسبتها 6.4% من أفراد العينة، ترى أن الترقية تتم بناء على العلاقات الاجتماعية والأقدمية المهنية معا، هذه الفئة تدرك أن الحصول على الترقيات قد يتطلب تحقيق توازن بين المعيارين، تدعمها نسب متقاربة بين أصحاب الروابط القوية والروابط الضعيفة، مما يشير إلى أن اصحاب الشبكات القوية قد يعززوا موقفهم بفضل الأقدمية، ويرون أن العلاقات تلعب دورا لتعزيز فرصهم في الترقية.

يتضح من تحليل البيانات الإحصائية وجود حالة من عدم التوازن، بين ما يفترض أن تكون عليه معايير الترقية وما هو موجود في الواقع، حيث تبين التأثير والهيمنة الواضحة للعلاقات الاجتماعية واستغلال النفوذ الاجتماعي، الذي يمكن أن يؤدي إلى تهميش المؤهلات والخبرة المهنية. هذا الوضع يمكن أن يسبب إحباطا لدى الموظفين الذين يعتمدون على رأسمالهم البشري، وبالتالي يؤثر على الروح المعنوية والأداء داخل المؤسسة. كما أن الاعتماد الكبير على العلاقات الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى خلق صراع داخل المؤسسة، حيث تعطى الأولوية في الترقية لأصحاب الشبكات القوية على حساب الآخرين وتعميق التفاوت بين الموظفين، كما يساهم في خلق بيئة عمل غير عادلة وغير مشجعة. في مقابل ذلك يمكن تفسير الاعتماد على الأقدمية كمؤشر للترقية على أنه نتيجة لتقليد راسخ، ولكنه يقلل من أهمية الأداء الفعلي والابتكار داخل المؤسسة، وينعكس أثره على وجود ركود إداري وعدم تجديد في الأفكار والممارسات.

الجدول رقم (55): يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات الاجتماعية وتأثيره على شعورهم بالانتماء إلى جماعة العمل.

الاعتماد على العلاقات والروابط الاجتماعية	الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل		المجموع
	نعم	لا	
الأساس في الحصول على المنصب	45	13	58
	77.6%	22.4%	100%
يدعم عملية الحصول على المنصب	67	23	90
	74.4%	25.6%	100%
يمكن الاستغناء عنها في البحث	26	6	32
	81.3%	18.8%	100%
المجموع	138	42	180
	76.7%	23.3%	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يشعرون أنهم جزء من جماعة العمل بالمؤسسة، تدعمها نسبة 81.3 % يرون بامكانية الاستغناء عنها في عملية البحث، ونسبة 77.6 % يرون أنها الأساس في الحصول على المنصب، ونسبة 74.4 % يرون أن الاعتماد على العلاقات والروابط يدعم الحصول على المنصب. في مقابل 23.3 % لا يشعرون بأنهم جزء من جماعة العمل، تدعمها نسبة 25.6% يربون أنها تدعم في الحصول على المنصب، ونسبة 22.4 % يعتبرونها الأساس في الحصول على المنصب ونسبة 18.8% يرون بإمكانية الاستغناء عنها في عملية البحث عن المنصب.

تحليل هذه البيانات اجتماعيا يتطلب منا معرفة كيفية تشكل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتأثيرها على توزيع الفرص المهنية وإعادة إنتاج الفوارق الاجتماعية داخل بيئة العمل. حيث تشير هذه البيانات إلى دور حاسم للعلاقات والروابط الاجتماعية في تحديد الانتماء إلى جماعة العمل، والتأثير على فرص الحصول على المناصب، بل وحتى إمكانية الاستغناء عنها، حيث بينت أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بأنهم جزء من جماعة العمل التي ينتمون إليها، وهو مؤشر على أن الاندماج في الشبكات الاجتماعية والمهنية يوفر للأفراد فرصا أفضل، سواء من حيث الدعم الاجتماعي أو الوصول إلى الموارد المهنية.

حيث يرى **بورديو** في هذا الإطار أن رأس المال الاجتماعي يكسب الأفراد نوعا من الائتمان الاجتماعي، الذي يمكن تحويله إلى رأس مال اقتصادي أو وظيفي. ومع ذلك هناك تباين في وجهات نظرهم حول أهمية العلاقات في الحصول على المناصب، تدعمها فئة وإن لم يكن عددها كبيرا إلا أنها تمثل 81.3% يعتقدون أنه

يمكن الاستغناء عن العلاقات في البحث عن وظيفة، وهناك فئة أخرى أقل يعتقد أفرادها أن العلاقات الاجتماعية لا غنى عنها. هذا الانقسام يعكس تناقضا واضحا بين التصورات والقيم المثالية مقابل الواقع العملي.

من جهة يمكن أن تعبر هذه النسبة المرتفعة عن إيمان الأفراد بضرورة العدالة المهنية والجدارة في العمل، وفي الوقت نفسه يقرون بأن الواقع العملي يفرض عليهم الاستثمار في موارهم الاجتماعية. من جهة أخرى فإن النسبة التي ترى أن العلاقات لا يمكن الاستغناء عنها تمثل فئة أكثر وعيا بحقيقة أن التوظيف والترقيات لا تتم بناء على الرأسمال البشري فقط، بل على أساس الروابط والشبكات الاجتماعية. هذه النتائج تتطابق مع ما جاء به **بورديو** حول إعادة إنتاج الهيمنة الاجتماعية، حيث أن الأفراد الذين يمتلكون شبكات قوية يتمكنون من تعزيز مواقعهم، بينما يواجه الآخرون عراقيل تحول دون وصولهم إلى الفرص نفسها.

في حين ترى فئة أخرى تمثل 77.6% أن العلاقات والروابط الاجتماعية هي الأساس، ونسبة 74.4% يرون أن العلاقات تدعم عملية الحصول على المنصب، مما يعكس إدراكا واقعيا لمدى تأثير الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل، وهيمنة العلاقات الاجتماعية على معايير التوظيف حتى لو لم تكن العامل الوحيد، حيث يتم تفضيل الأفراد المنتمين إلى شبكات اجتماعية قوية على حساب الأفراد الذين قد يمتلكون كفاءات مهنية عالية، لكنهم يفتقرون إلى الرصيد الاجتماعي اللازم لدعمهم. ووفقا لرؤية **بورديو** فإن المؤسسات لا تعمل بناء على الكفاءة والجدارة فقط ، بل يتم إعادة إنتاج النفوذ الاجتماعي من خلال العلاقات القائمة. وهو ما يشير إلى أن هناك ميلا إلى احتكار الفرص داخل شبكات معينة، مما يخلق حالة من التفاوت الاجتماعي والمحاباة في التوظيف والترقيات. وعليه فإن البيانات تبين أن الشعور بالانتماء لدى هؤلاء يمكن إرجاعه إلى امتلاكهم لشبكات اجتماعية أقوى داخل المؤسسة، مما يجعلهم أكثر وعيا بدور العلاقات في عملية التوظيف، وتسهيل الانتماء لاستخدام العلاقات للحصول على الفرص، حيث يكون الأفراد أكثر اندماجا في بيئة العمل وأكثر قدرة على الاستفادة من الروابط الاجتماعية.

في المقابل نجد أن نسبة 23.3% منهم لا يشعرون بانتمائهم لجماعة العمل، وشعورهم بالانعزال داخل بيئة العمل، يمكن تفسير هذا بافتقار هؤلاء للروابط الاجتماعية القوية داخل هذه البيئة، مما قد يؤثر سلبا على فرصهم في الاندماج والترقية أو الاستفادة من الامتيازات المهنية. كما يمكن إرجاع ذلك لحداثة تواجدهم بالمؤسسة، أو أنهم من خارج الشبكات التقليدية أو افتقارهم إلى الخلفية الثقافية أو الاجتماعية، التي تسهل وصولهم إلى هذه

الدوائر المغلقة. تدعمها فئة تقدر بنسبة 25.6% من الأفراد الذين يرون أن العلاقات تدعم في الحصول على المنصب، وتشير إلى أنهم أقل قدرة على الاستفادة من هذه العلاقات بسبب شعورهم بعدم الانتماء. وفئة أخرى نسبتها 22.4% منهم يرون أن العلاقات هي الأساس في الحصول على المنصب، مما قد يعكس نظرتهم السلبية إلى بيئة العمل، حيث يشعرون بأن النجاح يعتمد على العلاقات وليس على الكفاءة. ونسبة 18.8% يرون أنه يمكن الاستغناء عن العلاقات والترقي بناء على الجدارة وحدها. وعليه يمكن القول أن من لا يشعرون بالانتماء لجماعة العمل يمكنهم مواجهة صعوبات في بناء شبكات مهنية قوية، مما يجعلهم أكثر اعتقادا بأن العلاقات هي مفتاح النجاح، لكنهم غير قادرين على الاستفادة منها. كما أن ضعف الروابط الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى الإحساس بأن بيئة العمل غير عادلة، حيث ينظر إلى العلاقات على أنها العامل الحاسم في الحصول على المناصب.

من جهة أخرى يمكن للانعزال عن جماعة العمل أن يؤدي إلى الشعور بالإقصاء المهني، ويجعل الأفراد يرون أن العلاقات تستخدم كوسيلة إقصائية تمنع غير المنتمين إليها من الوصول إلى المناصب. كما تدعم الطرح القائم على أن الرأسمال البشري وحده قد لا يكون كافيا للحصول على منصب أو الترقية في البيئات التي تعتمد على العلاقات والروابط الاجتماعية في التوظيف، فعادة ما يكون هناك تفاعل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري، مما يعزز حالة من الإقصاء للأفراد الذين لا يمتلكون رأس المال الاجتماعي اللازم.

هذا يعني أن الفروق الاجتماعية ليست قائمة فقط على أساس المؤهلات الأكاديمية أو المهارات، بل قائمة أيضا على مدى قدرة الأفراد على بناء شبكات اجتماعية قوية واستثمارها لصالحهم. هذا ما يسميه **بورديو** اللعب في الحقل الاجتماعي، حيث يستخدم الأفراد استراتيجيات مختلفة لتعزيز مواقعهم بناء على رأس المال المتاح لديهم. كما أن اعتماد الأفراد على العلاقات لا يعكس وجود سلوكا فرديا فقط، بل أيضا بنية تنظيمية تسهل هذا النمط من التعامل. في حين ان هناك ضرورة لتعزيز بيئة عمل أكثر عدالة وشمولية، حيث يكون النجاح مبنيا على الجدارة والكفاءة بدلا من الروابط الشخصية فقط.

نستنتج من تحليل البيانات أن هناك شعور عام لدى الأفراد بالانتماء لجماعة العمل، وأن هناك دور للعلاقات الاجتماعية بأنواعها في التوظيف، وهو ما يعني تأثيرها على عملية التقييم بحيث تجعلها لا تتم بناء على الكفاءة فقط، بل تتم على أساس انتماءاتهم الاجتماعية. كما أن هناك ديناميكيات داخلية تحدد من هو

الداخل ومن هو الخارج، ويتضح أن من يشعرون بأنهم جزء من جماعة العمل يكونون أكثر وعيا بتأثير العلاقات، لكنهم في الغالب لا يعتبرونها العامل الحاسم. في المقابل من لا يشعرون بالانتماء ينظرون إلى العلاقات على أنها الأداة الأساسية للحصول على الفرص، مما يعكس شعورا بعدم التكافؤ داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (56): يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات والروابط وتأثيره على علاقتهم بالمؤسسة.

الاعتماد على العلاقات والروابط	علاقة الأفراد بالمؤسسة		المجموع
	علاقة عمل وأداء واجب	علاقة عمل وتطوير للمؤسسة	
الأساس في الحصول على المنصب	46	12	58
	79.3%	20.7%	100%
يدعم عملية الحصول على المنصب	77	13	90
	85.6%	14.4%	100%
يمكن الاستغناء عنها في البحث	24	8	32
	75%	25%	100%
المجموع	147	33	180
	81.7%	18.3%	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 81.7 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء واجب، تدعمها نسبة 85.6% يرون أن الاعتماد على العلاقات والروابط يدعم في الحصول على المنصب، ونسبة 79.3 %يرون أنه الأساس في الحصول على المنصب، ونسبة 75%يمكن الاستغناء عنها في عملية البحث. في مقابل 18.3 % تربطهم علاقة عمل وتطوير للمؤسسة، تدعمها نسبة 25% يرون بأنه يمكن الاستغناء عنها، ونسبة 20.7 % يعتبرونها الأساس في الحصول على المنصب، ونسبة 14.4 %يرون أنها داعمة لذلك.

تظهر هذه البيانات الاحصائية ديناميكيات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وتبرز كيف تؤثر الروابط الاجتماعية على عملية التوظيف والترقية، وعليه يمكن تحليل البيانات اجتماعيا من خلال طبيعة العلاقة بين الأفراد والمؤسسة، ودور العلاقات الاجتماعية في التأثير عليها. حيث تشير البيانات إلى أن 81.7% من الأفراد يرون أن علاقتهم بالمؤسسة تقتصر على أداء الواجب فقط. تدعمها فئة نسبتها 85.6% يرون أن الاعتماد على

العلاقات والروابط الاجتماعية يدعم في الحصول على المنصب، وفئة نسبتها 79.3% يرون أنها الأساس في الحصول عليه. هذه النسب تعكس هيمنة رأس المال الاجتماعي من خلال الشبكات الاجتماعية على معايير التوظيف داخل المؤسسة، حيث تمنح الفرص لأصحاب الشبكات القوية داخل المؤسسة، بغض النظر عن كفاءاتهم الفعلية. وفئة نسبتها 75% من أفراد العينة يرون بامكانية الاستغناء عن العلاقات في عملية البحث عن المنصب، في حين أن 18.3% فقط يرون أن علاقتهم بالمؤسسة علاقة تطوير.

هذا التقسيم يبين هيمنة منطق العمل الوظيفي التقليدي على حساب الابتكار والمشاركة الفعالة في تطوير المؤسسة. كما يمكن تفسيره بوجود بيئة تنظيمية لا تشجع الأفراد على الاستثمار في رأسمالهم البشري، بل ترسخ قيم الامتثال والتكيف مع الهياكل القائمة، لكن بما أنهم أقلية فهذا يدل على أن هيكل السلطة داخل المؤسسة لا يشجع المشاركة الفعالة، بل يعزز الامتثال للنظام القائم. ويمكن أن يفسر على أن المؤسسة تعمل كحقل اجتماعي تحدد للأفراد أدوارهم ضمن قواعد صارمة، يسعى هؤلاء لإعادة تشكيله عبر الابتكار، حيث ينظر إلى العمل كمجرد وظيفة وليس كمجال للتغيير أو الإبداع. تدعمها في ذلك نسبة 25% ترى أنه لا يمكن الاستغناء عنها، ونسبة 14.4% فقط يرون أن العلاقات الاجتماعية تدعم الحصول على المنصب، مما يعكس فئة محدودة داخل المؤسسة لا تعتمد على الشبكات، وربما تنتمي إلى فئات مهنية تعتمد أكثر على الجدارة والكفاءة.

هذا التناقض يعكس فجوة بين التصورات المثالية للعدالة المهنية والواقع الفعلي داخل المؤسسة، أي أن هناك إيمان نظري بأهمية الجدارة في التوظيف، لكن الواقع يعكس اعتمادا كبيرا على العلاقات الاجتماعية. هذه الفجوة بين القيم والممارسات الفعلية في منظور **بورديو** تدل على أن عملية اختيار الأفراد لا تتم وفقا لمبدأ الكفاءة وحده، بل تخضع أيضا لعوامل خفية تعيد إنتاج الفوارق الاجتماعية، بل تعمل على ترسيخ النخب الاجتماعية من خلال شبكات النفوذ والعلاقات الشخصية.

نستنتج من خلال التحليل أن العلاقات الاجتماعية ليست مجرد عامل مساعد في التوظيف، بل هي محدد مؤثر في توزيع الفرص داخل المؤسسة وتبين وجود اتجاهين، الأول يرى أفراده أن العمل كأداء للواجب فقط ويميلون إلى الاعتقاد بأن العلاقات ضرورية للحصول على الفرص، مما قد يحد من دافعهم لتطوير المؤسسة. والثاني يسعى أفراده لتطوير المؤسسة ولهم نظرة أكثر تفاؤلا حول إمكانية تحقيق النجاح بناء على الجدارة، مع إمكانية الاستغناء عن العلاقات في سوق العمل، إلا أن الواقع يشير إلى أن المؤسسة تعمل كحقول اجتماعية

تحكمها العلاقات والروابط.

الجدول رقم (57): يبين رؤية أفراد عينة الدراسة للاعتماد على العلاقات والروابط في البحث عن عمل وطريقة تعاملهم مع المشكلات التي تعترض المؤسسة.

الاعتماد على العلاقات والروابط	طريقة التعامل مع المشكلات			المجموع
	تحاول تقديم اقتراحات لمعالجة المشكلة	معالجة المشكلات من اختصاص أشخاص معينين	لا تهمك المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة	
الأساس في الحصول على المنصب	21	29	8	58
	36.2%	50%	13.8%	100%
يدعم عملية الحصول على المنصب	35	45	10	90
	38.9%	50%	11.1%	100%
يمكن الاستغناء عنها في البحث	10	19	3	32
	31.3%	59.4%	9.4%	100%
المجموع	66	93	21	180
	36.7%	51.7%	11.7%	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 51.7% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يرون أن حل المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة من اختصاص أشخاص معينين، تدعمها نسبة 59.4% من الذين يرون أنه يمكن الاستغناء عن العلاقات في عملية البحث، ونسبة 50 % يرون أن الاعتماد على العلاقات والروابط مدعمة للحصول على المنصب، ونسبة 50 % من الذين يرون أنها الأساس في ذلك. في حين أن نسبة 36.7% منهم يحاولون تقديم حلول لمعالجة المشكلات، تدعمها نسبة 38.9% من الذين يرون أن الاعتماد على العلاقات يدعم في الحصول على المنصب، ونسبة36.2% يرون أنها الأساس في الحصول على ذلك، ونسبة 31.3% من الذين يرون بامكانية الاستغناء عنها، وفي حين نسبة 11.7 % منهم أجابوا بأن حل المشكلات لا يهمهم، تدعمها نسبة 13.8 %منهم يرون أن العلاقات هي الأساس، ونسبة 11.1% منهم يرون أنها مدعمة للحصول على المنصب، ونسبة 9.4% من الذين يرون بامكانية الاستغناء عنها في عملية البحث.

تعكس هذه المعطيات الاحصائية التركيبة الاجتماعية داخل المؤسسة، وتبرز كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتأثير العلاقات الاجتماعية على فرص الحصول على المناصب. وللتعمق أكثر لفهم مضمونها نقوم بتحليل هذه االبيانات من منظور اجتماعي، من خلال معرفة الدور الذي تلعبه الشبكات والعلاقات الشخصية، وعلاقة ذلك بأدوار الأفراد في حل المشكلات. حيث تبين هذه البيانات أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن حل المشكلات من اختصاص أشخاص معينين، هذه الاتجاه العام يعكس ثقافة الاعتماد على النخب أو الفاعلين ذوي الخبرة والسلطة في صنع القرارات، وهو نمط شائع في االمؤسسات ذات الهياكل الهرمية. حيث ينظر إلى بعض الأفراد على أنهم القادرين على إيجاد الحلول. ويميل الأفراد في هذا النمط إلى تفويض مسؤولية حل المشكلات بدلا من المشاركة الفاعلة فيه، تدعمها نسبة 59.4% الذين يرون أن حل المشكلات يمكن أن يتم بدون مشاركتهم. أي الاعتماد على الآخرين دون محاولة التفاعل مع المشكلة أو اقتراح حلول. ونسبة 50% منهم يؤمنون بأهمية العلاقات الاجتماعية في الحصول على المناصب، وفئة أخرى بنفس النسبة تعتبر أن العلاقات هي الأساس في ذلك. هذه المجموعة تدعم إسناد هذه المسؤولية لفئة محددة داخل المؤسسة، حيث يتم حل المشكلات بواسطة هؤلاء، وهيمنة النخب التي تحتكر عملية اتخاذ القرار وتحد من الابتكار. كما تعكس في المقابل توغل الرأسمال الاجتماعي، أين تعتبر العلاقات الشخصية أكثر أهمية من الكفاءة الفردية. وفي حين هناك فئة أخرى بنفس النسبة ترى أن هذه العلاقات ليست فقط داعمة، بل هي الأساس في هذه العملية، مما يشير إلى وجود نظام شبكي غير رسمي يؤثر في توزيع الفرص داخل الجماعة.

بينما هناك فئة أخرى نسبتها 36.7% يسعون لتقديم حلول لمعالجة المشكلات رغم ميل الأغلبية للاعتماد على النخب، هذه الفئة يمكن أن تمثل الطبقة الأكثر وعيا بأهمية المشاركة في التغيير وصنع القرار. وتدعم هذه النسبة بوجود 38.9% ممن يرون أن للعلاقات والروابط دورا مدعما، رغم إدراك بعضهم بوجود أنظمة غير رسمية إلا أنهم يسعون لإيجاد حلول داخل هذه البيئة، ونسبة 31.3% من هذه الفئة تعتقد أنه يمكن الاستغناء عن العلاقات والروابط في البحث عن حل المشكلات، مما يدل على وجود اتجاه مخالف يعتقد أنه يمكن تجاوزها بالجدارة والمهارة. هذه الفئة يمكن وصفها بالفاعلين الاجتماعيين الذين يمتلكون رأس مال بشري ومهني، لكنهم يواجهون عوائق في ترجمته على أرض الواقع للوصول إلى المناصب العليا، ويسعون إلى إعادة تشكيل الحقل الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال تقديم حلول جديدة، رغم إدراكهم بوجود مقاومة من الفئة المسيطرة.

وفي حين أيضا هناك فئة أخرى غير مهتمة بحل المشكلات نسبتها 11.7% ، تمثل الأقلية لكنها تعبر عن فئة غير المنخرطين في العمل التنظيمي للمؤسسة، تدعمها نسبة 13.8 % من الذين يرون أن العلاقات هي الأساس في هذه العملية، ونسبة 11.1% منهم يرون أنها داعمة، ونسبة 9.4% يرون بامكانية الاستغناء عنها في عملية البحث. يمكن تفسير ذلك بعدم امتلاك هؤلاء لرأس مال اجتماعي، بمعنى أنهم لا يمتلكون الموارد الاجتماعية اللازمة للتنافس على المناصب أو التأثير في القرارات. وبالتالي لا يرون أنفسهم مؤثرين في بيئة العمل، كما أن انعزالهم يشير إلى غياب الإحساس بالانتماء.

يبين تحليل البيانات الاحصائية وجود غالبية تمتلك أشكالا مختلفة من التفاعل، وتميل إلى تفويض المسؤوليات، مما يعكس ضعفا في ثقافة العمل الجماعي، وتبين أن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا مركزيا في توزيع الفرص، ووجود أنظمة غير رسمية تؤثر في سوق العمل والترقي الوظيفي. ومع ذلك هناك فئة تحاول تقديم الحلول رغم إدراكها بدور العلاقات في النجاح الوظيفي وتعزيز فاعلية المؤسسة، وتبين أيضا وجود ظاهرة اللامبالاة الاجتماعية ورفض التفاعل مع المشكلات في جماعة العمل إلا أنها ليست مهيمنة.

الجدول رقم (58): يبين تأثير طريقة حصول الأفراد على المنصب على كيفية مشاركة الأفكار مع الزملاء.

الاســـتعانة بأحـــد الأشخاص	مدى تفضيل مشاركة الأفكار مع الزملاء			المجموع
	تشارك زملاء العمل دون تمييز	تحتفظ بها لنفسك	تشارك زملاء محددين	
نعم	68	15	27	110
	61.8%	13.6%	24.5%	100%
لا	45	7	18	70
	64.3%	10%	25.7%	100%
المجموع	113	22	45	180
	62.8%	12.2%	25%	100%

من خلال نتائج الجدول الاحصائي نجد أن نسبة 62.8 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يشاركون أفكارهم مع زملاءهم دون تمييز، تدعمها نسبة 64.3% لم يستعينوا بالآخرين في الحصول على المنصب، ونسبة 61.8 %من الذين استعانوا بأشخاص لمساعدتهم. في حين 25% يشاركون زملاء محددين، تدعمها نسبة 25.7 %لم يستعينوا بالآخرين في الحصول على المنصب، ونسبة 24.5%استعانوا بأشخاص لمساعدتهم.

وفي حين نسبة 12.2 %يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم، تدعمها نسبة 13.6 %استعانوا بأشخاص لمساعدتهم ونسبة 10% لم يستعينوا بالآخرين.

على ضوء البيانات الإحصائية أعلاه تتضح أنماط مختلفة للتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وكيفية تأثير العلاقات بين الأفراد على فرصهم في الحصول على الفرص الوظيفية. وعليه يمكن تحليل هذه النتائج التي يشير إلى أهمية الشبكات والعلاقات في تشكيل الفرص الوظيفية وإعادة إنتاج المكانة السوسيومهنية داخل المؤسسة، فالاتجاه العام داخل المؤسسة يعكس بيئة عمل مفتوحة على مشاركة الأفكار وحالة من التفاعل الايجابي داخل جماعة العمل، ويمثل الفئة التي تشارك أفكارها مع جميع الزملاء دون تمييز، حيث تعتمد هذه الفئة على المعرفة والتعاون المهني لتعزيز وضعها داخل المؤسسة. تدعمها نسبة 64.3% من الذين لم يستعينوا بأشخاص للحصول على المنصب، واعتمادهم على مهاراتها الذاتية بدلا من الشبكات الاجتماعية، ومع ذلك هناك فئة مماثلة نسبتها 61.8% من هؤلاء استعانوا بأشخاص للحصول على المنصب، مما يشير إلى أن الموارد الاجتماعية لا تزال عاملا حاسما في عملية التوظيف، حتى لو كانت بيئة العمل تبدو مفتوحة.

بينما هناك فئة تشارك أفكارها مع زملاء محددين فقط نسبتها 25 %، وهي أكثر انتقائية في التفاعل الاجتماعي، تدعمها نسبة 25.7% لم يستعينوا بأشخاص للحصول على منصب، أي أنها تشير إلى اعتماد هؤلاء على مهاراتهم الفردية أو على شبكة ضيقة من العلاقات داخل الجماعة التي تجعل تأثيرها أكثر، مما يسمح بتداول الأفكار بين مجموعة محددة من الأفراد. هذه الفئة قد تمثل الطبقة الوسطى داخل المؤسسة، التي تمتلك بعض النفوذ لكنها ليست بنفس قوة الفئة المسيطرة. في المقابل 24.5% من هذه الفئة استعانوا بأشخاص لمساعدتهم، ما يعني عدم وجود فرق بين الفئتين في التأثير على نوع المشاركة.

وفي حين توجد فئة أخرى تمثل أقلية داخل المؤسسة تحتفظ بأفكارها لنفسها نسبتها12.2% فقط، مما يعكس وجود عامل فردي قوي أو أقل اندماجا في الحقل الاجتماعي للمؤسسة، تدعمها نسبة 13.6% ممن استعانوا بأشخاص للحصول على منصب، مما يشير إلى إدراكهم لقوة الشبكات الاجتماعية، حتى وإن لم يكونوا فاعلين داخلها بشكل مباشر، ويعوضون غياب مشاركة الأفكار بهذه العلاقات لتحقيق أهدافهم. وفئة نسبتها10% لم يستعينوا بأشخاص للحصول على منصب، مما يعكس اعتمادهم على مهاراتهم الفردية فقط.

وعلى ضوء تحليل البيانات يمكن القول أن هناك تمايز في رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة، فهي

تعمل كحقل اجتماعي تتفاوت فيه فرص الأفراد بناء على مقدار رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكونه. حيث يتمتع بعض الأفراد بعلاقات قوية تمنحهم نفوذا مهنيا ويستطيعون إعادة إنتاج مواقعهم المتميزة داخل المؤسسة، بينما يفتقر آخرون إلى هذه الشبكات ويعتمدون إما على مهاراتهم أو يبقون على الهامش. كما أن البيئة التنظيمية تبدو منفتحة من حيث تبادل المعرفة، لكنها لا تزال تعتمد على الشبكات الشخصية في تحقيق الفرص الوظيفية.

يبين التحليل السوسيولوجي وجود تأثير لطريقة الحصول على المنصب على كيفية مشاركة الأفكار في بيئة العمل، حيث يميل الأفراد الأكثر انفتاحا على مشاركة المعرفة إلى الاعتماد على كفاءتهم أكثر من العلاقات. بينما الأفراد الذين يحتفظون بأفكارهم هم الأكثر استعانة بالعلاقات. وهذا ما يعكس ديناميكيات بيئة العمل التي تجمع بين التعاون والتنافس، وبين الكفاءة والعلاقات، وهو ما يوجب تعزيز ثقافة الثقة والتعاون بين الأفراد في مختلف الفئات المهنية لتحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية.

الجدول رقم (59): يبين مساهمة طريقة الحصول على المنصب في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء لجماعة العمل.

الاستعانة بأحد الأشخاص للمساعدة	الشعور بالانتماء لجماعة العمل		المجموع
	نعم	لا	
نعم	75	35	110
	68.2%	31.8%	100%
لا	63	7	70
	90%	10%	100%
المجموع	138	42	180
	76.7%	23.3%	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأفراد العينة الذين يشعرون بأنهم جزء من جماعة العمل، تدعمها 68.2 %من الذين استعانوا بأشخاص للحصول على المنصب، ونسبة 90 %من الذين لم يستعينوا بالأشخاص للحصول على المنصب. في مقابل ما نسبته 23.3 %لا يشعرون بأنهم جزء من جماعة العمل، تدعمها نسبة 31.8 %من الذين استعانوا بأشخاص، ونسبة 10 % من الذين لم يستعينوا بالأشخاص للحصول على المنصب.

على ضوء البيانات الإحصائية للجدول تتضح درجة مساهمة أو تأثير الاستعانة بالأشخاص في المساعدة

للحصول على المنصب على تعزيز الشعور بالانتماء لجماعة العمل بالمؤسسة. وعليه سيتم تقسيم تحليل هذه البيانات وفق فئتين أساسيين، فئة تمثل الاتجاه العام داخل المؤسسة تمثل غالبية تشعر بأنها جزء من جماعة العمل، يمكن أن تشير إلى ثقافة تنظيمية تعزز العمل الجماعي والانتماء المؤسسي. تدعمها نسبة 90 %من الذين لم يستعينوا بأشخاص للحصول على المنصب، كما تعكس ثقة أكبر عند أفراد هذه الفئة في قدراتهم الذاتية. حيث يعتمدون على كفاءاتهم الشخصية والبيئة الداعمة لهم، بدلا من اللجوء إلى العلاقات الاجتماعية لتحقيق فرص العمل، وتدعمها فئة أخرى نسبتها 68.2 % استعانوا بأشخاص، رغم شعورهم بالانتماء إلا أن بعضهم يلجأ إلى الشبكات الاجتماعية داخل بيئة العمل للحصول على فرص مهنية. يمكن تفسيره بأن الشعور بالانتماء يسهل بناء العلاقات التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف الوظيفية، وأن الاندماج في الجماعة يمنح الأفراد فرصا أكبر للوصول إلى رأس المال الاجتماعي والاستفادة منه.

وعليه يمكن القول أن الانتماء يعزز الثقة في النفس والاعتماد على القدرات الذاتية، وفي نفس الوقت يسهل الوصول إلى فرص مهنية من خلال العلاقات، حيث أن من يشعرون بأنهم جزء من الفريق قد يستفيدون من الروابط الاجتماعية للحصول على المناصب، ولكن بطريقة أقل انتهازية، وربما عبر آليات غير رسمية مثل التوصية أو الدعم غير المباشر.هذه الفئة تدل على وجود توازن بين الاستقلالية والاعتماد على العلاقات، حيث أن الانتماء لا يعني بالضرورة التخلي عن الفرص التي توفرها الشبكات الاجتماعية.

بينما نجد أن هناك فئة أقل تمثل حوالي ربع الأفراد الذين لا يشعرون بالانتماء إلى جماعة العمل، مما يؤثر على سلوكهم المهني والاجتماعي. تدعمها نسبة 31.8% استعانوا بعلاقات للحصول على منصب، رغم عدم انتمائهم للجماعة إلا أن هذه الفئة تعتمد على العلاقات للوصول على الفرص المهنية. تمثل هذه الفئة الأقلية مما يشير إلى وجود هامش اجتماعي داخل المؤسسة يعاني من ضعف في العلاقات الاجتماعية والانتماء المؤسسي، ونسبة 10 % فقط من هذه الفئة لم يستعينوا بعلاقاتهم، حيث تمثل الأفراد الأكثر انعزالا واعتمادا على الذات. أي أنهم لا يشعرون بالانتماء ولا يستخدمون الشبكات الاجتماعية لدعم فرصهم، مما يشير إلى أن معظمهم بحاجة إلى الاستفادة من العلاقات لتحقيق تقدم مهني بسبب افتقارهم لدعم الجماعة، ووجود هامش اجتماعي داخل المؤسسة يعاني من ضعف في العلاقات الاجتماعية والانتماء المؤسسي. أو يمكن تفسير هذا باعتمادهم على رأسمالهم البشري، مما يعني أن لديهم القدرة على المنافسة دون الحاجة إلى دعم العلاقات الشخصية.

وعليه يمكن القول أن عدم الشعور بالانتماء قد يدفع الأفراد إلى البحث عن وسائل بديلة للحصول على الفرص، مثل الاستفادة من العلاقات خارج بيئة العمل المباشرة. كما يمكن أن يعبر ذلك على أن الأفراد هؤلاء قد يكونون الأكثر ضعفا في السوق المهني، حيث أنهم يفتقرون إلى الدعم الاجتماعي ويعتمدون فقط على كفاءاتهم الذاتية دون أي مساعدة. او يمكن أن يعبر عن غياب العدالة في بيئة العمل، حيث يضطر الأفراد إلى استخدام العلاقات والروابط بدلا من الاعتماد على معايير الكفاءة.

نستنتج من خلال تحليل البيانات الإحصائية أعلاه أن لرأس المال الاجتماعي دورا في تعزيز فرص الأفراد داخل المؤسسة، لكنه ليس بالضرورة العامل الأساسي لضمان انتماء الأفراد. وأن الأفراد الذين يشعرون بأنهم جزء من الجماعة لديهم فرص أفضل للحصول على المناصب بالاعتماد على قدراتهم ومؤهلاتهم، بينما يضطر غير المنتمين إلى جماعة العمل للبحث عن شبكات دعم بديلة.

الجدول رقم(60): يبين العلاقة بين طريقة المساعدة في الحصول على المنصب وطريقة التعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

طريقة المساعدة	كيفية التعامل مع المشكلات			المجموع
	تحاول تقديم حلول للمشكلات	معالجة المشكلات من اختصاص أشخاص معينين	لا تهمني المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة	
توفير المعلومات الضرورية	16	17	1	34
	47.1%	50%	2.9%	100%
الوساطة مع شخص للمساعدة	12	34	8	54
	22.2%	63%	14.8%	100%
التدخل الشخصي	9	8	5	22
	40.9%	36.4%	22.7%	100%
المجموع	37	59	14	110
	33.6%	53.6%	12.7%	100%

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استعانوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل.**

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.6% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة الذين يرون أن حل المشكلات من اختصاص أشخاص معينين، تدعمها نسبة 63 % استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، ونسبة 50 % من خلال توفير المعلومات الضرورية، ونسبة 36.4%بواسطة تدخل أشخاص لمساعدتهم. في حين أن نسبة 33.6% يحاولون تقديم حلول لمعالجة المشكلات، تدعمها نسبة 47.1% من خلال توفير المعلومات الضرورية، ونسبة40.9% بواسطة تدخل أشخاص لمساعدتهم، ونسبة 22.2 %استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة. وفي حين أيضا هناك فئة نسبتها 12.7 %منهم أجابوا بأن المشكلات لا تهمهم، تدعمها نسبة 22.7% بواسطة تدخل أشخاص لمساعدتهم، ونسبة 14.8% استخدموا الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة، ونسبة 2.9% من خلال توفير المعلومات الضرورية.

تعكس هذه البيانات الأبعاد السوسيولوجية لموقف الأفراد تجاه حل المشكلات داخل بيئة العمل، وعلاقتها باستخدام العلاقات الاجتماعية أو الوساطة للحصول على مناصب. حيث تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة يعتقدون أن حل المشكلات يجب أن يكون محصورا في أشخاص معينين، مما يعكس ثقافة تنظيمية مركزية في بيئة العمل، حيث يتم تركيز اتخاذ القرار في يد قلة من الأفراد. تدعمها فئة منهم بنسبة 63% اعتمدت على العلاقات الاجتماعية من خلال الوساطة مع الآخرين بشكل كبير، تشير إلى أن اللجوء لتوظيف العلاقات لتحقيق الأهداف الخاصة والولوج إلى عام الشغل لا يعني بالضرورة انخراط هؤلاء كليا في النظام القائم، وسعيهم لحل المشكلات التي تعترضها، ونسبة 50% من خلال توفير المعلومات. ووجود فئة نسبتها 36.4% تعتمد على تدخل أشخاص آخرين، يعكس إدراكا بأهمية الدور المعلوماتي، لكنه لا يعني بالضرورة مشاركة فعلية لمن تم استقطابهم على أساس مواردهم الاجتماعية في إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الوضعيات الحرجة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة. وعليه يمكن القول أن الميل أكثر للاعتماد على العلاقات والوساطة عند السعي للحصول على مناصب، يجعل من الواجب الميل أيضا للمبادرة في حل المشكلات، وأن وجود شبكة قوية من العلاقات قد يكون معيارا للنجاح المهني أكثر من مساعدة المؤسسة.

في حين هناك فئة مقبولة نسبتها 33.6% يبادرون لتقديم الحلول بأنفسهم، ولكن مع تفاوت في كيفية تنفيذ ذلك. تدعمها فئات بنسب متفاوتة، تكون فيها الأفضلية لمن يعتمدون على توفير المعلومات الضرورية بنسبة قاربت نصف أفراد العينة، وفئة أخرى نسبتها 40.9 %استعانوا بتدخل أشخاص آخرين، مما يعكس نوعا من

التكامل بين الكفاءة الذاتية والعلاقات الاجتماعية. وفئة نسبتها 22.2 % فقط استخدموا الوساطة، مما يدل على أن هذه الفئة أقل اعتمادا على النفوذ مقارنة بالفئة الأولى. وعليه فإن الأفراد الذين يبادرون بحل المشكلات قد لا يكون لديهم فرص أعلى للحصول على مناصب قيادية بسبب قدرتهم على إثبات كفاءتهم. وأنهم يحاولون بناء رأس مالهم البشري كمصدر للنفوذ داخل المؤسسة، مما يعكس وجود محاولة لإعادة توزيع القوة بعيدا عن الاحتكار التقليدي لحل المشكلات.

في مقابل فئة أخرى نسبتها 12.7% تمثل الأفراد الذين لا يهتمون بحل المشكلات، مما قد يعكس نوعا من اللامبالاة أو قلة الانخراط في بيئة العمل، الناتج عن ضعف الإحساس بالمسؤولية، أو عن شعور بعدم جدوى المحاولات الفردية في بيئة تعتمد على النفوذ أو نتيجة لأسباب أخرى. تدعمها فئة تلجأ إلى الوساطة14.8% حتى مع قلة اهتمامهم، قد يشير إلى أنهم لا يحتاجون إلى بذل جهد كبير للحصول على الدعم، ونسبة ضعيفة 2.9% من فئة تعتمد على توفير المعلومات، تعكس عدم وجود مبادرة للمساهمة في إيجاد حلول منطقية، هذه الفئة قد تعاني من إقصاء اجتماعي أو ضعف في رأس المال الاجتماعي والبشري، مما يجعلهم غير مهتمين بحل المشكلات نتيجة لشعورهم بعدم التأثير، أو عدم امتلاكهم الموارد اللازمة للتفاعل مع القضايا المؤسسية. كما أن ارتفاع نسبة الاعتماد على تدخل الآخرين، رغم عدم اهتمامهم المباشر بالمشكلات يدل على وجود نظام يعتمد على شبكات النفوذ.

نستنتج من تحليل البيانات أنه كلما زاد احتمال استخدام الوساطة في الحصول على فرص عمل زاد الاعتماد على الآخرين في حل المشكلات، وأن لرأس المال الاجتماعي دورا في حل المشكلات داخل المؤسسة، إلا أنه ليس بالضرورة كبيرا، إذا لم يرتبط ذلك بوجود بيئة تنظيمية مساعدة على تقديم الأفكار ومشجعة على المشاركة في اتخاذ القرار، ومن هنا فإن خلق بيئة عمل تعزز الاستقلالية والكفاءة سيكون ضروريا للحد من تأثير العلاقات الاجتماعية بشكل سلبي في تعزيز العمل الجماعي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (61): يبين العلاقة بين طريقة المساعدة في الحصول على المنصب وطريقة مشاركة الأفكار مع الزملاء.

طريقة المساعدة المقدمة	مشاركة الأفكار مع الزملاء			المجموع
	تشارك زملاء العمل دون تمييز	تحتفظ بها لنفسك	تشارك زملاء محددين	
توفير المعلومات الضرورية	22	4	8	34
	64.7%	11.8%	23.5%	100 %
الوساطة مع شخص للمساعدة	32	8	14	54
	59.3%	14.8%	25.9%	100 %
التدخل الشخصي	14	3	5	22
	63.6%	13.6%	22.7%	100 %
المجموع	68	15	27	110
	61.8%	13.6%	24.5%	100 %

***ملاحظة: حجم العينة 110 يمثل أفراد العينة الذين استعانوا بالأشخاص للحصول على منصب عمل.**

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة 61.8 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يشاركون أفكارهم مع زملاءهم دون تمييز، تدعمها نسبة 64.7 % من الذين تلقو مساعدة من خلال توفير المعلومات، ونسبة 63.6 % تمت مساعدتهم بواسطة تدخل أشخاص، ونسبة 59.3 % تم التوسط لهم مع شخص يمكنه المساعدة. في حين نسبة 24.5 % يشاركون زملاء محددين في العمل، تدعمها نسبة 25.9 % استخدموا الوساطة مع شخص للمساعدة، ونسبة 23.5 % من خلال توفير المعلومات، ونسبة 22.7% بواسطة تدخل أشخاص. وفي حين أيضا نسبة 13.6 % يفضلون الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم، تدعمها نسبة 14.8 % استخدموا الوساطة مع شخص للمساعدة، ونسبة 13.6% بواسطة تدخل أشخاص لمساعدتهم، ونسبة 11.8% من خلال توفير المعلومات الضرورية.

تبرز البيانات الإحصائية التباين الواضح في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، من حيث مشاركة الأفكار مع الزملاء وآليات تبادل المعرفة، ومدى ارتباط هذا السلوك بالاستعانة بالعلاقات والوساطة للحصول على المنصب. حيث أن تحليل هذه العلاقة يبين أن الاتجاه العام لأغلبية أفراد العينة يشاركون أفكارهم مع زملائهم دون تمييز،

مما يعكس ثقافة انفتاح وتعاون في بيئة العمل، يمكن أن يعني هذا أن الاعتماد على مشاركة الأفكار قد يكون جزءا من بيئة تنظيمية تشجع التفاعل والتعاون، لكنه لا يعني بالضرورة أن الفرص توزع بعدالة. تدعمها نسبة كبيرة من الذين يلجؤون إلى توفير المعلومات 64.7%، تدل على أن المعرفة تعتبر أداة قوية، ونسبة 59.3% يستخدمون الوساطة رغم مشاركتهم للأفكار، هذه النسب تبين أن استغلال الموارد الاجتماعية المختلفة لتحقيق الاندماج الوظيفي يساعد على وجود بيئة عمل مبنية على التعاون بين أفراد الجماعة، ومشاركة الأفكار وتقبل الآخرين، حيث تساهم المشاركة المفتوحة للأفكار في تحسين بيئة العمل.

في حين هناك فئة تمثل ربع أفراد العينة يشاركون أفكارهم مع زملاء محددين فقط ، تشير إلى وجود أفراد يختارون بحذر الأشخاص الذين يشاركونهم أفكارهم، ما يعكس نوعا من الحذر أو الإستراتيجية في بناء العلاقات المهنية، هؤلاء أقل انفتاحا على مشاركة الأفكار، بسبب خشيتهم من استغلال الآخرين لمعلوماتهم أو لأسباب أخرى. كما أن نسبة 25.9% منهم لا تزال تعتمد على الوساطة رغم تحفظهم، مما يعني أنهم يدركون أن العلاقات ضرورية حتى وإن لم يكونوا منفتحين تماما على التعاون. مقارنة بانخفاض نسبة اللجوء إلى تدخل الأشخاص بـ22.7%، يشير إلى أنهم أكثر استقلالية لكنهم لا يزالون يعتمدون جزئيا على النفوذ.

في مقابل فئة قليلة من أفراد العينة الذين استخدموا علاقاتهم بما نسبته 13.6% يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم ويفضلون عدم مشاركة أفكارهم، بسبب عدم الثقة بالزملاء أو عدم الرغبة في التعاون أو لأسباب أخرى. وعليه يمكن القول أن عدم مشاركة الأفكار قد يكون ناتجا عن الخوف من المنافسة أو الشعور بعدم الأمان في بيئة العمل. تدعمها نسبة 14.8% لا تزال تعتمد على الوساطة، مما يعني أن هناك فئة تدرك أن العلاقات لا تزال عنصرا مهما في التوظيف. ونسبة 11.8% من الذين يعتمدون على توفير المعلومات، هؤلاء يؤمنون بأهمية النفوذ والوساطة، هذه الفئة يمكن أن تواجه صعوبات في الحصول على الفرص نظرا لقلة انخراطها في التفاعل المهني.

نستنتج من خلال تحليل البيانات تأثير رأس المال الاجتماعي في بيئة العمل، حيث يتضح ذلك حتى في البيئة التي تعتمد على تبادل المعرفة، كما يتضح أن هناك علاقة واضحة بين طريقة مشاركة الأفكار في بيئة العمل ومدى اعتماد الأفراد على العلاقات للحصول على مناصب. فكلما زاد انفتاح الأفراد على مشاركة الأفكار زادت احتمالية استعانتهم بالعلاقات عند البحث عن فرص مهنية، وهذا يدل على أن بيئة العمل لا تزال تتأثر

بالعلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (62): يبين العلاقة بين مدى تقبل تقديم مساعدة للأشخاص وطريقة مشاركة الأفكار مع الزملاء.

تقبل مساعدة الأشخاص	مشاركة الأفكار مع الزملاء			المجموع
	تشارك زملاء العمل دون تمييز	تحتفظ بها لنفسك	تشارك زملاء محددين	
نعم	86	16	34	136
	63.2%	11.8%	25%	100%
لا	27	6	11	44
	61.4%	13.6%	25%	100%
المجموع	113	22	45	180
	62.8%	12.2%	25%	100%

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة 62.8 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة يشاركون أفكارهم مع زملاءهم دون تمييز، تدعمها نسبة 63.2 % يقبلون مساعدة الأشخاص في حالة أتيحت لهم الفرصة، ونسبة 61.4 %لا يقبلون مساعدة الأشخاص. في حين 25 %يشاركون زملاء محددين، تدعمها نسبة 25 %يقبلون مساعدة الأشخاص في حالة أتيحت لهم الفرصة ونسبة 25%لا يقبلون مساعدة الأشخاص . بينما نجد ما نسبته 12.2 % يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم، تدعمها نسبة 13.6 % لا يقبلون مساعدة الأشخاص، ونسبة 11.8 %يقبلون مساعدة الأشخاص في حالة أتيحت لهم الفرصة.

على ضوء نتائج الجدول أعلاه يتضح التباين في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، فيما يتعلق بمشاركة الأفكار ومدى استعدادهم لتقديم المساعدة للآخرين، حيث سنحاول تحليل هذه العلاقة سوسيولوجيا من خلال تصنيف العينة إلى مجموعات مختلفة. حيث تبين البيانات أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشاركون أفكارهم بشكل منفتح مع الجميع، إلا أن هناك تقارب واضح داخل هذه الفئة بين من يقبلون تقديم المساعدة ومن لا يقبلون ذلك، فالانفتاح على مشاركة الأفكار يدل على وجود بيئة تعاونية، يكون الأفراد فيها أكثر ميلا للتفاعل والتواصل مع زملائهم. تدعمها نسبة مرتفعة تمثل 63.2 % من الذين يصرحون بقبول المساعدة من هذه الفئة، حيث تبين أن الأفراد المنفتحين على تبادل الأفكار هم أيضا أكثر استعدادا لمساعدة الآخرين عندما تتاح لهم الفرصة. في المقابل فإن نسبة 61.4% من الذين لا يقبلون تقديم المساعدة رغم انفتاحهم على مشاركة الأفكار، وقد يرجع ذلك إلى القيم والمبادئ التي تحكم الأفراد أو لأسباب أخرى. وعليه يمكن القول أنه كلما زاد انفتاح الأفراد في

مشاركة الأفكار، زادت احتمالية تقديمهم للمساعدة، لكن هذا ليس قاعدة عامة. كما يبدو أن هناك عوامل أخرى تؤثر على قرار تقديم المساعدة، مثل القيم الشخصية، وثقافة المؤسسة، ومدى شعور الأفراد بالمسؤولية الجماعية.

في حين أن هناك نسبة 25% منهم يشاركون أفكارهم مع زملاء محددين فقط، تشير هذه النسبة إلى الأفراد الذين يختارون بحذر الأشخاص الذين يشاركونهم أفكارهم، مما يدل على وجود درجة من الانتقائية في بناء العلاقات المهنية. هذه الانتقائية تعني أن هؤلاء الأفراد يفضلون مشاركة الأفكار في بيئة تعاونية محدودة، حيث يكون التعاون مقتصرا على دائرة صغيرة من الزملاء الموثوقين، حيث يدل تساوي نسبة من يقبلون تقديم المساعدة ومن لا يقبلونها على وجود عوامل أخرى تؤثر في قرار المساعدة، مثل طبيعة العلاقة مع الزملاء أو مدى الاستفادة المتبادلة. حيث نجد أن الأفراد في هذه الفئة أكثر تحفظا في تفاعلاتهم، وبالتالي فإن استعدادهم لتقديم المساعدة قد يكون محدودا أيضا.

بينما هناك فئة أخرى تمثل 12.2% من الذين يحتفظون بأفكارهم ويفضلون عدم مشاركتها مع الآخرين، يمكن تفسير ذلك بالخوف من المنافسة أو عدم الثقة بالزملاء، أو حتى بعدم الرغبة في الانخراط في علاقات موسعة داخل بيئة العمل. وعليه يمكن القول أن هؤلاء الأفراد يكونون عادة أكثر استقلالية وأقل ميلا للتعاون. تدعمها نسب محدودة لتقبل المساعدة، بين نسبة 13.6% من لا يقبلون تقديم المساعدة ونسبة 11.8% يقبلونها، يشير إلى أن العزلة الفكرية قد تؤدي إلى عزلة اجتماعية أيضا. وعليه يمكن القول أن هؤلاء أقل ميلا لتقديم المساعدة وأكبر ميلا للفردية.

نستخلص من تحليل البيانات أن لرأس المال الاجتماعي أثر واضح في تشكيل بيئة العمل، حتى في سياقات تعتمد على تبادل المعرفة، وهو ما يؤكد نتائج الجدول رقم 61، كما يظهر وجود أثر بارز لطريقة مشاركة الأفكار في بيئة العمل على مدى استعداد الأفراد لتقديم المساعدة للآخرين إذا أتيحت لهم الفرصة.

خلاصة الفصل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الفرضية الثانية إحصائيا وسوسيولوجيا، والتي مفادها أن الشبكات الاجتماعية التي يوظفها الأفراد لتعزيز فرصهم في تحقيق الاندماج الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال التحليل أكدت النتائج المتوصل إليها باستخدام أداة الاستبيان عبر مختلف العناصر المتناولة، أن أفراد عينة الدراسة في وحدة ألتومات بمؤسسة أنابيب يرون أنه رغم سعي المؤسسة لتوظيف مواردهاالبشرية بطرق عقلانية، إلا أنه لا ينفي وجود تأثير وتدخل بعض العوامل الأخرى في إجراءات عملية التوظيف، التي تتمثل في شبكة العلاقات الاجتماعية التي تساهم في حصول الأفراد على الفرص الوظيفية وتحقيق الاندماج الوظيفي المناسب للأفراد. نظرا لندرة فرص العمل والمنافسة في سوق العمل، حيث بينت النتائج أن هذه الشبكات أداة فعالة يعتمد عليها الأفراد إلى جانب مؤهلاتهم الشخصية والمهنية للحصول على فرص عمل، واستعانة غالبيتهم بأشخاص ضمن شبكاتهم الاجتماعية لتسهيل توظيفهم، وهو ما يوضح مساهمتها كوسيط غير رسمي لكنه مؤثر في سوق العمل.

وتؤكد أيضا على ديناميكيات تأثيرها في سوق العمل، من خلال مساهمة مختلف الروابط الاجتماعية في الوصول إلى الفرص الوظيفية، وتبين وجود علاقة واضحة بين المستوى الاجتماعي المهني للفرد الذي يقاس بالفئة المهنية ونوع الرابط الاجتماعي المستخدم. كما يلاحظ أن هناك قبول في أوساط الفئات العمالية لظاهرة الاعتماد على رأس المال الاجتماعي في سوق العمل، التي لم يعد ينظر إليها على أنها ظاهرة سلبية تحد من عقلانية عملية التوظيف.

كما يتضح أن العلاقات والروابط الاجتماعية لم تعد عوامل مساعدة في الحصول على الوظائف فقط، بل يمتد تأثيرها ليشمل كيفية التفاعل داخل المؤسسة وتحقيق الاندماج الوظيفي المناسب، ويساهم في خلق بيئة تنظيمية مبنية على التعاون والتضامن. إلا أن هذا التأثير يبقى مكرسا لتفاوت اجتماعي بين الأفراد في الفرص ويضعف من مبدأ العدالة والكفاءة في التوظيف.

تمهيد.

1- الالتزام بأداء المهام من حيث الوقت والمواصفات.

2- الاستقرار المهني والتفكير في المغادرة.

3- دوافع وحوافز تقديم الأفكار والأداء الجيد عند الأفراد.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، التي مفادها أن هناك تأثير الرأسمال البشري كأهم معيار موضوعي للتسيير العقلاني لاختيار الموارد البشرية على أداء هذه الموارد في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة، وقصد الالمام والتفصيل أكثر لتوضيح هذا الأثر سيتم تناولها وفق مجموعة من العناصر كما يلي:

1- الالتزام بأداء المهام حسب الوقت والمواصفات.

يعد من أهم مقومات النجاح الفردي والجماعي داخل المؤسسة، فهو يعكس الانضباط والمسؤولية المهنية ويساهم في تحقيق الاهداف بكفاءة عالية، كما يعزز الثقة المتبادلة بين العاملين والادارة، كما أنه لا يقتصر على تلبية متطلبات الوظيفة فحسب، بل يدعم استمرارية المؤسسة في مواجهة التحديات والمنافسة.

الجدول رقم (63): يبين تأثير معايير التوظيف على أسباب التزام أفراد العينة باحترام الوقت والمواصفات أثناء تأدية مهامهم.

المعايير التي تم بها التوظيف	أسباب الالتزام باحترام الوقت والمواصفات				لمجموع
	الشعور بالواجب والمسؤولية	الانضباط الشخصي	نابع من قيمك ومبادئك	الخوف من العقاب	
مؤهلاتك العلمية	25	11	13	1	50
	50%	22%	26%	2%	100%
كفاءتك وقدراتك	45	24	8	1	78
	57.7%	30.8%	10.3%	1.3%	100%
تخصصك النادر في سوق العمل	3	2	3	0	8
	37.5%	25.0%	37.5%	0%	100%
استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة	7	4	5	0	16
	43.8%	25.0%	31.3%	0%	100%
علاقاتك الاجتماعية	11	8	8	1	28
	39.3%	28.6%	28.6%	3.6%	100%
المجموع	91	49	37	3	180
	50.6%	27.2%	20.6%	1.7%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.6% تمثل نصف أفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا أن شعورهم

بالواجب والمسؤولية هو سبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات، تدعمها نسبة 57.7% ممن يرون أن التوظيف يتم على أساس الكفاءة والقدرات، ونسبة 50 % يرون أنه يتم على أساس المؤهلات العلمية، ونسبة 43.8% يرون أنه يتم بسبب استفادتهم من عقود عمل سابقة، ونسبة 39.3 % يرون أنه يتم على أساس العلاقات الاجتماعية، ونسبة 37.5 % وظفوا على أساس تخصصاتهم النادرة في سوق العمل. في حين أن هناك فئة نسبتها 27.2 % منهم يرون أن انضباطهم الشخصي هو سبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات، تدعمها نسبة 30.8% وظفوا على أسا كفاءتهم وقدراتهم، ونسبة 28.6% وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 25% لكل من الذين وظفوا على أساس تخصصهم النادر أو بسبب عقد عمل سابق بالمؤسسة. وفي حين يرى 20.6 % منهم بأن سبب التزامهم نابع من قيمهم ومبادئهم، تدعمها نسبة 37.5 % من الذين وظفوا على أساس تخصصهم النادر في سوق العمل، ونسبة 31.3% من الذين وظفوا على أساس استفادتهم من عقود عمل سابقة، ونسبة 28.6 %من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 26 %وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 10 %على أساس كفاءتهم وقدراتهم. بينما هناك نسبة 1.7 % فقط أجابوا بأن سبب التزامهم يرجع إلى خوفهم من العقاب، تدعمها نسبة 3.6 % من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 1.3 % من الذين وظفوا على أساس كفاءتهم وقدراتهم .

تبين البيانات الإحصائية للجدول أعلاه مجموعة متنوعة من الأسباب التي تؤثر على التزام الأفراد باحترام الوقت والمواصفات في بيئة العمل، وعليه سوف نتناول هذه البيانات بالتحليل في سياقها الاجتماعي، الذي يتطلب فهم تأثير هذه الأسباب على سلوك الأفراد. حيث تبين المعطيات أن نصف أفراد عينة الدراسة يرجعون سبب التزامهم إلى شعورهم بالواجب والمسؤولية، وهو مؤشرا على وجود ثقافة تنظيمية تعزز من القيم والمسؤوليات، حيث يتم تعزيز الأخلاقيات المهنية والسلوكيات الإيجابية، تدعمها نسبة 57.7% من الأفراد الذين وظفوا على أساس الكفاءة والقدرات، وهو ما يفسر بوجود نظام عادل نسبيا في التوظيف مبني على الكفاءات، ما يجعل هؤلاء يميلون إلى تقدير مسؤولياتهم بشكل أكبر، كما تدعمها أيضا بنسبة 50% من الذين يعتبرون أن التوظيف يرتكز بشكل أكبر على المؤهلات العلمية، التي يمكن أن تساهم في تعزيز الالتزام بشكل أكبر. وفي حين ترى فئة أخرى نسبتها39.3% ترى أن التوظيف يتم على أساس العلاقات الاجتماعية، وهي نسبة تبين الدور الكبير للشبكات الاجتماعية في فرص العمل، هذا العامل يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الالتزام، اعتمادا على كيفية شعور الأفراد تجاه هذه العلاقات.

فيما هناك فئة كبيرة يرجع سبب التزامهم لانضباطهم الشخصي وقيمهم ومبادئهم، هذا يعني أن الأفراد

يتمتعون بقدرة على التحفيز الذاتي، ويبين دور وأهمية القيم الأخلاقية في التأثير على سلوكات الأفراد في بيئة العمل، ويسهم في تحسين الأداء العام. بينما ترى فئة قليلة جدا بما نسبته 1.7% فقط من الأفراد أن التزامهم نابع من الخوف من العقاب، وهو ما يفسر بالروح المعنوية والالتزام الحقيقي، وعدم وجود ضغوط على الأفراد يمكنها أن تعبر عن وجود بيئة عمل إيجابية.

عموما يمكن القول أن تحليل البيانات الإحصائية أعلاه مكننا من معرفة وفهم كيفية تداخل العوامل المختلفة ورؤية العلاقة التكاملية بينها، وتأثيرها على سلوك الأفراد في المؤسسة. حيث يمكن القول أن اعتماد المعايير العقلانية في التوظيف يعزز الشعور القوى بالواجب والمسؤولية والانضباط الشخصي عندهم. دون إغفال دور العوامل الخارجية كالعلاقات الاجتماعية في تحديد فرص العمل، التي يمكنها ترجيح كفة الدوافع الداخلية مثل الشعور بالواجب والقيم الشخصية في التأثير أكثر على الالتزام، مما يوجب التركيز على توفير بيئة عمل محفزة على الالتزام الوظيفي، وتطوير الشبكات الاجتماعية الإيجابية بين الأفراد.

الجدول رقم (64): يبين أسباب التزام أفراد عينة الدراسة حسب الجنس باحترام الوقت والمواصفات أثناء تأدية مهامهم بدلالة الفئة المهنية.

الجنس	الفئة المهنية	أسباب التزام الأفراد باحترام الوقت والمواصفات				المجموع
		الشعور بالواجب والمسؤولية	الانضباط الشخصي	نابع من قيمك ومبادئك	الخوف من العقاب	
ذكر	عون تنفيذ	28	14	8	0	50
		56%	28%	16%	0%	100%
	عون تحكم	21	15	13	3	52
		40.4%	28.8%	25.0%	5.8%	100%
	إطار	30	17	14	0	61
		49.2%	27.9%	23%	0%	100%
	المجموع	79	46	35	3	163
		48.5%	28.2%	21.5%	1.8%	100%
أنثى	عون تنفيذ	6	0	0	0	6
		100%	0%	0%	0%	100%
	عون تحكم	2	0	1	0	3
		66.7%	0%	33.3%	0%	100%
	إطار	4	3	1	0	8
		50%	37.5%	12.5%	0%	100%
	المجموع	12	3	2	0	17
		70.6%	17.6%	11.8%	0%	100%
المجموع	عون تنفيذ	34	14	8	0	56
		60.7%	25%	14.3%	0%	100%
	عون تحكم	23	15	14	3	55
		41.8%	27.3%	25.5%	5.5%	100%
	إطار	34	20	15	0	69
		49.3%	29%	21.7%	0%	100%
	المجموع	91	49	37	3	180
		50.6%	27.2%	20.6%	1.7%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 70.6 % من فئة الإناث يرجع سبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات إلى الشعور بالواجب والمسؤولية، في مقابل 48.5 % من الذكور، ونلاحظ أيضا أن 60.7 % من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 50% من أعوان التحكم، ونسبة49.3 % من الإطارات، سبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات راجع إلى شعورهم بالواجب والمسؤولية.

تسلط المعطيات الإحصائية أعلاه الضوء على الفروق في شعور الأفراد بالواجب والمسؤولية، بناء على

متغير الجنس بدلالة المتغير الرائز الفئة المهنية، حيث يمكننا تحليل هذه البيانات من منظور سوسيولوجي من فهم هذه العلاقة. التي تبين أن التزام الإناث يمثل 70.6% مقابل مان سبته48.5% من الذكور، هذه النسب تعكس الفروق بين الجنسين في رؤيتهم للالتزام، حيث ترجع النسبة الأعلى من الالتزام إلى الإناث، قد تشير إلى أنهن غالبا ما يتمتعن بدوافع داخلية أقوى تحثهن على الالتزام بالمواصفات، أو لارتباطه بالمعايير الاجتماعية والثقافية، التي تضع ضغطا إضافيا على الإناث يجعلهن متفانيات في أعمالهن. وهو ما يعني وجود علاقة بين متغير الجنس والالتزام باحترام الوقت والمواصفات الذي يرجع إلى الشعور بالواجب والمسؤولية.

وللتفصيل أكثر نمر إلى معرفة العلاقة بين متغير الفئة المهنية وسبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات. حيث تبين العلاقة بين الفئات المهنية وسبب الالتزام أن نسبة 60.7% من أعوان التنفيذ يميلون أكثر إلى الالتزام باحترام الوقت والمواصفات، وتدل أيضا على أن الوظائف ذات المهام التنفيذية تتطلب دقة وانضباطا أكبر، مما يعزز من شعور الأفراد بالمسؤولية تجاه أداء واجباتهم. وتشير إلى أن 100 % من فئة أعوان التنفيذ من الإناث سبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات، مقابل 56% من هذه الفئة عند الذكور، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة بين متغير الفئة المهنية أعوان التنفيذ وسبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات.

في مقابل نسب متقاربة تقدر بنصف فئة الإطارات وأعوان التحكم ، حيث نلاحظ أن 66.7 %من أعوان التحكم عند الإناث، مقابل 40.4 %عند فئة الذكور، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين متغير الفئة المهنية أعوان التحكم وسبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات. وعليه يمكن القول أن متغير الفئة المهنية له تأثير حسب الجنس في هذه العلاقة. أما بالنسبة للإطارات نلاحظ أن 50 %من الإطارات عند فئة الإناث ، مقابل 49.5 %عند الذكور، حيث نلاحظ وجود تقارب كبير في النسب بين الجنسين عند هذه الفئة، يدل هذا على عدم وجود علاقة بين متغير الفئة المهنية الاطارات وسبب التزامهم باحترام الوقت والمواصفات.

كما تشير النسب الأقل في فئتي أعوان التحكم والإطارات، إلى أن الأفراد في هاتين الفئتين ينظرون إلى المسؤوليات بشكل مختلف، من الممكن أن يكون لديهم شعور أكبر بالتحكم في مهامهم، يمكنه أن يقلل من حدة الشعور بالواجب كدافع للالتزام. كما يمكن أن يكون للسلم الترتيبي للوظائف والمكانة الوظيفية دورا في تحديد كيفية إدراك الأفراد للواجبات، فالإطارات مثلا قد تكون لديهم مسؤوليات متعددة تؤدي إلى تشتت تركيزهم على جوانب معينة من التزامهم. كما يمكن للقواعد والإجراءات التنظيمية المساهمة في تحديد المعايير التي يجب الالتزام بها. ووفق ما جاء به النموذج البيروقراطي **لماكس فيبر** القائم على ضرورة احترام والتزام الأفراد

بالنصوص القانونية، حيث يظهر الهيكل التنظيمي تسلسلا هرميا واضحا، مما يعني أن الأفراد في الوظائف العليا قد يكون لديهم تأثير أكبر على ثقافة الالتزام في المؤسسة، كما يمكن أن تكون الفروق بين الجنسين والفئات المهنية ذات دلالة، حيث تشعر الإناث وأعوان التنفيذ بمسؤولية أكبر نتيجة لهذه البنية.

نستنتج من خلال التحليل أن هناك فروق بين الجنسين، مما يؤكد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على التعاون والدعم الاجتماعي، كما للتوقعات الاجتماعية تأثيرها على الدوافع، حيث يمكن أن يكون للإناث دوافع أقوى للالتزام، بسبب الضغوط الثقافية والمجتمعية التي تشجعهن على تحمل المسؤولية، إلا أن وضوح هذا التأثير بين الجنسين يبقى نسبيا لعدم تكافأ عينة الدراسة حسب الجنس، كما تشير الفروق بين الفئات المهنية إلى أن طبيعة العمل تؤثر على كيفية إدراك الأفراد لمسؤولياتهم، حيث يمكن أن يكون لهذا تأثير على كيفية إدارة الوقت والتقيد بالمواصفات. وعموما يمكن القول أن متغير الجنس له تأثير لدى بعض الفئات المهنية في هذه العلاقة.

الجدول رقم (65): يبين تأثير عملية التكوين بالمؤسسة على طريقة تأدية المهام الموكلة للأفراد من حيث الوقت.

الاستفادة من التكوين بالمؤسسة	طريقة تأدية المهام الموكلة من حيث الوقت			المجموع
	أقدمها في الوقت المحدد	أتأخر في تقديم المهام	أقدمها قبل انتهاء الوقت المحدد	
نعم	88	6	22	116
	75.9%	5.2%	19%	100%
لا	50	5	9	64
	78.1%	7.8%	14.1%	100%
المجموع	138	11	31	180
	76.7%	6.1%	17.2%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يقدمون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد لها، تدعمها نسبة 78.1% من الذين لم يستفيدوا من عملية التكوين بالمؤسسة، ونسبة 75.9% من الذين استفادوا من عملية التكوين. في مقابل نسبة 17.2 % يقدمون الأعمال الموكلة إليهم قبل انتهاء الوقت المحدد لها، تدعمها نسبة 19 % من الذين استفادوا من عملية التكوين، ونسبة 14.1% من الذين لم يستفيدوا من التكوين. وفي مقابل نسبة 6.1 % فقط أجابوا بأنهم يتأخرون في تقديم

الأعمال الموكلة إليهم، تدعمها نسبة 7.8% من الذين لم يستفيدوا من العملية التكوينية، ونسبة 5.2 %من الذين استفادوا من التكوين.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة ملتزمون بتأدية المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد لها، بصرف النظر عن استفادتهم من التكوين بالمؤسسة أم لا، حيث تدعمها نسبة 78.1% من الذين لم يستفيدوا من التكوين، ونسبة76 % من الذين استفادوا من التكوين. تبين النسب تقارب بين الفئتين، ما يعني أن العملية التكوينية لم تحدث أثر بين العمال من حيث التزامهم باحترام الآجال المحددة لتقديم الأعمال الموكلة إليهم. في حين نجد أن أكثر من 17% منهم يرون بأنهم يقدمون ما هو مطلوب منهم قبل الآجال المحددة لذلك، مع أفضلية للذين استفادوا من عملية التكوين بالمؤسسة بنسبة 19%، في مقابل 14 % بالنسبة للذين لم يستفيدوا من التكوين، وهو ما يبين انعكاس أثر العملية التكوينية في تنمية وتطوير مهاراتهم، والرفع من قدراتهم على التحكم في إدارة الوقت. في حين هناك ما نسبته 6 % من أفراد العينة لا يولون أهمية للوقت ويتأخرون في القيام بالمهام الموكلة إليهم، مع عدم وجود فرق كبير أحدثته العملية التكوينية.

نستنتج من تحليل هذه البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة، على اختلاف درجة استفادتهم من العملية التكوينية بالمؤسسة ملتزمون باحترام الوقت المحدد لإنجاز الأعمال المسندة لهم، مع تقارب في نسبة أثر العملية التكوينية على التحكم في تسيير الوقت واستغلاله لتقديم الأعمال المطلوبة، إلا أن هذا لا ينفي أهمية التكوين في تنمية مهارات الأفراد، والرفع من قدراتهم على تأدية مهامهم وفق متطلبات الوظيفة، والذي يمكن أن ينعكس أثره على الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (66): يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على كيفية تأدية أفراد عينة الدراسة للمهام الموكلة إليهم من حيث المواصفات.

الاستعانة بالأشخاص	كيفية تأدية المهام الموكلة من حيث المواصفات				لمجموع
	بنفس المواصفات المطلوبة	أحسن من المواصفات المطلوبة	أقل من المواصفات المطلوبة	أقدم العمل ولا تهمني المواصفات	
نعم	56	30	12	12	110
	50.9%	27.3%	10.9%	10.9%	100%
لا	38	23	3	6	70
	54.3%	32.9%	4.3%	8.6%	100%
المجموع	94	53	15	18	180
	52.2%	29.4%	8.3%	10%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.2% تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بأنهم يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 54.3 % من الذين استخدموا رأسمالهم البشري، ونسبة 50.9 % من الذين استعانوا بأشخاص للحصول على المنصب. في حين هناك نسبة 29.4 % من أفراد العينة يؤدون المهام الموكلة إليهم أحسن من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 32.9 % من الذين استخدموا رأسمالهم البشري ، ونسبة 27.3 % من الذين استعانوا بالأشخاص للمساعدة. وفي حين أيضا هناك نسبة 10 % منهم يقدمون العمل المطلوب منهم دون الاهتمام بالمواصفات، تدعمها نسبة 10.9 % من الذين استعانوا بأشخاص للحصول على منصب عمل، ونسبة 8.6% منهم استخدموا رأسمالهم البشري للحصول على المنصب. وفي المقابل نجد أن نسبة 8.3 % فقط يؤدون المهام الموكلة إليهم بأقل من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 10.9 % من الذين استعانوا بالأشخاص، ونسبة 4.3 %من الذين استخدموا رأسمالهم البشري.

البيانات الإحصائية تبين درجة تأثير طريقة حصول أفراد العينة على المناصب على كيفية تأديية المهام الموكلة إليهم، حيث يبين الاتجاه العام أن الأفراد يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة. وعليه فإن تحليل هذه البيانات سوسيولوجيا يعكس وجود دافع أكبر ومستوى أداء مقبول من الأفراد، مما يعكس شعورهم

بالاستقلالية والمسؤولية، تدعمه نسبة 54.3 % من الذين اعتمدوا على مؤهلاتهم وقدراتهم، ونسبة 50.9 % من الذين استعانوا بالأشخاص واستغلوا مختلف العلاقات التي يمتلكونها، هذه النسبة أقل إلا أنها تعكس وجود أداء مقبول، وتبين أن الاستفادة من العلاقات الشخصية ليس بالضرورة له تأثير سلبي على جودة العمل، بل يمكن أن تعكس التزام ووعي كبيرين عند العمال بأهمية التقيد بمواصفات ومعايير الجودة، التي تضمن للمؤسسة القدرة على الحفاظ على مكانتها في ظل المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الأخرى في السوق.

في حين أن هناك فئة أخرى نسبتها 29.4 % يرون أنهم يبذلون مجهودات أكثر من أجل تحسين الجودة وتقديم منتجات بمواصفات أفضل من المطلوبة، هذه النسبة دليل على وجود مجموعة من الأفراد يتجاوزون توقعات الأداء، وتكشف عن وجود دافع داخلي قوي للتميز، مع أفضلية بالثلث للذين وظفوا على أساس رأسمالهم البشري، وهي نسبة يمكن أن تدل على أن الأفراد المستقلين يعززون من أداءهم، وتبرز دور الاستقلالية في تحقيق نتائج أفضل، ونسبة27.3 % بالنسبة للذين استعانوا بأشخاص للمساعدة، تدل على أن هناك عدد ملحوظ من الأفراد يبذلون مجهودات أكبر لتحقيق نتائج أفضل من المواصفات المطلوبة، مما يدل على قدرة بعض الأفراد على الاستفادة من العلاقات لتحقيق أداء أفضل.

وفي حين أيضا هناك فئة قليلة من أفراد عينة الدراسة تقدر نسبتها بين 8 %و 10 % ترى أنها تقدم الأعمال ولا تهمها المواصفات المطلوبة، أي عدم محاولة بذل مجهودات إضافية لتحسين جودة المنتجات، أو تشير إلى الافتقار لدافع التميز الناتج عن ضعف الحافز أو عدم الرضا عن العمل، تدعمها نسبة 11 % من الذين استعانوا بأشخاص للمساعدة، كما يمكن تفسيره بالدور السلبي لهؤلاء في تنفيذ الأعمال وعدم السعي لتقديم أفضل ما لديهم، وأن الاعتماد على العلاقات قد يسبب بعض الركود في الأداء.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن للدافعية الفردية تأثير على أداء الأفراد في بيئة العمل، تعكس وجود مستوى مقبول من الالتزام في الأداء الفردي المستقل، مع أفضلية للذين يعتمدون على مؤهلاتهم وقدراتهم للالتزام بالمواصفات بشكل أكبر. مما يستدعي العمل على تعزيز ثقافة العمل المستقل وتشجيع الأفراد على تحمل مسؤوليتهم، وإنشاء نظام لتقييم الأداء يعزز من التقدير الإيجابي للموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم، ويعمل على كسب ولاء الأفراد الذين يسعون لتحقيق ذلك، وعدم اهمال جانب من عدم المسؤولية والركود في الأداء في حال الاعتماد المفرط على العلاقات والموارد الاجتماعية.

الجدول رقم (67): يبين تأثير طريقة حصول أفراد عينة الدراسة على منصب العمل على كيفية تأدية المهام الموكلة لهم من حيث الوقت.

الاستعانة بالأشخاص	كيفية تأدية المهام من حيث الوقت			المجموع
	أقدمها في الوقت المحدد	أتأخر في تقديم المهام	أقدمها قبل انتهاء الوقت المحدد	
نعم	80	8	22	110
	72.7%	7.3%	20%	100%
لا	58	3	9	70
	82.9%	4.3%	12.9%	100%
المجموع	138	11	31	180
	76.7%	6.1%	17.2%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن، نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين أجابوا بأنهم يقدمون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 82.9 % من الذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري، ونسبة 72.7 %من الذين استعانوا بأشخاص للحصول على المنصب. في مقابل نسبة 17.2 % من أفراد العينة أجابوا بأنهم يقدمون الأعمال الموكلة إليهم قبل انتهاء الوقت المحدد، تدعمها نسبة 20 % من الذين استعانوا بأشخاص للحصول على منصب عمل، ونسبة 12.9 % من الذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري. وفي مقابل نسبة 6 % منهم أجابوا بأنهم يتأخرون في تقديم أعمالهم، تدعمها نسبة 7.3% من الذين صرحوا بأنهم استعانوا بأشخاص للحصول على المنصب، ونسبة 4.3 % من الذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري.

تظهر البيانات الإحصائية أعلاه أن هناك اتجاها قويا لدى أفراد عينة الدراسة في تقديم المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، مما يعكس فعالية الأداء وزيادة الانضباط. حيث تبين البيانات أن غالبيتهم ملتزمون بتأدية المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد لها، بغض النظر عن طريقة الحصول على المنصب، تفسير هذه البيانات اجتماعيا يعطي انطباعا إيجابيا بالالتزام بالمواعيد النهائية، مما يدل على وجود ثقافة عمل قوية تدعم الانضباط والفعالية، حيث تدعمها نسبة 82.9 % من الذين اعتمدوا على مؤهلاتهم وقدراتهم في عملية التوظيف، الأمر الذي يمكن أن يعكس شعورهم بمسؤولية أكبر تجاه أداءهم. ونسبة72.7 % من الذين استعانوا بالأشخاص، وهو ما يبرز أفضلية نسبية لمن حققوا اندماجهم بالاعتماد على رأسمالهم البشري، ما يدل أن الاعتماد على العلاقات

لا يؤثر سلبا على التزام الأفراد واحترام الآجال المحددة لتقديم الأعمال، إلا أن للقدرات والمهارات الفردية أفضلية تضمن للمؤسسة الالتزام بمواعيدها وكسب ثقة زبائنها، وبالتالي قدرتها على ضمان مكانتها في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة.

في حين هناك فئة أخرى نسبتها 17 %منهم يبذلون مجهودات أكثر من أجل الالتزام بالوقت وتقديم واجباتهم قبل الآجال المحددة لها، مما يدل على وجود دافع قوي نحو التميز. مع أفضلية للذين استعانوا بعلاقاتهم بنسبة 20%، هذا يدل على أن بعضهم يمكنهم الاستفادة من العلاقات لتسريع الأداء. ونسبة12.9 % بالنسبة للذين اعتمدوا على قدراتهم ومؤهلاتهم، هذه النسبة المنخفضة تشير إلى شعور هؤلاء بأنهم مضطرون للعمل في حدود ما هو مطلوب دون دفع أنفسهم لتجاوز ذلك. كما أن هناك فئة قليلة تقدر بنسبة 6 % لا تعطي أهمية للوقت ولا تدرك قيمته، هذه النسبة تبين وجود قلة من الأفراد الذين يواجهون صعوبات في الالتزام بالمواعيد النهائية، مع عدم وجود أثر كبير لطريقة الحصول على المنصب، مما يبين على أن الاعتماد على الآخرين في التوظيف لا يضمن بالضرورة أداء جيدا لهؤلاء الأفراد.

وعليه نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أن هناك التزام باحترام الوقت لدى غالبية أفراد عينة الدراسة، مع أفضلية لمن اعتمدوا على رأسمالهم البشري، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل تتميز بالجدية والانضباط. تضمن للمؤسسة الرهان على موارد بشرية تسعى دوما لتسخير قدراتها ومهاراتها لتقديم الأعمال والالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم، ما من شأنه أن يؤدي إلى التزام عام بالمواعيد النهائية لدى المؤسسة.

الجدول رقم (68): يبين تأثير التكوين الذي تلقاه أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة على طريقة تأدية المهام الموكلة لهم من حيث المواصفات.

الاستفادة من التكوين بالمؤسسة	طريقة تأدية المهام من حيث المواصفات				المجموع
	بنفس المواصفات المطلوبة	أحسن من المواصفات المطلوبة	أقل من المواصفات المطلوبة	أقدم العمل ولا تهمني المواصفات	
نعم	62	33	11	10	116
	53.4%	28.4%	9.5%	8.6%	100%
لا	32	20	4	8	64
	50%	31.3%	6.3%	12.5%	100%
المجموع	94	53	15	18	180
	52.2%	29.4%	8.3%	10%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.2 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 53.4% من الذين استفادوا من عملية التكوين بالمؤسسة، ونسبة 50 % من الذين لم يستفيدوا. في حين هناك فئة نسبتها29.4 % من الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم أحسن من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 31.3 % من الذين لم يستفيدوا من عملية التكوين على مستوى المؤسسة، ونسبة 28.4 %من الذين استفادوا من عملية التكوين. وفي مقابل 8.3 % فقط من الذين أجابوا بأنهم يؤدون المهام الموكلة إليهم بمواصفات أقل، تدعمها نسبة 9.5 % من الذين استفادوا من العملية التكوينية، ونسبة 6.3 % من الذين لم يستفيدوا من التكوين بالمؤسسة.

تبين البيانات الإحصائية أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة، بغض النظر عن استفادتهم من العملية التكوينية بالمؤسسة من عدمه، تدعمها نسبة 53.4 %الذين استفادوا من هذه العملية، مقابل 50 %من الذين لم يستفيدوا، وهو ما يعبر عن التزام ووعي العمال بأهمية التقيد بمواصفات ومعايير الجودة، التي تضمن للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات عالية الجودة تمكنها من ضمان مكانتها في ظل المنافسة الشرسة لبعض المؤسسات الأخرى العمومية والخاصة، وهو ما يبرز أيضا انعكاس أثر العملية التكوينية على تنمية وتطوير هذه الفئة من العمال، والرفع من مهاراتهم وقدراتهم على

التحكم في إدارة الوقت أثناء العمل.

في حين أن 29.4 % يرون أنهم يقدمون منتجات بمواصفات أفضل من المطلوبة، مع تقارب في النسب بين من استفادوا من العملية التكوينية والذين لم يستفيدوا. وفي المقابل هناك فئة منهم تقدر بين 8 %و 10 % ترى أنها تقدم الأعمال بمواصفات أقل، أي أنها لا تعطي أهمية للمواصفات المطلوبة، ولا تحاول بذل مجهودات إضافية لتقديم منتجات وفق ما تقتضيه مواصفات العملية الإنتاجية، مع تقارب النسب بين الفئتين، وهو ما يعني عدم وجود أثر للعملية التكوينية على أداء أفراد هذه الفئة.

نستخلص من تحليل البيانات أن هناك التزام باحترام المواصفات المطلوبة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة، مع وجود فوارق بسيطة بين الفئتين، في درجة التحكم في أداء المهام وفق المعايير والمواصفات والسعي لتحسينها على اختلاف درجة استفادتهم، إلا أنها تبين أهمية التكوين المتواصل في تنمية ورفع قدرات ومهارات الأفراد، التي تمكنهم من تأدية مهامهم وفق مواصفات الوظيفة، وهو ما يعزز من حظوظ المؤسسة في الرهان على أفراد مؤهلين، بإمكانهم القيام بواجباتهم والالتزام بها وفق المواصفات المعمول بها، وهو ما ينعكس أثره على تحسين أداء الأفراد بصفة خاصة وأداء المؤسسة عموما.

الجدول رقم (69): يبين طبيعة الأشخاص الذين يطلب أفراد عينة الدراسة مساعدتهم لحل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم.

الفئة المهنية	الأشخاص الذين تطلب مساعدتهم لحل مشاكل العمل			المجموع
	المسؤول المباشر	زملائك في العمل	الاعتماد على النفس	
عون تنفيذ	35	20	1	56
	62.5%	35.7%	1.8%	100%
عون تحكم	39	15	1	55
	70.9%	27.3%	1.8%	100%
إطار	47	19	3	69
	68.1%	27.5%	4.3%	100%
المجموع	121	54	5	180
	67.2%	30.0%	2.8%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.2 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يعتمدون على المسؤول المباشر لمواجهة المشاكل أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 70.9 %من أعوان التحكم، ونسبة 68.1 % من فئة الاطارات، ونسبة 62.5 % من فئة أعوان التنفيذ. في حين أن هناك نسبة 30 % يطلبون

مساعدة زملائهم لمواجهة مشكلة أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 37.5 % من أعوان التنفيذ، ونسبة 27.5% من فئة الاطارات، ونسبة 27.3% من فئة أعوان التحكم. وفي حين أيضا نجد أن نسبة 2.8 % فقط من الذين يعتمدون على أنفسهم لمواجهة المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 4.3 % من فئة الاطارات ونسبة 1.8 % لكل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

تبين هذه البيانات أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يلجؤون إلى مسؤولهم المباشر لمواجهة المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم، حيث أن تحليل هذه البيانات الإحصائية يتطلب منا معالجتها في سياق مجموعة من النقاط، مثل العلاقات الاجتماعية والهيكل التنظيمي في بيئة العمل، وتأثير هذه العلاقات على السلوك والقرارات الفردية. كما أن هذه الغالبية تعكس ثقافة الاعتماد على القيادة أو الإدارة المباشرة، ما يعني أن الموظفين يشعرون بالأمان والثقة في طلب المساعدة من مسؤولهم، بغض النظر عن رتبهم الوظيفية أو فئاتهم المهنية، أو نوعية المشكلة التي تواجههم، تدعمها نسبة 70.9 %من فئة أعوان التحكم، ونسبة 68.1 % من الإطارات، ونسبة 62.5 %من فئة أعوان التنفيذ، بالنسبة للفئة الأولى يمكن أن يدل ذلك على أن أفراد هذه الفئة تحتاج إلى توجيه مستمر، ويبين طبيعة العمل المرتبطة بالرقابة والإشراف. أما بالنسبة للفئة الثانية فتشير إلى توازن بين الاستقلالية والحاجة للتوجيه، مما يعكس ديناميكية معقدة في بيئة العمل. حيث أن ما نسبته 30 % منهم يلجؤون لطلب المساعدة زملائهم لمواجهة المشاكل أثناء تأدية مهامهم، حيث يمكن إرجاعها إلى العلاقات الجيدة التي تربطهم مع بعضهم البعض والمبنية على التعاون ، أو على أساس الثقة المتبادلة التي يسهل من خلالها التواصل الفعال بينهم دون حواجز، بالإضافة إلى المهارات والخبرات التي اكتسبها بعضهم نتيجة لمواقف مشابهة واجهتهم سابقا، إلا أن هذه النسبة ليست كبيرة، قد يعني هذا أن هناك فئة تفتقر إلى ثقافة تبادل الأفكار والتواصل الجيد مع الزملاء، كما تعبر عن وجود منافسة تؤثر على رغبة الموظفين في طلب المساعدة.

أما بالنسبة لفئة الأفراد الذين يعتمدون على أنفسهم (قدراتهم ومهاراتهم) لمواجهة المشاكل بما نسبته 2.8%. هذه النسبة المنخفضة تعكس الرغبة أو القدرة على مواجهة التحديات بشكل فردي، مما يدل على الثقة بالنفس، كما تكون نتيجة للعلاقات السيئة مع بعض زملاء العمل، نتيجة لحالة الصراع المبني على تصادم الأفكار وتعارض الأهداف الخاصة للأفراد، التي يسعون لتحقيقها في ظل الأهداف العامة للتنظيم. فيدل على أن هؤلاء العاملين يشعرون بضغط أكبر يجعلهم يفضلون اللجوء إلى المسؤول المباشر، بالإضافة إلى دوره القيادي في المجموعة وخبرته التي تمكنه من التعامل مع مختلف الوضعيات التي تواجههم، وقدرته على إيجاد الحلول

المناسبة ربحا للوقت والجهد، بالإضافة إلى قدرته على تسوية الخلافات والمشاكل العلائقية بين أفراد الجماعة نتيجة للتراكمات المكتسبة عنده، فالقائد بالنسبة لأفراد الجماعة هو الشخص الملهم الذي يتميز عنهم بخصائص وقدرات تبرز في المواقف الحرجة، كما أن تولي المناصب القيادية يتطلب توفر خصائص ومواصفات معينة في شاغلها، تتوافق مع المعايير العلمية وهو ما أشار إليه ماكس فيبر من خلال نموذجه حول البيروقراطية.

تحليل البيانات أعلاه يبين أهمية الهيكل التنظيمي ودرجة التفاعل بين الأفراد، ويظهر حجم التباين بين الفئات، ويشير إلى وجود تصنيفات هرمية تؤثر على كيفية التعامل مع المشكلات، وتعكس نوع الثقافة السائدة بالمؤسسة التي تفتقد إلى تبادل المعارف والأفكار بين الزملاء، وتعتمد على توجيه المسؤولين وتركيز سلطة القرار في يد الإدارة العليا، وهو ما يفرض العمل على تعزيز التواصل وبث روح التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة. على اختلاف رتبهم الوظيفية وفئاتهم المهنية وتهيئة بيئة عمل مفتوحة تشعر الموظفون بالراحة في تبادل الأفكار، وتعمل على تحسين هذه الجوانب لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (70): يبين تأثير نوع العلاقة مع الزملاء داخل المؤسسة على طريقة مواجهة المشاكل أثناء العمل.

نوع العلاقة مع الزملاء	الشخص الذي تستعين به لمواجهة مشكلة			المجموع
	المسؤول المباشر	زملائك في العمل	الاعتماد على النفس	
علاقة تعاون	93	37	2	132
	70.5%	28%	1.5%	100%
علاقة تنافس	10	5	1	16
	62.5%	31.3%	6.3%	100%
علاقة صراع	6	6	0	12
	50%	50%	0%	100%
علاقة تبادل	12	6	2	20
	60%	30%	10%	100%
المجموع	121	54	5	180
	67.2%	30%	2.8%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.2 % تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يعتمدون على المسؤول المباشر لمواجهة المشاكل أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 70.5 %من الذين تربطهم علاقة تعاون، ونسبة 62.5 % من الذين تربطهم علاقة تنافس، ونسبة 60 % تربطهم علاقة تبادل، ونسبة 50 %

تربطهم علاقة صراع. في حين أن نسبة 30 % يطلبون مساعدة زملائهم لمواجهة مشكلة أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 50 % من الذين تربطهم علاقة صراع، ونسبة 31.3% من الذين تربطهم علاقة تنافس، ونسبة 30 % تربطهم علاقة تبادل، ونسبة 28 % تربطهم علاقة تعاون. وفي حين أيضا نجد أن نسبة 2.8 % فقط من الذين صرحوا باعتمادهم على أنفسهم لمواجهة أي مشكلة أثناء تأدية مهامهم، تدعمها نسبة 10% من الذين تربطهم علاقة تبادل، ونسبة 6.3 % من الذين تربطهم علاقة تنافس، ونسبة 1.5% تربطهم علاقة تعاون.

تبين البيانات الإحصائية أعلاه أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تؤثر بشكل كبير على كيفية تعاملهم مع المشاكل، التي قد يواجهونها أثناء تأدية مهامهم، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد جيدة كلما انعكس أثرها الايجابي على روح العمل الجماعي بين أفراد الجماعة الواحدة. حيث نجد أن أكثر من ثلثي أفراد العينة يلجؤون إلى مسؤوليهم المباشرين لإيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم، تدعمها أكثر من 70 %من الذين تربطهم علاقات عمل قائمة على التعاون والتنافس والتبادل، هذه العلاقات التي ترفع معدل الثقة بين المرؤوسين ورؤساءهم، وتزيل مختلف الحواجز التي تنميها الحساسيات الناشئة عن الفوارق بين الرتب الوظيفية، فهذا يمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها، كما أن العلاقات المبنية على التعاون يمكنها دفع الأفراد إلى السعي للحصول على دعم المسؤول المباشر لتحقيق النجاح. كما أن هذه العلاقات المبنية على أشكال التعاون الايجابي لا تعني أن التنظيم ككل لا يخلو من وجود علاقات عمل تتسم ببعض أشكال الصراع، وهو ما تترجمه إجابات بعض الأفراد الذين صرحوا بأنهم في حالة صراع، إلا أنه لم يؤثر على علاقاتهم المقبولة مع مسؤولهم المباشر. الذي لا يمكن تجاوزه واللجوء إليه في حالة مواجهة مشكلة أثناء العمل، هذه النسبة تشير إلى أن الصراع بين الأفراد في نفس المستوى يمكن أن يؤدي بالضرورة إلى انعدام الثقة بينهم، ويدفعهم للبحث عن دعم المسؤولين المباشرين، كما تشير إلى حالة من الصراع الايجابي الذي لا يؤثر على مستويات الأداء الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة.

في حين أن هناك نسبة 30% من أفراد العينة يلجؤون إلى زملائهم في العمل لطلب المساعدة على مواجهة مشاكل العمل، هذه النسبة تدعم ميل الموظفين بشكل عام إلى المسؤولين بدلا من زملائهم، مما يفسر بعدم وجود بيئة دعم قوية بين الأقران، تدعمها نصف الذين تربطهم علاقات صراع مع بعض أفراد الجماعة رغم قلة عددهم، هؤلاء يفضلون الاستعانة بباقي زملائهم الذين ينسجمون معهم في الأفكار والأهداف. أما باقي الأفراد فإن علاقاتهم مبنية على التعاون والتنافس وتبادل الأفكار، الذي يظهر أن تبادل المعرفة موجودا بين الزملاء لكنه ليس كافيا لدعم الجميع، والناتج عن الخبرات المكتسبة نتيجة الفروق الفردية بينهم في المستويات التعليمية

والأقدمية المهنية وغيرها. في مقابل نسبة ضئيلة جدا تمثل2.8% منهم تعتمد على قدراتها في مواجهة المشاكل، وهي نسبة تعكس عدم قدرة أغلبية الأفراد على التعامل مع المشاكل بشكل مستقل، مما يدل على نقص الثقة بالنفس أو ضعف المهارات، أو نتيجة للسياسات المتبعة في التنظيم.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن العلاقات الاجتماعية الجيدة مهمة في سير المؤسسة، وأن لتصورات أفراد الجماعة حول علاقاتهم مع زملائهم أثر كبير حول نوعية وقيمة هذه العلاقات، من خلال توفير جو من العمل الجماعي بين الأفراد بصرف النظر عن الفوارق المهنية بينهم، فتكوين تصور مشترك حول قوة وطبيعة العلاقات الاجتماعية من شأنه أن يساهم في تماثل الأهداف بين مختلف الأفراد، ويشير إلى أهمية تعزيز التعاون والتواصل لتحقيق النجاح، ويؤثر على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

2- الاستقرار المهني والتفكير في مغادرة المؤسسة.

يعبر الاستقرار المهني عن حالة من الطمأنينة والرضا التي يعيشها الفرد داخل محيط عمله، حيث يشعر بالأمان الوظيفي والتقدير والانسجام مع بيئته، غير أن التفكير في المغادرة قد يبرز حين يغيب هذا الاستقرار أو يتراجع فرص التطور والتحفيز، فيدفع الموظف الى البحث عن بدائل تحقق له طموحاته وتطلعاته، لذى فان التوازن بين الاستقرؤار والحاجة الى التغيير يعد عاملا أساسيا في بناء مسار مهني ناجح.

الجدول رقم (71): يبين أولوية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة حسب نوع عقد العمل.

نوع العقد	أولوية الأفراد في المؤسسة				المجموع
	الأداء	الخدمات	الأداء ثم الخدمات	الخدمات ثم الأداء	
دائم	57	13	62	6	138
	%41.3	%9.4	%44.9	%4.3	100%
مؤقت	17	2	20	3	42
	%40.5	%4.8	%47.6	%7.1	100%
المجموع	74	15	82	9	180
	%41.1	%8.3	%45.6	%5	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 45.6 % تمثل أفراد عينة الدراسة الذين أولويتهم في المؤسسة تتمثل في الأداء ثم الخدمات، تدعمها 47.6 %لهم عقود مؤقتة و44.9 %لهم عقود دائمة. في حين أن نسبة 41.1 %أولويتهم في المؤسسة تتمثل في الأداء، تدعمها 41.3 % من الذين لهم عقود دائمة ونسبة40.5 %لهم عقود مؤقتة. وفي حين أيضا هناك5 % فقط أولويتهم في المؤسسة الخدمات ثم الأداء، تدعمها نسبة 7.1 %من

أصحاب العقود المؤقتة ونسبة4.3 %من أصحاب العقود الدائمة.

البيانات الاحصائية تكشف عن أبعاد متعددة تتعلق بتصور الأفراد لأولوية الأداء مقابل الخدمات داخل المؤسسة، وعلاقته بنمط التوظيف. حيث تشير إلى تأثير نوع العقد على تحديد أولويات الأفراد، ويعكس كيفية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل والموارد المتاحة لهم. حيث تبين أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد، سواء بعقود مؤقتة بنسبة47.6%، أو بعقود دائمة بنسبة44.9%، يرون أن أولويتهم هي الأداء ثم الخدمات، هذا التوجه يوحي بأن هناك ثقافة مؤسساتية مستقرة من حيث الإنجاز والكفاءة العملية، بغض النظر عن استقرار العمل. حيث نجد أن العقود المؤقتة تمثل شريحة من الأفراد الذين غالبا ما يكونون في وضعية عدم استقرار، مما يجعلهم أكثر عرضة للتركيز على الأداء كوسيلة لضمان استمرارهم في العمل، وهو ما يعكس احتياجاتهم الأساسية للبقاء في سوق العمل، ويشير إلى أن الأفراد في هذه الفئة لديهم دوافع أعلى للأداء تفاديا لفقدان وظائفهم. في المقابل يشعر أصحاب العقود الدائمة بقدر أكبر من الأمان والاستقرار الوظيفي، الذي يمكن أن يتيح لهم فرصة التفكير وتحديد أولوياتهم بشكل أوسع بين الأداء والخدمات، إلا أن البيانات لا تشير الى اختلافا كثيرا في تصوراتهم، مما يدل على ترسخ ثقافة الأداء كمحور أساسي في الاندماج والارتقاء المهني داخل المؤسسة.

وفي حين نجد أن نسبة 41.1% يعتبرون الأداء أولوية بدون الحديث عن الخدمات، وهو ما يعكس هيمنة منطق الأداء داخل المؤسسة، أي أن الموظف يقاس بما ينجزه فقط وليس بما يعيشه أو يشعر به. وفي المقابل نجد أن النسبة الضعيفة 5% التي ترى بأن الأولوية داخل المؤسسة هي الخدمات قبل الأداء، تكشف عن ضعف ثقافة الرعاية الاجتماعية أو المرافقة داخل المؤسسة، تدعمها النسب الضعيفة داخل كلا الفئتين 7.1% من المؤقتين و4.3% من الدائمين. وعليه فإنه يمكن القول أن الفوارق حسب نوع العقد ليست كبيرة في نظرتهم للأولويات داخل المؤسسة. هذا يدل على أن الثقافة المؤسسية تلعب دورا كبيرا في توجيه تصور العاملين أكثر من نوع العقد نفسه.

كما أن هذه المعطيات تؤكد على أهمية الهيكل الاجتماعي في تحديد الأولويات الفردية، ويمكن أن تعكس تأثيرات النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي يتحكم في سوق العمل، كما تشير الديناميكيات إلى وجود تقسيمات اجتماعية يمكنها التأثير على كيفية تصرف الأفراد في بيئة العمل. فأصحاب العقود المؤقتة قد يواجهون تحديات إضافية تجعلهم أكثر ميلا نحو الأداء، كما أن الأفراد الذين يعانون من عدم الاستقرار في وظائفهم يشعرون

بضغط إضافي للعمل بجد لإثبات أنفسهم.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن هناك علاقة واضحة بين نوع العقد وأولويات الأفراد، الذي يفرض على المؤسسة التركيز على تعزيز الروابط بين الموظفين وتحسين الأمان الوظيفي، مما يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء ويقلل من ضغوط العمل، من خلال وضع سياسات تدعم جميع الموظفين، سواء كانوا في عقود مؤقتة أو دائمة لتعزيز روح التعاون والإنجاز في بيئة العمل.

الجدول رقم (72): يبين تأثير طريقة الحصول على المنصب على تفكير الأفراد في مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة.

الاستعانة بالأشخاص	التفكير في مغادرة المؤسسة		المجموع
	نعم	لا	
نعم	57	53	110
	51.8%	48.2%	100%
لا	40	30	70
	57.1%	42.9%	100%
المجموع	97	83	180
	53.9%	46.1%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 53.9% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لهم الفرصة، تدعمها نسبة 57.1 % من الذين حصلوا على مناصب العمل باستخدام رأسمالهم البشري، ونسبة 51.8 % من الذين استعانوا بعلاقاتهم للحصول على المنصب. في حين نسبة46.1 % من الذين أجابوا بأنهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى لو أتيحت لهم الفرصة، تدعمها نسبة 48.2% من الذين أجابوا بأنهم استعانوا بالأشخاص، ونسبة 42.9 % من الذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري.

البيانات الإحصائية أعلاه تشير إلى مشكلة كبيرة تتعلق بالرضا الوظيفي للأفراد، ومستوى التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث سنقوم بتفسير هذه البيانات من زوايا مختلفة ترتبط بالولاء التنظيمي والقيم المهنية. بالإضافة إلى فهم تأثير طريقة الحصول على المنصب على ولاء الأفراد للمؤسسة. أي على طريقة تفكيرهم. حيث تبين البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة على اختلاف طريقة توظيفهم يفكرون في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لهم الفرص، هذه النسبة تعكس مشكلات عميقة في التوافق الوظيفي ومؤشرا مهما على وجود

مستويات من عدم الرضا في بيئة العمل، أو يعبر عن وجود خلل في أحد جوانب العمل(الأجر، ظروف العمل، الفرص المتاحة للتقدم، علاقات العمل). ويمكن تفسيرها أيضا بوجود ضعف في الولاء التنظيمي للموظفين، ويعبر أيضا عن بيئة غير محفزة تفتقر إلى الارتباط العاطفي بين الموظفين والمؤسسة. تدعمها نسبة 57.1 % من الذين وظفوا بناء على مؤهلاتهم وقدراتهم، وما نسبته 51.8 %من الذين استعانوا بالأشخاص، ما يمكن أن يعطي انطباعا على أن هذه الاستعانة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، أوضمان ولاء الأفراد، كما يمكنها أن تشير الى وجود دوافع أخرى ترتبط بالحوافز المادية والمعنوية تجعل الأفراد يفكرون في مغادرة المؤسسة. ووفقا لما جاءت به نظرية **بيير بورديو**، فإن رأس المال الاجتماعي يشير إلى الشبكات والعلاقات التي يمكن للأفراد استخدامها لتعزيز مكانتهم المهنية، ومع ذلك يبدو أنها لا تضمن بالضرورة رضا وظيفيا للأفراد على المدى الطويل، مما يؤدي بهم إلى التفكير في المغادرة عندما تتاح لهم الفرص. كما يمكن أن يخلق شعورا بعدم العدالة بين الموظفين، خاصة في حالة شعورهم أن الكفاءة المهنية ليست العامل الوحيد المؤثر في التوظيف أو الترقية، وهو ما يمكن أن يفسر جزئيا رغبة بعض الموظفين في المغادرة حتى لو كانوا قد حصلوا على وظائفهم عبر شبكاتهم الاجتماعية. وعليه يمكن ربط هذه الظاهرة بظروف سوق العمل التي تشهد تنافسا كبيرا، والتي تجعل الأفراد الذين اعتمدوا على قدراتهم الفردية يواجهون صعوبات أكبر في تحقيق تقدم في مسارهم المهني، مما يدفعهم إلى التفكير في المغادرة عندما تتاح لهم فرص أفضل خارج المؤسسة.

في مقابل ذلك نجد أن نسبة 46.1 **%** من أفراد العينة لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى لو أتيحت لهم الفرصة، تدعمها فئة تقارب نصف أفراد العينة من الذين استعانوا بعلاقاتهم للحصول على المنصب، ما يعني أن الاستعانة بالآخرين يمكن أن يوفر استقرارا أو شعورا بالأمان الوظيفي، أو أن امتلاك شبكات اجتماعية قوية يمكنها أن توفر لهم فرصا للبقاء والتطور المهني، وما نسبته 42.9 % بالنسبة للذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري، تشير إلى حصول مجموعة من الأفراد على وظائفهم بناء على كفاءاتهم الشخصية بالطرق العقلانية. يمكن أن يجعلها أكثر ارتباطا بالقيم المهنية التقليدية مثل العمل الجاد والاستحقاق. كما يمكن أن تعبر أيضا عن شعور الأفراد بالعدالة في التوظيف من خلال الاعتماد على معيار الكفاءة، الذي من شأنه أن يعزز شعورهم بالولاء للمؤسسة ويجعلهم أقل رغبة في مغادرة المؤسسة. وهو ما صرح به أفراد العينة الذين أجابوا من خلال السؤال رقم 69 المتعلق بالاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

نستنتج من تحليل البيانات أن النتائج تبين أن هناك رغبة كبيرة في مغادرة المؤسسة إذا توفرت فرصا

أفضل، وتبرز عدم الرضا الوظيفي كمحرك أساسي للتفكير في المغادرة، سواء بسبب الظروف المهنية أوضعف الحوافز، أو ضعف الثقة في العدالة التنظيمية، مع فروق بين الفئتين، وتعكس تأثير العلاقات الاجتماعية في ضمان استقرار الأفراد داخل المؤسسة الى حد ما، حيث نجد أن من اعتمدوا على علاقاتهم أقل تفكيرا في مغادرة المؤسسة، على العكس من ذلك نجد أن الذين اعتمدوا على رأسمالهم البشري أكثر شعورا بعدم الرضا الوظيفي وأكثر رغبة في المغادرة، وهو ما يمكن أن ينعكس أثره على اداء هؤلاء وعلى الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (73): يبين مدى رغبة أفراد عينة الدراسة في مغادرة المؤسسة حسب الجنس بدلالة الفئة المهنية.

الجنس	الفئة المهنية	التفكير في مغادرة المؤسسة		المجموع
		نعم	لا	
ذكر	عون تنفيذ	28	22	50
		56%	44%	100%
	عون تحكم	21	31	52
		40.4%	59.6%	100%
	إطار	38	23	61
		62.3%	37.7%	100%
	المجموع	87	76	163
		53.4%	46.6%	100%
أنثى	عون تنفيذ	5	1	6
		83.3%	16.7%	100%
	عون تحكم	2	1	3
		66.7%	33.3%	100%
	إطار	3	5	8
		37.5%	62.5%	100%
	المجموع	10	7	17
		58.8%	41.2%	100%
المجموع	عون تنفيذ	33	23	56
		58.9%	41.1%	100%
	عون تحكم	23	32	55
		41.8%	58.2%	100%
	إطار	41	28	69
		59.4%	40.6%	100%
	المجموع	97	83	180
		53.9%	46.1%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 58.8 % من جنس الإناث تفكرن في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لهن الفرصة، في مقابل نسبة 53.4 % من الذكور. كما نلاحظ أن نسبة 59.4 % من فئة الإطارات

يفكرون في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت الفرصة، ونسبة58.9 % من أعوان التنفيذ، في مقابل نسبة 41.8% من أعوان التحكم.

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يفكرون في مغادرة المؤسسة، هذه النسبة تشير أيضا إلى ضعف الولاء للمؤسسة عند غالبية العاملين، مما يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل مثل الرضا الوظيفي، التقدير، بيئة العمل. ولتفصيل هذه العلاقة أكثر سوف نقوم بتحليل العلاقة بين الجنس وتفكير الأفراد في مغادرة المؤسسة بدلالة الفئة المهنية. حيث نلاحظ 58.9% من أعوان التنفيذ الذين يفكرون في المغادرة تدعمها نسبة 83.3 % من فئة أعوان التنفيذ الإناث تفكرن في مغادرة المؤسسة، مقابل 56% من هذه الفئة عند الذكور، هذه النسبة مرتفعة نسبيا خاصة عند الاناث، وتظهر ضعف الولاء التنظيمي بين الفئات الأدنى وظيفيا، الذين يشعرون بعدم التقدير أو قلة فرص التطور المهني، وتدل عموما على عدم وجود علاقة بين متغير الفئة المهنية أعوان التنفيذ عند الجنسين وطريقة تفكيرهم في مغادرة المؤسسة.

أما بالنسبة لأعوان التحكم فنلاحظ أن ما نسبته 41.8 %من هذه الفئة يفكرون في مغادرة المؤسسة، وهي النسبة الأقل بين الفئات المهنية، يمكن أن يفسر ذلك بشعور أعوان التحكم بمكانة مهنية متوسطة تتيح لهم قدرا من الاستقرار الوظيفي، تظهر الإناث في هذه الفئة نسبة تفكير بالمغادرة أعلى تقدر بنسبة 66.7% مقارنة بالذكور بنسبة 40.4%، ما يعكس تحديات إضافية تواجههن في هذا الدور. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين متغير الفئة المهنية أعوان التحكم على أساس الجنس وطريقة تفكير الأفراد في مغادرة المؤسسة.

في حين نجد أن نسبة 59.4 % من الإطارات يفكرون في مغادرة المؤسسة، وهي نسبة مرتفعة أيضا رغم مكانتهم الإدارية. تشير إلى حجم معانات كبيرة من مشكلات تؤثر على الولاء حتى في الفئات العليا، مثل ضغوط العمل أو نقص الحوافز. تدعمها نسب تبين أن الذكور في هذه الفئة أكثر تفكيرا في المغادرة بـ 62.3%، مقارنة بالإناث بـ37.5%، مما يشير إلى اختلاف الأولويات أو التوقعات بين الجنسين في هذه الفئة. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين متغير الفئة المهنية الإطارات على أساس الجنس وطريقة التفكير في مغادرة المؤسسة.

نستنتج من تحليل البيانات الاحصائية أعلاه أن هناك تفكير في مغادرة المؤسسة عند غالبية أفراد عينة الدراسة، وتعكس ضعفا في الولاء عند غالبية العاملين، مما يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل مثل الرضا الوظيفي، التقدير، بيئة العمل. وعليه يمكن القول أن هناك تأثير لمتغير الفئة المهنية حسب الجنس عند أعوان

التحكم والإطارات وطريقة تفكيرهم في مغادرة المؤسسة.

الجدول رقم (74): يبين مساهمة درجة توافق المنصب والمستوى التعليمي في تشكيل تمثلات الأفراد للمؤسسة.

التوافق بين المنصب والمستوى التعليمي	تمثلات الأفراد للمؤسسة			المجموع
	مصدر للدخل	مكان للعمل فقط	مكان لبناء العلاقات الاجتماعية	
نعم	82	31	17	130
	63.1%	23.8%	13.1%	100%
لا	28	15	7	50
	56%	30%	14%	100%
المجموع	110	46	24	180
	61.1%	25.6%	13.3%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61.1 %تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة الذين يتمثلون المؤسسة كمصدر للدخل، تدعمها نسبة63.1 %من الذين تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، ونسبة 56 %من الذين لا تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي. في حين أن هناك نسبة 25.6 % منهم يتمثلون المؤسسة على أنها مكان للعمل فقط، تدعمها نسبة 30 % من الذين لا تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، ونسبة 23.8 %من الذين تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي. وفي حين أيضا توجد نسبة 13.3 % يتمثلون المؤسسة على أنها مكان لبناء العلاقات الاجتماعية، تدعمها نسبة 14 %من الذين لا تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، ونسبة 13.1 %من الذين تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين تأثير درجة توافق المناصب مع المستوى الدراسي على تمثلات الأفراد للمؤسسة، التي سيتم تحليلها من زاوية مختلفة، إما كمصدر للدخل أو كبيئة اجتماعية أو مكان للعمل بناء على هذا التوافق، مما يساعد على فهم التباين في المواقف والحوافز بناء على هذه العوامل. حيث يبين الاتجاه العام أن غالبية أفراد العينة يرون في المؤسسة كمصدر لدخلهم، تدعمها فئة كبيرة حققت هذا التوافق نسبتها 63.1%. يشير هذا إلى أن هؤلاء الموظفين يرون في المؤسسة استقرارا اقتصاديا ومصدرا موثوقا للدخل. كما يمكن أن يكون لهؤلاء رأس مال اجتماعي أقوى داخل المؤسسة، مما يعزز فرصهم في الحصول على مكافآت أو ترقيات. مقارنة بما نسبته56% لا يحققون هذا التوافق، وهي نسبة مرتفعة تعكس شعورا نسبيا بعدم الرضا الوظيفي الناتج عن التفاوت بين المستويات العلمية والتوقعات المهنية، كما يمكنهم مواجهة صعوبات أكبر لتحقيق مكاسب مادية، وتعكس هذه النسبة ثقافة موجهة نحو الدور الاقتصادي للمؤسسة، حيث يركز غالبية الموظفين على

الأمان المالي كقيمة أساسية. وعليه يمكن القول أن العلاقة بين التوافق التعليمي والوظيفي والشعور بالاستقرار تعزز أهمية تحقيق التكافؤ بين المؤهلات ومتطلبات العمل.

في حين ترى فئة أخرى تقدر بربع أفراد العينة في المؤسسة كمكان للعمل فقط، قد تشمل الأفراد الذين لا يتمتعون برأس مال اجتماعي كاف داخل المؤسسة. أو أولئك الذين يجدون صعوبة في استخدام علاقاتهم لتحسين ظروفهم المهنية، وخصوصا بين أولئك الذين لا تتوافق مناصبهم مع مستوياتهم التعليمية بنسبة 30%، الذين يرون في المؤسسة كمكان لتأدية العمل فقط دون وجود أهداف أخرى، مما يمكن أن يعبر عن شعور بالاغتراب المهني، وبالتالي ينظرون إلى العمل على أنه واجب ضروري فقط، دون وجود أي ارتباط عاطفي أو اجتماعي. وما نسبته 23.8% حققوا اندماجا يتوافق مع مستواهم التعليمي، التي تبين درجة تأثير التوافق المهني على إدراك الموظفين لدور المؤسسة. وعليه يمكن القول أن ضعف الروابط الاجتماعية أو غياب الحوافز المختلفة، يمكن أن يكون سببا في التركيز على العمل فقط ، وعائقا وراء جعل المؤسسة مكانا ذا أبعاد أعمق.

وفي حين أيضا ترى فئة أخرى نسبتها 13.3% في المؤسسة كمكان لبناء العلاقات الاجتماعية، هذه النسبة على قلتها ترى العلاقات المهنية بين الأفراد تنظم بشكل مرن، حيث تكون المؤسسة اجتماعية أكثر منها هيكلية ووظيفية، هذه النسبة تتوافق مع رؤية النموذج البيروقراطي **لماكس فيبر**، الذي يركز على التنظيم الرسمي للعلاقات ويغفل التنظيم الغر رسمي. تدعمها نسب متقاربة ب 14% بين الذين تتوافق مناصبهم والذين لا تتوافق مناصبهم مع مستواهم التعليمي، يظهر أن الفئات التي لا تجد توافقا بين مؤهلاتها ومناصبها قد تلجأ إلى العلاقات الاجتماعية كوسيلة لتعويض الشعور بعدم الرضا المهني، واستخدامها كوسيلة للتكيف مع بيئة العمل، وتخفيف الإحساس بالضغط أو الإقصاء، كما تبين أهمية البعد الاجتماعي للمؤسسة، خاصة للفئات التي تشعر بالتهميش أو ضعف التقدير المهني.

نستنتج من تحليل البيانات الإحصائية أن غالبية الأفراد على اختلاف درجة توافق مناصبهم مع مستوياتهم التعليمية يرون في المؤسسة مصدرا للدخل المادي، وهو ما يعكس العقلانية والكفاءة، أو تعبير عن امتلاك رأس مال اجتماعي قوي، يمكنهم الاستفادة منه لتعزيز مكانتهم. بينما ينظر الآخرون الذين يفتقرون لشبكة علاقات اجتماعية إلى المؤسسة كمكان للعمل فقط، دون رؤية الفوائد الاجتماعية الممكنة. في مقابل نسبة صغيرة فقط ترى المؤسسة كمكان لبناء العلاقات الاجتماعية، مما يتفق مع فكرة أن البيروقراطية تهتم بالإنجازات الوظيفية أكثر من العلاقات الشخصية.

3- دوافع وحوافز الأداء الجيد عند الأفراد.

تلعب طريقة التوظيف دورا محوريا في تشكيل السلوك المهني والاجتماعي للأفراد داخل المؤسسات، ففي السياقات التي تتداخل فيها الكفاءة مع الوساطة، تتأثر تصورات الأفراد حول العدالة المهنية والانتماء التنظيمي، مما ينعكس على طريقة تفاعلهم مع العروض الوظيفية الخارجية. يهدف هذا العنصر إلى تحليل العلاقة بين أسلوب النجاح في مسابقات التوظيف(الكفاءة، الوساطة، أو كلاهما) وسلوك الأفراد تجاه عروض العمل الخارجية، استنادا إلى بيانات ميدانية توضح أنماطا مختلفة من القبول والرفض والتردد.

الجدول رقم (75): يبين معايير تقبل المبادرات والأفكار لتحسين الأداء بالمؤسسة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية	معايير تقبل المبادرات والأفكار الجديدة				المجموع
	طبيعة المنصب	الخبرة والكفاءة	العلاقات والروابط الاجتماعية	لا تثمن المبادرات الجديدة	
عون تنفيذ	15	22	4	15	56
	26.8%	39.3%	7.1%	26.8%	100%
عون تحكم	9	23	3	20	55
	16.4%	41.8%	5.5%	36.4%	100%
إطار	18	25	9	17	69
	26.1%	36.2%	13%	24.6%	100%
المجموع	42	70	16	52	180
	23.3%	38.9%	8.9%	28.9%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38.9 %من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن المبادرات والأفكار الجديدة تقبل على أساس معيار الخبرة والكفاءة، تدعمها نسبة 41.8 %من فئة أعوان التحكم ونسبة 39.3 %من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 36.2 %من فئة الإطارات. في حين هناك نسبة 28.9 %من الذين يرون أن المبادرات والأفكار الجديدة لا تثمن بالمؤسسة، تدعمها نسبة 36.4 %من فئة أعوان التحكم ونسبة 26.8 %من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 24.6 %من فئة الإطارات. وفي حين أيضا نسبة 23.3 %من الذين أجابوا بأن المبادرات والأفكار تثمن على أساس طبيعة المنصب، تدعمها نسبة 26.8 % من أعوان التنفيذ ونسبة 26.1 %من الإطارات ونسبة 16.4 %من أعوان التحكم. وما نسبته 8.9 % من الذين أجابوا أنها تقبل على أساس العلاقات

والروابط الاجتماعية، تدعمها نسبة 13 % من الإطارات ونسبة 7.1 % من أعوان التنفيذ، ونسبة 5.5 % من فئة أعوان التحكم.

البيانات الإحصائية أعلاه تشير إلى اختلاف كبير في الآراء حسب الفئات الوظيفية الثلاثة حول كيفية تقييم المبادرات والأفكار الجديدة في المؤسسة، التي سنتناولها بالتحليل من منظور سوسيولوجي وفق أبعاد متعددة تشمل الهيكل التنظيمي، الديناميكيات الاجتماعية في مكان العمل، وعلاقات القوة. بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم السوسيولوجية لمعرفة طريقة التقييم، مع تسليط الضوء على الفئات الوظيفية المختلفة وكيفية تعاملهم مع النظام القائم على المعايير العلمية (الخبرة والكفاءة، طبيعة المنصب)، والعلاقات الاجتماعية. حيث تبين البيانات أن نسبة 38.9% من أفراد العينة يرون أن المبادرات والأفكار الجديدة تقبل بناء على الكفاءة والخبرة التي يمتلكها الموظفون، وهو ما ينسجم مع أفكار **فيبر**، الذي يرى أن المؤسسة البيروقراطية تدار على أساس الكفاءة والتنظيم العقلاني. تدعمها نسبتي 41.8% من أعوان التحكم و39.3% من أعوان التنفيذ، وهما الفئتان الأكثر إيمانا بأن الكفاءة والخبرة هي المعيار الأساسي لقبول الأفكار، هذه الفئات عادة ما تتواجد في مواقع متوسطة أو دنيا داخل السلم الوظيفي، يعتمدون على تقديم أداء مميز وامتلاك المهارات العملية لضمان تقدمهم أو الحصول على الاعتراف داخل المؤسسة، وبالتالي فإن تصورهم بأن الكفاءة هي المعيار الأساسي يعكس تمسكهم بالطرق العقلانية كوسيلة لضمان العدالة في التقييم، ونسبة 36.2 % تمثل الإطارات وهي الفئة الأقل تمسكا بمعيار الكفاءة والخبرة، كما تفسر من خلال طبيعة مناصبهم العليا التي تمنحهم سلطة أكبر في صنع القرار وتأطير السياسات داخل المؤسسة. حيث يمكن أن يلعب التسلسل الهرمي دورا في تقليل أهمية الكفاءة في أعلى المناصب، وينظر إلى الإدارة العليا على أنها تمتلك رؤى أوسع ولا تعتمد فقط على المهارات الفنية أو الكفاءة الشخصية.

في حين هناك فئة تقدر بربع أفراد العينة يرون أن قبول المبادرات يعتمد على طبيعة المنصب، هذا يعكس ديناميكية هرم السلطة في المؤسسة، حيث تعتبر طبيعة المنصب العامل الحاسم في تحديد من يستطيع التأثير على القرارات ومن يمتلك القدرة على طرح الأفكار. تدعمها ربع فئة الإطارات، وهذا منطقي في ضوء فهم السلطات التي تتمتع بها المناصب العليا في التنظيم، وقدرتها الكبيرة على اتخاذ القرارات داخله، وغالبا ما يتم النظر إلى الأفكار الصادرة من المناصب العليا على أنها أكثر جدية أو شرعية، نظرا لموقع أصحابها في السلم الوظيفي، ونسبة 26.8% من أعوان التنفيذ الذين يقومون بالمهام العملية والروتينية، قد يكون لديهم شعور بأن طبيعة المنصب هي التي تحدد مدى قبول الأفكار، وهؤلاء غالبا ما يواجهون تحديات في محاولة إدخال تغييرات

أو تقديم أفكار جديدة، بسبب هيمنة الإطارات أو المناصب العليا على عملية صنع القرار.

في حين أيضا هناك نسبة 28.9 % من أفراد العينة يرون أن المبادرات والأفكار الجديدة لا تثمن داخل المؤسسة، هذا الرأي يعبر عن مشكلة أعمق في ديناميكيات السلطة والتواصل داخلها، حيث يشعر الأفراد بأن النظام المطبق قد يكون جامدا ولا يستجيب للأفكار المبتكرة. تدعمها فئة تقدر بنسبة 36.4% من أعوان التحكم، الذين يواجهون ربما روتينا صارما، وما نسبته 24.6% من الإطارات يمثلون الفئة الأقل إحساسا بعدم تثمين الأفكار كونهم في مناصب عليا، لديهم القدرة على توجيه القرارات أو التأثير في السياسات، مما يمنحهم شعورا بالتحكم في صنع القرار وفرصا أكبر لتطبيق أفكارهم.

وفي حين نجد أن نسبة قليلة 8.9 %من أفراد العينة ترى أن قبول المبادرات يعتمد على العلاقات والروابط الاجتماعية، وهي النسبة التي تؤيدها 13 %من الإطارات. وفقا لما جاء به **بيير بورديو**، فإن العلاقات الاجتماعية والشبكات المهنية تلعب دورا حاسما في تشكيل الفرص، والتأثير على ديناميكيات العمل داخل المؤسسة. هذه النسبة تدعم الرأي القائل أن الفئات العليا داخل المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على شبكات علاقاتها لتحقيق أهدافها، حيث تعتمد الفئات العليا على بناء تحالفات وتكوين شبكات من العلاقات الشخصية، لضمان استمرارية تأثيرها وصنع قرارات أكثر نفوذا، والتحكم في تدفق المعلومات واستغلال الفرص، التي غالبا لا تكون متاحة للفئات الدنيا، في مقابل نسب بين7 % و5 %لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ما يفسر بعدم امتلاك هذه الفئات لرأس المال الاجتماعي الثري، الذي يمكنها من الاستفادة من العلاقات الداخلية في المؤسسة، وغالبا ما تكون في وضع يعتمد بشكل أكبر على الأداء الفردي والكفاءة المهنية لضمان الترقية أو الحصول على الاعتراف. كما أن هناك فئة أقل من 10 % ترى أن هناك تفاعلا بين الكفاءة المهنية والعلاقات الاجتماعية في تقييم المبادرات داخل المؤسسة، حيث يتم الاعتماد عليهما كمحدد أساسي، وعدم الاعتماد على معيار واحد فقط. بل يجب على الأفراد تطوير استراتيجيات متعددة للتأثير.

على ضوء تحليل البيانات يتضح أن تقييم الأفكار والمبادرات داخل المؤسسة، يتأثر بعوامل متعددة تشمل (الكفاءة المهنية، طبيعة المنصب، والعلاقات الاجتماعية)، حيث تكون الكفاءة أساسا لتقييم المبادرات، خاصة عند الفئات الدنيا والمتوسطة، أين تسجل حالة من عدم الرضا بين العاملين خاصة في الفئات الدنيا، التي تشعر أن أفكارها لا تحظى بالتقدير المناسب، وعدم منح الفرص الكافية للجميع للإبداع والابتكار. على خلاف الفئة العليا أين تلعب العلاقات الاجتماعية والشبكات المهنية دورا أكبر، ما يعزز من أهمية رأس المال الاجتماعي.

الجدول رقم (76): يبين معايير تقبل المبادرات والأفكار الجديدة لتحسين الأداء حسب الأقدمية المهنية.

الاقدمية المهنية	معايير تقبل المبادرات والأفكار الجديدة				لمجموع
	طبيعة المنصب	الخبرة والكفاءة	العلاقات والروابط الاجتماعية	لا تثمن المبادرات الجديدة	
من1سنة الى 10سنوات	7	13	6	15	41
	17.1%	31.7%	14.6%	36.6%	100%
من 11سنة إلى 20سنة	19	40	6	21	86
	22.1%	46.5%	7%	24.4%	100%
من 21الى 30سنة	13	16	4	15	48
	27.1%	33.3%	8.3%	31.3%	100%
أكثر من 30سنة	3	1	0	1	5
	60%	20%	0%	20%	100%
المجموع	42	70	16	52	180
	23.3%	38.9%	8.9%	28.9%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38.9 %من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأن المبادرات والأفكار الجديدة تقبل على أساس معيار الخبرة والكفاءة، تدعمها نسبة 46.5 %من العمال الذين لهم أقدمية مهنية من 11سنة الى20سنة، ونسبة 33.3 %من الذين لهم أقدمية مهنية من 21 إلى 30سنة، ونسبة 31.7 % من الذين لهم أقدمية من سنة إلى 10سنوات، ونسبة 20 %من الذين لهم أقدمية أكثر من 30سنة. في حين يرى ما نسبة 28.9 % أن المبادرات والأفكار الجديدة لا تثمن بالمؤسسة، تدعمها نسبة 36.4 %من الذين لهم أقدمية مهنية من سنة إلى 10سنوات، ونسبة 31.3%من الذين لهم أقدمية مهنية من 21 الى30سنة، ونسبة 24.4 %من الذين لهم أقدمية بين 11سنة إلى 20سنة، ونسبة 20% من الذين لهم أقدمية أكثر من 30سنة. وفي حين أيضا ما *نسبته 23.3*% من الذين أجابوا أنها تقبل على أساس طبيعة المنصب، تدعمها نسبة 60 %من الذين لهم أقدمية أكثر من 30 سنة، ونسبة 27.1 %من الذين لهم أقدمية من 21 الى30سنة، ونسبة 22.1 %من الذين لهم أقدمية من 11 إلى 20 سنة، ونسبة 17.1 %من الذين لهم أقدمية من سنة إلى 10سنوات. وفي مقابل نسبة 8.9 % من الذين أجابوا بأن المبادرات والأفكار الجديدة تقبل على أساس العلاقات والروابط الاجتماعية، تدعمها نسبة 14.6% من الذين لهم أقدمية من سنة إلى 10سنوات. وما نسبته 8.3 % من الذين

لهم أقدمية من 21 إلى 30سنة، ونسبة 7 % من الذين لهم أقدمية من 11الى20سنة.

البيانات الإحصائية أعلاه تبين الآراء المختلفة لأفراد عينة الدراسة حول المعايير التي تقبل على أساسها المبادرات والأفكار الجديدة المقدمة من طرفهم، التي تشير إلى وجود اختلاف كبير في آرائهم حسب أقدميتهم المهنية أو سنوات خبرتهم، ولتحليل هذه البيانات اجتماعيا يجب تناول المعايير المتعددة المذكورة أعلاه، وانعكاسها على عامل تثمين الأفكار وكيفية تعامل الأفراد مع النظام القائم. حيث تبين البيانات أن نسبة 38.9% من أفراد العينة يرون أن المبادرات والأفكار الجديدة تقبل بناء على معيار الكفاءة والخبرة، تدعم هذا الرأي فئة نسبتها 46.5 % من أصحاب الأقدمية المهنية بين 11إلى 20 سنة، حيث تزداد الكفاءة والمهارة المكتسبة مع الوقت واعتماد الأفراد على خبرتهم، كما قد تلعب العلاقات الاجتماعية دورا في تعزيز مكانتهم داخل المؤسسة. في حين تنخفض نسبة الذين تجاوزوا أكثر من 30 سنة بـ20%، حيث يمكن أن يرجع ذلك لسبب التمسك بالطرق القديمة، أو أن الأفراد الذين يمتلكون رأس مال اجتماعي قوي يستخدمون هذه العلاقات لتعزيز فرص قبول أفكارهم.

في حين أن فئة أخرى نسبتها 28.9 % ترى أن الأفكار الجديدة التي يقترحونها لا تثمن، ما يفسر على أنه عدم رغبة في التغيير أو مقاومة لأفكار غير مألوفة، تدعمها نسبة 36.4 %من الذين لهم خبرة من سنة إلى 10 سنوات، حيث تعكس إحباط الموظفين الجدد الذين يجدون صعوبة في تقديم أفكار جديدة في بيئة تميل إلى الخبرة والأقدمية. كما تبين افتقار هؤلاء لشبكة علاقات داخل الهيكل التنظيمي باعتبارهم حديثي التواجد نسبيا في المؤسسة، التي تمكنهم من تعزيز فرصهم في تقديم وتمرير أفكار جديدة.

كما ترى فئة أخرى نسبتها 23.3 % أن الأفكار والمبادرات تقبل بناء على طبيعة المنصب، تدعمها الفئة التي لها أقدمية أكثر من 30 سنة بنسبة 60%، وفكرة أن المناصب الرفيعة في النظام تكون أكثر تأثيرا في قبول الأفكار، وربما يستفيد هؤلاء من المناصب العليا التي يشغلونها، كما تعكس قوة العلاقات والروابط الاجتماعية لدى الأفراد في هذه المناصب، ما يسمح لهم بالتأثير على القرارات وتقديم أفكارهم بسهولة أكبر. فيما ترى فئة أخرى قليلة نسبتها 8.9 % أن الأفكار تقبل بناء على العلاقات الاجتماعية، حيث تدعمها نسبة 14.6% من الأفراد الذين لهم أقدمية مهنية قصيرة بين سنة و10 سنوات، يمكن تفسير رؤية هؤلاء من خلال تجربتهم المهنية

ومحاولتهم المشاركة بواسطة طرح أفكارهم الجديدة، وقناعتهم بأن العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار هي الحل الأمثل لتعزيز فرصهم في تقديم أفكارهم، خصوصا في حالة افتقارهم للخبرة الكافية.

يبين تحليل البيانات أن هناك ميل قوي نحو قبول الأفكار بناء على الخبرة والكفاءة، حيث يفضل الهيكل التنظيمي الاعتماد على هذه المؤهلات الموضوعية، بالإضافة إلى تقبلها بناء على طبيعة المنصب، حيث أن الهيكل الهرمي يعطي للأفراد في المناصب العليا المزيد من السلطة لتقديم أفكارهم. دون إغفال دور شبكة العلاقات الاجتماعية في التأثير في عملية صنع القرار وطرح الأفكار داخل المؤسسة، حيث يكون للأفراد الذين يمتلكون علاقات وروابط اجتماعية قوية قدرة أكبر على تمرير أفكارهم واقتراحاتهم، مقارنة بمن يفتقرون إلى هذه العلاقات أين يجدون صعوبة في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (77): يبين العوامل المحفزة على الأداء الجيد بالمؤسسة على أساس الجنس بدلالة الفئة المهنية.

الجنس	الفئة المهنية	العوامل المحفزة على الأداء الجيد					المجموع
		الأجـــــر والحوافز	العلاقات مع المرؤوسين	العلاقـات مـع الرؤساء	المشاركة في اتخاذ القرار	القـــــيم والمبادئ	
ذكر	عون تنفيذ	25	3	2	13	7	50
		50%	6%	4%	26%	14%	100%
	عون تحكم	31	5	2	13	1	52
		59.6%	9.6%	3.8%	25%	1.9%	100%
	إطار	33	8	3	12	5	61
		54.1%	13.1%	4.9%	19.7%	8.2%	100%
	المجموع	89	16	7	38	13	163
		54.6%	9.8%	4.3%	23.3%	8.0%	100%
أنثى	عون تنفيذ	4	1	0	0	1	6
		66.7%	16.7%	0%	0%	16.7%	100%
	عون تحكم	1	0	0	2	0	3
		33.3%	0%	0%	66.7%	0%	100%
	إطار	3	0	1	4	0	8
		37.5%	0%	12.5%	50%	0%	100%
	المجموع	8	1	1	6	1	17
		47.1%	5.9%	5.9%	35.3%	5.9%	100%
المجموع	عون تنفيذ	29	4	2	13	8	56
		51.8%	7.1%	3.6%	23.2%	14.3%	100%
	عون تحكم	32	5	2	15	1	55
		58.2%	9.1%	3.6%	27.3%	1.8%	100%
	إطار	36	8	4	16	5	69
		52.2%	11.6%	5.8%	23.2%	7.2%	100%
	المجموع	97	17	8	44	14	180
		53.9%	9.4%	4.4%	24.4%	7.8%	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54.6 % من فئة الذكور يحفزهم الأجر والحوافز على تقديم

الأداء الجيد، في مقابل نسبة 47.1 % من الإناث، ونلاحظ أيضا أن نسبة 58.2 % من فئة أعوان التحكم يحفزهم الأجر والحوافز على تقديم أداء جيد، مقابل نسبة52.2 % من الإطارات، ومقابل نسبة 51.8% من أعوان التنفيذ.

تحليل المعطيات الإحصائية يتطلب النظر إلى بعض السياقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، التي تؤثر على تصورات الأفراد حول درجة تأثير الحوافز المادية على أدائهم في العمل، حيث توضح هذه النسب وجود فروق ملحوظة في أهمية الحوافز المادية عبر الجنس والفئات الوظيفية المختلفة، مما يشير إلى تنوع الاحتياجات والمحفزات بناء على الظروف الشخصية والمهنية. حيث تشير البيانات الاحصائية إلى وجود نسبة أكبر من الذكور 54.6% يعتبرون أن الأجر والحوافز محفزات رئيسية للأداء الجيد مقارنة بنسبة 47.1% من الإناث. ما يمكن تفسيره من منظور الأدوار التي تعزز في المجتمعات على أساس النوع الاجتماعي التقليدي، حيث يتوقع من الذكور غالبا أن يكونوا المسؤولين الأساسيين عن تأمين الدخل للأسرة، لذا يضع هؤلاء أهمية أكبر على الأجر والحوافز كجزء من توقعاتهم الاجتماعية لتأمين مستقبل أسرهم. في المقابل يمكن أن تكون الإناث أكثر تأثرا بعوامل أخرى غير الأجر المباشر، مثل الاستقرار الوظيفي، الاندماج الوظيفي المناسب، أو التوازن بين الحياة العملية والشخصية. حيث يواجهن حواجز اجتماعية يمكنها التأثير على قدرتهن على بناء شبكات اجتماعية مهنية فعالة بنفس القدر، ما يجعل الحوافز المادية أقل تأثيرا في حال توفرت التوازنات أخرى.

وعليه يمكن إرجاع الاختلافات بين الجنسين إلى تقسيم العمل القائم على النوع الاجتماعي، أو وجود تقاليد في المؤسسة أو في طبيعة عملها تفرض الميل إلى الذكور في المناصب العليا، أو تلك التي تتطلب مجهودا أكبر، مما يجعل الأجر والحوافز أكثر أهمية للذكور، الذين يطلب منهم غالبا تحقيق نتائج أعلى مقارنة بالإناث. – لتوضيح ذلك أكثر نمر إلى معرفة العلاقة بين متغير الفئة المهنية وعامل الأجر والحوافز لتقديم أداء جيد. حيث تبين أيضا الفوارق الوظيفية أن الحوافز المادية تلعب دورا أكبر، بما نسبته 58.2% من أعوان التحكم، ويمكن تفسير ذلك من منظور السوسيولوجيا المهنية وطبقات العمل، حيث أن أعوان التحكم هم في العادة موظفون في مستويات متوسطة، ويشعرون غالبا أنهم يعملون بجد لكنهم لا يحصلون على الاعتراف الكافي مقارنة بالإطارات الأعلى منهم، أو أنهم لا يتمتعون بشبكات اجتماعية قوية تمكنهم من الوصول إلى الفرص غير المادية، مثل الترقيات أو الامتيازات غير المالية، ولذلك يعتمدون بشكل أكبر على الأجر والحوافز كوسيلة لتحسين وضعهم، حيث نلاحظ أن نسبة 59.6 %من فئة أعوان التحكم الذكور يحفزهم الأجر والحوافز على تقديم أداء جيد، مقابل 33.6% من الإناث في هذه الفئة. وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين فئة أعوان

التحكم الذكور والأجر والحوافز لتقديم أداء جيد.

في مقابل 52.2% من الإطارات بوصفهم في مستويات إدارية عليا، قد يكون لديهم حوافز وامتيازات وظيفية أخرى غير مادية، كما يمكن أن يكون لديهم رأس مال اجتماعي أكبر من خلال شبكات علاقاتهم مع زملاء في المناصب العليا، مما يوفر لهم فرصا أكبر لتعزيز مكانتهم بطرق أخرى غير الأجر المباشر، مثل الترقية، التدريب المهني، أو النفوذ داخل المؤسسة. حيث نلاحظ أيضا أن نسبة 54.1 %من هذه الفئة عند الذكور يحفزهم الأجر والحوافز على تقديم أداء جيد، مقابل نسبة 37.5 %من الإناث في هذه الفئة. وعليه نقول أن هناك علاقة بين متغير فئة الإطارات الذكور وعامل الأجر والحوافز لتقديم أداء جيد.

وفي حين أيضا هناك نسبة 51.8 % أعوان التنفيذ الذين يقومون بالمهام اليومية، قد يرون الحوافز المالية كمحرك رئيسي نظرا لتعرضهم للروتين والعمل الشاق، لكنهم قد يكونون أقل تركيزا على الحوافز المادية مقارنة بأعوان التحكم، فقد يكون هناك سقف محدود للطموح أو النمو المهني في وظائفهم. حيث نلاحظ أن نسبة 66.7% من إناث هذه الفئة يحفزهن الأجر والحوافز على تقديم أداء جيد، مقابل نسبة 50 % من فئة الذكور. وعليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة بين متغير الفئة المهنية أعوان التنفيذ من الجنسين وعامل الأجر والحوافز لتقديم أداء جيد رغم وجود تفوق نسبي للاناث على الذكور. وهو ما تطرق إليه أفراد العينة من خلال إجاباتهم المتنوعة حول السؤال رقم 69 المتعلق بالاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

تعكس هذه االنتائج تعقيدات العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، التي تؤثر على توقعات الأفراد وسلوكياتهم في العمل، حيث يعتبر الأجر والحوافز محفزا رئيسيا، لكن هذا التأثير يتفاوت بناء على متغيرات مثل الجنس والمستوى الوظيفي. وتبرز هذه المعطيات أن الأفراد فئة الإطارات من الذكور، قد يكونون أقل اعتمادا على الحوافز المادية كوسيلة لتحفيز الأداء. بينما يعتمد الأفراد في المناصب الأدنى أو الذين لديهم شبكات اجتماعية أقل مثل أعوان التحكم الإناث على الأجر والحوافز كأداة لتحسين وضعهم الاجتماعي والاقتصادي. وعليه يمكن القول أن متغير الفئة المهنية له تأثير حسب جنس الإناث في هذه العلاقة عند بعض الفئات المهنية.

الجدول رقم (78): يبين تأثير نوع القدرات التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة لشغل المنصب على كيفية تأدية المهام من حيث المواصفات .

نوع القدرات التي يمتلكها الأفراد	كيفية تأدية المهام من حيث المواصفات				المجموع
	بنفس المواصفات المطلوبة	أحسن من المواصفات المطلوبة	أقل من المواصفات المطلوبة	أقدم العمل ولا تهمني المواصفات	
قدرات جسدية	29	21	9	4	63
	46%	33.3%	14.3%	6.3%	100%
قدرات ذهنية	36	18	4	12	70
	51.4%	25.7%	5.7%	17.1%	100%
قدرات نفسية	2	2	1	1	6
	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	100%
قدرات جسدية وذهنية	21	10	0	1	32
	65.6%	31.3%	0%	3.1%	100%
لا تمتلك أي قدرات	6	2	1	0	9
	66.7%	22.2%	11.1%	0%	100%
المجموع	94	53	15	18	180
	52.2%	29.4%	8.3%	10%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 52.2 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 66.7 % من الذين لا يمتلكون قدرات تتماشى مع المنصب الذي يشغلونه، ونسبة 65.6 % منهم يمتلكون قدرات جسدية وذهنية أهلتهم لشغله، ونسبة 51.4% من أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون قدرات ذهنية، ونسبة 46 % منهم أجابوا بامتلاك قدرات جسدية، ونسبة 33.3 % منهم أجابوا بامتلاك قدرات نفسية أهلتهم لشغل مناصبهم. في مقابل فئة نسبتها29.4 % من الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم أحسن من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 33.3%من الذين أجابوا بامتلاك قدرات جسدية ونفسية أهلتهم لذلك، ونسبة 25 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بامتلاك قدرات ذهنية أهلتهم لشغل المنصب، ونسبة 51.4 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنهم لا يمتلكون قدرات تتماشى مع المنصب الذي يشغلونه. وما نسبته 10 % منهم يقدمون العمل ولا تهمهم المواصفات، تدعمها نسبة 17% من الذين يمتلكون قدرات ذهنية ونفسية، ونسبة 6.3% منهم أجابوا بامتلاك قدرات جسدية أهلتهم لشغل مناصبهم، ونسبة

3.1 % من أفراد عينة الدراسة يمتلكون قدرات جسدية وذهنية. وفي مقابل أيضا فئة نسبتها 8.3 % فقط من الذين أجابوا بأنهم يؤدون المهام الموكلة إليهم بمواصفات أقل، تدعمها نسبة 16.7 %من الذين يمتلكون قدرات نفسية، ونسبة14.3 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بامتلاك قدرات جسدية وذهنية، ونسبة 11.1 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بعدم امتلاك قدرات تتماشى مع منصب عملهم، ونسبة 5.7 % من أفراد عينة الدراسة أجابوا بامتلاك قدرات ذهنية أهلتهم لشغل منصب عملهم.

تعكس البيانات الإحصائية للجدول أعلاه مجموعة الديناميكيات الاجتماعية المرتبطة بمدى توافق قدرات الأفراد مع المناصب التي يشغلونها وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم، وعليه فإن تحليل هذه البيانات من منظور اجتماعي يتطلب تناول عدة أبعاد رئيسية. حيث يشير الاتجاه العام إلى غالبية يؤدون المهام وفق المواصفات المطلوبة، وهو ما يدل على وجود مستوى مقبول من التطابق بين القدرات الفردية والمتطلبات المهنية، مما يعكس توفر حد مقبول لدى معظم الأفراد من المؤهلات المطلوبة. تدعمها نسبة 66.7 % ممن أفادوا بعدم امتلاكهم قدرات تتماشى مع المنصب الذي يشغلونه، هذه الفئة تثير تساؤلات حول آليات التوظيف والاختيار التي يمكن أن تفسر بعدم مراعاة الكفاءة أثناء التوظيف، واستناد التعيين إلى عوامل أخرى مثل، العلاقات أو الأقدمية، أو عدم توفير فرص تدريب وتكوين كافية لتماشي الموظفين مع احتياجات وظائفهم، أو وجود معايير غير واضحة وغير دقيقة لكيفية تقييم الأداء والكفاءة داخل المؤسسة. ووجود فئة أخرى نسبتها 65.6 % من أفراد العينة لديهم قدرات جسدية وذهنية أهلتهم لذلك، مما يبين توفر نسبة كبيرة على هذه القدرات. بينما يمكن أن يعاني الآخرين من نقص في القدرات المناسبة لوظائفهم. والذي يمكن تفسيره أيضا من خلال العوامل المتعلقة ببيئة العمل، مثل عدم توفر الدعم الكافي لتعزيز ثقة الأفراد في قدراتهم، أو من خلال نقص فرص التكوين الكافية، حيث أن بعض الوظائف تتطلب مهارات أكثر تعقيدا لا يمتلكها جميع الموظفين، مما يجعلهم يشعرون بعدم الجاهزية رغم تأديتهم للمهام بشكل مقبول.

في حين هناك فئة أخرى نسبتها 29.4 %من الأفراد يؤدون المهام بشكل أحسن من المتوقع، ما يعكس وجود نخبة من الموظفين القادرين على تجاوز متطلبات الوظيفة، تدعمها بنسبة 33.3 %ممن يمتلكون قدرات جسدية ونفسية متوازنة، ما يعزز أهمية الحالة النفسية في الأداء الفائق، كما يؤكد على دور هذه العوامل في تحقيق الأداء المتميز وعدم ارتباطه بالقدرات الذهنية فقط. وفي حين أيضا هناك فئة أخرى نسبتها10 % من الأفراد الذين لا يهتمون بالمواصفات المطلوبة، هؤلاء يعكسون وجود لامبالاة وظيفية، يمكن أن تكون ناتجة عن

تراكم مجموعة من العوامل مثل، ضعف الحوافز والتقدير داخل المؤسسة، أو غياب الرقابة والتقييم الجيد للأداء، أو غياب العدالة في الترقية، أو لأسباب أخرى يمكن أن ينعكس أثرها على جودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة. وفي المقابل هناك فئة نسبتها8.3 %من الأفراد يؤدون المهام بمواصفات أقل من المطلوب، هذه الفئة هي الأقل لكنها تبرز تحديات مثل، ضعف التأهيل أو عدم تناسب القدرات مع الوظائف.

على ضوء تحليل البيانات يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مجرد انعكاس مباشر للقدرات فقط، بل له ارتباط وتأثير بعوامل اجتماعية وتنظيمية أخرى مثل بيئة العمل، التحفيز، والتوقعات التنظيمية. كما يتضح أن غياب التناسب بين متطلبات الوظيفة والقدرات قد يسبب توترات وظيفية، ويؤثر عليه على المدى الطويل. وهو ما يتضح من خلال نجاح بعضهم في أداء مهامه رغم عدم توفر المهارات المطلوبة، مما يؤكد الاعتماد على بدائل أخرى، مثل الزملاء أو توظيف تجارب حياتية خارج العمل، أو مهارات مكتسبة بطريقة غير رسمية. وهو ما يفرض تحسين الأداء العام بتبني نهج شامل يأخذ في الاعتبار جميع هذه العوامل.

الجدول رقم (79): يبين تأثير معايير توظيف الأفراد على طريقة تأديتهم لمهامهم من حيث المواصفات .

معيار التوظيف	طريقة تأدية المهام من حيث المواصفات				المجموع
	بنفس المواصفات المطلوبة	أحسن من المواصفات المطلوبة	أقل من المواصفات المطلوبة	أقدم العمل ولا تهمني المواصفات	
مؤهلاتك العلمية	23	15	4	8	50
	46%	30%	8%	16%	100%
كفاءتك وقدراتك	43	22	8	5	78
	55.1%	28.2%	10.3%	6.4%	100%
تخصصك النادر في سوق العمل	4	3	1	0	8
	50%	37.5%	12.5%	0%	100%
استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة	8	5	2	1	16
	50%	31.3%	12.5%	6.3%	100%
علاقاتك الاجتماعية	16	8	0	4	28
	57.1%	28.6%	0%	14.3%	100%
المجموع	94	53	15	18	180
	52.2%	29.4%	8.3%	10%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.2 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم بنفس المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 57.1 %من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 55.1 % من الذين وظفوا على أساس كفاءاتهم وقدراتهم، ونسبة 50% منهم يمتلكون تخصصات نادرة، ونفس النسبة للذين استفادوا من عقود عمل سابقة بالمؤسسة، ونسبة 46 % من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية. في حين هناك فئة أخرى نسبتها29.4 % من الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم أحسن من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 37.5%من الذين وظفوا على أساس تخصصهم النادر، ونسبة 31.3 % من الذين استفادوا من عقود عمل سابقة، ومن وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 28.6% من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية. وفي حين أيضا ما نسبته 10 % منهم يقدمون العمل دون الاهتمام بالمواصفات، تدعمها نسبة 16 %من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 14.3% منهم وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 6.4 % وظفوا على أساس كفاءتهم واستفادتهم

من عقود عمل سابقة. وفي مقابل ذلك هناك نسبة 8.3 % فقط من الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم بمواصفات أقل، تدعمها نسبة 12.5 %من الذين استفادوا من عقود عمل سابقة، ونسبة8% من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية.

تكشف البيانات الإحصائية أعلاه عن تداخل وتأثير عوامل مختلفة على الأداء الوظيفي، خاصة معايير التوظيف مثل (العلاقات الاجتماعية، العقود السابقة، الكفاءة، المؤهلات العلمية، والتخصصات النادرة). حيث يعكس التحليل السوسيولوجي كيف تؤثر هذه العوامل على تطابق الأداء مع المواصفات المطلوبة، أو تفوقه أو ضعفه. وعليه فإن الاتجاه العام للبيانات من أفراد العينة يؤدون المهام وفق المواصفات المطلوبة، ولهم القدرة على تحقيق الحد الأدنى من المتطلبات، تدعمها فئة نسبتها 57.1% منهم تم توظيفهم بناء على علاقاتهم الاجتماعية، ويعكس ديناميكية التوظيف عبر هذه الشبكات، التي ينعكس أثرها على الأداء الوظيفي إما إيجابا من حيث إسهامها في توظيف أشخاص يعرفون طبيعة المؤسسة وعلى دراية مسبقة بتحدياتها، مما يساعدهم على الاندماج السريع وتحقيق أداء جيد. وإما سلبا حيث تؤدي هذه الممارسات إلى تهميش الكفاءات، من خلال حصول بعض الأفراد على وظائف دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة لذلك. ونسبة 55.1% تم توظيفهم بناء على الكفاءة، مما يشير إلى أن التوظيف بالكفاءة لا يزال مؤثرا في تحقيق الأداء الجيد. وفئة أخرى نسبتها 50% ممن لديهم تخصصات نادرة استفادوا من عقود سابقة، مما يشير إلى أن هذه الفئة قد تكون ضرورية لاستمرارية المؤسسة، لكن ليس بالضرورة أن تقدم أداء متفوقا. ونسبة 46% من هذه الفئة تم توظيفهم بناء على المؤهلات العلمية، مما يعني أن المؤهلات لوحدها ليست العامل الأساسي لضمان التفوق في الأداء.

في مقابل ذلك هناك فئة تقارب 30 % أجابوا أنهم يؤدون المهام بمواصفات تفوق المطلوب، قد تعكس وجود أفراد لديهم كفاءات أو دوافع إضافية تؤهلهم للأداء الفائق المتميز. تدعمها نسبة 37.5 %منهم تم توظيفهم بسبب تخصصاتهم النادرة، مما يشير إلى أن امتلاك معرفة متخصصة يسهم في جودة الأداء. ونسبة 31.3% منهم استفادوا من عقود عمل سابقة أو وظفوا بناء على مؤهلاتهم، مما يدل على أهمية الخبرة في تحقيق أداء عال. ونسبة 28.6% وظفوا بناء على علاقاتهم الاجتماعية، مما قد يعكس امتلاك بعض الموظفين ذوي النفوذ الاجتماعي لمهارات جيدة تؤهلهم للأداء المتفوق.

وفي حين أيضا هناك فئة نسبتها 10% أجابوا أنهم لا يكترثون بالمواصفات أثناء أداء العمل، هذه الفئة رغم قلتها تعكس ضعف الالتزام بالمعايير، ويمكن أن يرجع ذلك لغياب عامل التحفيز أو ضعف بيئة العمل. تدعمها نسبة 16 % منهم وظفوا بناء على مؤهلاتهم، مما يبين أن المؤهلات وحدها لا تكفي لضمان الالتزام بالمواصفات، ونسبة 14.3 % تم توظيفهم وفق علاقاتهم الاجتماعية كما لا ينفي افتقار بعضهم للحوافز لأداء العمل بشكل مثالي. بالاضافة إلى وجود فئة قليلة نسبتها 6.4 % منهم وظفوا بناء على كفاءتهم. وعليه فإن الكفاءة وحدها لا تكفي لضمان أداء جيد، كما يمكن أن تكون هذه الظاهرة ناتجة عن ضعف نظام التحفيز والرقابة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى اللامبالاة من بعض الموظفين. في مقابل نسبة 8 %منهم تم توظيفهم بناء على مؤهلاتهم العلمية، مما يعني أن الشهادة وحدها لا تضمن الأداء الجيد إذا لم تترافق مع مهارات عملية أو تحفيز وظيفي. هذا قد يعكس تأثير الاستقرار الوظيفي الزائف، حيث يشعر بعض الموظفين الذين استفادوا من عقود سابقة بالأمان الوظيفي مما يؤدي إلى تراجع أدائهم، كما قد يكون ضعف الأداء بين حملة المؤهلات العلمية ناتجا عن عدم حصولهم على الخبرة الكافية أو عدم توافق تخصصاتهم مع متطلبات الوظيفة.

يبين تحليل البيانات الاحصائية أعلاه أن معايير التوظيف من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، لكنها ليست العامل الوحيد، على غرار بيئة العمل، الخبرة والتحفيز. كما تبين أن التوظيف بالعلاقات الاجتماعية لا يعني بالضرورة عدم امتلاك الأفراد لكفاءة ومؤهلات، وهو ما يوجب مراعاة كل هذه العوامل في عملية الاختيار، والتركيز على تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم لضمان بيئة عمل مساعدة على تقديم أفضل أداء ممكن.

الجدول رقم (80): يبين تأثير معايير التوظيف على طريقة تأدية أفراد العينة لمهامهم من حيث الوقت.

معيار التوظيف	طريقة تأدية المهام من حيث الوقت			المجموع
	أقدمها في الوقت المحدد	أتأخر في تقديم المهام	أقدمها قبل انتهاء الوقت المحدد	
مؤهلاتك العلمية	37	6	7	50
	74%	12%	14%	100%
كفاءتك وقدراتك	63	4	11	78
	80.8%	5.1%	14.1%	100%
تخصصك النادر في سوق العمل	5	0	3	8
	62.5%	0%	37.5%	100%
استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة	12	1	3	16
	75.0%	6.3%	18.8%	100%
علاقاتك الاجتماعية	21	0	7	28
	75%	0%	25%	100%
المجموع	138	11	31	180
	76.7%	6.1%	17.2%	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 76.7 % تمثل الاتجاه العام لأغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يؤدون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 80.8% من الذين وظفوا على أساس كفاءاتهم وقدراتهم، ونسبة 75% بالنسبة للذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، والذين استفادوا من عقود عمل سابقة بالمؤسسة، ونسبة 74 % من الذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، ونسبة 62.5% من الذين يمتلكون تخصصات نادرة. في حين هناك فئة نسبتها17.2% من الذين يقدمون المهام الموكلة إليهم قبل الوقت المحدد، تدعمها نسبة 37.5 % من الذين وظفوا على أساس تخصصهم النادر، ونسبة 25% من الذين وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، ونسبة 18.8% من الذين استفادوا من عقود عمل سابقة بالمؤسسة، ونسبة 14% بالنسبة للذين وظفوا على أساس مؤهلاتهم العلمية، والذين وظفوا على أساس كفاءاتهم. وفي حين أيضا هناك نسبة6.1 %فقط أجابوا أنهم يتأخرون في تقديم المهام المسندة إليهم.

تكشف البيانات الاحصائية للجدول أعلاه أن لمعايير التوظيف تأثير على كيفية الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد، وتبين توجهات الأفراد داخل بيئة العمل فيما يخص ذلك. والتي سنقوم من خلال التحليل

الاجتماعي للبيانات بإبراز كيفية تأثير هذه المعايير على الالتزام الزمني بالأداء الوظيفي. حيث تعكس هذه البيانات مستوى عال من الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، تدعمه نسبة 80.8% من الذين وظفوا بناء على كفاءاتهم وقدراتهم، مما يؤكد على أن الكفاءة المهنية ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام بالمواعيد. وفئة نسبتها 75% من الذين وظفوا عبر العلاقات الاجتماعية أو استفادوا من عقود عمل سابقة، الذي يشير إلى أن تعيين هؤلاء عبر شبكاتهم الاجتماعية لا يمنع من امتلاك مستويات مقبولة من المسؤولية المهنية. ونسبة 74% من الذين وظفوا بناء على مؤهلاتهم العلمية، وهي نسبة متقاربة مع الفئات الأخرى، ما يدل على أن المؤهل يمكن أن يسهم في تعزيز مهارات التخطيط وإدارة الوقت. وفئة أقل بما نسبته 62.5% من الذين يمتلكون تخصصات نادرة واستفادوا من عقود عمل سابقة، مما قد يشير إلى أن أصحاب التخصصات النادرة يمكن أن يواجهوا ضغوطا إضافية أو وقتا أطول لإنجاز مهامهم. وعليه يمكن القول أن الانضباط في تسليم المهام في الوقت المحدد، قد يكون نتيجة ثقافة عمل تركز على احترام المواعيد النهائية، أو وجود أنظمة رقابة صارمة داخل المؤسسة، كما يشير التفاوت الطفيف بين الفئات المختلفة إلى أن العوامل الشخصية مثل الدافع الداخلي والمهارات التنظيمية قد تكون أكثر تأثيرا من معيار التوظيف نفسه.

في مقابل فئة تمثل نسبتها 17.2% من أفراد العينة متميزون في تأدية المهام الموكلة إليهم، ويظهر توزيع هذه الفئة وفقا لمعيار التوظيف أن ما نسبته 37.5% تم توظيفهم على أساس تخصصهم النادر، مما يبرز أهمية الأفراد ذوي المهارات المتخصصة وتفوقهم في أداء المهام بسبب مهاراتهم الفريدة. ونسبة 25 %من هذه الفئة أيضا وظفوا على أساس علاقاتهم الاجتماعية، وهو ما قد يعكس إما امتلاكهم لمهارات تنظيمية جيدة أو رغبتهم في إثبات جدارتهم رغم تعيينهم عبر العلاقات الشخصية. وفئة أخرى نسبتها 18.8 %من الذين استفادوا من عقود سابقة، مما قد يدل على استفادتهم من خبراتهم السابقة داخل المؤسسة في تنفيذ الأعمال بشكل أسرع. وما نسبته 14 % فقط من الموظفين، الذين تم تعيينهم بناء على مؤهلاتهم العلمية أو كفاءاتهم، وهو ما قد يشير إلى أنهم أكثر التزاما بالمواعيد النهائية، لكنهم ليسوا بالضرورة الأسرع في الإنجاز. وعليه يمكن القول أن الإنجاز المبكر قد يكون مرتبطا بمستوى الحافز الشخصي، حيث يسعى بعض الموظفين للتميز عبر تسليم المهام قبل الوقت المحدد. وأن أصحاب التخصصات النادرة ربما يكون لديهم معرفة متقدمة أو أدوات تسهل عليهم تسريع طرق الاداء، كما يمكن أن تكون الرغبة في إثبات الذات دافعا قويا لدى بعض الفئات، مثل أولئك الذين تم توظيفهم عبر العلاقات الاجتماعية.

في مقابل فئة قليلة نسبتها 6.1 % فقط من الموظفين الذين يتأخرون في إنجاز المهام، فقد يكون التأخير في إنجاز المهام ناتجا عن عوامل فردية مثل ضعف المهارات التنظيمية أو ضغوط العمل. كما قد يكون السبب مرتبطا بعدم وضوح التوجيهات الإدارية أو نقص الموارد اللازمة لإنجاز المهام في الوقت المطلوب، كما تشير هذه النسبة إلى وجود نظام إداري فعال يشجع الموظفين على الالتزام بالمواعيد، ويشير إلى أن بيئة العمل تتسم بقدر كبير من الالتزام والرقابة الفعالة.

نستنتج من خلال التحليل أن هناك بيئة عمل منضبطة إلى حد كبير، حيث ينجز معظم الموظفين مهامهم في الوقت المحدد أو قبل الموعد، وأن هناك تأثير متفاوت لطريقة التوظيف. حيث يبرز التوظيف على أساس الكفاءة والقدرات كعامل رئيسي في الالتزام بالمواعيد وضمان الجودة الزمنية، مما يؤكد أهمية الكفاءة في اختيار الموظفين. دون إغفال دور العلاقات الاجتماعية في ذلك، حيث يظهر هؤلاء مستوا جيد من الالتزام بالوقت، وهو ما يعني أن الاستعانة بهذه العلاقات ليست بالضرورة مؤشرا على ضعف الأداء، رغم أن معيار الجدارة يبقى الأكثر فاعلية في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (81): يبين تأثير طبيعة أسئلة الامتحانات على تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار.

الأسئلة المطروحة في امتحان التوظيف	التشجيع على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار		المجموع
	نعم	لا	
أسئلة حول التخصص الدراسي	22	46	68
	32.4%	67.6%	100%
اسئلة حول الجانب النفسي	3	7	10
	30%	70%	100%
أسئلة حول المهارات والمعارف المكتسبة	20	42	62
	32.3%	67.7%	100%
ثقافة عامة	8	32	40
	20%	80%	100%
المجموع	53	127	180
	29.4%	70.6%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 70.6 %تمثل الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، الذين يرون أن المؤسسة لا تشجع موظفيها على تقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، تدعمها نسبة 80 %من الذين يرون أن أسئلة الامتحان طرحت حول الثقافة العامة، ونسبة 67.7 % حول المهارات والمعارف المكتسبة، ونسبة 67.6% حول التخصص الدراسي. في مقابل نسبة 29.4 %يرون أن هناك تشجيع للأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، تدعمها نسبة 32.4 %أسئلة حول التخصص الدراسي ونسبة 32.3 %حول المهارات والمعارف المكتسبة، ونسبة 30 %حول الجانب النفسي، ونسبة 20 % كانت الأسئلة حول متعلقة بالجانب الثقافي للأفراد.

البيانات الاحصائية لهذا الجدول يبرز تأثير طبيعة الأسئلة المطروحة في الامتحان على مدى تشجيع المؤسسة لموظفيها على الابتكار وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرار. حيث يبين الاتجاه العام أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تشجعهم على تقديم الأفكار ولا تشركهم في اتخاذ القرار. هذه النسبة العالية تدعمها نتائج متعلقة بأسئلة الامتحانات، التي تعكس ثقافة مؤسسية لا تركز على الإبداع والمشاركة. ويتضح ذلك من خلال النسب التي تبين أن 80 %من الأسئلة تتعلق بالجانب الثقافي، هذا النوع من الأسئلة لا يرتبط مباشرة بالعمل أو تطوير الأداء المهني، ما يعني غياب التركيز على الإبداع أو المهارات الذاتية. ونسبة 67.7 %من الأسئلة حول المهارات والمعارف المكتسبة، التي يشير إلى أن الامتحانات تقيم المعرفة السابقة بدلا من تحفيز التفكير الابتكاري. ونسبة 67.6% من الأسئلة حول التخصص الدراسي، مما يدل على التركيز على التقييم التقليدي، وليس التقييم الوظيفي التطبيقي أو القائم على حل المشكلات. وعليه يمكن القول أن هذا النوع من الامتحانات تبنى بطريقة تعكس ثقافة تقليدية تعتمد على قياس المعارف النظرية، بمعنى أن هناك اهتماما نسبيا أكبر بالأفكار التي ترتبط مباشرة بالإنتاجية والكفاءة (الرأسمال البشري الوظيفي)، أكثر من تلك التي تتعلق بتوسيع أفق الموظف أو تنميته ثقافيا أو فكريا. وهو ما يوحي بثقافة مؤسسية وظيفية تقنية تركز على الجانب المهني وتقلل من قيمة التفكير النقدي أو الابتكار العام.

في حين أن هناك اتجاه أقل بما نسبته 29.4 % فقط من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والمشاركة، تدعمها نسبة 32.4 %من الأسئلة التي ترتبط بالتخصص الدراسي، رغم أنها نسبة محدودة، إلا أنها قد تشير إلى اهتمام نسبي بالجانب المهني، ونسبة 32.3 %من الأسئلة حول المهارات والمعارف المكتسبة، التي تدل على محاولة ولو جزئية لتقييم القدرات العملية، لكنها غير كافية لتأكيد التشجيع. ونسبة 30 % من الأسئلة حول الجانب النفسي، التي يشير إلى اهتمام بالجوانب الشخصية التي ترتبط بالإبداع

مثل التحفيز والذكاء العاطفي، ونسبة 20 %من الأسئلة حول الجانب الثقافي للفرد، تعكس نظرة أوسع للفرد، لكنها غير مرتبطة مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة.

عموما توحي هذه النسب المنخفضة إلى وجود نمط كلاسيكي بالمؤسسة يتوافق مع وصف ماكس فيبر، الذي ينظر إلى الموظفين كأدوات تنفيذ، لا كفاعلين مساهمين في صنع القرار. حيث يمكن أن يدل غياب المشاركة الفعلية عن غياب الثقة التنظيمية، ومن جانب آخر يمكن أن تشير إلى وجود فجوة بين الرأسمال البشري والرأسمال الرمزي، من خلال تركيز المؤسسة على أسئلة تخصصية أو مهارية تقيم الموظف على أساس قدرته على الإجابة الصحيحة، لا على أساس قدرته على التفكير النقدي أو الابتكار. رغم أن البيانات تبين وجود مؤشرات جزئية على محاولات تشجيع المشاركة والإبداع، لكنها لا تزال محدودة وغير كافية لتكوين ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، وتعتبر مرآة لسياسات المؤسسة، حيث يظهر الاعتماد الكبير على الثقافة العامة والمعرفة الأكاديمية ضعفا في التوجه نحو التمكين المهني والإبداعي. كما أن غياب التركيز على الأسئلة التطبيقية أو القائمة على التفكير التحليلي يضعف من إمكانية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ويمكن أن يؤدي إلى شعور عام بعدم التقدير لأفكار الموظفين وانخفاض الحافز للمشاركة.

تسفر البيانات الاحصائية وفق رؤية الموظفين عن وجود خلل بنيوي في الثقافة المؤسسية، حيث تغلب عليها المقاربة البيروقراطية التقنية، التي تؤدي إلى كبت المبادرة وتقليص إمكانيات التطور الجماعي داخل المؤسسة. وتبين أن هناك بعض المحاولات المحدودة في هذا الاتجاه، التي تستدعي إعادة نظر شاملة في آليات التقييم والتفاعل الداخلي. من خلال إعادة تصميم الامتحانات بحيث تشتمل على أسئلة تتعلق بحل المشكلات الواقعية، والتفكير النقدي والتحليلي، وتعزز ثقافة التمكين والمشاركة داخل المؤسسة من خلال إدماج الموظفين في وضع السياسات والقرارات.

الجدول رقم (82): يبين تأثير طريقة النجاح في مسابقة التوظيف على كيفية تصرف أفراد العينة تجاه عروض العمل الخارجية.

أساس النجاح في المسابقة	كيفية التصرف مع عرض العمل الجديد			المجموع
	رفض العرض والبقاء في المؤسسة	قبول العرض بشروط معينة	قبول العرض دون تردد	
الكفاءة	23	31	10	64
	35.9%	48.4%	15.6%	100 %
الوساطة	14	21	7	42
	33.3%	50%	16.7%	100%
الكفاءة والوساطة	22	45	7	74
	29.7%	60.8%	9.5%	100%
المجموع	59	97	24	180
	32.8%	53.9%	13.3%	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن 53.9 %تمثل الاتجاه العام لافراد عينة الدراسة الذين أبدوا قبولا مشروط بالعروض الخارجية، تدعمها نسبة 60.8% وظفوا بناء على الكفاءة والوساطة معا، ونسبة 50% وظفوا على أساس الوساطة ونسبة 48.4% وظفوا على أساس الكفاءة. في حين ما نسبته 32.8 % يرفضون العرض مباشرة، تدعمها نسبة 35.9 % وظفوا على أساس الكفاءة فقط ونسبة 33.3 %على أساس الوساطة فقط، ونسبة 29.7 %على أساس الكفاءة والوساطة. وفي حين أيضا هناك 13.3 %يقبلون العرض دون تردد، تدعمها نسبة 16.7 %على أساس الوساطة ونسبة 15.6 %على أساس الكفاءة ونسبة 9.5 %على أساس الكفاءة والوساطة معا.

تكشف البيانات الاحصائية عن أثر طريقة النجاح في مسابقة التوظيف على سلوك الأفراد تجاه عروض العمل الخارجية، سواء بالقبول أو الرفض أو التردد. حيث ينظر إلى التوظيف في علم الاجتماع ليس فقط كعملية إدارية أو تقنية، بل كآلية للاندماج الاجتماعي تعكس مدى عدالة النظام ومصداقية المؤسسات. لذلك فإن لطريقة الدخول إلى سوق العمل سواء بالكفاءة أو بالوساطة أو بكليهما تأثير مباشر على هذا القرار. حيث يشير الاتجاه

العام لأفراد العينة إلى قبول مشروط بالعروض الخارجية بنسبة53.9%، هذه الفئة تشير إلى حالة من التردد أو الانقسام الداخلي، من خلال وجود قبول بالعمل الخارجي إذا توفرت شروط معينة لذلك، يمكن أن تتمثل في أجر أفضل، منصب أعلى، أمان وظيفي. تدعمها نسبة60.8 %منهم وظفوا عبر الكفاءة والوساطة معا، ما يفسر على أنهم مدركون للطابع المزدوج لمنظومة التوظيف، وأنهم يعرفون أن الحصول على فرصة جديدة قد يتطلب أيضا علاقات وشبكات وليس فقط كفاءة. كما قد يخلق نوعا من التحفظ الاجتماعي والمهني، يجعل الفرد لا يثق بشكل كامل لا في النظام الداخلي ولا في العروض الخارجية. وعليه يمكن القول أن القبول المشروط يعكس ثقافة مهنية تتسم بالريبة وعدم اليقين، ويظهر أثر ضعف الشفافية في التوظيف، حيث يشعر الفرد أن الفرص ليست مبنية بالكامل على الكفاءة.

في حين هناك فئة أخرى تقدر بثلث أفراد العينة رافضة للعروض الخارجية مباشرة، حيث تمثل الأفراد الأكثر ولاء أو استقرارا في عملهم الحالي، وهو ما تدعمه نسبة 35.9 % من هذه الفئة تم توظيفهم بناء على الكفاءة فقط، وهو ما يشير إلى أن من نجحوا بناء على جهدهم الشخصي أكثر ميلا إلى الاحتفاظ بوظائفهم لأنهم يشعرون بأنهم استحقوها، وبالتالي يتمتعون بنوع من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. أما الذين تم توظيفهم عبر الوساطة فقط بنسبة33.3% أو عبر الوساطة والكفاءة بنسبة29.7%، فقد يرفضون العرض بدافع الحذر الاجتماعي أو الخوف من الفشل خارج نطاق حماية الشبكات الاجتماعية. وعليه يمكن القول أن هذا الرفض يعبر إما عن شعور بالانتماء الوظيفي في حالة الكفاءة، أو خوفا من المجازفة لدى من استفادوا من الوساطة.

وفي حين أيضا هناك فئة نسبتها13.3% من الذين يقبلون أي عرض دون تردد، رغم أن هذه الفئة تمثل الأقلية إلا أنها كاشفة سوسيولوجيا. تدعمها نسبة 16.7 % تم توظيفهم بالوساطة فقط، تدل على أن هؤلاء لا يشعرون بالارتباط الحقيقي بمكان العمل الحالي، لأنهم لم يلتحقوا عبر كفاءتهم، فيرون أن المغادرة لا تضرهم اجتماعيا أو مهنيا، ونسبة 15.6 % بالكفاءة فقط، هؤلاء يتمتعون بثقة في مهاراتهم، ما يمنحهم جرأة في التحرك نحو فرص جديدة. ونسبة 9.5 % بالكفاءة والوساطة معا، تعتبر النسبة الأقل ربما لأن هؤلاء أكثر وعيا بأن نجاحهم كان مزيجا هشا، فلا يملكون الثقة الكاملة في خوض تجارب جديدة دون دعم. وعليه يمكن القول أن القبول السريع بالعروض يعكس إما ثقة مهنية كبيرة عند أصحاب الكفاءة، أو ضعف الانتماء المؤسسي عند أصحاب الوساطة.

تحليل هذه البيانات سوسيولوجيا يظهر أن طريقة النجاح في مسابقة التوظيف ليست فقط بوابة دخول إلى المؤسسة، بل عاملا محددا لكيفية تصرف الأفراد مستقبلا، وكيفية بناء السلوك المهني والاجتماعي لهم تجاه الفرص المهنية الخارجية، حيث تبرز أن من اعتمد على الكفاءة يظهر استقلالية وولاء مشروطا، ومن اعتمد على الوساطة يتنقل بين الولاء والانتهازية، بينما من جمع بينهما يتقن اللعب في الحقل بتوازن حذر. كما أن هذه النتائج تكشف كيفية إعادة المؤسسة لإنتاج ثقافتها من خلال آليات الاختيار، وتبرز أهمية تعزيز العدالة والشفافية في التوظيف لتحقيق استقرار مهني واجتماعي أوسع.

خلاصة الفصل:

من خلال قراءة وتحليل بيانات الفرضية الثالثة إحصائيا وسوسيولوجيا، والتي مفادها أن الرأسمال البشري يؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، حيث بينت النتائج المتوصل إليها هذا الأثر على أداء الأفراد بوحدة ألتومات في مؤسسة أنابيب، من خلال الالتزام القوي لمن يمتلكونه بأداء المهام الموكلة إليهم من حيث الوقت والمواصفات. كما بينت أن الشعور القوي بالواجب والمسؤولية يعزز من انضباط الأفراد الذين يوظفون بناء على كفاءاتهم وقدراتهم، ويؤكد أهمية التكوين المتواصل في تنمية مهارات الأفراد. والرفع من قدرتهم على تأدية مهامهم وفق متطلبات الوظيفة، ودوره البارز في تعزيز ولاء العمال للمؤسسة.

في المقابل تظهر النتائج ضعف الثقافة التعاونية الأفقية بين الأفراد، مما يتطلب ضرورة تطوير مناخ عمل قائم على الثقة التبادلية والتشاركية بدل الاعتماد على السلطة العمودية فقط، وتهيئة بيئة عمل مفتوحة يشعر فيها الموظفون بالراحة في تبادل الأفكار لتعزيز الأداء والرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما تؤكد دور الحوافز والدوافع في التأثير على تقديم الأفكار والمبادرات التي تتأثر بعدة عوامل مثل الكفاءة المهنية وطبيعة المنصب والعلاقات الاجتماعية، حيث تكون الكفاءة أساسا لتقييم المبادرات. كما تظهر أيضا وجود ثقافة مؤسسية تعلي من الكفاءة الأداتية وتقصي البعد الإنساني والإبداعي في التقييم، وهذا ما يؤدي إلى كبت المبادرات وتقليص إمكانيات التطور الجماعي داخل المؤسسة.

كما يظهر أيضا أن طريقة النجاح في المسابقات ليست بوابة دخول إلى المؤسسة فقط، بل عاملا محددا لكيفية بناء السلوك المهني والاجتماعي للأفراد وتصرفهم تجاه الفرص المهنية الخارجية مستقبلا، كما يتضح أثر الرأسمال البشري بمختلف مؤشراته المتناولة على جودة الأداء الوظيفي للأفراد، من حيث الالتزام والانضباط والقدرة على مواجهة المشكلات داخل بيئة العمل.

وعليه يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مجرد انعكاس مباشر للقدرات الفردية فقط، بل هو انعكاس أيضا لمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية الأخرى مثل ضعف الحافز، أو عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الفعلية، وغيرها من الأسباب، التي تفرض ضرورة أخذها جميعا بعين الاعتبار، مع التركيز على التحفيز والتكوين والتوزيع الفعال والعادل للمهام.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية.

يعد عرض نتائج الدراسة مرحلة أساسية تهدف إلى إبراز ماتوصل إليه الباحث من معطيات ميدانية تعكس واقع الظاهرة المدروسة، ومن خلال هذا الجزء سيتم تقديم النتائج التي أفرزها البحث الميداني كما يلي:

1-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات الميدانية لغرض اختبار الفرضية الأولى، التي مفادها" يؤثر الرأسمال البشري للأفراد في عملية التوظيف في تحقيق اندماجهم الوظيفي في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة "، ومحاولة منا لمعرفة هذا الأثر من خلال أهم مؤشرات رأس المال البشري المتمثلة في المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة، يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في مجموعة من النقاط كما يلي:

1-1-1-الشباب وسوق العمل: تلعب الوضعية الاجتماعية دورا في اختيار طرق بحث الأفراد عن عمل بالمؤسسات حيث تبين ما يلي:

- أن وضعية البطالة التي سبقت الالتحاق بالمؤسسة كانت حاسمة في دفع الأفراد للبحث عن عمل بالمؤسسة، حيث كان أكثر من نصفهم بما نسبته 51% في حالة بطالة. بالإضافة إلى نسبة 15% كانوا يشتغلون في أعمال غير مستقرة، هذا ما يعكس هشاشة سوق العمل. ووجود ما نسبته 34.4% من الذين غيروا وظائفهم بحثا عن فرص أفضل، مما يدل على نوع من الحركية الانتقائية، ويعكس حرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرة من سوق العمل.

- كما تبين المعطيات تنوع دوافع البحث حسب النوع الاجتماعي، الذي تؤكده نتائج الجدول رقم12، حيث عبر ما نسبته 41.1%عن رغبتهم في العمل بالمؤسسة بما يتوافق مع مؤهلاتهم. بينما قبل آخرون نسبتهم35.6% بأي فرصة للهروب من شبح البطالة. كما تبين أيضا أن وجود شبكة من العلاقات الاجتماعية المستخدمة كوسيلة للوصول إلى المعلومات دفع الأفراد للتفكير في العمل بالمؤسسة بما نسبته 10.6%. هذا التنوع يعكس تعدد الدوافع المؤثرة على تموقع الأفراد داخل سوق العمل وعلى اختياراتهم المهنية.

– وأن عمليات التوظيف تمر عن طريق وكالات التشغيل، ما يعني أن غالبية الأفراد عرفوا عن طريقها بما نسبته54.4 %، كما تبين هذه النتائج تدخل الطرق غير الرسمية وفق ما تؤكده نتائج الجدول رقم12، حيث أن ما نسبته 26.7% منهم عرف عن طريق أصدقائه ومعارفه.

– كما أن فئة كبيرة من الأفراد بما نسبته 38.9% حسب نتائج الجدول رقم 14 اعتمدوا على وكالات التشغيل لإيداع ملفات ترشحهم للمسابقة. وما نسبته 35.6% فضلوا الاتصال المباشر بالمؤسسة، أي عبر القنوات غير الرسمية، وهو ما يعكس تداخل طرق متنوعة في مختلف المراحل التي تمر بها العملية.

1-1-2- رأس المال البشري وإجراءات التوظيف.

يعتبر المؤهل العلمي والكفاءة والخبرة من أهم المؤشرات التي يتم بواسطتها استقطاب الأفراد والمفاضلة بينهم لاختيار أنسبهم، حيث تبين النتائج ما يلي:

– أن هناك غياب للمنافسة الحقيقية في عملية التوظيف داخل المؤسسة حسب رأي أغلبية أفراد العينة، وفق نتائج الجدول رقم 15، رغم تباين هذا الإحساس بين الفئات المهنية. كما تبرز نتائج الجدول رقم 16 أن ما نسبته 70% منهم تم توظيفهم بناء على كفاءتهم ومؤهلاتهم، وهو ما يعكس تأثير رأس المال البشري في ذلك. إلا أن هناك نسبة مهمة تقدر بـ 15.6 % أشارت إلى تدخل العلاقات الاجتماعية في حصولهم على المنصب، ما يعكس في المقابل وجود تأثير للعوامل غير الموضوعية ويؤكد درجة تعقيد سوق العمل وتداخل العوامل المختلفة فيه.

– أن غالبية الأفراد باختلاف مستواهم التعليمي يرون تنوعا في الأسئلة التي تم طرحها في امتحانات التوظيف. ما يدل على وجود محاولات لتقييم منطقي لمهارات الأفراد، تتراوح بين التركيز على المسار الدراسي بنسبة 37.8% والمهارات العملية بنسبة 34.4 % والثقافة العامة بنسبة22.2 %. وهي مقبولة حيث يمكن من خلالها منح القائمين على الامتحانات القدرة على المفاضلة بين الأفراد وقياس قدراتهم ومهاراتهم، مع الحرص على اختيار الأفراد الذين تتوافق قدراتهم مع متطلبات المنصب بما نسبته 38.9% للقدرات الذهنية، دون نفي وجود تأثيرات على هذه العملية.

– أن هناك نظام للتوظيف يعتمد على المزج بين الكفاءة والوساطة، بما نسبته 41.1 % تؤكد أن النجاح في التوظيف يعتمد على هذا المزيج، وما يؤكد أيضا أن تأثير العلاقات الاجتماعية ما يزال بارزا.

– كما تؤكد غالبية العمال بما نسبته 52.2 % على ضرورة إجراء تعديلات على الإجراءات الحالية للتوظيف، للقضاء على التأثيرات الخارجية أو التقليل منها للوصول الى عملية اختيار عقلانية تتسم بالموضوعية.

1-1-3- رأس المال البشري والاندماج الوظيفي: أظهر تحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور النتائج التالية:

– أن هناك توافقا كبيرا بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات المناصب التي يشغلونها وفق الجداول رقم 21 و22 و26 بنسبة 73%، وهو ما يعكس سعي الإدارة نحو تحقيق نوع من التوازن بينهما، رغم تعبير ما نسبته26% عن عدم وجود هذا التوافق، ما يعكس وجود ثغرات في تكييف المناصب.

– كما أكدت ما نسبته 53.3% أن التكوين الذي تلقاه الأفراد لا يتناسب كليا مع متطلبات الواقع العملي، وفق نتائج الجدول رقم23، مما يوجب ضرورة تحديث برامج التكوين والتنسيق بين مؤسسات التكوين والمؤسسات الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى أن 64.4% استفادوا من تكوين داخل المؤسسة، رغم وجود تفاوت في الوعي بين الأفراد بأهمية التكوين خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ، وهو ما تؤكده نتائج الجدول رقم25 بما نسبته 56.3%، ما يؤثر على فرص الاندماج والتطور الوظيفي.

– كما تبين أن غالبية الأفراد علاقتهم بالمؤسسة قائمة على الواجبات المهنية فقط، بما نسبته81.7 % وفق نتائج الجدول رقم 35، نتيجة اعتقادهم بتأثير وتدخل العلاقات الاجتماعية في عملية التوظيف، وهو ما يوجب اتخاذ خطوات لتحسين البيئة المهنية وضبط العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الاندماج الفعلي لهؤلاء في المؤسسة، وتطوير العلاقة بما يضمن قياس الكفاءة بشكل أكثر دقة وموضوعية.

– وأن هناك تأثير للعلاقات الاجتماعية على عملية الترقية بما نسبته31.7% ، حيث تلعب دورا محوريا في هذا الجانب وفق نتائج الجدول رقم27، ويطرح تحديات أمام المؤسسة في تطبيق مبادئ الكفاءة في عمليات الترقية بما نسبته 21.7 %، وهو ما يؤثر سلبا على البيئة التنظيمية ويظهر فجوات في العدالة الاجتماعية والمهنية.

– كما أكدت نسبة معتبرة تمثل 46.1% أن اختيار المناصب العليا يتم وفق شبكة العلاقات والوساطة، وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 28، رغم وجود توجه لدى الإدارة لاعتماد الكفاءة. إلا أن ذلك لم يمنع من بروز فجوات في العدالة المهنية، تؤثر سلبا على الاندماج والتماسك داخل جماعة العمل، ويشعر من لا يمتلكون شبكة علاقات قوية بالإقصاء، الذي يمكن أن ينعكس سلبا على ولائهم للمؤسسة واستعدادهم للمساهمة الإيجابية فيها.

– كما أن نتائج الجدول رقم 29 تبين أيضا تأثيرا واضحا للوساطة والعلاقات على تقييم الأفراد بهدف انتقائهم للترقية بما نسبته46.3 %، ما ينعكس أثره على ولاء العمال وتماسك جماعة العمل، رغم اعتقاد بعضهم أن هناك عدالة في الترقية بناء على الكفاءة.

1-1-4-التمكين والمشاركة كعوامل داعمة للاندماج الوظيفي: يتضح من خلال تحليل البيانات الخاصة بهذه الجداول النتائج التالية:

– أن غالبية الأفراد بما نسبته 70.6% وفق نتائج الجدول رقم 30 يصرحون بعدم منحهم فرصا للمشاركة في تقديم أفكار جديدة أو اتخاذ القرار، هذا الضعف في ثقافة المشاركة يعكس غياب بيئة تنظيمية محفزة على الاندماج في جماعة العمل. ورغم ذلك عبر غالبيتهم بما نسبته 52.2% من خلال نتائج الجدولين رقم 31و34 عن استعدادهم لتقديم الإضافة للمؤسسة دون شروط.

– كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم أو فئتهم المهنية بما نسبته 73.6%، يرون بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة وتثمين الأفكار كما تبينه نتائج الجدول رقم 32. ومن جهة أخرى تبين نتائج الجدول رقم 33 أن نسبة51.7% منهم يميلون إلى عدم المبادرة في حل المشكلات ويفضلون تركها للمختصين، ما يؤكد محدودية تمكينهم من اتخاذ القرارات أو ضعف ثقافة المسؤولية الفردية.

في ضوء ما سبق من النتائج المرتبطة بالفرضية الأولى، يمكننا القول أن الفرضية لاقت دعما نسبيا من النتائج، وهي محققة في الكثير من مؤشراتها، حيث يتضح أن رأس المال البشري يمثل ركيزة أساسية للاندماج الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، لكنها تبين أنه لا يعمل بمعزل عن العوامل الأخرى، كالعلاقات الاجتماعية وطبيعة السياسات التنظيمية المعتمدة. فرغم الجهود المبذولة لاعتماد الكفاءة والمعايير الموضوعية،

إلا أن استمرار تأثير العلاقات والضعف في التمكين والمشاركة يحد من فعالية رأس المال البشري، ويطرح تحديات أمام الإدارة في خلق بيئة مهنية محفزة على الاندماج.

1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية .

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليل المعطيات الميدانية لغرض اختبار الفرضية الثانية، التي مفادها أن " تؤثر الشبكات الاجتماعية التي يوظفها الأفراد في عملية التوظيف على تعزيز اندماجهم الوظيفي في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة "، فقد أكدت النتائج المتوصل إليها باستخدام أداة الاستبيان من خلال تحليل العناصر التالية:

1-2-1- دور العلاقات الاجتماعية في الحصول على منصب عمل.

- أكدت النتائج على أن شبكة العلاقات الاجتماعية أداة فعالة يعتمد عليها الأفراد للحصول على فرص عمل. حيث بينت ذلك نتائج الجدول رقم36 أن ما نسبته 61.1% من أفراد العينة استعانوا بأشخاص ضمن شبكاتهم الاجتماعية لتسهيل اندماجهم، وهو ما يؤكد مساهمة هذه الشبكات كمصدر غير رسمي ولكنه مؤثر في سوق العمل. كما بينت أيضا نتائج الجدول رقم 37 الدور الهام الذي لعبته الأسرة لا سيما الممتدة منها في هذا السياق، خاصة بالنسبة للإناث بنسبة بلغت 75%. مما يبين مدى تداخل القيم الثقافية والاجتماعية في تشكيل سلوك الأفراد المهني.

- كما أكدت أن طريقة المساعدة تتأثر بخصائص البناء الاجتماعي، التي تؤثر على مد ة البحث عن عمل بما نسبته 40.9%، وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 38، حيث تقل مدة البحث بالنسبة لأولئك الذين اعتمدوا على توفير المعلومات، التي مكنتهم من الوصول لفرص العمل، مقارنة بمن اعتمدوا بشكل كبير على تدخل الأشخاص أو الوساطة، خاصة لدى الإناث في المناطق الريفية. كما تبين دور العوامل الاجتماعية والثقافية مثل، الجنس ومكان الإقامة، في التأثير على استخدام الوساطة في سوق العمل.

- وبينت أيضا أن المستوى التعليمي للأب ليس مجرد مؤشر معرفي، بل هو مؤشر سوسيولوجي يعكس الطبقة الاجتماعية ومجموعة العلاقات المتاحة للعائلة، وفق نتائج الجدول رقم 40 بما نسبته 49.1 %، التي تبين أن

ارتفاعه يزيد من فرص الأبناء وبطريقة أسرع من خلال التدخل الشخصي والوساطة، وانخفاضه يفرض تحديات أكبر عند هؤلاء في عملية البحث واقتحام سوق العمل، بسبب قلة المصادر والعلاقات التي يمكن الوصول إليها.

1-2-2- ديناميكيات تأثير شبكة العلاقات الاجتماعية في سوق العمل.

من خلال تحليل الجداول الاحصائية من رقم 41إلى رقم 48 تتضح النتائج التالية:

- أن كلا الرابطين يسهلان الوصول إلى الفرص الوظيفية، مع أفضلية نسبية للروابط الضعيفة نظرا لتنوع مصادرها، وفق نتائج الجدول رقم 41 بما نسبته 58.2%، كما أن هناك علاقة واضحة بين المستوى الاجتماعي المهني للفرد، الذي يقاس بالفئة المهنية ونوع الرابط الاجتماعي المستخدم. كما بينت أيضا ميل الفئات العليا إلى الاستعانة بالروابط الضعيفة بنسبة أكثر من 60%، واعتماد الفئات المهنية االدنيا على الروابط القوية.

- كما بينت أن هناك تأثير لنوع الرابط على نوع العقد المعبر عن الاستقرار الوظيفي، حيث أن العقود الدائمة توفر أساسا قويا لدعم العلاقات الاجتماعية المستدامة وفق نتائج الجدول رقم 42 بما نسبته75%، في حين يمكن أن يواجه أصحاب العقود المؤقتة تحديات في الاندماج الاجتماعي بسبب عدم استقرارهم المهني، مما يعكس أهميته في تشكيل التفاعل الاجتماعي وتحقيق الأمان العاطفي والمادي للأفراد.

- وبينت أيضا أن الروابط الضعيفة أكثر فعالية من الروابط القوية في مدى تأثيرها في مدة البحث في سوق العمل، وفق نتائج الجدول رقم44 بما نسبته 43.8%، لتعدد بدائلها التي تتيح للشخص حرية استخدام البديل الذي يراه مناسبا.

- كما بينت نتائج الجدول رقم 45 أن هناك قبول في أوساط الفئات العمالية لظاهرة الاعتماد على رأس المال الاجتماعي في سوق العمل بما نسبته 75.6%، وأنه لم يعد ينظر إليها على أنها ظاهرة سلبية تحد من عقلانية عملية التوظيف.

- كما بينت نتائج الجدول رقم 46 بما نسبته 52.7 % وجود تباين في تصورات الأفراد تجاه دور العلاقات الاجتماعية في الوصول إلى المناصب، التي تؤكد قدرتهم في الحصول عليها دون مساعدة، وهو ما يتناقض مع إجاباتهم حول طرق حصولهم على المناصب التي تؤكد استعانتهم بهذه العلاقات.

– كما أن فئة كبيرة من الأفراد ينظرون إلى العلاقات الاجتماعية كمصدر لتوفير المعلومات عن فرص العمل وفق نتائج الجدول47 بما نسبته48.9%. في حين أن نتائج الجدول رقم 48 تعكس تباينا واضحا بين الجنسين، وتبين ميل الإناث بشكل أكبر لاستخدام الروابط الاجتماعية بنسبة 70.6 %.

1-2-3 تأثير العلاقات والروابط الاجتماعية في الاندماج الوظيفي.

من خلال تحليل بيانات الجداول الاحصائية من رقم 49إلى رقم 62 برزت النتائج التالية:

– **أن** الأفضلية للروابط القوية في تحقيق اندماج وظيفي أفضل للأفراد يتماشى مع مؤهلاتهم بما نسبته 73.9% وفق الجدول رقم 49، في حين أن الروابط الضعيفة تتيح فرصا بفعالية أقل.

– أن كلا الرابطين لا يضمن رضا الأفراد وولائهم للمؤسسة، بما نسبته58.2% وفق نتائج الجدول رقم 51، وأن هناك مرونة في التعامل مع عروض العمل الجديدة، يسعى من خلالها هؤلاء لتحسين أوضاعهم المهنية بضمانات محددة تتمثل في مختلف الحوافز المادية والمعنوية قبل اتخاذ قرار الانتقال.

– أن الغالبية يغلب عليها مفهوم أداء الواجب فقط بما نسبته 81.7% وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 52، في حين لا يظهر تأثير لطريقة الحصول على المنصب في نوع العلاقة بين الموظفين والمؤسسة. ما يدل على وجود حاجة ملحة لتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين وضمان اندماج وظيفي مناسب، من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وإشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بتطوير العمل.

– كما أظهرت نتائج الجدول رقم 53 عن وجود بيئة تنظيمية تتسم في عمومها بالتعاون بمانسبته73.3%، بغض النظر عن طريقة الحصول على المنصب، وهو أمر إيجابي يساعد على تحقيق اندماج وظيفي مناسب للأفراد. إلا أنه لا ينفي وجود فئة منهم تعيش في ظل علاقات قائمة على التبادل أو التنافس، أو حتى الصراع وإن كانت بنسب قليلة، وهو ما يعني وجود حاجة لإعادة النظر في السياسة المنتهجة لضمان الحد من أشكال الصراع، وضمان وجود بيئة عمل صحية تقوم على بث روح التعاون بين أفرادها.

– كما أكدت أن العلاقات والروابط هي المعيار الأكثر تأثيرا على الترقية بما نسبته31.8% مقابل 20% للكفاءة، ما يؤكد ميل الأفراد للاستثمار في مواردهم وعلاقاتهم الاجتماعية لتحقيق ذلك، وفي المقابل هناك حاجة

إلى إدخال تعديلات على آليات الترقية للحد من هذه التأثيرات، وزيادة الاعتماد على المعايير الموضوعية، التي تساعد على تحقيق اندماج وظيفي يضمن ولاء العامل وشعوره بالروح المعنوية.

– كما أن هناك شعورا بالانتماء لجماعة العمل عند غالبية الأفراد بنسبة76.7%، وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 55، وهو ما يفسر بوجود حالة من التماسك بين أفراد جماعة العمل، يؤثر بشكل كبير على كيفية رؤية الأفراد لدور العلاقات في تحقيق الاندماج الوظيفي.

– كما أن هناك تباين حول دور العلاقات الاجتماعية في تحديد علاقات الأفراد بالمؤسسة، حيث تبين نتائج الجدول رقم56 بما نسبته 81.7% من الأفراد الذين تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل وأداء للواجب يرون أن العلاقات ضرورية للحصول على الفرص، مما قد يحد من دافعهم لتطوير المؤسسة.

– أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتماد على العلاقات في الحصول على المنصب وبين النظرة إلى حل المشكلات داخل المؤسسة، حيث تميل الأغلبية إلى تفويض المسؤوليات بنسبة51.7% وفق الجدول رقم57 ، مما يعكس ضعفا في ثقافة العمل الجماعي، ويبرز الدور المركزي للعلاقات الاجتماعية في توزيع الفرص، ويعكس وجود أنظمة غير رسمية تؤثر في سوق العمل والترقي الوظيفي.

– وأن هناك ميل لدى الأفراد المنفتحين على مشاركة المعرفة إلى الاعتماد على كفاءتهم أكثر من العلاقات الاجتماعية بنسبة64.3% كما تؤكده نتائج الجدول رقم 58 ، في المقابل الأفراد الذين يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم هم الأكثر استعانة بالعلاقات، وتعكس أيضا ديناميكيات بيئة العمل التي تجمع بين الكفاءة والعلاقات.

– كما أكدت نتائج الجدول رقم 59 أن رأس المال الاجتماعي لا يلعب دورا حاسما في تعزيز انتماء الأفراد لجماعة العمل، وأن الأفراد الذين لديهم فرص أفضل للحصول على المناصب وفق رأسمالهم البشري هم الأكثر شعورا بالانتماء للجماعة بما نسبته 90%. وكلما زاد احتمال استخدام الوساطة في الحصول على فرص عمل زاد الاعتماد على الآخرين في حل المشكلات بنسبة53.6%.

– وتبين أن الاستعانة بالعلاقات يساهم في تعزيز روح التعاون وتماسك جماعة العمل ويعزز من فرص الاندماج الوظيفي السلس. حيث تؤكد نتائج الجدول رقم 60 أنه كلما زاد انفتاح الأفراد على مشاركة الأفكار، زادت احتمالية استعانتهم بالعلاقات في البحث عن فرص مهنية بنسبة61.8%.

– وأن لرأس المال الاجتماعي أثر واضح في تشكيل بيئة العمل في مختلف السياقات، حيث كلما زاد انفتاح الأفراد في مشاركة الأفكار بما نسبته 62.8% زادت احتمالية تقديمهم للمساعدة، ومع ذلك هناك بعض الأفراد الذين يفضلون الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم، وهم أيضا الأقل ميلا إلى تقديم المساعدة.

من خلال النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية، يمكننا القول أن الفرضية محققة في كثير من مؤشراتها، حيث تظهر النتائج أن العلاقات والروابط الاجتماعية تعد من العوامل الحاسمة في التأثير، ليس فقط في الحصول على الوظائف، بل يمتد ليشمل كيفية التفاعل داخل المؤسسة وتحقيق الاندماج الوظيفي. إلا أن هذا التأثير يبقى مزدوجا، فهو من جهة يعزز فرص الاندماج، ومن جهة أخرى يكرس تفاوتا في الفرص ويضعف من مبدأ العدالة والكفاءة، ما يستوجب إعادة النظر في آليات التوظيف بنوعيه الداخلي والخارجي لضمان بيئة مهنية أكثر عدالة وتوازنا.

1-3-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات الميدانية بغرض اختبار الفرضية الثالثة، التي مفادها " يؤثر الرأسمال البشري للأفراد في عملية التوظيف في تحسين أدائهم الوظيفي في وحدة ألتومات بالمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة "، وهذا بالاعتماد على مؤشرات الأداء الوظيفي المتمثلة في جودة ونوعية العمل،كمية العمل، الالتزام بالوقت، التميز في الأداء، الولاء، فقد أكدت النتائج المتوصل إليها باستخدام أداة الاستبيان وفق المحاور التالية على مايلي:

1-3-1- الالتزام بأداء المهام من حيث الوقت والمواصفات.

من خلال تحليل الجداول من رقم 63 إلى رقم 70 تبين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

– أن الشعور القوي بالواجب والمسؤولية يعزز من انضباط 50 % من أفراد العينة الذين تم توظيفهم وفق معياري الكفاءة والقدرة وهو ما تبينه نتائج الجدول رقم63. وبما نسبته 39.3**%** من التوظيف القائم على العلاقات الاجتماعية، مما يرجح كفة الدوافع الذاتية المرتبطة بالقيم الشخصية في التأثير أكثر على الالتزام. الأمر الذي يوجب التركيز على خلق بيئة عمل محفزة على الالتزام، من خلال تعزيز القيم الأخلاقية واحترام الكفاءات.

– وتبين أن غالبية الاناث بما نسبته 70.6 **%**يرجع سبب التزامهم بالوقت والمواصفات إلى الشعور بالواجب والمسؤولية مقابل 48 **%** من الذكور، وفق نتائج الجدول رقم 64، إلا أن وضوح هذا التأثير بين الجنسين يبقى نسبيا لعدم تكافأ عينة الدراسة حسب الجنس، كما تشير الفروق إلى أن طبيعة العمل تؤثر على كيفية إدراك الأفراد لمسؤولياتهم.

– كما تؤكد أن هناك التزام كبير باحترام الوقت في إنجاز الأعمال بما نسبته 76.7 **%** حسب ما تبينه نتائج الجدول رقم 65، مع أفضلية نسبية لمن استفادوا من العملية التكوينية في التحكم في إدارة الوقت واستغلاله لتقديم الأعمال المطلوبة، وهو ما يؤكد أهمية التكوين المتواصل في تنمية مهارات الأفراد، والرفع من قدرتهم على تأدية مهامهم وفق متطلبات الوظيفة، وهو الأمر الذي ينعكس أثره على الأداء العام للمؤسسة.

– وأن للقدرات والمؤهلات المستخدمة في تحقيق الاندماج الوظيفي دور مهم في تعزيز ولاء العمال للمؤسسة بما نسبته 54.3**%**، حسب ما توضحه نتائج الجدول رقم 66، رغم أنه لا يعوض بالضرورة ضعف التكوين أو عدم تطابق المهارات مع متطلبات الوظيفة.

–كما أن هناك التزام باحترام الوقت عند غالبية أفراد عينة الدراسة الذين حققوا اندماجهم على أساس رأسمالهم البشري مقارنة بالآخرين بما نسبته 76 **%** ، حسب نتائج الجدول رقم 67، رغم وجود التزام عام لدى الأفراد بالمواعيد النهائية الذي يعكس وجود بيئة عمل تتميز بالجدية والانضباط، ينعكس أثره على أداء المؤسسة.

– كما أظهرت النتائج ضعف الثقافة التعاونية الأفقية بين الأفراد، من خلال طلب المساعدة من الرؤساء بدلا من الزملاء، بما نسبته 67.2 **%** وفق نتائج الجدول رقم 69 ، وبروز ثقافة تنظيمية هرمية تبين أهمية تطوير مناخ عمل قائم على الثقة المتبادلة والتشاركية بدل الاعتماد على السلطة العمودية فقط. وتهيئة بيئة عمل مفتوحة يشعر من خلالها العمال بالراحة في تبادل الأفكار، والعمل على تحسين هذه الجوانب لتعزيز الرضا والأداء الوظيفيين وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

– وتؤكد أن لتصورات أفراد الجماعة حول علاقاتهم مع باقي زملائهم أثر كبير حول نوعية وقيمة هذه العلاقات، حيث تبين أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تساهم في تعزيز روح العمل الجماعي بما نسبته 67 **%**

وفق نتائج الجدول رقم 70، وهو ما يوجب العمل على تقوية العلاقات بين الأفراد، من خلال توفير جو من العمل الجماعي والتحفيز على تأدية المهام والوظائف بصورة مشتركة.

1-3-2- الاستقرار المهني والتفكير في المغادرة.

من خلال تحليل بيانات الجداول من رقم 71 إلى رقم 74 توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن هناك تأثير واضح لنوع العقد في تحديد أولويات الأفراد من العمل، حيث تبين نتائج الجدول رقم 71 بما نسبته 45.6 **%** أن أولوية الأفراد تتمثل في الأداء، الذي يفرض على المؤسسة التركيز على تعزيز الروابط بين الموظفين وتحسين الأمان الوظيفي، الذي يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء ويقلل من ضغوط العمل، من خلال وضع سياسات تدعم جميع الموظفين على اختلاف نوع عقودهم لتعزيز روح التعاون والإنجاز في بيئة العمل.

- أن هناك رغبة كبيرة في مغادرة المؤسسة بما نسبته 53.9 **%**وفق نتائج الجدولين رقم 72 و73، ترتبط أكثر بالحوافز، التقدير، بيئة العمل والرضا الوظيفي، الذي يبرز كمحرك أساسي للتفكير في المغادرة، خصوصا لدى من وظفوا بناء على كفاءاتهم، في مقابل شعور أكبر بالاستقرار الوظيفي لدى من استفادوا من علاقاتهم في التوظيف، وهو ما ينعكس أثره سلبا على الأداء الوظيفي للأفراد وعلى الأداء العام للمؤسسة.

- أن تمثلات الأفراد للمؤسسة تتأثر بتوافق المنصب مع المستوى التعليمي، وأن غالبية من تتوافق مناصبهم يرون أن المؤسسة مجرد مصدر للدخل لا فضاء لتحقيق الذات أو بناء العلاقات بما نسبته63.1 %، وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 74، وهو ما يعكس العقلانية والكفاءة اللتان تتفقان مع فكرة أن البيروقراطية تهتم بالإنجازات الوظيفية أكثر من العلاقات الشخصية.

1-3-3 دوافع وحوافز تقديم الأفكار والأداء الجيد عند الأفراد.

من خلال تحليل بيانات الجداول من رقم 75 إلى رقم82 تتضح النتائج التالية:

- أن قبول الأفكار والمبادرات داخل المؤسسة يتأثر بعوامل متعددة تشمل، الكفاءة المهنية، طبيعة المنصب والعلاقات الاجتماعية بما نسبته 38.9**%** وفق نتائج الجدول رقم 75. أي أن الهيكل التنظيمي يفضل الاعتماد على المؤهلات الموضوعية، حيث تكون الكفاءة أساسا لتقييم المبادرات، خاصة بالنسبة للفئات الدنيا

والمتوسطة36.4 **%** . أما في المستويات العليا فتلعب العلاقات الاجتماعية والشبكات المهنية دورا أكبر، إضافة إلى وجود حالة من عدم الرضا بين العاملين.

– وتبين أن أثر التحفيز المادي يبقى العامل الأهم، خاصة لدى الفئات الدنيا، الذين يفتقرون إلى شبكات دعم اجتماعي بنسبة58.2% وفق نتائج الجدول رقم 76، لكن هذا التأثير يتفاوت بناء على متغيرات مثل، الجنس والمستوى الوظيفي. وتبين أن الأفراد الذين لديهم شبكات اجتماعية أوسع مثل الإطارات والذكور54.6**%**، قد يكونون أقل تركيزا على الحوافز المادية كوسيلة لتحفيز الأداء.

– كما أن الأداء الوظيفي ليس مجرد انعكاس مباشر لتأثير القدرات الفردية فقط، بل يتأثر بعوامل اجتماعية وتنظيمية أخرى مثل ضعف الحافز، أو عدم تناسب الوظيفة مع القدرات الفعلية وغيرها من الأسباب، حيث تبين نتائج الجدول رقم 79 بما نسبته 66 **%** أن هناك التزام بأداء المهام وفق ما هو مطلوب رغم عدم امتلاك قدرات تتوافق مع المنصب، وهو ما يفرض أخذ جميع العوامل المؤثرة بعين الاعتبار، مع التركيز على التحفيز والتكوين والتوزيع الفعال للمهام.

– وتبين أن هناك انضباط وظيفي كبير في بيئة العمل، حيث يتضح أن التوظيف على أساس الكفاءة والقدرات عامل رئيسي في الالتزام بالمواعيد وضمان الجودة الزمنية بما نسبته80.8**%** وفق نتائج الجدول رقم 80، مما يؤكد أهمية اختيار الموظفين بناء على معايير موضوعية مثل الجدارة. وفي المقابل يظهر التوظيف على أساس العلاقات الاجتماعية مستوا جيد من الالتزام بنسبة 75**%**، وهو ما يعني أن الاستعانة بالعلاقات الاجتماعية ليس بالضرورة مؤشرا على ضعف الأداء.

– وأن هناك ثقافة مؤسسية تعلي من الكفاءة الأداتية وتقصي البعد الإنساني والإبداعي في التقييم، وهذا ما يؤدي إلى كبت المبادرة وتقليص إمكانيات التطور الجماعي داخل المؤسسة، وفق ما تبينه نتائج الجدول رقم 81 بما نسبته 70.6 % لمن يرون أن التشجيع على تقديم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارغبر موجودة. رغم وجود بعض المحاولات المحدودة في هذا الاتجاه. وهو الأمر الذي يستدعي إعادة نظر شاملة في آليات التقييم والتفاعل الداخلي، من خلال العمل على تعزيز ثقافة التمكين والمشاركة داخل المؤسسة.

– كما تبين أيضا أن طريقة النجاح في مسابقة التوظيف ليست بوابة دخول إلى المؤسسة فقط، بل عاملا محددا لكيفية بناء السلوك المهني والاجتماعي للأفراد وتصرفهم تجاه الفرص المهنية الخارجية مستقبلا، حيث أن هناك قبولا مشروطا للعروض الخارجية، بما نسبته 60.8% من الذين وظفوا بناء على الكفاءة والوساطة معا، وفق ما تبين نتائج الجدول رقم 82 ، فمن اعتمد على الكفاءة يظهر استقلالية وولاء مشروطا، ومن اعتمد على الوساطة يتنقل بين الولاء والانتهازية، بينما يتقن من جمع بينهما اللعب في الحقل بتوازن حذر. لتبرز معها أهمية تعزيز العدالة والشفافية في التوظيف لتحقيق استقرار مهني واجتماعي أوسع.

من خلال النتائج السابقة المرتبطة بالفرضية الثالثة، يمكننا القول أن الفرضية محققة إلى حد كبير، حيث تظهر النتائج المتوصل إليها أن هناك أثر للرأسمال البشري المتمثل في المؤهلات والكفاءة، القدرات والخبرات، على جودة الأداء الوظيفي للأفراد من حيث احترام الوقت والمواصفات، الانضباط والقدرة على مواجهة المشكلات داخل بيئة العمل. وعليه يمكن القول أنه كلما كان التوظيف مستندا إلى رأس المال البشري كلما ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين، وتعززت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

2- النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من الموظفين بوحدة ألتومات – المؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات والمسطحة– حول عملية التوظيف بين التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي، وبعد مناقشة النتائج الفرعية الثلاثة التي تم تقديمها سابقا، والتي سمحت باختبار الفرضيات والتأكد من مدى صحتها يمكننا إعطاء نظرة عامة عن النتائج المتوصل إليها، التي تعطي صورة عامة عن واقع هذه العملية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية مجال الدراسة، هذا ما يسمح لنا باستنتاج نتائج الفرضية العامة للدراسة التي مفادها" بغض النظر عن معيار رأس المال البشري للأفراد المرتكز بدرجة كبيرة على المؤهل العلمي، فإن عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية تتأثر برأس المال الاجتماعي، الذي يمتلكه هؤلاء ويستثمرونه في البحث عن مناصب عمل وتحقيق اندماج وظيفي مناسب، والذي يمكن أن ينعكس أثره على أداء المورد البشري" .

من خلال التحليل تبرز مفارقة سوسيولوجية بين منطقين متنازعين داخل المؤسسة، رأس المال الاجتماعي باعتباره أداة غير رسمية للولوج إلى الوظيفة، ورأس المال البشري الذي يفترض أن يشكل الأساس العقلاني لأي عملية توظيف عصرية، هذا التباين يعكس في جوهره غياب التوازن بين الاعتبارات الموضوعية التي تقوم على الكفاءة، وبين الامتدادات العرفية التي تكرس المحاباة والانتماءات الضيقة. وعليه فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج نذكرها في النقاط التالية:

2-1 التسيير العقلاني لعملية التوظيف يبين سعي القائمين نحو الكفاءة والمهنية.

يتضح من خلال النتائج سعي القائمين على هذه العملية بالمؤسسة للوصول إلى عقلنة مختلف الاجراءات المتعلقة بها، وجعلها أكثر موضوعية خلال مختلف المراحل التي تمر بها، بدءا بالإعلان عن الوظائف إلى إيداع الملفات عبر الطرق المحددة، وصولا إلى إجراءات وأسئلة الامتحان، وتبين أن هناك سعي للتركيز على معايير علمية مثل المؤهلات، الخبرة والكفاءة عند اختيار المرشحين للوظائف. حيث يتم توجيه عمليات التوظيف نحو اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع احتياجات المؤسسة على المستوى الفني والإداري، الأكثر قدرة على المساهمة في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا يشير إلى أهمية المهارات المهنية والخبرة كعوامل أساسية في اتخاذ قرارات التوظيف.

يرتكز منطق رأس المال البشري على الاعتراف بالمؤهلات العلمية، والمهارات والخبرات العملية، كعناصر حاسمة في تحديد فرص التوظيف والترقية داخل المؤسسة. وفي ظل هذا التصور يصبح العامل أو الموظف فردا مستقلا، يقيم ويكافأ بناء على مردوديته لا على خلفيته الاجتماعية.

2-2 رأس المال الاجتماعي (الشبكات والعلاقات مفاتيح الولوج إلى سوق العمل).

على الرغم من محاولة تطبيق التسيير العقلاني في عمليات التوظيف في المؤسسة، يبقى رأس المال الاجتماعي عاملا مؤثرا في تحديد من يتم قبولهم للعمل، من خلال العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية والانتماءات العائلية أو السياسية، التي تلعب دورا رئيسيا في اتخاذ قرارات التوظيف. حيث يفضل في بعض الأحيان تعيين الأفراد الذين ينتمون إلى دوائر اجتماعية معينة، سواء كانت عائلية أو ذات صلة بالانتماءات الحزبية أو الجمعوية أو الشبكات الاجتماعية المتغلغلة، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة غير مهنية تفضل فيها العلاقات على المهارات الفعلية، مما يؤدي إلى تحريف عملية الاختيار بعيدا عن معايير علمية كالكفاءة والقدرة. هذا النوع من التوظيف يعمق من اللامساواة في الفرص، ويفقد عملية التوظيف مشروعيتها الأخلاقية، وقد يضع الأفراد الذين لا يملكون علاقات أو شبكات اجتماعية قوية في مواجهة صعوبات من أجل الحصول على وظائف جيدة أو فرص للترقية.

– بالمقابل لا يزال رأس المال الاجتماعي يلعب دورا جوهريا في تحديد مصير الأفراد في سوق العمل، فالانتماء إلى الشبكات الاجتماعية(عائلية، جهوية، سياسية...)، يمثل في كثير من الأحيان مفتاح الولوج إلى فرص العمل، بغض النظر عن المؤهلات أو الكفاءة. هذا الاعتماد على العلاقات يعكس هشاشة الثقة في العدالة التنظيمية، ويعزز ما يعرف بالزبونية الإدارية، حيث تمنح المناصب كتعبير أو مكافأة عن الولاء، أو مقابل للخدمات لا استحقاقا مهنيا.

3-2 أثر رأس المال البشري على الأداء الوظيفي للعاملين.

لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء الوظيفي دون التركيز على تثمين رأس المال البشري داخل المؤسسة، حيث تعتبر الكفاءة والخبرة، القدرة على الإبداع والتكيف، والفعالية التنظيمية بمثابة محركات رئيسية لجودة العمل.

فحين يتم توظيف الأفراد بناء على هذه المحركات الفعلية، فإن المؤسسة بلا شك ستستفيد من مستويات أعلى من الالتزام والابتكار.

أما حين يقصى رأس المال البشري لصالح رأس المال الاجتماعي، فإن النتيجة غالبا ما تكون انخفاض في الإنتاجية، ضعف في الانتماء المؤسسي، وظهور ما يعرف بالصراع بين الكفاءة والعلاقات (المحسوبية)، هذا التداخل الذي يؤدي إلى وجود توترات في بيئة العمل، حيث يشعر الأفراد الذين تم توظيفهم بناء على مهاراتهم وكفاءاتهم بالكثير من التحديات في مواجهة أولئك الذين يتم توظيفهم بناء على علاقاتهم الاجتماعية.

وعليه فإنه كلما كانت عملية التوظيف مستندة إلى رأس المال البشري، كلما ساهم في تحسين أداء العاملين، وتعززت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. على العكس من ذلك يمكن أن يؤدي التمييز واللامساواة في فرص التوظيف إلى التأثير سلبا على المعنويات داخل المؤسسة وقدرة الأفراد على الاستغلال الأمثل لإمكانياتهم، غير أن هذا لا يعني بالضرورة إنكار دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز الاندماج الوظيفي وتقوية التماسك بين أفراد الجماعة.

عموما يمكن القول أن عملية التوظيف بالمؤسسة الجزائرية تحتكم في بعض جوانبها للموضوعية، من خلال تطبيق إجراءات التسيير العقلاني المستند على أهم مكونات الرأسمال البشري، وتحتكم في البعض الأخر إلى قوة العلاقات الاجتماعية وتأثيراتها، حيث تظل هذه الأخيرة ذات الكلمة الفصل في كثير من الأحيان. وهو ما يطرح اليوم أمام المؤسسة العمومية تحديات والاقتصادية منها على وجه الخصوص ، لا تتمثل فقط في توفير فرص عمل، بل في ضمان أسس عادلة وشفافة لتوزيع هذه الفرص. أي أن الرهان الحقيقي يتمثل في إعادة الاعتبار لرأس المال البشري الذي يمتلكه الأفراد، ليس كشرط للعدالة فقط، بل كضمان للأداء الفعال والتنمية.

خاتمـة:

في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى تسليط الضوء على التداخل القائم بين منطقين مؤثرين في آليات التوظيف داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، منطق التسيير العقلاني المرتكز على الرأسمال البشري ومنطق الرأسمال الاجتماعي، هذا التداخل الذي يلعب دورا محوريا في تحديد الاندماج الوظيفي للفرد، والذي تبين أنه عندما يمنح الاعتبار الأكبر لمنطق التسيير العقلاني فإن الحصول على المنصب يتم على أسس عقلانية مبنية على الكفاءة والموضوعية، المؤهلات، والحاجات التقنية للمناصب، الذي من شأنه أن يعزز شعورا بالعدالة عند الأفراد، ويضمن انتقاء أفضل الموارد البشرية القادرة على تلبية متطلبات الوظيفة.

غير أن الواقع يظهر تغلغل منطق الرأسمال الاجتماعي الذي يعبر عن الامتدادات الاجتماعية المتمثلة في شبكة العلاقات الاجتماعية، التي أصبحت وسيلة موازية، بل وأحيانا بديلة للوصول إلى المناصب، مما يقصي الكفاءات ويضعف من مصداقية المؤسسة، وأن هذا التفاعل لا يقتصر على بداية الاندماج، بل يمتد ليشمل مراحل الاندماج الوظيفي كلها، حيث يظهر الموظفون المدعومون اجتماعيا قدرة أسرع على التأقلم داخل جماعات العمل. بينما يجد بعض الموظفون الذين تم انتقاءهم على أساس رأسمالهم البشري فقط صعوبات في تحقيق الاندماج الوظيفي في مناصب عملهم، مما ينعكس أثره على أدائهم لمهامهم بكامل الامكانيات والقدرات التي يمتلكونها.

حيث أن الاعتماد على التسيير العقلاني يوفر مناخا مهنيا يحفز على العطاء ويربط فيه الأداء بالتحفيز والترقية، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للموارد البشرية. على العكس من ذلك اتضح أن تغييب منطق العقلانية وإحلال منطق العلاقات في انتقاء الأفراد، غالبا ما يفرز أداء غير متوازن، حيث يستفيد بعضهم من الامتيازات دون مقابل ملموس، في حين يشعر الآخرون بالإقصاء مما يضعف دافعيتهم ويؤدي معه إلى تدني الأداء الجماعي. وعليه فإن التسيير الفعال للموارد البشرية يستوجب بناء توازن دقيق بين اعتماد الكفاءة كمعيار أساسي للتوظيف، وبين توظيف الرأس مال الاجتماعي كأداة مساعدة على الاندماج الوظيفي والدعم لا كبديل له داخل المؤسسة.

كما بينت نتائج الدراسة أن تدخل هذه الشبكات بدرجة كبيرة يؤثر على عدالة التوظيف وإضعاف مبدأ تكافؤ الفرص، لكنها في المقابل تساهم في جعل عملية اندماج الأفراد في بيئة العمل سلسة، وتساهم في خلق

مناخ اجتماعي داعم مبني على التعاون، وتقوي الروابط المهنية بين العمال من جهة وبين العمال والمؤسسة من جهة أخرى.

كما بينت أيضا أن هذا التداخل بين المعايير العقلانية والمعايير الاجتماعية يعكس خصوصية السياق الجزائري، الذي لا يزال يعيش حالة توازن هش بين المنطق الإداري الرسمي والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية.

توصيات الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة العلمية للموضوع إلى استخلاص مجموعة من المقترحات العملية، التي يمكن على الجهات المعنية الأخذ بها، بهدف تنظيم عملية التوظيف والتحكم في مجرياتها وجعلها أكثر عقلانية، نذكرها في النقاط التالية:

– تعزيز الشفافية في التوظيف من خلال تعديل بعض إجراءاته وجعلها أكثر موضوعية وعلمية، باعتماد معايير واضحة ومعلنة ترتكز على الكفاءة والمسابقة النزيهة، وتزيل اللبس عن بعض نقاط الغموض، مع إشراك لجان محايدة في تقييم المترشحين، غير خاضعة لسلطة الإدارة تفاديا للضغوط والتلاعب بنتائجها.

– تكوين الكوادر على أسس مهنية، وخاصة المشرفين على عملية التوظيف حول آليات الاستقطاب الحديثة التي تراعي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد المستقطبة، والعمل على تطبيق مبادئ التسيير العقلاني الموضوعي للموارد البشرية.

– تعزيز العدالة بين جميع الأفراد من خلال تطبيق مبدأ المساواة في منح الفرص في عملية التوظيف الخارجي والترقية، مع العمل على توفير بيئة عمل منفتحة على اشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتقديم الأفكار تشجع على التنافسية والإبداع بغض النظر عن موقعهم في السلم التنظيمي، وبعيدا عن الاعتبارات الاجتماعية والعائلية.

– إسناد عملية تقييم أداء الأفراد واخضاع عملية التأهيل للترقية في المناصب لرقابة دقيقة من طرف هيئات مستقلة بناء على معايير عقلانية، تسمح للمؤسسة بالاستفادة من قدرات ومؤهلات هؤلاء مستقبلا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

– الحد من التأثير الكبير للعلاقات الاجتماعية على مخرجات عملية التوظيف، من خلال تفعيل آليات مراقبة صارمة لمراحلها، وتفعيل الهيئات الرقابية التي تعمل على الكشف عن حالات المحاباة أو الوساطة، بهدف وضع حد لتأثير العوامل الخارجية والعلاقات المبنية على الاعتبارات القرابية أو الشخصية.

– الاستفادة الايجابية من الرأسمال الاجتماعي، من خلال وضع آليات عقلانية للاستثمار فيه، لتسهيل التماسك الاجتماعي وتدعيم روح الجماعة وتنمية الولاء للمؤسسة، شريطة أن لا يكون ذلك على حساب معايير الكفاءة والعدالة.

آفاق متعلقة بالدراسة:

تناولنا لموضوع التوظيف في المؤسسة العمومية الاقتصادية وربطه بالتسيير العقلاني المبني على الرأسمال البشري للأفراد من جهة، والرأسمال الاجتماعي المبني على شبكة العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى، يعتبر موضوعا مرتبطا بمشكلة تعاني منها معظم المجتمعات والمجتمع الجزائري على وجه الخصوص، والتي يعتبر ميدانها المؤسسات بمختلف تصنيفاتها، تتمثل هذه المشكلة في اختلال التوازن في سوق العمل بين ندرة المناصب من جهة وارتفاع الطلب عليها من جهة أخرى، ونظرا لتشعب الموضوع وارتباطه بعدة متغيرات ذات صلة وجديرة بالطرح والتناول لاثرائه سنحاول اقتراح بعض العناوين كآفاق للدراسة يمكن تناولها مستقبلا، حيث لم يتسنى لنا الإلمام بجميع جوانب الموضوع تتمثل فيما يلي:

– إجــراء دراسة مماثلة بنفس أبعاد الموضوع في مؤسسة أخرى.

–أثر رأس المال الاجتماعي على فعالية عملية التوظيف في المؤسسات الحديثة.

– التسيير العقلاني للتوظيف في ظل بيئة تنظيمية تعتمد على الشبكات الاجتماعية.

–التوظيف في بيئة تسيطر عليها العلاقات الاجتماعية– التحديات والحلول.

–أثر التسيير العقلاني على الحد من العلاقات الاجتماعية في عملية التوظيف.

– عقلنة التوظيف في بيئة تسيطر عليها القيم الاجتماعية– دراسة حالة المؤسسة الجزائرية.

– رأس المال الاجتماعي كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

– دور الرأسمال الاجتماعي في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمـــة
المراجـــع

قائمة المراجع:

– القرآن الكريم، برواية ورش عن نافع.

قائمة المعاجم:

1. حبيب الصحاب، **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان، ط1،لبنان، 1997.
2. ستيفان شوفالييه وكرستيان شوفيري ، **معجم بورديو**، ترجمة الزهرة ابراهيم، دمشق دار نايا، ط1، سوريا، 2013.

قائمة الكتب باللغة العربية:

3. أحمد السيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2006.
4. أحمد جابر حسنين علي، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الاداري**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
5. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
7. اعتماد محمد علام، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الآنجلو المصرية، ط1، القاهرة ،1994.
8. بوخريسة بوبكر، بوقصاص عبد الحميد، **تسيير وتدبير الموارد البشرية**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2016.
9. بودبوس ساسي، زهمول خالد، **إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية**، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، ليبيا 2020.
10. بن يمينة سعيد، **تنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ،1015.
11. بيير بورديو، **أسباب علمية لاعادة النظر في الفلسفة**، ترجمة أنور مغيث، دار الأزمنة الحديثة، ط1، لبنان، 1998.
12. ج.أ. كول، **الإدارة في النظرية والتطبيق**، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2014.
13. حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
14. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 2002.
15. حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،عمان، الأردن، 2007.
16. حسن السعاتي، **تصميم البحوث الاجتماعية**، دار النهضة العربية،ط1، بيروت، 1982.
17. حمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الحديثة للنشر، مصر، 2004.
18. حيمر عبد السلام ، **في سوسيولوجيا الخطاب. من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008.

19.مالك بن نبي، **ميلاد مجتمع– شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، ط3، دمشق، سوريا، 1986.
20.خرشوف عادل، **مدخل إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2002.
21.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن،2007.
22.دليو فضيل، **اتصال المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
23.رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، الأردن،2018، ص5.
24.راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000.
25.راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
26.ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000.
27.زرواتي رشيد، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس علمية وتدريبات)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2004.
28.زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة الكويت، الكويت، 1990.
29.زواتيني عبد العزيز، **تنمية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1،عمان، 2019.
30.سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
31.سعدون حمود جثير الربعاوي، حسين وليد حسين عباس، **رأس المال الفكري**، دار غيداء للنشر والتوزيغ، ط1،عمان، الأردن، 2015.
32.سهيلة محمود عباس، **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2006.
33.سي حمدي عبد المؤمن، قريقة أسماء، **الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في المنظمات المعصرة**، دار الباحث للنشر والإشهار، ط1، برج بوعريريج، الجزائر، 2022.
34.السيد فتحي الويشي ، **الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
35.طلعت مصطفى السروجي، **رأس المال الاجتماعي**،مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، مصر،2009.
36.عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، كتب عربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
37.عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
38.عبد الباسط عبد المعطي، **اتجاهات نظرية في علم الاجتماع**، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،1998.

39. عبد السلام حيمر، **في سوسيولوجيا الخطاب من سوسيولوجيا التمثلات إلى سوسيولوجيا الفعل**، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، لبنان، 2008.
40. عبدالرحمان كساب عامر، **رأس المال المعرفي** ، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
41. علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 1997.
42. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
43. فتحي محمد عيسى، **العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية**، دار الزهراء، الأردن، 2010.
44. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أمامة، ط1، الأردن،2008.
45. قاسيمي ناصر، **مصطلحات علم اجتماع العائلة**، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2017.
46. محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010.
47. محمد بن دليم القحطان، **إدارة الموارد البشرية (نحو نهج استراتيجي متكامل)**، العبيكات للنشر، ط4، الرياض، المملكة العربية السعودية،2015.
48. محمد سرور الحريري، **إدارة الموارد البشرية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
49. محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي–القواعد، المراحل والاجراءات**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1999.
50. محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2015.
51. مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، مصر،1994.
52. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد**، دار الشروق، ط 2،الأردن، 2009.
53. موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية(تدريبات عملية)**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004.
54. ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011.
55. نظمي شحادة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2000.
56. هدفي بشير، **الوجيز في شرح قانون العمل**، دار الريحانة للكتاب جسور للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2006.
57. الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2003.
58. ولد راموس أحمد ، **جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي**، دار الحكمة للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 2018.
59. وليد شاد زكي، **رأس المال الاجتماعي عبر الفضاء الافتراضي، عوامل البناء ومعوقات الاهدار**، قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
60. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2015.

قائمة المجلات العلمية:

1. إسعاف حمد، **رأس المال الاجتماعي- مقاربة تنموية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد31، العدد3، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
2. إنجي محمد عبد الحميد، **دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الإجتماعي**، سلسلة أبحاث ودراسات المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، العدد 01، القاهرة، مصر، 2020.
3. بخوش مديحة، **دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الاعمال- دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة**، مجلة الباحث، المجلد18، العدد 01، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2018،.
4. بصيص الطاهر، حفيان نريمان، **قراءة افتراضية في الرأسمال الاجتماعي لدى كل من بيار بورديو ونان لين**، مجلة آفاق العلمية، المجلد12، العدد3، الجزائر، 2020.
5. بلحنافي أمينة، مختاري فيصل، **إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس**، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017.
6. بن عيسى محمد الهادي، **مقاربة سوسيولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي في الجزائر**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، المركز الجامعي ورقلة، الجزائر، ديسمبر 1998.
7. بوسهوة الياس، صغير جميلة، **عملية التوظيف في المؤسسة العمومية وتحقيق مطلب العقلنة- قراءة سوسيولوجية في الشروط والأساليب المتبعة**، مجلة الدراسات القانونية،المجلد10 العدد02 ، جامعة المدية، الجزائر، جوان 2024.
8. بوطرفة صورية، **التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد9، جامعة أم البواقي، الجزائر، جوان 2018.
9. جعيجع عتيقة، **السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي- المسيلة**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد16، الجزائر، ديسمبر 2016.
10. جمال زاوي، فتحي تيطراوي، **الثقة كميكانيزم اجتماعي مساعد على الاندماج المهني، مقاربة رأس المال الاجتماعي**، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد06، العدد02، ديسمبر2022.
11. حماش علي، **تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2020.
12. دون كوين، لورانس بروساك، **رأس المال الاجتماعي كقوة خفية دافعة للعمل**، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، مجلة التنمية الاقتصادية، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد22، القاهرة، مصر، 2001.
13. راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، **النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، جامعة الفيوم، 2020.
14. رحماني يوسف زكرياء، **واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية – قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 01، المجلد 06، جامعة غرداية، الجزائر،2021.

15.ركروك خولة، مبني نورالدين، **الاتصال الرقمي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المكتبات الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد5، العدد2، جامعة سطيف2، الجزائر، أفريل 2022.

16.زاوي مريم، **رأس المال الاجتماعي قراءة تحليلية لمفهوم رأس المال الاجتماعي الترابطي والتجسيري في المجتمع الافتراضي**، مجلة الاعلام والمجتمع، المجلد 08، العدد01،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2024.

17.زغموشي رضوان، عطاء الله فاطمة،**الميكانيزمات التي تدير سياسات التوظيف في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الروائز، المجلد02، العدد02، الجزائر، 2018.

18.سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

19.سعيد سبعون، سارة مباركي، **التسيير العقلاني للموارد البشرية واتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –دراسات وبحوث، المجلد9،العدد1، الجزائر، 2022، ص4.

20.سلاطنية بلقاسم، **العلاقات الانسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية، العدد5، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003.

21.سهير محمد حوالة، **رأس المال الاجتماعي بالتعلم – مقوماته ومعوقاته**، مجلة معهد الدراسات والبحوث،العدد3، جامعة القاهرة، مصر، 2014.

22.سهير محمد حوالة، هند سيد أحمد الشوربجي، **رأس المال الاجتماعي بالتعليم– دراسة تحليلية**، مجلة العلوم التربوية، العدد3، جامعة القاهرة، مصر، 2014.

23.سويسي أحمد، بن سليم حسين، **أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية– قراءة سوسيولوجية للواقع**، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد4، الجزائر، جوان 2018.

24.صلحاوي سمير، عمر الشريف، **رأس المال البشري، الأهمية وضرورة الاستثمار**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017.

25.ضيف ياسين، **دور رأس المال الاجتماعي في إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشرق الجزائري، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 1، العدد4، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.

26.عسلي نورالدين، **دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية– دراسة ميدانية لمستشفى الزهراوي بالمسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، جامعة المسيلة،الجزائر، 2018، ص144.

27.عنون خالد، مداس فاروق، **الاقتراب السوسيولوجي لدراسة المورد البشري– نموذج التوظيف**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد01، العدد01، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2014.

28.عيساوي الطيب، ركروك خولة، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد09، العدد02، الجزائر، 2022.
29.عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيرة، **إشكالية التوظيف والتسيير في المؤسسة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد01، العدد01، جامعة البليدة، الجزائر، 2015.
30.لعلى بوكميش، أم الخير بن عثمان، **علاقة رأس المال الاجتماعي بالتوظيف في المؤسسة الجزائرية** – درسة حالة بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد10، العدد3، جامعة أدرار، الجزائر، 2021.
31.مدفوني هنيدة، **رأس المال البشري في الجامعة بين آلية الاستثمار فيه وإشكالية قياسه**، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، العدد 6، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.
32.مرزوق سارة، بوعشة مبارك، **دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين– دراسة حالة مجمع عموري بسكرة**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد03، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017.
33.مريم أرفيس، **الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة– دراسة نظرية**، مخبر مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
34.ميادة خاوة، **التنشئة الأسرية ودورها في غرس قيمة التعاون لدى العامل بالمؤسسة**، مجلة الباحث الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، العدد14، الجزائر، 2018.
35.نادية أبو زاهر، **محاولة لفهم اشكالية رأس المال الاجتماعي**، مجلة العلوم الانسانية، العدد46، مصر، 2010.
36.ونسي عيس، شينار سامية، عماري عائشة، **العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد7، العدد2، الجزائر، 2021.

قائمة الملتقيات:

1. غول فرحات، **إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.

قائمة الأطروحات والرسائل:

1. أسماء قليعة، **رأس المال الاجتماعي لدى مستخدمي مواقع الشبكات الاجتماعية**– دراسة مسحية لطلبة جامعة الجزائر3، أطروحة دكتوراه الطور الثالث: تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2021.
2. برعودي يسمينة، **دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
3. بلعيفة عبد العالي، **عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2018/2017.

4. بلقرة زين الحياة، **تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2018.
5. بن بريكة ابراهيم، **الاندماج التنظيمي لشباب الإدماج المهني وعلاقته بآليات سياسة التشغيل بالمؤسسة العمومية**، دراسة ميدانية لموظفي جهاز المساعدة على الإدماج المهني بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه(ل م د): علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2019/2018.
6. بن عابد فاطمة الزهراء، **تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالاندماج الوظيفي**، رسالة ماجستير: التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2014.
7. بن عثمان أم الخير، **دور رأس المال الاجتماعي في التشغيل وادارة المسار الوظيفي–دراسة ميدانية لمديرية الخدمات الجامعية بأدرار**، أطروحة دكتوراه علوم: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2022/2021.
8. بوقفة عبد الرحمان، **تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر،2016.
9. تيطراوي فتحي، **رأس المال الاجتماعي والاندماج المهني،دراسة ميدانية لعينة من الموظفين خريجي التعليم العالي في المؤسسة العمومية للتلفزيون**، رسالة ماجستير: علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2015/2014.
10. تيطراوي فتحي، **رأس المال الاجتماعي والجماعات المهنية، دراسة ميدانية لعينة من الصحفيين في المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع التنظيم والديناميكيات، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2020/2019.
11. شويمات كريم، **دوافع إنشاء وسيرورة المؤسسة المصغرة لدى الشباب البطال–تجربة المؤسسات الناشئة في ظل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب**، أطروحة دكتوراه: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2011.
12. ضيف ياسين، **رأس المال الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة لرأس المال الاجتماعي**– دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم:علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
13. عدمان رقية، **المقاولون الجزائريون بين القيم الاجتماعية والروح الاقتصادية– دراسة ميدانية لعينة من مقاولي مدينة الجزائر وضواحيها**، أطروحة دكتوراه: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2014

14.فالي رمضان،**انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياية التوظيف–دراسة ميدانية بمركب أرسيلورميطال الحجار**، رسالة ماجستير: علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر،2010/2011.

15.قجة رضا، **فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

16.مجوب رزيقة، **دور رأس المال الاجتماعي في الاندماج المهني لخريجي التعليم العالي**، دراسة حالة خريجي التعليم العالي لولاية الجزائر، رسالة ماجستير: تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011.

17.مكرودي سالم ، **تنمية رأس المال الاجتماعي في الوطن العربي بين التحديات والواقع–دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.

18.هالة فهمي ابراهيم السيد، **الأداء الوظيفي وعلاقته بأداء المعلمين بمحافظة المنوفية"دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير: التربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.

19.يارا عابدين، **تأثير الاندماج الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الخاصة في مدينة دمشق**، مشروع لنيل درجة الإجارة في علوم الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2023.

قائمة المواقع الالكترونية:

–الموقع الرسمي للمؤسسة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة(أنابيب) www.anabib.com

قائمة القوانين:

1. الأمر رقم 06–03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، العدد46، المؤرخ في 15يوليو 2006.
2. المرسوم الرئاسي رقم 17–109، المتضمن كيفيات تنفيذ الأحكام التشريعية في مجال تثبيت فترات الخدمة الوطنية ج ر، العدد 17، المؤرخ في 14 مارس 2017.
3. القانون رقم 11/90، المتعلق بعلاقات العمل، ج ر، العدد17 ، المؤرخ في 21أفريل1990.

قائمة الوثائق:

–الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

1-Coleman, J. S**, Social Capital in the Création of Human Capital**. The American Journal .of Sociology, 1988

2-Coleman, James, **Social Capital in foundations of social Theory**, U.S.A, Harvard University Press

3-Field, John**, social capital,** Routledge**,** London, United Kingdom, 2003.
4- N . Lin, **social capital: a theory of social structure and action**, coll structure analysis in .the social sciences, Cambridge University press, Cambridge 2001
5-Putnam-D, Robert, Bowling alone: **The collapse and revival of American community**, U.S.A, Harvard University Press, 2002
6-A. Bevort, M. Lallement eds, **Capital social et théories sociologiques**. Performance, .La découverte, équité et réciprocité, Paris, 2006.
7 - Bourdieu Pierre. Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, janvier 1980. Le capital social.
8-Bourdieu, P, **La sociologie de la culture populaire, Dans *Handicap socioculturel en question,*** *(colloque du CRESAS),* ESF, Science de l'éducation, Paris, 1978.
9-Michel **capital social et emploi**, presses **« L'année sociologique » les réseaux sociaux,** force universitaire de France 108 boulevard saint Germain, 1996.
10-Michel Forsé, **Rôle spécifique et croissance du capital social**, Revue de l'OFCE, No76, 82001.
11-MARC LECOUTRE, **Capital social, école et entreprises sur le marché du travail Les dynamiques relationnelles des organisations éducatives dans l'accès à l'emploi**, Thèse pour obtenir le grade de Docteur en sociologie - UFR De sciences Humaines et sociales, rêne des Descartes, Université Paris5, Mars 2003

12- Maurice Levesque**, Le capital social comme force sociale de capital : Reconstruction d'un quasi-concept et application à l'analyse de la sortie de l'aide sociale**, Thèse présentée a la Faculté des études supérieures en we de I 'obtention du grade de Philosophiez Doctor (Ph.D.) en sociologie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2000, p31.
.***odern Italy.*** **New Jersey**, Princeton University Press, 1993
13-Pierre Canisius Kamanzi, Marc-André Deniger et Claude Trottier**, L'accès à un emploi permanent après l'obtention d'un diplôme d'études postsecondaires au Canada : le capital social importe-t-il ?** Doessocial capital matter, Revue des sciences de l'éducation de McGill, Volume 45, numéro 1, Cannada, winter 2010.
https://id.erudit.org/iderudit/1000032https://doi.org/10.7202/1000032ar

قائمة الملاحق

EPE ANABIB
UNITE ALTUMET

RSMQ M.MOUFFOK

Assistante RSPE M.HAMMOUCHE

DIRECTRICE D'UNITE
MME. NAIDJI NAWEL

Assistante Direction d'unité Mme HAMIDOUCHE

Assistant budget et contrôle de gestion M.ALIANE

Sous-Direction Exploitation
M. MOUFFOK SAADI

- **Structure programmation** — M. BACHSAIS
  - Section programmation — M .BOULOUIZA
  - Section Magasin Matière première — M .TOUBALI
- **Département Production** — M..ZEBIR.
  - Sce fabrication — M.LAKCIR
    - Section parachèvement — M BOUSSAID
    - Section soudage — M. AMROUCHE
  - Sce métho/outillage — M ZEDI ALLEL
    - Section outillage — Mr LARRABI
- **Département PE** — CLOUS
  - Sce revet inter — M BOUDJRIBA
    - Section revêtement intérieur — M BEN AZIZ
  - Sce revêt. Exter. — M.HARZELLAH
    - Section revêtement extérieur — M . CHOUTRI
  - Section magazin MP et PSF — M KOLLI
- **Département Etudes et Qualité** — SELMOUNE
  - Sce contrôle Q — M MELLAHI
    - Section contrôle qualité tuberie — M NACEF
  - Sce contrôle PE — M DELLILI
    - Section contrôle qualité revet int et ext — MME.GHALMI
  - Laboratoire Essais Mécaniques — M.OUHAB SLIMANE
- **Département Maintenance** — M. BOUHADDAD
  - Sce Bureau techn — M.LAOUDI
    - Section méthode et inspection — M HALIMI
    - Section usinage — M BENAOUICHA
  - Sce Maintenance — M.
    - Section assist production — M BOUDIAF
    - Section intervention spécialisé — M SEDDAR YAKOUB
    - Section électrique — M MERRAH
    - Section magasin pièce de rechange — M BECHAR
  - Sce moyens généraux — M AGOURAR
    - Section moyens généraux — M.
- Ingénieur chargée de l'accréditation — MELLE. KARA
- Ingé chargée de la veille normative et métrologie — MME. CHEHEB

Sous Direction Commerciale et Approvisionnement
M.

- Département Appros. Locaux — M.KARAOUNI
  - Sce G.D.S — M.HAMICHE
  - Section G.D.S — M.ALEM
  - Sce Achats locaux — M. MAOUCHE DJAMEL
- Département Commercial — M. KHELASSI
  - Service expédition — M. HAMEL
  - -cad recouv / M.AYAD
    -cad factur /BOUDERIESi
    -cadre comme /
    M .MAHIEDDINE
  - Chargé de Marketing
  - Cellule appro import — MAOUCHE P/I
- Service sécurité industrielle — M. DERDER

Sous-Direction des Ressources Humaines
M. HAMADI BOUZIANI

- Département RH — M
  - Sce Gest. Paie/social — SI SALAH.M.
  - Cadre chargé de l'emploi — Mme . DIF
  - Cadre chargé de la formation — LAICHOUR
  - Cellule médecine de T — M. GOURA
  - Cellule GTAS — M. RABHI
- Département Adm et logistique — M
  - Sce Adm Générale — HADJALI.M
  - Service transport — M.AIT HADDA
- MEDECIN — M.IDRI
- Chargé du contentieux juridique et assurances — M.MEDDI
- Département informatique — M.CHATER

Sous-Direction de Comptabilité et Finances
M.

- Département comptabilité / finances — M.MOUSSAOUI
  - Sce comptabilité Générale — M.TOUCHE
  - Sce trésorerie finance — Mm. BOUFROURA
- Département Matière et Budget — M.
  - Sce couts matières et investissement — M. GUIDOUM

Direction de Projet
M.

- Chef de projet industriel — Mr HABHAB
- Chef de projet principal — M.
- Chef de projet travaux neufs — M.
- Comptable projet — M .
- Chargé d'étude administratif et juridique des projets d'investissement — M .MANSEUR

ORGANIGRAMME 2023

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للوحدة

الملحق رقم(02): تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Yahata FARES de MEDEA
Faculté des sciences humaines et sociales
Vice décanat de la post-graduation de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 63 ك ع إ/ ن ع ت ب ع ع خ/ 2022

التاريخ: 2022/07/24.

تسهيل مهمة

إلى السيد المحترم: مدير المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وحدة " ألتومات" الجزائر.

تتشرف نيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أن يسمح للباحث(ة) : إلياس بوسهوة.

المسجل(ة): السنة الثانية دكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع.

تخصص :التنظيم والعمل. تحت رقم : 203090902

وذلك في إطار بحث ميداني :

خلال المدة من : بداية جويلية 2022 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2022.

بـ : المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وحدة : " ألتومات" – الجزائر-.

لتمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما يسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

سلمت له هذه الإفادة لاستخدامها بما يسمح به القانون.

طلب مقبول.

نيابة العمادة

نائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ.د/توفيق مزاري عبد الصمد

حمادي بوزياني محمد

نائب مدير الموارد البشرية والإدارة

Le. 25/07/2022.

الملحق رقم (03): تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Yahata FARES de MEDEA

Faculté des sciences humaines et sociales

Vice décanat de la post-graduation de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: 03 ك ع إ/ ن ع ت ب ع ع خ/ 2023

التاريخ: 2023/02/06.

تسهيل مهمة

إلى السيد المحترم: مدير المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وحدة " ألتومات" الجزائر.

تتشرف نيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أن يسمح للباحث(ة) : إلياس بوسهوة.

المسجل(ة): السنة الثالثة دكتوراه (ل.م.د) علم الاجتماع.

تخصص :التنظيم والعمل. تحت رقم : 203090902

وذلك في إطار بحث ميداني :

خلال المدة من : بداية فيفري 2023 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2023.

بـ : المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وحدة : " ألتومات" – الجزائر-.

لتمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما يسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

سلمت له هذه الإفادة لاستخدامها بما يسمح به القانون.

نيابة العمادة

نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ. د محمد بن قطاف

HAMADI BOUZIANI Mohamed
Sous Directeur
des Ressources Humaines
et de l'Administration

ALTUMET
anabib

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل

موسومة بعنوان:

عملية التوظيف بالمؤسسة الجزائرية بين التسيير العقلاني والرأسمال الاجتماعي

إعداد الطالب: **تحت إشراف:**

– الياس بوسهوة **أ د. جميلة صغير**

السنة الجامعية:2024/2023

الرجاء منكم أخي الموظف، أختي الموظفةمساعدة الباحث من خلال القراءة المتأنية لأسئلة هذا الإستبيان والإجابة عليه بكل موضوعية،وذلك بوضع علامة (X)في الخانة المناسبة،أو كتابة الإجابة المناسبة في المكان المطلوب،المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وغير مطلوب منكم ذكر الاسم واللقب.

شكرا على تعاونكم معنا

المحور الأول :حول البيانات الشخصية.

1– الجنس: ذكر( ) أنثى ( )

2– السن:من 20 سنة الى29 سنة ( ) من 30 سنة الى 39سنة ( ) من 40سنة الى49سنة ( ) 50سنة وأكثر ( )

3– المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي( ) جامعي( ) دراسات عليا( )

4–الأقدمية المهنية: من سنة الى 10سنوات( ) من سنة11الى 20 سنة ( ) من سنة21الى 30سنة ( ) أكثرمن30سنة ( )

5–الفئة المهنية: عون تنفيذ ( )عون تحكم ( )إطار ( )

6– طبيعة الأسرة: ممتدة (الجد والجدة) ( ) نووية (الزوجين و الأبناء) ( )

7– مكان الإقامة: ريف ( )شبه حضري ( )حضري ( )

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

8- المدة التي قضيتها في البحث عن أول منصب عمل : أقل من سنة ( ) من 1الى 3سنوات ( ) أكثر من 3 سنوات ( )

9- نوع عقد العمل الذي تشتغل في إطاره: دائم ( ) مؤقت ( )

المحور الثاني :حول إجراءات تسيير عملية التوظيف بالمؤسسة .

10- كيف كانت وضعيتك قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية؟ موظف ( ) بطال ( ) إجابة أخرى.....

11- على أي أساس اخترت العمل بهذه المؤسسة؟ توافق شهادتك مع المنصب ( ) وجود امتيازات وحوافز ( )

وجود أصدقاء ومعارف ( ) ليس لديك بديل ( )سمعة المؤسسة ( )إجابة أخرى .....

12- كيف علمت بعملية التوظيف بالمؤسسة؟ وكالة التشغيل ( ) إعلان في الجرائد ( )إعلان في الانترنت ( )

أصدقاء ومعارف من داخل المؤسسة ( ) أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة ( )إجابة أخرى .....

13- هل يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ؟ دائما( ) أحيانا( ) نادرا ( )

14- هل كان هناك مترشحين منافسين لك في مسابقة التوظيف التي تحصلت من خلالها على المنصب؟نعم( )لا( )

15-كيف تم إيداع ملف ترشحك للمنصب ؟مباشرة في المؤسسة ( )عن طريق وكالة التشغيل ( )عن طريق البريد ( )

أصدقاء ومعارف من داخل المؤسسة ( )أصدقاء ومعارف من خارج المؤسسة ( ) أحد الأقارب ( )
إجابة أخرى.....

16- من هو الشخص الذي قابلك في الامتحان ؟ موظف متخصص ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس مصلحة المستخدمين
( ) نواب المدير ( ) المدير( ) إجابة أخرى .....

17- ما نوع الامتحان الذي أجريته قبل تحصلك على منصب العمل ؟ امتحان كتابي ( )امتحان شفهي ( )
امتحان كتابي وشفهي( ) إجابة أخرى .....

18- ما طبيعة الأسئلة التي طرحت في الامتحان ؟ أسئلة حول التخصص الدراسي( ) أسئلة حول الجانب النفسي والاجتماعي()
أسئلة حول المعارف والمهارات التي تمتلكها ( ) ثقافة عامة ( ) إجابة أخرى .....

19- في رأيك هل الأسئلة التي طرحت في امتحان التوظيف لها علاقة مع طبيعة المنصب ؟ نعم( ) نوعا ما ( ) لا ( )

20-كيف تقيم قدرة الاختبار الذي أجريته للتوظيف على قياس كفاءتك وقدرتك لشغل المنصب؟

يقيس معارفك النظرية ( ) يقيس مهاراتك العملية الخاصة بالمنصب ( )

يقيس قدراتك على التواصل مع الآخرين ( ) إجابة أخرى.....

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

21- ما نوع القدرات التي تمتلكها وأهلتك لشغل المنصب ؟ قدرات جسدية ( ) قدرات ذهنية ( ) قدرات نفسية ( )

لا تمتلك أي قدرات تتماشى مع المنصب( ) إجابة أخرى .....

22- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة ؟ مؤهلاتك العلمية( )كفاءتك وقدراتك ( ) تخصصك النادر في سوق العمل

( ) استفادتك من عقد عمل سابق بالمؤسسة ( ) علاقاتك الاجتماعية( ) إجابة أخرى .....

23- في نظرك على أي أساس يتم النجاح في مسابقة التوظيف؟ الكفاءة ( ) الوساطة ( ) الكفاءة والوساطة ( )

24- ما رأيك في إجراءات تسيير عملية التوظيف بالمؤسسة ؟ تضبطها القوانين واللوائح التنظيمية ( )

يجب تعديلها بما يسمح بقياس كفاءة المترشح ( ) يجب الاستمرار فيها بنفس المواصفات( )

تؤثر عليها عوامل خارجية(العلاقات) ( ) إجابة أخرى .....

25- ما هي الإجراءات التي يمكن أن تقترحها لتحسين عملية التوظيف بهذه المؤسسة؟

.....

المحور الثالث :دوررأس المال الاجتماعي في الحصول على منصب وتحقيق الاندماج بالمؤسسة .

26- ما هو المستوى التعليمي للوالدين ؟- الأب: أمي( ) ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

-الأم : أمية ( ) ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي( )

27- ما هي وضعية والديك؟ - الأب: بطال( ) موظف ( ) متقاعد ( ) متوفى ( )

- الأم: بطالة( ) موظفة( ) متقاعدة( ) متوفية ( )

28-إذا كانا عاملين أو متقاعدين، ما نوع الوظيفة التي يشغلانها حاليا أو كانا يشغلانها ؟

-الأب: عامل بسيط ( ) إطار ( ) مدير ( ) يعمل لحسابه الخاص ( )

-الأم: عامل بسيط ( ) إطار ( ) مدير ( ) تعمل لحسابها الخاص ( )

29- المستوى المعيشي للأسرة: منخفض ( ) متوسط ( ) مقبول ( ) جيد ( )

30- هل استعنت بأحد الأشخاص لمساعدتك في الحصول على منصب عمل؟ نعم( ) لا ( )

31- في حالة الإجابة بنعم كيف ساعدك ؟ توفير المعلومات الضرورية ( ) الوساطة مع شخص يمكنه المساعدة ( )

التدخل الشخصي ( ) إجابة أخرى.....

32- ما طبيعة علاقتك بالشخص الذي ساعدك؟ علاقة عائلية ( ) علاقة جمعوية أو حزبية ( )

علاقة جيرة وانتماء للمنطقة( ) يعمل بنفس المؤسسة ( ) يعمل بمؤسسة أخرى ( )

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

33- هل أنت على اتصال بالشخص الذي ساعدك في الحصول على منصب عمل ؟ أحيانا ( ) دائما( ) نادرا ( )

34- هل تظن أنه من دون اعتمادك على العلاقات والوساطة كنت ستحصل على منصب عمل ؟

بنفس مواصفات المنصب الحالي ( ) أقل من مواصفات المنصب الحالي ( )

أفضل من مواصفات المنصب الحالي ( ) إجابة أخرى .....

35- هل تقبل مساعدة صديق أو قريب في الحصول على منصب عمل إذا أصبحت لك القدرة على ذلك؟ نعم ( ) لا ( )

36- في نظرك،كيف تساهم شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية في الحصول على منصب عمل؟

توفير المعلومات عن منصب العمل( ) توفير معلومات عن إجراءات المسابقة ( )

الوساطة للحصول على منصب العمل ( ) إجابة أخرى.....

37- كيف ترى الاعتماد على شبكة العلاقات والروابط الاجتماعية في الحصول على منصب عمل ؟

الأساس في الحصول على المنصب( ) يدعم عملية الحصول على المنصب ( )

يمكن الاستغناء عنها في البحث عن المنصب ( ) إجابة أخرى.....

المحور الرابع: حول الاندماج الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

38- ما نوع المعلومات التي قدمت لك عند التحاقك بالمؤسسة ؟ قوانين وتنظيمات العمل ( ) طريقة أداء المهام( )

قوانين وتنظيمات وطرق أداء العمل( ) إجابة أخرى.....

39- من قام بتأطيرك أثناء فترة التربص؟ شخص متخصص ( ) المسؤول المباشر ( ) زملاء العمل ( )
إجابة أخرى.....

40- هل كانت فترة التربص التي خضعت لها قبل مباشرة العمل كافية ؟ نعم ( ) لا ( )

41- هل هناك توافق بين مستواك الدراسي والمنصب الذي تشغله ؟ نعم( ) لا ( )

42- هل هناك توافق بين مؤهلاتك والمنصب الذي تشغله ؟ نعم ( ) لا ( )

43- كيف تنظر إلى التوافق بين التكوين الذي تلقيته والواقع العملي في المؤسسة ؟ يتوافق إلى حد كبير( )
يحتاج إلى تكوين تدعيمي ( ) يحتاج إلى إعادة تدريب ( ) إجابة أخرى.....

44- هل خضعت لتكوين بالمؤسسة خارج التكوين الذي تلقيته؟ نعم ( ) لا ( )

45- إذا كانت الإجابة بـ لا، إلى ما يعود ذلك؟ لست بحاجة إلى تكوين( ) المؤسسة لم توفر لك التكوين ( )

إجابة أخرى .....

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

46- في رأيك على أي أساس تتم عملية التوظيف الداخلي (الترقية)بالمؤسسة؟ المؤهلات العلمية( ) الكفاءة ( ) الأقدمية( ) العلاقات والروابط الاجتماعية ( ) إجابة أخرى .....

47-كيف تقيم عملية التأهيل للترقية إلى المناصب الأعلى؟ متاح بصفة عادلة للعمال الذين تتوفر فيهم شروط الترقية( ) يتم انتقاء عمالا معينين يتوفر فيهم أكبر قدر من شروط الترقية( ) يتم انتقاء عمالا معينين وفقا لعلاقات وروابط (شخصية، قرابة..) ( ) إجابة أخرى.....

48- هل تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في اتخاذ القرارات بها؟ نعم ( ) لا ( )

49- كيف تتعامل عند تعرض المؤسسة لمشكلات معينة؟ تحاول تقديم اقتراحات لمعالجة المشكلة( )

معالجة المشكلات من اختصاص أشخاص معينين( ) لا تهمك المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة( )

إجابة أخرى.....

50- هل أنت على استعداد لتقديم الإضافة لمؤسستك في حالة الحاجة إليك في أي وقت؟ على استعداد دون شروط ( ) على استعداد بشروط معينة ( ) لست على استعداد ( )

51- هل تفضل مشاركة أفكارك ومعارفك مع زملائك في العمل من أجل تحسين الأداء بمؤسستكم؟ تشارك زملاء العمل دون تمييز( ) تحتفظ بها لنفسك ( ) تشارك زملاء محددين ( ) إجابة أخرى.....

52- هل تشعر بأنك جزء من جماعة العمل التي تنتمي إليها بالمؤسسة؟ نعم( ) لا ( )

53- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك عموما؟ علاقة تعاون ( ) علاقة تنافس ( ) علاقة صراع ( ) علاقة تبادل ( ) إجابة أخرى.....

54- ما نوع العلاقة التي تربطك بالمؤسسة ؟ علاقة عمل وأداء واجب( ) علاقة عمل وتطوير للمؤسسة ( )

إجابة أخرى.....

55- كيف تتصرف إذا عرض عليك منصب عمل خارج المؤسسة ؟ رفض العرض والبقاء في المؤسسة ( ) قبول العرض بشروط معينة ( ) قبول العرض دون تردد ( ) إجابة أخرى .....

56- ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين عملية اندماج الموظفين الجدد بالمؤسسة ؟

.....

المحور الخامس: حول الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

57- كيف تؤدي المهام الموكلة إليك من حيث المواصفات؟ بنفس المواصفات المطلوبة ( ) أحسن من المواصفات المطلوبة( ) أقل من المواصفات المطلوبة ( ) أقدم العمل ولا تهمني المواصفات( ) إجابة أخرى.....

الملحق رقم(04): يبين استبيان الدراسة.

58- كيف تؤدي المهام الموكلة إليك من حيث الوقت؟أقدمها في الوقت المحدد ( ) أتأخر في تقديم المهام ( )

أقدمها قبل انتهاء الموعد المحدد ( ) إجابة أخرى.....

59- هل التزامك باحترام الوقت والمواصفات أثناء تأدية مهامك يرجع إلى ؟ الشعور بالواجب والمسؤولية ( ) الانضباط الشخصي () نابع من قيمك ومبادئك(الخوف من العقاب ( ) إجابة أخرى.....

60- ماهي أولوياتك في المؤسسة؟ الأداء ( ) الخدمات ( ) الأداء ثم الخدمات ( ) الخدمات ثم الأداء ( )

61- ماذا تمثل لك المؤسسة؟ مصدر للدخل ( ) مكان للعمل فقط( ) مكان لبناء العلاقات الاجتماعية ( ) إجابة أخرى .....

62- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إذا أتيحت لك الفرصة ؟ نعم ( ) لا ( )

63- في حالة الإجابة ب نعم لماذا ؟ المعاملة السيئة من طرف المسؤول( ) الحصول على منصب أفضل ( )

الحصول على أجر أفضل ( ) إجابة أخرى .....

64- إلى من تلجأ في حالة مواجهة مشكلة أثناء تأدية مهامك ؟ المسؤول المباشر ( ) زملاء العمل ( ) إجابة أخرى .....

65- على أي أساس تقبل المبادرات لطرح أفكار جديدة لتحسين مستوى الأداء في المؤسسة ؟ طبيعة المنصب( ) الخبرة والكفاءة() العلاقات والروابط الاجتماعية ( ) لا تثمن المبادرات الجديدة ( ) إجابة أخرى .....

66- ما هي الأمور التي تحفزك على تقديم أداء جيد ؟ الأجر والحوافز( ) العلاقات مع المرؤوسين ( )

العلاقات مع الرؤساء ( ) المشاركة في اتخاذ القرار ( ) إجابة أخرى .....

67-هل تقوم المؤسسة بوضع برامج متابعة وتوجيه للموظفين الجدد لتقيم أدائهم؟ نعم ( ) لا ( )

68- على أي أساس تتم عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة في نظرك ؟ انجاز العمل المحدد ( ) احترام أوقات العمل الرسمية ( ) العلاقات والروابط الاجتماعية ( ) العدالة بين الموظفين ( ) إجابة أخرى .....

69- ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين عملية تقييم أداء العاملين في مؤسستكم؟

.....