

سياسة توظيف الإطارات الشابة بين المفهوم  
والممارسة  
دراسة ميدانية على عينة من إطارات بنك  
الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)  
Employment policy for young executives,  
between concept and practice .  
A field study on a sample of executives from the  
Bank of Agriculture and Rural Development  
BADR.

عشاوي وهيبه  
جامعة لونيبي علي البليدة2  
aicwahiba@yahoo.fr

سعيد عزة وسام\*  
جامعة لونيبي علي البليدة2  
saidazzawissem01@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/12/13

تاريخ الاستلام: 2021/06/20

### ملخص:

تعتبر عملية التوظيف عملية حساسة ومهمة كونها الخطوة التي من خلالها يتم البحث عن أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد البنوك من بين المؤسسات التي تسعى إلى استقطاب أفراد مؤهلين وجذبههم لشغل الوظائف الشاغرة، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة استطلاع رأي الإطارات حول العوامل والمعايير المعمول بها في التوظيف، أين توصلت دراستنا إلى جملة من النتائج، في مجملها أن سياسة التوظيف انتقلت من السلطة الرسمية المتمثلة في المساواة بين المترشحين والاختيار يكون عن طريق الكفاءة وقدرة كل مرشح في نيل المنصب بكل استحقاق وجدارة إلى طرق غير رسمية نتجت عن الثقافة الاجتماعية التي أثرت بدورها على ثقافة المؤسسة وعلى هوية الإطار، كما نتجت عنها صلة القرابة والانتماءات و الولاءات مما أدى إلى نشوء نوع من السلوكيات والنظرة السيئة لسياسة التوظيف التي أصبحت تستجيب لواقع التوظيف المبني على رأسمال العلاقات الاجتماعية الذي يؤثر على المؤسسة وعلى الفرد بشكل أو بآخر و غيرها من النتائج التي سنتناولها بالتفصيل.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، سياسة التوظيف، الإطارات الشابة.

## Abstract:

The recruitment process is considered as a sensitive and important process, as it is the stage by which one searches for the best elements who have the skills and qualifications capable of achieving the objectives of the establishment the banks do. Part of establishments that also seek to attract qualified people to fill vacant positions, where we tried through this study to probe the opinion of executives on the factors and standards applicable to recruitment, a questionnaire as well was designed and distributed to a category of executives, and our study achieved a set of results in its entirety that the employment policy has moved away from the official authority represented by the equality between the candidates and the selection is done according to the credibility, the competence and ability of each candidate to get the job with full merit, to unofficial methods derived from social culture, which in turn has influenced the institution's culture and the identity of the executives and their position, it is also due to family ties relations, affiliations and allegiances, which created a type of behavior and a bad view on the employment politics which has become a reactive instrument for the capital-based recruitment reality of social relations which affects the establishment and the person in many ways as the process of selection and appointment of persons requires study prerequisite of the functional description in the recruitment process, and other results which we will discuss in detail.

**Key words:** recruitment, employment policy, young executives.

## مقدمة:

تعتبر فئة الإطارات إحدى أهم المكونات المهنية التي شهدتها ظهور المجتمع المصنع الحديث، وقد ارتبطت هذه من حيث بروزها وتطورها بمسيرة التصنيع والتطور الاقتصادي والاجتماعي التي كانت المجتمعات الغربية مسرحا له منذ القرن 19 ولاسيما طيلة القرن العشرين مع بروز التنظيمات الاقتصادية وازدهارها وترسيخها كنمط أساسي للتنظيم وتقسيم العمل الحديث، حيث تتميز هذه الفئة بمستويات تعليمية وبمؤهلات تقنية عالية وبقدرتهم على أداء مهام حساسة في المؤسسة نظرا لما أصبح للقدرات التنظيمية والتقنية من دور أساسي في عملية الإنتاج وتنظيم عمل تلك المنظمات.

ومما لا شك فيه أن المؤسسات البنكية تعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي وهي أساس تحقيق التقدم والنمو الشامل لأي بلد، والجزائر كغيرها من الدول وقصد مواكبة التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم في ظل اقتصاد السوق عرفت إصلاحات جذرية أعطت للقطاع توسعا وامتدادا، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو واحد من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي رغم كونه حديث النشأة مقارنة ببعض البنوك الأخرى، وما كان ليبرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسيريه من إطارات وموظفين، فيساهم التخصص المهني الذي تتطلبه مكونات التقسيم العلمي للعمل المعاصر في إيجاد نظام متسق بين منظومة التكوين ومنظومة العمل، والسوق بطبيعته صار يتطلب وجود مثل هذا التواصل بين الحاجات العامة للمؤسسة وتقديرات التكيف المهني الذي توفره مؤسسات التكوين، وبالعودة إلى ما تعرفه

المؤسسات المعاصرة من استدخال قيم التكوين العلمي المعاصر في الجامعات والمراكز العالية التكوين فإنّ هناك ميلا واضحا في أيامنا هذه لتحويل دائرة التوظيف إلى فضاء لانتقاء واختيار الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العمل وعلى هذا الأساس وجدنا أن الإطارات الشابة الوطنية في القطاع العمومي وخاصة قطاع الموارد المالية الذي هو موضوع دراستنا قد استوفى شرط الاختيار والتوظيف ولكنه مع ذلك لم يستوفى شرط وضع الكفاءات مكانها المناسب تقنيا ومهنيا، وعلى ذلك فموقع الإطارات الشابة في المؤسسات العمومية يحتاج إلى التدقيق من حيث الربط بين الكفاءات والمهارات العلمية التي قدموا بها والمناصب المتاحة لهم بحسب احتياجات المؤسسة الأمر الذي يخلق امتعاضا وقلقا أو توترا لدى هذه الإطارات لما يروونه من تناقص بين المهام المهنية والسياق العام الذي يضبط تراتبية المهام والوظائف في المؤسسات.

وبناء عليه فإن دراستنا هذه تركز على البحث في المقدمات والوضعيات التي تحدد هذا التوزيع الهيكلي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية البنكية، فما هي العوامل التي تلعب دورا في توظيف الإطارات كمورد بشري فاعل في المؤسسة البنكية؟

- لماذا تجد الإطارات نفسها غير متكيفة بين مستوى كفاءتها والمناصب التي تتواجد فيها؟
- هل تساهم الإجراءات التنظيمية وترتيب الوظائف لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود هذا التكيف بين المنصب وكفاءة الإطار؟

### 1. الفرضيات:

- تتدخل المصالح الشخصية لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين الكفاءات والمناصب.

- تساهم الإجراءات التنظيمية وترتيب الوظائف لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين المنصب والكفاءة.

### 2. أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث في أساسه إلى استطلاع رأي إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول سياسة التوظيف والعوامل والمعايير المعمول بها لانتقاء وتعيين الإطارات كما ترمي الدراسة إلى الكشف عن مكانة هذه الإطارات الكفوة ضمن النسق العام للمؤسسة، ونقل آراء وانشغالات الإطارات.

### 3. أهمية الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة في كونها تحلل إشكالية عدم تكيف الإطارات الشابة بين مستوى كفاءتها والمناصب التي تشغلها، كما تكمن أهميتها في كونها دراسة تُبصّر القائمين بعملية التوظيف

بعيوب اختبارات الانتقاء والتوظيف من أجل العمل على تفاديها والعمل على تبني سياسة توظيف رشيدة قائمة على مبدأ الاستحقاق بوضع الإطار المناسب في الوظيفة المناسبة خاصة وأن المؤسسة ضمن قطاع مهم وحساس.

واعتمدت الدراسة على المنهجية التالية:

- **المجال الزمني:** امتدت من أواخر شهر جانفي إلى غاية 3 مارس 2020، أين تضمنت الدراسة مرحلتين الأولى المرحلة الاستطلاعية والثانية مرحلة الدراسة الميدانية.
- **المجال الجغرافي:** كان ميدان الدراسة هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف.
- **المجال البشري:** يتعلق المجال البشري لهذه الدراسة بالمجتمع المستهدف وانطلاقا منه يتم تحديد العينة المطلوبة، حيث استهدفت هذه الدراسة فئة إطارات بنك BADR لولاية الشلف، التي أجري عليها البحث الميداني.

#### 4. المنهج المتبع في الدراسة:

إن اختيار منهج البحث في دراسة أي ظاهرة اجتماعية لا يأتي من قبل الصدفة والعشوائية وميل الباحث ورغبته في اختيار أي منهج معين، بل موضوع الدراسة من جهة وأهدافها من جهة أخرى هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب للبحث، وهذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها، وقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الميدان ومع الخصوصية المميزة لعينة الدراسة.

#### 5. عينة الدراسة:

قمنا باختيار العينة القصدية لأنها تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث ولطبيعة هذه الأخيرة من حيث ما تتضمنه من معلومات وبيانات وبالتالي اختيار تلك التي لها صلة بالبحث<sup>1</sup>، وبناء على هذا فإن بنك BADR الذي يتكون من عدة فئات مهنية مختلفة، تم توزيع الاستمارات للإطارات على مستوى المديرية العامة و الوكالات التابعة لها وقدرت نسبة العينة بـ 75 إطار لكن بعد توزيعها استرجعنا 70 استمارة فقط وكانت هذه الأخيرة هي العينة التي اعتمدت في الدراسة.

#### 6. أدوات جمع البيانات:

لتحقيق من فرضيات الدراسة لا بد من اختيار الوسائل والأدوات المناسبة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية بناء على المنهج المعتمد عليه، وفي هذه الدراسة تم استخدام تقنية الاستبيان و هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين عن طريق إعداد استمارة

يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملأ الاستمارة بالمستجوب.<sup>2</sup>

وقد تم توظيفها في هذه الدراسة كتقنية رئيسية ، بحثت شملت على مجموعة من الأسئلة منها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ثلاث محاور و هي كالتالي: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، ثم المحور الثاني يتعلق بالفرضية الأولى أما المحور الثالث يتعلق بالفرضية الثانية.

### أولاً: المفاهيم.

**1. التوظيف:** الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العدل في حاجات المؤسسة من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقق كفاية مباشرة.<sup>3</sup>

**المفهوم الإجرائي للتوظيف:** وفي هذه الدراسة يقصد بالتوظيف العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة عن ترغيب الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة للعمل بالمؤسسة ثم اختيار منها ذو المؤهلات والكفاءة الأحسن والأفضل للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

**2. الإطارات:** تنوع استعمال هذا المصطلح هو بمثابة أولى الصعوبات التي تقف عائقاً أمامنا لتحديد المفهوم الدقيق له فالقانون الأساسي العام للعامل يعرّف الإطارات: "على فهم العمال المثبتون في المناصب العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن إطار التنظيم والهيكل الأساسية".<sup>4</sup>

وجاء في القاموس الموسوعي "كيلي" أن كلمة الإطارات تطلق داخل منشأة عمومية أو مؤسسة صناعية وتجارية على جميع الإداريين من رؤساء المصالح، المهندسين، أعوان التحكم، والمشرفين الذين يؤطرون عمالا وموظفين.<sup>5</sup>

أما قاموس اللغة الفرنسية، فقد جاء فيه تعريف الإطار على أنه عضو من العمال الممارسين لوظائف ومهام الإدارة أو الإشراف داخل المؤسسة أو إدارة، له الحق في منحة التقاعد الخاصة بالإطارات.<sup>6</sup>

في حين جاء في قاموس "لاروس الصغير" أن الإطار هو أجبر يمارس مهام الإدارة، التصور، والإشراف والرقابة في مؤسسة معينة، ويستفيد من قانون خاص.<sup>7</sup>

أما الباحث جاكوي Jacquin يركّز على مقياس الكفاءة في تحديد مفهوم الإطار حيث يقول: الإطار هو أجبر قادر على أن يقيّم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه، بالإضافة إلى تطبيق

السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه<sup>8</sup>، نجد هنا أنّ الإطار ذلك الشخص صاحب الكفاءة الذي يستطيع تقييم السياسة العامة للمؤسسة.

**المفهوم الإجرائي للإطارات الشابة:** هم فئة سوسيو مهنية يحتلون موقعا معيناً يربطهم بالمؤسسة علاقة عمل، يملكون تكويناً عالياً محصّلاً عليه إمّا عن طريق دبلوم أو مكتسب شخصياً في الميدان التقني والإداري، يسمح لهم بممارسة وظيفة المبادرة والتسيير والإدارة، لديهم تطلع إلى المستقبل بطموحات كبيرة تسمح لهم بالوصول إلى مكانة داخل التنظيم المؤسّساتي وداخل المجتمع الذي ينتمي إليه.

### ثانياً: المقاربة النظرية.

المقاربة التي يمكن أن ندرجها في هذه الدراسة هي لـ "بيار بوريو" خاصّة وأنه تخصص في دراسة المؤسسة وبالخصوص من الناحية التنظيمية وسيرورة أداء الهياكل فيها وذلك فقد ركّز على الأدوار المركزية فيها، وعند هذا المستوى عالج بدقة كبيرة مستويات الهرم التنظيمي وما له من أثر على سيرورة العمل داخل المؤسسة، ومن ذلك فقد حدد وحلّل مستويات رأس المال العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها في خلق دوائر النفوذ والتوجيه والإدارة والتوصل إلى تحديد الرتب والولاءات والانتماءات وتوزيع مستويات المسؤولية المهنية، وقد عالج في كل من كتبه الفوارق الناجمة عن الإجراءات الإدارية والقانونية والتنظيمية وتأثيرات الرصيد الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية التي يدار بها العمل داخل المؤسسة، ولذلك نجده يميل لتبني موقف عالم الاجتماع الفرنسي إميل دور كايم في التقسيم الاجتماعي للعمل، ويقترح هو بدوره ضمن مقارنته التقسيم الفضائي لرأس المال العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وهذا يساعدنا مباشرة في دراسة نموذجاً في هذه الدراسة وهو تحليل طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية من خلال العمل الدراسي الميداني المركز على نموذج من نماذج المؤسسة البنكية في الجزائر.

### ثالثاً: تحليل النتائج.

#### جدول (1)

يمثل خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	ك	%
نكر	41	58,57	
أنثى	29	41,42	
المجموع	70	100	

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 58%، 57 بالنسبة للذكور، ونسبة 41%، 42 بالنسبة للإناث.

### جدول (2)

يمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

%	ك	التكرارات
		سنوات الخبرة
44,28	31	01 - 05 سنوات
35,71	25	06 - 10 سنوات
20	14	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 44,28% بالنسبة للعمال الذين تقدر خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات، تليها نسبة 35,71% للمبحوثين الذين تقدر فترة خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 20% بالنسبة للمبحوثين الذين تتراوح مدة عملهم من 10 سنوات فما أكثر.

### جدول (03)

يمثل خصائص العينة حسب طريقة التوظيف

%	ك	التكرارات
		طريقة التوظيف
31,42	22	مسابقة
35,71	25	دراسة ملف
32,85	23	وساطة
100	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 35, 71% بالنسبة للذين وظّفوا عن طريق دراسة ملف، تليها نسبة 32, 85% بالنسبة للذين وظّفوا عن طريق الوساطة، وفي الأخير نجد نسبة 31, 42% بالنسبة للمبحوثين الذين وظّفوا عن طريق مسابقة.

#### جدول (4)

##### طرق الوصول إلى المنصب بدلالة الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس طريقة الوصول للمنصب
%	ك	%	ك	%	ك	
11,62	10	07,89	03	14,58	07	المؤهل العلمي
17,44	15	18,42	07	16,66	08	الكفاءة الإدارية والتقنية
30,23	26	36,84	14	25	12	الوساطة
22,09	19	21,05	08	22,91	11	المحسوبية
18,60	16	15,78	06	20,83	10	المحاباة
100	86	100	38	100	48	المجموع

**ملاحظة:** نحيل عناية القارئ إلى أن المجموع العام الذي وقع عليه التنسيب يعكس عدد خيارات الأجوبة للمبحوثين وليس عددهم.

نلاحظ من خلال الجدول، وقد قدرت أعلى نسبة بـ 23, 30% للوساطة، وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 36, 84% للإناث، تليها نسبة 25% للذكور.

تليها نسبة 22,09% للذين وظّفوا عن طريق المحسوبية، وقد وزعت النسبة على النحو التالي: 22,91% للذكور، ثم نسبة 21,05% للإناث.

تليها نسبة 18, 60% للمحاباة، وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 20, 83% للذكور، ثم نجد نسبة 15, 78% للإناث.

تليها نسبة 17, 44% للذين وظّفوا عن طريق الكفاءة الإدارية والتقنية، وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 18, 42% للإناث، ثم نجد 16, 66% للذكور.

وفي الأخير نجد نسبة 11, 62% للمبحوثين الذين وظّفوا عن طريق المؤهل العلمي، وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 14, 58% للذكور، ونسبة 07, 89% للإناث.

أي أننا من الناحية السوسولوجية نبحث في قراءتنا لهذا الجدول عن الطرق التي تسود داخل المؤسسة في ما يتعلق بإمكانية وصول أي موظف من الموظفين ذكر أو أنثى إلى منصب من هذه المناصب، وأول ملاحظة نلاحظها في هذا الجدول هو تقارب كبير في هذه النسب، أي أن النسبة بين الذكور والإناث لا تتجاوز أربعة ما يعني أن الاختيار للمنصب على أساس

الجنس هو غير قوي وغير فعال وهذه دلالة على أن هذه المؤسسة تعمل بمقاييس علمية مهمة، ودقيقة في هذا الجانب وبالتالي يهتما في هذه الناحية أن نذهب للبحث عن العناصر الأولى التي تشكل لنا القوة في هذا المجال ويبدو ذلك لنا جليا من خلال عنصر الوساطة، ففي الوساطة نجد أنها هي أكبر نسبة تقدر بـ 30,23% وإذا كانت الوساطة قائمة على استغلال رأس المال العلاقات الاجتماعية فإننا نلاحظ هنا بدقة أن الوساطة هي من تؤثر في الجنس وليس العكس أي أن من يتوسط لتوظيف شخص معين يتوسط له بالنظر إلى وجود انتفاعات وعلاقات و رساميل من العلاقات الاجتماعية لا تأخذ بعين الاعتبار الجنس بحد ذاته ولهذا لما نتكلم عن الوساطة فإننا نتكلم عن رأس مال علاقات اجتماعية وخاصة داخل الفضاء الداخلي، أي القوى المؤثرة في سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، تليها بعد ذلك نسبة أخرى وهي تضيف للنسبة الأولى دلالة سوسيولوجية قوية، وهي المحسوبية ويجب من الناحية السوسيولوجية أن نوضح هنا أن الوساطة لا تعني المحسوبية لأن الوساطة تحتاج التوسط وفي التوسط هناك المال أما المحسوبية فهي تعود إلى الأثرة داخل الإدارة، أي أن التوظيف يتم عن طريق عناصر توجد داخل المؤسسة وتتدخل لتوظيف أقربائها وبالتالي يمكن ترجمتها باللغة الانجليزية بعبارة *The nepotism*، ولهذا نجد النسبة الثانية تقدر بـ 22% ما يدل على أن الرأس المال للمؤسسة مبني على علاقات قرابية وكذلك على علاقات الانتفاع وهو ما أفرد هاتين النسبتين في أعلى الهرم، وعندما نأتي إلى الرتبة الثالثة من حيث عوامل التأثير والوصول إلى منصب سنجد أيضا المحاباة وهي تقدر بـ 18,60% والمحاباة هو عامل من العوامل التي تفسر لنا على أن إعطاء المناصب لا يتم هكذا بدون مقابل، أي أن فتح المناصب يتم لصالح أبناء طبقات معينة أو أشخاص معينين كأن يتم توظيف ابنة مسئول سامي في الجيش أو ابن مسئول مؤثر في المجتمع المحلي كالولاية أو الدائرة وما إلى ذلك، وبالتالي فالمحاباة هو توظيف أشخاص على سبيل الانتفاع من مصالح أولياءهم خاصة إذا كانت نافذة ومؤثرة وبالتالي لما نحسب النسب بين الوساطة والمحسوبية والمحاباة نجد أن المؤسسات تسييرها علاقات اجتماعية مبنية على الاستثمار في المواقع والتأثيرات النفسية الاجتماعية لأولياء ولهذا سنلاحظ في الأخير أن أضعف نسبتين هما النسبتان المتعلقةتان بالشروط العلمية والعقلانية والمهنية، إذ أننا نجد اعتماد الكفاءة الإدارية التقنية تقدر بـ 17,44% وأخيرا المؤهل العلمي يقدر بأضعف نسبة، إذا سوسيولوجيا لدينا معطيات قوية على أن ما يعتبر علمي وما يعتبر من حيث الكفاءة والدقة والتأهيل هو في آخر السلم ، وهو ما ينعكس للأسف في طريقة تولي المناصب وفي طريقة انتقاء الأفراد وفي طريقة ممارسة دوران العمل داخل المؤسسة وهو ما

يحوّل العلاقات المهنية داخل هذه المؤسسة إلى علاقات اجتماعية، أي أن العمال داخل المؤسسة هم ملزمون بإعطاء ولاءات وانتماءات لجهات معينة يرتبطون بها ارتباطاً أساسه العلاقات الاجتماعية، ولهذا السبب نلاحظ أن أغلب الذين وظّفوا بطريقة الوساطة والمحسوبة والمحاباة يتحولون إلى أطراف تمارس عمل الإخبار، أي أنهم يتحولون إلى مخبرين وتستفيد منهم القيادة الإدارية والرئيس السلمي من خلال استخدامهم لجلب المعلومات عن ما يجري داخل المؤسسة وخاصة النسبة الضعيفة التي تمثلها الشخصيات الحاملة للمستويات التعليمية الجامعية والأكاديمية وهذا يدل دلالة قاطعة على أننا حينما نمارس سوسيولوجيا التنظيم والعمل نكتشف بأن إدارة العمل داخل المؤسسة تقوم بالاستثمار على الجانب الرأس المال الثقافي الاجتماعي ولا تعتمد إطلاقاً على الرأس المال العلمي و المهاري و الكفائي.

#### جدول رقم (5)

##### طرق الوصول إلى المنصب والوضعية القانونية للمنصب

المجموع		متعاقد		مؤقت		دائم		الوضعية الطريقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16	16	22,22	04	19,23	05	12,5	07	المؤهل العلمي
11	11	11,11	02	11,53	03	10,71	06	الكفاءة الإدارية والتقنية
39	39	38,88	07	38,46	10	39,28	22	الوساطة
20	20	16,66	03	19,23	05	21,42	12	المحسوبة
14	14	11,11	02	11,53	03	16,07	09	المحاباة
100	100	100	18	100	25	100	56	المجموع

**ملاحظة:** نحيل عناية القارئ إلى أن المجموع العام الذي وقع عليه التنسيب يعكس عدد خيارات الأجوبة للمبحوثين وليس عددهم.

نلاحظ من خلال الجدول، أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 39% بالنسبة للوساطة وقد وزعت النسب على النحو التالي: 28, 39% بالنسبة للمبحوثين الدائمين، تليها نسبة 38,88% بالنسبة للمبحوثين المتعاقدين، ثم نسبة 38,46% للمؤقتين. تليها نسبة 20% للمحسوبة وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 21,42% للدائمين ثم نجد نسبة 19,23% للمؤقتين، ثم نسبة 16,66% للمتعاقدين.

تليها نسبة 16% بالنسبة للمبحوثين الذين وصلوا إلى المنصب عن طريق المؤهل العلمي وقد وزعت النسب على الشكل التالي: 22,22% للمتعاقدين، تليها نسبة 19,23% للمؤقتين ثم نسبة 12,5% للدائمين.

تليها نسبة 14% للذين وصلوا إلى المنصب عن طريق المحاباة، وقد وزعت النسب على النحو التالي: 16,07% للعمال الدائمين، ثم نسبة 11,53% للمؤقتين، ثم نسبة 11,11% للمتعاقدين.

وفي الأخير نسبة 11% للمبجوثين الذين وظّفوا عن طريق الكفاءة الإدارية والتقنية، وقد وزعت النسب على النحو التالي: 11,53% للمؤقتين، 11,11% للمتعاقدين، ثم نسبة 10,71% للمبجوثين الدائمين.

ومرة أخرى نلاحظ سوسيولوجيا أن نفس الفئات الثلاثة المؤثرة في الجدول رقم (04) بقت نفسها، أي: الوساطة، المحسوبية، المحاباة، أي أننا بالنظر إلى الوضعية القانونية ل تولي المنصب والوصول إليه سواء إذا كان المنصب بطريقة دائمة أو بطريقة مؤقتة أو بطريقة تعاقدية فإنها كلها تخضع بدرجة أساسية إلى تأثير الوساطة والمحسوبية والمحاباة، أي من حاز منصب دائما في المؤسسة حازه إما بالوساطة وإما بالمحسوبية وإما بالمحاباة، وسنلاحظ بدقة كبيرة أن الذين حازوا مناصبهم بالوساطة تقدر نسبتهم بـ 39%، المحسوبية قدرت بـ 20% والمحاباة قدرت بـ 14%، وهذا مهم جدا من حيث حساب النسبة العامة داخل هذا الجدول، كذلك إذا عدنا وقمنا بمقارنة باقي الفئتين الأخيرتين من فئات الإجابة سنجد المؤهل العلمي والكفاءة الإدارية والتقنية التي يمكن الاعتماد بها نجدها في أضعف السلم وذلك لأنه من النادر أن نجد إدارة المؤسسة تذهب في مثل هذه الحالة لإعطاء الأولوية لتوظيف الذين لديهم مؤهل علمي وكفاءة إدارية وتقنية، ولكن مع ضعف هذه النسبة 16% بالنسبة للمؤهل العلمي و 11% بالنسبة للكفاءة الإدارية والتقنية إلا أن توظيف هؤلاء يبقى دائما يخضع إلى ارتباطات الوساطة والمحسوبية والمحاباة وأن تأثيرهم في المجمل العام لإدارة العلاقات الاجتماعية هو ضعيف جدا، ومن هنا نفهم بأن إدارة العلاقات المهنية داخل المؤسسة وثقافة الولاء يخضع بدرجة أساسية إلى شبكة العلاقات الاجتماعية التي تعمل بدرجة أساسية ورئيسية على عناصر الوساطة وعناصر المحسوبية وعناصر المحاباة.

وهذا يضعنا أمام ملاحظة دقيقة و هي أن مؤسسة تقنية تعتمد على هذا المستوى الدقيق من إدارة الأعمال المالية والبنكية في الجزائر ستجد نفسها في نهاية المطاف تخضع للشبكة الاجتماعية التي تدار بها كبرى المؤسسات في الوطن.

وبالتالي نقول بأن من يوجد في وضعية الدائم ومن يوجد في وضعية المؤقت ومن يوجد في وضعية المتعاقد لا فرق بينهم ولا تأثير فيهم لأن المتعاقد والمؤقت سيصيران في إطار علاقات

الوساطة وعلاقات المحاباة إلى منصب وضعية دائم وبالتالي هو تحصيل حاصل أي هو استجابة لظرف الفترة التجريبية حتى يتم اقتراحه ليكون بصفة دائمة.

وعلى هذا الأساس نؤكد أن توظيف واستخدام المقاربة تساعدنا مساعدة كبيرة جدا في الوقوف على خلفيات ومكاشفات الحالة العلائقية داخل المؤسسة وطبيعة تراتبية المناصب التي يتم توزيعها داخل المؤسسة أساسا على مبدأ الولاء وهذا الولاء نجده متمثلا إما في الوساطة وإما في المحسوبية وإما المحاباة على نفس درجة التأثير.

### جدول (6)

يمثل أهم المقاييس والمعايير المعتمدة في تعيين وتوظيف الإطارات بدلالة طريقة التوظيف

المجموع		أكثر من 10 سنوات		6 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		سنوات الخبرة المقاييس والمعايير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
37,1	26	50	07	40	10	29,03	09	المؤهلات والكفاءة
41,4	29	14,2	02	44	11	51,6	16	المحسوبية
21,4	15	35,7	05	16	04	19,3	06	حسن السلوك
100	70	100	14	100	25	100	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أن أعلى نسبة قدرت بـ 41,4% لمقياس المحسوبية، وقد وزعت النسب على النحو التالي 51,6% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات، تليها نسبة 44% للخبرة من 6 إلى 10 سنوات، ثم نجد نسبة 14,2% للخبرة التي تفوق 10 سنوات.

تليها نسبة 37,1% لمقياس المؤهلات والكفاءة، وقد وزعت النسب على النحو التالي: 50% للخبرة التي تفوق 10 سنوات، ثم نجد نسبة 40% للخبرة من 6 إلى 10 سنوات ثم نسبة 29,03% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات.

في الأخير نجد نسبة 21,4% لمقياس حسن السلوك، وقد وزعت النسب على النحو التالي 35,7% للخبرة التي تفوق 10 سنوات، تليها نسبة 19,3% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات، ثم نسبة 16% للخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

يتعلق هذا الجدول بتحليل أهم المقاييس والمعايير المعتمدة في تعيين وتوظيف الإطارات اعتمادا على سنوات الخبرة التي يمتلكها العامل، فمن حيث أعلى نسبة في المجموع العام للجدول تقدر بـ 41,4% بالنسبة للمحسوبية كأهم مقياس ومعيير معتمد في توظيف الإطارات، نلاحظ في هذه الفئة أن من يمتلكون سنوات خبرة من 1-5 سنوات هم الأسبق والأجدر في

التوظيف بالمقارنة مع من يمتلكون سنوات خبرة من 6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات أي أننا نفهم من الناحية السوسولوجية أن التوظيف يخضع لمقياس المحسوبية بدرجة كبيرة ونفسر المحسوبية بإخضاعها لشبكة العلاقات الاجتماعية التي تعمل بدرجة أساسية ورئيسية أي أن هناك عناصر داخل المؤسسة تعمل كقوة مؤثرة في سياسة الموارد البشرية، ما يدل على وجود علاقات قرابة وعلاقات الانتفاع.

ثم نجد النسبة الثانية والمتعلقة بالمؤهلات والكفاءات تقدر النسبة بـ37,1% ففي هذه الفئة نجد أن المؤسسة تعتمد على تعيين الإطارات بناء على المؤهلات والكفاءات. أي أننا من الناحية السوسولوجية نجد المؤسسة تسعى دائما في بعدها التنظيمي لتكوين واستقطاب إطارات فعالة و متميزة ولديها خبرة كبيرة، ونلاحظ هنا أن المؤسسة في هذا المجال تعطي أهمية كبيرة لأصحاب سنوات الخبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة كبيرة من أجل الاستجابة لحاجات وطموحات المؤسسة باكتساب ميزة خاصة و متميزة على الساحة البنكية من خلال الخدمات النوعية وخاصة جودة الأداء لدى هذه الفئة، لكن بغض النظر عن هذه النسبة إلا أنه يمكن أن نجد من لديهم سنوات خبرة قليلة إلا أن لديهم قدرات عالية و فنيات كبيرة لإدارة وتسيير وامتلاك الحظ بقيادة مهام إدارية داخل المؤسسة.

وفي الأخير نجد حسن السلوك في أضعف السلم بنسبة تقدر بـ21,4% أي أن المؤسسة لا تتجه إلى دراسة حسن السلوك من أجل اختيار وانتقاء وتعيين أحسن العاملين وبالتالي لا تحاول من الناحية التنظيمية التركيز على السياسة الداخلية لاحتلال الوظائف على الرغم من أنه في واقع الأمر هذا المعيار يعطي بطاقة علمية تطبيقية لما يتوفر عليه من استعدادات، وبالتالي إعطاء المؤسسة دفعا قويا لجعلها فاعلة للأسف تعتمد عليه بدرجة كبيرة.

وتبقى المحسوبية في أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة وهذا يضعنا مرة أخرى أمام ملاحظة سوسولوجية دقيقة هو أن مؤسسة تقنية تعتمد على مستوى دقيق من إدارة الأعمال البنكية ستجد نفسها تخضع لشبكة العلاقات الاجتماعية.

## جدول (7)

### الأسباب المؤثرة في ضعف السلطة وطريقة التوظيف

المجموع		وساطة		دراسة ملف		مسابقة		طريقة التوظيف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأسباب
18,57	13	26,08	6	16	4	13,6	3	الروح المعنوية المنخفضة
38,57	27	39,13	9	32	8	45,4	10	الصراعات الموجودة بين فئات العمال
27,1	19	26,08	6	20	7	27,27	6	التهميش
15,71	11	8,69	2	24	6	13,6	3	سيطرة الإدارة العامة
100	70	100	23	100	25	100	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 38,57% للذين أرجعوا السبب للصراعات الموجودة بين فئات العمل، وقد وزعت النسب على النحو التالي: 45,4% للذين وظفوا عن طريق المسابقة، تليها نسبة 39,13% للذين وظفوا عن طريق الوساطة، ثم نجد نسبة 32% للذين وظفوا عن طريق دراسة ملف تليها نسبة 27,1% للذين أرجعوا السبب للتهميش، وقد وزعت النسب على النحو التالي: 28% للذين وظفوا عن طريق دراسة ملف، تليها نسبة 27,27% للذين وظفوا عن طريق المسابقة، ثم نجد نسبة 26,08% للذين وظفوا عن طريق الوساطة تليها نسبة 18,57% للذين أرجعوا السبب للروح المعنوية المنخفضة، وقد وزعت النسب على النحو التالي 26,08% للذين وظفوا عن طريق الوساطة، تليها نسبة 16% لدراسة ملف، ثم نسبة 13,6% للذين وظفوا عن طريق المسابقة.

تليها نسبة 15,71% للذين أرجعوا السبب لسيطرة الإدارة العامة، وقد توزعت النسب على النحو التالي: 24% للذين وظفوا عن طريق دراسة ملف، تليها نسبة 13,6% للذين وظفوا عن طريق المسابقة، ثم نجد نسبة 8,69% للذين وظفوا عن طريق وساطة.

يتناول هذا الجدول الأسباب المؤثرة في ضعف ممارسة السلطة لدى الإطارات بدلالة طريقة التوظيف حيث نجد من بين مجموعة الاقتراحات الاقتراح الأول وهو الروح المعنوية المنخفضة والثاني الصراعات الموجودة بين فئات العمال والثالث هو التهميش والرابع هو سيطرة الإدارة العامة وستدرس هذه الاقتراحات بطريقة التوظيف إمّا عن طريق المسابقة وإمّا عن طريق دراسة ملف وإمّا عن طريق الوساطة، فالنسبة الأكبر تقدر بـ 38,37% وهي في الفئة التي تقول أنّ الصراعات الموجودة بين فئات العمال هي من تحوّل دون ممارسة السلطة لدى الإطارات بطريقة نظامية ومضبوطة ونجد بأنّ أعلى نسبة في هذا الجانب تقدر بـ 45% للذين توظفوا عن

طريق المسابقة و39,13% عن طريق الوساطة و32% ممن قدّموا ملفاتهم ودُرِسَتْ وتمّ توظيفهم وبالتالي نشعر بأنّ مسألة الصراعات الموجودة بين فئات العمال تعطي لنا نسب متقاربة ما يعني أنّ دلالة طريقة التوظيف هنا ليست مؤثرة بل المؤثر الرئيسي هي الصراعات الموجودة بين العمال، فالصراعات الموجودة بين العمال بغض النظر عن طريقة التوظيف هي التي تحدد الوضع العام للعلاقات الاجتماعية المهنية داخل المؤسسة وعليه وعلى هذا الأساس نؤكد هنا على أنّ مسألة الصراعات داخل المؤسسة تلغي الكثير من الاعتبارات من بينها اعتبار طريقة التوظيف وبالتالي سواء كان العاملون قد توظفوا عن طريق المسابقة أو دراسة الملف أو عن طريق الوساطة فإنّ المسألة متعلقة بعامل الصراعات الموجود بين فئات العمال هو المؤثر الرئيسي.

بعد ذلك تأتي النسبة التي بعدها وهي الذين يقولون بأنّ داخل المؤسسة هناك تهميش، التهميش سبب رئيسي يعيق ممارسة السلطة لدى العاملين ولهذا نجد داخل النسب تقارب كبيرا فالذين توظفوا عن طريق دراسة ملف نسبتهم 28% والذين توظفوا عن طريق مسابقة 27,27% والذين توظفوا عن طريق الوساطة نسبتهم 26,08% هذا يعني مرّة أخرى أنّ التهميش يلعب دورا مؤثرا وبالغا بغض النظر عن طريقة التوظيف وهذه الحالة تضاف إلى الحالة الأولى ما يدل دلالة قطعية على أنّ طريقة التوظيف ليست هي المؤثرة بل المؤثر الأوضاع العامة داخل المؤسسة.

الفئة الثالثة هي الفئة التي يقولون بأنّ الروح المعنوية المنخفضة داخل المؤسسة، وانخفاض الروح المعنوية داخل المؤسسة يعني أنه يحدّ من ممارسة السلطة لدى العاملين داخل المؤسسة، وهنا نجد أعلى نسبة للذين توظفوا عن طريق الوساطة بنسبة 26,08% بعدهم الذين دُرِسَتْ ملفاتهم بنسبة 16% ثم الذين توظفوا عن طريق مسابقة بـ13,6% وبالتالي هنا نلاحظ بأنّ الروح المعنوية المنخفضة تتبع نوعًا مختلف من مواقف الذين وصلوا التوظيف داخل المؤسسة، وبالتالي نجد أعلاها والذين توظفوا عن طريق الوساطة ويرون بأنّ الروح المعنوية المنخفضة تسمح لهم بممارسة السلطة بطريقة وافية ثم الذين درست ملفاتهم ثم الذين دخلوا عن طريق المسابقة.

وهنا نجد دلالة لطريقة التوظيف في تحديد أو ترسيم عامل الروح المعنوية المنخفضة على أساس أنه مؤثر في هذا الجدول وفي الأخير نجد النسبة المقدرة بـ15,71% وهي التي تقول بأنّ الإدارة تمارس سيطرة عامة على المؤسسة.

وفي هذه الفئة نلاحظ بأن أكبر نسبة تؤكد بأن هناك سيطرة للإدارة العامة وتدخلها لمنع العمال قدرتهم على ممارسة السلطة، هي نجدها عند الذين توظفوا عن طريق دراسة ملفات بعد ذلك عن طريق الذين دخلوا بالمسابقة ثم أخيرا الذين دخلوا بالوساطة 8,69% وهنا نرى هذه الفئة هي التي تعطي لنا دلالة سوسيولوجية قوية بين متغير الأسباب المؤثرة في ضعف ممارسة السلطة وبين طريقة التوظيف، فالذين توظفوا بطريقة طبيعية عن طريق المسابقة أو دراسة ملف هم الذين يشعرون في نهاية المطاف بأن الإدارة العامة داخل المؤسسة تمارس السيطرة في اتجاه إضعافهم ومنعهم من ممارسة السلطة وفق الكفاءات والمهارات التي يمتلكونها وهذا دليل قطعي على أن الصراع الذي تم التحدث عنه في الفئة الأولى هو في واقع الأمر صراع بين الإدارة والكفاءات التي يمتلكها العاملون الذين توظفوا في المؤسسة بشروط علمية دقيقة ومتوافقة.

#### جدول رقم (8)

##### ترتيب الوظائف بدلالة سنوات الخبرة

المجموع	أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		1-5 سنوات		الوظيفية القانونية للمنصب ترتيب الوظائف	
	ك	%	ك	%	ك	%		
29,08	57	32,5	13	33,33	24	23,80	20	احترام البند والمواد في القوانين التنظيمية
27,5	54	7	7	22,22	16	36,90	31	متكيف مع الخصوصية المهنية للمؤسسة
10,7	21	5	5	6,94	05	13,09	11	توزيع عادل وكامل للأدوار والمسؤوليات
32,6	64	15	15	37,5	27	26,19	22	الالتزام تنظيمي بربط المكانة بالدور المناسب لها
100	196	40	40	100	72	100	84	المجموع

**ملاحظة:** نحيل عناية القارئ إلى أن المجموع العام الذي وقع عليه التنسيب يعكس عدد خيارات الأجوبة للمبحوثين وليس عددهم.

نلاحظ من خلال الجدول (8) الخاص بتأثير سنوات الخبرة في تحديد طبيعة ترتيب الوظائف، وقد قدرت النسب كما يلي: 37,5% نسبة متساوية بين سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات وكذا أكثر من 10 سنوات خبرة، ثم نجد نسبة 26,19% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات تليها نسبة 29,08% لاحترام البند والمواد في القوانين التنظيمية، وقد وزعت النسب كما يلي 33,33% لسنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، ثم نجد نسبة 32,5% لأكثر من 10 سنوات خبرة، ثم نسبة 23,80% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات.

تليها نسبة 27,5% لمتكيف مع الخصوصية المهنية للمؤسسة، وقد وزعت النسب كما يلي 36,90% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات، ثم تليها نسبة 22,22% للخبرة من 6 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 17,5% للخبرة أكثر من 10 سنوات.

في الأخير نجد نسبة 10,7% للتوزيع العادل والكامل للأدوار والمسؤوليات، وقد وزعت النسب على النحو التالي 13,09% للخبرة من سنة إلى 5 سنوات، ثم تليها نسبة 12,5% لأكثر من 10 سنوات، ثم تليها نسبة 6,94% للخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

يتعلق هذا الجدول بتحليل ترتيب الوظائف القائمة في المؤسسة بدلالة سنوات الخبرة، فمن حيث ترتيب الوظائف نجد أنّ هناك احترام البند والمواد في القوانين التنظيمية، هناك التكيف مع الخصوصية المهنية والتوزيع العادل والكامل للأدوار والمستويات، هناك الالتزام التنظيمي بربط المكانة بالدور المناسب لها، ومن حيث سنوات الخبرة فلدينا من 1-5 سنوات، و6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، ومن حيث الترتيب العام في هذا الجدول نجد أنّ الفئة الأولى والتي تقدر بـ32,6% هي المتعلقة بالالتزام التنظيمي بربط المكانة بالدور المناسب لها وهنا نلاحظ بأنّ الأمر يتعلق بما يسمى بالانضباط المهني في امتلاك ثقافة تنظيمية والشعور القوي بالانتماء للمؤسسة، ولهذا سنلاحظ في هذا المجال أن أغلب النسبة مشتركة بتقدير 37,5% من يملكون 6-10 سنوات ومن يملكون أكثر من 10 سنوات، ثم بعدهم من يملكون نسبة الخبرة من 1-5 سنوات وتقدر بـ26,19% فالمهم بالنسبة لنا هنا أن التركيز على الالتزام التنظيمي بربط المكانة بالدور المناسب لها هو ثمرة هذه الخبرة الطويلة من سنوات العمل داخل المؤسسة التي يعلنوا بها العاملون ضمن هذه الفئة ومن جهة سوسيولوجية يدل على أنه كلما حقق العامل الخبرة بناء على الأقدمية في المؤسسة فإنه يؤول في النهاية إلى الارتكاز وإلى الاعتبار وإلى التثمين في العناصر الأساسية التي تعطي للخبرة أثرها المهني داخل المؤسسة وذلك يتضح من خلال الالتزام التنظيمي، وبعد ذلك نجد الذين يؤكدون بأنّ سنوات الخبرة تسمح في النهاية بأن يكون لترتيب الوظائف تأثير واضح وهو من خلال احترام البنود والمواد في القوانين التنظيمية، وتأتي على رأس هذه السنوات الذين يحملون سنوات الخبرة من 6-10 سنوات بـ33,33% ثم بعدهم أكثر من 10 سنوات بـ32%، ثم 1-5 سنوات بـ23,80% ونلاحظ في هذه الفئة كما لاحظنا في الفئة السابقة تقارب قوي بين الذين هم في فئة 6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات ما يعني في الأخير أن المؤسسة تتوفر على إطارات سابقة وهذه الإطارات السابقة تقول بأنّ ترتيب الوظائف هو على هذا النحو وخاصة في هذه الفئة احترام البنود والمواد في القوانين التنظيمية

لأن أغلب العاملين في هذا المستوى اكتسبوا خبرة من خلال سنوات الأقدمية والعمل في المؤسسة ما يعطي لنا دلالة سوسيولوجية في فهم هذا الترتيب لمضامين الوظائف.

بعدها تأتي فئة أخرى وهي المتعلقة بالربط بين خصوصية ترتيب هذه الوظائف وسنوات الخبرة سنجد أنّ هذا العنصر قائم على التكيف مع الخصوصية المهنية للمؤسسة ونجد هنا أن النسبة الأولى والمؤثرة لأصحاب الخبرة من 1-5 سنوات تقدر بـ36,90% وبعد ذلك تأتي فئة 6-10 سنوات بـ22,22% وأكثر من 10 سنوات بـ7% ولكن الذي يهّمنا هنا أنّ أصحاب الخبرة من 1-5 سنوات اتجهوا أكثر من غيرهم إلى التكيف مع الخصوصية المهنية للمؤسسة والمؤثر في هذا المجال وهذا يدعونا إلى التركيز بأنّ أصحاب الخبرة ضمن هذه الفئة هم في واقع الأمر شباب متحفزون، قادمون وماندفعون لأداء الالتزامات المهنية وهو ما يجعلهم يشعرون ضمن هذه الفترة من الخبرة في الممارسة المهنية بأنهم بالفعل تكيفوا مع الخصوصية المهنية للمؤسسة، ثم يأتي بعدهم الذين لديهم أقدمية في المؤسسة والذين يعتبرون أنهم كلما تقدم بهم السن في المؤسسة فإنهم يمتلكون شعور بالواجب ويمتلكون انتماء للمؤسسة وأن هويتهم مرتبطة بوجودهم داخل المؤسسة.

وبالتالي فالعنصر الشاب والعنصر الجديد هو الذي يشعر بأنه قد حقق تكيفا مع الخصوصية المهنية خاصة مع أصحاب الخبرات القديمة في المؤسسة من 6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

في الترتيب الأخير تأتي الفئة التي تركز على وجود توزيع عادل وكامل للأدوار والمسؤوليات وتقدر نسبتهم بـ10,7% حيث نجد أعلى نسبة الذين يملكون خبرة من 1-5 سنوات، بعدهم من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بـ12,5%، وأخيرا الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات بـ6,94% الأمر يتعلق هنا بمسألة حيوية من الناحية السوسيولوجية وهو شعور العامل بأنّ امتلاكهم للهوية المهنية وللثقافة التنظيمية وارتباطهم بالمسائل التي يؤديونها هي التي تعطي لهم شعورا بأنّ هناك توزيع عادل وكامل للأدوار والمسؤوليات، وهذا ما يعني بأنّ هناك عدالة اجتماعية في توزيع الفرص والأدوار وأنّ هناك عدالة في إعطاء الجميع نفس الفرصة في ممارسة المهام وأنه هناك فرصة مناسبة ليحس كل عامل من العمال بأنّ المؤسسة توفر له امتلاك الثقافة المهنية التي تسمح له بالاندماج، والاندماج الذي يسمح له في الأخير بالإعطاء وبترقية مستوى الأداء.

### جدول (09)

#### حرية المبادرة وسنوات الخبرة

المجموع		أكثر من 10 سنوات		06 - 10 سنوات		05 - 01 سنة		سنوات الخبرة حرية المبادرة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32,8	23	35,7	05	32	08	32,2	10	نعم
38,5	27	35,7	05	40	10	38,7	12	لا
28,5	20	28,5	04	28	07	29,03	03	أحيانا
100	70	100	14	100	25	100	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 38,5% للذين أجابوا بلا وقد وزعت النسب على النحو التالي: 40% لسنوات الخبرة من 06 إلى 10 سنوات تليها نسبة 38,7% من سنة إلى 05 سنوات خبرة، ثم نجد نسبة 35,7% لأكثر من 10 سنوات خبرة. تليها نسبة 32,8% للمبحوثين الذين أجابوا بنعم، وقد وزعت النسب كما يلي: 35,7% لسنوات الخبرة التي تفوق 10 سنوات، تليها نسبة 32,2% للخبرة من سنة إلى 05 سنوات، ثم نجد نسبة 32% للخبرة من 06 إلى 10 سنوات. في الأخير نجد نسبة 28,5% للذين أجابوا بأحيانا، وقد وزعت النسب كما يلي 29,03% للسنوات الخبرة من سنة إلى 05 سنوات، تليها نسبة 28,5% لأكثر من 10 سنوات خبرة، ثم نجد نسبة 28% لسنوات الخبرة من 06 إلى 10 سنوات.

سنتناول في هذا الجدول حرية المبادرة في اتخاذ القرارات بدلالة سنوات الخبرة حيث أنّ مجمل النسب والإحصائيات الواردة في الجدول تعطي لنا بالفعل علاقة عضوية ودقيقة بين حرية المبادرة في كلا الاتجاهين وعلاقتها باتخاذ القرارات اعتمادا على سنوات الخبرة التي يقضيها هؤلاء الإطارات، فمن حيث أعلى نسبة نجد أولئك الذين يثبتون بأن هناك علاقة عضوية قوية متساوون مع أولئك الذين ينفونها أي يشتركان بنسبة 35,7% فالذين أكدوا بأن هناك علاقة بين حرية المبادرة واتخاذ القرار نجد أن الذين في سنوات الخبرة الممتدة بين 6-10 سنوات نسبتهم تقدر بـ 32% والذين مدّة سنوات الخبرة لديهم من 1-5 سنوات نسبتهم 32,2% ومجموع هؤلاء كما نشاهد في الجدول 35,7%.

أما الذين نفّوا العلاقة فإننا نجد نسبة 40% ممن نفوها عند من هم في مدة سنوات الخبرة من 6-10 والذين يأتون من بعدهم أولئك الذين سنوات خبرتهم من 1-5 تقدر بـ 38,7%.

والملاحظ هنا هو تقارب بين النسبتين مثلما رأينا ذلك واقعا بالفعل في الحالة التي أكدوا فيها العلاقة، وهذا يدل من الناحية السوسولوجية أن الذين هم في سنوات ما بين 6-10 سنوات يؤكدون في مجموعهم إما أنّ الخبرة تساعد بربط المبادرة في اتخاذ القرارات أو لا تساعد وهذا يفسر تفسيراً دقيقاً بعمق المسؤولية الإدارية فالذين مارسوها وعاشوها وتأثروا بها هم يؤكدون هذه العلاقة والذين لم تتح لهم هذه الفرصة ولم يتسلموا المسؤولية ولم يديروا أي شيء من شؤون الإطار العام هم بدورهم يقولون بعدم وجود العلاقة وهو انعكاس لحالة فردية على حالة جماعية كونهم يبدون لنا امتعاضاً أنهم لم يتوفروا على أي فرصة لتقلد المناصب وإدارة المسؤولية داخل المؤسسة، في حين أننا نجد بأن الذين قالوا أحياناً ما يجدون هذه العلاقة وأحياناً أخرى لا يجدونها فتقدر نسبتهم العامة بـ 28,5%، نجد أكبر نسبة عند الذين هم في سنوات الخبرة من 1-5 سنوات والنسبة التي بعدها والتي تقدر بـ 28%، والنسبتان كما في الفئتان السابقتان مقتربتان شديد الاقتراب، وبالفعل حينما نقرأ الجدول ونقف عند العنصر أحياناً، نتأكد مرة أخرى أن الخبرة الإدارية والمسؤولية المهنية وسنوات الممارسة وإدارة المناصب الإدارية هي التي تلعب دوراً إلى اقتراب هذه النسب من بعضها البعض فالذين استفادوا من انتقاعات المناصب والخبرة المهنية هم يؤكدون بطبيعة الحال وجود هذه العلاقة لأنهم هم شخصياً استفادوا منها ومارسوها والذين ينفونها هم في الواقع يؤكدون لنا بأنهم لم يستفيدوا طوال خبرتهم المهنية من مثل هذه العلاقة وبالتالي لم تكن لديهم حرية المبادرة ولم يتخذوا قرارات لأن الهيئة المشرفة على الهيئة الإدارية داخل المؤسسة لم تتح لهم هذه الفرصة وبالتالي شعورهم بالإحباط وشعورهم بالتهمة خارج الإطار التنظيمي يجعلهم في النهاية يشعرون بهذا الغبن الاجتماعي.

#### جدول (10)

أسباب حرمان الإطارات من التمتع بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات

المجموع		%	ك	التكرارات	
%	ك			أسباب المنع	
57,44	27	25,53	12	الجهوية	لا
		23,40	11	تداخل الصلاحيات	
		8,51	04	ضغوطات من أعلى الهرم التنظيمي	
42,55	20	29,78	14	الخوف من عدم النجاح والقرار الخطأ	أحياناً
		63,82	06	عدم الثقة في المؤهلات	
100	47	100	47	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 57,44% للذين أجابوا بـ "لا"، وقد وزعت النسب كما يلي: 25,53% للذين يرجعون السبب للجهوية، ثم نجد نسبة 23,4% لسبب تدخل الصلاحيات ثم تليها نسبة 8,51% للضغوط من أعلى الهرم التنظيمي. تليها نسبة 42,55% للذين أجابوا بأحيانا، وقد وزعت النسب كما يلي 29,78% لسبب الخوف من عدم النجاح والقرارات الخطأ، تليها نسبة 63,82% لعدم الثقة في المؤهلات.

يتناول هذا الجدول أسباب منع الإطارات من التمتع بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات واضح جدا أن هذا الجدول يتناول بوضوح فئة الإطارات ويحلل أسباب حرمان هذه الإطارات من التمتع بحرية المبادرة في اتخاذ القرار، وهذا الجدول ناتج عن الجدول السابق ويتناول وضعية أولئك الذين صرحوا لنا رغم سنوات الخبرة بأنهم لم تتح لهم أي فرصة ليتمتعوا بحرية المبادرة ويساهموا في اتخاذ القرارات فالذين صرحوا لنا مباشرة بأنهم حرمانا كليا خلال خبرتهم من التمتع بحرية المبادرة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات نجد العنصر الأول متعلق بتأثير سبب الجهوية حيث أن نسبتهم تقدر بـ 25,53%، ثم لاحقا العنصر الثاني ضمن هذه الفئة والمتعلق بتصريح وجود تداخل في الصلاحيات وتقدر النسبة بـ 23,40% .

والعنصر الثالث المتعلق بضغوطات من أعلى الهرم التنظيمي تقدر بـ 8,51% وبالمجموع نجد الجهوية وضغوطات من أعلى الهرم هذه الإطارات هي في واقع الأمر تؤكد لنا وجود عناصر غير تنظيمية وغير مهنية ولا تمت بالصلة للكفاءات التي تمتلكها هذه الإطارات وبالتالي يقع تهميشها تهميشا مبرمجا ومُمنهَجًا لأجل حرمانها من أن تتمتع بحرية المبادرة ومن أن لا تشارك في اتخاذ القرارات.

وعلى هذا الأساس نؤكد ضمن هذا الاتجاه بوجود صعوبات من خارج المؤسسة حيث تُمارس ضغوطات في إطار المحاباة، وفي إطار الاستقطاب والانتفاع وجماعات المصالح وبالتالي يتم إبعاد هذه الإطارات الكفاءة على أن تمارس مطلق صلاحياتها في إدارة شؤون المؤسسة.

ثم يأتي العنصر الآخر هو تداخل الصلاحيات مما يدل على أن تداخل الصلاحيات في أغلب الحالات ينجم عن فراغات في الهيكل التنظيمي أو تجاوز في تطبيق نصوص الهيكل التنظيمي وما يدل على أن عملية التداخل هي في واقع الأمر تعطيل ذلك أن المصلحة الواحدة لا يمكن البث فيها بالنظر لوجود عدّة مداخل وبالتالي تعطل الأمر ويلقى هؤلاء الإطارات صعوبات كبيرة في التكيف والتجانس داخل المؤسسة ويبعدون عن امتلاك ثقافة تنظيمية التي تؤهلهم لممارسة حقهم في إدارة المؤسسة.

أما الفئة الثالثة والتي صرح أصحابها بأنهم أحيانا يشعرون بهذه العلاقة وهي عضوية وأحيانا لا يشعرون فنجد فيها عنصران اثنان، العنصر الأول هو التصريح بأن هناك خوف من عدم النجاح وارتكاب القرار الخطأ وتقدر نسبتهم بـ29,78% والعنصر الثاني هو عدم الثقة في المؤهلات وتقدر نسبتهم بـ63,82% فهذه الفئة تشرح لنا حالتان اثنتان الأولى وهي ذات طابع نفسي وهي تخوف هذه الإطارات من عدم نجاحهم في تسيير الشأن العمومي للإدارة في حالة ما إذا كُفِّوا بإصدار قرارات وهذا في واقع الأمر يؤكد ضعف أو قلة خبرتهم في ممارسة المهام الإدارية السابقة.

والعنصر الثاني هو عدم الثقة في المؤهلات، أي أن هنا الإدارة تتدخل للأسف خارج الإطار التنظيمي ولا تمنح هؤلاء فرصة ممارسة كفاءتهم في تسيير المؤسسة وذلك أنها لا تعطيهم الثقة الكاملة ولا تضعهم في المناصب التي تليق بهم لأجل التوصل لممارسة مهامهم وأشغالهم والوصول إلى بناء موقف مهني ينتفع به الجميع، فهؤلاء الإطارات يساهمون بكفاءتهم والإدارة تنتفع من خبرات الإطارات الكفاءة وبالتالي تتطور المؤسسة بتطوير الثقافة التنظيمية وبإشاعة الثقافة المهنية التي تسمح للجميع بأن يساهموا بكفاءتهم في دوران العمل داخل المؤسسة.

### نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال التحليل السوسيوولوجي لمعطيات الجداول الخاصة بالفرضيتين الأولى "تتدخل المصالح الشخصية لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين الكفاءات والمناصب" والثانية "تساهم الإجراءات التنظيمية وترتيب الوظائف لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين المنصب والكفاءة"، يتبين لنا في أول الأمر أن أغلبية الإطارات صرحوا لنا بنسبة 39% و22,09% بأن الوساطة والمحسوبية تلعب دورا مؤثرا في سياسة تسيير وتوظيف ووصول المورد البشري - الإطار - إلى المنصب، ما يعني أن إدارة العمل داخل المؤسسة قائمة على استغلال رأس مال العلاقات الاجتماعية، أي أنها تستثمر في جانب رأس المال الثقافي الاجتماعي ولا تعتمد على رأس المال العلمي والمهاري وبالتالي فالهوية المهنية داخل هذه المؤسسة مرتبطة بالإرث الاجتماعي الذي يخضع بدرجة أساسية لشبكة العلاقات الاجتماعية وليس بالإرث العلمي والمهني وهذا يتمثل في الجدول رقم 04 و05.

نجد كذلك أن الذين لم يستفيدوا من انتفاعات المناصب ومن الخبرة والمسؤولية المهنية لا يتمتعون بحرية المبادرة ولم يتخذوا قرارات بنسبة 38,5% لأن الهيئة المشرفة على الهيئة الإدارية داخل المؤسسة لم تنتج لهم هذه الفرصة وبالتالي هم يشعرون بالإحباط والتهميش خارج الإطار التنظيمي هذا ما وضحه لنا الجدول رقم 09، وهذا أيضا ما سيؤكدده لنا الجدول رقم 10

من خلال التساؤل عن أسباب منع الإطارات من التمتع بحرية المبادرة حيث وجدنا أن 57,44% من الذين حرموا حرمانا كلياً بسبب الجهوية التي تمثل نسبة 25,53%، هذا ما يفسر لنا وجود صعوبات من خارج المؤسسة تمارس ضغوطات في إطار المحاباة، في إطار الاستقطاب والانتفاع وجماعات المصالح، وبالتالي يتم إبعاد هذه الإطارات الكفاءة عن ممارسة الصلاحية في إدارة شؤون المؤسسة.

ومرة أخرى نجد المحسوبية في أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة كمقياس ومعيار تعتمد عليه في توظيف الإطارات بنسبة 41,4% ما يدل على أن التوظيف كذلك يخضع لشبكة العلاقات الاجتماعية وهذا ما يوضحه الجدول رقم 06، حيث تتعرض هذه الفئة إلى صراعات بين مختلف الفئات المهنية الأخرى ما يضعف من دورها في ممارسة السلطة بنسبة 38,37% هذا ما يبينه لنا الجدول 07 وبالتالي يجعلها تواجه إكراهات وعقوبة التهميش واللامبالاة، كما نجد ترتيب الوظائف في المؤسسة يخضع للالتزام التنظيمي بربط المكانة بالدور المناسب يكون نتيجة الخبرة الطويلة من سنوات العمل داخل المؤسسة هذا ما يفسره الجدول 08، فوضع كل إطار مناسب في منصبه المناسب بما يتناسب ومؤهلاته وقدراته يحقق التكيف بين هذه المناصب والكفاءات وتبقى هذه الأخيرة مجرد نظرة ورأي الإطارات.

تتدخل المصالح الشخصية لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين الكفاءة والمنصب وذلك عن طريق المحسوبية والوساطة التي هي ضمن الميكانزمات المؤثرة في سياسة التوظيف وصول أي مورد بشري إلى المنصب ما يفسر لنا أو ما يعني أنّ هوية هذه الإطارات داخل المؤسسة هي مرتبطة بالإرث الاجتماعي الذي يخضع إلى شبكة العلاقات الاجتماعية.

تساهم الإجراءات التنظيمية وترتيب الوظائف لتكوّن عوامل مؤثرة في عدم وجود التكيف بين الكفاءة والمنصب ذلك لأن أغلب الإطارات الذين لم يستفيدوا من انتفاعات المناصب ومن الخبرة والمسؤولية لا تتيح لهم القيادة الإدارية حرية المبادرة واتخاذ القرارات ما يجعلهم يشعرون بنوع من الإحباط ونوع من التهميش وصعوبات من خارج المؤسسات تمارس ضغطها في إطار المحاباة والجهوية و بالتالي عدم ربط الكفاءة والمهارة التي يمتلكونها وبين المناصب التي يشغلونها يشعروهم باهتزاز هويتهم ومكانتهم داخل النسق العام للمؤسسة، فنجد في الأخير أنّ المشكل المطروح في هذه المؤسسة هو مشكل الانتقاء وتوظيف في طبيعة ومكانة الإطار، رغم أن هناك إجراءات تنظيمية يمكن أن تتدخل بقوة قانونية لتسوية هذه الوضعية من خلال العقد القانوني الذي يعتبر أحد مكونات الثقافة المهنية.

## خاتمة:

من خلال العرض الذي قدمناه في هذه الدراسة المتعلقة بسياسة توظيف الإطارات على مستوى المؤسسة المصرفية يمكن القول لم يكن من السهل المتاح أن نختار موضوعنا تناول فيه وضعيه الإطارات في المؤسسة الجزائرية ويكون القطاع المختار لانجازه هي الإطارات الشابة في المؤسسة المصرفية حيث يعد قطاع المصارف في الجزائر من القطاعات الحساسة خاصة بعد أن رتبه المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي من أوله أكبر القطاعات التي شهدت عقود شراكة وإنشاء مصاريف مختلفة.

بينت هذه الدراسة أن المشكلة المطروحة ليست متعلقة بالتهميش الذي يعاني منه إطارات المؤسسة فقط ولكن المشكلة المطروحة هو طريقة انتقاء وتوظيف هذه الإطارات هو مشكل طريقة التوظيف والتتصيب هي التي تؤثر وتحدد من طبيعة المكانة التي يحتلها الإطار فالمشكلة التي واجهناها مع هذه الإطارات كونهم يصرحون أنهم يعملون في المؤسسة لكنهم مقطعون داخلها بطرق مختلفة فهناك بعض الإطارات الشباب مستفيدا من رأس مال العلاقات الاجتماعية وارتباطاتها الطبقية والتي تمكنها من التمتع بكل الوسائل والإمكانيات فالمؤسسة في الأخير هي مؤسسة طبقية حولها تجمع المصالح والمنافع والإيرادات وبالتالي فتح رأس مال التوظيف لن يكون إلا لصالح إطارات مؤطرة من قبل كبار المصالح وهنا بحسب تراتبية الطبقات ونفوذها تتحدث قيمة الإطار فالسبب الرئيسي وراء ذلك متعلق أو يرجع إلى ارتباطات هذه المؤسسة بالاستثمارات المشاريع الاقتصادية والاكنتساب واستغلال مواقع المصارف العاملة في الجزائر لأجل الاستفادة من المزيد من التوطين المالي لتدعيم وتمثيل المشاريع استثمار فيها كبار أرباب المال، وعليه فمن حيث المبدأ في التوظيف المؤسسة فيها وتوظيف مصلحة مرتبب ب قواعد و إجراءات ليست متاحة لأي شاب حمل شهادات جامعية فالأصل في ذلك قد تعيد إنتاج نفسها عن طريق التوظيف وهي من تعيد احتكار الربوع المالية وتوزيعها. فالدراسة التي قمنا بها بينت وضع طبيعة هذه العلاقة ومضمونها و أوقفنا على عدة اعتبارات يتم وفقها فتح توظيف مقنن وموجه حسب المصالح والحاجات وبحسب التوظيف والطريقة التي يتم بها غالبا تحديد الأدوار التي يقوم بها هؤلاء الإطارات كما بينت الدراسة أن الثقافة التسييرية المبنية على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم تعمل عمل محرك برسمها مسارات الحركة لمختلف الفاعلين حسب الوظائف والأدوار، و المصالح الشخصية والمسؤولية في ممارسة السلطة داخل التنظيم يشكل في حد ذاته تحديا آخر للإطارات الملزمة بالتكيف ضمن هذا الوضع.

## قائمة المراجع:

- 1- محمد عبد الحميد، (2004)، *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*، ط1، عالم الكتب، 2004، ص 33.
- 2- أحمد حسين الرافي، (1998)، *مناهج البحث العلمي تطبيقيا*، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص 181.
- 3- سعيد بن يمين، (2015)، *تنمية الموارد البشرية*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص62.
- 4- القانون العام الجزائري، (1979)، المعهد الوطني للعمل، الجزائر .
- 5- *Dictionnaire encyclopédique Quillet* ; p 995.
- 6 - *La rousse de la langue française* ; paris; 1995; p 172.
- 7 - *Le petit la rousse illustré*; paris; 1995; p 172.
- 8- Jacqueline M ; *les cadres du commerce et de l'industrie* ; A collin ; paris ; p1955.