

تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية  
بينوظيفة الاستقطاب" التوظيف" ومتطلبات  
سوق العمل

## Applying the human resources management policy between the recruitment function and the requirements of the labor market

مرميوي احمد

جامعة الجزائر3

merahmed@gmail.com

قرنان آسيا

جامعة الجزائر3

gmail.com@guernaneassia19

### ملخص:

إن "اهتمام التنظيمات المعاصرة بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد توازن دائم بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، داخل المنظمة وخارجها وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد وكذا توفير مناصب عمل، وينطلق هذا الفكر الجديد من اعتقاد علمي يسلم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعليا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات، وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية ولذلك فنجد أن المحور الأساسي في فكر التنظيم الحديث هو خلق القدرة التنافسية وأن الموارد البشرية هي ركيزة هذه القدرة"، ويستدل على زيادة أهمية الموارد البشرية على أنها مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية المرتبطة بالفعالية التنظيمية، والتي لا تكون إلا بتفعيل سياسة تسيير هذه الموارد داخل المنظمة وخارجها بتوفير مناصب شغل وامتصاص ولو القليل من الفئة البطالة.

**الكلمات المفتاحية:** سوق العمل، المناصب الشاغر، وظيفة الاستقطاب، تسيير الموارد البشرية بالمنظمة، التسيير التوقعي.

### Abstract :

The interest of contemporary organizations in human resources expresses an attempt to find a permanent balance between the objectives of the organization and the objectives of individuals, inside and outside the organization and between cost and the return to relationships with individuals as well as the creation of jobs, and this new thinking stems from a scientific belief that recognizes that a person has energies and mental capacities that go far beyond What is actually being exploited or exploited in different workplaces, and that the maximum benefit of this mental strength is the true source of organizational excellence, and its ability to achieve brilliant unconventional achievements, and therefore we find that the main focus of

organizational thinking modern is the creation of competitiveness It is obvious that human resources are the backbone of this capacity ", and this is demonstrated by the " growing importance of human resources as a real source of strengthening the competitive capacity associated with organizational efficiency, which is only by activating the policy of management of these resources inside and outside of the organization by offering employment and absorption positions, even if a little of the category of unemployment

**Key words:** The job market, vacancies, recruiting work, the organization's human resources management, management of expectations.

## مقدمة :

لقد اقتنعت الإدارة المتميزة في المنظمات بضرورة التعامل مع الموارد البشرية في تطبيق نظم متطورة تتجه إلى تحقيق الأهداف العامة لتلك المنظمات ونظرا لطبيعة إدارة الموارد البشرية باعتبارها مدخل يتكون من عدة ممارسات تساهم عند القيام بها في تدعيم قوى العمل البشرية، والمقصود بالممارسات تلك الوظائف أو أنظمة العمل التي تحدد القواعد الواجب إتباعها أو الإجراءات الخاصة بترشيد الاتجاهات المهنية للعناصر البشرية أو الوسيلة لتحقيق هدف النظام مما يدل على مساهمة إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الممارسات التي تميل إلى كونها موجهة بردود الأفعال أي أنها تبادر بالاستجابة لظروف العمل عندما تنشأ الحاجة لها، فمجموعها نظام متكامل لخطة الموارد البشرية ومما سبق يمكن القول أن الممارسات أو الوظائف هي "أدوات توجيهية يستخدمها الفرد كمنشط للتفكير والإرشاد عند اتخاذ القرارات، وتظهر مساهمة الإدارة أساسا في امتلاكها القدرة لتفعيل الموارد البشرية وهذا من خلال المجالات التي تنشط فيها والمتعلقة بالنواحي التالية<sup>1</sup>:

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره.
- تخطيط الاختيار وتعيين معايير وتقنياته.
- تصميم خطط الأداء وتقييمه، كما تشمل هذه الخطط برامج التدريب لتحسين مستوى الأداء البشري.
- تصميم برامج الرواتب والمكافآت للعاملين من ترقية وتحفيز. تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد الوظيفة.

ومن باب انه قد أضحى هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات، المؤسسات و منظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في التسيير، باعتبارها القطب

المسؤول عن شؤون رأس المال البشري من حيث طرق استقطابه، تطويره و المحافظة عليه ارتأينا أن نخصص هذه المداخلة في القاء الضوء على جزء من دراسة شاملة الا وهو جزء الاستقطاب والذي له علاقة مباشرة بالاستقطاب" التوظيف"، وجاءت التحليلات للتحقق من الفرضية التي مفادها كالاتي: اعتماد المؤسسة العمومية الجزائرية على آليات وعقلانيات قائمة على تدخل عدة فاعلين، لا تسمح بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية في وظيفة الاستقطابالتي بنيت على أساس المعوق الأول الذي ظهر لنا عند استطلاعنا للشركة قيد البحث وتوزيع الاستثمارة الأولية بحثا عن المؤشرات وهو تعدد الفاعلين في -استقطاب، تطوير، الحفاظ على المورد البشري- والمبدأ الأول هو مصالحهم الشخصية وليس الكفاءة وانتهاج سياسة الأقرب فالأقرب. قلة الاهتمام بتطبيق آليات وعقلانيات تضعف من التدخل الذاتي، ما يؤدي إلى عدم تفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية.

هذه الفرضية التي اعتبرناها محور تفعيل تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية لما لأهمية التوظيفوسياسات التطوير بالمنظمة في تنمية المورد البشري من خلال تطوير طاقاتهم وسلوكاتهم من اجل التحسين من مستوى أدائهم ولما له من آثار تنعكس على رفع مردوديتهم وإنتاجيتهم، إضافة إلى تسهيل اندماجهم.

ولتحليل الفرضية اعتمدنا ربط متغيرات تلخصت في المحاور الآتية الذكر:

- المحور الأول تعلق بمتغير التوظيف
- المحور الثاني تعلق بمتغير التكوين والترقية
- المحور الثالث تعلق بمتغير التحفيز المادي والمعنوي
- وهذا رغبة منا للوصول إلى مدى مطابقة هذا القول النظري بالفعل الميداني بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وهو أن "تسيير الموارد البشرية" هي: "مجموع النشاطات التي تشمل اكتساب، تطوير والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

ويقول "جارديليي" على أنها "التوافق المتواصل والتوقعي لطموحات الأفراد مع احتياجات المؤسسة"<sup>3</sup> و يقال أيضا أنها "مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة لتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج"<sup>4</sup>. و أحسن تسيير لإدارة الموارد البشرية سيعود حتما بالمزايا على الفرد والمنظمة.

الا اننا سنتناول الجزء الاول من تحليل الفرضية والمتعلق بالتوظيف ومدى توفير الشركة لمناصب العمل التي تركز سوق العمل. وكيف تتم برمجة المناصب في الواقع .  
ضمان تحقيق الاحتياج الفعلي للشركة من خلال استقطاب قائم على أسس ومبادئ فعلية تتماشى والموجودة في اللوائح التنظيمية لسياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بمعنى البرمجة والواقع التطبيقي

هنا أردنا قياس فرضية البحث بمتغير الاختيار والتعيين والذي يعتبر الوظيفة الثالثة لتسيير الموارد البشرية بعد وظيفة تحديد العمل والتي تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ووظيفة تخطيط القوى العاملة والتي تقوم أساسا على تحديد احتياجات المنظمة المتعلقة بالموارد البشري، ويتم هذا بتحليل مستلزمات المنظمة المتعلقة بهذا المورد على كل المستويات، تحديد ما هو معروض و ما هو متاح ثم المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة، أما عن وظيفة الاختيار والتعيين فهي التي تهتم بالبحث عن المورد البشري في سوق العمل و انتقائهم على أساس دراسة السير الذاتية للمتشحين، الاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب وهي المهام "التي تهتم باكتساب الموارد البشرية، كالتوظيف الذي يتمثل في البحث عن الأفراد الحاملين لكفاءات عالية تسمح لهم بأن يصبحوا أعضاء في المنظمة، وكذلك الانتقاء الذي يتمثل في اختيار المترشح الذي يستجيب لمتطلبات المنصب المتوفر".<sup>5</sup>  
خاصة وان التوظيف هو أول مرحلة من مراحل عملية التسيير الاستراتيجي للمورد البشري بالمنظمة.

## أولاً: نتائج نقل خطة التوظيف من الواقع النظري إلى الواقع الميداني "البرمجة والواقع التطبيقي"

### جدول (1)

الفئة السوسيو مهنية ومنهجها المتبع في الحصول على الوظيفة الحالية بالشركة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						المناهج المتبعة للحصول على الوظيفة	
	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.43	108	15.55	07	42.39	78	24.46	23	التوجه إلى وكالات التشغيل
21.67	70	02.22	01	30.97	57	12.76	12	بوساطة فرد من العائلة
18.26	59	55.55	25	09.23	17	18.08	17	بوساطة صديق
17.64	57	13.33	06	12.5	23	30.85	29	بإيداع طلب عمل شخصيا
06.81	22	11.11	05	02.17	04	13.82	13	إعلان بالصحيفة
01.85	06	02.22	01	02.71	05	/	/	تكوين أولي بالشركة
%100	323	%100	45	%100	184	%100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

أكبر نسبة سجلت في هذا التوزيع بلغت **33.43%** عند أفراد عينة البحث التي كان منهجها المتبع للحصول على الوظيفة هو التوجه إلى وكالات تشغيل الشباب، ويمكن أن نولي ما ورد أعلاه من إحصائيات وتحليلها بملاحظات واستنتاجات والتي جمعناها من الواقع المهني لأفراد العينة أو حتى غير أفراد العينة بالشركة الوطنية العمومية والذين حتى إن تعذر عليهم ملء الاستمارة إلا أنهم لم يقصروا في الإجابات الشفوية والتي كانت بمثابة الدعم الإضافي لإثراء بحثنا، وقد ظهر جليا أن التوظيف عن طريق وكالات الشباب قد احتل الصدارة وهذا راجع إلى انتهاج الدولة لهذه السياسة والتي لم تكن مخيرة وإنما إجبارية سواء على الفئات الطالبة للعمل أو بالنسبة للمؤسسات (انظر ملحق رقم 04)، ولهذا وجدنا أن البعض راضي عن هذه السياسة والبعض الآخر لا، مثلا بالنسبة للإطارات فأغلبيتها ترى أنها جيدة لاعتبار لن ليس له منهج آخر للتوظيف بدليل وعلى حد تعبيرهم أن ليس لديهم "الكتاف"، وبالنسبة للفئات المسؤولة بالشركة فهي لا تحبذها وعلى حد تصريحاتهم فان الدولة أضافت الكم وليس الكيف لان الإطارات الحديثة العهد لديها معوق رئيسي ويضر بسير العمل وهو اللغة الأجنبية علما أن اللغة الفرنسية هي اللغة الأولية بالمؤسسات مهما كانت طبيعة عملها وسواء عامة أو خاصة،

أما فيما يخص الفئتين المتبقيتين من تحكم وتنفيذ فلا يهم هذا الجانب وإنما الاندماج عندهم في العمل حتما سيكون أسهل.

من جهة ثانية فلهذا الجدول دلالة أخرى متعلقة بإجراءات وأساليب التوظيف المنتهجة من طرف الفئة العاملة محل الدراسة و التي يمكن أن نصفها بالأساليب الملتوية التي غالبا ما يطغى عليها الطابع الغير رسمي في العلاقات و تصبح النضرة الميكيفالية التي مفادها أن الغاية تبرر الوسيلة إذ ظهر ضمنا أن التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية هو الذي مثل الاتجاه العام إذ بعملية بسيطة فقط، و بمجرد جمع النسبتين المتتاليتين اللتين ظهرتتا بعد الاتجاه العام على التوالي وهما الحصول على الوظيفة بوساطة فرد من العائلة و الحصول على الوظيفة بوساطة صديق اللذين ينطويان بدورهما تحت لواء العلاقات الشخصية وأصبحت بهذا الممثلة للاتجاه العام وهكذا برر أصحاب هذه الإجابات عندما افترضنا أنهم من الممكن اخذ مكان شخص آخر لربما أحق منكم فكان تبريرهم أن في المؤسسة العمومية الجزائرية لا يمكن تقادي أن يأتيك عرض عمل بهذه الطريقة وترفض لأمر في ذاتك أو مراعاة للضمير فأمام الظروف المعيشية أصبح كل شيء مباح لتلبية الأغراض الشخصية، وبموجب هذه الأفكار تجسدت نظرة أخرى و التي مفادها أن كل الطرق تؤدي إلى روما في مثل هذه الظروف، نتيجة لتأزم الوضع الاقتصادي والمستوى الاجتماعي و خضوع سوق العمل إلى سيطرة عوامل أخرى متحكمة فيه، وهو أيضا راجع إلى قصور وسائل الاتصال داخل المؤسسات العمومية من طرف طبقة معينة تدعي التسيير الأنجع. هذا ما أدى إلى ظهور ثقافة جديدة غريبة عن مجتمعنا يتم بموجبها التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية. فيكفي أن يبعث طلبا مع وجود يد مساعدة داخل الشركة للحصول على منصب، هذه الثقافة الجديدة خلقت فيما بعد تكتلات سياسية و ميولات جهوية كان لها الأثر السلبي خاصة على فئة الإطارات الشابة المتخرجة من المعاهد و المستقطبة فيما بعد. وكذا أعوان التحكم والتنفيذ أو أي فرد يريد الحصول على وظيفة، إذ يبقى بعث طلب وحده أو الرد على إعلان في الجرائد غير كافي بغالبية الرأي للحصول على وظيفة لو لم تكن ورائك يد خفية في المؤسسة المستهدفة. أما عن النظام الجديد أو السياسة الجديدة المنتهجة من طرف الدولة و المتمثلة في وكالات التشغيل الذي لجأت إليه السياسة الجديدة في التوظيف ليس الغرض منه الاستغلال العقلاني للطاقات والكفاءات وإنما لامتنصاص البطالة نظرا للضغط الاجتماعي المفروض.

لقد تبين لنا أيضا من خلال الطرح الذي وظفناه في شركة كهركيب مع بعض المسؤولين القائمين على تسيير إدارة الموارد البشرية أن هناك معوقات سياسية أيضا، إذ أن سياسة الدولة

تتجسد في القطاع العام ومع ظهور سياسة امتصاص البطالة عن طريق عقود ما قبل التشغيل، فكلهم صرحوا أن هذه السياسة لا تخدم المنظمة بالدرجة الأولى وإنما تخدم سياسة الدولة، خاصة إذا لم تكن بحاجة إلى كل ذلك الكم من الموظفين في منصب يستلزم موظف واحد أو اثنان، وتوضح لنا أيضا أن: شركة كهركيب تعتمد على ثلاث أطراف فيما يخص القرارات السالفة الذكر وهي الإدارة- إدارة الموارد البشرية- أو المسؤول، النقابة، ولجنة المشاركة والتي تأكد لنا من خلال اللقاءات بالمسؤولين أن جل المؤسسات العمومية سائرة على نفس المنهج ونفس الطريق.

## جدول (2)

العلاقة بين متغير الاقدمية والمنهج المتبع في الحصول على الوظيفة الحالية بالشركة.

المجموع		فترات الاقدمية						المناهج المتبعة للحصول على الوظيفة
		من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.43	<u>108</u>	/	∕	82.60	<u>57</u>	26.98	<u>51</u>	التوجه إلى وكالات التشغيل
21.67	<u>70</u>	/	∕	10.14	<u>07</u>	33.33	<u>63</u>	بوساطة فرد من العائلة
18.26	<u>59</u>	40	<u>26</u>	02.89	<u>02</u>	16.40	<u>31</u>	بوساطة صديق
17.95	<u>58</u>	35.38	<u>23</u>	02.89	<u>02</u>	17.46	<u>33</u>	بإيداع طلب عمل شخصيا
06.81	<u>22</u>	24.61	<u>16</u>	01.44	<u>01</u>	02.64	<u>05</u>	إعلان بالصحيفة
01.85	<u>06</u>	/	∕	/	∕	03.17	<u>06</u>	تكوين أولي بالمؤسسة
%100	<u>323</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>69</u>	%100	<u>189</u>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

انطلاقا من هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا جليا و في موقع لا يدع للريب أن لسنوات الاقدمية الأثر البالغ في تحديد المنهج المتبع للحصول على الوظيفة، فالاقدمية تلعب دورا مهما، وفي إمكانية المقارنة بين الحقبات التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، فكما

اتجهنا من السنوات الأولى للتوظيف فالوسطى فالحدیثة أماما و تقدمنا في السنوات التي أمضتها الفئات السوسيو مهنية بالشركة يصبح منهج التوظيف متعلق أكثر بوساطة صديق ثم بإيداع طلب عمل شخصيا و إعلان بالصحيفة والتي إذا ما قارناها بسنوات الاقدمية المنحصرة بين الوسطى والحدیثة نجد أن هاته الأخيرة أخذت النصيب الأكبر نسبيا من الوساطة ثم وكالات تشغيل الشباب.

فالتوظيف على مستوى الشركة يقل كلما اقتربنا من نهاية الألفية الماضية. هذا بدیهي، بالرجوع طبعا إلى النظر في مراحل نشأة وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية و مرورا بالأوضاع السياسية، الاجتماعية الاقتصادية و حتى الأمنية التي واكبتها المؤسسة العمومية طيلة هذه الحقبات الزمنية المتعاقبة، انطلاقا من التأميمات مرورا بعملية إعادة الهيكلة ثم وصولا إلى الاستقلالية. على اعتبار أن "فترة السبعينيات و الثمانينيات كان التوظيف فيها يتم بكثافة نظرا لحاجة الدولة إلى اليد العاملة لتغطية النقص في المناصب الشاغرة آنذاك".<sup>6</sup>

هي سياسة كانت منتهجة لملء الفراغ وتغطية النقص في الإطار على وجه الخصوص وكذا اليد العاملة على وجه العموم والتي كان الغرض منها المسك بزمام الأمور في ميادين التسيير والتأطير حيث شملت هذه السياسة كل المجالات و القطاعات الاقتصادية الوطنية دون استثناء فبمجرد الإعلان في الصحيفة أو إيداع طلب فباشرة كان يتم التوظيف هذا المنهج الذي قلما نجده في السنوات القليلة الماضية، فما بالك أن يجد لك مسلكا صديق .

هذه الفترة كانت مواكبة لعملية التصنيع الكبرى التي تبنتها الدولة من خلال المخططات القصيرة المتوسطة والبعيدة المدى، كما أن طبيعة التسيير في هذه الفترة كان خاضعا للنمط الموجه الذي اختارته و تبنته السياسة العامة للبلاد آنذاك (الجانب الميداني مسار الدولة الجزائرية الاقتصادي).

لكن وبالمقابلوننتيجة لفشل هذه السياسة والنظام بصفة عامة بدأت المؤسسات العمومية بصفة خاصة تظهر عليها بوادر عدم الاستقرار و الاضطرابات كنتيجة حتمية لتزايد الضغط الاجتماعي الداخلي وتغير النظام العالمي، و هنا فكرت الدولة في مخطط إعادة هيكلة كل القطاعات كحل أولي وانسب للاقتصاد المحلي وعلى هذا الأساس أعيد النظر في سياسة التوظيف المكثف لليد العاملة، وبقيت المؤسسة العمومية الجزائرية تحتل القطب الأساسي في توظيف الإطار خاصة أي أكثر من اليد العاملة الأخرى، و التي كانت تدير مسرحا لهذه الإجراءات باعتبارها- الإطار- الصورة الاقتصادية و المرأة المباشرة للسياسة الاقتصادية العامة للبلاد.

### جدول (3)

#### الفئة السوسيو مهنية وقاعدة توظيفها

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						قاعدة التوظيف ( أساس التوظيف )
		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61.91	200	17.77	08	72.28	133	62.76	59	الشهادة
17.02	55	68.88	31	08.15	15	09.57	09	اختبار مهني
12.07	39	11.11	05	15.76	29	05.31	05	الخبرة
05.26	17	/	/	00.54	01	17.02	16	الشهادة والخبرة
03.71	12	02.22	01	03.26	06	05.31	05	الشهادة والاختبار المهني
%100	323	%100	45	%100	184	%100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال التحليل الإحصائي الوارد أعلاه يتبين أن هناك علاقة متتالية أين ظهرت الشهادة سواء بمفردها أو الشهادة والخبرة أو الشهادة والاختبار المهني والذي تكرر في المرات الثلاث تنازليا في النسب من الإطارات تليها فئة أعوان التحكم ثم فئة أعوان التنفيذ، كما يمكن ملاحظة انه في حال ما إذا ادرجناهم جميعهم مع الشهادة هنا فقط يمكن القول أن الاتجاه العام مثلثة الفئة التي توظفت على أساس الشهادة وبقوة، وهذا راجع إلى الأسباب والظروف التي كما قد نتطرقنا لها أنفا، ما يجرنا إلى استكمال التحليل السوسيوولوجي الوارد في الجدول السابق الذكر وتزامنا مع التحولات الكبيرة والعميقة التي كانت ولا زالت المؤسسة العمومية مسرحا لها فقد تبنت المؤسسة العمومية طيلة مدة وجودها عمليات انتقاء إطارات تستجيب لتوجهاتها العامة فيما يتعلق بتحقيق الفوائد و الأرباح أي سياسة التوظيف الكمي أو توظيف الجامعيين (التوظيف على أساس المستوى الجامعي) كتوجه عام في سياساتها الداخلية والخارجية ويدخل هذا ضمن إستراتيجية التوظيف التي تلقب في كل مرة بـ "الجديدة" والتي اتبعتها المؤسسة العمومية قصد إعادة بناء نفسها و تطوير وسائل عملها لتحقيق النجاح الاقتصادية المزعومة حيث عمدت أن تكون المناصب الإشرافية و القيادية مشغولة من طرف جامعيين قصد استثمار و استغلال أنجع لطاقتهم و كفاءاتهم أو لتحضير جيل جديد يمكنه أن يحمل المشعل و يقود المؤسسة العمومية فيما بعد .لكنها نسيت أو تناست الاختصاص و خاصة إذ ما تعلق الأمر بالمتخرجين من الجامعات على وجه الخصوص. فالمهم أن لديه شهادة جامعية فيمكنه أن يشغل أي منصب إداري، وبهذا كان التوظيف ومنذ مراحل الأولى غير مدروس و غير مخطط

له واتصف بالعشوائي كما تم بطريقة سريعة وفوضوية، منافيا لمنطق التوظيف القائم على ضرورة وجود الحاجة للتوظيف " و مصدر هذه الحاجة هو ذلك الفراغ في المنصب مما يتطلب أيدي عاملة لشغله تتوافق مع متطلباته"<sup>1</sup>. وما زاد الطين بلة هي تلك الطرق الملتوية والغير رسمية المعتمدة في التوظيف و التي تطرقنا إليها سابقا، هذا ما انقص من مصداقية المؤسسة العمومية في ميدان التوظيف و بقي الشعار كما كان دائما و بررت الوسيلة بالغاية في كثير من المراتو برز هذا المنطق و اعتمد على هذا الأسلوب الذي ستكون نتائجه وخيمة على الإطار الحامل للشهادة الجامعية أكثر من غيره.

للجدول دلالة أخرى متعلقة بالخبرة المهنية والأقدمية والتجربة الميدانية التي يتمتع بها اغلب فئات التحكم والتنفيذ، وظهروا بأقلية أين ظهرت الشهادة، وانعدمت فئة التنفيذيين في متغير الشهادة والخبرة هذا لا يعني أنهم لا يستلزمون الخبرة وإنما في هذا المنصب يمكن الاستغناء عن الشهادة والشركة هي التي تقوم بتكوينهم في المهام التي سيقومون بها حتى وان كان ذلك لفترة محددة كما سنواليه بالتحليل في الجداول الموالية.

عموما وما يجدر قوله أن المنطق يفرض علي أية منظمة مهما كانت طبيعتها، حجمها أو نوع نشاطها المحافظة على كيانها وتواجدها والتي تسعى إلى تحقيق الغاية من وجودها بتوظيف الفرد المناسب في المنصب المناسب وفي الوقت المناسب أيضا، كون الأخطاء في هذا المجال مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال.

#### جدول (4)

الفئة السوسيو مهنية بمتغير الاقدمية وقاعدة توظيفها

المجموع	فترات الاقدمية						قاعدة التوظيف ( أساس التوظيف )	
	من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61.91	<u>200</u>	40	<u>26</u>	91.30	<u>63</u>	58.73	<u>111</u>	الشهادة
17.02	<u>55</u>	35.38	<u>23</u>	/	∕	16.93	<u>32</u>	اختبار مهني
12.07	<u>39</u>	16.92	<u>11</u>	05.79	<u>04</u>	12.69	<u>24</u>	الخبرة
05.26	<u>17</u>	/	∕	02.89	<u>02</u>	07.93	<u>15</u>	الشهادة والخبرة
03.71	<u>12</u>	07.69	<u>05</u>	/	∕	03.70	<u>07</u>	الشهادة والاختبار المهني
%100	<u>323</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>69</u>	%100	<u>189</u>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

هناك علاقة متتالية أين ظهرت الشهادة سواء بمفردها أو الشهادة والخبرة أو الشهادة والاختبار المهني، كما توضح أن الفئات التي لها اقدمية كبرى بالشركة كان توظيفها على أساس الشهادة اقل وهذا راجع إلى بدايات المؤسسة العمومية الجزائرية لاعتمادها الشهادة كأساس للتوظيف إذ عرفت هذه الحقبة الفترة التي اعتمدت فيها سياسة ملء الفراغ غداة الاستقلال. قابلتها بغالبية التوظيف على أساس الاختبار المهني ثم الخبرة بحيث ظهر هذا الأساس من التوظيف باقية عند الفئة التي تتوسط الاقدمية والفئة الحديثة العهد بالشركة والتين ظهرتنا بغالبية وعلى الترتيب في التوظيف على أساس الشهادة أما عن الاختبار المهني فقد ظهر عند الفئات الحديثة ثم المتوسطة الاقدمية لان هذا الأخير أضحي ضروري على حسب تصريح بعض المسؤولين لان الشهادة لوحدها لا تكفي.

## ثانيا: الأفاق المستقبلية والواقع المهني بالمنظمة:

### جدول (5)

يبين توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب عدد المناصب المقلدة

المجموع	الفئة السوسيو مهنية						عدد المناصب	
	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات			
	ت	%	ت	%	ت	%		
82.35	266	88.88	40	85.86	158	72.34	68	منصب واحد
17.64	57	11.11	05	14.13	26	27.65	26	من منصبين إلى ثلاث
%100	323	%100	45	%100	184	%100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

اكبر نسبة غالبية سجلت في هذا التوزيع بلغت 82.35% عند أفراد عينة البحث التي لها منصب واحد فقط منذ توظيفها، فمن خلال التحليل الإحصائي الوارد أعلاه يتبين أن هناك علاقة طردية، حيث تبدأ بفئة الإطارات نزولا إلى فئة أعوان التنفيذ عند الفئة التي تقلدت منصب واحد منذ توظيفها، تقابلها هاته الأخيرة - فئة أعوان التنفيذ- صعودا إلى فئة الإطارات بالنسبة للفئة التي تقلدت منصب واحد منذ توظيفها وهذا راجع وكما سبق أن سردنا في تحليل سابق إلى حداثة العهد بالشركة ووصف العينة بالشابة أما التي كانت لها الاقدمية والتي من المؤكد أنها تقلدت مناصب لم تكن كثيرة فمن الأرجح أن تكون اثنان خاصة عند فئة الإطارات لان الفئات الأخرى وحسب ما علم لدينا من مصادر رسمية من الشركة ليست مؤهلة للارتقاء أو

اخذ مناصب تعلق لان المنصب الذي تشغله يتوقف عند تلك الوظيفة ولو كانت هناك ترقية بالنسبة لهذه الفئة فغالبا ما تكون الترقية الاجرية دون تغيير المنصب.

كما أن الاكثرية منهم كان عقدها الوظيفي محدد قد ظهرت بالنسبة القصوى بأنها قد تقلدت منصب واحد فقط منذ توظيفها، وهذا هو الوارد فمن غير الممكن أن يترقى الفرد وهو غير مستقر وظيفيا، كما انه حتى الفئة التي عقدها الوظيفي غير منتهي فهي كانت غالبية أيضا بتقلدها منصب واحد فقط منذ توظيفها وهذا راجع لحدثة عهدها بالشركة وكذا اتضح أن عينة بحثنا غالبيتها من أعوان التحكم والتنفيذ لطبيعة عمل الشركة الذي يفرض عليها توظيف هاته الفئة العمالية أكثر من غيرها وهذه الأخيرة تقريبا المناصب بها ثابتة.

### جدول (6)

يبين العلاقة بين سنوات الاقدمية بالمؤسسة وعدد المناصب

المجموع	سنوات الاقدمية						عدد المناصب	
	من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.35	<u>266</u>	50.76	<u>33</u>	76.81	<u>53</u>	95.23	<u>180</u>	منصب واحد
17.64	<u>57</u>	49.23	<u>32</u>	23.18	<u>16</u>	04.76	<u>09</u>	من منصبين إلى ثلاث
%100	<u>323</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>69</u>	%100	<u>189</u>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

كلما زاد الفرد في الاقدمية زاد في درجة الوظيفة وتكون له أكثر الحظوظ بتغيير المنصب بمعنى آخر الترقية مع تغيير المنصب، وعلى خلاف هذا تناسبا عكسيا مع الفئات الأقل اقدمية، هذا لان للترقية مع تغيير المنصب شروط أولها الاقدمية ثم الكفاءة وعلى حد معرفتنا من المسؤولين فيجب توفر الاثنين للارتقاء في المنصب، لهذا نجد أن المؤسسة تولي المناصب العليا على أساس الاقدمية والكفاءة فإبدال وظيفة بأخرى أعلى منها في السلم الهرمي يستلزم من شاغلها الكثير من الجهد للتحكم والتسيير، بحيث تكون دائما متطلبات المنصب المحضر له مغايرة للمنصب الذي ولى خاصة المهام والمسؤولية، وهذا ما يتطلب "مجموعة من العناصر و الصفات الذاتية منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الأمور التي تترك لتقدير الإدارة"<sup>7</sup> وسنأتي هذا في تحليل مفصل في الارتباطات الآتية المتعلقة بالترقية.

## جدول (7)

### يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية وطبيعة المنصب الحالي

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						طبيعة المنصب الحالي
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.34	<u>140</u>	20	<u>09</u>	47.28	<u>87</u>	46.80	<u>44</u>	منصب قيد التوظيف
27.55	<u>89</u>	48.88	<u>22</u>	32.06	<u>59</u>	08.51	<u>08</u>	تدخل داخلي وترقية
12.38	<u>40</u>	20	<u>09</u>	06.52	<u>12</u>	20.21	<u>19</u>	تدخل خارجي
09.90	<u>32</u>	11.11	<u>05</u>	05.97	<u>11</u>	17.21	<u>16</u>	ترقية
06.81	<u>22</u>	/	<u>1</u>	08.15	<u>15</u>	07.44	<u>07</u>	تكوين وترقية
%100	<u>323</u>	%100	<u>45</u>	%100	<u>184</u>	%100	<u>94</u>	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين أن العلاقة التي تربط المنصب الحالي والأولي بالنسبة لعينة البحث هو بطبيعة الحال الترقيّة وفي هذه النقطة بالذات يمكن القول أن وضعية المناصب في السلم الهرمي للمؤسسة العمومية الجزائرية عموماً تقوم على منطق خاص مبهم ومشفر، نفسه ما تسيير عليه مؤسستنا قيد البحث والذي توضح من كم الترقيّة الذي ظهر بالجدول أعلاه إذ أغلبية المبحوثين لم يغيروا المنصب بدليل احتلال متغير منصب قيد التوظيف المكان الأول بالجدول ومثل به الاتجاه العام للجدول، فجاءت بعده التدخلات بنوعها الداخلية ثم الخارجية والتي تندرج لا محال في كظم العلاقات الشخصية وهذا ما ظهر في الجداول الأولية أيضاً، فجاءت الترقيّة والترقيّة عن طريق التكوين بنسب ضئيلة نوعاً ما إذا ما قارناها مع النسب الأخرى.

وإذا تعمقنا قليلاً في التنظيم السائر بالمؤسسة العمومية الجزائرية لوجدنا أن تبويب المناصب المعمول به معلوم، إذ جميع المناصب التي تكتسي طابع المسؤولية تتطلب مستوى علمي مرتفع أدناه شهادة الليسانس و يتوجب على الإطار الشاب الذي يرغب أو يطمح إلى تقلد هذا النوع من المناصب أن يمر حتماً بالمستوى الأدنى في السلم الهرمي الخاص بهذا النوع من التخصصات الإدارية وهو منصب مكلف بالدراسات في الموارد البشرية -المستوى الأول - مهما كانت درجة الشهادة الجامعية التي يحملها، وأن يكون حامل لأقدمية في العمل قد تفوق في بعض الأحيان الخمسة سنوات .

أما الارتقاء بالنسبة لفئة التنفيذ والتحكم فيعود ذلك إلى قلة المناصب في السلم الهرمي والتي تعني هاته التخصصات، ما يقلل الحظوظ بالنسبة لفئة كبيرة منهم الاعتلاء في المنصب وقلتها تجعلها محتكرة من قبل ذوي العلاقات الشخصية بنوعها داخلية كانت أو خارجية، وهنا تبدأ تترأى أولى معالم السياسة اللاعقلانية المتبعة من طرف المؤسسة العمومية في التعامل مع تنظيمها الداخلي الذي طغت عليه العلاقات غير رسمية ذات الأيدي الخفية الموجهة للمسار المهني.

### جدول (8)

يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية من خلال متغير الإقدمية وطبيعة المنصب الحالي

المجموع	فترات الإقدمية							طبيعة المنصب الحالي
	من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة			
	%	ت	%	ت	%	ت		
43.34	140	20	13	62.31	43	44.44	84	منصب قيد التوظيف
27.55	89	29.23	19	10.14	07	33.33	63	تدخل داخلي وترقية
12.38	40	04.61	03	04.34	03	17.98	34	تدخل خارجي
09.90	32	46.15	30	01.44	01	0.52	01	ترقية
06.81	22	/	/	12.73	15	03.70	07	تكوين وترقية
%100	323	%100	65	%100	69	%100	189	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين أن الاتجاه العام قدر بـ 43.34%، بالنسبة للفئة التي أجابت بان طبيعة منصبها الحالي بالشركة هو منصب قيد التوظيف، لقد توضح من النسبة التي خصت الترقية و التي ظهرت جليا بالجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين لم يغيروا المنصب بدليل احتلال متغير منصب قيد التوظيف الاتجاه العام، وما يؤكد أن هذا الأخير انه مبهم و مشفر كما قلنا سابقا هو أن الفئات الحديثة تبينت فيها النسب التي تدعم أنها تحصلت على المنصب الحالي عن طريق تدخل داخلي وترقية تلتها النسبة التي تؤكد أنها تحصلت على المنصب الحالي عن طريق تدخل خارجي واللذان ينطويان تحت لواء العلاقات الشخصية والتي ظهرت نسبها اقل في السنوات التي سبقت، فمن المعلوم أن هاته الأخيرة بقدر ما أنها ظاهرة خطيرة تعمل على محو الشفافية سواء في التوظيف أو في الوظائف التي تخص إدارة الموارد

البشرية بصفة عامة، كما تعمل على خلق المعوقات الوظيفية بثتى أنواعها الا أنها أصبحت أمر عادي متداول عند جل المجتمع الجزائري برمته وليس المؤسسة العمومية الجزائرية فحسب.

### خاتمة:

في المؤسسة العمومية الجزائرية نجد غالبا إن لم نقل دائما عدم تطابق القول بالفعل وعدم الالتزام باللوائح الإدارية بالرغم من وجودها، فسياسة الأقرن فالأقرب تطغى على كل ما تنظمه المؤسسة من تنظيم وتسيير، ويظهر ذلك في المؤشرات التي توحى بوجود خلل في كيفية انتقاء المستفيدين من التوظيف والتكوين والترقية والتحفيز، والذي يبدأ من تخطيط لا يتوافق واحتياجات المنظمة و يذهب إلى ابعده من ذلك في عدم تحقيق طموح مواردها البشرية، لغياب التقييم الموضوعي لكل من التوظيف وسياسات التطوير للتحقق من هذا المنطلق تطرقنا إلى كل ما ورد أنفا من خلال الاستقصاء على الوضع الذي يتواجد بمؤسسة عمومية جزائرية وعلاقتها بسوق العمل، معتمدين في ذلك على جل الفئات المهنية الموجودة بالسلم الوظيفي من إطارات، أعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ واستهلنا تحليل الفرضية بالتعرض إلى بعض الوظائف التنفيذية لسياسة تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، وسياسات التطوير كالتكوين، الترقية، التحفيز والمؤثرة مباشرة في الهدف الرئيسي إن صح القول لدى جل الموظفين مهما اختلفت الدرجة المهنية في السلم الوظيفي والممهدة في بعض الاحيان الى توفير المناصب الشاغرة والتي تسمح بالتوظيف وفتح سوق العمل.

## قائمة المراجع:

1. الهيثي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع بغداد، 2007.
2. Bélanger (L), Benabrouche et autres: **Gestion stratégique des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 1988.
3. Jardillier (P): *L'organisation humaine du travail*, Presse Universitaire de France, Paris, Edition «Que sais-je ? », 1975, p 372.
4. نظمي شحادة، محمد رسلان الحبيوسي، محمد الباشا، رياض الحلبي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. Jardillier (P): *L'organisation humaine du travail*, Presse Universitaire de France, Paris, Edition «Que sais-je ? », 1975, p 372.
6. Lamiri (A.H) : *Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché* : Edition Preste Comme 1993, p10.
7. جش فوزي: **الموظف العام حقوقه وواجباته**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بيروت، لبنان، 1982.