

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية  
الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-أنموذجاً -

The reality of employment in the Algerian economic institution

A field study compared to the Algerian Economic Public Institution. Algerian Electric and Gas Company

الحاج بلقاسم<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة محمد البشير الابراهيمى، الجزائر، hadj.belgacem@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/27

**ملخص:**

مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بعدة تغيرات تنظيمية شملت مختلف وظائفها، وذلك في إطار تكيفها مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد منذ مطلع القرن الحالي، ومن أهم الوظائف التي مسها التغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية.

في هذا الإطار تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إحدى وظائفها الفرعية، ألا وهي وظيفة التوظيف، وما تتضمنه هذه الوظيفة من عمليات مثل الاستقطاب، الانتقاء، التعيين والتثبيت. وذلك من حيث الكشف عن مدى تطبيق القواعد العلمية والوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التوظيف، ومدى التزام الموضوعية والتخلي عن الذاتية أثناء عملية التوظيف، بما يجسد رضا زبائن هذه المؤسسة في مجال الموارد البشرية.

ترميز JEL : O15, M12, M52.

**Abstract:**

The Algerian Electric and Gas Company has undergone several organizational changes involving its various functions. As part of its adaptation to the economic and social conditions that the country has experienced since the beginning of the present century, One of the most important functions of change is that of human resources management.

In this context, this study seeks to reveal the reality of human resources management in the organization in question through one of its subsidiary functions. the recruitment function and processes such as polarization, selection, recruitment and stabilization.

This is in terms of revealing the extent to which modern scientific norms and technological methods are applied in the recruitment process, and the extent to which objectivity and subjectivity are observed during the recruitment process, reflecting the human resources satisfaction of this institution's clients.

**Keywords :** The Economic institution; Human resources management; recruitment; Polarization.

**JEL Classification Codes:** O15, M12, M52.

## 1. مقدمة:

تكتسي عملية التوظيف أهمية بالغة في حياة المؤسسة الاقتصادية باعتبارها وظيفة مفتاحية في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية التي تمر بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، والتي بموجبها تبنت المؤسسة إستراتيجية جديدة للموارد البشرية قائمة على استحداث طرق علمية في تسيير الموارد البشرية عموماً وعملية التوظيف بالخصوص.

في هذا الإطار تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو واقع عملية التوظيف في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز كمؤسسة عمومية اقتصادية؟ من خلال محاولة تشخيص واقع تطبيق الإجراءات العلمية في مختلف مراحل العملية بدءاً بالإعلان عن التوظيف مروراً بمختلف الامتحانات الوظيفية (كتابية، شفهية، بسيكو تقنية...) وصولاً إلى إعلان النتائج واستقبال الموظف الجديد والتكفل به أثناء الفترة التجريبية.

أجريت الدراسة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالعاصمة، على عينة قصدية تم سحبها بصيغة تراكمية (كرة الثلج)، تم خلالها اخذ بعين الاعتبار الدرجة المهنية للعامل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وعلى تقنيتي الاستمارة والمقابلة.

ولإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور الأساسية الآتية:

- مفاهيم الدراسة
- الخصائص الوظيفية للعينة
- طرق استقطاب وانتقاء الموارد البشرية
- آليات التكفل بالموظف الجديد
- نظرة الموظف للتوظيف في ظل التغيير

## 2. مفاهيم الدراسة:

### 1.2. مفهوم التوظيف:

يمثل التوظيف سلسلة زمنية من عمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيار الأفضل منهم (Dimitri (W), Pierre (M), 1882, p.279)، وهو "وظيفة شاملة لكل وظائف المستخدمين تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتتقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها فيها". (Jean (G), 1979, p.17)

ركز هذا التعريف على نوع واحد من التوظيف هو التوظيف الخارجي (من خارج المنظمة) الذي يسمح بإثراء الكفاءات والطاقات البشرية، بينما أهمل التوظيف الداخلي الذي "يعتبر مخزوناً حقيقياً للكفاءات والقيادات في المنظمة، حيث يوفر عنها تكاليف باهظة في مجال إدماج وتدريب العمال وخاصة الجدد منهم" (Soutenain Jean François, 2006, p.286).

ويعني التوظيف استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم، ومن ثم وضعهم في المكان المناسب (خالد عبد الرحيم الهيتي ، 2005، ص121)، وهو تعريف أكثر شمولية وإماما بموضوع التوظيف الذي يشمل نوعين أساسيين أحدهما داخلي والآخر خارجي ولكل منهما إجراءاته وطرقه ومعاييرهم.

### المفهوم الإجرائي:

التوظيف عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة عن طريق إدارة الموارد البشرية، من أجل استقطاب واختيار وتعيين أفراد ذوي كفاءات ومهارات، قد يشمل طالبي العمل من خارج المؤسسة ويسمى توظيفا خارجيا، وقد يشمل الأفراد المترشحين العاملين بالمؤسسة ذاتها والراغبين في منصب العمل المعلن شاغرا ويسمى توظيفا داخليا.

ويتمثل التوظيف الداخلي في مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتم تطبيقها من أجل الحصول على عمال ذوي كفاءة ولهم خبرة مهنية داخل المنظمة نفسها، وقد يكون بهدف الاحترافية في المهنة والتعمق في تفاصيلها أو بهدف الترقية في المنصب والتدرج في مسؤوليات أعلى، وهو نموذج اعتمدت عليه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى جانب التوظيف الخارجي، وكان هذا النوع من التوظيف موجه بصفة أساسية إلى المناصب العليا ذات المسؤولية.

### 2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

تشتمل وظيفة إدارة الموارد البشرية على عدة وظائف فرعية كتخطيط القوى العاملة، تحليل، توصيف وتقييم الوظائف، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين... الخ، فهي " تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة" (سعاد نايف برنوطي، 2001، ص17) بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، كما تعمل على مساعدة العمال على أداء أعمالهم بأحسن صورة، والكشف عن نشاطهم المتميز وأفكارهم وطاقاتهم الإبداعية، تحقيقا لمصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في مجال نشاطها وضمن بقائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن "تلك الوظيفة التي تشارك في البحث عن فعالية أفضل للمنظمات، عن طريق ترقية وتحقيق أحسن أجر للموارد البشرية حسب الكفاءة والوظيفة، وتعبئة قدرات كل عامل وتوحيد الطموحات والالتزامات الفردية والجماعية حول سير وتنمية المنظمة (العدالة بين المساهمة والمكافئة)" (Louise (L), Gaétan (M), 2007, p.315)، وهو تعريف يؤكد على أهمية الوظيفة

## الحاج بلقاسم

والغاية منها وليس على عناصرها كالتوظيف و التدريب، كما أنه اكتفى بالتركيز على الفعالية التنظيمية كنتاج لتفاعل العامل مع وظيفته، والتي ترتبط بمدى تحفيز العامل والاهتمام به، كما يقدم بعدا سوسولوجيا يتعلق بتوحيد الهدف والطموحات لدى جماعة العمل وتسخيرها لخدمة تنمية المنظمة، وكل هذا يجب أن يكون في إطار نظام تقييمي عادل قائم على أساس مقدار المكافئة يساوي مقدار المساهمة.

### المفهوم الإجرائي

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في أغلب المؤسسات، يشمل مجال عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل بداخل المؤسسة، بفضل علاقة العمل التي تربط العامل بكيانها إلى غاية انتهاء هذه العلاقة سواء عن طريق التقاعد، الوفاة، الاستقالة، التسريح والعزل...الخ.

تقوم هذه الوظيفة على شبكة موصعة من الاتصالات مع باقي المصالح والإدارات الأخرى (الإنتاج، التسويق، المالية، التموين...الخ) داخل المؤسسة، فهي في اتصال دائم مع كل الموظفين والعمال، وتتدخل في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحياتهم المهنية، كما تتمتع بشبكة من العلاقات الخارجية مع بعض التنظيمات التي لها علاقة مباشرة بعملها، كمصالح الضرائب والتأمين الاجتماعي، وصندوق التقاعد ومختلف مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني...الخ.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والمهام تتعلق بالموارد البشرية في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تتمحور هذه الوظائف حول تخطيط الموارد البشرية، أي تقدير احتياجات العمال وفقا لأهدافها، وتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف المراد شغلها، بوضع المهام الأساسية لكل وظيفة ومواصفات شاغليها، وكذا سلم الأجور الموافق لمختلف الوظائف، إضافة إلى ذلك فهي تسهر على استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية في الوقت المحدد ووفقا للمواصفات المطلوبة، بالاعتماد على طرق علمية وموضوعية، والعمل على تدريبهم وتنميتهم وتوفير التحفيزات الضرورية لهم كالعادلة في الترقية وفي تقييم الأداء، وفي منح العلاوات بما يساعدهم على تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، أما في الجانب الاجتماعي فهي تعمل على توفير مناخ تنظيمي مساعد على العمل، يتميز بعلاقات اجتماعية مهنية قوية وموحدة تتميز بالتعاون وبحب العمل والولاء والانتماء للمنظمة.

### الفرق بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

إن التداخل الحاصل بين مفهومي إدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية في الدراسات المعاصرة يتطلب التفريق بين المفهومين، فالتسيير يقصد به التسيير المباشر للعمال على مستوى مختلف الوظائف الأخرى وفرق العمل، ويتلخص بالخصوص في علاقة الرئيس بالمرؤوس على كافة مستويات المؤسسة، وطريقة تسييره من أجل تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها داخل التنظيم.

وتشكل عملية التسيير جزءا من وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تشكل عملية شاملة تهتم بالاستجابة لمختلف احتياجات المؤسسة ومتطلبات كافة عمال المؤسسة واحتياجاتهم بما يحقق تنميتهم (تدريب، تحفيز، تقييم، ترقية...الخ) انطلاقا من إستراتيجية عمل تحدد مسبقا.

الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي نتاج تطور مفهوم إدارة الأفراد التي تقتصر وظائفها على الأعمال الإدارية الروتينية كتوظيف العمال وتدريبهم وتحفيزهم، وينصب هدفها حول تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة مع تلبية بعض رغبات العمال، بينما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق التوافق والمواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، أي بين احتياجات العمل واحتياجات العمال.

فإدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث تركز على التسيير العلمي لمختلف وظائف إدارة الأفراد، معتمدة في ذلك على عدة مفاهيم وأساليب حديثة كالتخطيط الإستراتيجي، الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف... الخ، كما تمتد مهامها إلى السهر على إرساء نموذج للعلاقات العمالية تنوب فيه كل الخلافات بين العمال على اختلاف درجاتهم المهنية، بالإضافة إلى ضمان معايير الوقاية والسلامة المهنية، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعمال... الخ.

### 3.2. مفهوم الأداء التنظيمي

يقصد بأداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما" (أحمد زكي بدوي، 1992، ص 310) . أما من الناحية السلوكية التنظيمية فيعني " النتائج التي تمخضت عن السلوك " (درة عبد البارئ إبراهيم، 2003، ص 15) ، أي ذلك " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ القدرات وإدراك الدور والمهام " (راوية محمد حسن، 2000، ص 210) ، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور، والمتمثلة في الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في أقصر وقت وبأقل جهد، وهو تعريف يؤكد أن الأداء هو التفاعل بين الفعل والإنجاز، أو أنه مجموع الأفعال والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز (النتائج).

إن التحديد الجيد لمفهوم الأداء يتطلب التفريق بين ثلاث مفاهيم أساسية هي الفعل، الإنجاز والأداء " فيعني (الفعل) كل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو التفطيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين (الفعل) والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس" (راوية محمد حسن، 2000، ص 36) ويرتكز الأداء الدائم والمتميز على أربع عناصر أساسية، لا غنى عنها تتمثل في: القيم التي تضمن قدرة المؤسسة على البقاء، والسوق الذي يضمن وجود التنافسية، بالإضافة إلى الأفراد القادرين على تحقيق الإنتاجية، وكذا عامل التخصص في المهنة لذي يضمن تحقيق المردودية. (Paul (P), 2003, p.1)

في هذا السياق وإضافة لما سبق، توصلت الدراسات الحديثة إلى قياس الأداء بطريقة كمية عن طريق علاقات ومعادلات رياضية كما يأتي: (Dimitri (W), 2001, p.251)

## الحاج بلقاسم

PerfH = MC2، حيث PerfH: الأداء البشري، M: التحفيز، C: المهارات، C: الثقافة

وتعني الثقافة: اللغة المشتركة والقيم المقتسمة (... ) التي تشكل شروط الفعالية الجماعية، هنا تظهر عدّة علاقات ثنائية بين محددات الأداء، تتجلى في ما يأتي:

المهارات-التحفيز: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية وتحقيق الفعل مما ينشط حاجة الاكتمال عند الأفراد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.

المهارات - الثقافة : تنمية المهارات لها أثر ايجابي على ثقافة المنظمة، ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للأفراد.

الثقافة -التحفيز: الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

وفي كل الحالات يتفق أغلب الباحثين على أن محددات أداء الأفراد، تتأثر بنظام تسيير الموارد البشرية الذي يعمل على تطويرها وتنميتها وتوفير مناخ العمل المناسب لها.

من خلال ما سبق يمكن التأكيد بانعدام اتفاق بين الباحثين حول معنى الأداء، حيث يمكن تصنيفهم إلى ثلاث مجموعات أساسية، المجموعة الأولى وتقدم الأداء بأنه النتائج النهائية المتحصل عليها، أما المجموعة الثانية فتعرف الأداء بأنه السلوك الذي تتحقق بفضلها النتائج، وبسبب الصعوبة في الفصل بين السلوك وبين الإنجاز والنتائج، والميل إلى الاعتماد على معايير أكثر موضوعية فقد برزت المجموعة الثالثة والتي عرفت الأداء بكونه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وبأنه مجموع النتائج والسلوك معا.

### المفهوم الإجرائي:

يعبر الأداء عن السلوك الوظيفي الهادف الذي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل وفعاليتته، لذا يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية، كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل وضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداده للعمل، كل هذا يرتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ومنه فإن أداء عمال إدارة الموارد البشرية لا يخرج عن هذا الإطار، حيث يشكل الأداء أفعالا يقوم بها عمال هذه الوظيفة أثناء وبعد عملية التغيير التي تمر بها مؤسستهم، أي مستوى قيامهم بأداء المهام المسندة إليهم في مختلف مناصب عملهم في إطار تسييرهم للمورد البشري المتواجد في المؤسسة، ومختلف العمليات المتعلقة بها كالاستقطاب والتوظيف، التحفيز، التدريب، تقييم الأداء...الخ.

### 4.2. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده" (موسى اللوزي، 2000، ص87) .

## واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجاً -

إن تنمية الموارد البشرية وفقاً لهذا التعريف تهدف بشكل أساسي إلى تحسين الظروف الحياتية للإنسان، بإشباع مختلف حاجاته الأساسية للنمو الجسدي كالتغذية والصحة والسكن والحاجات الاجتماعية والثقافية التي تشمل التعليم وتحصيل المعرفة وتنمية المهارات والمواهب، والحاجات النفسية المتمثلة في المحبة والطمأنينة، والاعتراف بقيمته الإنسانية في أسرته ومحيطه الاجتماعي، بالإضافة إلى الحاجات المعنوية المتمثلة في القدرة على التعبير على التجديد، الابتكار والإبداع.

إضافة لما سبق أصبح المفهوم الحديث للتنمية يشمل كذلك تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج، وهذا بهدف تعبئة الأفراد من أجل زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم، وهو ما من شأنه توفير موارد بشرية قادرة على إحداث عملية التنمية المستدامة والشاملة.

أما فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فيقصد بها "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء والكفاءات الإنتاجية المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية." (عبد الرحمان توفيق، 1996، ص40)، وهذا لا يتأتى إلا بزيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.

لذا فإن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب جهداً علمياً منظماً يكون هدفه الأساسي تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة." (عبد الرحمان توفيق، 1994، ص133)

### المفهوم الإجرائي:

نقصد بالتنمية البشرية لعمال إدارة الموارد البشرية تعظيم الاستفادة من مختلف الامتيازات الخاصة بتنميتهم بهدف رفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، أي مدى استفادة هؤلاء العمال من مختلف الامتيازات التي تمنحها إدارة المؤسسة من أجل تنميتهم، كاستعمال طرق ومعايير علمية لاختيار العاملين الجدد قائمة على أساس المهارة والخبرات المكتسبة والمستوى المعرفي، بالإضافة إلى مدى تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفهم وطاقاتهم عن طريق عملية التدريب، ومدى منحهم السلطة الكافية لمعالجة المشاكل، ومدى استفادتهم من الترقية ونقلد المسؤوليات، ومدى موضوعية وعلمية عملية تقييم أدائهم.

جدول رقم (01): علاقة الخبرة المهنية بالفئة المهنية

| المجموع | بعد التغيير | أثناء التغيير | قبل التغيير | الخبرة المهنية<br>/<br>الفئة المهنية |
|---------|-------------|---------------|-------------|--------------------------------------|
| 60      | -           | 09            | 51          | إطار سامي                            |
| %100    | -           | % 15,00       | % 85,00     |                                      |
| 76      | 17          | 25            | 34          | إطار                                 |
| %100    | % 22,37     | % 32,89       | % 44,74     |                                      |
| 115     | 32          | 26            | 57          | متحكم                                |
| %100    | % 27,83     | % 22,61       | % 49,56     |                                      |
| 251     | 49          | 60            | 142         | المجموع                              |
| %100    | % 19,52     | % 23,90       | % 56,58     |                                      |

يلاحظ من خلال أن (85%)، من الإطارات السامية تم توظيفها قبل التغيير التنظيمي و(15%) أثناء التغيير، بينما نجد أن ما يقارب نصف عدد المتحكمين (49,56%)، تم توظيفهم قبل التغيير، في حين أن (50,44%)، تم توظيفهم أثناء وبعد التغيير، أما بالنسبة لفئة الإطارات، فنجد أن (44,74%) منهم، تم توظيفهم قبل التغيير، في حين أن (55,26%)، وظفوا إما أثناء أو بعد التغيير.

إن هذه النسب تؤكد أن إستراتيجية التوظيف، التي انتهجتها المؤسسة بعد الشروع في عملية التغيير، ركزت على فئة الإطارات المتوسطة، باعتبارها تشكل الخزان الرئيسي للإطارات العليا، أما تركيزها على فئة المتحكمين، فيرتبط بكون هذه الفئة تستعمل المناصب المفتاحية والقاعدية لوظيفة تسيير الموارد البشرية، والمتمثلة في عون تسيير الموظفين، وهي الفئة التي تتحمل القسط الأكبر من المهام التنفيذية والإدارية، على غرار تحيين ومتابعة الملفات الإدارية للعمال وحساب الأجور ومراقبة الحضور والغياب... الخ.

إن وجود أغلبية للإطارات السامية ضمن الموظفين قبل التغيير، يؤكد تركيز المؤسسة على عامل الشهادة العليا، والخبرة في الميدان، وهو تأكيد على أن المؤسسة تفضل انتقاء الإطارات السامية عن طريق التوظيف الداخلي، باعتباره غير مكلف من ناحية، ويحافظ على الرأسمال المعرفي للمؤسسة من ناحية أخرى. أما بالنسبة لتركيز المؤسسة على عملية توظيف الإطارات أثناء وبعد عملية التغيير، فإنه يرتبط بإستراتيجية المؤسسة في إيجاد الخلف، وتهيئته لنقل المناصب العليا التي تم فتحها وفقا للتغيير التنظيمي المنتهج .

هذا ولم تهمل المؤسسة فئة المتحكمين خلال عملية التوظيف، خاصة في مراحل التغيير وما بعده، كإستراتيجية لتجديد الكفاءات وتعويض المغادرين لهذه الفئة القاعدية، بفعل التقاعد ولاسيما منه التقاعد المسبق،



واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجا -

الذي فرضته ظروف اقتصادية معينة، في تسعينيات القرن الماضي، ولأن هذا النوع من التقاعد لم يكن إجباريا، فإن تفضيل العمال للتقاعد المسبق قبل بلوغهم السن القانوني، يفسر بعدم رضا هذه الفئة عن الوضع الجديد للمؤسسة.

يتأكد جليا من خلال العلاقة بين الدرجة المهنية ومرحلة التوظيف (الخبرة)، أن إستراتيجية المؤسسة في التوظيف، مبنية على التوظيف الداخلي وخلق الخلف، غير أن هذه الإستراتيجية ورغم ايجابيتها، في تخفيض التكاليف المتعلقة بالمناصب الجديدة والتدريب، والمساهمة في تنمية المسار الوظيفي للعامل عن طريق ما تمنحه له من فرص الترقية، في إطار الرفع من مستوى أدائه الوظيفي، إلا أنها تحرم المؤسسة عموما ووظيفة إدارة الموارد البشرية بالخصوص من الاستفادة من مختلف الطاقات الخارجية التي تكتسب مهارات عالية، من شأنها إحداث الفارق الإيجابي في مجال الأداء.

رغم وجود إستراتيجية لتوظيف احتياجات وظيفة إدارة الموارد البشرية من العمال، على اختلاف درجاتهم المهنية، إلا أن هذه الإستراتيجية تميزت بالقصور والضعف، باعتبارها لم تأخذ متسعا من الوقت يتم من خلاله، توظيف وتدريب العدد الكافي من عمال إدارة الموارد البشرية، قبل الشروع في عملية التغيير، وهذا تحت تأثير القرارات الفوقية للسلطة السياسية الداعية إلى التنفيذ السريع والفوري للتغيير، وهو ما أثر فيما بعد على أداء عمال إدارة الموارد البشرية على مستويين، يتعلق الأول بضعف أداء العمال القدامى بسبب قلة عددهم وزياد حجم العمل لديهم، أما المستوى الثاني فيتمثل في ضعف أداء العمال الجدد الذي وظفوا أثناء وبعد التغيير مباشرة بسبب سوء التكفل بهم.

جدول رقم (02): علاقة الخبرة المهنية بالوظيفة

| المجموع        | بعد التغيير   | أثناء التغيير | قبل التغيير   | الخبرة المهنية<br>الوظيفة   |
|----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| 07<br>% 2,79   | _             | 01<br>% 1,67  | 06<br>% 4,23  | عون تسيير موظفين            |
| 108<br>% 43,02 | 32<br>% 65,31 | 25<br>% 41,66 | 51<br>% 35,92 | عون تسيير رئيسي<br>للموظفين |
| 18<br>% 7,17   | _             | _             | 18<br>% 12,68 | إطار تسيير                  |
| 58<br>% 23,11  | 17<br>% 34,69 | 25<br>% 41,67 | 6<br>% 11,27  | مكلف بالدراسات              |
| 41<br>% 16,33  | _             | 09<br>% 15    | 32<br>% 22,53 | رئيس مصلحة                  |

## الحاج بلفاسم

|                      |     |    |    |     |        |
|----------------------|-----|----|----|-----|--------|
| رئيس قسم             | 13  | -  | -  | 13  | % 9,15 |
|                      | 13  | -  | -  |     | % 5,18 |
| رئيس دائرة           | 03  | -  | -  | 03  | % 2,11 |
|                      | 03  | -  | -  |     | % 1,20 |
| مدير الموارد البشرية | 03  | -  | -  | 03  | % 2,11 |
|                      | 03  | -  | -  |     | % 1,20 |
| المجموع              | 142 | 60 | 49 | 251 | % 100  |
|                      | 142 | 60 | 49 |     | % 100  |

يلاحظ من معطيات الجدول أن أغلب الذين تم توظيفهم في مرحلة ما قبل التغيير، هم من فئات أعوان تسيير الموظفين (40,15%)، ورؤساء المصالح (22,53%)، وكذا إطارات التسيير (12,68%)، أما في مرحلة تنفيذ التغيير فقد بقي أعوان التسيير يشكلون الحصة الأكبر في التوظيف بنسبة (42,33%)، إلى جانب فئة المكلفين بالدراسات (41,67%)، أما فيما يتعلق بمرحلة ما بعد التغيير، فنجد أن (65,31%) من الموظفين خلال هذه الفترة هم من فئة أعوان التسيير، و(34,69%) من فئة المكلفين بالدراسات.

نلاحظ أن شركة سونلغاز ركزت خلال مختلف المراحل التي مرت بها سواء قبل، أثناء، أو بعد التغيير، على توظيف المناصب القاعدية التي تركز عليها مهام إدارة الموارد البشرية، حيث عرفت هذه الفئة تزايدا تدريجيا منذ مرحلة ما قبل التغيير مروراً بمرحلة تنفيذ التغيير، وصولاً إلى المرحلة الحالية، أما عن الشروط الجديدة التي فرضتها المؤسسة على المترشحين لمثل هذه المناصب فتتمثلت في تحديد المستوى التعليمي الأدنى للترشح، والمتمثل في السنة الثالثة ثانوي على الأقل، بالإضافة إلى تكوين إضافي في معاهد ومراكز التكوين المهني، كما تفرض المؤسسة على المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف، مزاولة تكويننا متخصصاً في تسيير الموارد البشرية، على مستوى المراكز التكوينية التابعة لها، قبل الالتحاق بالعمل.

من ناحية أخرى يفسر انعدام نسبة وجود إطارات التسيير في كل من مرحلة تنفيذ التغيير ومرحلة ما بعد التغيير، رغم تواجده في المرحلة السابقة للتغيير، بزوال هذا المنصب من قائمة مناصب العمل الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بحكم عدم حاجة المؤسسة لمثل هذه المناصب، وتوجه أغلب شاغليه إلى التقاعد بفعل عامل السن.

أما عن ارتفاع نسبة العمال في منصب مكلف بالدراسات أثناء وبعد التغيير، فكان نتاج لعملية التوظيف الهادفة إلى رفع نسبة التأطير على مستوى وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إعداد الفئات القيادية لهذه الوظيفة، وهذا يؤكد أن المؤسسة لا تعتمد على التوظيف الخارجي بالنسبة

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجاً -

للفئات القيادية، بل تعتمد على المخزون من الإطارات المتوسطة التي يتم توظيفها قبل فترة زمنية لا تقل عن خمسة سنوات على الأقل، لذلك نجد أن أفراد العينة من ذوي المناصب العليا حالياً، هم أولئك الذين وظفوا في مراحل ما قبل التغيير أو أثثائه، في منصب مكلف بالدراسات.

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي جاء بإستراتيجية في التوظيف تراعي مختلف مراحل التغيير، غير أن هذه الإستراتيجية تأخرت في التطبيق بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، مقارنة بباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، مما ولد عجزاً في الأداء لدى هذه الوظيفة خاصة أثناء تنفيذ التغيير، وبعد انتهائه مباشرة، وقد تجسد ذلك في الاعتماد على التسيير بالإنابة بالنسبة للوظائف القيادية، وتراكم العمل وزيادة ضغطه بالنسبة لمختلف مناصب العمل الأخرى.

#### 4. طرق استقطاب وانتقاء الموارد البشرية:

جدول رقم (03): طرق استقطاب الموارد البشرية الأكثر انتشاراً في مؤسسة سونلغاز

| طرق الاستقطاب                 | التكرار | %      |
|-------------------------------|---------|--------|
| مكتب التشغيل                  | 162     | 64,54  |
| الانترنت                      | 26      | 10,36  |
| الجرائد                       | 18      | 7,17   |
| وسائل ملتوية (محسوبة، معرفة ) | 45      | 17,93  |
| المجموع                       | 251     | 100,00 |

تبعاً للمقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين، من ذوي الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، فإن هذه الإدارة خلال مرحلة ما قبل التغيير التنظيمي، كانت تعتمد بشكل كبير على إجراءات تقليدية في استقطاب الموارد البشرية، تتمثل في الإعلانات في الجرائد، وكذا عن طريق دراسة طلبات العمل الوافدة إليها من طرف طالبي العمل، دون علم هؤلاء بالإعلانات، كما كانت هناك طرق أخرى تتعلق بمساهمة العاملين في المؤسسة في جلب طلبات المترشحين وإعلامهم بمناصب شاغرة، بعد حصولهم على المعلومة من طرف مصالح إدارة الموارد البشرية.

في هذا الإطار يهدف الجدول إلى التعرف عن مدى تغير طرق استقطاب الموارد البشرية، وتكيفها ومسايرتها للتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم، باعتبار أن التغيير التنظيمي الذي انتهجه مؤسسة سونلغاز كان يهدف إلى الاهتمام بعصرنة وظيفة الموارد البشرية، بإدخال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في تسييرها.

## الحاج بلقاسم

يلاحظ من خلال الجدول، أن الطرق المستعملة حاليا في استقطاب الموارد البشرية، تتميز بالتنوع، حيث تشكل مكاتب التشغيل الوسيلة الأساسية لاستقطاب المترشحين للتوظيف، وهي مكاتب عمومية وضعتها الدولة كوسيط بين المؤسسات الاقتصادية وطالبي العمل، لتسهيل عملية التشغيل والتحكم في الإحصائيات الخاصة بظاهرة البطالة. في هذا الإطار أجبرت الدولة مختلف المؤسسات على تمرير إعلاناتها بهذه المكاتب، وعدم تشغيل أي عامل دون تسجيله بهذه المكاتب، وهو الأمر الذي جعل هذه الوسيلة أكثر استعمالا من طرف المؤسسة حسب إجابة (64,54%)، من المبحوثين.

إن الاعتماد على مثل هذه الطرق في استقطاب الموارد البشرية من شأنه أن يجنب المؤسسة أعباء إضافية تتعلق بتكاليف النقل والسكن، وعدم الاستقرار في حالة توظيف عامل من خارج المنطقة، لكن بالمقابل قد تساهم في حرمان المؤسسة من كفاءات متنوعة ومختلفة، من شأنها أن تحدث الفارق في الأداء، كما أنها قد تساهم في تجسد معايير الجهوية والقبلية في المجتمع، خاصة في ظل التعددية الثقافية والإثنية الموجودة في المجتمع الجزائري.

يلاحظ في نفس السياق بروز استعمال الانترنت في استقطاب الموارد البشرية، كتقنية جديدة فرضها التطور التكنولوجي، غير أن مستوى الاعتماد عليها يبقى ضعيفا، بسبب عدم التحكم الجيد للكثير من أفراد المجتمع في هذه التقنية، وكذا بسبب لجوء المؤسسات إلى مكاتب التشغيل الحكومية باعتبارها إجبارية، بالمقابل تراجعت نسبة الاعتماد على الجرائد في الاستقطاب، لتمييزها بالعمومية والشمولية، حيث يقتصر دورها على نشر الإعلانات الخاصة بالتوظيف ذو الصبغة الوطنية، في حين أن الإستراتيجية الجيدة للمؤسسة تتجه نحو المحلية واللامركزية في التوظيف، وهو ما تقوم به مكاتب التشغيل الموجودة على مستوى الجماعات المحلية .

إن ما يلفت الانتباه من خلال هذه المعطيات هو إقرار نسبة (17,93%) من المبحوثين بوجود طرق غير قانونية للاستقطاب، تعتمد على المحسوبية والمعرفة والمحاباة، وهي ظاهرة جاءت كامتداد لطرق الاستقطاب التي كانت تمارسها المؤسسة بالاعتماد على عمالها، والتي كانت سائدة قبل التغيير .

إن انتشار مثل هذه الطريقة ستكون لها انعكاسات سلبية على المؤسسة، خاصة إذا أخذت بعد المحاباة والمحسوبية، حيث يؤدي ذلك إلى توظيف أفراد غير أكفاء، ليتم فيما بعد تثبيتهم بنفس الطريقة، وحمائيتهم أثناء مسارهم المهني، وإعطائهم المناصب ذات المسؤولية بالطريقة ذاتها، وهو ما من شأنه أن يؤثر على أداء بقية العمال الأكفاء الذين سيتراجع أدائه إراديا.

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي ساهم في تغيير طرق استقطاب الموارد البشرية، حيث برزت طرق جديدة تتكيف مع وضع المؤسسة ومع التطور التقني والتكنولوجي العالمي، غير أن التغيير في هذا المجال كان بطيئا، بالمقابل نجد أن التغيير التنظيمي ساهم في بروز طرق سلبية في الاستقطاب من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسة عموما ووظيفة إدارة الموارد البشرية

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجاً -

بالخصوص، وهي طرق نابغة من أفعال اجتماعية، تعتمد في التوظيف على العلاقات القرابية والمحابة والرشوة، دون اخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءة.

جدول رقم (04): مدى استخدام الاختبارات العلمية لقياس كفاءة المترشحين للتوظيف

| استخدام الاختبارات العلمية | التكرار | %     | معايير الاختيار  | التكرار | %      |
|----------------------------|---------|-------|------------------|---------|--------|
| نعم                        | 231     | 92,03 | امتحان كتابي     | 10      | 4,33   |
|                            |         |       | اختبار نفسي تقني | 33      | 14,29  |
|                            |         |       | امتحان شفهي      | 55      | 23,81  |
|                            |         |       | الجميع معا       | 133     | 57,57  |
|                            |         |       | المجموع          | 231     | 100,00 |
| لا                         | 20      | 7,97  |                  |         |        |
|                            |         |       | المجموع          | 251     | 100,00 |

بالنظر لوجود ثلاث مراكز جهوية للانتقاء على مستوى المؤسسة، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بض الباحثين، وبدراسة بعض ملفات التوظيف المأخوذة من أرشيف المؤسسة لسنة (1998) (وثائق من أرشيف الانتقاء لسنة 1998) ، تبين أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تعتمد على نظام متكامل لتقييم وقياس كفاءة المترشحين للتوظيف قد لا يوجد في الكثير من المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

تمر عملية تقييم المترشح للتوظيف بعدة مراحل، تبدأ بامتحان كتابي يقيم من خلاله مستوى طالب الوظيفة ومعلوماته العامة، ثم امتحان نفسي تقني يتم على مستوى مركز الانتقاء، ويشرف عليه خبراء ومختصين في علم النفس العمل والتنظيم، ويعتمد على معايير علمية تتعلق بعدة جوانب منها الشخصية والقدرة على الإدراك، والذكاء، والانتباه...، لتنتهي بمقابلة شفوية تكون الفاصل في انتقاء أفضل الكفاءات من المترشحين للتوظيف.

أما بالنسبة للتقنيات المستعملة للانتقاء والتوظيف في مؤسسة سونلغاز، ما بعد التغيير فنلاحظها من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح أن أغلب الباحثين (92,03%) يؤكدون اعتماد المؤسسة على الطرق العلمية لاختيار المترشحين للتوظيف، مقابل (7,97%) فقط، ينفون ذلك.

تبين هذه المعطيات أن المؤسسة تعتمد نفس طرق التقييم التي سائدة في الفترة ما قبل التغيير، غير أن استعمال هذه الطرق يكون بشكل منفرد تارة أو متكامل تارة أخرى، حيث نجد في هذا الإطار أن (57,58%) من الباحثين الذين أجابوا باستعمال اختبارات وطرق علمية للانتقاء،

## الحاج بلقاسم

يؤكدون اعتماد إدارتهم على النظام المتكامل الذي يشمل مختلف الامتحانات الشفهية والكتابية والنفسية، بينما أجاب (23.81%) باعتماد طريقة الامتحان الشفهي فقط، في حين أجاب (14.29%) باعتماد الاختبار النفسي التقني منفرداً، أما بالنسبة لتقنية الامتحان الكتابي فقد أقر (4.33%) فقط من المبحوثين باستعماله منفرداً.

لا تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الامتحان الكتابي لوحده في تقييم المترشحين للتوظيف، وكذلك الأمر بالنسبة للامتحان النفسي التقني، وهو ما يمكن تفسيره بكون الامتحان الكتابي يستعمل أكثر في حالة كثرة عدد المترشحين، من أجل تسهيل الانتقاء وريح الوقت والجهد، غير أن اعتماد هذه الطريقة لوحدها يعتبر غير كافي لتقييم الفرد، باعتبار أن هذه الطريقة قد تكون عرضة للخطأ الناجم عن حالة الغش أو تسرب الأسئلة، أما اعتماد الامتحان النفسي التقني لوحده فيعتبر هو الآخر آلية غير كافية لتقييم الأفراد المترشحين خاصة من حيث الجانب المعرفي، إضافة إلى أن الحالة النفسية للفرد في لحظة التقييم لا تعبر بالضرورة عن حالته النفسية في شكلها العام.

إن استعمال الطرق العلمية في عملية الانتقاء لا يعبر بالضرورة عن مصداقية وموضوعية عملية انتقاء المترشحين وتقييمهم، لأن هناك مشاكل من نوع آخر، قد تهدد هذه العملية وتتمثل في تفاصيل تطبيق هذه التقنيات والتحايل في استعمالها، حيث تبين من خلال مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز للتوزيع ( أن الكثير من المترشحين يتم توظيفهم رغم قلة وانعدام كفاءتهم، بانتهاج طرق ظاهرها قانوني علمي، وباطنها يحوي ظواهر المحاباة والمعرفة وحتى الرشوة في بعض الأحيان) (مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط). ، وذلك عن طريق بتسريب أسئلة الامتحانات الكتابية وعدم التزام الموضوعية في تصحيح الإجابات.

أما بالنسبة للامتحان النفسي التقني فإن التحايل ( يتم بالاتفاق مع أحد أعضاء فريق الانتقاء النفسي التقني نظير تقديم خدمة ما وغير ذلك، أما في الامتحان الشفهي الذي يتم أمام لجنة الانتقاء، فإنه من السهل اتفاق أعضاء اللجنة تحديد قائمة الناجحين بناء على تقديم كل عضو لأسماء الأشخاص الذين يرغب في نجاحهم، ليتم تقسيم الحصص وفق أهمية وقوة تأثير كل عضو في باقي أعضاء اللجنة، ومستوى وتحكمه فيهم تبعاً لمصالحهم) (مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط).، وهكذا يتضح للعيان أن العملية تسير بطرق علمية وقانونية، غير أن الأمر في الواقع هو على العكس من ذلك تماماً.

إن هذا النوع من الألعاب الإستراتيجية التي يمارسها مختلف الفاعلين لتحقيق مصالحهم من خلال عملية التوظيف، من شأنه أن يؤثر على أداء العمال الجدد في المستقبل خاصة إذا كانوا لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة، كما يؤثر من ناحية أخرى على أداء العمال القدامى عند مقارنة أدائهم بأداء الجدد، ولأن الموظفين أو بالأحرى الإطار الجدد هم مسئولو المستقبل، فإن مستقبل تطور المؤسسة سيكون مرهون بأداء هذه الفئة.

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجاً -

من خلال الإطلاع على مختلف الملفات والوثائق المتعلقة بالانتقاء النفسي التقني للفترتين قبل وبعد التغيير، تبين أن محتوى الوثائق وأشكال التقييم ومعاييرها لم يتم تحيينها بشكل دوري، بل أن الأمور تسير بشكل روتيني، مما يدل على أن تطور هذه الوظيفة لم يواكب التطور الحاصل في المؤسسة، وفي محيطها الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى أن نفسية الإنسان وشخصيته تخضع للظروف التي يعيشها، وبما أن ظروف الفترة السابقة للتغيير ليست هي نفس الظروف الحالية بالنسبة للمتشرح للعمل، فإنه من الضروري أن تكون هناك عملية تحيين لهذه الاختبارات، بإخضاعها للتطورات العلمية الحاصلة في مجالي علم النفس والاجتماع.

نستنتج مما سبق، أن التغيير التنظيمي الذي انتهجته مؤسسة سونلغاز، لم يتمكن من عصرنة وتطوير وظيفة انتقاء الموارد البشرية، بل ساهم في بروز ظواهر سلبية في عملية انتقاء الموظفين، رغم أن العملية تبدو ظاهريا أنها تستوفي جميع الشروط العلمية والموضوعية.

#### 5. آليات التكفل بالموظف الجديد:

جدول رقم (05): علاقة التكفل الجيد للموظفين الجدد بالخبرة

| المجموع | لا  | نعم | وجود تكفل جيد  |             |
|---------|-----|-----|----------------|-------------|
|         |     |     | الخبرة المهنية | قبل التغيير |
| 142     | 76  | 66  | 46,48%         | 53,52%      |
| 60      | 51  | 09  | 15%            | 85%         |
| 49      | 39  | 10  | 20,41%         | 79,59%      |
| 251     | 166 | 85  | 33,86%         | 66,14%      |

يعتبر التكفل بالعامل الجديد كامتداد طبيعي لعملية التوظيف، من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لما لها من دور إدماج العامل الجديد في الوسط المهني وتعويده على الالتزام وحسن الأداء، وذلك عن طريق حسن الاستقبال ووضعه تحت وصاية مؤطر ذوي خبرة وكفاءة وسمعة طيبة.

بالإضافة إلى تزويد العامل الجديد بمختلف القوانين ومواثيق المؤسسة، والسهر على أخذ أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة والعمل، من خلال الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي، وميثاق أخلاقيات المهنة، وبرمجة دورات إعلامية لهذا الأخير في مختلف مصالح المؤسسة.

## الحاج بلقاسم

وتستمر متابعة العامل الجديد والتكفل به خلال فترته التجريبية، من طرف مؤطر مؤهل يعمل بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، على إعداد برنامج عمل خاص به يتم من خلاله تقييم مختلف أعماله وسلوكاته، يكون بمثابة المرجع الأساسي الذي يتم الاعتماد عليه لتثبيت العامل في منصب عمله إذا كانت نتائجه مرضية.

ولأن تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف عموماً والتكفل بالعامل الجديد في مراحله الأولى بالخصوص، يشكل أحد الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها، فإن الجدول يهدف إلى الكشف عن مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين أداء عمال وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال التكفل بالعامل الجديد خلال فترته التجريبية.

يلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أن (66,14%) من المستجوبين، لم يتم تزويدهم ببرنامج عمل وبمؤطر عند التحاقهم بالمؤسسة وخلال فترتهم التجريبية. بينما أجاب (33,86%) من المبحوثين عكس ذلك.

كما يلاحظ من ناحية أخرى أن هناك اختلاف في الإجابات بين العمال حسب خبرتهم المهنية، حيث نجد أن في هذا الإطار، أغلب أفراد المبحوثين من فئة العمال الذين التحقوا بالمؤسسة أثناء التغيير (85%)، لم يتم التكفل بهم جيداً، خلال المراحل الأولى لتوظيفهم، في حين أن (15%) فقط، من نفس الفئة أجابوا عكس ذلك.

أما بالنسبة لفئة العمال الجدد، من ذوي الخبرة القليلة في المؤسسة، فإن (79,54%)، أجابوا بعدم التكفل الجيد بهم خلال فترتهم التجريبية، مقابل (20,41%) فقط تم التكفل بهم، وفيما يتعلق بفئة العمال القدامى، الذين تم توظيفهم قبل التغيير نجد أن (53,52%) منهم، لم يتلقوا تكفلاً جيداً من طرف المؤسسة خلال المراحل الأولى لتوظيفهم، في حين أن (46,48%) أقرروا بتلقيهم تكفل جيد أثناء فترتهم التجريبية.

يتضح من هذه المعطيات أن هناك تراجع في مجال الاهتمام بالعامل الجديد من طرف إدارة الموارد البشرية، وهو ما يتناقض مع هدف التغيير في هذا الإطار، كما يتضح من ناحية أخرى أن هناك اختلاف في مستوى التكفل بالعامل خلال فترته التجريبية، وفقاً لخبرة العامل أو تاريخ توظيفه، حيث نجد أن العمال القدامى كانوا الأوفر حظاً في الاستفادة من هذا التكفل مقارنة بالعمال الذين التحقوا بالمؤسسة أثناء فترة التغيير، في حين أن هناك عودة تدريجية لكن بطيئة للاهتمام بالموظف الجديد.

يمكن تفسير هذا التراجع في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة خاصة في المراحل الأولى لالتحاقه بها، بزيادة ضغط العمل لدى عمال هذه الإدارة، وكذا نقص الخبرة لديهم، حيث شهدت المؤسسة خلال هذه الفترة توظيف عدد كبير من العمال الجدد يفوق إمكانيات عمال إدارة الموارد البشرية أثناء التغيير، وهو ما صعب من مهمة التأطير، بالإضافة إلى ذلك فإن ( المصالح



واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجا -

الأخرى أصبحت تعاني أثناء التغيير من صعوبات استقبال العدد الهائل من العمال الجدد خلال الدورات الإعلامية التكوينية، مما أثر على السير الحسن للعمل) (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشري، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط).

إن ضعف التكفل بالعامل خلال المراحل الأولى لالتحاقه بالمؤسسة، يؤكد أن هناك خلا وظيفيا على مستوى إستراتيجية المؤسسة أثناء عملية التغيير، والتي لم تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المحيطة بها أثناء التخطيط لعملية التغيير، حيث أن هذه الإستراتيجية لم تكن مبنية على دراسة الواقع الداخلي للمؤسسة عموما وواقع وظيفة إدارة الموارد البشرية بالخصوص، بل كانت خاضعة لقرارات سياسية فورية وسريعة، بدت نتائجها السلبية مباشرة بعد التغيير، وهو ما يؤكد استمرار تدخل القرار السياسي في تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رغم أن هذه الأخيرة، كانت على مدى الفترات الزمنية الماضية ضحية لنفس السياسة.

إن استمرار تدهور التكفل بالموارد البشري عموما، خاصة في بداية حياته المهنية، من شأنه أن يؤثر على حسن اندماج العامل في الوسط المهني، وكذا على أدائه، كما قد يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية في المؤسسة مثل ارتفاع دوران العمل، ونقص الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال وما قد ينجم عنها من هجرة الكفاءات نحو مؤسسات منافسة.

#### 6. نظرة الموظف للتوظيف في ظل التغيير:

جدول رقم (06) علاقة نظرة العامل لعملية التوظيف بالخبرة المهنية

| المجموع | ذاتية  | موضوعية | النظرة لعملية التوظيف |  |
|---------|--------|---------|-----------------------|--|
|         |        |         | الخبرة المهنية        |  |
| 142     | 107    | 35      | قبل التغيير           |  |
| %100    | %75,35 | %24,65  |                       |  |
| 60      | 19     | 41      | أثناء التغيير         |  |
| %100    | %31,67 | %68,33  |                       |  |
| 49      | 32     | 17      | بعد التغيير           |  |
| %100    | %65,31 | %34,69  |                       |  |
| 251     | 158    | 93      | المجموع               |  |
| %100    | %62,95 | %37,05  |                       |  |

يمثل التوظيف أحد وظائف الموارد البشرية التي يتم من خلالها تزويد المؤسسة باليد العاملة الكفأة والقادرة على تحقيق الفارق من حيث الفعالية والربحية، خاصة في ظل المناخ الاقتصادي الذي يتميز بحدة المنافسة، في هذا الإطار أولت مؤسسة سونلغاز من خلال التغيير التنظيمي الذي انتهجته أهمية كبيرة لعملية انتقاء المرشحين للتوظيف، حيث عمدت إلى إجراء جديد يتمثل في إنشاء

## الحاج بلقاسم

لجنة لانتقاء المترشحين ( تتكون من مدير المؤسسة كرئيس للجنة، وممثل الوظيفة المعنية بالتوظيف، وكذا ممثل العمال، كما تتضمن اللجنة ممثلاً عن إدارة الموارد البشرية) (منشور خاص بتنظيم عملية التوظيف بالمؤسسة).

تبعاً لهذه المعطيات، نسعى من خلال الجدول إلى الكشف عن مصداقية عملية التوظيف لدى العامل بإدارة الموارد البشرية بعد تبني هذه الإستراتيجية الجديدة في التوظيف، حيث يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن عملية التوظيف تتميز بالذاتية حسب (62.95%) من المبحوثين، بينما ترى النسبة المتبقية والمقدرة بـ(37,05%) أن التوظيف في المؤسسة يتميز بالموضوعية.

بالتعمق أكثر في تحليل هذه النسب نجد أن (75,35%) من فئة المبحوثين القدامى الذين تم توظيفهم قبل عملية التغيير، ينظرون إلى عملية التوظيف في المؤسسة على أنه يطغى عليها الجانب الذاتي، بينما يذهب (24,65%) من نفس الفئة إلى أن هذه العملية تتميز بالموضوعية. أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة أثناء التغيير فإن (68,33%) منهم ينظرون إلى عملية التوظيف أنها تكتسي طابع الموضوعية، في حين أن (31,67%) من نفس الفئة، يرون أن عملية التوظيف تتميز بالذاتية.

وفيما يتعلق بفئة المبحوثين الملتحقين حديثاً بالمؤسسة (أي بعد التغيير)، فنجد أن (65,31%) منهم يعتبرون أن عملية التوظيف في المؤسسة تتم بطرق ذاتية، في حين أجاب (34,69%)، من ذات الفئة عكس ذلك.

إن مثل هذه المعطيات تؤكد أن عملية تنفيذ التغيير، عرفت تجاوزات في عملية التوظيف، طغى عليها الجانب الذاتي والمحاباتي، رغم وجود تقنيات ومعايير علمية للتوظيف مثل الامتحانات والمسابقات بمختلف أنواعها.

إن اعتراف عمال إدارة الموارد البشرية بشركة سونلغاز، بذاتية عملية التوظيف وابتعادها عن العلمية والموضوعية، يعتبر إقراراً بضعف أداء هذه الوظيفة، وهو رأي يكتسي نوعاً من المصداقية، كونه نابع من ذوي الاختصاص والفاعلين الأكثر دراية بخفاياها وتفاصيلها. إذ أنه وعلى الرغم من وجود إجراءات قانونية وعلمية تنظم عملية الانتقاء والتوظيف، إلا أن ذلك لم يتجسد ميدانياً خلال عملية اختيار العمال الجدد، مما يؤكد استمرار سيطرة التقاليد والقيم الاجتماعية والثقافية، على عملية التوظيف، والتي من مظاهرها الولاءات والقبلية، والمعرفة والمحاباة... الخ.

إضافة إلى تأثير العامل الاجتقافي . -نعني به العامل الاجتماعي الثقافي، الذي يتمثل في نقل الثقافة المكتسبة في المجتمع للعمل بها في مكان العمل، والتي يكون تأثيرها سلبياً على المؤسسة وأدائها، عندما تكون متناقضة مع مبدأ العمل المنتج والفعالية التنظيمية. - على عملية الانتقاء للتوظيف، هناك العامل التنظيمي الذي يرتبط يتمثل في تهميش دور إدارة الموارد البشرية كفاعل رئيس في العملية، وهو ما أثبتته بعض المبحوثين، من ( أن دور هذه الوظيفة أصبح يقتصر على التحضير لعملية التوظيف، من حيث الإعلان، واستقبال الملفات ودراسة الشروط الإدارية والقانونية فقط. أما المقابلات الشفهية والتي تشكل المرحلة الأخيرة والفيصلية في عملية الانتقاء، فتبقى من

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجا -

صلاحيات لجنة الانتقاء، والتي يبقى دور ممثل إدارة الموارد البشرية فيها، يقتصر على كتابة تقرير اللجنة فقط، دون إبداء رأيه في عملية الانتقاء). (مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط). ولأن إدارة الموارد البشرية تعتبر أكثر العارفين بخبايا المورد البشري، من حيث الوظائف والمهام ومناصب العمل، ونظام الأجور والتعويضات، فإن تهميش دورها في اتخاذ القرار المتعلق بعملية التوظيف من شأنه أن يؤثر على الاختيار الصائب للأفراد المؤهلين ومن ذوي الكفاءة، ذلك أن سوء اختيار العامل لشغل وظيفة معينة في المؤسسة، من شأنه أن ينعكس سلبا على أدائه في المستقبل، ويتجلى ذلك في عدم قدرته على أداء المهام المسندة إليه بفعالية، مما يجعله يشكل متاعب وتكاليف إضافية لإدارة الموارد البشرية، كمتابعة الغيابات، وإيكال مهامه إلى عمال آخرين، أو تخصيص ميزانية إضافية لتكوينه من جديد... الخ.

إن العوامل السابقة من شأنها أن تؤثر ليس على أداء العامل المعني فحسب، بل أيضا على باقي العمال في نفس الوظيفة، لما تخلقه من عدم التوازن في توزيع المهام بينهم، وزيادة ضغط العمل على البعض منهم، باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تشكل نسق شامل للفعل، وأي خلل على مستوى دور احد الفاعلين من شأنه أن يؤثر على العملية ككل.

نستنتج مما سبق أن الإجراءات التي جاء بها التغيير التنظيمي، فيما يتعلق بوظيفة التوظيف، والمتمثلة في منح سلطة قرار الاختيار للفاعلين التقنيين المتمثلين في المدير المصالح الأخرى، وكذا ممثل العمال، وتهميش دور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، اثر على موضوعية ومصداقية عملية التوظيف، حيث أن جودة الأداء وفعاليتها ترتبط بحسن اختيار المورد البشري الكفاء.

إن هذه النتيجة تؤكد على استمرار النظرة التقليدية القاصرة تجاه وظيفة إدارة الموارد البشرية، واعتبارها وظيفة إدارية روتينية، كما يؤكد كذلك على فشل التغيير بالنهوض بهذه الوظيفة في مجال التوظيف.

جدول رقم (07): النظرة للوضع التنظيمي الراهن مقارنة بالوضع السابق

| النظرة للوضع التنظيمي الراهن<br>الخبرة المهنية | أفضل         | أسوأ          | لا أدري      | المجموع     |
|--|--------------|---------------|--------------|-------------|
| قبل التغيير                                    | 20<br>%14,08 | 122<br>%85,92 | -            | 142<br>%100 |
| أثناء التغيير                                  | 04<br>%6,66  | 37<br>%61,67  | 19<br>%31,67 | 60<br>%100  |
| بعد التغيير                                    | 03<br>%6,12  | 08<br>%16,33  | 38<br>%77,55 | 49<br>%100  |
| المجموع  | 27<br>%10,76 | 167<br>%66,53 | 57<br>%22,71 | 251<br>%100 |

## الحاج بلقاسم

يلاحظ من خلال الجدول أن (66,53%) من المبحوثين يعتبرون الوضع التنظيمي الراهن ليس على أفضل حال مقارنة بالوضع التنظيمي السابق لعملية

التغيير، بينما أجاب (22,71%) من المبحوثين بأنهم على غير علم بالوضع السابق، في حين ذهب (10,76%) فقط من المبحوثين إلى أن الوضع التنظيمي الراهن أفضل من الوضع السابق.

من ناحية أخرى نلاحظ أن (85,92%) من فئة المبحوثين القدامى الذين تم توظيفهم قبل التغيير، أجابوا بأن الوضع التنظيمي السابق كان أفضل من الوضع الحالي، بينما أجاب (14,08%) فقط، من نفس الفئة بأفضلية الوضع التنظيمي الحالي عن الوضع السابق، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة بعد التغيير، فإن (77,55%) منهم أجابوا بعدم درايتهم بالوضع السابق، بينما ذهب (16,33%)، منهم إلى أن الوضع السابق أفضل من الوضع الحالي، في حين أجاب (6,12%) فقط، من ذات الفئة بأفضلية الوضع الحالي من الوضع السابق.

أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين التحقوا بالمؤسسة أثناء عملية التغيير، فإن (61,67%) منهم فضل الوضع التنظيمي السابق عن الوضع الحالي، بينما عبر (31,67%) من نفس الفئة، بعدم علمهم، في حين أكد (6,66%) فقط، من ذات الفئة على أفضلية الوضع الحالي.

هناك نسبة معتبرة من المبحوثين ( أي ما يقارب ثلثي أفراد العينة) تعتبر الوضع التنظيمي السابق أفضل مقارنة بالوضع الراهن، وهو ما يعبر عن نوع من عدم الرضا على هذا الوضع السائد في إدارة الموارد البشرية كنسق فرعي من المؤسسة، وهو مؤشر على حجم الخلل الوظيفي على مستوى المؤسسة، ويتعلق الأمر بتنظيم العلاقات وتحديد الصلاحيات بين مختلف الفاعلين في الموارد البشرية، وهو ما يؤكد أن التغيير التنظيمي لم يحقق هدفه المتمثل في تحقيق الأداء الفعال مقارنة بالتنظيم السابق.

من ناحية أخرى، يلاحظ أن إجابات المبحوثين تختلف وفقا لخبرتهم أو فترة التحاقهم بالمؤسسة، فتأكد العمال القدامى أن الوضع التنظيمي السابق أفضل من الوضع الراهن، دليل على حدوث تغيير تنظيمي، لكن نحو الأسوأ، أي نحو الفوضى وعدم العلمية والواقعية في التسيير.

أما اتجاه اغلب المبحوثين من الفئة التي التحقت بالمؤسسة بعد التغيير، نحو الحياد، فهو ناتج عن كون هؤلاء لم يعايشوا الفترة السابقة للتغيير، لذا فإنهم لا يستطيعون مقارنة ذلك مع الوضع التنظيمي الراهن.

إن اتجاه نسبة معتبرة من المبحوثين الذين تم توظيفهم أثناء التغيير، في نفس إجابة العمال القدامى، فهو ناتج عن احتكاكهم بهذه الفئة مباشرة، خاصة أثناء فترة توظيفهم الأولى، مما أكسبهم انطبعا عن المرحلة السابقة انطلاقا من تجارب زملائهم .

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي لم يساهم في تحسين الجانب التنظيمي في مجال تسيير الموارد البشرية، وهو ما ولد انطبعا سيئا، ونوع من عدم الرضا لدى العمال القدامى، وأولئك الذين التحقوا بالمؤسسة

## واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- أنموذجاً -

أثناء التغيير، وهذا يعني أن التغيير التنظيمي المنتهج من طرف مؤسسة سونلغاز لم يصل إلى تحقيق هدفه المتعلق بتحقيق الأداء الفعال للمؤسسة في شقه المتعلق بالجانب التنظيمي.

### 7. خاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة في إطار الكشف عن واقع إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ألا وهي وظيفة التوظيف، حيث تم من خلالها الكشف عن أهم الطرق المعتمدة في عملية استقطاب المورد البشري بالمؤسسة والتي تركزت أساساً في مكاتب التشغيل الخاصة بالدولة، بالإضافة إلى وجود وبشكل أقل بعض الطرق غير القانونية في التوظيف مثل المحاباة، والعلاقات القرابية، و...، في حين تبقى نسبة اعتماد الجرائد والوسائل التكنولوجية الحديثة ضعيفة جداً على مستوى مؤسسة سونلغاز الجزائر.

أما بالنسبة لطرق الانتقاء فإن المؤسسة تجمع بين ثلاث وسائل هي الامتحانات الكتابية والشفهية والبيكوتقنية، غير أن هناك تطبيق شكلي لمثل هذه التقنيات من خلال إدخال عوامل ذاتية في العملية منها المعرفة، والمحاباة... الخ.

تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظم جيد للتكفل بالموظف الجديد، حيث يحض هذا الأخير باهتمام خاص في التشريع الداخلي للمؤسسة، يخضع بموجبه الموظف إلى فترة تجريبية تتضمن برنامجاً تدريبياً ودورات تكوينية، غير أن هذا التكفل عرف تراجعاً كبيراً أثناء عملية التغيير التنظيمي التي مرت به المؤسسة بسبب زيادة ضغوط العمل على العمال القدامى وعلى مراكز التكوين.

إن عملية التوظيف في المؤسسة تعرف تناقضاً بين ما هو مطالب به في القوانين الجديدة وبين التطبيق الفعلي لمثل هذه القوانين، والتحايل عليها تحت تأثير عوامل اجتماعية ووظيفية أخرى، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في آليات تطبيق المعايير الجديدة للتوظيف عبر مختلف مراحل هذه العملية بدءاً من تحديد الاحتياجات الوظيفية وصولاً إلى تثبيت العامل في منصبه.

### 8. المراجع:

#### 1. الكتب:

- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد نايف، (2001)، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد زكي، (1992)، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، لبنان، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.

## الحاج بلقاسم

- درة عبد البارئ، إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري-الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد حسن، راوية، (2000)، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية-المفاهيم، الأسس، التطبيقات-، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمان، (1996)، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية الإدارية.
- توفيق، عبد الرحمان، (1994)، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية الإدارية.
- Dimitri (W.), Pierre (M), (1982), Pratique de la fonction personnelle, Paris, les éditions d'organisation.
- Ean (G), (1979), Le recrutement méthodique du personnel, Paris, Entreprise moderne .
- Soutenain Jean François, Farcet Philippe, (2006), Organisation et gestion des entreprises. Paris: éditions Foucher,
- Louise (L), Gaétan (M), (2007), L'approche systémique de la gestion des ressources humaines- Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie siècle, Canada, Presses de l'université du Québec.
- Paul (P), (2003), La performance durable, Paris, Ed Dunod .
- Dimitri (W), (2001), Les ressources humaines, Paris, Les éditions d'organisation,

## 2. الوثائق الرسمية

- الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، مركز الانتقاء الجهوي بالجزائر العاصمة، وثائق من أرشيف الانتقاء لسنة 1998
- الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، منشور خاص بتنظيم عملية التوظيف بالمؤسسة، سنة 2007