

إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف المورد البشري حالة مؤسسة سونلغاز- معسكر-

Management leadership strategy in employing the human resource, case Sonelgaz Foundation – Campany In Mascra

حمزة العوفي - بجامعة الجزائر -2-

عبد العزيز زواتيني - جامعة المدية

ملخص:

تعد مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الرائدة في الجزائر ومرجعية لدى العديد منها خاصة في إدارة المورد البشري ، و هذه الدراسة غايتها معرفة واقع عملية الانتقاء والتوظيف السائدة في سونلغاز وإستراتيجية القيادة الإدارية في ذلك ، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمعسكر استعملت فيها كل الخطوات المنهجية كالعيننة والمنهج والملاحظة وكذا الاستمارة في جمع المعطيات ووضعها في جداول و تحليلها لهدف توصل إلى نتائج .

الكلمات المفتاحية: التوظيف ، القيادة الإدارية، الإستراتيجية ، المورد البشري، مؤسسة سونلغاز.

Abstract

Sonelgaz is one of the main institutions in Algeria and is a reference, especially in human resources management, to know the reality of the selection and employment process in Sonelgaz and the administrative leadership strategy. Our study carried within the electricity and gas distribution company in Mascara, we collected data using a questionnaire, as well as the observation. In this study, observation as well as the collection of data was introduced in tables and analyzed. We found several results that we include in the content. Results and discussion will be described.

Keywords: Employment, management leadership, strategy, human resources, sonelgaz company.

مقدمة

يعد التوظيف من الضروريات والأساسيات التي تقوم عليها كل منظمة، ولا يتحقق هذا إلا بالتعاون بين كل الموارد الموجودة داخلها، فكل تنظيم أو منظمة بشكل عام أو مؤسسة سونلغاز- ميدان الدراسة - بشكل خاص، ينبغي أن تحدد الآليات التي تسمح لها بتحديد إستراتيجية تبرز من خلالها ميزات المورد البشري لديها، غير أن هذا لا يتأتى إلا بوجود قيادة إدارية فاعلة متبعة لألية توظيف واضحة المعالم في استقطاب واختيار وكذا تعيين مواردها، لذلك كان لزاما على مؤسسة سونلغاز أن تتحصل على موارد بشرية ذات فعالية وكفاءة عالية من أجل استمراريتهما وبقائها في مجال الأعمال؛ فسونلغاز تدرج ضمن المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الفاعلة، كما تشكل إحدى نواة المجتمع الجزائري، فهي تتدخل في تطوير وتحديد مختلف جوانبه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية باعتبارها أحد ركائزه، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية وقيادتها على وجه الخصوص لم تعد تقتصر مهامها على مجرد توظيف العاملين وحثهم على العمل بل أصبحت جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الإدارية للمؤسسة المسؤولة عن تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: كيف تعمل القيادة الإدارية بسونلغاز على توظيف المورد البشري؟ وإلى أي مدى يمكن لهذه الإستراتيجية المتبعة في هذه المؤسسة مراعاة معيار الكفاءة والفعالية ؟

1_ تحديد المفاهيم :

_ القيادة الإدارية :

مفهوم القيادة LEADERSHIP من المفاهيم المركبة، فلا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول ويلم بما تحمله الكلمة من معنى لدى الدارسين والمهتمين بهذا المجال فوجهة نظر القائم بالتعريف وكذا نواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغت فيه، كلها عوامل تجعل هذا الاختلاف والتباين كما يقول BURNS "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا اقلها إدراكا"(طارق سويدان، 2000 ، ص 41) . لكن هذا لا يمنعنا ان نقدم لكم بعض التعاريف حولها:

يعرفها فردريك معتوق MAATOUK "القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على احترام وتقدير الآخرين والتي تجعل من الفرد إنسانا قادرا على توجيه الأنماط السلوكية عند جماعة كبيرة من البشر ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية توجيهه لامتلاكها اتخاذ القرار(FREDERIK,1998,P212)

ويعرفها كونتر و أودنيل (KOONTZ & ODONNEL) على أنها: "القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون(رجب عبد الحميد 2000، ص5)

كما تعرف أيضا القيادة على أنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال النفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة (خليل محمد حسن الشماع، 2000، ص 257)

_ التوظيف:

يمكن إعطاء العديد من المفاهيم للتوظيف منها:

"هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بهدف الاختيار العقلاني للمرشحين للعمل في مصالحتها من خلال وضع مجموعة من المواصفات والشروط التقنية والعلمية والاجتماعية وذلك بغرض تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي".

التوظيف هو عملية اختيار الأفراد المناسبين لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد تكلفة، لتحقيق حالة من التجانس في التنظيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين إدارة الأفراد وقوى العمل(حجازي محمد حافظ، 2007، ص 144)

كما انه الطريقة التي تتمكن بها المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة باختيار أفضل العناصر المتقدمة.

"التوظيف هو مجموعة العمليات التي بموجها يكتشف الأجدر والكفو من العناصر التي تريدها المؤسسة ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها"(منصور أحمد منصور، ص94)

التوظيف هو العملية التي تسمح بإدخال شخص ذي مؤهلات وقدرات في وظيفة أو منصب عمل وهو بذلك يمر بكل عمليات الاستقطاب والاختيار التعيين (عبد القادر قرش ص18)

كما يمكن تعريفه بأنه "تلك العملية التي تبدأ من دراسة المناصب ثم مصادر الإمداد بالقوى العاملة المناسبة وترغيبها في منصب العمل ثم اختيار العناصر المميزة واستقطابها للمنظمة، كما أنه سلسلة من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد لشغل وظائف معينة (Pierre-J, 1984, P34)

_ مفهوم الإستراتيجية:

رغم تعدد التعريفات حول الإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين إلا أن وجهات النظر مازالت تختلف حولها فهي تتطور وتبلور بالتدرج مع مرور الوقت.

لذلك يمكن تعريفها كالتالي:

الإستراتيجية TRATEGOS كلمة يونانية الأصل (ناصر دادي عدون ، 2009 ، ص10) وتعني التهيؤ للحرب أو الجيش ARMY، وهي تعني بدقة فن الجرنال ، كما يقال أنها اشتقت من كلمة STRATEGIA ومعناها فن قيادة وتوجيه الجيوش، كما أنها كانت تعني في القديم لدى الجيوش الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء، كما تعرف أيضا بأنها فن التدبير الحربي للنصر(خالد بن حمدان ، وائل محمد إدريس ، 2009 ، 165)

لذلك فقد وجدت الإستراتيجية في الواقع العملي العسكري قبل الإداري أي منذ وجود المعارك والحروب، سواء كانت واضحة في فكر المهتمين أم لا فإنها موجودة في وعيمهم بشكل أو بآخر. تم نقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى المجال الإداري لتعرف كالتالي من طرف الإداريين والباحثين في مجال التنظيمات منهم:

ألفريد شاندر A.CHANDLER "الإستراتيجية هي تحديد للأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الوسائل الضرورية لبلوغ تلك الأهداف (CHANDLER .A. STRATEGY AND STRUCTURE.1962 , P30)

ولدى مدرسة HARVARD "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم L'ENTREPRENEUR المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية إلى تكييف المؤسسة مع التغير وكذا تحديد الغايات الأساسية من اجل الوصول إلى قرارات تحقق هذه الإستراتيجية.

أما عند مارتينات A. MERTINETT "فالإستراتيجية هي تحديد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القرارات المتخذة من طرف النواة، بهدف توجيه نشاطات المؤسسة بطريقة محددة مع الأخذ بعين الاعتبار المدة المحددة لذلك.

أما منتزبرغ MINTZBERG فيعرفها من منظور شمولي بأنها "عبارة عن خطة موضوعة تحدد سبل التعرف والتعامل مع المواقف والحالة المحددة وهي مصممة لإنجاز الأهداف والقصد منها التعامل مع المتنافسين وخدماتهم، كما أنها نموذج متناغم وسلوك معتمد وحتى غير معتمد للوصول إلى بيئة مستقرة تتصف بالديناميكية والفعالية (MINTZBERG.H.1994 ,P20)

2_ الإجراءات المتبعة في الدراسة:

استعمل في الدراسة كل من المنهج الوصفي ، وكذا تقنية الملاحظة والمقابلة والاستمارة إضافة إلى سجلات ووثائق الشركة منها القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية في جمع المعلومات حول الموضوع، أما عينة

البحث فقد تم اختيارها طبقية عشوائية من مجموع عمال المؤسسة على مستوى كل المديرية والمصالح الموجودة فيها، العدد الإجمالي للعمال هو 167 عاملا منهم 67 إطارا ، 36 عون تحكم 50 عون تنسيق و14 عون تنفيذ، تم اخذ 80% كنسبة صبر من مجموع العمال 167، وبشروط العينة الطباقية أخذنا نفس النسبة الصبر 80% على كل الطبقات متحصلين على ما يلي:الإطارات 50، أعوان التحكم 29 ،أعوان التنسيق 40، أعوان التنفيذ11.

3_ واقع القيادة الإدارية وإستراتيجيتها في توظيف المورد البشري:

من خلال هذه الجداول نحاول تحليل وتفسير فرضية الدراسة المذكورة قياسا إلى الواقع مع ذكر أهم النتائج المتوصل إليها في الأخير.

جدول رقم (1): توزيع العمال حسب كيفية علمهم بوجود توظيف داخل المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة العلم بالتوظيف
09 5.52	01 07.69	03 06	01 2.50	04 6.66	وسائل الإعلام
24 14.72	03 23.07	08 16	05 12.50	08 13.33	الاعلان الداخلي
29 17.79	03 23.07	10 20	06 15	10 16.66	عن طريق صديق
69 42.33	04 30.76	20 40	15 37.5	30 50	مراكز توظيف
32 19.63	02 15.38	09 18	13 32.50	08 13.33	الطلب الشخصي
163 100	13 100	50 100	40 100	60 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 42.33% من العمال علموا بوجود توظيف في المؤسسة عن طريق مراكز التوظيف الولائية والتي تتدعم بنسبة 50% منهم من عمال الإطارات مقابل أضعف نسبة ب05.52% من العمال علموا بوجود توظيف في المؤسسة عن طرق وسائل الإعلام وأغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 07.69%، في حين تمثل النسبة 17.97% من العمال علموا بالتوظيف في المؤسسة عن طريق الأصدقاء أغلبهم من عمال التنفيذ بنسبة 23.07%.

نستنج أن مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية هي المحول الأول الذي يقصده المترشح للتوظيف لمعرفة الجديد حول التوظيف في مؤسسة سونلغاز فهي المكلفة بالإعلان والإشهار لعدد المناصب وشروط الإلحاق على مستوى سونلغاز، وهو ما لم وترضى به القيادة على مستوى سونلغاز فهي تريد أنه تكون عملية التوظيف مستقلة عن هذه المراكز والمكاتب وتتم بطرق مباشرة بداية من تحديد المناصب إلى غاية التثبيت كما ان الكثير من المترشحين للتوظيف بمؤسسة سونلغاز يقدمون ويقصدون المؤسسة بالطلب الشخصي بمحض الصدفة موازاة مع الفترة التي يكون فيها ويسمعون بوجود المسابقات على المستوى الوطني وفي جميع القطاعات وكل المؤسسات، بينما هناك فئة من طالبي التوظيف بالمؤسسة يعملون بهذه العملية عن طريق أصدقائهم وزملائهم وحتى من أهلهم وجيرانهم لأنهم يعملون بالمؤسسة ويمدوهم بكل شيء جديد، في حين لا تمثل وسائل الإعلام مرجعا للمترشح في الحصول على معلومات أو كفاءات التوظيف بمؤسسة سونلغاز ربما لعلم الثقة أو عدم الاهتمام بهذه الوسائل التي ليست مرجعا في كل شيء وليس فقط في عمليات التوظيف الخالصة بمؤسسة سونلغاز، وهي قليلة جدا وهو ما أشار إليه احد العمال بانه تم الاطلاع على الإعلان للتوظيف بإحدى الجرائد، اليومية والمحلية وهو من الإطارات وعمال التنفيذ و هو ما كانت تتبعه دائرة الموارد البشرية في وقت مضى بغية استقطاب الكفاءة من المورد البشري وهي الاحترافية عن طريق الإعلان في الصحف، التي تعطي فرصة للجميع، فاستقطاب واختيار وتعيين المورد يجب أن يتم وفق هكذا وليس وفق العلاقات الشخصية كالجواب والعائلة والمنطق وغيرها.

- جدول رقم (2): توزيع العمال حسب كيفية توظيفهم في هذه المؤسسة:

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة كيفية التوظيف
100	10	30	20	40	أساس الشهادة

76.92	90.90	75	68.96	80	والاختبار
08	00	02	02	04	على أساس
6.15	00	05	6.89	08	التحويل
12	01	03	04	04	على أساس
9.23	9.09	7.50	13.79	08	وسائط
10	00	05	03	02	أخرى
7369	00	12.56	1.34	04	
130	11	04	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة منه هي 76.92% من العمال تم توظيفهم على أساس الشهادة أو الاختبارات مدعمة نسبة 90.90% منهم من عمال التنفيذ تليها نسبة 80% منهم من العمال الإطارات، في حين تبدو النسبة الأضعف بـ 06.15% من العمال تم توظيفهم على أساس التحويل منهم نسبة 8.50% من الإطارات كما أجاب منهم بنسبة 07.6% بأن هناك أسباب أخرى تم من خلالها توظيفهم داخل المؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بـ 12.50%.

نستنج أن غالبية العمال يؤكدون أن توظيفهم في مؤسسة سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم وشهاداتهم المحصل عليها وليس اعتبارات أخرى في حين يشير عمال آخرون بأن هناك وسائل أخرى ساهمت في حصولهم على الوظيفة وتمكنهم منها وهي ربما بمحض الصدفة أو لأنه يعرف أحد الأشخاص قريب أو جار أو قصد المؤسسة للاستفسار وآخرين يعملون في عقود ما قبل التشغيل ثم رسموا في هذه المناصب بفعل العلاقات التي اكتسبوها طيلة عملهم بهذه المؤسسة فإذا كانت عملية الاستقطاب تتم بوسائل غير منطقية وتمر بقنوات اتصال لا يعلم بها جميع الأفراد المترشحين تضيء إلى تجاوزات وانحرافات وتقبل الكفاءات لأنها عملية شخصية والدليل على ذلك وجود أفراد يعملون بالمؤسسة من نفس العائلة و آخرون من العمال وظفوا في هذه المؤسسة عن طريق التحويل أي كانوا يعملون في فروع أخرى بمؤسسة سونلغاز ثم التحقوا بمديرية التوزيع ونحن نعلم أن هناك عدة مديريات سونلغاز فيها الإنتاج والتوزيع...

ما لاحظناه نحن في زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز هو أن كلام المسؤولين عكس أفعالهم وهو ما يدل على أن عملية التوظيف في المؤسسة لا تتم أبداً وفق القانون واحترام المعايير الشروط وهذا بداية من وضع الملف حتى التثبيت في الوظيفة، وأنا عند رئيس قسم الموارد البشرية فإذا به يأتي عليه شخص يحمل ملف ويقول فلان بعثني إليك أو هاتفه النقال أو الثابت التي لا يكف عن الرنين، فقد جرت العادة أن يتم استلام ملف التوظيف من يد صاحبه مباشرة وهو يمثل المراحل الأولى التي يجب أن يمر بها طالب العمل لكن الحقيقة غير ذلك لأن أغلب الملفات يغيب عنها أصحابها أثناء تسليمها لتولي عنهم أفراد آخرين داخل المؤسسة وهو ما يؤكد عليه المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة التي تؤكد بذلك بقولها ليس دائماً من هو الكفو والفعال من يتحصل على الوظيفة بسونلغاز.

وهو ما ورد في النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغرب وفي المادة 53 منه "يمنع كل تمييز كيفها كان بين العمال فيما يخص التوظيف قائم على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو الزوجية، القرابة العائلية، القناعات السياسية، الانتماء إلى النقابة أو عدم الانتماء إليها" (مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز ، 2007 ، 13). وهي المادة (53) من النظام الداخلي للمؤسسة التي تم التطاول عليها وتجاوزها سواء من طرف العمال أو المسؤولين في كثير.

- جدول رقم (3): توزيع العمال حسب الصعوبة في الحصول على وظيفة بالمؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة وجود صعوبة
44	04	15	05	20	نعم
33.84	36.36	37.50	17.24	40	
86	07	25	24	30	لا
66.15	63.63	62.50	82.75	60	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

يظهر من خلال الجدول أن 66.15% من العمال لم يجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة في المؤسسة مدعمة بنسبة 82.75% منهم من عمال التحكم مقابل 33.84% من عمال المؤسسة وجدوا صعوبات في الحصول على الوظيفة منهم 37.56% من عمال التنسيق.

نستنج أن غالبية المبحوثين والعمال وجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز حيث يقول أحدهم بأنه من المستحيل الحصول على عمل بسونلغاز دون أن يكون لديك شخص يهتمه أمرك وتبدو الصعوبة حسبهم في نقص الشروط للحصول على المنصب وخاصة لدى الإطارات كالخبرة التي لا تقل عن خمس سنوات، ما يجعل الحصول على الشغل أمر تعجيزي فمن ليس لديه أطراف خارجية أو داخلية بالمؤسسة وهم المسؤولين المحليين والبارزين وأصحاب المال والسلطة وكذا إيداع الملفات وقبولها بطريقة غير شريفة الهدف منه تقديم الدعم لأطراف على حساب آخرين وكذا وجود جهات داخل المؤسسة لها القدرة على فرض سلطتها لتوظيف ما تشاء دون مراعاة الكفاءة وليس لها بعد استراتيجي وحتى خارجية لها علاقة من قريب أو بعيد، تملك تلك السلطة ما يشير إلى توزع سلطة القرار في التوظيف وانحصاره في يد جماعة قليلة عوض أن تكون اختصاصا له مناهجه وأساليبه وتسييره مديرية الموارد البشرية بمعايير وقوانين محترمة وليس بمبررات كالإقامة والخدمة الوطنية والشهادة والسن وهي أشياء غائبة في نظر المسؤولين وهو ما يؤكد رئيس فرع شبكات الغاز "عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعرفة وغالبيتهم ليسوا أهلا لها وإنما استعملوا طرقا أخرى للحصول على الوظيفة برغم أن الشروط والمعايير للتوظيف دولية وليست محلية، فإذا كان اعتبار التوظيف الخطوة الأولى التي من خلالها تسعى القيادة الإدارية ورياسة الموارد البشرية من الحصول على الفرد أو العامل الكفؤ والفعال والذي يملك الإمكانيات العلمية والعملية لإنجاح مشروع المؤسسة وأهدافها وتمارس فيها تصرفات لا تحترم معايير التوظيف وشروطه فكيف يمكنها الحصول على أهدافها، وتحقيق استمراريته إذا مورست هذه العملية خارج الأطر القانونية ومعاييرها، فحسب النظام الداخلي للمؤسسة وبالضبط المادة 57 منه تشير "تخضع عملية توظيف المترشح في الشركة لـ التقييم الإجمالي الناتج عن الشهادة مرجعيته المهنية: تقييم الكفاءات والقدرات المهنية المحصل عليها في اختيار الانتقاء، تقييم أهليته الفيزيولوجية والسيكولوجية الناجمة عن الفحص الطبي الوظيفي" (مديرية الموارد البشرية، 2007، ص 12)

وهو الذي قد حرم العديد من المترشحين لعدم التوظيف وترك بعض المسؤولين يتجاوزون هذه المادة وتركوا صهوبة أكبر للحصول على وظيفة في سونلغاز بعدما لم يحترموا هذه المادة.

- جدول رقم (4): توزيع العمال حسب السبب في اختيارهم للعمل بالمؤسسة:

الوظيفة سبب الاختيار	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الشهادة والتخصص	40	15	30	10	95
	44.44	30	42.85	29.41	38.93
قرب مكان الاقامة	15	03	10	03	31
	16.66	06	14.28	8.82	12.70
وجود منصب شاغر	00	02	00	02	04
	00	04	00	5.88	1.60
امتيازات وحوافز	20	10	15	05	50
	22.22	20	21.42	14.70	2.49
وجود صديق ساعدك	05	10	10	05	30
	5.55	20	14.28	14.70	12.92
الرغبة في العمل بها	10	10	05	09	34
	11.11	20	7.014	26.47	13.93
المجموع	90	50	70	34	244
	100	100	100	100	100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الغالبة هي 38.93% من العمال تم اختيارهم للعمل في هذه المؤسسة لوجود الشهادة والتخصص المتحصل عليه أغلبهم من الإطارات نسبة 44.44% مقابل نسبة 20.49% من العمال يرون أن سبب اختيارهم للعمل بالمؤسسة راجع لوجود الامتيازات والحوافز بها أغلبهم من الإطارات بـ 22.22%، أما النسبة الأضعف فهي 01.60% من العمال سبب اختيارهم للعمل بالمؤسسة لوجود مناصب شاغرة بها منهم 5.88% من عمال التنفيذ، فيما ارجع 13.93% من العمال السبب إلى الرغبة في العمل بها، نستنتج أن الشهادة العلمية تبقى من ضرورات عملية التوظيف خاصة

مؤسسة بحجم سونلغاز وهو ما يؤكد الإطار بنسبة 44% خاصة وأن لديهم المستوى والثقافة وكذا الخبرة وممارستهم وظائف أخرى في مؤسسات أخرى.

كما تبقى هناك عوامل أخرى تركت العمال يسعون لطلب العمل بمؤسسة سونلغاز وذلك بما لسمعتها والحوافز والعلاقات الموجودة بها لذلك فالمؤهلات والخبرات شرطان حاسمان لقبول العمل بالمؤسسة كما عبر عن ذلك بعض العمال بالقول "لا يعقل أن يتقدم أحد العمال في أية مؤسسة ويطلب العمل دون وجود الشهادة أو التخصص والكفاءة" لذلك هناك اعتراف صريح من طرف العمال بهذه الشروط ولكن بنفس الوقت يلجؤون إلى كل الطرق من أجل الحصول على وظيفة ولو بدون شهادة، فيرى بعضهم أن هناك وجود أصدقاء وزملاء ساعدوهم على التوظيف بالمؤسسة بنسبة 12.90% وغالبيتهم من عمال التحكم فحسبهم المعيار الأول والأخير المتحكم في التوظيف هي العلاقات القرابة من داخل المؤسسة أو من خارجها مؤكدين أن المعريفة أصبحت من بين الشروط للحصول على وظيفة في كل المؤسسات وليس سونلغاز فقط.

فقد وردت هذه العبارة وسمعتها كثيرا أثناء المقابلات وهي "يرنديو السرفيس لبعضهم البعض" بمعنى أن الطرف المخول بعملية التوظيف لابد أن يحصل على مقابل ذلك من طالب الوظيفة وليس المقابل دائما مادي، لأن هناك ما هو أهم كالولاء والسكوت عند التجاوزات لجهة على حساب أخرى داخل مصالح المؤسسة أو خارجها، ونلمس ذلك كذا عند القيادة بالضبط رئيس الموارد البشرية الذي يصرح أن ما علينا القيام به هو التحري عن المتقدم لطلب العمل وفق الشروط والكفاءة والمؤهلات وتقييم الشهادة ومستوى كفاءة فهو كذلك يعي هذا ولكن لا يمارس إجراءات القبول للتوظيف بالطرق المتعارف عليها مجيبا في المقابلة أن التنقيب والبحث هو مضيعة للوقت والمال فنحن نستطيع معرفة المؤهل من غير المؤهل أثناء المقابلة أو في السيرة الذاتية C.V المقدم لنا، لذلك تبقى الاعتبارات المتبعة وأسباب اختيار العمال العمل بمؤسسة سونلغاز هي عديدة منها الرغبة وقرب المكان والشهادة وغيرها ولكن أفعالهم تعاكس أقوالهم سواء من طرف المكلف بالتوظيف DRH أو طالب الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في عملية التوظيف بهذه المؤسسة حل مكانه الهاتف والمصالح الشخصية.

- جدول رقم (5): مساهمة طرف أو شخص في عملية التوظيف:

إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف المورد البشري

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	عون تحكم	إطار	الوظيفة المساعدة
38	03	10	10	15	نعم
29.23	27.27	25	34.48	30	
92	08	30	19	35	لا
70.76	72.72	75	65.51	70	
130	11	40	29	50	المجموع
100	100	100	100	100	

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهه العام هو 70.76% من العمال يصرحون بعدم وجود شخص ساهم في عملية توظيفهم وأغلبهم من عمال التنسيق بـ 75% مقابل 29.23% من العمال يصرحون بوجود شخص ساهم في توظيفهم أغلبهم من عمال التحكم بنسبة 34.48%.

نستنتج أن المبدأ الأساسي المتخذ والهدف الأسمى من عملية التوظيف لدى مديرية المؤسسة أو رئيس قسم الموارد البشرية وكل العمال هو الحصول على الكفو من الموارد من أجل إعطاء فعالية أكبر واستمرارية وتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز ولكن نحن من خلال استجواباتنا وجدنا بان هناك طريقتين أو أسلوبين متبعين في الحصول على الموارد البشرية أو العمال داخل المؤسسة وكيفية توظيفهم ولا يتناقض دائما تصریح العمال مع تصریح القيادة أو الإدارة في حقيقة التوظيف بالمؤسسة فهناك نسبة 70.76% من العمال يصرحون بأنه لا يوجد هناك شخص ساهم في عملية توظيفه وغالبيتهم من العمال وغالبيتهم من الإطارات وهذا شيء منطقي لأن لديهم الشهادات والخبرات التي تأهلهم للحصول على مناصب بسونلغاز كما أن طبيعة مناصبهم وشهاداتهم وكفاءتهم خاصة إذا كانوا يعملون في مؤسسات أخرى تكسبهم علاقات شخصية ومعارف تمكنهم من الحصول على الوظيفة في حين عبر العمال الآخرون بان هناك أشخاص ساهموا في توظيفهم، وحصولهم على المنصب سواء من داخل أو خارج المؤسسة وهذا بداية من عملهم أن المؤسسة تقوم بالتوظيف مرورا بكيفيات وضع الملف ودراساته مرورا بإجراء المقابلة بغية التوظيف إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تمر عبر وساطة وتدخلات بينية للحصول على المنصب، فحتى رئيس الموارد البشرية يقوم بعمل الوساطة ورأينا ذلك من هاتفه الشخصي أو من خلال زيارات طالبي العمل إلى مكتبه، وهو ما يمس بمصداقيته ومعايير التوظيف ومصداقية المؤسسة ككل ويكرس الرداءة واللاعادل، فبالرغم من أنه مرغم على مناقشة جميع الملفات ودراسة خصائص المتقدمين

مع رؤساء الدوائر والأقسام بشكل رسمي ومباشر في انتظار الرد عليها من طرف مدير المؤسسة بالرفض أو القبول إلا أنه يقدم الدعم في الحصول على مناصب بالمؤسسة، وقد عبر الكثير من العمال على هذا صراحة بان مدير الموارد البشرية DRH جاء بكل أهله وجيرانه من تيغنيف وهي منطقة واقعة بضواحي معسكر، مشيراً إلى رئيس الذي يجدد هذه المنطقة وهو ما عبر عنه آخر الشهادة الحقيقية على حد تعبيره ليست العلوم والمعارف وإنما هي الخيوط والشخصيات التي تعرفها توصلك إلى الوظيفة، ما يؤكد أن معيار الكفاءة في التوظيف مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر، كما يشير رئيس الموارد البشرية أن عملية توظيف العمال بالمؤسسة واستقطابهم تتلاءم وتتأقلم مع الظروف الحالية التي تعرفها الجزائر، وهو ما يشير إلى كلام كثير من أريد قوله من ذكر ظروف الجزائر، غير أن هناك حق مكفول لبعض الشرائح بالتوظيف والتوسط من طرف المؤسسة وجعلهم كأولوية لها تتوسط عنهم وهم حسب المادة 54 من القانون الداخلي هو "عند تساوي الكفاءات والمؤهلات يستفيد المترشحون المثبتون لصفة مجاهدا وأرملة شهيد من الأولوية في التوظيف طبقاً للتشريع المعمول به في التوظيف العمومي ويعود هذا الإجراء إلى: _ العمال المسرحون نتيجة تقليص عدد العمال _ العمال الذين تابعا تكويننا مؤهلاً. _ العمال ذوي عقود العمل محددة المدة والتي كانت محل عدة تجديدا _ عقود ما قبل التشغيل. _ أرملة عامل من شركة فرع في المجتمع. _ يقيم ابن عامل من شركة فرع في المجتمع أو ابن شهيد عندما يتعلق بالتوظيف الأول" (مديرية الموارد البشرية ، 2007 ، ص 13)

- جدول رقم (6): رأي العمال في عملية التوظيف بالمؤسسة:

الوظيفة رأي العمال	إطار	عون تحكم	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
قانونية	20	04	15	01	40
غير قانونية ورسمية	05	10	00	02	17
شكلية	10	05	05	03	23
	40	13.79	37.50	9.09	30.76
	10	34.48	00	18.18	13.07
	20	17.24	12.50	27.27	17.69

بدون تعليق	15	10	20	05	50
المجموع	50	29	40	11	130
	30	34.48	50	45.45	38.46
	100	100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر النسبة الغالبة بمعدل 38.46% من العمال لم يعلقوا على عملية التوظيف بالمؤسسة وغالبيتهم من عمال التنسيق بمعدل تقريبا 50% تليها نسبة 30.76% من العمال يؤكدون بان عملية التوظيف تتم بطرق قانونية واغلبهم من الإطارات بنسبة 40% في حين نجد النسبة الأضعف هو 13.07% يؤكدون بأنها غير قانونية وغير رسمية واغلبهم من عمال التحكم بـ34.48% مقابل نسبة 17.69% يعرفون بأنها شكلية وتؤثر عليها عوامل خارجية.

كما نعلم تعتمد أي مؤسسة ومنها سونلغاز على استقطاب الموارد البشرية و الحصول على الكفاءات والمهارات لسد المناصب الشاغرة وهذا بإعلام المترشحين للمناصب من داخل المؤسسة بالترقية أو التحويل وكذا من خارج المؤسسة عقليات وثقافات جديدة، فعملية التوظيف تصف بطريقة غير رسمية لمسامع المترشحين وحتى داخليا دون الإعلان المباشر في الاجتماعات الدورية أو الإعلانات في الألواح الخاصة بالمؤسسة، الشيء الذي يجعل هناك شبهات في عملية التوظيف حتى أن بعض المبحوثين أشاروا إلى الذي يحصل وهو أن هناك أفراد من نفس العائلة يعملون في المؤسسة وكان عملية التوظيف مشروع عائلي لذلك صرح 13,57% من العينة بان عملية التوظيف غير قانونية وغير رسمية، كما أشار آخرون بأنها شكلية تؤثر فيها عوامل قانونية بنسبة 17.69% واغلبهم من عمال التنفيذ كما أن الوظائف حسيم تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلى أصحاب القرار في المؤسسة ويقومون بتسريتها لمن يشاؤون ومنهم حتى مدير الموارد البشرية الذي يستغل الفرصة لقضاء بعض المصالح.

طبعاً إعلام فئة من العمل على حساب أخرى لقرها من المسؤولين والإداريين أو لوجود وصاية حولهم، وهي عملية قد تفتقد من خلالها المؤسسة إلى الخبرات والكفاءات التي تسعها إلى توظيفها، فإذا كان هدف المؤسسة هو الاستقطاب الخارجي أكثر من الداخلي حسب مدير الموارد البشرية فهذا غير منطقي لأن الأجدر هو من يفوز بالمنصب من داخل أو خارج المؤسسة لا يهم، في حين النسبة الكبيرة من العمال لم يعلقوا على الموضوع 38.49% وغالبيتهم من عمال التنسيق، وهو ما صرح به أحد المبحوثين على السير بغطاء أو "لو كان نبدا نهدر منكملش" فهم لا يريدون الخوض في الموضوع لحساسيته أو لعدم القيام

بتأويل اهتماماتهم بعرقلة سيرورة المؤسسة والنتيجة أن نظرة القائمين بسونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ والمؤهل والأنسب بل جلب من له قرابة وسلطة وتبادل المصالح.

نتائج الدراسة:

- الإعلان عن وجود عملية توظيف بمؤسسة سونلغاز يتم عن طريق مراكز التوظيف على مستوى الولاية 42.33% وهو ما يرفضه غالبية عمال سونلغاز وقياداتها الذين يحبذون أن تكون عملية التوظيف مستقلة وخاصة بسونلغاز وغير تابعة للتوظيف العمومي مباشرة من أجل استقطاب المورد البشري الكفؤ ويحبذون الفرصة المواتية للإعلان والوسيلة المناسبة لذلك.

- الكثير من المترشحين للحصول على وظيفة بسونلغاز يعلمون بذلك صدفة 19.63% وهذا عندما يتقدمون بطلب شخصي وهذا موازاة مع إعلان المسابقات على مستوى المؤسسات الوطنية، ومنهم من يسمع بذلك عن طريق أصدقاء لهم يعلمون بالمؤسسة 17.79% فكل هذه الآليات والوسائط للتوظيف غير محبذة لدى الكثير من طالبي الوظيفة، لأنها غير محترمة للحق في المساواة لدى كل المترشحين وتجعلهم يشكون في نزاهة المورد الكفؤ والفعال حسيمهم.

- الكثير من العمال وجدوا صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز 33.84% وتبدو الصعوبة في عدم وجود الخبرة التي لا تقل عن 5 سنوات وكذا عدم وجود أطراف داخلية أو خارجية بالمؤسسة من أصحاب العمال أو النفوذ، وكذا إيداع وقبول الملفات لا يخضع للموضوعية والشرعية، ما يؤكد (رئيس قسم شبكات الغاز) "عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعرفة وأغلهم جاءوا بطرق غير شرعية برغم أن الشروط والمعايير الموضوعية بسونلغاز جيدة و دولية"، فإذا كانت الخطوة الأولى وهي اختيار المورد الكفؤ من طرف القيادة الإدارية لا يحترم هذه المعايير ويريد في نفس الوقت تحقيق إستراتيجية المؤسسة فهناك خلل وتناقض ولا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.

- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختيارهم العمل بسونلغاز هو الشهادة العلمية والتخصص لديهم 38.93% زيادة على سمعة المؤسسة والحوافز الموجودة بها وقربها من مكان الإقامة وكذا الرغبة الملحة للعمل بها، وهو ما لمسناه عند رئيس الموارد البشرية الذي يقول بأن هدفنا التحري عن المؤهلات والقدرات والكفاءة وتقييم الشهادة عند توظيف المورد البشري في حين رددت لنا عبارة سمعناها كثيرا أثناء الدراسة وهي "يرنديو السرفيس لبعضهم بعض". وكذا "التنقيب والبحث عن المؤهل والنظر في C.V

السيرة الذاتية للمتشرح مضيعة للوقت وهدر للمال " عند الكثير من العمال لذلك تبقى الاعتبارات وسبب الاختيار للعمل بسونلغاز عديدة منها الرغبة والشهادة.

- الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف داخل سونلغاز هو الحصول على الكفو والفعال من الموارد البشرية، لكن من خلال استجوابنا للعمال وجدنا هناك أسلوبين مختلفين لاختيار المورد البشري أثناء عملية توظيفهم وأن هناك تناقض في تصريحات العمال وقادة المؤسسة مع حقيقة التوظيف ف70.76% يؤكدون بأنه لا يوجد شخص ساهم في توظيفهم مقابل 29.23% يؤكدون ذلك وهذا بداية من وضع الملف مرورا بإجراء المقابلة إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تتحكم فيها الوساطة والنفوذ والمصالح وغيرها ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب من الطرفين ولا نرجعه لطرف على حساب آخر.

- الكثير من العمال وجدو صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز 33.84% وهذا لعدم وجود الخبرة التي لا تقل عن 5 سنوات وكذا عدم وجود أطراف داخلية أو خارجية بالمؤسسة من أصحاب العمال أو النفوذ، وكذا إيداع وقبول الملفات لا يخضع للموضوعية والشرعية، ما يؤكد (رئيس قسم شبكات الغاز) "عملية التوظيف تمر عبر العاطفة والمعرفة وأغلبهم جاءوا بطرق غير شرعية برغم أن المعايير الموضوعية بسونلغاز جيدة و دولية"، فاذا كانت الخطوة الأولى وهي اختيار المورد الكفو من طرف القيادة الإدارية لا يحترم هذه المعايير ويريد في نفس الوقت تحقيق إستراتيجية المؤسسة فهناك خلل وتناقض ولا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.

الخاتمة:

كانت دراستنا لهذا الموضوع من زاوية سوسيو تنظيمية محاولين البحث فيها عن واقع الإستراتيجية القيادية ودورها في توظيف المورد البشري من خلال الإشكالية المطروحة: كيف تعمل القيادة الإدارية بسونلغاز على توظيف المورد البشري؟ والى أي مدى يمكن لهذه الإستراتيجية المتبعة في هذه المؤسسة مراعاة معيار الكفاءة والفعالية؟ فكانت إجابتنا على هذا الموضوع بالكثير من النتائج والملاحظات على التنظيم في الجزائر وليس مؤسسة سونلغاز فقط ومحاولة تشریح واقعنا وامتداداته والمتغيرات المتحكمة فيه.

فالمؤسسات العمومية ومنها سونلغاز الجزائر تبني إستراتيجيتها ضمن الإستراتيجية العامة للسياسة الوطنية التي تصيغها السلطات الحكومية، فكانت البرامج الوطنية للتنمية توجّهية لتطوير الاقتصاد الجزائري المستعين بهذا النوع من المؤسسات العمومية زد على ذلك اهتمام قادة ومسيري هذه المؤسسات وحرصهم على زيادة الإنتاج دون التركيز على طبيعة ومشاعر وحاجيات الأفراد أو العمال داخلها، لذلك فالإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية من التسيير الذاتي والأشتركي وإعادة الهيكلة وصولاً إلى الاستقلالية المالية والقانونية قد اختصت بالجانب التأسيسي دون الاهتمام والعناية بالبيئة الداخلية خاصة الموارد البشرية كمتغير تنافسي مضمون يتطلب منها توظيفه والمحافظة عليه ليكون الرأسمال البشري بمثابة الثروة الأولى للمؤسسة وان تحقيق كفاءته وفعالته لا تفرض بالطرق البيروقراطية وغير القانونية بل تبني وتتهيكل ضمن قيم وثقافة يحملها الجميع.

المشكل المطروح في إستراتيجية التوظيف المتبعة في سونلغاز، هي أن العديد من العمال لم تحترم شهادتهم الجامعية أو غيرها في توظيفه بل حلت محلها أمور أخرى كالمعرفة والرشوة أو الوسائط بصفة عامة.

لذلك يجب أن تعتبر الكثير من المؤسسات الجزائرية من تجربة حياة سونلغاز لتفادي الكثير من الهفوات و اعتماد أسلوب ناجح وفعال في قيادة وتسيير الأفراد القائم على احترام معايير التوظيف واحترام قيم وثقافة كل العمال بغية تحقيق الفعالية في المؤسسة .

المراجع:

- 1- طارق سويدان، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار بن حزم، ط1، 2000.
 - 2- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، القاهرة 2000.
 - 3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار ميسرة، عمان، الأردن، ط3، 2002.
 - 4_ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
 - 5- خالد محمد بن حمدان، وائل إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازدي، الأردن، 2009.
 - 6- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الإسكندرية، ط1، 2007.
 - 7- منصور أحمد منصور، مبادئ القوى العاملة، دار المطبوعات، الكويت، د.س .
 - 8- عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر .
 - 9- مديريةية الموارد البشرية، النظام الداخلي لسونلغاز التوزيع، المادة 53، أوت 2007.
 - 10_ مديريةية الموارد البشرية، الاتفاقية الجماعية، شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب، المادة 57- 2007
 - 11_ مديريةية الموارد البشرية، النظام الداخلي لسونلغاز وتوزيع الغربالمادة 54، أوت 2007.
 - 12- زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بسونلغاز معسكر، جامعة الجزائر2، قسم علم الاجتماع، 2015.
- المراجع باللغة الأجنبية :

13_ Chandler A .strategy and structure » ,chapters in the history of American industrial enterprise” Cambridge mass 1962.

14- Mintzberg (h) : the rise and fall of strategic planning Prentice Hall Europe, 1994.

15 -Pierre J .la gestion prévisionnelle de personnel, paris, France, édition ,1984.

16-Frederic M :Dictionary of sociology, English, French, Arabic. Academia, Bierut, 1998.