

الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية

Mechanisms that manage employment policy in Algerian enterprises

د. زعموشي رضوان جامعة البليدة 02

أ: عطاء الله فاطمة جامعة الجزائر 02

ملخص :

تعتبر سياسة التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنها خطوة هامة في تحقيق نوع من التوافق و التجانس بين شروط متطلبات العمل وبين مواصفات وخصائص الفرد من حيث القدرات و المهارات و الاتجاهات .

ولقد تنوعت الميكانيزمات التي تقوم عليها سياسة انتقاء و توظيف المرشحين لشغل منصب ما ، من ميكانيزمات عقلانية واضحة إلى ميكانيزمات أخرى كامنة تستجيب لواقع التوظيف المبني على شبكة العلاقات غير الرسمية ، وهذا الأسلوب سيكلف المؤسسة الكثير ، لهذا تتطلب عملية انتقاء و تعيين الأشخاص دراسة مسبقة للوصف الوظيفي والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

الكلمات المفتاحية : ميكانيزمات التوظيف – التوظيف.

Abstract:

The recruitment policy is one of the most important activities of human resources management because it aims to provide the best elements of qualified and qualified to achieve the objectives of the institution, and is an important step in achieving a kind of compatibility and homogeneity between the requirements of work requirements and the characteristics and characteristics of the individual in terms of abilities and skills And trends.

The mechanisms that underlie the policy of selecting and recruiting candidates to fill a position have varied from clear rational mechanisms to other potential mechanisms that respond to the reality of employment based on the informal network.

This method will cost the institution a lot ,and taking into consideration the moral aspect of the recruitment process.

Keywords: recruitment, employment.

مقدمة :

تدل سياسة التوظيف على مختلف التدابير و الآليات التي تعتمدها الحكومة في سبيل استحداث مناصب شغل بشتى أنواعها خلال فترة محددة ، وتمثل هذه السياسة في الواقع الوجه المقابل لسياسة مكافحة البطالة ، إذ أن التوظيف و البطالة وجهان لعملة واحدة ، ولذلك فان معالجة قضية التشغيل تقتضي من جهة تحليل احتياجات سوق العمل ، أي جانب العرض ، ومن جهة ثانية تحليل مشكلة البطالة و أسبابها و بنيتها وهو ما يمثل جانب الطلب .

لقد باتت سياسة التشغيل في الجزائر منذ السنوات الأخيرة تشكل الانشغال الأول لدى السلطات العمومية ويرجع ذلك بالأساس إلى تزايد مستوى الطلب على العمل بوتيرة تفوق نمو العرض، وهو ما يعني ارتفاع مستويات البطالة، مع ما يرافق ذلك من آفات و ضغوط اجتماعية قد تهدد الاستقرار الاجتماعي، فضلا عما ينتج من البطالة من هدر للطاقات و هروب للكفاءات و تراجع في النمو الاقتصادي ولهذا لا بد من تدارك الأمر باعتماد على ميكانيزمات جديدة تدير سياسة التشغيل .

إن الأسئلة متعددة و متداخلة فقد نتساءل : ماهي الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية ؟ وما هو واقع التوظيف في الجزائر ؟

وهل يمكن القول أن هناك ميكانيزم واحد يصلح لمبدأ رئيسي في التوظيف ؟

المبحث الأول: التوظيف بين إدارة الموارد البشرية و السياسات:

إن التوظيف باعتباره مهمة أساسية منوطة بإدارة الموارد البشرية قد أعطي له عدة تعاريف و منها :

التوظيف هو الطريقة التي تتمكن بها المؤسسة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد و النوعية و المواصفات المطلوبة، باختيار أفضل العناصر المتقدمة (منصور أحمد منصور، 1979، ص94).

وللتوظيف معنيين في تسيير الموارد البشرية :

معنى خاص :يتضمن شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو بالترقية .

المعنى العام:يشمل كافة شؤون العمال من التخطيط و تعيين وترقية و نقل .

ويعرفه أحمد زكي بدوي على أنه : "الاختيار المهني هو انتقاء أصلح الأفراد لمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة " (أحمد زكي بدوي ، 1984، ص 11).

والتوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل (رفعت الفاعوري ، 2005، ص205).

ويقصد بالتوظيف توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية و الأعداد المطلوبة و جذب و استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة و اختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب لاختيار كالاختبارات، المقابلات، اتخاذ قرار التعيين و استكمال المسوغات و إبرام عقد العمل (حبيب الصحاف، 1996، ص11).

هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص241).

المطلب الثاني : سياسة التوظيف والبحث عن الموارد البشرية

تعتبر إجراءات توظيف الأفراد من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث عن المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين لاختيار الصالح منهم، وتوجيههم، فالاختيار المبني على أسس العلمية

السليمة يعتبر من أهم عوامل النجاح ،لذلك تعتنى المؤسسات بهذه الناحية عناية كبيرة حتى أن معظمها انشأ مصالحي خاصة في إدارة الأفراد مهمتها الإشراف على اختيار الأفراد و توجيههم إلى الأعمال و الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاتهم الفنية و الثقافية و الجسمانية و يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوة البشرية المطلوبة ،فماذا تعني سياسة التوظيف؟

تعتبر سياسة التوظيف جزء من السياسات المتبعة من طرف الإدارة و المؤسسات ،وتتكون سياسة التوظيف من كلمتين :

سياسة : وهي مجموعة من الإجراءات الإدارية و التدابير التنظيمية (سميحة يونس ، 2007، ص76) .

سياسة التوظيف فيقصد بها عملية تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الأفراد سواء من حيث العدد أو النوعية المطلوبة اللازمة لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف النهائية المقررة ،بعد هذه العملية يجب على المؤسسة مراعاة حركة اليد العاملة أي دراسة نسبة الحراك لمعرفة عدد الغادرين (التقاعد، الاستقالة ، الخدمة الوطنية) في زمن معين وبهذا يمكن تقرير اليد العاملة اللازمة لتعويض نتائج هذا الحراك (سليم العايب ، 2000، ص56) . كما تعتبر بأنها الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين ففي العملية التي تبدأ من تحليل منصب العمل أو الوظائف ثم البحث و التنقيب عن مصادر الأفراد ،ثم تعيين العناصر المميزة و استقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في البقاء في المؤسسة (Jean Gryot ,1976,p17) .

المبحث الثاني: التوظيف كمهمة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية :

تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مساهمهم المهني ،وذلك من خلال ما يسمى "بعملية تكوين الموارد البشرية" التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ،ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة و تتمثل هذه الوظائف في : تصميم و تحليل العمل ،تخطيط الموارد البشرية ،توظيف الموارد البشرية ،التدريب ،التأهيل ،تقييم الأداء و التي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها ،من جهة و الوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى (عمر وصفي عقيلي ، 2005، ص311) .

المطلب الأول : التوظيف يعتمد على:

تعمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين .

ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي و عددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل .

ترتبط التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات الموظف الجديد حيث كلما كانت عملية الاختيار و تعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك على عملية تأهيلهم و تدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف اقل نجاحا من المطلوب .

ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف و ذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد أهداف عملية التوظيف فيما يلي :

وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر و مكونات كل من المواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة على حد سواء .

يهدف أيضا إلى تقليل الجهود و نفقات الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة و التي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

المطلب الثاني: الأهداف السوسيو تنظيمية للتوظيف :

من خلال ملية التوظيف تنجر عنه العديد من المخرجات الايجابية سواء على الفرد العامل او المؤسسة التي يعمل فيها و يمكن حصرها فيما يلي :

التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .

اختيار أفضل المترشحين مما يساعد المنظمة أن تظم إليها طاقم عمالي يعمل على ارتقاءها .

الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.

تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .

ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين و العمل على تحقيقها مما يعزز لديهم الشعور بالإنتماء و من ثم

الإخلاص و الولاء للنسق التنظيمي و بذل الجهود لتحقيق أهدافه .

الحد من البطالة وما ينجر عنها من أثار أرهقت الكيان الاجتماعي .

المبحث الثالث : ميكانزمات التوظيف :

إن كل عملية إدارية تخضع لقواعد و سياسات أو بالأحرى ميكانزمات محددة و التوظيف كعملية إدارية يخضع هو

الأخر لعدة ميكانزمات و التي منها ما يلي :

المطلب الأول :ميكانزمات التوظيف الظاهرة :

إن الالتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف الجهة المعنية بالقيام بعملية

التوظيف و تتمثل هذه الميكانزمات فيما يلي :

ميكانيزم الشهادة :أو المستوى الأكاديمي : حيث أن كل وظيفة مستوى تعليمي محدد و تخصص معين يدلان على

القدرات الحالية من التعلم و التي يمكن تحويلها إلى مهارات أدائية من خلال التدريب .

◀ ميكانيزم المساواة في التوظيف : يقصد به تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوافق و متطلبات الوظيفة الشاغرة و المعلن عنها .

◀ ميكانيزم الجدارة في التوظيف : يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فبدأ الجدارة و الاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.

و الجدارة هو أسلوب اختيار الموظفين العاملين و الاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية و الجدارة (أمين حمدي، 1966، ص58).

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء و يحقق المصلحة العامة وهذا ما يعنيه البعض بقولهم: "إن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالة فحسب و إنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها"، لأنه بدون موظف كفاء تظل الإدارة عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى و إن أحسن وضع أنظمتها .

إن ميكانيزم الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدد كما ابعث المحسوبية في التعيين، وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام ثم انه وسع مبدأ ديموقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة و الاستحقاق ويتم تحقيق ميكانيزم الجدارة عن طريق إجراء الامتحانات و المسابقات من جهة و إنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات و تقوم بعملية الاختيار و التعيين من جهة أخرى (سلى تيشات، 2009، ص34).

◀ ميكانيزم الامتحانات و المسابقات : يعتبر أسلوب الامتحانات و المسابقات أول أسلوب عرفته البشرية لتطبيق مبدأ الجدارة وكان ذلك في عصر الإمبراطورية الصين القديمة، ووفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار الموظفين بواسطة إجراء مسابقات عامة تتكون من مجموعة من الاختبارات التحريرية و العملية و الشفهية و الشخصية يتم بعدها إعداد قوائم بأسماء الناجحين في هذه المسابقات حسب ترتيبهم في الاستحقاق و من ثم يتم تعيينهم في المناصب الشاغرة .

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق و الوسائل المساعدة على الكشف على الكفاءات البشرية، فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الأهداف و الموظف الكفاء هو ذلك الموظف الذي يؤدي مهام وظيفته بالشكل المطلوب و بالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارته في حدود المهام المنوطة به و بهذا فان اعتماد نظام المسابقات كأسلوب للتوظيف كان الهدف منه هو اكتشاف مدة كفاءة المترشحين لشغل المناصب الشاغرة و المعلن عنها .

المطلب الثاني: ميكانيزمات التوظيف الخفية :

لقد عرفت المؤسسات في السنوات الأخيرة ظهور عدة طرق أخرى للتوظيف غلب عليها الطابع غير الرسمي من استغلال القرابة و الصداقة و المحسوبية و الجهوية، فنجد دراسة الدكتور "خربيش عبد القادر" حيث اثبت أن التوظيف في المؤسسات يتم عن طريق ميكانيزم العلاقات الشخصية هذه العلاقات التي تضمن لها طريق التوظيف، إن الأفراد في دراسته اعتمدوا على العلاقات الظاهرة و العادية في التوظيف ابتداء من الطلب الخطي فالعلاقات الشخصية

فالإعلانات ، وابتعادا كليا عن الطرق الأخرى ، فيه دلالة واضحة أن المنصب الذي يتولونه الآن كان هدفا من هذا التوظيف (عبد القادر خريش ، 2007، ص 338).

كما يعتبر ميكانيزم القرابة من المحددات التي أصبح لها وزن في علاقات تسيير العمل و استقطاب العمال ، وتعتبر ظاهرة القرابة وعلاقتها بالتوظيف من الظواهر التي أصبحت تحدث و تتكرر بكثير في بيئة طلب العمل ، فهناك الكثير من المؤسسات انتهجت سياسة القرابة في التوظيف دون أن تأخذ بعين الحسبان طبيعة اليد العاملة التي تعتبر عنصرا أساسيا يدخل في عملية العمل ذاتها ، لأن الإنتاج يتوقف على مدى تأهيلها و خبرتها و تحكمها في العمل ، إن الثقافة التقليدية مازالت تحكم و تسيير السلوك التنظيمي الذي تبني هذه الطريقة (فضيل رتيبي، 1992، ص 1) .

المبحث الثالث: مصادر التوظيف :

لسياسة التوظيف و الحصول على العمالة عدة طرق و التي منها :

المطلب الأول: مصادر داخلية :

تتمثل المصادر الداخلية في شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من طرف العاملين الحاليين داخل المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين من خلال الترقية أو غيرها من المصادر الداخلية الأخرى ، لأنه قد تكون المهارة المطلوبة متواجدة عند احد العمال الحاليين ، فالمؤسسة غالبا ما يكون لديها معلومات مفصلة عن العاملين لديها ومن خلال هذه المعلومات يمكن أن تتيح الفرصة لشغل المنصب وذلك وفقا للمهارات المطلوبة و المؤهلات التي يتطلبها المنصب و يمكن أن يتم شغل الوظائف من المصادر الداخلية من خلال :

◀ النقل بين الوظائف المختلفة : يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للعمل أي نقل العمال المؤهلين وذوي الخبرة لشغل المنصب الشاغر عن طريق نقل الأفراد المناسبين للعمل المتاح.

◀ الترقية بالرفع : يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى ، تنطوي على زيادة المستوى الإداري و التنظيمي و الدرجة المالية و الامتيازات الوظيفية ، حيث تعتبر الترقية بمثابة المكافئة بالنسبة للعاملين في المنظمة على الصعید المادي أو المعنوي مقابل الولاء و البذل و العطاء للعاملين .

◀ الترقية بالأقدمية : وتقوم على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية معينة محددة يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي و المالي أي تتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها .

◀ الترقية بالاختيار : ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة و المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني ، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات و الكفاءات العالية و الإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره .

إن مزايا هذا النوع يتيح للمؤسسة من الاستفادة من كوارها و الاستثمار في طاقاتها البشرية من خلال تغطية الحاجة الوظيفية (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص166).

المطلب الثاني: المصادر الخارجية :

أي من خارج المؤسسة وغالبا ما يلجأ إلى المصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية ومن أوجه هذا النوع ما يلي :

◀ الإعلانات: يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة لاستقطاب العاملين للمنظمة، ولتحقيق الإعلان النجاح الهادف في استقطاب ذوي القدرات و الكفاءات العالية لا بد من أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته و الشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة، ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة و المؤهلات و الشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطها وعنوانها إلى غير ذلك من البيانات التي تشكل جانبا مغريا للمتقدمين للوظائف .

◀ المدارس و المعاهد و الجامعات : إن بعض المؤسسات توفر لخريجي الجامعات و المعاهد فرص للعمل ، كما أنها تحتفظ بقاعدة بيانات تتعلق بالطلبة المتخرجين منها .

◀ مكاتب التوظيف الخاصة: تشرف عليها وزارة العمل و تقوم بحصر عدد طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها كما أنها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجتها من العمالة و بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن طالبي العمل

◀ مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق ،وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجتها من العمالة و بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ونجد من أهم المكاتب في الجزائر: الوكالة الوطنية للتشغيل و التي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب عن العمل .

◀ التوصيات: لاسيما إذا كانت هذه التوصيات يقوم بتقديمها العمال ذوي المهارات و الكفاءات و المؤهلات ممن يتسمون بالولاء إلى المؤسسة و يتصفون بالصدق و النزاهة في تقييم من يتم التوصية بهم تقييما موضوعيا ، إذ أن هذه التوصيات غالبا لا تفصل بين العلاقات الشخصية وبين مؤهلات للعمل وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتصف بعدم النزاهة .

المبحث الخامس: العوامل المحددة والمؤثرة في ميكانزمات التوظيف :

المطلب الأول:العوامل الداخلية:

هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها :

◀ سياسة المؤسسة: تعرف السياسة على أنها مرشدا في التفكير والعمل نحو تحقيق أهداف معينة .

من أهم الجوانب التي ترسم لها سياسات تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد وعلى أساس الأهداف ترسم وتعلن السياسات.

إن نجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعماً من الإدارة العليا لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف ، من خلال البحث والاختيار لأحسن القوى العاملة .

◀ **تخطيط القوى العاملة :** تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من أنواع الوظائف .

◀ **ثقافة المؤسسة:** يجب على القائد أن يستعد لهيئة ثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المؤسسة ويشير كل من (مارثويس و جاكسون) إلى أهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف والترقية والتدريب وعلى سبيل المثال في مرحلة بداية حياة المنظمة تكون ثقافة المنظمة التعليم والتمسك وبنعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية في جذب أفضل للأفراد الموهوبين فنيا ، وإنشاء السلم الوظيفي في مرحلة النمو تكون ثقافة المنظمة بناء الثقة والتمسك بالمنظمة وبنعكس ذلك على إستراتيجية الموارد البشرية لاستقطاب أعداد كافية من العمالة وتصنيفها وفتح مجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة .

أن الاختيار والترقية والتقييم والدوافع تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة المنظمة.

المطلب الثاني : العوامل الخارجية : وتتمثل في :

◀ **التقدم التكنولوجي :** يشكل التقدم التكنولوجي عدد من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا ، وهذا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور عن طريق تخطيط سياسة وتوظيفها لأن إدخال التكنولوجيا من شأنه أن يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل ، وبالتالي في نوع المهام وبذلك على الوظيفة ككل بالمؤسسة .

◀ **الوضع الاقتصادي :** يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي إلى زيادة توسع نشاطات المؤسسة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة ، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي ، وينقص الطلب على السلع فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المؤسسة في بعض الأحيان تسرح عدد كبير من العمال.

التشريعات القانونية : تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات التي يتم بها التوظيف وهي متعلقة بالسن ، الجنس ، الجنسية كما تفرض حدا أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة ، هذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها قيود.

◀ **اللغة :** إن اللغة في المجتمعات وظيفية انتقائية أي أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في صيرورة وتطوير المؤسسات العامة منها والخدمية .

أما الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل .

من كل هذا لا يجب أن تكون لغة العامل محدد وعائق في التوظيف على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والجدارة والقيم الأخلاقية (سارة نبيل، 2017، ص1).

المبحث السادس: واقع سياسة التوظيف في الجزائر:

إن الجزائر تفتقر إلى معلومات حول سوق العمل لهذا فهي متأخرة ومع ذلك يبدو أنها أصبحت مدركة تماما لهذا التأخر ومن ثم عليها أن تكثف اهتمامها و مشاركتها بقوة في الجهود للنهوض بمعلومات عن سوق العمل .

فسياسات التشغيل نجمت أصلا من حقيقة مفادها انه من النادر أن تتوازن أسواق العمل تلقائيا ،فهي تعتبر المحور الأساسي لجملة من السياسات التي تتبناها الدولة ضمن سياسة اقتصادية و اجتماعية تهدف من خلالها بلوغ و تحقيق التشغيل الكامل ،فالسياسات الاقتصادية على المستوى الجمعي تهدف إلى تحقيق التوظيف الكامل ،وهذا بالاستخدام أو الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

وما يمكن الإشارة إليه أيضا انه قبل تسطير سياسة التوظيف يتعين على الحكومة أن تكون حائزة على أجهزة إحصائية فعالة تتحكم على أدوات قياس و تحليل بطريقة منظمة و متطورة للمعطيات المختلفة لسوق العمل فوجود نظام إحصائي كفي من شأنه أن يقدم الرقم الإحصائي الصحيح و الدقيق عن العديد من المتغيرات التي تستعمل في الدراسات عن التنمية و القوى العاملة .

فكلما كانت معلومات و معطيات سوق العمل المقدمة من طرف هذه الأجهزة الإحصائية سليمة كلما كانت شمولية ودوام برامج وكذا سياسات التوظيف اعم و اكبر فعلى الدولة أن تنعي قبل كل شيء هذه الأجهزة لأنها تعطي لصناع القرار السياسي وكذا المخططين أرضية صلبة يعتمد عليها في وضع سياسات اقتصادية ذات علاقة و مقارنة متينة من الواقع .

فالابتعاد عن الإحصائيات المشكوك فيها و الغير مؤسسة تعد أكثر من ضروري لأنها تؤدي بنا إلى خلق سياسات عميقة لا جدوى منها ،بالإضافة إلى ذلك على سياسات التوظيف المسطرة من طرف الدولة -عليها- أن تخلق للمواطن مناصب شغل منتجة وهكذا يكتب لها الدوام لأن احداثات التوظيف المصطنعة التي لا ترتكز على الزيادة في الإنتاج ولا توزيع المداخل القارة لا يكتب لها الدوام و يصبح مستقبل شغلها مهدد وغير واضح مما ينعكس على ذلك من نتائج وخيمة (كريم شويمات، 2003، ص46) .

خاتمة :

إن الميكانيزمات التي تحكم و تحدد سياسة التوظيف في الجزائر انتقلن من السلطة الرسمية المتمثلة في المساواة بين المرشحين و الاختيار يكون عن طريق المصادقية و الكفاءة و قدرة كل مرشح في نيل المنصب بكل استحقاق و جدارة إلى طرق غير رسمية نتجت عن الثقافة الاجتماعية التي أثرت بدورها على ثقافة المؤسسة و نتجت عنها عصبية العرق و

القرابة و قوة العلاقات الشخصية مما أدى إلى نشوء نوع من السلوكيات العدوانية و النظرة السيئة لسياسة التوظيف و أصبح سائد في مجتمعنا أن القوة و المال و النفوذ هم وحدهم القادرين على أن يمنحوك منصب عمل فلا قوة الشهادة و لا الكفاءة و الخبرة لوحدها قادرة على ذلك .

إن هذه النظرة قد تجعل النسق الاجتماعي يعيش صراع داخلي قد يتحول إلى فوضى بسبب هذه الميكانيزمات ، كما أن التخلف الذي تعرفه المؤسسات الجزائرية و نسب العجز و عدم القدرة على مساندة التغييرات و التحديات في بيئة الأعمال إنما مرده إلى هذه القوى العاملة الغير الماهرة والتي لا تحمل أي كفاءة و مهارة في مجالات التحديات ، بل أصبحت تمثل عالة على المؤسسة أولا و من ثم عالة على المجتمع ثانيا.

القائمة البيبليوغرافية للمراجع :

1. بدوي، احمد زكي (1984): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت: دار الكتاب اللبناني.
2. حمدي، أمين (1966): نظرية الكفاية في الوظيفة العمومية، القاهرة: دار الفكر العربي.
3. شاويش، مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
4. عليان، ربيعي مصطفى (2007): أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع.
6. منصور، أحمد منصور(1997): المبادئ في إدارة القوى العاملة، الكويت: دار المطبوعات .
7. الصحف ، حبيب (1996): معجم إدارة البشرية وشؤون العاملين عربي -انجليزي ، ط1 ، بيروت : مكتبة لبنان .
8. الفاعوري ، رفعت(2005): إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
9. خربيش، عبد القادر(2007): دراسة سوسيونسقية في علم الاجتماع التدبير، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة، جامعة الجزائر سابقا:الجزائر .
10. رتيبي، الفضيل (1992):القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر:الجزائر.
11. شويمات، كريم (2003) سياسة تشغيل الشباب في الجزائر تجربة المؤسسات المصغرة ،رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر: الجزائر.
12. العايب، سليم (2000):ترقية الإطار في ظل سياسة تغير الموارد البشرية ،رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر:الجزائر .

13. تيشات، سلوى (2009): أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس:الجزائر.

14. يونس ، سميحة (2007): اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل ، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة:الجزائر.

15.نبيل، سارة (2017) : سياسة التوظيف في المؤسسة الجزائرية ،رابط

المصدر:<https://hrdiscussion.com/hr49539.html>

16. Jean, Gryot (1979):**Le recrutement méthodique du personnel** , Paris: entreprise moderne