

الإعلام والإعلان ودورهما في عملية توظيف الإطارات في المؤسسة الجزائرية

بوبكري فريدة

جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر 02

ملخص:

تهدف من وراء هذه المساهمة العلمية إلى معرفة دور الإعلام والإعلان في تقديم خريطة المناصب المتخصصة والمناصب التابعة لها في كيفية استغلال ما توفره لنا وسائل الإعلام والإعلان وامتيازات قطاع السمعي-البصري الواسعة المساعدة على النشر وتوسيع دائرة الإعلان والتفصيل بإبراز العلاقة بين الأدوار الإعلامية-الإعلانية والحاجة إلى توظيف كفاءات متخصصة لتغطية المناصب الشاغرة، وهو ما يقودنا إلى تحليل مضامين وأهداف عملية توظيف الإطارات المؤهلة في المؤسسة الجزائرية (سونلغاز نموذجاً)، باعتبار أن التوظيف هو رهان أساسي ورئيس تسعى كل المنظمات إلى بلورته ضمن مخطط هندسة بشرية وتقنية للمناصب، في حين تكمن أهمية دراسة الوشعية في مؤسسة سونلغاز في السعي للكشف عن وسيلة الإعلام والإعلان في ضبط التوازن بين الأداء والغايات في تحديد نوعية المناصب الشاغرة الأضمن والأوفى من حيث الخدمة التي تسمح للمتشحين بالبروز في ميدان العمل باكتساب المهارة والدقة الأكثر استجابة وتوافقاً مع متطلبات المناصب المعروضة.

-الكلمات المفتاحية: الإعلام، التوظيف، الإطار

Résumé :

Cette étude vise à mettre la lumière sur le rôle que l'information sur la vacance de l'emploi peut jouer dans le recrutement des cadres dans l'entreprise Algérienne, considérant que la politique de recrutement représente un pari clé et clé pour toutes les entreprises.

L'importance de l'étude dans la mesure où cela est dans la détection du moyen d'information sur les postes d'emploi le plus sur qui permet aux candidats de se faire connaître ou valoir pour occuper le poste convoité ; et qui aide l'entreprise à acquérir le profil précisé et souhaité chez le candidat.

مقدمة:

في نهاية الثمانينات ومع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية، والتطورات التقنية السريعة والمؤهلة، وتعاضل المنافسة وتمهات المؤسسات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء والاستمرارية في السوق، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم، فأصبحت حاجتها ليد عاملة ماهرة وكفوة، قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة وتحقيق الجودة لإرضاء العملاء، " فال مورد البشري في الدول المتطورة لم يصبح مجرد وسيلة في خدمة أهداف المؤسسة ولكن كمورد رئيسي لها."⁽¹⁾، وأصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في هذه الدول " وظيفة إستراتيجية واجبها التوفيق بين أهداف المستخدمين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى لتحقيق المصلحة المشتركة، كما تُعد أيضاً وظيفة إستراتيجية في نفس مستوى الوظائف التقنية والمالية "⁽²⁾.

لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل، وذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المؤسسات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة إلى عملية جذب الموارد البشرية واقتناء أفضلها، التي احتلت مكانة بارزة في وظائف نسق تسيير الموارد البشرية، لأنها الوسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب العمل في نسق المؤسسة. فعندما تنجح عملية جذب عدد وفير من الموارد البشرية التي يحتاجها هذا الأخير وبمواصفات عالية ووقف المطلوب، معنى ذلك أنها وفرت لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فعالية أداء نسق المؤسسة مستقبلاً. كذلك عندما يجذب الإعلام عن المناصب الشاغرة مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها. ويتوقف ذلك على مدى التجسيد العقلاني والموضوعي لإجراءات عملية التوظيف والتحكم فيها.

(¹) Jean François Dhénin, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, ANGRE, 4eme éd, Paris, 1998, P147.

(²) IBID, P145.

-إدارة الموارد البشرية وخلق مناصب للعمل قارة ومستقرة:

" إن إدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط، بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزايا التنافسية و تعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومركز جذب لها."⁽¹⁾، فهو يعد عاملاً هاماً وحساساً في بلوغ نسق المؤسسة لأهدافه و تحقيقه للفعالية والعقلانية في التسيير، حيث النجاح الاقتصادي والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر نسق المؤسسة على قدرات داخلية أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج، ذلك أن نسق المؤسسة نسق مفتوح في علاقة مع المحيط الخارجي من خلال التبادلات لمختلف السيولات كسيولة الموارد البشرية التي هي عبارة عن سيولة بناءة تحافظ على البنية الداخلية لنسق المؤسسة وخاصة تطورها، غير أن نسق المؤسسة الجزائية ظلّ وباستمرار منذ الاستقلال رهينة محيط متقلب خاصة البيئة السياسية والتوجهات العامة لأنظمة الحكم، الأمر الذي أدى إلى فشل نماذج التسيير المختلفة التي تم اعتمادها بالمؤسسات الجزائرية (تسيير ذاتي، تسيير اشتراكي، استقلالية المؤسسات، الخصوصية)، ومنه غابت مفاهيم العقلانية والفعالية لكل ما هو حديث، وترك الموظفين بعيداً عن المؤسسة.

هذا ورغم ابتعاد نسق المؤسسة الجزائرية من إتباع سياسة تشغيل ذات طابع اجتماعي إلا أنها تبقى دائماً في مواجهة عوامل لا تسمح بتطورها، حيث أنّ عملية التوظيف المحددة لدرجة فعالية نسق المؤسسة تخضع لاعتبارات غير عقلانية، بحكم ارتباطها بخصائص غير مهنية، بمعنى أنّ يتم توظيف عناصر بشرية ليست نتيجة توافرها على المؤهلات والقدرات المطلوبة، وإنما لكونها إما من نفس العائلة أو حتى ذات علاقات أخرى مع مسؤولي نسق المؤسسة، بمعنى علاقات نفعية شخصية وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار للمقاييس العلمية المتمثلة في الكفاءة والفعالية والشهادات العلمية، وبالتالي إعطائهم مناصب التي هم في أغلب الحالات ليسوا أهلاً لها.

فتفكير نسق المؤسسة الجزائرية في التصدي للصعوبات في مجالات تسيير الموارد البشرية خاصة عملية التوظيف لا يمكنها أن تتم إذا لم تخصص نافذة

¹ ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين، ط2. دارالمحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 276.

للحملة الإعلامية عن المناصب الشاغرة، بمحاولة إضفاء طابع عقلائي لهذه الحملة التي يمكن القول أنها أحسن وسيلة لضمان العقلانية في تسيير سياسة التوظيف. فلقد " أن أوان التحضير لسياسة رجال وليس سياسة مؤسسة تستعمل الرجال." (1)، فمرحلة الإعلام والإعلان عن المناصب الشاغرة هي مرحلة ذات علاقة مشتركة بين كل من نسق المؤسسة و المرشح الباحث عن عمل، بحيث يسعى كل طرف إلى إشباع رغباته وتحقيق أهدافه من خلال الاستعانة بجهود هؤلاء المترشحين وأدائهم واستخدامه لكافة قدراتهم، كما يسعى المترشح إلى الوصول إلى وظيفة في نسق المؤسسة لإشباع حاجاته المتعددة.

-المؤسسة أمام متطلبات الإعلام والإعلان عن المناصب الشاغرة :

المؤسسة نسق كلي مكون من أنساق فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي، وهذه الأنساق الفرعية تتعاون و تتكامل نشاطاتها مع بعضها في سبيل تحقيق إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية ونسق تسيير الموارد البشرية نسق فرعي يعمل ضمن نسق كلي أكبر هو المؤسسة. داخل هذا النسق الفرعي تُمارس وظائف متعددة تتعلق بتسيير الموارد البشرية، التي يمتد نشاطها في جميع الأنساق الفرعية الأخرى التي يشمل عليها النسق الكلي، وهذا يعني أنّ نسق تسيير الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنساق الفرعية الأخرى، حيث يسعى جميعها بشكل تعاوني إلى تحقيق إستراتيجية ورسالة نسق المؤسسة.

نسق تسيير الموارد البشرية، ومن خلال وظائفه يمد الأنساق الفرعية الأخرى للمؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية بالأعداد والمواصفات ولنوعيات المطلوبة ويجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه الأنساق الفرعية وتحقيق أهدافها، فنسق تسيير الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر في أداء جميع إدارات أو مصالح النسق الكلي وهو المؤسسة، كما يؤكد الاقتراب النسقي على أنّ أي نسق سواءً أكان كلياً أو فرعياً هو نسق مفتوح على المحيط الخارجي، وبما أنّ نسق تسيير الموارد البشرية نسق فرعي إذاً فهو يتأثر بالمحيط الخارجي، فوظيفته اكتساب اليد العاملة التي يقوم بها نسق تسيير الموارد البشرية في علاقته القوية بمسألة العرض والطلب في سوق العمل الذي يعتبر أحد المتغيرات الرئيسة للمحيط الخارجي، كما يمثل حاجة نسق المؤسسة من الموارد

¹)Dollfus (D), Changer l'entreprise par la promotion de l'homme, 1^{ère} éd, PUF,1975, P29

البشرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها ومهاراتها في منطقة جغرافية معينة وفي فترة زمنية محددة.

متغير الطلب لا يتجسد إلا بعملية التوظيف وهي " مجموع الإجراءات التي من خلالها تتحصل المؤسسة على اليد العاملة التي هي في حاجة إليها، فتحدد وتُعرف الكم النوع المناسبين من اليد العاملة المطابق لعدد المناصب الموجودة والمتوقع إنشاؤها مستقبلاً في المرحلة الأولى، وجذب وتقييم المترشحين لاختيارهم في المرحلة الثانية."⁽¹⁾

- المؤسسة بين الحاجة لتوظيف الكفاءات والرغبة بالحفاظ على المصالح:

بعد أن يتم تحديد احتياجات نسق المؤسسة من موارد البشرية كماً ونوعاً وفي ضوء نتائج تحليل الوظائف تبدأ عملية التوظيف باكتساب وتوفير تلك الموارد البشرية الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية هي الإعلام عن الوظائف الشاغرة، وترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب العمل في نسق المؤسسة. أين تُعد مرحلة الحملة الإعلامية عن المناصب الشاغرة للتوظيف مرحلة أساسية في سيرورة التوظيف، فهي إجراء جُدُّ مهم لجذب واكتساب اليد العاملة الكفؤة. ومن هذا المنطق يمكن تعريف الإعلام بأنه "مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين في المؤسسة لإتباع رغبات الطرفين."⁽²⁾ فقد بات من الضروري الاعتناء بالعديد من المواضيع المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية من بينها تسيير الموارد البشرية وكيفية جذبها واكتسابها والذي يعود نتيجة دخول بلادنا سياسة اقتصاد السوق الذي فرض عليها تغيير منظومتها الاقتصادية والاجتماعية، وكذا تغيير ميادين الدراسة والتحليل.

إلا أنه سياسة التوظيف في نسق المؤسسة الجزائرية تتسم بتبني عوامل تتعارض مع الضبط والعقلانية. هذا لا يعني عدم وجود وعي بالدور الذي يمكن أن تؤديه الموارد البشرية في زيادة متانة القاعدة التنموية، إلا أن هذا الوعي لم ينعكس على واقع المؤسسة الجزائرية التي مازالت إلى حد الساعة تُعاني ويلات سوء التسيير، وتحاول كل مرة استيراد حلول لعلها تقضي على مشاكل وعراقيل الالفاعلية في

¹ Jean François Dhénin, OP.CIT, P 153.

⁽²⁾ عبد البزري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 215.

المؤسسة، وتبقى اليد العاملة الجزائرية في حالة انتظار اعتماد تسيير الموارد البشرية أكثر نضجاً وعلمية، وأكثر تمكناً من الاستجابة لطموحات هؤلاء وبالتالي توفير أكبر فرص لتحقيق أهدافهم. ومنه جاءت هذه المساهمة للكشف عن مدى تأثير الإعلام في عملية توظيف الإطارات في المؤسسة الجزائرية، مع إعطاء كل الأهمية لخدمات الوسيلة الإعلامية وما تصفه أو ما تتضمنه من شروط للمنصب تسمح للمترشح من الالتحاق بنسق المؤسسة وشغل المنصب الذي يتوافق مع مؤهلاته.

من هنا فقد جاءت هذه المساهمة ساعية إلى التعرف على واقع توظيف الإطارات في المؤسسة الجزائرية، وفهم مدى تأثير الإعلام الرسمي في الإعلان عن المناصب الشاغرة للاقتراب من سوق الكفاءات من أجل جذب واستقطاب أنسب الإطارات وبمواصفات مطلوبة وفق المقاييس المهنية والوظيفية المناسبة، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء نسق المؤسسة مستقبلاً.

في هذا الصدد تشير نظرية النسق المعروفة إلى أن " المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي، وهذه الأنظمة الفرعية تتعاون وتتكامل نشاطاتها مع بعضها في سبيل تحقيق إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية"⁽¹⁾، ومن هذا المنطلق فإن نسق تسيير الموارد البشرية هو نسق فرعي ضمن نسق كلي أكبر الذي تمثله المؤسسة، ويتكون هذا النسق الفرعي لتسيير الموارد البشرية من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة والتي تتمثل في كل المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة، والحدود، وتتمثل عناصر المدخلات لنسق تسيير الموارد البشرية في كل من الموارد البشرية والبيانات والمعلومات التي يعمل نسق المؤسسة الكلي على توفيرها. إنّ مدخل الموارد البشرية هو المدخل الذي يدور عليه نسق تسيير الموارد البشرية فهو مادته وغايته. كما يعتبر مدخل المعلومات والبيانات الأساس لكل العمليات التحويلية الخاصة بنسق تسيير الموارد البشرية، وبدون هذه البيانات والمعلومات تتوقف هذه العمليات التحويلية.

¹ عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص24.

الأنساق، الثقافة التنظيمية والموارد وإدارة المؤسسة

إن لهذا النسق الفرعي مخرجات متنوعة والمتمثلة في الحصائل والنتائج الملموسة التي يضحها أو يصحبها نسق تسيير الموارد البشرية في المحيط الخارجي نتيجة تفاعل العمليات أو التحويلات بالمعنى " السبيرنيطقي " مع بعضها البعض ومع المحيط الداخلي في التنظيم والمحيط الخارجي والتي تتمثل في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النسق للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة، ففي داخل نسق تسيير الموارد البشرية تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية التي يمتد نشاطها في جميع الأنساق الفرعية الأخرى (الإدارات) التي يشتمل عليها النسق الكلي.

هذا يعني أن نسق تسيير الموارد ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنساق الفرعية الأخرى، حيث يسعى جميعها بشكل تعاوني إلى تحقيق استراتيجية ورسالة المؤسسة (النسق الكلي) من خلال وظيفة الإعلام والإعلان والاتصال التي تعد أحد أهم وظائف نسق تسيير الموارد البشرية ووسيلة أساسية لتسيير هذه الأخيرة، فنسق تسيير الموارد البشرية ومن خلال وظيفة الإعلام والإعلان والاتصال يمد إدارات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية بالأعداد والمواصفات والنوعيات المطلوبة، كما يكونها و يقيمها لها، و يجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه الإدارات وتحقيق أهدافها، فعمل نسق تسيير الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر في أداء جميع إدارات المؤسسة.

نود الإشارة في هذا المقام إلى أن الاقتراب النسقي يؤكد على أن أي نسق سواءً كان كلياً أو فرعياً، هو نسق مفتوح على المحيط الخارجي وبما أن نسق تسيير الموارد البشرية نسق فرعي، إذا لا بد من أن يتأثر بالمحيط الخارجي، فعمل وممارسات هذه الإدارة تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وبها، أين نجد وظيفة الاستقطاب والتي يقوم بها نسق تسيير الموارد البشرية لتوفير حاجة إدارات نسق المؤسسة من الموارد البشرية، تتأثر بمسألة العرض و الطلب في سوق العمل الذي يعتبر أحد المتغيرات البيئية الخارجية، فعندما يكون العرض في سوق العمل عالي سيجد الاستقطاب وفرة في الموارد البشرية، وستكون مهمته سهلة عما لو كان السوق يعاني من نقص في هذا العرض.

من هنا نجد أن على نسق تسيير الموارد البشرية عند القيام بوظائفه أن يراعي دراسة اتجاهات المتغيرات المحيطية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطه ومهمته،

وتحليل وتقييم هذه الاتجاهات وتحديد أثرها، ليكون عملها قائما على أسس صحيحة، ولتسهم إسهاما فعالا في تحقيق أهداف استراتيجية نسق المؤسسة، فضلا عن التكامل والتفاعل التام مع الأنساق الفرعية الأخرى في المؤسسة من خلال وظيفة الإعلام والاتصال، لتعمل معها بشكل متكامل ضمن النسق الكلي للمؤسسة انطلاقا من معطيات دراسية ميدانية قمنا بتطبيق مقاربتنا النسقية التحليلية على عينة من إطارات شركة سونلغاز المنتجة والموزعة للكهرباء والغاز.

اختيار العينة هو إحدى الخطوات المهمة في هذه المساهمة الدراسية، التي لم تشمل العينة المختارة والمنتقاة للدراسة جميع الفئات السوسيو-مهنية العاملين بمديرية التوزيع لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (سونلغاز)، بل اكتفت بفئة الإطارات فقط، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على هذه الفئة السوسيو-مهنية دون تحديد مكاناتهم الإدارية، فقمنا بانتقاء 163 إطارا بنسبة % 28 من مجموع إجمالي ل 576 إطار من مجتمع البحث، يتوزعون حسب مديريات التوزيع إلى 30 إطارا بنسبة % 19 بمديرية بلوزداد، 56 إطارا بنسبة % 34 بمديرية جسر قسنطينة و 29 إطارا بنسبة % 18 بمديرية بولوغين و 48 إطارا بنسبة % 29 بمديرية الحراش.

-حول طرق وأساليب استقطاب الموارد البشرية:

رغم أهمية مرحلة الحملة الإعلامية الإعلانية للترويج والبحث عن موارد تشغل المناصب الشاغرة وضرورتها في تحقيق توازن مهني من خلال عملية التوظيف، إلا أننا نلاحظ أنها تبدو قليلة الأهمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة حيث ظهر من خلال النتائج الإحصائية أن أكبر نسبة حققها أفراد العينة الذين التحقوا لأول مرة بالمؤسسة عن طريق صديق أو قريب يعمل بها، والتي كانت تخص الفئة التي تنحصر أقدميتها ما بين 0 و 5 سنوات بنسبة 18,58% ومن 5 إلى 9 سنوات بنسبة 21,51%، حيث نجد أنه كلما كانت الأقدمية في العمل قليلة، أي كون أن المبحوث جديد في العمل كلما كانت كيفية الالتحاق الأول لأفراد العينة بطرق غير رسمية، علماً أنه في السنوات الأخيرة ازدادت وارتفعت وتنوعت قوة العمل من الموارد البشرية الشبابية الجامعية المتاحة في سوق العمل الخارجي، التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها من خلال الإعلام الخارجي عن المناصب الشاغرة، وذلك من مختلف الأعمار والتخصصات والمهارات القادرة على العمل.

كل هذا يدل على أنّ استقطاب اليد العاملة المرشحة في هذه المؤسسة لا يتم إلاّ باعتماد هذه المؤسسة الصناعية الكبيرة والممتدة على سبل العلاقات

الشخصية غير الرسمية والمحابة والوساطة والمصالح، بالتالي فهي تعطل الموارد البشرية الكفؤة بعدم السماح باختيار وانتقاء الأنسب والأكثر كفاءة ومهنية واستجابة وتوافقاً مع متطلبات المناصب المعروضة وقدرتهم السلوكية على البروز في ميدان العمل وشغل هذه الوظائف، والذي يرجع في الغالب إلى مشاكل تنظيمية داخل هذه المؤسسة بمعنى هناك تغلب كبير ومؤثر لعامل الثقافة الفرعية للمسيرين على الثقافة التنظيمية لتحقيق المصالح الشخصية والانتفاع الخارج عن ضوابط القانون وإجراءات العمل والذي ينجم عنه غياب الموضوعية والعقلانية في سلوكيات المسير والمترشح نتيجة اعتماده على هذا النوع من السبل للحصول على منصب والالتحاق بميدان العمل.

بينما إذا نزلنا في سلم الأقدمية نجد أنه في السابق كانت ضوابط أخرى تحدد كيفية الالتحاق بالمؤسسة وذلك عن طريق وضع طلب رسمي وظيفية في المؤسسة للحصول على منصب عمل، مما يفسر أنّ عدد المتخرجين من الجامعات آنذاك كان قليلاً مقارنة بالفئة غير المتعلمة ذات المستوى المحدود، حيث كان سوق العمل أثناء الفترة أو المرحلة الشبابية لهذه الفئة من الإطارات يتكون من طبقة عاملة غير مؤهلة وحاجة المؤسسة للموظفين الإطارات في تلك المرحلة حسب إجابات هذه الإطارات وإجابات مسؤول نسق تسيير الموارد البشرية حيث أكد أن أحد أسباب أو دوافع التحاقهم آنذاك كان بواسطة وضع طلب رسمي مباشر رغم عدم توافق قدراتهم الفكرية والعلمية مع ما كان يشترط في نظام المؤسسة آنذاك.

من المؤلف أنّ وظيفة تخطيط الموارد البشرية تسعى إلى تحديد احتياجات نسق المؤسسة الكلي من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، حالياً ومستقبلاً، ويتم إمداد هذا الأخير بتلك الاحتياجات من خلال سياسة التوظيف التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها. ويرجع شروط نجاح عملية التوظيف إلى مدى دقة إجراءاتها، وفعالية عملية البحث عن المرشحين بعد تحديد ومعرفة الكم والنوع المناسب من اليد العاملة المطابق لعدد المناصب الموجودة، والمتوقع إنشاؤها مستقبلاً وجذب المرشحين لاختيارهم في مرحلة مواءمة، واستقطاب اليد العاملة المرشحة لا يتم إلا عن طريق التوظيف بواسطة الحملة الإعلامية بمختلف أساليبها وسبلها، بالتالي فتح أبواب التوظيف بالطرق الرسمية للمتخرجين الجامعيين الذين يبحثون عن عمل لاختيار أنسبها وأكثرها استجابة

وتوافقاً مع متطلبات المناصب المعروضة من خلال الرسالة الإعلامية التي من واجب نسق تسيير الموارد البشرية إيصالها لليد العاملة المرشحة المراد اكتسابها في الخارج .
- الأساليب والطرق المتبعة في ضبط علاقة الاتصال بالمؤسسة لعرض المؤهلات:
إن أكبر نسبة لدى الباحثين الذين علموا بحاجة المؤسسة للبحث للحصول والانتفاع من مؤهلاتهم إنما كانت عن طريق صديق أو قريب يعمل بها بنسبة 27% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة الباحثين الذين علموا بحاجة المؤسسة لمؤهلاتهم من خلال إعلان في وسائل الإعلام (الجريدة) بنسبة 16.6%، ليأتي بعد ذلك أفراد العينة الذين علموا بطرق أخرى تحصلوا عليها بطرق كثيرة ومختلفة بنسبة 13.5%، بينما الذين علموا بحاجة المؤسسة للاستفادة والانتفاع من مؤهلاتهم من خلال التقدم مباشرة نحو المؤسسة ووضع طلب توظيف بنسبة 14.7%، أما الذين علموا بحاجة المؤسسة للاستفادة من مؤهلاتهم عن طريق مكاتب التشغيل بنسبة 11%، ثم الذين علموا بحاجة المؤسسة لمؤهلاتهم من خلال تريض فيها بنسبة 6.7%، وأخيراً الذين علموا بحاجة المؤسسة للاستفادة من مؤهلاتهم عن طريق مواقع الانترنت بنسبة 3.7%.

تعتبر سياسة التوظيف المنتهجة والمتمثلة في مجموع المبادئ والقواعد التي تساعد على اكتساب اليد العاملة المؤهلة مدخل أساسي في نسق المؤسسة وبالتحديد في نسق تسيير الموارد البشرية من خلال القوانين والأنظمة، اللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم، الأمر الذي نحسبه تقريبا غائبا في سياسة التوظيف لهذه المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال جدول الدراسة أنّ أفراد العينة الذين علموا بوجود مناصب شاغرة داخلها قبل التحاقهم بها كان عن طريق الوساطة والمعارف من خلال صديق أو قريب يعمل بهذه المؤسسة مما يدل على استبدال الحملة الإعلامية الرسمية عن المناصب الشاغرة بالإعلام غير الرسمي والمتمثل في العلاقات الشخصية نتيجة اعتبارات ذاتية للمسؤولين.

من المفروض أن يكون لجوء نسق تسيير الموارد البشرية في الإعلام عن المناصب الشاغرة إلى طرق رسمية، وذلك لما يتضمنه هذا الأخير من عملية وضع برامج للموارد البشرية التي هي جزء من الإستراتيجية العامة لنسق المؤسسة وعملية توفير احتياجاته من الموارد البشرية وهي عملية رئيسة تتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الوظائف يقوم من خلالها نسق تسيير الموارد البشرية لنسق المؤسسة بتوفير احتياجاته من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها

وفق مواصفات محددة (مهارات, خبرة, قدرات...إلخ) لشغل الوظائف الشاغرة الموجودة داخل هذا الأخير(كما تنص عليه التوجيهات الخاصة بنسق المؤسسة).

هذه النشاطات الفرعية لعملية توفير اليد العاملة تكمن في تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة المنصب المعروض وذلك بتحديد مهامه التي يتكون منها, والمهارات, والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها في المرشح ليقوم بأداء ناجح لوظيفته حين شغلها. إضافة إلى الوظيفة الفرعية لعملية تخطيط الموارد البشرية, والتي تشمل الجانب الكمي لليد العاملة والجانب النوعي والكيفي لعملية التخطيط والمتمثل في المؤهلات المناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب, حتى يقوم هؤلاء بمهام تعود بالنفع الأكبر على نسق المؤسسة والمستخدمين معاً, وفي ضوء نتائج تحليل المناصب و تخطيط الموارد البشرية تجري عملية الحصول على اليد العاملة المطلوبة بالأعداد والمؤهلات المطلوبة بعملية جذب للموارد البشرية من سوق العمل, وطلب التوظيف في النسق الكلي للمؤسسة.

-الحدود والقيود التنظيمية في الحياة اليومية للمؤسسة:

من غير المعقول استبدال هذه الجهود والمراحل الرسمية المنصوص عليها في توجيهات نسق المؤسسة من طرف هذا الأخير بالعلاقات القرابية والسبل غير العقلانية في عملية التوظيف, باعتبار مرحلة الحملة الإعلامية عن المناصب الشاغرة ووظيفة من وظائف نسق تسيير الموارد البشرية, وحق من حقوق المرشح المتخرج والأولى لشغلها. حيث غياب هذه الخطوات والإجراءات من سياسة التوظيف يؤدي إلى فسح المجال إلى اليد العاملة غير المؤهلة, بالتالي سوء التسيير وعدم تقدم المؤسسة واستمراره.

وعلى غرار الذين علموا بحاجة المؤسسة لمؤهلاتهم عن طريق صديق أو قريب يعمل به, نجد إلى جانبهم بالتقريب الذين علموا بحاجة المؤسسة لمؤهلاتهم عن طريق الإعلان في الجريدة, ويمكن تفسير ذلك لاعتبار هؤلاء على أنّ هذا السبيل هو وسيلة كتابية رسمية واسعة الانتشار تمنح كل متخرج بعد سنوات طويلة من الدراسة على البحث عن مناصب عمل قارة ومستقرة, حيث أن استخدام أي مؤسسة لوسيلة الإعلان في الجريدة لشغل المناصب الشاغرة التي تتواجد بداخلها هو ضمان الفعالية في البحث عن المرشحين باعتبارها أكثر تلبيةً وتحقيقاً لعملية التوافق بين مضمون المنصب المعروض, والمضمون النظري للمرشح.

كما هي وسيلة عادلة، بحيث لا يمكن معرفة المشارك في مسابقة الدخول وبذلك منح نفس فرص التوظيف لجميع المرشحين على البروز والظهور في ميادين العمل، لأنها رسالة إعلامية مدروسة موجهة لجميع المترشحين والذي بواسطتها تتحقق وتتجسد إجراءات ومراحل سيرورة التوظيف، كما نود الإشارة هنا ومن خلال كل المعطيات التي تحصلنا عليها بخصوص طريقة وأساليب التوظيف في هذه المؤسسة أنّ هناك هيمنة شبه كاملة للأساليب والطرق غير العقلانية في تسيير مضامين ومكونات سيرورة التوظيف في هذه المؤسسة محل الدراسة.

أما ما يتعلق بطريقة وضع طلب توظيف رسمي للحصول على منصب عمل قار ومستقر، فإن من اتصلنا بهم صرّحوا على أن هذا السبيل هو المسلك الوحيد الممكن اتباعه الذي يسمح بالحصول على مناصب عمل شاغرة في داخل المؤسسة. ولكنه مع ذلك وبالنظر لشرعيته القانونية يبقى غير فعال إطلاقاً وذلك نتيجة هيمنة الطرق غير الرسمية في الالتحاق بالمناصب المتاحة بسبب خضوع عملية التوظيف في المؤسسة لاعتبارات غير عقلانية منافية لما هو مشروع قانوناً، وقد صار شائعاً اليوم توزيع مناصب الهمل بطرق ملتوية كثيرة تتنافى وأخلاقيات العمل.

من المعلوم أنّ أي إدارة وقبل توظيف أي إطار يشترط في ذلك وضع طلب شخصي للتوظيف يحتوي على مجمل المعلومات التي تخص المرشح، بما في ذلك المستوى التعليمي، الشهادة، المؤهلات، السن... إلخ، حيث الغرض من ذلك توضيح كل البيانات الشخصية للمترشح المتقدم لشغل الوظيفة المعروضة. كما أنّ مكاتب التوظيف تساهم مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وعليه العمل من أجل تسهيل مهمة طالبي الوظيفة في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصّصات المختلفة، مما يسهل على المؤسسة اكتساب اليد العاملة اللازمة..

أما من حيث اتجاه طالبي العمل لاستغلال ما يتم الإعلان به على صفحات الأنترنت، فهذا يعود لإطلاعهم الحثيث والمركر على الإعلانات الخاصة بالعمل في حدود النشر الإلكتروني، كما يمكن للموارد البشرية التي يتوفر عليها المترشحون الراغبون في العمل من الاطلاع على كافة المعلومات التفصيلية التي قد لا تنشر في الإعلانات الصغيرة في الجرائد بسبب تكلفتها، والخاصة منها بما تحتاجه المؤسسة عاجلاً، الأمر الذي يعطي للمترشح الفرصة من استغلال الظرف الإعلاني وخاصة بالتوفر على كل امتيازات الإعلان الإلكتروني من حيث طبيعة أعماله، إستراتيجيته،

خدماته، أسواقه... إلخ، هذا إلى جانب المعلومات الخاصة بالحيازة على المنصب الشاغر من حيث مواصفاته، متطلباته والمزايا الوظيفية، كما تتيح هذه الطريقة من الإعلام والإعلان للمرشح المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل، مما يسمح بالتقدم فقط إلا لمن يعتقد أن شروط الوظيفة المعروضة تنطبق على مؤهلاته، وبالتالي يمكن للمؤسسة استقطاب مجموعة من أفضل العناصر مما يتيح له الفرصة لاختيار أفضل المتقدمين من هذه المجموعة.

-خاتمة:

أصبح من الضروري معرفة ما هو موجود حقيقة داخل نسق المؤسسة محل الدراسة من مجمل الثغرات والنقائص الحاصلة في عملية التوظيف، والتي تعتبر "نقطة حساسة في تسيير الإطارات"⁽¹⁾. ذلك أنّ هناك إهمال وضعف على مستوى الأداة التسييرية لعملية التوظيف داخل نسق المؤسسة (سونلغاز) والذي يتمثل في اعتماد هذا الأخيرة طرقاً وأساليب غير عقلانية في سياسة التوظيف بسبب عدم اللجوء إلى الطرق العقلانية والاستعانة بسوق العمل الخارجي من طرف نسق تسيير الموارد البشرية، علماً أنّه في السنوات الأخيرة أصبحت قوة العمل من الموارد البشرية الشبابية الجامعية الكفؤة والمؤهلة متاحة وفي تزايد في سوق العمل الخارجي والتي يمكن لنسق المؤسسة الاعتماد عليها في تلبية حاجاته منها بواسطة الحملة الإعلامية الخارجية الرسمية عن المناصب المتوفرة وذلك من مختلف الأعمار، الجنس، التخصصات، والمهارات المؤهلة، المدربة القادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة.

فالبرغم من أهمية الحملة الإعلامية عن المناصب الشاغرة وضرورتها في عملية التوظيف إلا أننا لاحظنا أنها شبه معدومة في نسق المؤسسة محل الدراسة، وذلك نتيجة استبدال الطرق العقلانية لعملية التوظيف من طرف نسق تسيير الموارد البشرية بطرق غير عقلاني، أي أنّ المعلومات الخاصة بعملية التوظيف واكتساب اليد العاملة لا تصل إلى مسعاها وإذا وصلت تكون عن طريق علاقات القرابة وعلاقات الصداقة التي يرى أغلبية أفراد العينة على أنها المسلك والسبيل الأضمن للحصول على المناصب المتوفرة داخل المؤسسة، بدل الاستعانة بسوق العمل، مما

¹⁾ Françoise Dany Yves, Frédéric (Livron), La gestion des cadres « pratique actuelle et piste d'évolution », éd Vuibert, Paris, 1995, P 09.

لا يسمح للبيد العاملة الأنسب والأكثر استجابة وتوافقاً مع متطلبات المناصب المعروضة من البروز في ميدان العمل وشغل هذا الوظائف وتبقى معظم عمليات التوظيف تخضع لاعتبارات ضاغطة لا علاقة لها إطلاقاً بسوق العمل ولا كفاءات خريجي الجامعات ولا تخضع لأي توجيه من توجيهات قانون العمل وشروطه، كل ما هناك بسط هيمنة طبقات من المسيطرين على المصالح في قلب المؤسسات الرسمية وخاصة منها العمومية لبناء رأسمال علاقات عمل تخلق العصبية على أساس الجهة والنفوذ والمصالح المالية.

فالمناصب يتم توظيفها لتوسيع دوائر النفوذ بين أصحاب المصالح ولا علاقة لها بالمؤسسة ووسائل العمل واتجاهاته، وعلى هذا الأساس فكل ما يتعلق بظروف وشروط طلب العمل والسعي لتحقيقه تبقى حبيسة علاقات القرابة والصدقة حبيسة المحسوبية، هذا النوع من الطرق داخل نسق المؤسسة تعبر عن ممارسات غير مشروعة خارجة عن قوانين عملية التوظيف والذي ربما يعود إلى أسباب قيمية ثقافية، اجتماعية وأخرى اقتصادية. وعليه يمكن القول أنّ القرارات الإدارية أو الإجرائية لسياسة التوظيف والتي هي قائمة على المعارف والوسائط تعتبر بمثابة اعتداء وهضم لحقوق آخرين والذي ينجم عنه عدم تكافؤ الفرص وعدم المساواة بين الباحثين عن عمل في الخارج.

يمكن أنّ نستنتج أنّ أغلب أفراد العينة يتمتعون بعلاقات داخل نسق المؤسسة، وأقوى علاقة مسجلة في تصريحات العينة هي علاقة القرابة وما تحمله من نسق قيمي واحد، وتضامن عضوي واحد، يظهر في احتكار الإعلام عن المناصب الشاغرة المتوفرة داخل نسق الم ومنحها للأقارب، هذه العلاقة التي توجي بوجود عائلات داخل هذا الأخير، تسهر على الحفاظ على الامتيازات والمناصب لأفرادها. ويمكن أن نتصور المؤسسة كنسق عقلاني ويسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى له، وهو يحمل في أحشائه علاقات قرابة غير رسمية لا تساعد على تحقيق الأهداف، فكيف يمكن أن نتكلم على عملية توظيف بطريقة عقلانية إذا كانت كل العلاقات الموجودة داخل المؤسسة ليست علاقات مهنية وهرمية ؟ فكيف يحقق التنظيم أهدافه إذا صارت العلاقات باتجاه غير رسمي؟.

عموماً يمكن القول أنّ عملية التوظيف التي تشوبها نقائص فادحة تمس قلب مشروع وقانون العمل في المؤسسة الجزائرية والتي تمس في نهاية المطاف مصداقية الدولة في ترسيم العدالة الاجتماعية بين الجزائريين في الحياة على نفس الحظوظ

والفرص والإمكانات لممارسة الحق بالعمل والحصول على وظيفة قارة ومستقرة، وكل هذه الأساليب ناتجة عن ضعف الأداة التسييرية ومن بشرف عليها من إطارات المؤسسات وهو الشيء الذي أدى إلى حصول نقص كبير ومتعدد المصادر فيما يخص مستويات أداء نسق تسيير الموارد البشرية والمادية والتقنية للمؤسسة وخاصة ما يتعلق بهندسة العمل والتخطيط لمستقبلها في سوق العمل، بالإضافة إلى كل ذلك هناك الخطر الذي يتجاهله المسؤولين والإطارات معاً الخاص بنسق تسيير الموارد البشرية خصوصاً وتثبيك الكفاءات المؤهلة مهنيًا والذي يعتبر آفة المؤسسة محل الدراسة (سونلغاز) وهو المحسوبية والوساطة وعلاقات القرابة التي أصبحت ركيزة من ركائز الإفلاس والفسل الإداري، ضف إلى ذلك الاحتكار والتحكم في سلطة القرار في يد فئة ضيقة جهوية ومحتكرة التي تجعل عملية التوظيف دائماً تحت سيطرتها للانتفاع منها بتوسيع دوائر الانتفاع المالي والمصلي.

-المراجع باللغة العربية:-

01-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين، دارالمحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.

02-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005

03-عبد البارئ ابراهيم درة ، وهير نعيم الصباغ، تسيير الموارد البشرية كإنظام، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2008.

-المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Dollfus(D), **Changer l'entreprise par la promotion de l'homme**, 1ère, PUF, 1975
 - 2- François(Jean) Dhenin et (autres), **50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, AENGRE, 4 éd, Paris, 1998
- Françoise Dany(Yves) et Frédéric (Livron),**la gestion des cadres**. Pratique actuelle et piste d'évolution, éd Vuibert, Paris, 1995