

## خصوصية عملية التوظيف في المؤسسة الخاصة الجزائرية

أ.مراح حياة: علم الاجتماع  
جامعة الجزائر 2 "أبو القاسم سعد الله"

### تمهيد :

المحلية والأنماط التنظيمية والتسييرية المعاصرة، مما ساهم في ضبط عملية التسيير في هذه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتسيير العمال، حيث تضمن الأنماط التقليدية فعالية الأنماط المعاصرة عن طريق ضبط ومراقبة غير مباشرة للعمال. فالبعد التقليدي في المؤسسة يوفر شروط نجاح البعد العصري. وفيما يلي عرض لبعض معالم خصوصية عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة فلاش الجزائر .

يعتبر تسيير الموارد البشرية تخصصا وظيفيا حديث العهد نسبيا في المؤسسات، فلم تظهر أهمية هذه الوظيفة إلا مع زيادة حجم هذه الأخيرة وبذلك تضاعف حجم قوة العمل اللازمة لأداء المهام المختلفة. فتكثف حجم الاحتكاك بين الأفراد والإدارات وتزايدت معه مشاكل العمال وطلباتهم، لتظهر النقابات العمالية كإطار قانوني للمطالبة والتفاوض في فك النزاعات.

وبالمقابل تزايدت البحوث والدراسات عن أساليب تسيير الموارد البشرية بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات وطموحات عمالها. فتعرف إدارة الموارد البشرية "بأنها نشاط إداري ووظيفة من وظائف المدير تختص بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل

لقد أجرينا دراستنا على مؤسسة فلاش الجزائر حيث تتبعنا مسيرة عائلة راكمت رأسمال نقدي عن طريق الإدخار وجعلت من القطاع العام أين كان يعمل الإخوة العشرة الذين أسسوها قطاعا تراكميا بفضل حنكتها وسياستها في تسيير ميزانية "البيت الكبير". أحدثت قطيعة مع النشاط الفلاحي الذي مارسه كل من الأب والجد وأسست مؤسسة صناعية مختلطة بالتشارك مع رأسمال إسباني. بادرت بعرض منتج جديد ذو مواصفات أوروبية في السوق الجزائري. واستفادت من تدهور الأوضاع الأمنية في البلاد الذي نجم عنه انسحاب الشريك الإسباني لتعود لها ملكية المؤسسة كلية بعد ما كانت لها بنسبة خمسين بالمائة فقط.

لقد لعب العدد وتحديد عدد الإخوة المقدر بعشرة دورا مهما في مواصلة المشوار حيث كان له مدلول اجتماعي أكثر منه رقمي فساهم في تكاتفهم وتعاونهم في مواجهة الصعاب.

من خصوصيات هذه المؤسسة السعي المستمر لمحاولة التوفيق بين البعد العقلاني العصري والتقليدي المحلي مثل سابقاتها في اقتصاد الدولة ولكن بطريقة خاصة تتمثل في استعمال بعض المعطيات. فوجدنا أن المقاولين قد تمكنوا من خلق مجال للتعايش بين بعد الأصالة والمعاصرة في مؤسستهم، وذلك بالمزاوجة بين الأنماط التقليدية

المديرية. فإنشاء هذه الوظيفة تأتي إذن من حاجة المؤسسة المتوسعة إلى مديرية تتولى تسيير شؤون الموظفين وتنظيم حياتهم داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق مخططاتها التنموية.

## 1 - 1 . العلاقة بين الموارد البشرية ووسائل الإنتاج:

يجمع الإخوة بين الموارد البشرية ووسائل الإنتاج في شكل "العلاقة بين الإنسان والآلة" فيحددون هذه الرابطة في علاقة المردودية وهي أهم علاقة" في نظرهم. والمقصود بالمردودية هنا التحكم في الآلة، والتي تتأتى بدورها من القدرة المهنية للعامل، وفي نفس الوقت الآلة في حد ذاتها لا بد أن تكون "ذات مردودية" لأنه إذا كان العكس "الآلة هي التي تصبح تتحكم في الإنسان لما تكون قديمة أو فيها مشاكل تقنية". لضيف مدير الإدارة العامة قائلاً: "على هذا الأساس يدخل اختيار الفرد، هل لديه القدرات اللازمة للتحكم في هذه الآلة، وكذلك المؤهلات".

ومن خلال هذه النظرة نلمس حرص المدير على مبدأ الربح المتجسد في البحث عن المردودية، بالمزج بين وسائل إنتاج فعالة وعمال ذوي مؤهلات تسمح لهم بالتحكم في هذه الوسائل، فيرى L.Mathis<sup>(1)</sup> أنه لو تحصلت كل المؤسسات على نفس الموارد المالية، نفس التكنولوجيات، وامتلكت نفس التجهيزات، ثم تتبع استراتيجيات متطابقة فإن الاختلاف بين كل هذه المؤسسات من حيث المردودية ينتج عن عمال كل مؤسسة منها، وذلك

بما يساعد على تكوين قوة عمل رضية ومنتجة، بما يحقق أهداف المنظمة، بأحسن كفاية ممكنة"<sup>(1)</sup>.

بذلك يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات نجاح المؤسسات، كونه العنصر الحي والمحرك لكل عوامل الإنتاج المادية، فكان محط اهتمام المدراء والباحثين لصياغة أسس علمية لتسييره بما يضمن تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وأوكلت اليوم هذه المهمة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

## 1 - وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

بتسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة "فلاش الجزائر"، نلاحظ أن نشأة هذه الوظيفة في المؤسسة تتوافق إلى حد ما مع المراحل الضمنية الواردة في التمهيد أعلاه، حيث أنه بعد تأسيس هذه المؤسسة لم يتضمن نظامها مديرية للموارد البشرية، فعدد العمال كان قليلاً (25) ومكان الإنتاج ذو مساحة محدودة، لكن مع توسع المؤسسة وتضاعف عدد عمالها سنة بعد سنة ليصل إلى حدود 600 عامل في 2002، ظهرت الحاجة لمثل هذه المديرية، فيبادر أحد الإخوة بطرح الفكرة على مجلس الإدارة، وباقتناع هذا الأخير بأنه ما من مديرية مهمة اليوم كمديرية تسيير الموارد البشرية لأنها "تتكفل بتحقيق الراحة المادية والنفسية للعمال"، تم إنشاء مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية التي تتكفل بكل المعاملات الإدارية وبكل ما يخص العمال، اعتماداً على سياسة تسييرية تطمح إلى خلق الشعور بالولاء لدى العمال، "ومتى تحقق ذلك تكون الشركة ناجحة" على حد تعبير مدير هذه

(1) Mathis Louis , **Gestion previsionnelle et valorisation des ressources humaines** , Les Editions d'organisation , Paris , 1982 , p 135 .

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1994 ، ص 34 .

يوجه بعد ذلك الأفراد الذين تم انتقائهم ملفات أكثر تفصيلاً إلى القسم أو المصلحة المعنية بالتوظيف لتجري عملية الانتقاء ثانية لأحسن المترشحين على مستوى هذه المصلحة، لترجع بعدها الملفات إلى مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية لتقوم بالاتصال بالمرشحين محددة موعداً لإجراء مقابلة أولى معهم، تكون بمثابة دراسة تقنية للمؤهلات، ولردود الأفعال، لتختار بعدها أحسن المترشحين مثلاً لأربعة (04) مناصب يتم اختيار عشرة (10) مترشحين.

بعد هذه العملية تجرى في مرحلة موائية مقابلة مع الذين تم اختيارهم، تكون أكثر دقة وتفصيلاً (مقابلة تقنية) على مستوى القسم المعني بالتوظيف ليتم الانتقاء النهائي الذي: "يعني المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها، لاختيار أفضل المهارات المتاحة التي تتطابق مع متطلبات شغل هذه الوظائف للعمل بالمنظمة، بما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب"<sup>(1)</sup>.

يرسل بعد ذلك القسم المعني بالتوظيف ملفات الأفراد الذين تم انتقائهم إلى المديرية العامة كي تستكمل الإجراءات التقنية والمعاملات الإدارية. فتطلع كل واحد منهم على شروط العقد والعمل وتعريفه بطبيعة منصبه ومقتضياته لتستوفي عملية التوظيف.

بعد التحاق العامل بمنصبه يدخل في مرحلة التجريب، تقدر مدتها في أغلب الأحيان بشهر واحد، وفي حالة ما إذا استوفى شروط شغل

من خلال قدرات هؤلاء العمال، طاقاتهم الإبداعية وإرادتهم، ومن هنا تبدأ عملية الانتقاء لضمان توظيف فعال يضمن نجاح العلاقة المنشودة.

### 1- عمليتي الانتقاء والتوظيف في المؤسسة:

تحتاج كل مؤسسة إلى مجموعة من الأفراد لتجسد عملياً نشاطها وتحقق أهدافها، ومنه وجب عليها تحديد الاحتياجات من الأفراد كما وكيفا قبل بدء عملية التوظيف، وفيما يلي إجراءات عمليتي الانتقاء والتوظيف في هذه المؤسسة.

في مرحلة أولى تقدر احتياجات المؤسسة من اليد العاملة: بما فيها التخصصات المطلوبة، وشروط الالتحاق بالمناصب الشاغرة أو المستحدثة، ليتم في مرحلة ثانية نشر إعلان عن توظيف في إحدى الجرائد كما جرت العادة مع مختلف المؤسسات، لكن من خصوصيات هذه المؤسسة أن الإعلان عن التوظيف - إذا صح التعبير - ينشر زيادة على الجرائد بين أوساط العائلة وجوارها بحثاً عن أفراد تتوفر فيهم المواصفات المحبذة، وهي مرحلة يتم خلالها "الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدعوة من تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة للندم بطلباتهم للالتحاق بهذه الوظائف، بهدف جذب أكبر عدد من الأفراد الذين تتوفر فيهم هذه الشروط من سوق العمل الداخلي أو الخارجي"<sup>(1)</sup>.

بعد ما تتلقى مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية مختلف الملفات تشرف على دراسة محتوى كل ملف ليتم انتقاء أولي أو مبدئي لعدد منها بما استوفاه من شروط ومميزات.

(1) مرجع سابق، ص 161

(1) مرجع سابق، ص 161 .

أما إذا كان المنصب ذو خصوصية، كأن يكون منصبا حساسا أو منصب إدارة وذا مسؤولية عالية، فتحدد متطلباته ويتم نشر إعلان متضمن شروط الالتحاق به، ويتم الانتقاء حسب الخطوات السابقة، وتتدخل العلاقات الشخصية والوساطة و"من المستحيل ألا تكون، ولكن نحاول تعيين أفراد آخرين".

ما يجلب الانتباه هنا أن التصريح بالوساطة أمر عادي ومحذ، على عكس ما هو عليه الحال في القطاع العام، فتدخل العلاقات الشخصية للإخوة ذو وزن كبير في عملية التوظيف: "لا يمكن انتقاء أفراد مجهولين بالنسبة إلينا، لا بد أن يكون الفرد المنتقى ذو علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعائلة، الأصدقاء، الجيران ... لضمان مسؤوليته وولائه من جهة وضمان ما يؤثر عليه في حالة ما إذا أراد الاستقالة، من جهة ثانية".

غير أنه حقا الوساطة موجودة ومعترف بها، وذات وزن كبير إلا أنها خاضعة للعقلانية، فحيث يقتضي الاختصاص تكون الأولوية لأهل هذا الأخير وللخبرة العالية والتجربة المعتبرة لأنه: "يصعب أن يتجاهل تعيين أقارب العاملين بالمنظمة، وبالتالي من الممكن أن يكون هذا المصدر (الأقارب) فعال في توفير العمالة، إذا تم وضع ضوابط تجعل المزايا التي تعود من استخدام هذا المصدر تفوق عيوبه مثل محاباة الأقارب في عملية الاختيار"<sup>(1)</sup>.

المنصب وأبدى تعاونا واستعدادا لتقديم المزيد، يستفيد من عقد ثاني، وهكذا، إلى أن يصبح عاملا دائما، "وهناك بطبيعة الحال تطورا في الراتب، بحيث يدخل في نظام العمل بصفة كلية، ويخضع لشبكة الأجور المعتمدة في المؤسسة" حسب مدير الإدارة العامة.

## 2 - معايير الانتقاء:

تخضع هذه المعايير بداية إلى أهمية المنصب، فإذا كان هذا الأخير منصبا عاديا، تستقبل الطلبات ويتم الاختيار حسب المراحل المذكورة آنفا. أما عن القنوات أو المصادر فتكون معارف، جيران في المحيط، البلدية وذلك في إطار الشبكة الاجتماعية، وكذا طب العمل الذي يقترح لوائح على المؤسسة. فيقول أحد الإخوة: "حاول قدر الإمكان الحصول على الموازنة، مثلا عشرة (10) مناصب عمل، يكون التوزيع كالتالي: (04) من المعارف، (02) من قائمة الشبكة الاجتماعية، (02) طلبات ...".

نلاحظ إذن وجود مبدأ "المعرفة" في عملية الانتقاء والتوظيف والذي يرجح إلى حد ما الكفة لصالح المترشح الذي يتوفر له هذا المبدأ أو العنصر، حيث أن "المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد عثمان اسماعيل حميد ، مرجع سابق، ص 161 .

(2) 17، ص 158 .

5.12	06	4 - تجربة عمل سابقة .
4.27	05	5 - الاتصال .
3.41	04	6 - الانفتاح على العالم في إطار الأصالة.
1.7	02	
64.1	75	المجموع الجزئي الأول
		- الشروط المتعلقة بالذات:
14.52	17	1 - أخلاق ذاتية .
13.11	13	2 - الكفاءة .
10.25	12	3 - الاستعدادات البدنية والنفسية
35.9	42	المجموع الجزئي الثاني
100	117	المجموع الكلي

### 3- شرح النموذج المثالي :

يتضح من معطيات الجدول أن النموذج المثالي لعامل هذه المؤسسة يرتسم في محددتين أساسيين المحيط أولاً بنسبة 64.1 % والذات ثانياً بـ 35.9 % وتتمثل خصوصيته في أن الإخوة يتعاملون مع الفرد من منطلق المحيط أولاً بحثاً عن أحسن توظيف.

ننتقل في شرح أو تفسير هذا النموذج من ملاحظتين: إذ يبدو للوهلة الأولى أن هذه المواصفات منفصلة عن بعضها البعض لكنها في الواقع تتضافر فيما بينها لرسم ملامح الشخص المثالي لدى الإخوة كما أن القارئ قد يعلق على هذا النموذج المثالي قائلاً أنه من غير الممكن أو المعقول أن يستطيع أحد الإخوة أو المكلف بعملية التوظيف من تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات المحبذة تتوفر في المرشح للعمل من مقابلة واحد، وحتى لو تكررت المقابلات، كأن يتعرف على أخلاقه أو مدى تدينه.

يبدو أن مدير الإنتاج متروحي وعقلاني في عملية التوظيف خاصة إذا علمنا أنه يرى أن: "سوق العمل لا توفر أفراداً مؤهلين بالمعنى العملي، لأن بين التعليم النظري والتأهيل العملي فرق شاسع، وما نريده ونطلبه هو أفراد ذوي كفاءة بحيث تغطي متطلبات منصب العمل وتلبي حاجاتنا".

تقوم عملية الانتقاء في هذه المؤسسة على أسس موضوعية وعقلانية وأخرى ذاتية، فأما الأولى فتستجيب لخصوصيات منصب العمل بحثاً عن التخصص والكفاءة، وأما الثانية فتخضع لمميزات المؤسسة العائلية والنموذج الذي يتبناه الإخوة والقائم على الحس أو الشعور العائلي، فيضعون بذلك قائمة من الصفات التي يجذبون توفرها في الشخص الذي يوظفونه، وأخرى للصفات التي ينبذونها. وما هذه الصفات إلا عوامل وشروط انتقاء إضافية يفصل بعضها الإخوة ما بين من يسمح له بالعمل في مؤسستهم من العكس، فمن خلال مجمل المقابلات مع عينة من ملاك المؤسسة تحصلنا على 36 صفة محبذة و11 صفة منبوذة، وبعد التمعن فيها ملينا ارتأينا تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين: شروط متعلقة بالذات وأخرى بالمحيط، محاولة منا لرسم ملامح النموذج المثالي لعامل في هذه المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (01) النموذج المثالي لعامل مؤسسة "فلاش الجزائر":

النسبة %	التكرار	الصفة
		- الشروط المتعلقة بالمحيط:
		1 - أخلاق مرتبطة بميدان العمل.
39.31	46	2 - الدين (تدين العامل) .
10.25	12	3 - المعرفة .

وجه، وعدم إثارة المشاكل والتغيب ليظهر بالصورة المشرفة أمام كل من صاحب العمل وخاصة الوسيط الذي سعى لتوظيفه ومنه يكون للمعرفة دورا قبليا وبعديا بالنسبة لعملية التوظيف.

وإذا كانت المعرفة تحدد ما إذا كان الشخص على خلق حسن فكذاك تصف ما إذا كان متدينا وملتزمًا بتعاليم دينه، فصاحب العمل، حسب النموذج المثالي، يبحث عن دين الشخص كوسيلة ثانية لضمان توفر الصفات والأخلاق التي يجذبها، والتدين الذي يقصده الإخوة يتحدد في ثلاث نقاط رئيسية، أن يكون الفرد:

- 1 - إنسانا مؤمنا يتقي ربه في عمله وتعامله مع الآخرين.
- 2 - مسلما "فكريا"، فيترجم إسلامه إلى سلوكيات وتعاملات تليق بمحيط العمل ولا تتنافى معه.
- 3 - معتقدا بالرقابة الإلهية، يؤمن بها ويوظفها في كل سلوكياته وتصرفاته ويعيها في كل تعاملاته، وهي ثمرة النقطتين الأولى والثانية والأهم بالنسبة للمقاول.

فتوظيف الرقابة الإلهية في محيط العمل يضمن الإخوة أن هذا الشخص الذي يؤمن أن الله ينظر إليه ويراقبه ثم يحاسبه على كل أفعاله لن ينحرف ولن تسول له نفسه خيانة الأمانة أو العبث في أملاك وأموال الآخرين (الإخوة)، وبذلك يصبح الدين وسيلة ضبط ثانية يعتمد الإخوة عليها.

كحوصلة أولية لما سبق، نجد أن صاحب العمل يتعامل مع الأشخاص إنطلاقا من المحيط الذي يسمح له بواسطة المعرفة والدين من تحديد الصالح من الطالح. كما أنه يتعامل معهم من خلال أو في

فنجيب إذن على هاتين الملاحظتين بالقول أن المفتاح بالنسبة للإخوة يكمن في عامل "المعرفة"، فحتى ولو كان إحصائيا أو كميا ذا نسبة قليلة 5.12% فكيفيا أو عمليا يتمكن الإخوة بواسطته من الحصول على لمحة موجزة عن كل من صفات المترشح للعمل ودرجة تدينه، ومن ثم مطابقتها ومقارنتها مع محتوى النموذج المثالي، كيف ذلك؟.

يعتمد هؤلاء الإخوة على محيطهم المباشر وغير المباشر (العائلة، الأصدقاء، الجوار...) لإمدادهم باليد العاملة التي يحتاجونها فتصبح هذه الأخيرة معرفة لديهم (غير مجهولة)، وبذلك تكون المعرفة نافذة يتعرف من خلالها الإخوة على صفات وخصائص الأشخاص ليختاروا أيهم أصلح لشغل منصب عمل في مؤسستهم، فالمقابلة الأولى و"الحاسمة" - إذا صح التعبير - لا تجري مع المترشح نفسه وإنما مع المعرف، ونقصد به الوسيط المنتمي لمحيط الإخوة والذي تربطه علاقة ما بالمترشح، فدوره هو منح صورة لأحد هؤلاء الإخوة، عن الشخص المترشح من حيث أخلاقه، تدينه وكفاءته ... الخ، وباختصار يقتصر دور هذا الوسيط على تزكية المترشح لدى مالكي المؤسسة. وبالمقابل يضمنون إخلاص المترشح وتفانيه في العمل، انضباطه وعدم إثارة المشاكل. وبعبارة أخرى تصبح المعرفة وسيلة ضبط غير مباشرة في يد الإخوة، تحول دون الإخلال بالنظام العام داخل المؤسسة. فالمعرفة بالشخص كما يتصورونها، تمكن في مرحلة أولى من ضمان إخلاص الشخص وتحديد ما إذا كان ذو أخلاق عالية، كفئا وملتزمًا الانضباط في سلوكه. وتكفل في مرحلة ثانية تفانيه في العمل وحرصه على أداء مهامه على أكمل

فكذلك الأمر بالنسبة للمقاول فعلى الشخص أن يكون على هذه الشاكلة فلا يطلب منصبا أو وظيفة إلا إذا كان أهلا لها.

وأخيرا يحرص الإخوة على توظيف عنصر الشباب ممن تتوفر فيهم الاستعدادات البدنية بما يميزهم من حيوية ونشاط، واستعدادات نفسية من طموح وقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر. وإذا ربطنا بين خصائص الشاب هذه وأضافنا إليها بقية امتيازات الذات والمحيط، نكون أمام سنوات عمل طويلة في هذه المؤسسة، قد تصل إلى أربعين (40) سنة، وهو استثمار فعلي وعلى المدى الطويل يكتسب خلالها الموظف الخبرة والمعرفة الكافية والشروط التي تؤهله لتحقيق الأهداف والخطط التنموية للمؤسسة.

من خلال الشرح المقدم عن النموذج المثالي لعامل "فلاش الجزائر" نستنتج أن الإخوة المقاولون يتعاملون مع العمال من منطلق استراتيجي يحددون فيه هدفا مركزيا (الربح) ويصوغون خططا ويحددون وسائلها ويهيئون الظروف ويستغلونها لنجاح مؤسساتهم، فنجدهم يجسدون عمليا ذهنية الحصول على الربح وفق المخطط التالي، الذي يلخص كيف يستغل الإخوة محيط مؤسساتهم لصالحها، في شكل عوامل مساعدة، بل يمكن نعتها "بالفاعلة" في تحقيق مخططاتهم التنموية بما فيها الربح.

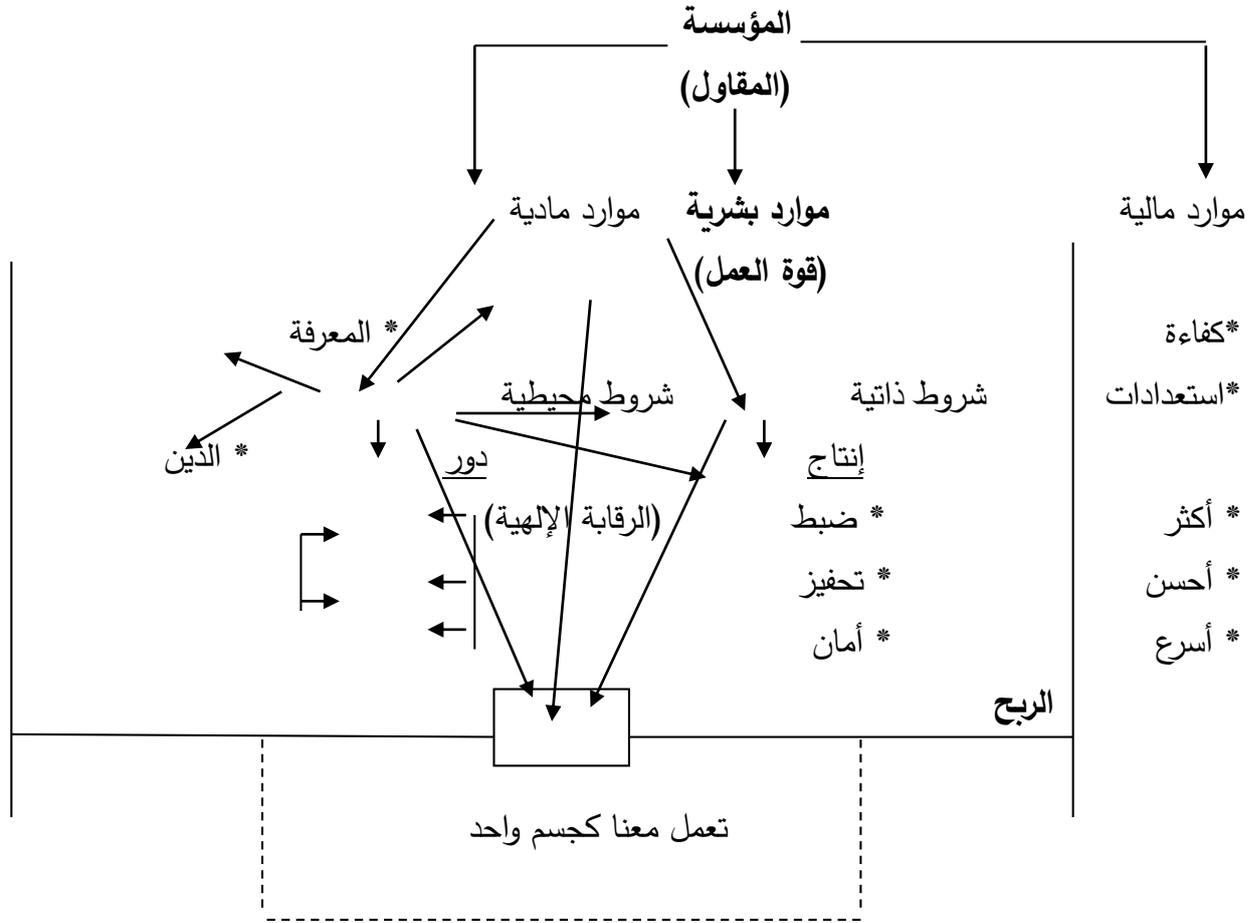
إطار الواقع فإذا كان يختار بعضهم فإنه يقضي واقعا آخر والمتمثل في قطاع الدولة، فحظوظ من سبق له العمل في إحدى مؤسسات القطاع العمومي تتضائل أمام من لم يسبق له ممارسة أي نشاط، فمتغير المحيط إذن يلعب دورا مهما في الاختيار والانتقاء تحسبا لتوظيف مشروط.

إلا أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد، فحقيقة للمحيط دور مهم على حساب الذات لكنه لا يلغيها، بل يمهدها الطريق فحسب، فعلى الذات أن تثبت نفسها وجدارتها لتؤكد أو تنفد أخلاقها وصفاتها، فتصبح المؤسسة المحيط الثاني الذي يختبر فيه الشخص ويتعامل معه. فلاحظنا في النموذج المثالي أن التعامل مع الذات يبدأ من حيث أخلاقها من الاحترام، الثقة ... إلى غاية الحرص على نظافة الشخص وظهوره بالمظهر اللائق غير المنفر.

ولما كنا أمام مؤسسة إنتاجية خاصة تطمح وتسعى للربح، نجدتها تبحث عن الكفاءة لشغل المناصب الحساسة والتي تتطلب اختصاصا علميا ومهنيا. والملفت للانتباه أنه في هذه النقطة أي الكفاءة، هناك توظيف للبعد الديني، فمرجعية الإخوة فيما يخص مسألة الكفاءة هي قصة سيدنا يوسف - عليه السلام - عندما طلب من العزيز "وظيفة" القيم على خزائن الأرض حينما قدر ورأى أنه كفاء لذلك: {قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم} \*.

\* سورة يوسف، الآية 55.

مخطط توضيحي لذهنية الإخوة إزاء الموارد البشرية وكيفية تهيئة شروط الوصول إلى الربح



### شرح المخطط:

- **شروط ذاتية:** إن الخصائص التي تؤهل الفرد لأن يكون قوة عمل إيجابية ومنتجة هي نفسها\* حتى ولو اختلفت في بعض تفاصيلها، إلا أنها عموماً تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية والتي تترجم على إنتاج أكثر، أحسن وأسرع.

- **شروط محيطية:** خاصية هؤلاء الإخوة أنهم لا يكتفون بالمراهنة على الخصائص التي يوفرها سوق العمل، والتي تشترك كل المؤسسات في اختيار واستقطاب أحسنها، بل "يبتكرون" خصائصاً أخرى أشمل وأعم من الذات، وذات طابع تدعيمي

بما أننا أمام مؤسسة خاصة غرضها الأول والأخير هو الربح فسوف توظف وتستغل كل الظروف والشروط لتحقيق ذلك، ولما كان الربح لا يتأتى إلا من المورد البشري (قوة العمل)\* فاستراتيجية الإخوة تندرج في إطار أحسن وأنجع استغلال ممكن لقوة العمل هذه. ومنه فالنموذج المثالي لرجل مؤسسة "فلاش الجزائر" يبنّي ويعمل ضمن هذه الذهنية، إذ بتفرعه إلى فرعين: شروط ذاتية وأخرى محيطية يقود إلى تحقيق هذا الربح كما توضحه الأسهم المبنية في المخطط.

\* فكل المؤسسات تبحث عن الكفاءة والانضباط في العمل والحيوية وتفضل الشاب عن الذي تعدى الأربعين (40) مثلاً.

\* حسب نظرية ماركس.

مسؤولياته كاملة. فمن جهة يشعر العامل بالمسؤولية ويتخفف من عبء المراقبة المتواصلة عليه، فيتحرر من الضغط الذي قد تمارسه رقابة المشرف ليكون أكثر ارتياحا واطمئنانا، فيتحول إلى قوة منتجة. ومن جهة ثانية يحصل الإخوة على مراقبة إلهية ذاتية تعمل بالموازاة مع المراقبة الهرمية، حتى أن المقاول يراهن على الأولى ويثق في فعاليتها عوض رقابة الإنسان للإنسان (المشرف).

يتواصل إبداع الإخوة باختيار وتوظيف عامل آخر من المحيط والمتمثل في المعرفة، الذي يستغله كوسيلة ضبط ثانية، من حيث أن العامل الذي تحصل على وظيفة بتدخل الوسيط، يحرص على الظهور بالمظهر المشرف أمام كل من المقاول وهذا الوسيط الذي سعى إلى توظيفه. الشيء الذي يقودنا إلى الدور الثاني المتمثل في التحفيز من خلال العلاقة إدارة / عمال، فبفعل قرب هذا العامل\* من المقاول يحضى بمعاملة متميزة ويلقى التحفيز الذي يشجعه على العطاء أكثر من جهة، ومن جهة أخرى علاقته بالوسيط وحرصه دائما على تشريفه أمام أصحاب المؤسسة، يحفزه وبدفعه إلى عدم إدخار أي جهد في بذل المزيد، فتكون هناك علاقة متبادلة بين الضبط والتحفيز.

وأخيرا تخلق هذه الشروط المحيطية الشعور بالأمان لدى هؤلاء الإخوة، فمعرفةهم بالشخص الذي يعمل أو سيعمل في مؤسستهم يشعروهم بالإطمئنان نحوه من حيث أنه ليس مجهول الماضي بالنسبة إليهم ويطمئنهم كذلك على إمكانية نجاح سعيهم في

فيلجؤون إلى المحيط ويستعينون بالمعرفة والدين كعاملين فرز وانتقاء ليضمنوا بهما مصداقية الشروط الذاتية، وفي نفس الوقت تؤدي هذه الشروط المحيطية دورا فعالا يساهم في تحقيق الربح، من حيث أنها تصبح وسيلة ضبط غير مباشر لقوة العمل، فلا نغفل عن أننا نتعامل مع إنسان مهما بلغت درجة كفاءته ومهارته إلا أن تحقيق قاعدة إنتاج أكثر، أحسن وأسرع يتطلب مراقبته والسهر على أداء مهامه والحرص على عدم تضييع الوقت وهدر المواد الأولية. فتصبح المراقبة وظيفة أساسية واستثمارا ضروريا لكنه يزيد من تكلفة الإنتاج. ولما كان الربح في أبسط أشكاله يساوي الإيراد ناقصا التكاليف<sup>(1)</sup>، ومنه العمل على تقليص قيمة هذه الأخيرة، فهنا يكمن الإبداع لدى هؤلاء الإخوة الذين من خلال وضعهم للشروط المحيطية يكونون قد وضعوا نظاما غير مباشر للمراقبة (الضبط)، يهدف إلى ضمان السير الحسن، بل الأحسن للعمل، مع التقليل من تكلفة المراقبة الكلاسيكية التي يضمنها أو يؤديها المشرف. إلى درجة أن الإخوة يتفادون مساوئ هذا النوع من المراقبة التي تنجر عنها علاقات عمل قد تكون حادة نتيجة للاستجابة لسلطات السلم الهرمي، والتي قد تؤثر سلبا على مستويات الإنتاج (الكبح).

فيجعل الإخوة من الدين أداة فاعلة داخل ولصالح المؤسسة. ففي تصورهم العامل الذي يوظف الرقابة الإلهية في عمله لا يملك إلا أن يؤدي الأمانة ولا يخونها، فيبتن عمله ويتحمل

(1) انظر: الموسوي ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية، التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

## 4 - عملية التوظيف:

بعدما تعرفنا على الإجراءات والمعايير النظرية لعملية الانتقاء والتوظيف في هذه المؤسسة، نستعرض فيما يأتي نتائج البحث الميداني، للتعرف عن قرب على كيفية التحاق أفراد العينة بالمؤسسة وشغلهم لمختلف الوظائف، لنجري بعدها مقارنة بين النموذج المثالي المقترح والنتائج الميدانية.

من خلال رصد العلاقة بين المستوى التعليمي وكيفية الالتحاق بهذه المؤسسة نجد أن 58.89 % من المبحوثين قد التحقوا بالوساطة بفضل كل من الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 65.62 % ومستوى متوسط ب 65.31 %، في حين نجد أن 26.31 % من الذين لديهم مستوى جامعي قد عرض عليهم رب العمل العمل في مؤسسته نظرا لمستواهم من جهة ولكونهم متحصلون من جهة ثانية على خبرة ميدانية، حيث سبق لهم العمل في القطاع العام أو الخاص، ومن خصائصهم أن بعضهم سبق له العمل مع أحد المقاولين حينما كانا إطارا في إحدى المؤسسات العمومية، أو سبق له التعامل مع المؤسسة حينما كان موظفا في القطاع الخاص. وبذلك نرى أن المقاول يستثمر ويوظف علاقاته المهنية والعملية لصالح مؤسسته باستقطاب ذوي الشهادات والخبرة التقنية والعلمية، خاصة أولئك الذين تسنى لهم معاينة عملهم وكفاءتهم سواء كزملاء عمل أو كمتعامل مع المؤسسة التي كان يعمل بها الشخص المعني أو المستقطب.

فيما يخص قناة الوساطة نجد أنها من نصيب أو في صالح المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي، متوسط وثنائي، مع التقارب الشديد بين هاتين

خلق الجو العائلي داخل المؤسسة بل ويسهل لهم ذلك، فلا ننسى أن قاعدة التعامل بين المقاول والعامل هي "تعمل معنا كجسم واحد".

ثم إن اطمئنان الإخوة وشعورهم بالأمان ينعكس على كيفية تعاملهم مع العمال، من حيث مرونة علاقات العمل بين الطرفين، خاصة في ظل الجو العائلي مما يؤدي إلى شعور مماثل لدى العمال، الشيء الذي يؤثر إيجابيا على أدائهم ويحفزهم على العطاء أكثر ويحد من المقاومة ويدعم الضبط غير المباشر، ومنه ترسم علاقة أخرى بين كل من دور الأمان، التحفيز والضبط.

بعد التعرف على خصائص عملية الانتقاء ومعاييرها لدى هذه المؤسسة، وبعد الاطلاع على النموذج المثالي للشخص الذي يبحث عنه الإخوة ويسعون لتوظيفه في مؤسستهم، ننقل فيما يلي لدراسة خصائص عمال هذه المؤسسة اعتمادا على اختيار عينة منهم وسنحاول تسليط الضوء على أهم خصائص عمال هذه المؤسسة خاصة من حيث عملية التوظيف للتعرف على ما إذا قد تمكن الإخوة من تجسيد نموذجهم المثالي\*، أم أنه بقي تصورا في أذهانهم فقط، ولم يتمكنوا بعد من إيجاده على مستوى الواقع.

\* تشير إلى أن عملية المقارنة بين النموذج المثالي وخصائص عينة العمال تقتصر على المواصفات الموضوعية - إذا صح التعبير - و المتمثلة في السن، المستوى التعليمي، الكفاءة، وعامل الوساطة (المعرفة)، دون التعرض إلى الخصائص الشخصية والنفسية نظرا لعدم تجهيز استمارة البحث لهذا الغرض.

في الأخير هل من علاقة تربط بين كيفية الالتحاق  
وكون المبحوث ذو علاقة بعائلة المقاولين.

ومن ناحية أخرى نجد أن 60 % من الذين  
يوجد علاقة بينهم وبين عائلة المقاولين قد التحقوا  
بالوساطة مقابل 58.54 % لا علاقة بينهما. وأن  
34.14 % من الذين لا تربطهم علاقة بالعائلة تم  
التحاقهم بعد الاتصال المباشر بالإدارة.

يبقى كما نرى نفس الاستنتاج واردة، حيث  
يتجلى أن الوساطة عامل انتقائي معول ومعتمد  
عليه ينفي أي ميزة أخرى، إذ يتضح أنه من غير  
الضروري أن يكون المرشح على علاقة مباشرة  
بعائلة المقاولين، فيكفي أن يتوفر وسيط ثالث يجمع  
بين الطرفين طالب العمل وصاحب العمل ليأخذ  
صفة ضامن الطرف الأول.

لكن ذلك لا ينفي ميلا طفيفا لاستقطاب أفراد  
من العائلة للعمل بالمؤسسة حرصا على مبدأ الولاء  
والتفاني في العمل مع توفر عامل الثقة في إطار  
العائلة الواحدة.

ومنه نستنتج أنه:

1 - تبقى الوساطة القناة الأكثر نجاعة وضمنا  
للحصول على منصب عمل في مؤسسة "فلاش  
الجزائر" بتوفر المواصفات التالية:

- مستوى تعليمي بين الابتدائي والثانوي ومنه  
لا تتطلب مستوى تعليميا عاليا.
- من نصيب أو في صالح من لم يسبق له  
العمل سواء كان متربصا في أحد مراكز التكوين أو  
عاطلا عن العمل من جهة، أو كان يعمل لدى أحد

الفئتين الأخيرتين، فحظوظ هذه الفئة التي تحمل في  
معظمها شهادة من مركز للتكوين المهني تكبر مع  
وجود عامل الوساطة الذي يسهل لها مهمة  
الحصول على منصب عمل بهذه المؤسسة.

يعتمد المقاولون إذن على توظيف انتقائي حسب  
المستوى التعليمي، يخضع في خصوصياته إلى  
توظيف لعلاقاتهم المهنية السابقة لصالح مؤسستهم  
باستقطاب ذوي الكفاءة، واستثمار علاقاتهم  
الشخصية مع محيط المؤسسة في انتقاء العمال.

وبالبحث عن العلاقة بين عمل أحد أقارب  
المبحوث أو أحد معارفه في المؤسسة وكيفية  
الالتحاق، نجد أن 70.9 % من الذين يعمل أحد  
أقاربهم أو معارفهم في المؤسسة تم التحاقهم  
بالوساطة، مقابل 46.15 %. بينما 38.47 % من  
الذين لا يعمل أحد أقاربهم أو معارفهم بالمؤسسة تم  
التحاقهم من خلال اتصال مباشر بالإدارة.

تبقى إذن قناة الوساطة القناة الأكثر فعالية في  
التوظيف بهذه المؤسسة، بدعم من الذين يعمل فرد  
آخر من محيطه في هذه المؤسسة، علما أن  
70.9 % كان ذلك قبل التحاق المبحوث بمنصبه،  
و21.81 % بعده، و7.28 % (04) قبله وبعده،  
وبذلك نرى أن المؤسسة تجمع أفراد يتعارفون خارج  
محيط المؤسسة التي يعملون بها.

كما أن سواء كان هذا الوسيط الذي يسهل  
الحصول على عمل يعمل هو نفسه بهذه المؤسسة  
أو في مؤسسة أخرى، يظل المسهل الأنجع والقناة  
الفعالة للحصول على منصب عمل، ما دام ذو  
علاقة مباشرة أو غير مباشرة بأحد الإخوة. ولنرى

خاصة إذا علمنا أن ثلث الفئة التي وظفت عن طريق الوساطة تقريبا 33.33 % تدعم هذا الإتجاه أو هذا الرأي.

و22.42 % من المبحوثين يحددون المعيار المطلوب في جدية وانضباط المترشح، الرأي الذي يعزز ما يذهب إليه المقاولون في تحبيذ ذوي السلوك الحسن والمنضبطين في سلوكهم وردود فعلهم مدعمين بـ 40 % من الذين تم التحاقهم ردا على إعلان ورد في إحدى الجرائد.

بينما 14.01 % ترى أن تقديم طلب عمل للإدارة كافي للحصول على منصب عمل، وما يدعم هذا الرأي هو الفئة التي التحقت بعد الاتصال المباشر بالإدارة بنسبة 21.87 % .

في حين معيار الشهادة لا يلعب دورا حاسما في التوظيف حسب رأي المبحوثين ما دامت نسبته تقدر بـ 11.21 %، علما أن الفئة التي عبرت عن هذا المعيار هي التي تم التحاقها بعرض من المقاولين بنسبة 28.57 %.

من خلال هذه النتائج نجد أن العامل على احتكاك معتبر بجو المؤسسة، حيث تمكن من رصد كفايات التعامل خاصة فيما يخص عملية التوظيف، فرأى أن معيار الوساطة يلعب الدور الحاسم في عملية التوظيف إلى جانب عامل الجدية والانضباط الذي يبحث عنه المقاولون ويطلبون توفره في الفرد الذي يريد العمل في مؤسستهم.

الخواص أو يزاول عملا حرا من جهة أخرى. وبذلك يتجسد تفضيل المقاولين للفئة التي لم يسبق لها العمل خاصة لدى القطاع العام، لأنه حسب أحدهم: "لكي يكتسب تقاليد العمل عندنا".

● من غير الضروري أن يكون الوسيط بين المترشح المقاول منتشيا إلى المؤسسة كما أنه من غير الضروري أيضا أن يكون المترشح ذو علاقة بعائلة المقاولين.

2 - بالنسبة للقناتان اللتان تحددان مسبقا احتياجات الإخوة، وشروطهم فالمواصفات المطلوبة هي:

● بالنسبة للملتحقين عبر القناة الأولى "إعلان في الجريدة" فهم ذوي مستوى جامعي، لم يسبق لهم الاحتكاك بعالم الشغل، ليست لديهم وساطة ولا علاقة تربطهم بالإخوة.

● بالنسبة للملتحقين عبر القناة الرابعة "طلب من المقاول" فهم جامعيون لديهم خبرة في أحد مؤسسات القطاع العام، تربطهم علاقة بالإخوة وتحديدا هي علاقة صداقة (5/3) منهم، وعلاقة مهنية (5/2) (حيث سبق لهم العمل معا حينما كان أحد الإخوة إطارا في القطاع العام) .

بعدها رأينا العوامل التي تؤثر في عملية التوظيف نحاول الآن معرفة رأي المبحوث بهذا الخصوص حيث يرى ربع المبحوثين 25.23 % أن المعيار المطلوب للحصول على منصب عمل بهذه المؤسسة هو العلاقات الشخصية أو كما يعبرون عنه "المعرفة"، الشيء الذي يؤكد تصريح المقاولين في كونها تلعب دورا في عملية التوظيف،

مراكز التكوين المتخصصة. لكن حينما يقتضي الاختصاص والكفاءة التقنية تكون الأولوية لأهل الاختصاص، على رأسهم جامعيون ذوي تجربة وخبرة في الميدان المطلوب.

- يتضح أن أغلبية أفراد العينة من عنصر الشباب يتراوح سنهم ما بين 17 - 35 سنة، ومنه تفضيل الإخوة قد تحقق في تفضيل "الشبيبة" لأنه في تصورهم "الشباب نغرسوا فيه أفكار جديدة" على عكس الكهل الذي سبق له الاحتكاك بعالم الشغل والذي في تصورهم يكون "مربي في ميدان آخر"، في الوقت الذي مراد المقاول أنه "تقاليد العمل يكتسبها عندنا".

من وجهة نظر مغايرة، وتحديدًا من مبدأ الاستثمار في المورد البشري، فالأولى أن يراهن الإخوة على فئة الشباب لأن مدة أو سنوات العمل لديها أكبر من غيرها، فإذا اعتبرنا أن السن القانوني للعمل يحدد من 18 سنة، و حصرنا الشباب ما بين 18 - 35 سنة، فأمام هذا الأخير سنوات عمل تقدر بـ 42 سنة حتى يصل إلى السن القانونية للتقاعد 60 سنة، مقارنة مع الذي يفوق سنه 35 سنة، والذي تتاح له سنوات عمل تقدر بـ 24 سنة، أمام هذا الوضع ترجع الكفة للحالة الأولى (الشباب)، خاصة إذا علمنا أن هدف الإخوة هو "ربط العامل بالمؤسسة" بحيث لا يفكر في التخلي عنها، فأمام الإخوة إذن استثمار للمورد البشري على المدى الطويل بتفضيل فئة الشباب، والسعي لاستقطابها في مرحلة أولى، وحثها على الاستمرار مع المؤسسة في مرحلة ثانية اعتمادًا على مبدأ التحفيز في ظل سياسة الخدمات الاجتماعية.

ورجوعا إلى المقارنة بين النموذج المثالي\* والنتائج المحصل عليها من البحث الميداني نجد أنه:

- فعلا الوساطة أو "المعرفة" تلعب دورا كبيرا في عملية التوظيف، وترجح كفة المترشح الحائز على هذا الامتياز - إذا صح التعبير - أمام مترشح استوفى كل الشروط المطلوبة عدا أن يكون من معارف أو أقارب العائلة، وبهذا الصدد تقول إحدى المبحوثات عن كيفية التحاقها بالمؤسسة والوزن المعطى الذي تلعب "المعرفة" بعدما اطلعت على إعلان التوظيف الذي أعلنت عنه المؤسسة في إحدى الجرائد أرسلت ملفا مفصلا عن مؤهلاتي، أجريت المقابلة واستوفيت كل الشروط، لكن في وقت الصح دخلوا معارفهم، امبعد كي زادوا اسحقوا، عاودت بعثت ملف آخر وكانت النتيجة أنني تحصلت على منصب عملي هذا".

- كما رأينا، يفضل الإخوة أفرادا ذوي كفاءة في المجال العملي أو التطبيقي أكثر منه النظري أو التعليمي. فأغلبية المبحوثين ذوي مستوى تعليمي ما بين المتوسط والثانوي، حائزون على تأهيل من أحد مراكز التكوين المهني، في اختصاصات متعددة، علما أن الاختصاص قد لا يلعب دورا مهما أمام الكفاءة وتوفر مبدأ إتقان العمل والقدرات المصحوبة بالطموح. فيقول أحد المدراء: "لدينا عمال ذوي اختصاصات متعددة، مثلا واحد اختصاص علم البحار" اختصاص لا يمد بصلة إلى نشاط المؤسسة، لكن ما دام "العامل يبدي تعاوننا واستعدادا للعمل" فالتخصص لا يهم، ما دام يتلقى تكويننا في مكان العمل، وإن استدعى الأمر تكويننا في أحد

## الاستنتاج :

لقد توصلنا خلال العرض السابق إلى أن المقاولين يحرصون كثيرا على عمليتي الانتقاء والتوظيف، علما أنه توظيف انتقائي لفئة معينة، يعتمد فيه المقاولون على العائلة وجوارها أو بصفة أدق على العلاقات التقليدية لإمداد المؤسسة بالعمال.

كما أن المقاولين ينتقون ويوظفون العمال على أساس قائمة من الصفات المحبذة بحيث يتعاملون مع الفرد انطلاقا من المحيط الذي يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة مؤمنا لها اليد العاملة الكفئة ومحل الثقة، وبذلك تلعب الوساطة دورا حاسما في عملية التوظيف إلا أن ذلك لا ينفي الأسس والعناصر الموضوعية في عمليتي الانتقاء والتوظيف، فحيث يقضي الاختصاص تكون الأولوية لهذا الأخير، خاصة مع توفر الدورات التكوينية التي تتكفل باكساب العامل المهارات والتقنيات التي تحتاجها المؤسسة.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 1995.
2. بودهان م. الأسس والأطر الجديدة للاستثمار في الجزائر. دار الملكية. الجزائر. 2000.
3. صخري عمر. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. الطبعة الثانية. 1993.
4. طرطار أحمد. الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1993.

5. عدان علي. بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الشركة الوطنية للنشر والتوزيع. الجزائر. 1981.
6. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
7. الموسوي ضياء مجيد، النظرية الاقتصادية، التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
8. +Ouabdessellam Cherif. **L'esprit d'entreprise, clé du développement. Réflexions d'un manager.** Editions ENAP. Alger. 1992.
9. Amblard H et Autres . **Les nouvelles approches des organisations.** Editions du Seuil. Paris. 1996
10. Citeau Jean-Pierre. **Gestion des ressources humaines, Principes et cas pratiques.** Editions Armond Collin. Paris. 2eme Ed. 1997.
11. Courttois Alain et Autres. **Gestion de production.** Les Editions D'Organisation. Paris. 1989.
12. Mathis Louis, **Gestion previsionnelle et valorisation des ressources humaines,** Les Editions d'organisation , Paris , 1982
13. Meyssonner Jean. **Gestion individuelle et collective des ressources humaines, guide pratique.** Editions Eyrolles. Paris. 1991
- Meyssonner Jean. **Gestion individuelle et collective des ressources humaines, guide pratique.** Editions Eyrolles. Paris. 1991