

إدارة المورد البشري بمؤسسة سونلغاز حالة سونلغاز _ معسكر _

Human Resource Management at Sonalgaz Foundation Sonelgaz case_ Mascara_

مجدوب بحوصي

عبد العزيز زواتيني

سمير عزوني*

جامعة بشار- الجزائر

جامعة البويرة - الجزائر

جامعة بشار- الجزائر

bahoussi8191@gmail.com

Aziz.azizmedea26@gmail.com

Samir.azouni@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2024/12/15

تاريخ القبول للنشر: 2024/12/02

تاريخ الاستلام: 2024/11/23

ملخص:

في هذه الدراسة نحاول تتبع مسار المورد البشري في سونلغاز وكيفية إدارته وسيروته حيث تعد مؤسسة سونلغاز (شركة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز) من المؤسسات الرائدة في الجزائر ومرجعية لدى العديد منها خاصة في إدارة الموارد المختلفة، بداية من التوظيف والاستقطاب وصولاً للتكوين واحتواء ثقافته وقيمه ودور القيادة الإدارية في كل ذلك استعملت في الدراسة كل الخطوات المنهجية كالعينة والمنهج والملاحظة وكذا الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات لتوضع في جداول ونقوم بتحليلها لتتوصل في الأخير إلى نتائج نوردها في هذه المداخلة.
الكلمات المفتاحية: مورد بشري، توظيف، تكوين، قيادة إدارية، فعالية تنظيمية.
تصنيفات JEL: M12، O15.

Abstract:

In this study we try to know and track the course of the human resource in Sonelgaz and how to manage it and its behavior and the Sonelgaz Corporation (production and distribution company of electricity and gas) is one of the leading institutions in Algeria and a reference to many of them, especially in the management of various resources, from employment and polarization to training and containment of its culture, values and role of management leadership in all of this, used in the study all the methodological steps such as sample, method, observation and such form as a technology to collect information to be put in tables and analyze them to reach the final conclusions. We include it in this intervention.

Keywords: Human resource; Recruitment; Genesis; Administrative leadership; Organizational effectiveness.

Jel Classification Codes: M12، O15.

* المؤلف المراسل.

كل تنظيم او منظمة بشكل عام ومؤسسة سونلغاز ميدان دراستنا بشكل خاص أن تحدد الآليات التي تسمح لها بتحديد مميزات المورد البشري لديها وإدارته ولا يتأتى هذا إلا بوجود قيادة إدارية فعالة وواضحة المعالم والشروط وتطبيقها في استقطاب واختيار وتعيين مواردها وكذا الحرص التام على تكوينهم وتطوير قدراتهم بشكل مستمر ودائم إضافة إلى العمل على دمجهم في ثقافتها التنظيمية مع مراعاة قيمهم الخاصة، لذلك كان لزاما على مؤسسة سونلغاز الحصول على موارد بشرية ذات فعالية وكفاءة عالية من أجل استمراريتهما وبقائها في مجال الأعمال، فإدارة الموارد البشرية وقيادتها على وجه الخصوص لم تعد تقتصر مهامها على مجرد توظيف العاملين بل تكوينهم وتتبع مسارهم ومتطلباتهم وبشكل دائم ومستمر وهي سياسة إدارية للمؤسسة، من منطلق أن وظيفة المورد البشري هي وظيفة كل رئيس أو عامل أي كان مستواه داخل المؤسسة.

إدارة المورد البشري كان ولا يزال محل اهتمام وبحث ودراسة فكرية، وعليه فإننا نحاول من خلال هذه الدراسة رفع اللبس عنه من خلال إثبات واقعه في ميدان الدراسة (سونلغاز) وتتبع مساره الوظيفي بداية بتحديد المفاهيم وصولا إلى نتائج الدراسة.

من خلال هذا الطرح نحاول الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الإدارية بسونلغاز في إدارة وتسيير المورد البشري؟ وما هي السياسة المتبعة في توظيف وتكوين المورد البشري؟ وهل تعتمد القيادة على احتواء جميع القيم والثقافات الموجودة داخل سونلغاز ما يسمح للوصول إلى ما يسمى بالكفاءة والفعالية التنظيمية؟

2. تحديد المفاهيم

1.2. القيادة الإدارية

مفهوم القيادة LEADERSHIP من المفاهيم المركبة والتي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، ولا يوجد تعريف واحد يحظى بالقبول ويلم بما تحمله الكلمة من معنى، فوجهة نظر القائم بالتعريف وكذا نواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغت فيه، كلها عوامل تجعل هذا الاختلاف غير أن هذا لا يمنعنا أن نقدم لكم بعض التعاريف:

يعرفها فردريك معتوق MAATOUK "القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على احترام وتقدير الآخرين والتي تجعل من الفرد قادرا على توجيه الأنماط السلوكية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية التوجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار. (maatouk, 1998, p. 212)

يعرفها كونترو وأودنيل KOONTZ & O'DONNELL "هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. (رجب، 2000، صفحة 05)

2.2. التوظيف

يمكن إعطاء العديد من المفاهيم للتوظيف باعتباره من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي:
"هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بهدف الاختيار العقلاني للمترشحين للعمل في مصالحتها من خلال وضع مجموعة من المواصفات والشروط التقنية والعلمية والاجتماعية وذلك بغرض تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي"
التوظيف هو الطريقة التي تتمكن بها المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد والتنوعية والمواصفات المطلوبة باختيار أفضل العناصر المتقدمة. (منصور، د.س، صفحة 94)

"التوظيف هو مجموعة العمليات التي بموجبها يكتشف الأجدروالاكفؤ من العناصر التي تريدها المؤسسة ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها". (laurette, 1995, p. 401)

3.2. التكوين

تعدد تعاريف التكوين لأن كل باحث ينظر الى زاوية تختلف عن أخرى ولكن يمكن أن نعرفه كما يلي:
"هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة لاكتساب الفرد والجماعة المعارف والمهارات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي_المهني_وتحقيق فعالية التنظيم من جهة أخرى.(حسين، 1991، صفحة 111)
"التكوين هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع كفاءته ومهاراته وزيادة خبرته من أجل إتقان العمل والتميز والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة، أو هو حسب منظمة الأمم المتحدة "اليونسكو" هورفع كفاءة الفرد بواسطة الأفراد من أجل الأفراد.(جوهر، 2011، صفحة 97)

4.2. الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عنصر أساسي يفرض على القادة أن يفهموا أبعاده وعناصره لأنه مفهوم شائع ولكن غير متحكم فيه من طرف الكثير من رواد المؤسسات، غير أنه يمكن تعريفه كما يلي:
الثقافة التنظيمية "تعبّر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في المنظمة وهي بدورها تؤثر في الجوانب الإنسانية وفي سلوك الأفراد وتشمل القوة، المكافأة، الكفاءة، الفعالية، العدالة، فرق العمل، النظام...".(هريرت، 2011، صفحة 19)
"تعني مجموعة المعتقدات والمفاهيم والطقوس والعادات والتقاليد، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشترك الكل في تكوينها". (صاولة، 2009، صفحة 10)

3. الإجراءات المتبعة في الدراسة

استعمل في الدراسة المنهج الوصفي في دراسة واقع سونلغاز القيادة المتبعة فيها وانعكاسها على كل من التوظيف وتكوين المورد البشري ومراعاة ثقافته وقيمه بالمؤسسة من خلال رصد تاريخ المؤسسة والاطلاع على هيكلها التنظيمي كما تم اختيار المنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات والنتائج، استعمل في قراءة الجداول واستنطاقها سوسيولوجيا والتعليق على النتائج معتمدين على المناقشة والتحليل، استعمل في الدراسة كذلك كل من تقنية الملاحظة والمقابلة والاستمارة إضافة إلى سجلات الشركة كالقانون الداخلي والاتفاقية الجماعية في جمع المعلومات، أما عينة البحث فقد كانت طبقية عشوائية من مجموع العمال على مستوى كل المصالح الموجودة فيها، فالعدد الإجمالي للعمال 167 منهم 67 إطارا، 36 عون تحكم، 50 عون تنسيق و14 عون تنفيذ، تم أخذ 80% كنسبة سبر من مجموع العمال، وبشروط العينة الطبقية أخذنا نفس النسبة 80% على كل الطبقات متحصلين على ما يلي: الإطارات 50، أعوان التحكم 29، أعوان التنسيق 40، أعوان التنفيذ 11. تجدر الإشارة أن الدراسة أجريت بالمديرية الجهوية لسنلغاز بمعسكر.

4. إدارة المورد البشري بسونلغاز

نحاول في الجداول التالية تحليل تساؤلات الدراسة وتفسيرها قياسا إلى الواقع مع ذكر النتائج المتوصل إليها متخذين المتغيرات التالية (التوظيف والتكوين وثقافة العمال).

1.4. توظيف المورد البشري

نحاول من خلال هذا معرفة رأي العمال في عملية التوظيف بسونلغاز وكيفية العلم بها وسيرورتها وهل للوسائط تأثير عليها.

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

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العلم بالوظائف
5.52	09	7.69	01	06	03	2.5	01	6.66	04	وسائل الإعلام
14.72	24	23.07	03	16	08	12.5	05	13.33	08	الإعلان الداخلي
17.79	29	23.07	03	20	10	15	06	16.66	10	عن طريق صديق
42.33	69	30.76	04	40	20	37.5	15	50	30	مراكز التوظيف
19.63	32	15.38	02	18	09	32.5	13	13.33	08	الطلب الشخصي
100	163	100	13	100	50	100	40	100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول يظهر 42.33% من العمال علموا بوجود توظيف في المؤسسة عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف الولائية والتي تدعم بـ 50% منهم من الإطارات مقابل أضعف نسبة بـ 05.52% من العمال علموا بوجود توظيف داخل المؤسسة عن طرق وسائل الإعلام وأغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 07.69%، في حين تمثل النسبة 17.97% من العمال يصرحون بوجود علم بالتوظيف داخل المؤسسة عن طريق أصدقاء لهم وأغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 23.07%.

مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية هي المقصد الأول للمترشح لمعرفة الجديد حول التوظيف في سونلغاز فهي المكلفة بالإعلان والإشهار لعدد المناصب وشروط الإلتحاق، وهو ما لم ترضى به القيادة في سونلغاز فهي تريد أن تكون عملية التوظيف مستقلة عن هذه المراكز وتتم بطرق مباشرة بداية من تحديد المناصب إلى غاية التثبيت كما أن الكثير من المترشحين يقصدون المؤسسة بالطلب الشخصي بالصدفة موازاة مع الفترة التي يسمعون فيها بوجود المسابقات على المستوى الوطني وفي كل المؤسسات.

بينما هناك فئة من طالبي التوظيف يعلمون به عن طريق أصدقائهم وحتى من أهلهم وجيرانهم ممن يعملون بها، في حين لا تمثل وسائل الإعلام مرجعا للمترشح في كيفية التوظيف بسونلغاز ربما لعدم الثقة أو عدم الاهتمام بهذه الوسائل التي ليست مرجعا في كل شيء وليس فقط في التوظيف بسونلغاز، وهي قليلة جدا وهو ما أشار إليه أحد العمال بأنه تم الاطلاع على الإعلان للتوظيف بإحدى الجرائد اليومية والمحلية وهو من الإطارات وعمال التنفيذ وهو ما كانت تتبعه إدارة الموارد البشرية في وقت مضى بغية استقطاب المورد البشري وهي احترافية (استعمال الصحف)، التي تعطي فرصة للجميع، فاستقطاب واختيار وتعيين المورد يجب أن يتم وفق هكذا وليس وفق العلاقات الشخصية والعائلة وغيرها.

جدول 2: توزيع العمال حسب كيفية توظيفهم في هذه المؤسسة

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	كيفية التوظيف
76.92	100	90.9	10	75	30	68.96	20	80	40	أساس الشهادة والاختبار
6.15	08	00	00	05	02	6.89	02	08	04	على أساس التحويل
9.23	12	9.1	01	7.5	03	13.79	04	08	04	على أساس وسائط
7.69	10	00	00	12.5	05	10.34	03	04	02	أخرى
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه نجد أن 76.92% من العمال تم توظيفهم على أساس الشهادة أو الاختبارات مدعمة بـ 90.90% منهم من عمال التنفيذ تليها نسبة 80% منهم من الإطارات، في حين تظهر النسبة الأضعف بـ 06.15% من العمال تم توظيفهم على أساس التحويل بنسبة 8.50% من الإطارات كما أجاب منهم بنسبة 07.6% بأن هناك أسباب أخرى لتوظيفهم وغالبيتهم من أعوان التنسيق بـ 12.50%.

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

ما لاحظناه في زيارتنا لسونلغاز هو أن كلام المسؤولين عكس أفعالهم وهو ما يدل على أن التوظيف لا يتم أبدا وفق القانون واحترام الشروط من وضع الملف حتى التثبيت، وأنا عند رئيس قسم الموارد البشرية يأتي شخص يحمل ملف ويقول فلان بعثني إليك وهاتفه النقال لا يكف عن الرنين، فقد جرت العادة أن يتم استلام الملف من يد صاحبه مباشرة وهو يمثل المراحل الأولى التي يجب أن يمر بها طالب العمل لكن الحقيقة أن أغلب الملفات يغيب عنها أصحابها أثناء تسليمها لتولي عنهم أفراد آخرين وهو ما يؤكد عليه المكلف بالاتصال التي أكدت بقولها ليس دائما الكفاء والفعال من يتحصل على الوظيفة بسونلغاز.

جدول 3: مساهمة طرف أو شخص في عملية التوظيف

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

المصدر: من إعداد الباحثين.

70.76% من العمال يصرحون بعدم وجود شخص ساهم في توظيفهم وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 75% مقابل 29.23% من العمال يصرحون بوجود شخص ساهم في توظيفهم أغلبهم من أعوان التحكم بنسبة 34.48%. المبدأ الأساسي والهدف الأسمى من عملية التوظيف لدى المؤسسة حسب رئيس قسم الموارد البشرية وكل العمال هو الحصول على الكفاء من الموارد من أجل إعطاء فعالية أكبر وتحقيق أهداف المؤسسة ولكن نحن من خلال استجواباتنا وجدنا بأن هناك طريقتين أو أسلوبين متبعين في الحصول على الموارد البشرية وكيفية توظيفهم ولا يتناقض دائما تصريح العمال مع تصريح القيادة في حقيقة التوظيف بالمؤسسة فهناك نسبة 70.76% من العمال يصرحون بأنه لا يوجد هناك شخص ساهم في عملية توظيفه وغالبيتهم من العمال ومن الإطارات وهذا شيء منطقي لأن لديهم الشهادات والخبرات التي تأهلهم للحصول على المنصب، خاصة إذا كانوا يعملون في مؤسسات أخرى تكسبهم علاقات شخصية ومعارف تمكنهم من الحصول على الوظيفة، في حين عبر عمال آخرون بأن هناك أشخاص ساهموا في توظيفهم سواء من داخل أو خارج المؤسسة

وهذا بداية من علمهم أن المؤسسة تقوم بالتوظيف مروراً بكيفيات وضع الملف ودراساته مروراً بإجراء المقابلة إلى غاية التعيين والتثبيت فكلها مراحل تمر عبر وساطة وتدخلات بينية فرئيس الموارد البشرية يقوم بعمل الوساطة ورأينا ذلك من هاتفه الشخصي أو من خلال زيارات طالبي العمل إلى مكتبه، وهو ما يمس بمصداقيته ومعايير التوظيف والمؤسسة ككل ويكسر الرداءة واللاعدل، فبالرغم من أنه مرغى 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 بأن مدير الموارد البشرية DRH جاء بكل أهله وجيرانه من تيغنيف وهي منطقة واقعة بضواحي معسكر، مشيراً إلى الرئيس الذي يعتبر ابن هذه المنطقة وهو ما عبر عنه آخر "الشهادة الحقيقية على حد تعبيره ليست العلوم والمعارف وإنما هي الخيوط والشخصيات التي تعرفها للوصول إلى الوظيفة"، كما يشير رئيس الموارد البشرية أن عملية التوظيف تتلاءم وتتأقلم مع الظروف الحالية التي تعرفها 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 تابعوا تكويناً مؤهلاً.

– العمال ذوي عقود العمل محددة المدة والتي كانت محل عدة تجديدات.

– عقود ما قبل التشغيل.

– أرملة عامل من شركة فرع في المجتمع.

جدول 4: رأي العمال في عملية التوظيف بالمؤسسة

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	رأي العمال
30.76	40	9.09	01	37.5	15	13.79	04	40	20	قانونية
13.07	17	18.18	02	00	00	34.48	10	10	05	غير قانونية
17.69	23	27.27	03	12.5	05	17.24	05	20	10	شكالية
38.46	50	45.45	05	50	20	34.48	10	30	15	بدون تعليق
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول تظهر نسبة 38.46% من العمال لم يعلقوا على عملية التوظيف بالمؤسسة وغالبيتهم من أعوان التنسيق بـ 50% تليها نسبة 30.76% من العمال يؤكدون بأن عملية التوظيف تتم بطرق قانونية منهم الإطارات بـ 40% في حين نجد نسبة بـ 13.07% يؤكدون بأنها غير قانونية وغير رسمية وأغلبهم من أعوان التحكم بـ 34.48% مقابل 17.69% يعرفون بأنها شكالية وتؤثر عليها عوامل خارجية.

تعتمد سونلغاز على استقطاب الموارد البشرية والحصول عليها لسد المناصب الشاغرة وهذا بإعلام المترشحين للمناصب من داخل المؤسسة بالترقية أو التحويل وكذا من خارج المؤسسة، فعملية التوظيف تصل 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 التوظيف حتى أن بعض المبحوثين أشاروا إلى أن هناك أفراد من نفس العائلة يعملون في المؤسسة وكان عملية التوظيف مشروع عائلي لذلك صرح 13,57% من المبحوثين بأن عملية التوظيف غير قانونية وغير رسمية، كما أشار آخرون بأنها شكلية تؤثر فيها عوامل قانونية بنسبة 17.69% وأغلبهم من أعوان التنفيذ وأنها تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلا أصحاب القرار ويقومون بتسريتها لمن يشاؤون ومنهم مدير الموارد البشرية الذي يستغل الفرصة لقضاء بعض المصالح.

طبعا إعلام فئة على حساب أخرى لقرها من المسؤولين والإداريين أو لوجود وصاية حولهم، هي عملية تفقد من خلالها المؤسسة الخبرات والكفاءات التي تسعها إلى توظيفها، فإذا كان هدف هو الاستقطاب الخارجي أكثر من الداخلي حسب مدير الموارد البشرية فهذا غير منطقي لأن الأجد هو من يفوز بالمنصب، في حين نسبة الكبيرة من العمال لم يعلقوا على الموضوع 38.49% وغالبهم من أعوان التنسيق، وهو ما صرح به أحد المبحوثين "لو كان نبدا نهدر منكمملش" فهم لا يريدون الخوض في الموضوع لحساسيته أو لعدم القيام بتأويل كلامهم بعرقلة سيرورة المؤسسة والنتيجة أن نظرة القائمين بسونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ والأنسب بل جلب من له قرابة وسلطة وتبادل المصالح.

جدول 5: العلاقات الاجتماعية وتأثيرها في عملية التوظيف

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العلاقات الاجتماعية
73.84	96	54.54	06	87.5	35	34.48	10	90	45	نعم
26.15	34	45.45	05	12.5	05	65.51	19	10	05	لا
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يبدو أن نسبة 73.84% من العمال يؤكدون بأن للعلاقات الاجتماعية دور في التوظيف وأغلبهم من الإطارات بـ 90% في حين نجد 26.15% من العمال يصرحون بعدم وجود تأثير للعلاقات الاجتماعية في ذلك.

حسب ما استسقيناه من آراء العمال أن العلاقات الاجتماعية صارت ثقافة عامة على مستوى المجتمع ككل وليست بسونلغاز فقط، يقول أحدهم "إخراج شهادة الميلاد من البلدية بالمعروفة" ويقصد العلاقات الاجتماعية، فكيف بالتوظيف في مؤسسة بحجم سونلغاز وغالبهم من الإطارات وأعوان التنسيق فهي ممارسة يومية قد استغلت في جميع المؤسسات وعلى كل المستويات وهي السبيل للحصول على عمل في الإدارات الجزائرية، فإذا كان وضع الملف يتم بطريقة العلاقات فكيف بالحصول على منصب قاربهذه المؤسسة، يقول أحدهم "إذا كانت المعروفة لناس يتساهلوا عندهم كفاءات وشهادات للحصول على الخدمة فمرحبا" أما إذا كانت لا تساوي كفاءته وشهادته للمنصب وحصل عليه فهناك مساس بمصداقية المؤسسة ومصالح المجتمع ككل، في حين عبر آخرون بأن التوظيف لا يمر بالعلاقات الاجتماعية وإنما وفقا للشهادات والمعايير الموضوعية بنسبة 26.15% وأغلبهم من الإطارات، فالإطار يملك الخبرة والكفاءة والشهادات التي تؤهله في الحصول على المنصب في أي مؤسسة ليس فقط سونلغاز فحسب المكلف بالاتصال "فإنه من الضروري كبح عملية توظيف بواسطة العلاقات الاجتماعية واستعمال الطرق الرشيدة دون المصالح الضيقة" فالمؤسسة بحاجة إلى كفاءات رفيعة المستوى لأنها وحدها القادرة على ترك المؤسسة رائدة في الجزائر، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتحمل المسؤولية في آلية التوظيف الحالية.

4. تكوين المورد البشري

نحاول في هذا الجانب معرفة رأي العمال في التكوين بسونلغاز ومتطلباته وكذا الاعتبارات المتخذة فيه، إضافة إلى تقييم العمال لعملية التكوين.

جدول 6: الاعتبارات المتخذة في اختيار العمال لعملية التكوين

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة	الاعتبارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
41.53	54	63.63	07	25	10	75.86	22	30	15	قانونية	
4.61	06	00	00	7.5	03	00	00	06	03	غير قانونية	
27.07	30	18.18	02	30	12	13.79	04	24	12	يشوبها الغموض	
30.76	40	18.18	02	37.5	15	10.34	03	40	20	لا يدري	
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين.

نسبة 41.53% من العمال يصرحون بأن الاعتبارات المتخذة في التكوين قانونية وأغلبهم من أعوانا التحكم بـ 75.86% مقابل 30.76% من العمال يصرحون بأنهم لا يدرون الاعتبارات المتخذة في التكوين وأغلبهم من الإطارات بـ 40% في حين نجد نسبة بـ 04.61% من العمال يصرحون بأنها غير قانونية.

العمال يصرحون أن الاعتبارات المتخذة في التكوين قانونية بنسبة 41.53% لأنها لم تخضع لمنطق التدخلات ومصالحة التكوين هذه هي من لديها الحق في اختيار المتكويين ومن تصادق عليها يقول بعض العمال أن المديرية العامة هي المسؤولة عن التكوين ولكن هناك سؤال يطرح كيف تتدخل المديرية العامة في اختيار الأفراد الموظفين للتكوين وهي بعيدة لكل البعد عن حياة العمال، فمصالحة التكوين هي الأقرب إليهم عن طريق رؤساء المصالح فهم أكثر الناس دراية بالعمال التابعين لهم ويعرفون إمكاناتهم وهذا عن طريق توصيات أو اقتراحات مكتوبة يتقدم بها هؤلاء الرؤساء إلى دائرة الموارد البشرية، يتم من خلالها وضع البرامج وبناء على توصيات الرئيس المباشر يضمن العامل الحصول على التكوين وهذا معناه أن العامل المقرب من مسؤوليه يستطيع الحصول على التكوين مقارنة بمن لا يبدي ذلك، في حين عبر 30.76% بأنهم لا يدرون ما الاعتبارات المتخذة في الاختيار للتكوين، إن المديرية العامة هي من يملك صلاحية فتح الدورات بالتنسيق مع مصالح المؤسسة حيث يتم دراسة الطلبات وهو ما نصت عليه المادة 195 من الاتفاقية الجماعية "يحدد التنظيم الداخلي شروط القبول في عمليات التكوين وتسيير العامل خلال مدة التكوين وكذا النتائج المترتبة عن التكوين". (البشرية، 2010، صفحة 14)

جدول 7: توزيع العمال حسب النظرة لاستفادتهم من عملية التكوين

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة	الاستفادة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
33.02	72	30.43	07	33.33	25	50	20	25	20	احتياجات المؤسسة	
37.61	82	43.47	10	36	27	37.5	15	37.5	30	تنمية المهارات والقدرات	
6.42	14	8.69	02	2.66	02	00	00	12.5	10	عملية روتينية	
17.43	38	13.04	03	20	15	12.5	05	18.75	15	للترفيه	
5.5	12	4.34	01	08	06	00	00	6.25	05	للتحويل من المنصب	
100	218	100	23	100	75	100	40	100	80	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين.

نسبة 37.61% من العمال استفادوا من التكوين بغية تنمية مهاراتهم وقدراتهم وأغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 43.47% تليها نسبة 33.02% من العمال استفادوا من التكوين لاحتياجات المؤسسة، في حين 17.43% من العمال استفادوا من التكوين بغية الترقية وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 20% في حين نجد النسبة الأضعف بـ 5.5% من العمال استفادوا من التكوين بغية التحويل من مناصبهم.

مما سبق الهدف الأسمى للتكوين هو تنمية أداء ومهارات عمالها والذي مثلته نسبة 37.61% وأغلبهم أعوان تنفيذ 43.47% فتتمية القدرات للعامل شيء لازم وضرورة لأن طبيعة العمل والوظيفة يتغير ويتطور لا من حيث القوانين أو الوسائل وحتى جانب العلاقات ما يؤدي للعامل إلى بحث عن السبل التي تمكنه من مواكبة هذه التطورات وهذا عن طريق التكوين للسعي والحفاظ على المنصب، كما أن لقيادة المؤسسة غاية من إجراء التكوين وهي دعم الاحتياجات والنقائص الموجودة على مستوى المصالح الموجودة، في حين اعتبر كثير من العمال أن التكوين هي عملية روتينية بنسبة 17.43% مقللين من أهمية التكوين لأنه لا يزيد ولا ينقص فالمهارات تأخذ من ميدان العمل وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 20%.

قيادة سونلغاز تعي جيدا أهمية التكوين في رفع مستوى كفاءة وفعالية العمال، هذا التكوين قابله حرص شديد على حسن استمرارية العمل، فاحتكاك سونلغاز بالمؤسسات الوطنية والعالمية جعلها تفكر كثيرا بعيد المدى مؤداه أن تكوين كفاءات قادرة على رفع مستوى سونلغاز بشكل يسمح بمواجهة المنافسة في المستقبل، فالخلل ليس في الاستفادة من التكوين إنما في هدفه ونوعه كما يعبر عن ذلك فريدريك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العامة "ضرورة تكوين العمال قبل استلامهم مهامهم وإعطائهم مكانهم بعد التوظيف وهو التكوين الذي يجب أن يتلائم مع تخصصاتهم وقدراتهم العقلية والجسدية". وبغض النظر عن الهدف من الاستفادة ونظرة العمال لذلك فإن المؤسسة وفي اتفاتها الجماعية تحدد الأهداف المرجوة من التكوين وهذا في المادة 112 "يجب أن تشارك عمليات التكوين المعدة داخل الشركة في تحقيق الأهداف التالية: (البشرية، 2010، صفحة 15)

- تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة.
- ضمان رفع مستوى المعارف القاعدية عند العمال.
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.
- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاجتماعية للعمال من جهة أخرى ليتسنى لهم المساهمة في تحقيق أهداف الشركة وتسيير الحياة المهنية وتسهيل الترقية الداخلية للعمال".

جدول 8: توزيع العمال حسب تقييمهم لعملية التكوين بالمؤسسة

المجموع	عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة	التقييم
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
69.23	90	81.81	09	70	28	62.06	18	70	35	مفيدة
6.15	08	00	00	05	02	3.44	01	10	05	غير مفيدة
24.61	32	18.18	02	25	10	34.48	10	20	10	لا بأس بها
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

69.23% من العمال يرون أن عملية التكوين مفيدة وجيدة منهم أعوان التنفيذ بـ 81.81% مقابل 24.61% ممن يصرحون بلا بأس بها وأغلبهم من أعوان التحكم بـ 34.48% مقابل نسبة 06.15% من العمال يصرحون بأن عملية التكوين غير مفيدة وأغلبهم من الإطارات بـ 10%.

العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عنه، فإذا كان التوظيف إستراتيجية لدى قيادة سونلغاز فإن التكوين كذلك، فالأول (التوظيف) تسعى من خلاله القيادة ومنها إدارة الموارد البشرية الحصول على أكفاء العمال فإن الثاني (التكوين) تهدف القيادة الإدارية ومنها مصلحة التكوين بالتعاون مع DRH الحصول على الفرد أو العامل الفعال ودائم التطور في التقدم في القدرات الذهنية والجسدية، فالعامل الفعال هو الذي يسعى إلى تنظيم عمله وتذليل عقباته ومحاربة الانغلاق والعزلة ويسعى إلى تنمية المواهب ويقع التكوين من بين أولوياته وتجعله يقدم مبادراته واقتراحات وحلول، لذا على مؤسسة سونلغاز أن تكون واعية بدور التكوين المستمر ودعمه، في حين عبرت نسبة 06.15% بأن عملية التكوين غير مفيدة والذي يرده العمل إلى عدم تناسب المؤهلات العلمية والعملية مع نوع المنصب الممنوح لهم وإضافة إلى هذا عدم استفادتهم من تكوين وإذا تم تكوينه فإنه لا يخضع لمبادئ المنصب ومتطلباته ومن تتوفر فيهم شروط الخضوع إلى التكوين، فعلى قيادة الموارد البشرية الحرص على جعل التكوين مفيد ويتلاءم مع طبيعة المنصب حتى يتسنى له اكتساب مهارات تساعده على التطور.

جدول 9: التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل بهذه المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة	ضرورة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
92.3	120	81.81	09	92.5	37	100	29	90	45	نعم
7.69	10	18.18	02	7.5	03	00	00	10	05	لا
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

92.69% من العمال يرون أن التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال، منهم 100% من أعوان التحكم، مقابل 07.69% لا يرون ضرورة ملحة لتنمية مستوى العمال منهم 18.18% من أعوان التنفيذ.

كل من عمال وقيادة سونلغاز يدركون أن عملية التكوين ضرورية و لازمة وعلمهم التعاون في اثنين من أجل تطورها، لكن يكون التكوين ضرورة ملحة لكل عامل إذا احترم كامل العمال ومنحهم هذا الحق واحترام منصب عملهم وتخصصاتهم أثناء عملية التكوين، فهناك نقائص عديدة لا تحترم في سيرورة التكوين فهناك أسئلة تطرح وهي ما نوع التكوين الذي يتلاقاه العمال هل هو نظري أم تطبيقي أو كلاهما وما الجهة المسؤولة على تحديد المتكويين ومدة تكوينهم وهل العملية تحترم الشروط الواجبة للخضوع إلى هذه العملية؟ وكم تستغرق مدتها؟ كلها أسئلة تجيب عنها قيادة الموارد البشرية وكذا مصلحة التكوين وهل هو رغبة المؤسسة أم رغبة العمال؟ من المبادر بفعلها أولا وهل العملية تقدم لنا فعالية أكثر وتحول جذري أم لا تقدم شيئا؟ سواء النسبة للإطارات أو حتى أعوان التنفيذ والتنسيق، يجيب 07.69% من العمال بأن التكوين ليست ضرورة ملحة منهم 18.18% من أعوان التنفيذ فطبيعة منصب عامل التنفيذ ومستواه المحدود وعدم تطلعه ونظرتة الضيقة يتركه يصرح بعدم أهمية التكوين وهو المنظور العكسي الذي يجب أن ننظر به إدارة وقيادة سونلغاز إذا ما أرادت تطوير نفسها ومسايرة المنافسة الوطنية والدولية، ولأن التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل عامل فإنه تم جعل العملية تخضع للعديد من المواد منها المادة 119 والتي تنص "بأن يلتزم العامل الذي استفاد من التكوين بمبادرة من الشركة

بتوزيع عقد تعهد بالوفاء لها لمدة تساوي على الأقل ضعفي مدة التكوين دون أن تكون هذه المدة أقل من سنتين (2ن+4). وهي مدة التكوين". (البشرية، 2010، صفحة 13)

3.4. ثقافة المورد البشري وثقافة المؤسسة

أردنا من خلال هذا معرفة قيم العامل وثقافته التنظيمية من خلال ما تمثله له مؤسسة سونلغاز، وهل يعلم ما يجري داخلها أم لا، نظرته للمسؤول المباشر عليه، الأساليب التي يحبذها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى حديثه عن المؤسسة خارج أوقات العمل أم لا.

جدول 10: توزيع العمل حسب ما يمكن أن تمثله لهم المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة ماذا تمثل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
38.46	50	54.54	06	37.5	15	37.93	11	36	18	مصدر رزق ودخل
46.15	60	27.27	03	50	20	51.72	15	44	22	مكان للعمل فقط
11.53	15	18.18	02	7.5	03	6.89	02	16	08	مكان لقضاء الوقت
3.84	05	00	00	05	02	3.44	01	04	02	بيتك الثاني
100	130	100	11	100	40	100	29	100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

46.15% من العمال يعتبرون المؤسسة مكان للعمل فقط، أغلبهم من أعوان التحكم بـ 51.72% مقابل 38.36% من العمال تمثل المؤسسة لهم مصدر رزق وأغلبهم من أعوان التنفيذ بـ 54.54% مقابل نسبة بـ 03.84% المؤسسة بالنسبة لهم بيتهم الثاني وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 05%.

أغلب العمال بالنسبة لهم المؤسسة مكان للعمل فقط، هذه النسبة تبين أن قيمة العمل وإدراكاته من طرف العمال جيدة، معنى هذا أن نظرة العمال أولاً وتحديد العوامل التي تتحكم في أفعالهم وسلوكياتهم من أجل النجاح في أداء وظائفهم بمعنى آخر العمال داخل سونلغاز يرون أن هناك دافع واحد ووحيد تمثله له المؤسسة وهو العمل وتنميته وتحسين إمكاناتهم وكفاءاتهم المهنية والتكنولوجية والعلائقية، فالعمل لا يتوقف على الرغبة الموجودة عند العمال بل هناك عوامل تتحكم وتؤثر فيه منها القدرة والإقبال على الفعالية وهو ما أشار إليه ماكس فيبر وألان توران حيث يرى أن إقبال الفرد أو العامل على العمل وتطوير قدرته وكفاءته سواء المتعلقة بالإنتاج أو التكنولوجية يدل على أن هذا الفرد أو العامل فرداً أو جماعة يعيش في حالة الوعي الحقيقي والمتمثل في التحكم في محيطه المادي والاجتماعي، فحسبهم هناك مستويين يتحدد بهم مدى وعي الفرد وهما الإقبال والرغبة على تطور الذات والمستوى الثاني يتمثل في تحديد الأطر المرجعية التي تقوده إلى هذه الرغبة وهذه الإدارة هي قيادة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مدير DRH أو رؤساء المصالح والأقسام، نفس الشيء نجده في المدرسة الوظيفية عند بارسونز وهو أن العمل يعمل على تحقيق الهدف لا بد أن يتحقق بوسائل وإمكانات تسمح بتطوير القدرات والإمكانات الشخصية والذاتية بما يتناسب ومستلزمات الوظيفة التي يتطلبها الهيكل التنظيمي للمؤسسة فمن خلال هذا يمكن القول أن قضية العمل على تطوير القدرات والكفاءات هي قضية موضوعية مطروحة لدى قيادي سونلغاز وكيفية التعامل معها فهي مجهود ثنائي قائم بين العمال والمسؤولين على حداء، كما تمثل المؤسسة عند آخرين بأنها مكان للرزق يعني أجور ومداحيل ليس إلا بنسبة 38.46% أو مكان لقضاء الوقت وليس العمل والاجتهاد عبرت عنه نسبة 11.53% ولكن السؤال من أين تولدت فكرة قضاء الوقت فهل هي ثقافة وقيمة شيء بها من خارج المؤسسة أم ورثوها للعمال من طرف المؤسسة وقيادتها أم استهلكت من خطابات وممارسات الرؤساء خاصة مديرية فيما عبرت عنه نسبة ضئيلة من

العمال بأن مؤسسة سونلغاز هي بيتهم وهي تصریح لديه مدلول كبير جدا ومعناه أن العامل قد وجد كل راحته بالمؤسسة من أجور ومعاملات وعلاقات وطموح يجب أن تستغله المؤسسة إذا ما أرادت النجاح الدائم.

جدول 11: كيف يطلع العمال على ما يجري داخل المؤسسة عند غيابهم

الاطلاع	الوظيفة		إطار		عون تحكم		عون تنسيق		عون تنفيذ		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
عن طريق الإدارة والمسؤول	04	08	01	3.44	03	7.5	00	00	08	6.15		
إعلانات	06	12	08	27.58	04	10	02	18.18	20	15.38		
النقابة	03	06	01	3.44	02	05	01	9.09	07	5.32		
الهاتف	02	04	01	3.44	01	2.5	01	9.09	05	3.84		
الزملاء	20	40	10	34.48	18	45	02	18.18	50	38.46		
لا يطلع	15	30	08	27.58	12	30	05	45.45	40	30.76		
المجموع	50	100	29	100	40	100	11	100	130	100		

المصدر: من إعداد الباحثين.

30.76% من العمال لا يطلعون على ما يجري بالمؤسسة أثناء غيابهم وأغلبهم من أعوانالتنفيذ بـ 45.45% مقابل 38.46% من العمال يطلعون على ما يجري بالمؤسسة أثناء غيابهم عن طريق زملائهم غالبيتهم من أعوان التنسيق بـ 45% مقابل 15.38% يطلعون على ما يجري عن طريق الإعلانات، مقابل 3.84% من العمال يطلعون على ما يجري بالمؤسسة أثناء غيابهم عن طريق الهاتف وأغلبهم من أعوان التنفيذ بـ 09.09%.

أغلب العمال يطلعون على ما يجري عند غيابهم عن طريق زملائهم وأغلبهم من أعوان التنسيق بـ 45% ومرد ذلك للثقة في إيصال المعلومة ودقتها وكذا اشتراكهم في المكان وقرتهم في العمل خاصة إذا كانوا من نفس المصلحة أو القسم فيتحصلون عن كل جديد حول المصلحة وظروف العمل وبالتالي السهولة في إيصال المعلومة إلى باقي زملائهم، في حين نجد 15.38% من العمال يعلمون ما يجري عن طريق الإعلانات التي يطلع عليها زملائهم ثم يوصلونها إليهم، في حين نجد نسبة كبيرة من العمال لا يطلعون ولا يحبون معرفة ماذا يجري في المؤسسة عند غيابهم سواء غياب لعطلة أو راحة أو مرض، فلا يعطون عناء المعرفة ولا حتى أخبار زملائهم ومرؤوسهم أو مناصب عملهم معتقدين أنهم في راحة ولكن الأجدر تتبع الوضع الذي يعطي للعامل مصداقية وتمسكه بثقافة وعادات المؤسسة، ما يتركنا نستنج أن العامل لا يحبذ القيم الرائجة في المؤسسة جميعا أو المستعملة من طرف رؤسائهم وحتى زملائه، فلو كانت قيم وثقافات ايجابية وتمتاز بالثقة والاحترام والصرامة وعدم وجود صراعات لسأل العمال المتغيبين عن حال المؤسسة وأحوال مناصبهم وهو ما يجب أن تركز عليه قيادة الموارد البشرية وهو الشعور بالمسؤولية حتى أثناء الغياب من طرف العامل عن الوظيفة ومستجداتها فهي قيم اكتسبت من طرف باقي العمال ومديرها وإلا كيف لا يسأل العمال، في حين عبرت 06.15% من العمال بأنهم يعلمون بما يجري عن طريق رؤسائهم ولكن ما تخص قوانين جديدة تفرض على الرئيس أو إخبار عماله، في حين تبقى أضعف وسيلتين ممكن أن يطلع عليهم العمال بما يجري في المؤسسة وهما النقابة والهاتف لعدم الثقة بهما.

الاتصال بين الطرفين هدفه إتمام العمل ويرتبط ارتباطا كبيرا بالقائد المباشر وهو المسؤول الأول والأخير عن العاملين وجديد وظائفهم كون المركز الذي تحيله يضفي أهمية كبيرة في نقل المعلومة والخبر فهو همزة وصل بين العمال والإدارة والذي يجري المشاورات قصد المحافظة على العلاقة المنسجمة بين الإدارة والعمال، وبالتالي عليه أن يضمن فعالية

الاتصال، لأن إقامة اتصالات وعلاقات داخل المؤسسة وحتى في غياب بعض العمال وإخبارهم بما يجري من حقوق وواجبات هي إحدى السمات التي تساعد المشرفين على لعب أكثر فعالية في التسيير والتنظيم واستمرارية المؤسسة.

جدول 12: الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر

المجموع		عون تنفيذ		عون تنسيق		عون تحكم		إطار		الوظيفة	الصفات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
13.33	30	20	04	4.61	03	25.45	14	10.58	09	ديمقراطي	
8.88	20	05	01	18.46	12	3.63	02	5.88	05	ديناميكي	
20	45	20	04	18.46	12	16.36	09	23.52	20	غير مبالي	
17.77	40	10	02	20	13	18.18	10	17.64	15	يتعامل مع المقربين	
15.55	35	25	05	15.38	10	18.18	10	11.76	20	متسلط	
6.66	15	00	00	10.76	07	00	00	9.41	08	يعاقب عند الخطأ	
6.66	15	05	01	3.07	02	7.27	04	9.41	08	يكافئ عند النجاح	
11.11	25	15	03	7.69	05	12.72	07	11.76	10	لا يهتمه مشاكلك	
100	225	100	20	100	65	100	55	100	85	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين.

20% من العمال يرون أن مسؤولهم المباشر غير مبالي وأغلبهم من الإطارات بـ 32.52% مقابل 17.77% من العمال يرون أنه يتعامل مع المقربين إليه منهم أعوان التنسيق بـ 20% مقابل 15.58% يرون أن مسؤولهم المباشر متسلط وأغلبهم من أعوان التنفيذ بـ 25% مقابل 06.66% من العمال يرون بأنه يعاقب عند الخطأ ويكافئ عند النجاح في حين نجد 11.11% يرون بأنه لا يهتمه مشاكلهم الشخصية والعائلية.

يمكن أن نشير إلى أن علماء الاجتماع المهتمين بالمنظمة الاقتصادية بالخصوص أن هذه الأخيرة تتضمن كيان اجتماعي مرتب ترتيبا تسلسليا وفقا للهيكل التنظيمي يعطي لنا في النهاية فئة قيادية حاكمة وفئة محكومة ومسيرة والفئة القيادية بحكم موقعها ومكانتها الاجتماعية عليها أن تقوم بـ

- تسيير ومراقبة الفئات الأخرى الموجودة في المؤسسة.
- تحفيز وتفعيل سلوكات الأفراد داخل المؤسسة ومطابقتها مع أهداف المنظمة.
- اختيار الطرق والوسائل التكنولوجية التي تمكن من تحقيق الأهداف العامة.
- إيجاد الحلول اللازمة للعواقب التي تحاول المؤسسة على إنجازها وخلق الانسجام والتضامن داخل المؤسسة.

فما يجب ان تنتجه الفئات القيادية سواء رؤساء المصالح أو المدراء هو المعنويات وما تتركه كأثار على العمال للقيام بدورهم الوظيفي وتطوير فعاليتهم خاصة المجال الثقافي عند المسؤولين والمتمثل في القيم والمعايير التي اكتسبوها كما ترى ذلك النظرية البنوية لبارسونز، أو وفق القيم الحضارية والثقافية المرتبطة بالمجتمع ككل كقيم المجتمع الزراعي أو الصناعي وتصرف العمال يكون منضبط ومتأقلم مع هذه القيم التي يجب أن يكتسبوها من طرف قيادتهم، يمكن أن نلاحظ أن السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فكانت غالبية إجاباتهم تتم بالدبلوماسية خاصة عمال التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لهذه المؤسسة لم يبرزوا اتجاههم الصريح علنا ولا المؤثر جهرًا حتى لا يكونوا متابعين من طرف رؤوسهم ويرجع تماثل الإجابات لدى العمال من إطارات وأعوان تحكم وتنسيق وتنفيذ نظرا لأنه لديهم استراتيجية خاصة بهم، فالإطار يريد بتصريحه هذا رد الجميل عن المنصب والخبرة والتجربة الواسعة والامتيازات المتحصل عليها والثاني والثالث ينتظرون تولي

مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون تلطيخ سمعتهم وسيرتهم الذاتية خاصة إذ علموا، لذا لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة عن هذا السؤال مع عدم النكران بأن العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي وهذا بأعلى نسبة 20% ومتسلط بـ 15% لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية 11.11%، ما يجعلنا نستنتج أن أسلوب الاتصال تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بما نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد كذلك أن الاتصال بالمؤسسة مرتبط بنوع القيادة ونمطها الثقافي السائدة في المنظمة.

جدول 13: الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول

الوظيفة	إطار		عون تحكم		عون تنسيق		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإقناع	00	00	02	6.89	08	20	05	45.45	15	11.53
الإجبار	02	04	00	00	02	05	01	09.09	05	3.84
التحاور والمناقشة	18	36	20	68.96	20	50	02	18.18	60	46.15
التعاون	30	60	07	24.13	10	25	03	27.27	50	38.40
المجموع	50	100	29	100	40	100	11	100	130	100

المصدر: من إعداد الباحثين.

46.15% من العمال يحبذون أسلوب التحاور والمناقشة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وأغلبهم أعوان التحكم بـ 68.96% مقابل 38.40% يحبذون أسلوب التعاون وأغلبهم من الإطارات 60% مقابل 03.84% يحبذون طريقة الإجبار من طرف المسؤولين وأغلبهم من أعوان التنفيذ بـ 09.09%.

التحاور والمناقشة هو السبيل الأوضح في نظر العمال أثناء اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين فهذا يؤكد نية القائد أو المسؤول في الاستفادة من كفاءة وخبرات عمالها والعكس صحيح هذا عن نظرة العمال والسؤال المطروح هل المسؤولين والقيادة في سونلغاز يحبذون أسلوب التحاور والمناقشة فحتى الاجتماعات والتي جعلت لانتقاء الآراء والخبرات بينهما تكون في الغالب قراراتها موجهة من طرف المدير ونوابه وبعض المسؤولين النافذين، فلدى مسؤولي سونلغاز رفض لهذا الأسلوب في النقاش والحوار لأنه في اعتقادهم لا يتركهم يمررون آرائهم وقراراتهم التي تسهل عليهم عملهم فيلجؤون لأسلوب التعاون والذي أشار إليه أغلب الإطارات ويستفيدون منه، لأن الإطارات يناقسون المسؤولين والإدارة في الخبرات والكفاءات وبالتالي تتعاون معهم الإدارة والقيادة عكس عمال التنفيذ مثلا، في حين عبر 11.53% بأنهم يحبذون أسلوب القيادة المقنعة أو التي تعتمد على الإقناع، يعني أن تتكافئ آراء العمال مع آراء المسؤولين وتتماشى فيما يخص القرارات المراد تنفيذها، وهي الإستراتيجية التي على قيادة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز تبنيها ودعمها لتحقيق كفاءة أفرادها وتشجيعهم أكثر وتحقيق فعالية سونلغاز.

جدول 14: توزيع العمال حسب الحديث عن مؤسساتهم خارج أوقات العمل

الوظيفة	إطار		عون تحكم		عون تنسيق		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	33	66	18	62.06	29	72.5	10	90.90	90	69.23
لا	17	34	11	37.93	11	27.5	01	9.09	40	30.76
المجموع	50	100	29	100	40	100	11	100	130	100

المصدر: من إعداد الباحثين.

69.23% من العمال يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم مناعوان التنفيذ بـ 90.90% مقابل 30.76% لا يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم أعوان تحكم بـ 37.93%.

العمال يتحدثون عن مؤسستهم خارج أوقات العمل وأغلبهم (90.90%) من أعوانالتنفيذ، غير أن هذا الحديث عنها لا نعرف هل هو بالشكر والافتخار أم التحدث عن الصراعات وعدم الرضا بالظروف العامة بها، ولكن ما يمكن للمجتمع العريض من المجتمع العسكري أن يستنتج لسونلغاز سمعة جيدة أم سيئة من خلال العمال الذين يعملون فيها أو حتى من خلال المعاملات التي تنجر عن أفعالهم خاصة أثناء تقديمه خدمات للبيوت أو مختلف المؤسسات، فنجد من الناس من يثني ويشكر وأخرى، كما أن هناك 30.76% من العمال لا يحبذون التحدث عن سونلغاز خارج أوقات العمل مهما كان وظيفته عون تنفيذ أو إطار تحكم أو تنسيق لأن أغلب العمال يتجددون من صفتهم داخل المؤسسة. وبالتالي هو لا يريد تذكر ذلك في حياته العامة خاصة مع أهله وأصدقائه، أو حتى وإن كان مرتقى في عمله فإنه لا يتفاعل مع العامة في أمور عمله ومؤسستهم وأسرارها خاصة إذا كان ذو منصب حساس كنائب مدير أو مسؤول مصلحة أو إطار، سمعة سونلغاز مازالت لديها قيمة إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى، فنجد شعار سونلغاز في كل بيت على لسان كل عمالها وحتى الزبائن، فلهذا على قيادة المؤسسة أن تحرص على إبقاء هذه السمعة قائمة على الثقة مع عمالها وزبائنهم ككل لأن ثقة زبائنهم وحيم لها هو سر نجاحها، هذا وقد نصت المادة 39 بضرورة حفظ أسرار وأملاك المؤسسة من الداخل والخارج وكذا خدمة الزبائن بكل تفاني، ويربط مستخدمي المؤسسة بالالتزام المهني الذي يمنع اختلاس وإتلاف والإفشاء أسرارها سواء وثائق مصلحة أو معلومة مالية ومحاسبية وإدارية وتقنية، وكل مخالف لهذه الأحكام يعاقب عليها كخطأ جسيم دون الإخلال بالمتابعات القضائية، كما عليهم خدمة الزبائن وليس إفشاء أسرارهم لأنه جزء يبرهن العامل من خلاله لولائه وثقافته في خدمة المؤسسة والحفاظ على ثقافتها فالمادة 37 و38 تنص على أنه: "يجب على العمال مهما كانت رتبهم أن يتحلوا تجاه المواطن والزبائن بسلوك يشرف انتمائهم للمؤسسة"، وأن يتحلوا برصانة تامة حول كل ما يطلعون عليه في إطار ممارسة مهامهم أساليب التصنيع العتاد المستعمل، والمعلومات الخاصة بالزبائن والمستخدمين. (البشرية، 2010، صفحة 09)

5. نتائج الدراسة

تبعاً لتحليل الجداول تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- الاعلان عن وجود التوظيف بسونلغاز يتم عن طريق مكاتب ومراكز التوظيف على مستوى الولاية 42.33% وهو ما يرفضه غالبية عمال سونلغاز وقياداتها الذين يحبذون أن تكون عملية التوظيف مستقلة وخاصة بسونلغاز وغير تابعة للوظيف العمومي من أجل استقطاب المورد البشري الكفؤ.
- الكثير من المترشحين للحصول على وظيفة بسونلغاز يعلمون بذلك صدفة 19.63% وهذا عندما يتقدمون بطلب شخصي وموازة 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، لأنها غير محترمة للمساواة بين المترشحين وتجعلهم يشكون في نزاهة الاختيار.
- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختيارهم العمل بسونلغاز هو الشهادة العلمية والتخصص لديهم 38.93% زيادة على سمعة المؤسسة والحوافز الموجودة بها وقررها من مكان الإقامة وكذا الرغبة الملحة للعمل بها، وهو ما لمسناه عند رئيس الموارد البشرية الذي يقول بأن هدفه 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 للمتريشح مضيعة للوقت وهدر للمال " عند الكثير من العمال لذلك تبقى الاعتبارات وسبب الاختيار للعمل بسونلغاز عديدة ولكن الأفعال تعاكس الأقوال سواء من طرف المكلف بالتوظيف أو طالبي الوظيفة وهو ما يؤكد أن معيار الكفاءة مغيب في التوظيف وتحل محله أشياء أخرى مثل الهاتف والمصالح الشخصية.

- غالبية العمال يؤكدون أنه تم احترام شهادتهم وتخصصهم أثناء حصوله على وظيفة 76.92% وأغلبهم من الإطارات وهو الشرط الأول الذي لا يعلوا فوقه شرط آخر مقابل 23.07% يؤكدون بعدم احترام شهادتهم وتخصصهم وهو خطأ تعاني منه الكثير من مؤسساتنا يؤكدده اعتراف مدير الموارد البشرية الذي يصرح بأنه تم تغيير مناصب الكثير من العمال بعد توظيفهم لعدم تمكنهم من أداء وظيفتهم الجديدة التي لا تتلاءم مع قدراتهم واستبدالها بوظيفة أخرى مع إمكانية تكوينه على الوظيفة الجديدة الممنوحة له، وهو ما يثبته تصريح أحد العمال "هناك منظمة كانت تعمل هنا ثم صارت عون إداري ولا نعلم كيف حدث ذلك" فكيف تحترم الشهادة في الحصول على المورد البشري وتحترم الكفاءة وقد وظفت بدون شهادة بما أن هناك الكثير من العمال تم حصولهم على وظيفة تتلاءم مع تخصصهم ولكنهم تأقلموا معها.
- عملية استقطاب واختيار المورد البشري بسونلغاز لم يعلق عليها أغلب العمال ولم يريدوا الخوض فيها 38.46% ما ترك الشكوك حول عدم شرعية وقانونية عملية التوظيف فهي شكلية تؤثر فيها عوامل خارجية 17.69% وغير قانونية 13.07% وأنها عملية تحاط بالسرية التامة ولا يعلم بها إلا أصحاب القرار أو قادة سونلغاز منهم مدير الموارد البشرية أو فئة قريبة من المسؤولين فهي عملية تفتقد للحصول على الكفاءات التي تسعى إلى توظيفها. فنظرة قادة سونلغاز في التوظيف ليس الهدف منها جلب الأكفأ والمؤهل بل جلب من لديه قرابة وسلطة ومنافع ومصالح.
- الاعتبارات المتخذة في عملية التكوين القانونية 41.53% ولم تخضع لمنطق التدخلات بل مصلحة التكوين هي من لديها الحق في اختيار العمال وفق متطلبات وظائفهم وحاجتها إلى ذلك.
- أغلب العمال يرون أن التكوين مفيد لهم وهم راضون عن ذلك 69.23% فإذا كان التوظيف غايته الحصول على أكفأ العمال فإن التكوين يسعى للحصول على أعلى كفاءة وفعالية وتطور دائم ومستمر في القدرة الجسدية والذهنية للعامل ما يجعل منه المبادر والمبدع .
- التكوين ضرورة ملحة لتنمية مستوى كل العمال بالمؤسسة لسيرورتها غير أن هناك نقائص عديدة لا تحترم في هذه العملية وهي الضغط الموجود على المراكز المخصصة لذلك وكذا اللغة المستعملة في التكوين وعدم احترام أولويات بعض المناصب وكذا نظرة بعض العمال له أنه غير ضروري.
- ما يحققه العامل في عمله داخل سونلغاز يرجع لكفاءته وقدراته 31.70% وكذا للأقدمية المتحصل عليها 29.26% وهي نسب متقاربة، فالأقدمية تمثل للعامل الكفاءة والتمكن ورهان من أجل قضاء مصالحه وحل مشاكله، ومرجعية للحصول على حوافز مادية ومعنوية فحسب ميشال كروزيه التأهيل والكفاءة التي يتمتع بها العامل في تحسين عمله بشكل ذاتي وجماعي تبقى ضمن إستراتيجية المؤسسة وقيادتها ولا يمكن الاستغناء عن ذلك وإلا تتوقف الفعالية بسبب فقدان هذه الكفاءات.
- حساسية السؤال حول الصفات التي يراها العمال اتجاه مسؤولهم المباشر سببت حرجا للعديد من العمال، فكانت إجاباتهم تتسم بالدبلوماسية فلم يبرزوا اتجاههم المعارض أو الصريح علنا، فاختلفت الإجابات لدى جميع العمال من إطارات أو أعوان تنفيذ وتحكم وتنسيق يرجع لإستراتيجية كل واحد منهم، فالإطار يريد بتصريحه رد الجميل والخبرة

والامتيازات المتحصل عليها وآخرون ينتظرون تولي مناصب مرموقة عن طريق الترقية وبالتالي عدم تلطخ سمعتهم خاصة لو علم مسؤولهم المباشر بتصريحهم الذي لم نلمس الصراحة في الإجابات عن السؤال مع عدم النكران بأن أغلب العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي 20% ومتسلط 15% ولا يتفهم المشاكل الاجتماعية والشخصية 11.11% ما يؤكد على أن الاتصال ونوعه بسونلغاز مرتبط بنوع القادة ونمطهم الثقافي وعاداتهم وتقاليدهم.

— أغلب العمال يتحدثون عن سونلغاز خارج أوقات عملهم 69.23% وأغلبهم من أعوان التنفيذ (90.90%) غير أن حديثهم عنها ليس بالشكر والمدح والثناء والافتخار وإنما بالحديث عن صعوبات العمل والمضايقات وعدم الرضا عن الظروف المحيطة، عكس ما يتحدث عنه الإطارات من فخر واعتزاز زد على ذلك نظرة عامة الناس من ولاية معسكر إلى مؤسسة سونلغاز بالاحترام والسمعة الجيدة خاصة وأنها موجودة بكل بيت ومؤسسة وكذا نظرة زبائنها وبالتالي الاجتماع أكثر بفضة التنفيذ وتحسين ظروف عملهم حتى يزيد من سمعة وقيمة وافتخار بانتمائهم إلى سونلغاز.

6. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة السوسيو-تنظيمية عن القيادة بسونلغاز ودورها في توظيف وتكوين المورد البشري ونظرتها لثقافة المؤسسة ومن خلال الإشكال المطروح: ماهو دور القيادة الإدارية بسونلغاز في إدارة وتسيير المورد البشري؟ وما هي السياسة المتبعة في توظيف المورد البشري وتكوينه، وهل تعتمد القيادة على دمج واحتواء قيم وثقافة جميع أفرادها من أجل الوصول إلى ما يسمى بالكفاءة والفعالية في التنظيم؟ كانت إجابتنا على هذا الموضوع بالكثير من النتائج والملاحظات على مؤسسة سونلغاز ومحاولة تشريح واقعها والمتغيرات المتحركة فيها.

فالمؤسسة العمومية سونلغاز-الجزائر تبني إستراتيجيتها ضمن الإستراتيجية العامة للسياسة الوطنية التي تصيغها السلطات الحكومية. فكانت البرامج الوطنية للتنمية توجيهية لتطوير الاقتصاد الجزائري المستعدين 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 والاشتراكي وإعادة الهيكلة وصولاً إلى الاستقلالية المالية والقانونية قد اختلفت بالجانب التأسيسي دون الاهتمام والعناية بالبيئة الداخلية خاصة الموارد البشرية كمتغير تنافسي مضمون يتطلب منها توظيفه وضمان تكوينه المتواصل ليكون الرأس المال البشري بمثابة الثروة الأولى للمؤسسة وأن تحقيق كفاءته وفعاليتته لا تفرض بالطرق البيروقراطية وغير القانونية بل تبني وتهيكل ضمن قيم وثقافة يحملها الجميع.

إضافة إلى ذلك فعقلية المسيرين وقادة سونلغاز وعمالها أن تتغير ويكونوا على دراية تسمح لهم بالعمل دون انفصال وانعزال عن بعضهم البعض مع احترام كل فرد لوظيفته ومجرباتها القانونية دون المساس بطابع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم والتي تبني على تحمل المسؤولية والثقة والشفافية المتبادلة، فعندما يشعر العمال بحرية أفعالهم وتقدير قادتهم فإنهم يبدعون ويتميزون ويتمكنون ما يحقق لا محالة الكفاءة والفعالية المطلوبتين لذلك، إضافة إلى عدم تمسك سونلغاز بالتقاليد والثقافة العامة المستمدة من المجتمع والمتمثلة في مجموعة من القيم والعادات والأفكار المتقاسمة بينهم دون المحاولة لكسب ثقافة وتقاليد جديدة تساعدها في بناء أهدافها وأهداف عمالها، بل ينبغي على مسؤولي وعمال سونلغاز أن ينتجوا سلوكيات وأفعال تنظيمية متوافقة مع تلك الموجودة في قيم عمالها وقيم المجتمع في نفس الوقت لأن بيئة العمل الداخلية ليست نفسها الخارجية، ولأن الفرد باعتباره كائن اجتماعي بطبعه يفرض عليه إحداث الجديد من الثقافات التي تساعده على بناء إستراتيجيته وشخصيته وكذلك إستراتيجية مؤسسته.

1. Laurette, p, Gestion des ressources humaines,(paris : Ecole de forts et choisisses, 1995), p401.
2. maatouk, f, dictionary of sociology. (Beirut: academia, 1998), p212.
3. pierre, j, la gestion prévisionnel, (paris: 1984), p34.
4. مديرية الموارد البشرية، النظام الداخلي لشركة سونلغاز الغرب، (وهران: ادارة سونلغاز، 2010)، ص 9-15.
5. السيد طه حسنين، أبو بكر مصطفى محمود، المدير وتنمية سلوك العاملين، مدخل استراتيجي لإدارة السلوك التنظيمي، (القاهرة: مطابع الولا، 2005)، ص414.
6. الشماع حسن خليل محمد، مبادئ الإدارة، (عمان: دار ميسرة، 2002)، ص257.
7. الفارسي منصور سليمان، صديق بوسنينة، الموارد البشرية: أهميتها ومهامها، (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003)، ص210.
8. براهيمي عبد الله، المختار حميدة، دور التكوين في تئمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، 2005، ص97.
9. جوهر عبد الله حسين، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: مؤسسة الجامعة، 2011)، ص99.
10. حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، (الرياض: مطابع الإدارة العامة، 1991)، ص111.
11. رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، (القاهرة: مطبعة الإيمان، 2000)، ص05.
12. زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، جامعة المدينة: قسم علم الاجتماع، 2017، ص357.
13. صاولة حياة، امثال العمل لثقافة المنظمة، جامعة عنابة: رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، ص10.
14. قرش عبد القادر، دراسة سياسة التوظيف وتكاليها في المؤسسة، جامعة الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، ص18.
15. قوراية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص25.
16. منصور أحمد منصور، مبادئ القوى العاملة، (الكويت: دار المطبوعات، د.س، ص94).
17. هيربرت سيمون، السلوك الإداري، (الرياض: الإدارة العامة، 2001)، ص19.