

إشكالية مساهمة الإطارات التنفيذية في عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية الخاصة. مؤسسة كوندور انموذجا

The problem of executives' contribution to the recruitment process in the Algerian private enterprise- Condor Foundation as a model



العمري زياد

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر lamri_z@hotmail.fr

مخبر العلوم الاجتماعية وقضايا المجتمع

لطفي دنبري

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر denlotfi77@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2020/01/21 تاريخ القبول: 2020/03/09 تاريخ النشر: 2020/07/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإطارات التنفيذية في عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان بدراسة حالة مؤسسة رائدة من المؤسسات الخاصة الصناعية في الجزائر وهي مؤسسة كوندور. أين تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات التنفيذية في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريرج، وكانت أداة جمع البيانات هي المقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإطارات التنفيذية لا يتم إشراكهم فعليا في عملية التوظيف، حيث لا يساهمون في تخطيط الموارد البشرية ولا في توصيف الوظائف، كما لا يساهمون في اختيار وتعيين الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإطارات التنفيذية؛ الموارد البشرية؛ التوظيف.

Abstract:

This study aims to understand the role of executive managers in the recruitment process of human resources in the Algerian private enterprise. To do this, the researchers conducted a case study of the Condor Foundation, where a random sample of executives was chosen, and the data collection tool was the interview, and the study concluded that the executive managers are not actually involved in the recruitment process, as they do not contribute to human resources planning or job descriptions, and also do not contribute to the selection and appointment of human resources

Keywords: Executives; human resources; recruitment.

* المؤلف المرسل: لطفي دنبري، denlotfi77@yahoo.fr

تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا، والتي تدعم رأس المال البشري الذي يتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار، كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتبنى ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها؛ حيث تعمل على الأخذ بنظر الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات تبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة، تتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية ضمن سوق عالمي من.

ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد إستراتيجية التوظيف؛ التي تعد إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية أو التطويرية، وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية فيها موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية وتسد إليه مهمة تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد ألا وهي الموارد البشرية، لذلك تعبرها المؤسسات الاقتصادية أهمية قصوى وتحرص كل الحرص على أدائها بالشكل المناسب، حتى تتمكن من بلوغ هدفها المنشود وهو تعيين الأفراد ذوي الكفاءات المرجوة في مناصبهم المحددة والشاغرة، وبالتالي سد العجز والنقص الذي تعاني منه المؤسسة.

إن عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في (التوصيف، التخطيط، الاستقطاب، والاختيار والتعيين)، فالخطوة الأولى التي تسمح بتوفير معلومات حول الوظيفة الشاغرة هي عملية التوصيف، وذلك بتحديد صفاتها ومواصفاتها من سيغفلها، تلمها وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي يتحدد عبرها حجم العمالة أو عدد الأفراد المراد توظيفهم وتخصصاتهم، لتتجه بعدها لمحاولة استقطاب أكبر الأعداد وأفضل عمالة متاحة في سوق العمل التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة، ليتم في الأخير، المفاضلة بين ما تم استقطابه من موارد بشرية واختيار أفضلهم ومن ثم تعيينهم في مناصبهم المحددة.

والجزائر هي إحدى الدول التي ارتبطت سياسة التوظيف فيها، عموما، ارتباطا وثيقا بالتصنيع، وما تضمنته السياسات التنموية للبلاد، كما أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تأثرت بالاستراتيجيات التي طبقت على مختلف التنظيمات الصناعية الوطنية، بيد أن المرحلة الراهنة التي تعيشها بلادنا من خلال تبنيها نظام الخصخصة الذي فتح مجال الاستثمار أمام رجال الأعمال المحليين والأجانب لإنشاء مؤسسات إنتاجية وخدمية جديدة، جعل الجزائر تملك العديد من المؤسسات الخاصة وأصبح التنافس على أشده فيما بينها، هذا الوضع فرض على المؤسسات الخاصة، مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، تشكيل رأسمال بشري قادر على رفع التحدي والمساهمة في تنمية هذه المؤسسات والحفاظ عليها وعلى استمرارها، وهذا في نظرنا، لا يتأتى إلا من خلال توظيف أفراد قادرين فعلا، على الإنجاز وتحمل المسؤولية، والتطوير والابتكار في مواقع عملهم.

وفي سعي المؤسسة الخاصة لإنجاح سياسة التوظيف واجهتها العديد من المعوقات، من أهمها مدى مساهمة إطاراتها التنفيذية في عملية التوظيف، فمما لا شك فيه أن أحد العناصر المحورية لنجاح عملية التوظيف داخل المؤسسات، وبالذات الخاصة منها التي تعتمد النشاطات الصناعية، هم إطاراتها التنفيذية، كونهم الأدرى بشؤون العمال واحتياجاتهم بناءً على تواجدهم الدائم داخل الوحدات وجميع المهام تنفذ تحت إشرافهم، وبالتالي فإن إطارات المؤسسات الخاصة يستطيعون تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء،

وتحديد المهارات ومواصفات شاغلها بشكل دقيق، كما يمكنهم نطاق إشرافهم من تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل، وتتعدى صلاحيتهم إلى التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب، من هنا يتجلى الدور الهام للإطار التنفذي في المؤسسات الخاصة في نجاح عملية التوظيف داخلها.

ونظرا لوقوفهم المباشر على العمل وإشرافهم عليه ومعرفتهم الدقيقة بكل ما يخص الجوانب التقنية والفنية بمناصب العمل وبالقدرات التي يجب أن يتصف بها شاغلي هذه المناصب، فكان من الواجب استشارتهم والاعتماد عليهم بشكل كبير في عملية التوظيف، من هذه النقطة بالتحديد، تبرز معالم إشكالية بحثنا هذا حول دور الإطار التنفذي في عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية. مؤسسة كوندور نموذجا، انطلاقا من التساؤلات الآتية:

1.التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى مساهمة الإطار التنفذي في عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية ؟

2.التساؤلات الفرعية للدراسة:

✓ هل يساهم الإطار التنفذي في تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف في المؤسسة الخاصة الجزائرية ؟

✓ هل يساهم الإطار التنفذي في اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية ؟

3.فرضيات الدراسة:

✓ يساهم الإطار التنفذي في تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف في المؤسسة الخاصة الجزائرية.

✓ يساهم الإطار التنفذي مساهمة فعالة في اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية.

4.أهداف الدراسة:

✓ التعرف عن ما إن كان الإطار التنفذي بالمؤسسة الجزائرية الخاصة يساهمون في عمليتي توصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

✓ الإطلاع على نوع مساهمة الإطار التنفذي للمؤسسة الجزائرية الخاصة في عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية.

5.ماهية التوظيف:

تعد سياسة توظيف الموارد البشرية إحدى السياسات التي تلعب دورا مركزيا في تحديث مستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة، فالهدف الأساسي من عملية التوظيف هو التنبؤ باحتياجات المستقبل من الموارد البشرية وتحديد إجراءات التوظيف التي ينبغي اتخاذها لضمان فعالية عملية التوظيف فيما بعد، وهي بذلك تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجبة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها.

يعرف توظيف الموارد البشرية على أنه "الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه"، كما يعرف أيضا " بأنه نشاط تقوم به المؤسسة من أجل وضع في المناصب الشاغرة المؤهلين لها" (خميلي 2014، ص. 149)، فتقوم المؤسسة بالتحضير لهذه العملية من خلال جملة من العناصر تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، الاختيار والتعيين، وهي العناصر التي اتفق عليها معظم الباحثين والكتاب في الفكر الإداري وسيتم توضيحها كالتالي: (الجادر وصيهود 2017، ص. 156).

أ. تخطيط الموارد البشرية:

لقد عرف (باتن Patten) تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (الكالده 2013، ص. 31).

وتتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية (الكالده 2013، ص. 32).
- يساهم التخطيط في معالجة المشاكل الموروثة عن غياب التخطيط، كما يمكن المؤسسات من استشراف المستقبل والإعداد والتهيؤ له، ويحد تخطيط الموارد البشرية من الآثار السلبية لثلاث ظواهر رئيسية هي: التضخم الوظيفي، دوران العمل وأخيرا التغيب والانقطاع عن العمل (عبد النبي 2010، ص. 74).

أولا. من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع، وفيما يلي سنذكر النقاط الأساسية التي تركز عليها مهام تخطيط الموارد البشرية من طرف إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، ووجب الإشارة إلى أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات على هذه المهام:

1) إدارة الموارد البشرية:

- تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة.
- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى
- البدء في متابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية.
- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.

- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية، والندب.

2) المديرين التنفيذيين:

- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا على حجم العمل
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.
- مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.

ويلاحظ من هذه النقاط أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسؤوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين، ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات(حجازي 2016، ص. 38).

ب. تحليل الوظائف:

بما أنه في كل مرة تنشأ داخل المؤسسة مجموعة من الأنشطة والوظائف الجديدة تحتاج من يشغلها، تأتي عملية تحليل الوظائف كإحدى العمليات الهامة التي تسبق عملية الاختيار لأنها تحدد واجبات تلك الوظائف المراد شغلها، ومجموع الخصائص والصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، ويقصد بتحليل الوظائف عموما " تلك العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها ومحدداتها وملواصفات شاغلها" (دنبري 2011، ص. 216).

1) تحديد أنواع البيانات المطلوبة: يحتاج تحليل الوظيفة لبيانات مختلفة عن: الوظيفة، وشاغلها، ومعايير أدائها، ويمكن التعرف على أهم تلك البيانات فيما يلي:

- بيانات أساسية عن الوظيفة: وتتضمن مسمى الوظيفة وموقعها والقسم والإدارة التابعة لها والرئيس المباشر عليه.
- ملخص الوظيفة: ويتكون من سطرين أو ثلاثة، لتوضيح الغرض من الوظيفة وكيفية أدائها باختصار.
- واجبات الوظيفة: وتتضمن توضيح نوعية الوظيفة هل إدارية أو كتابية أو فنية، وأهم الواجبات المطلوبة من الوظيفة والوقت النسبي الذي يستغرقه كل واجب، وباقي الواجبات ونسبة الوقت المخصص لها.
- المسؤوليات: ويتناول كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة مثل: المسؤولية عن موارد ومعدات وأفراد وأموال وامن وسلامة المنشآت والأفراد.
- ظروف العمل: وتتضمن توضيح الظروف المادية للعمل من حرارة ورطوبة وإضاءة وضوضاء وتعرض لمخاطر ووقوف وتنقل وغير ذلك، كما توضح الظروف النفسية للعمل من تعرض للضغوط النفسية والقلق والخوف وغيرها.

- مواصفات شاغل الوظيفة: وتتناول مستوى ونوع التعليم والتدريب والخبرات المطلوبة، والمهارات والقدرات، والخصائص الجسمانية، والخصائص الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة مثل المظهر واللباقة، وقوة الملاحظة وسرعة البديهة وغيرها.
- معايير الأداء: وتركز على كيفية قياس أداء الوظيفة، وتحديد العوامل الأكثر مساهمة في النجاح فيها (رضوان 2012، ص. 19)

2) طرق وأساليب تحليل الوظائف: على المديرين التنفيذيين بعد استشارة إدارتهم التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلا في الخطة الحالية مطلوب القيام بها ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف ؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا ؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن الإجراءات والنماذج ؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك، إضافة إلى التأكد من أن تحليل الوظائف تم بطريقة سليمة، وذلك من خلال بعض الطرق والأساليب في هذا المجال ومن أهمها ما يلي: (الكلالده 2008، ص. 12).

الملاحظة: وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل. ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو أنواع الجهد المطلوب، وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم، بما يتماشى مع الوقت المحدد لانتهاء من برنامج تحليل الوظائف.

المقابلة: تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة، وتكون إما فردية أو جماعية، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين (الإطار التنفذيون)، للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل، حيث تتوفر لهؤلاء الإطار المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها.

قوائم الاستقصاء: وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة، وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها. وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات، تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، من ثم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة (بلخيري 2006، ص. 63).

الاختيار والتعيين: بعد الخطوات المذكورة سلفا تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة، وتعرف عملية الاختيار على أنها "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"، وتجرى عملية الاختيار بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والمراحل (حجازي 2016، ص. 38)، التي تتطلبها عملية الاختيار وغالبا ما تناط مهمة الاختيار بالمديرين التنفيذيين في المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية، وعموما تكون هذه المراحل كما يلي:

- **المقابلة الأولية:** تعد المقابلة الأولية ضرورة أساسية يمكن اعتمادها سيما إذا لم يتوفر برنامج معين يتم اعداده مسبقا لعملية الاختيار، وغالبا ما تكون هذه المقابلة قصيرة ولا تستغرق وقتا طويلا، وتمثل المقابلة حالة تفاعل بين الطرف الأول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني (طالب الوظيفة)، ويسعى الطرف الأول للحصول على العديد من (حمود والخرشة 2010، ص. 110) المعلومات التي يتحلى بها طالب العمل من حيث القدرات والقابليات والمهارات وغيرها من المعلومات الضرورية التي يتطلع صاحب العمل لمعرفة بدقة ووضوح من خلال المقابلة.

- **استمارة طلب التعيين:** وهي عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح، وتقوم المؤسسة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح لها كالاسم، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المهل العلمي، اللغات والخبرات، التخصص، الحالة الصحية والمرجع الذي يمكن الاتصال به، أو أية بيانات أخرى تطلبها المؤسسة (حمود والخرشة 2010، ص. 110).

- **الاختبارات:** تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة وتستخدم أيضا في بعض المؤسسات وتلعب دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد للوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة. وهناك أنواع عديدة تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، فعندما يعطي المتقدم للوظيفة اختبارا في الرياضيات، فإن هذا يعتبر مثلا للاختبارات التحريرية، ومن أهم هذه الاختبارات نجد: اختبارات الاستعدادات، الاختبارات النفسية الحركية، اختبارات المعرفة بالوظيفة والإتقان، اختبارات الاهتمامات، الاختبارات النفسية، اختبارات الرسم التخطيطي المتعدد، اختبار تحليل الخط اليدوي، ومن الأفضل أن يقوم بالإشراف على هذه الاختبارات الاخصائيون أو الإطار التنفذيون، حيث يكونون على علم دقيق بتفاصيل نجاح هذه الاختبارات، كونهم المشرفين المباشرين على العمال. (جبلي 2018، ص. 132).

- **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة الشخصية من أكثر الأساليب شيوعا في مجال التوظيف، وقد تكون الوحيدة عند القيام بالاختيار، وذلك رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدى صلاحية المتقدم للوظيفة، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم أقل، ولكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعدادها إعدادا موضوعيا. (بلخيري 2017، ص. 75). بعد الانتهاء من إجراء وتقييم المقابلات، يقع الاختيار على عدد من الأفراد الذين أثبتوا صلاحيتهم لشغل الوظيفة الشاغرة، بحكم أنه يتم استبعاد مجموعة من المترشحين ثبت عدم صلاحيتهم لشغل الوظيفة المقترحة، أما في حال حصول العكس فإنهم يمرون جميعا إلى مرحلة موافقة المشرف أو الرئيس المباشر؛ والتي بدورها تتطلب إجراء المترشح مقابلة جديدة مع المشرف، كون قرار توظيفه أو ثبات قدرته لشغل المنصب من صلاحياته، لذلك هو المقرر الأول والأخير لتعيين الفرد في الوظيفة، بصفته الشخص الأكثر إلماما بمتطلبات العمل وظروفه، ونوعية الموارد البشرية الموجودة حاليا والمراد إضافتها من الخارج. (بلخيري 2017، ص. 78)

الفحص الطبي والتعيين: تعد خطوة الكشف الطبي والتعيين الخطوة الأخيرة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية، وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على انجاز المهام الوظيفية المطلوبة، وفي الغالب هناك العديد من الوظائف تتطلب أن يتمتع

"إشكالية مساهمة الإطار التنفذي في عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية الخاصة" العمري زياد و لطفي دنبري

شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصحية والنفسية، ووفقا لتلك المتطلبات يتم استبعاد الأفراد الذين لا يتمتعون باللياقة البدنية أو النفسية أو الصحية للقيام بأداء ذلك العمل، ويجري قبول الأفراد ذوي الإمكانيات الصحية المناسبة. وبعد أن يتم اجتياز المترشح للتوظيف للمراحل السابق ذكرها، يتم استلام الفرد لعمله في المؤسسة المعنية. وينص قانون العمل على وضع الفرد العامل تحت فترة تجريبية لمدة معينة من ثلاثة إلى ستة أشهر غالبا من تاريخ مباشرته العمل، كما تختلف هذه المدة حسب القانون الداخلي للمؤسسة محل التوظيف، ويشرف على هذه الفترة التجريبية الإطار التنفذي في من صلاحياتهم، وهم من يقررون بصورة نهائية صلاحية أو عدم صلاحية استمرار الفرد في عمله داخل المؤسسة. (حمود والخرشة 2010، ص. 119)

6. منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المعاينة وباستخدام أداة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ والتي تعد أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لضروب سلوكهم من خلال خصوصية كل حالة.

7. العينة: أجريت الدراسة على عينة من الإطار التنفذيين لمؤسسة كوندور، وقدر عددهم بتسعة عشرة (19) إطارا تنفيذيا موزعا حسب الجدول أدناه، أختيرت بطريقة عشوائية.

1	رئيس دائرة إنتاج في مركب المثلجات
1	مشرف على تسيير مصلحة المخزونات Superviseur
9	قائد فرع المنتج التام
8	قائد فرع المواد الأولية بمركب المواد البيضاء Produit blanc

8. مكان الدراسة: أجريت الدراسة بمؤسسة كوندور؛ وهي مؤسسة خاصة تابعة لمجموعة بن حمادي متخصصة في الصناعات الالكترونية، يقع مقرها في المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريج.

9. تحليل البيانات الميدانية:

1.1. تحليل بيانات الفرضية الأولى:

أثبتت إجابات المبحوثين بنسبة قدرت بـ78% أنهم (الإطار التنفذيون) لا يشاركون في وضع خطط أو برامج خاصة بعملية التوظيف، حيث أن التخطيط للتوظيف بصفة عامة لا يتم إشراك الإطار فيه، وهو ما يتعارض مع حرص المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تكسبها مكانة قوية في السوق، حيث أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتمد على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لذا فإن الإطار يلعبون دورا هاما في هذه النقطة بالذات، فهم من يزودون القائمين بالتخطيط بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المؤسسة، وكذلك نقاط

الضعف التي تميز أنشطة المؤسسة الممارسة داخلها، لكن هناك فترات دورية تلجأ المؤسسة إلى الاستناد على تخطيط الإطار على سبيل المثال: فترة الصيف يكثر فيها غياب العمال من أجل قضاء العطلة ولكثرة الأمراض والإرهاق، في المقابل المؤسسة مطالبة بزيادة الإنتاج لكثرة الطلب عليها (أجهزة التبريد) في هذه الحالة الإطار عنده ما يسمى بالتوظيف الوقائي أو بالزيادة، وهو من يقوم بإرسال مخطط التوظيف ويتم العمل به وفق المتاح، إلا أن عدم إشراك الإطار في التخطيط الكلي لعملية توظيف من شأنه أن يؤثر بالسلب على العملية، كون التخطيط الجيد الذي يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، يؤسس على حسب الامكانيات المتاحة وما يجب أن يتوفر مستقبلا سواء من الناحية الكمية أو الناحية الكيفية، وبما أن الإطار هو المشرف المباشر على الأفراد في مكان العمل فهو أدري من غيره بإمكانياتهم والإمكانيات التي يجب أن تكون مستقبلا كما سبق وأن ذكرنا.

وعدم إشراك الإطار في التخطيط الشامل لعملية التوظيف يمكن تفسيره بالعقلية السائدة داخل المؤسسات الخاصة ذات الملكية الفردية؛ حيث يكون فيها نوع من مركزية اتخاذ القرار ولا يحيد فيها استشارة أو أخذ رأي العمال مهما كانت صفتهم أو موقعهم في العمل، بل عليهم تطبيق القرارات كما تعطى لهم، وهذا ما لمس الباحثان أثناء مقابلة المبحوثين، إذا كان ثاني مسؤول على مستوى وحدة من الوحدات يقول بالحرف الواحد "ليست من صلاحياتي ومنحبهش نفهم نخدم بواش بعثولي هوما وأخلص"، فكيف هو الحال إذا لدى باقي الأطارات الأقل منه في السلم الإداري أو السلطوي، وما يسود داخل المؤسسات الخاصة ذات الملكية الفردية عكس ما هو موجود داخل المؤسسات الخاصة ذات الأسهم؛ التي تعتمد على المجلس الإداري في اتخاذ القرار ما من شأنه إشراك عدد أكبر من المنتسبين لهذا النوع من المؤسسات، ولعل رواجها ونجاحها علميا يؤكد أن استراتيجيتها أفضل بكثير من غيرها، ففي يومنا هذا أكبر المؤسسات المتميزة دوليا هي مؤسسات أو شركات ذات أسهم.

كما تبين لنا من خلال تحليل البيانات الميدانية أن أغلبية المبحوثين من الأطارات التنفذيين الذين تمت مقابلتهم، يؤكدون على عدم اطلاعهم على البيانات الخارجية للمؤسسة (سياسة العمالة على مستوى الدولة، أوضاع وخطط المنافسين، ظروف سوق العمل... الخ) من طرف مسيري مؤسسة كوندور، كما لا يتم إطلاعهم أيضا على البيانات الداخلية للمؤسسة (عن العاملين، المبيعات والإنتاج، نظم التسويق... الخ) بنسبة كبيرة قدرت بـ78%، وتبقى هذه البيانات حصرا عند إدارة الموارد البشرية فقط، مما يضيء بعض الغموض لدى الأطارات التنفذيين حول ما يحدث بخصوص عملية التوظيف، ولا يمكنهم ذلك من المساهمة بفعالية تامة فيها، بالرغم من أنهم هم المشرفين المباشرين على العمال على المستوى التنفيذي وهم من يملكون المعرفة التامة بإمكانيات العمال الموجودين والإمكانيات الواجب توفرها، إضافة إلى المعرفة التامة بكل ما يخص مناصب العمل الشاغرة، لذلك نجد أن هناك تقصيرا في عدم إشراكهم في الإطلاع على البيانات التي تخص المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية .

في حين كانت إجابات المبحوثين متفاوتة حول نوع الدورات التكوينية والتدريبية المخصصة لهم من طرف المؤسسة، فعلى العموم تكون حسب تخصص الإطار ولم يحصل أن ذكر أحد المبحوثين أنه تم اعطاؤهم دورات تكوينية أو تدريب في كيفية التوظيف، ومن بين الدورات المذكورة بكثرة نجد: دورات حول الايزو للجودة ، دورات حول تقنيات التواصل والحوار، هذا بالنسبة للدورات التي تم ذكرها بالإجماع أي يشترك فيها جميع الأطارات على اختلاف تخصصهم، في حين تم ذكر دورات كانت تخصصية بحتة، وهناك نسبة من المبحوثين قدرت بـ25% لم يحصلوا على أية دورات تكوينية أو تدريبية، وهو ما نفسره بعدم إدراجهم فعليا في عملية

التوظيف ويقتصر دورهم على مساهمة بسيطة أثناء الفترات التجريبية أو طلب عدد من العمال إذا ما كان هناك نقص أو عجز.

كما أن نسبة كبيرة من المبحوثين قدرت بـ89% أكدوا على أنهم لا يساهمون في التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب وليس من صلاحياتهم ذلك، صحيح الإطار التنفيذي ينفذ كل ما يتم التخطيط له لكن ليكون التخطيط استراتيجيا وفعالا وجب إشراك كل عامل من شأنه تقديم إضافة وله معطيات ميدانية لإشرافه المباشر على العمل، يجهلها المسير الذي لا يفارق مكتبه اطلاقا وليست له دراية تامة عما يحدث على مستوى الوحدات.

وتأكيدا لما سبق ذكره فقد كانت إجابات أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ95% أنه لا يتم استدعاؤهم لحضور اجتماعات ونقاشات دورية مع إدارة الموارد البشرية تخص عملية التوظيف، وهو ما نفسره بعدم تلقى دورات تكوينية أو تدريبية حول عملية التوظيف، ولا توجد أي نية أو إستراتيجية من طرف المؤسسة لإشراكهم في عملية التوظيف، وهذا ما يتعارض مع ما يجب أن يكون حتى تتم عملية التوظيف بدقة تامة، ويتم توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

أما بالنسبة لتوصيف الوظائف بشقها: متطلبات الوظيفة التي تحت إشراف الإطارات كالأجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة، والشق الثاني الخاص بمتطلبات شاغل الوظيفة من مهارات ومعارف وقدرات وخبرات وكفاءات، فقد أثبتت إجابات المبحوثين وبالأغلبية المطلقة أي بنسبة قدرت بـ100%، أن الإطارات التنفيذيون لا تطلب منهم إدارة المواد البشرية إعداد تقارير كتابية تخص (توصيف الوظائف)، على أساس أن هؤلاء الإطارات كلهم ذوي شهادات عالية وذوي كفاءة، متمكنين وعندهم إطلاع على هذه العملية الهامة، والتي تعد نقطة انطلاق عمليات التوظيف، فكل مؤسسة تسعى إلى وضع بيان مفصل حول المؤهلات والامكانيات الواجب توفرها في الوظيفة الشاغرة وفي الفرد المراد توظيفه فيها، وهو ما نفسره باعتماد ادارة الموارد البشرية على التقارير العامة والنظرية التي تخص المؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية بصفة عامة سواء كانت خاصة أو عمومية تابعة للدولة، وهذا من شأنه جعل عملية توصيف وتحليل الوظائف لا تتصف بالدقة المطلوبة، مما يؤثر على نجاعة عملية التوظيف، ويجعلها غير موضوعية وغير خاضعة للأساليب العلمية، سمتها الأساسية المحسوبية والذاتية في اتخاذ قرارات التوظيف، وكل هذا يؤدي إلى زيادة دوران العمل فيكلف المؤسسة خسائر مادية وتضييع المزيد من الوقت.

في حين أن 78% من المبحوثين أكدوا على أنه يتم استشارتهم في مسألة عدد العاملين الذين تحتاج لهم المؤسسة مستقبلا، والوقت الملائم لتعيينهم في المؤسسة، وذكروا أيضا أنه تم ذلك أي قاموا بطلب عدد معين من العمال وتمت الاستجابة لطلباتهم من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، وهو ما نفسره بتأثير زيادة حجم المؤسسة المتواصل من سنة إلى أخرى، فزيادة حجم المؤسسة يقابله توسع نشاطها وتنوعه؛ والذي من شأنه أن يستوجب جلب عمالة جديدة من أجل تغطية النقص، بالإضافة إلى أن هذه الزيادة، خاصة المفاجئة منها، قد تتطلب أيضا إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وإدراج بعض التخصصات الأخرى بالمقابل حذف تخصصات لم تعد المؤسسة بحاجة إليها، في خضم كل هذه التعقيدات والضيغوظ التنظيمية الكثيرة يصعب على إدارة الموارد البشرية معرفة بدقة كل ما يخص موظفيها خاصة المراد توظيفهم، لذلك تلجأ الإدارة إلى الاستنجاد بإطارها لتطلب منها المساعدة في ما يخص عدد العاملين الذين يجب توفرهم، وتقوم بتفويض لهم

السلطة والصلاحيات المطلقة لمساعدتها في هذه العملية، لكن يبقى هذا التفويض دوري فقط، كما ذكرنا سابقا، عند زيادة الضغط في العمل على الإدارة ولا يدخل في الأساس في إستراتيجية المؤسسة.

2.9. تحليل بيانات الفرضية الثانية:

أثبتت البيانات من خلال أقوال المبحوثين أن الخطوات المتبعة في اختيار الأفراد المتقدمين بوحدهم تكون عموما كما يلي: يقوم الإطار التنفذي بإرسال الاحتياجات عبر الإيميل إلى مسيري الموارد البشرية على مستوى الوحدة بدورهم يقومون بتحويلها إلى إدارة الموارد البشرية العليا، والتي بدورها تقوم بإجراءات التوظيف من الاعلان حتى الاختيار وتقتصر صلاحيات الإطار التنفذي فقط فيما يخص الاشراف المباشر على المنتقن أثناء الفترة التجريبية، في حين كما هو معروف وما ينص عليه الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية عكس ذلك، حيث ينصب الاهتمام في عملية الاختيار على التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة لا التعرف على مدى مقابلة صفات ومواصفات كل فرد لعلم معين في المؤسسة، وهذا ما يجعل الإطار التنفذي أفضل الأفراد في المؤسسة ملائمة لهذه العملية أو على الأقل وجب إشراكه فيها ولو بصورة غير مباشرة، كونه المشرف المباشر في مكان العمل والأدرى بكل التفاصيل والجوانب الخاصة به.

إن الاختيار السليم يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من جهة، ومن جهة أخرى يعني أيضا تعيين شخص صاحب كفاءة وخبرة مهنية ومدرب على أداء عمله، وليس على المؤسسة تحمل تكاليف تدريبه وتضييع مزيد من الوقت في ذلك، أما إذا حصل عكس ذلك أي اختيار شخص غير مؤهل وليس لديه خبرة مهنية وتدريب مسبق، فسيكون لزاما على المؤسسة إخضاع الفرد المختار إلى تدريب مكثف وإعطائه مزيدا من الوقت لاكتساب مهارة العمل، وهذا يقابله زيادة في التكاليف الإجمالية المخصصة للعملية، كما أن في الغالب، وما هو شائع في جميع المؤسسات، من يقوم بتدريب المنتقن أو من يكون على دراية كبيرة باحتياجات المنتقن التدريبيية هم الإطار التنفذيون، لذلك من الأصح إشراكهم في عملية الاختيار وبالتالي تحميلهم مسؤولية التدريب إذا ما كانت اختياراتهم ليست في محلها، فالإطار التنفذي، بما أنه الأدرى بالاحتياجات التدريبية للأفراد، كما سبق وأن ذكرنا، وبما أنه هو من يقوم بتدريبهم بعد اختيارهم سيحاول تجنب أي خسائر تحيط بالعملية، فهو في الأخير من سيكون المتسبب فيها إذا ما حدث بما أن المسؤولية في الاختيار والتدريب وضعت على عاتقه، فكما هو ملاحظ مراحل الاختيار متناسقة ومتسلسلة وعدم إشراك الأفراد أو الإطار التنفذي فيها قد يؤدي إلى عدم انجازها بالصورة المطلوبة.

أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 73,68% أكدوا أنهم لا يقومون بمراجعة بيانات المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة التي تحت إشرافهم ولا يساعدون في انتقاء الأفضل منها حسب معرفتهم وخبرتهم، وهو ما نفسره بأن الإطار التنفذيون كما ليس لهم مساهمة أو دور في توصيف الوظائف فهم أيضا غير معنيون بعملية الاختيار.

في حين أنه ليس لديهم الصلاحيات، أيضا، لإجراء مقابلات أولية مع الأشخاص المنتقن، وقبول ما يرونه هم يتلاءم مع طبيعة المنصب الشاغر، ولا يشرفون شخصا على الاختبارات التي تجرى للأشخاص المتقدمين، وهذا ما بينته المعطيات الميدانية المتحصل عليها من أقوال المبحوثين وبالغلبية، وبالتالي تأكيد النتائج السالفة الذكر، حيث لا يساهم الإطار التنفذي في جميع مراحل عملية التوظيف من التخطيط إلى اختيار (القبول النهائي) العمال. إن الهدف الأساسي للمقابلة هو استخلاص حقائق ومعلومات عن المتقدم للماء

الوظيفة تتعلق بخبراته السابقة ومؤهلاته العلمية وآرائه وأفكاره وسلوكياته، وأيضاً إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة فكرة عن الوظيفة وطبيعتها وعن شروع الخدمة في المؤسسة وفرص التقدم والترقية والتطور فيها، لذلك من الأفضل أن يشارك في المقابلة أفراد على إطلاع وعلم وثيق بالسمات الفكرية والمعرفية للموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة وعادة ما يكون هؤلاء من المسيرين والإداريين، في حين، أيضاً، يجب أن يكون من بين المكلفين بالمقابلة أفراد على إطلاع وعلم دقيق بالخبرات والكفاءات المهنية الميدانية للموظفين، وهؤلاء هم المشرفين المباشرين على العمل داخل وحدات المؤسسة (الإطار التنفذي).

وقد نفسر عدم إشراك الإطار التنفذي في المقابلة لانتقاء المتقدمين، بسبب مركزية اتخاذ القرار المعمول بها في مؤسسة كوندور مما يجعل الإطار يعامل نفس المعاملة على غرار باقي العمال، الفرق الوحيد يكون في مسؤوليات زائدة وأجر مختلف، وعدم وصول هذه المؤسسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية الخاصة بصفة عامة، إلى هذا المستوى العلمي المتقدم لتطبيق أساليب واستراتيجيات حديثة معمول بها في كبريات المؤسسات العالمية في عملية التوظيف، واعتمادها على الطرق والأساليب الكلاسيكية نوعاً ما، والتي من شأنها التأثير على فعالية عملية التوظيف وعدم إجرائها بالصورة المطلوبة لتفرض نتائج غير مرغوب فيها، قد تكلف المؤسسة تضييع الكثير من الوقت وتكاليف باهضة هي في غنى عنها، ولتفتح الباب نحو اعتماد الذاتية والمحسوبية في التوظيف على أساس أنه من المفروض العكس تماماً، فإحدى نقاط قوة المؤسسات الخاصة التي تتميز بها عن نظيرتها العمومية التوظيف يكون على أساس الكفاءة، كون الخواص يركزون على الجانب الربحي بدرجة أساسية ولكي يتحقق هذا الهدف يجب توظيف أفراد ذوي فعالية من شأنهم إعطاء إضافة نوعية للمؤسسة، لكن ما هو ملاحظ عموماً في مؤسساتنا الخاصة التوظيف تدخل فيه المحسوبية كثيراً، ربما بسبب الامتيازات الكبيرة التي تقدم من طرف الدولة لأصحاب المال وهذه السياسة من شأنها قتل الروح التنافسية لدى المؤسسات الخاصة، بما أنه ليس هناك خسائر في كل الحالات.

أما بخصوص إعطاء الأفراد المنتقنين للمنصب نوع من التدريب قبل انطلاقهم الفعلي في عملهم من طرف الإطار التنفذي فقد تم تأكيد ذلك من طرف المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 68%، وهو ما نفسره باعتماد الطريقة التقليدية من طرف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور في عملية التوظيف، حيث تبدأ مساهمة الإطار التنفذي انطلاقاً من المرحلة التجريبية أي الجانب التنفذي فقد، أما الاعتماد عليهم واستشارتهم في الجانب الفكري غير موجود. في حين يملك الإطار التنفذي الصلاحيات الكاملة لاتخاذ قرار الفصل في حق من يراهم غير مؤهلين من الذين تم تعيينهم أثناء فترة التجريب وهذا ما أكدته النتائج، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أكدوا ذلك بـ 52,63%، وتتراوح مدة الفترة التجريبية من شهر واحد إلى ستة أشهر حسب منصب المتقدم على سبيل المثال: عون إنتاج الفترة التجريبية المحددة له هي شهر قابلة للتمديد وتزداد المدة مع زيادة مستوى المنصب وزيادة المسؤوليات، ويتم فصلهم في الغالب في حالات عدم الانضباط والمرضى (غالباً ما يتم إهمال الفحص الطبي في عملية الاختيار)، كما ذكر ذلك أحد الإطار التنفذيون حيث حدث وأن قام بإرسال قرار الفصل في حق أحد المنتقنين أثناء الفترة التجريبية، إلى مديره عن طريق الإيميل والمدير بدوره بعث القرار إلى إدارة الموارد البشرية فتم توقيفه لأنه يتعاطى نوع من الأدوية المخدرة. كما أن نسبة من المبحوثين قدرت بـ 57,89% أكدوا أن لديهم الصلاحيات لاتخاذ قرار الفصل أو النقل في حق من يرونهم أصبحوا لا يصلحون لشغل مناصبهم من الموظفين أصحاب الخبرة في المؤسسة، لكن الفصل لا يكون عشوائياً بل حسب درجة الأخطاء التي يقوم بها العامل وبالتالي تعكس درجة عجزه، وتطبق عليه عقوبة حسب ما هو موضح في قانون

العقوبات للنظام الداخلي لمؤسسة كوندور، وهو تقريبا مستند من قانون العمل 11/90، والذي ينص على التالي: عقوبة من الدرجة الأولى تبدأ من إنذار كتابي إلى خصم أربعة أيام، عقوبة من الدرجة الثانية تبدأ من أربعة أيام إلى ثمانية أيام خصم، في حين العقوبة من الدرجة الثالثة تبدأ من تسعة أيام إلى شهر وفي هذه الحالة يكون الفصل إذا كان الخطأ جسيم، كما ذكر أحد الإطار أن حدث له حادثة حيث قام أحد العمال بوضع قطعة حديدية في ثلاجة مما أدى إلى إتلافها، فقام باستفساره وقام الإطار في هذه الحالة بتكليف الخطأ على أنه من الدرجة الثالثة وعقوبته الفصل وتم العمل بقراره من طرف إدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة لمشاركة الإطار التنفذي في عملية نقل العمال من منصب إلى منصب أو تحويلهم إلى وحدة أخرى، غالبا ما يتم الأخذ برأيهم فيها من طرف إدارة الموارد البشرية، ونادرة الحدوث حسب اجابات المبحوثين، ويقتصر الأمر في هذه النقطة بالذات على رأي المدراء فقط.

خاتمة:

نستنتج من خلال كل ما سبق ومن تحليل نتائج الفرضيتين أن الإطار التنفذي لا يساهمون بشكل كبير في عملية التوظيف (م.ب) في المؤسسة الجزائرية الخاصة. عكس ما هو معمول به في كبريات المؤسسات الخاصة العالمية، ولا يتم إشراكهم فعليا في عملية التوظيف، حيث لا يساهمون في تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة، كما لا يساهمون بشكل فعلي في اختيار وتعيين الموارد البشرية، في حين تقتصر مساهمتهم فقط في الإشراف المباشر على المنتقن أثناء الفترة التجريبية ويمكن أيضا في طلب عدد معين من الأفراد لسد العجز عند اقتضاء الحاجة، لذلك وجب إعادة النظر في السياسة المنتهجة من طرف مؤسسة كوندور في عملية التوظيف ومحاولة إشراك أطرافها أكثر، وأخذ رأيهم لضمان دقة ونجاح عملية التوظيف، وتفادي مشاكل من شأنها تعريض المؤسسة إلى تحمل تكاليف إضافية ووقت زائد.

المراجع:

1. بلخيري، مراد.(2006). إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد -، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.
2. بلخيري، مراد.(2017). إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ألمانيا: دارفلاق نور بيبليشين للنشر.
3. الجادر، سهير عادل حامد، وصهيود، أحمد قاسم.(2017). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي، بحث ميداني في وزارة الزراعة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. جبلي، فاتح.(2018). واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض تبسة الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
5. حجازي، نهال موسى شحدة.(2016). توظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
6. حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب.(2010). إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن دارالمسيرة للنشر.
7. خميلي، فريد.(2014). أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 33، الصفحات 143-167.

"إشكالية مساهمة الإطار التنفيدي في عملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية الخاصة" العمري زياد و لطفى دنبري

8. دنبري، لطفى.(2012). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع: "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، الجزائر.
9. رضوان، محمود عبد الفتاح.(2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة:المجموعة العربية للنشر والتدريب.
10. سبعون، سعيد، وجرادي، حفصة.(2012). الدليل المهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر: دار القصبة للنشر.
11. عبد النبي، محمد أحمد.(2010). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دارمزم للنشر.
12. الكلالده، طاهر محمود.(2013). إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، الأردن: دار البداية.
13. الكلالده، طاهر محمود.(2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.