

Attracting talent in Algerian private institutions

-Case of wilayas of Algiers and Blida-

Pr. Moulai Ali Zohra

University of Blida 2 (Algeria), z.moulai-ali@univ-blida2.dz

Abstract:

The strength of the institution lies in the strength and effectiveness of the performance of its members, especially in light of the changes taking place in the environment and the intensity of competition, and the extent to which it copes and adapts to the changes and transformations that occur in the environment, and its ability to face the challenges and internal and external conditions of the institution. Therefore, it is necessary for institutions to find mechanisms and tools to approach the market of competencies to attract the executives that are in dire need of them in order to use the energy and creative resources that this category possesses in developing the productivity or organizational effectiveness of the institution so that it can respond to the size and speed of these changes that occur in society. Achieve its strategic objectives. Through this study, we aim to understand the recruitment process by exploring the behaviour of institutions towards the talent market, meaning how do institutions approach the talent market to obtain their required competencies and what are the means used to attract them?

Keywords: Attracting, recruitment, human resources, competencies.

استقطاب الكفاءات في المؤسسات الخاصة الجزائرية

حالة ولايتي الجزائر والبلدية-

أ.د. مولاي علي الزهرة

جامعة البلدية 2 (الجزائر)، z.moulai-ali@univ-blida2.dz

ملخص:

تكمن قوة المؤسسة في قوة وفعالية أداء أعضائها، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط وشدة المنافسة، ومدى مواكبتها وتكيفها مع التغيرات والتحويلات التي تحدث في البيئة، وقدرتها على مواجهة التحديات والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة. لذلك من الضروري أن تفرز المؤسسات آليات وأدوات الاقتراب من سوق الكفاءات لاستقطاب الإطارات التي هي بحاجة ماسة إليها بهدف استخدام الطاقة، والموارد الإبداعية، التي تمتلكها هذه الفئة في تطوير فعاليتها الإنتاجية، أو تنظيمية المؤسسة حتى تتمكن من الاستجابة لحجم وسرعة هذه التغيرات التي تطرأ في المجتمع وتحقق أهدافها الاستراتيجية. إذ نهدف من خلال هذه الدراسة إلى فهم عملية الاستقطاب من خلال استكشاف سلوك المؤسسات تجاه سوق الكفاءات؛ فكيف تقترب المؤسسات من سوق الكفاءات للحصول على كفاءاتها المطلوبة وما الوسائل المستعملة لاستقطابها؟

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، التوظيف، الموارد البشرية، الكفاءات.

مقدمة:

يعد الاستقطاب واحدا من وظائف إدارة الموارد البشرية، وعملية من العمليات المؤثرة في أداء المنظمة أو المؤسسة تهدف من خلاله إلى تحقيق أهدافها، وذلك بانتقاء العناصر البشرية الجيدة والمؤهلة التي تؤثر إيجابا على مستوى الأداء في المديين القصير والبعيد.

وينظر أغلب الكتاب والباحثين في إدارة الموارد البشرية إلى عملية الاستقطاب على أنها نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف، ومن يعرضون وظائف. أي إنها تتم بمشاركة ركنين أساسيين: فالركن الأول هو عرض الوظيفة (المؤسسة) والتي تعمل على استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل، باستعمال شتى أنواع الوسائل المتاحة؛ أما عن الركن الثاني فهو المرشح (طالب الوظيفة) والذي يقوم بتسويق قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجد فيه مستقبلا مهنيا يُشبع رغباته وحاجاته.

وتبدأ عملية الاستقطاب بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوع والكم (تخطيط القوى العاملة) بغرض سد النقص في الموارد البشرية، ووضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات؛ وتأتي الخطوة التالية أي العمل على تنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط، وذلك من خلال عملية التوظيف. وتشمل عملية التوظيف هذه، ثلاث مراحل أساسية: فالمرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها على التقدم للعمل في المؤسسة في الوقت المناسب، وبالنوعيات والأعداد المناسبة (مرحلة الاستقطاب)؛ بينما تتمثل المرحلة الثانية في انتقاء المرشحين للوظائف الشاغرة، والاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الانتقاء والاختيار)؛ وأخيرا، مرحلة الاتفاق والعقد الذي يتضمّن تجسيد ما اتفق عليه الطرفان في شكل بنود في العقد (مرحلة التعاقد).

سنتناول في هذه الورقة إحدى مراحل عملية التوظيف ألا وهي مرحلة الاستقطاب باعتبارها عملية أساسية لتحقيق المؤسسات أهدافها الإستراتيجية. وهذا متوقف على مدى نجاح الوسائل المستخدمة في عملية الاستقطاب لاجتذاب الأكفاء، وشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة؛ ومن هنا يمكن طرح الإشكال التالي: كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب أمثل للكفاءات في سوق العمل ما تتماشى مع طبيعة المؤسسة؟

أولا: عملية الاستقطاب وأهميتها في إدارة المؤسسات:

"يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وذلك وفق نوعيات ومواصفات محدّدة تخدم نشاطها المستقبلي.

إذن يمكننا القول بأن عملية الاستقطاب عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية والمراد منه. فالاتجاه الأول هو الاستقطاب الذي يكون بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية الصادقة لها، بشكل تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. أما الاتجاه الثاني الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول، فهو أن يُحدِث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة. وعليه، فكلما كان التوافق بين الاتجاهين عاليا زادت القناعة

والرغبة، وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 273-274)

ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام المنظمة بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها تحديد الوسائل الاستقطابية وخلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة وقناعة، حيث تتكون كل منظمة ببنية خاصة بها من كفاءات وفق طبيعة نشاطها؛ وحينما تخلق المنظمة فرص العمل في السوق، فقد حدّدت مسبقاً- في تصورها الذهني المجرد السمات والميزات المطلوبة لدى المرشح الذي يحقق عناصر "بروفایل" طالبي الوظيفة. "إذ يحيط بمفهوم "بروفایل" *خطاب مُركّز حول القيمة الاجتماعية، التي تحظى بها مجموعة مهنية ما، عبر طالب الوظيفة (الذي لا يمثل سوى صورة مجردة للأجير المثالي)... يجب أن يعكس الرسم الذي يضعه رب العمل على "بروفایل" طالب الوظيفة، الصورة التي لديه -أو يتخيلها- عن الأجير، لا أن يعكس الحقيقة المتمثلة في "المعارف المجنّدة" من قبل العمال خاصة لأنه -مبدئياً- أثناء وضع "البروفایل" لا يكون أمام رب العمل أي طالب وظيفة، لذا نجده يصف شخصاً مجرداً لا مادياً غالباً ما يكون مثالياً وفي بعض الأحيان مستوحى من الموظفين المتواجدين لديه، ولكنه لا يصف بالفعل شخصاً ما." (Anne Chantal Dubernet, 1995, PP4-5)

وحتى تصل المنظمة لـ"بروفایل" المطلوب في سوق الكفاءات من جهة، والتحكم أكثر وضبط كفاءاتها من جهة أخرى، يتم وضع استراتيجية الاستقطاب وتختلف هذه الأخيرة باختلاف مصادر الاستقطاب المستخدمة. ومادامت المؤسسات تحاول دائماً تحقيق الأفضل من خلال التجديد وتحقيق الجودة؛ فإنه في الغالب تعتمد على المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات؛ لأنه منبع لتجديد وتنويع طاقة الموارد البشرية من ناحية الأفكار وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المنظمة بدم جديد. ويتناسب مع هذا المصدر الخارجي استراتيجية التشخيص "وهي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وأدائها الكلي من جهة، وحاجتها من الموارد البشرية على مدى طويل من الزمن من جهة ثانية، فهي تعمل في ضوء التكيف مع الظروف المحيطة والمؤثرة في استراتيجية المنظمة. ويفهم من ذلك أن هذه الاستراتيجية لا تعتمد على المصدر الداخلي للموارد البشرية، لقناعتها بأنه لا يمكنها في غالب الأحيان من التلبية السريعة والوفيرة والمتنوعة لحاجة المنظمة من الموارد البشرية على المدى الطويل بشكل سريع ومرن، بشكل يتناسب مع التغيرات البيئية وعلى رأسها التطور التكنولوجي الذي كان وما زال يحدث تأثيرات في هيكلية الموارد البشرية في المنظمات من حيث: حجمها، ونوعياتها، وتخصصاتها ومستوى مهارتها وخبراتها المطلوبة." (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 286-287)

وهذا ما يؤكد تحليل المقابلات عند طرح سؤال لمسؤولي التوظيف عن العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسة للتوظيف، وقد كانت أغلبية الإجابات تصب في كون استخدام تكنولوجيا جديدة وحديثة في العمل، هي التي تدفعهم إلى القيام بإجراءات التوظيف.

ثانياً: مصادر الاستقطاب

من القرارات الأولية التي تتضمنها برامج الاستقطاب، تلك المتعلقة بتحديد المصادر المناسبة التي يمكن من خلالها الحصول على أفراد مؤهلين لشغل الوظائف والأساليب المناسبة لاستقطابهم. ويمكن تعريف

* البروفایل "Le profil": هو مجموعة الخصائص السيكولوجية والمهنية المتوفرة في شخص ما.

مصدر القوى العاملة بأنه: ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها. (منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، ص24) ويتم تحديد المصادر والوسائل المناسبة للاستقطاب وفقاً لنوع الوظائف والتكاليف المحددة، واستناداً إلى التجارب السابقة في استخدام المصادر والوسائل المختلفة. إنَّ المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تمويل أو تزويد حاجتها من الموارد البشرية وعلى اختلاف أنواعها ضمن مصدرين أساسيين، هما المصدر الداخلي والخارجي:

1. المصدر الداخلي للاستقطاب:

يُقصد بالمصدر الداخلي الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يُخطط لها. "والمصدر الداخلي يبدو حلاً مثالياً، لأن المؤسسة تعرف المرشحين. فالترقية والحراك وسائل للتحفيز، لا يمكن إهمالها حيث إنَّ المرشحين يحملون مسبقاً الخبرة وكذا ثقافة المؤسسة وهذا يضمن استقرارها داخلياً." (Moreno, M, 2008, P 26) وتتعدّد وسائل الاستقطاب الداخلي وفقاً لنوعية الوظائف المطلوب شغلها والسياسات العامة للمنظمة. ومن أهم وسائل الاستقطاب للمصادر الداخلية ما يلي:

- ✓ **الترقية:** ويقصد بها "إعادة تمكين الموظف على وظيفة أعلى، ذات واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر تفوق سلطاته السابقة، يتبعها زيادة في المرتب." (عبد الباقي محمد صلاح الدين، 2004، ص191). وتظهر أهمية سياسات الترقية في تحقيق عدة أهداف؛ منها: تخفيض معدل دوران العمل، والكشف عن قدرات العاملين، إضافة إلى إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة.
- ✓ **النقل:** قد يتم تطبيق سياسة نقل أو تحويل الموظف من قسم إلى آخر، أو من إدارة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر. وتختلف طريقة النقل عن الترقية بعدم زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة. (الفارس سليمان وآخرون، 2003، ص 163-164).
- ✓ **الإعلان الداخلي:** تستخدم المنظمات هذه الطريقة في استقطاب العاملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحة الإعلانات الداخلية المتضمنة الشروط اللازمة توافرها في الأشخاص المطلوبين؛ ويتم ترشيح من يروونه مستوفياً للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.
- ✓ **ترشيح الزملاء والأصدقاء:** تلجأ المنظمة أحياناً إلى طريق ترشيح الزملاء والأصدقاء، لتوفير من لديهم الكفاءة والخبرة وذلك عن طريق طلب المنظمة من العاملين فيها ترشيح من يروونه من أصدقائهم وزملائهم، ممن تتوفر فيهم شروط شغل الوظيفة وخاصة في بعض الوظائف والتخصصات المهنية النادرة. (البغدادي خليل محمد الأشخم، 2009، ص 101-102) وكثيراً ما يكون هذا الأسلوب فعالاً وسريعاً، وقليل التكاليف، ويخلق اتجاهًا إيجابياً لدى الموظفين الحاليين، ويحقق لهم قدرًا من الرضا لإحساسهم بالمشاركة في اختيار زملائهم في العمل.
- ✓ **الموظفون السابقون:** يعد الموظفون السابقون مصدرًا جيدًا للاستقطاب الداخلي، حيث يوفر استخدام هذا الأسلوب الكثير من الوقت والجهد؛ لأن مهارات الموظفين السابقين، وقدراتهم، وشخصياتهم، ومستوى أدائهم يكون معروفاً للمنظمة. وكإجراء بديل يمكن الاعتماد على الموظفين السابقين لاقتراح أسماء معينة لشغل الوظائف.

✓ **طلبات التوظيف المباشرة (قوائم الانتظار):** في كثير من الأحيان يأتي بعض الأفراد بمبادراتهم الشخصية للمنظمة بحثاً عن العمل، ولا تكون هناك فرصة لتوظيفهم في أوقات تقدمهم. وبذلك تتكوّن قائمة للانتظار من هؤلاء، وممن سبق لهم التقديم في أوقات سابقة ولم يمكن توظيفهم. ويمكن الاستفادة من هذه القائمة في الاستقطاب، حين تتوفر الوظائف المناسبة. (مازن فارس رشيد، 2018، ص 471)

2. المصدر الخارجي للاستقطاب:

إذا لم تُوفّر المصادر الداخلية مرشحين مناسبين لشغل الوظائف الشاغرة؛ يمكن اللجوء إلى العديد من المصادر الخارجية المتاحة في هذا المجال. ومن أهم مصادر ووسائل الاستقطاب من الخارج ما يلي:

✓ **الإعلان:** تعد الإعلانات بأنواعها المختلفة من أكثر الوسائل المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة؛ لأنها تتيح الوصول إلى قطاع واسع من أفراد المجتمع. ولتحديد الوسيلة المناسبة ينبغي في المقام الأول تحديد الهدف من الإعلان، ونوعية المهارات المطلوبة، وبالتالي مضمون الرسالة الإعلامية، وكيفية تقديمها. وينبغي أن يتضمن الإعلان الجيد معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية، سنوات الخبرة ونوعها، والخصائص المحبذ توافرها فيها)، ومعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة ومسؤولياتها، وموقعها، وراتبها)، ومعلومات عن إجراءات التقديم (طريقة التقديم، ومواعيد التقديم، والأوراق المطلوب تقديمها، والهواتف، ووسائل الاتصال الأخرى التي يمكن الاتصال بها للاستفسار عن الوظائف والحصول على معلومات بشأنها). وهناك وسائل متعدّدة للإعلانات من أهمّها: الصحف، والمجلات المتخصصة، والإذاعة والتلفزيون، الإعلان على الإنترنت... إلخ. (مازن فارس رشيد، 2018، ص 472)

✓ **المؤسسات التعليمية:** تقوم المنظمات بمخاطبة المدارس أو المعاهد أو الجامعات لتزويدها بأسماء الخريجين البارزين في دراساتهم، وذلك تمهيداً لتوظيفهم والاستفادة منهم، ويؤخذ على هذا المصدر اعتماده غالباً على الخريجين الجدد الذين لا يملكون -في الغالب- أيّة خبرات عملية. (البغدادي خليل محمد الأشخم، 2009، ص 105)

✓ **مكاتب التوظيف:** وهي عبارة عن حلقة وصل بين المنظمات ذات الحاجة للقوى العاملة والأفراد الراغبين في العمل من جهة أخرى، حيث تحتفظ لديها بجميع المعلومات المتعلقة بالمنظمات كعناوينها، والوظائف الشاغرة لديها، وعناوين طالبي العمل وكل المعلومات عنهم. وتلك المكاتب إما أن تكون حكومية تهدف إلى إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، وعادة تكون مرتبطة بالمنظمات الحكومية ذات الاختصاص بالقوى العاملة مثل مكاتب العمل أو مكاتب توظيف خاصة، هدفها الربح المادي من خلال ما تتقاضاه من المنظمات، طالبة التوظيف أو الرسوم من الأفراد المعنيين عن طريق تلك الوكالات. (منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، ص 27) مثلاً في الجزائر نجد الوكالة الوطنية للتشغيل التي تعتبر جهاز ضبط سوق العمل وهمزة وصل بين طالب العمل وعرض العمل (المنظمة)، ويعمل تحت إشراف ومراقبة هذه الوكالة مكاتب التوظيف الخاصة التي لها طابع ربحي، مثل « Emploi Tic » حيث تتقاضى نصف راتب لكل شخص تمّ توظيفه من قبلها. ويتم تنظيم ومراقبة الأعمال لكل من الوكالة الوطنية للتشغيل، ومكاتب التوظيف الخاصة من قبل وزارة العمل والحماية الاجتماعية.

✓ **التنظيمات المهنية والاتحادات:** تلجأ بعض الشركات إلى استعراض الوظائف الشاغرة لديها في المؤتمرات والندوات والاجتماعات الدورية، سواء المحلية أو الدولية، بهدف استقطاب الكفاءات من أعضائها. (البغدادي خليل محمد الأشخيم، 2009، ص 106)

✓ **توصيات العاملين في المنظمة:** يعتمد التوظيف من خلال هذا المصدر على التوصيات الصادرة من مسؤولي وموظفي المنظمة لبعض أقاربهم أو أحد أصدقائهم المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وفي دراسة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن هذا المصدر يكون فاعلاً، حيث إن نسبة (40%) من توصيات المسؤولين في المنظمات تم الأخذ بها للترشيح والتعيين. (منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، ص 28)

يمكن القول أن الاستقطاب هو استكشاف أماكن تواجد الكفاءات أو المهارات أي البحث عن المصادر التي يتوافر فيها الأفراد المؤهلين، والعمل على جذبها وتحفيزها من خلال وسائل مختلفة للالتحاق بالمنظمة. إذن، تعددت المصادر المستخدمة لاستقطاب الكفاءات بين وسائل المصادر الداخلية ووسائل المصادر الخارجية، إلا أن هذه الدراسة ركزت على الوسائل الخاصة بالمصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات.

ثالثاً: منهجية الدراسة

1. المنهج

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث لا يقف الباحث عند حدود وصف عملية الاستقطاب للكفاءات فحسب، وإنما يحلل ويفسر هذه العملية باستخدام أدوات نظرية مثل منظري ميدان إدارة الموارد البشرية، وتقنيات ووسائل لجمع المعلومات (المقابلات) لتحليل سلوك المؤسسات في اقترابها من سوق الكفاءات، ومعرفة أهم الأدوات المستخدمة في عملية الاستقطاب.

2. العينة:

تمثل مجتمع البحث في المؤسسات الخاصة كبيرة الحجم، حيث تم اختيار ولايتين لإجراء البحث الميداني؛ وهما: الجزائر والبلدية، نظراً لسهولة التنقل والاتصال بالمؤسسات الخاصة في المناطق الصناعية لكلا ولايتين. وتم اختيار ثمانية (08) مؤسسات على مستوى ولاية الجزائر، وثمانية (08) مؤسسات أخرى على مستوى ولاية البلدية. أي تم إجراء البحث الميداني في ستة عشر (16) مؤسسة خاصة كبيرة الحجم، أي المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 250 عامل، وتم التوقف عند هذا الحد من المؤسسات نظراً لتكرار نفس الخطاب لدى أرباب العمل، أي الوصول إلى نقطة الإشباع. وهذه المؤسسات هي:

- فيما يخص ولاية الجزائر: بيوفارم "Biopharm"، مجمع سيفيتال "Cevital Groupe"، مجمع لابل "Groupe La Belle"، رويبة "NCA Rouiba"، بيبسي "Pepsi"، كوكاكولا "Coca-Cola"، حمود بوعلام "HamoudBoualem"، طيبة فود "Taiba Food".
- فيما يخص ولاية البلدية: فينوس "Venus"، مجمع سيم "GroupeSim"، فيتاجوا "Vita Jus"، إبيكو "Ieco"، فاميلي شوب "Famishop"، مجمع قادري للإضاءة "GroupeCadri Luminaire"، بروماسيدور "Promasidor"، ملبنة بني تامو "Grand Laitrie de Beni Tamou".

أما الفترة الزمنية التي أنجز فيها البحث الميداني فهما سنتا 2014 و2015. أما عينة البحث، فتتمثل في المسؤولين عن عملية التوظيف في كل مؤسسة من المؤسسات المذكورة آنفاً.

3. تقنيات البحث:

تعتبر المقابلة من التقنيات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات في هذه الدراسة، حيث استدعى موضوع الدراسة الاتصال المباشر مع مسؤولي التوظيف في المؤسسات الخاصة، وذلك بغرض فهم سلوك المؤسسات في طريقة اقترابها من سوق الكفاءات لاستقطاب الإطارات والوسائل المستخدمة في ذلك. تم استخدامنا مقابلة نصف موجهة، حيث تنظم طريقة سير المقابلة بين المستجوب والمستجوب مع ترك هامش الحرية لهذا الأخير للحصول على المعلومات أكثر مما كنا نتوقعه أو ما تم تصميمه في دليل المقابلة وتم إجراء المقابلة مع ستة عشرة (16) مسؤولاً.

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

تعتبر عملية التوظيف المفتاح أو الأداة الأساسية لاستحواذ المؤسسة على الموارد البشرية الفاعلة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها. إذ تعتبر عملية التوظيف "العملية التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف". (منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، ص21)

وقبل أن تعتمد المؤسسة إلى القيام بعملية توظيف الإطارات، يجب عليها أن تكون على دراية تامة بما يحيط حولها من المحيط الخارجي فيما يخص طبيعة الكفاءات المتوفرة في السوق ومتطلباتها وما تتوفر عليه مؤسسات أخرى؛ لكي تعتمد فيما بعد الدخول في مرحلة الاستقطاب، وهي مرحلة أساسية تحدد فيها المؤسسة أهم الآليات والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى مواقع استراتيجية تحتوي على الكفاءات المطلوبة. ونظراً للتغيرات السريعة والكثيفة في المحيط الخارجي للمؤسسة؛ فُرض عليها لجوء إلى استقطاب كفاءات جديدة (أي استخدام الاستقطاب الخارجي) تستجيب لمتطلباتها وتجعلها أكثر قدرة على التكيف أو التفوق على ضغوط الخارجية للمؤسسة.

ولجوء المؤسسات إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات تفرز في الحقيقة أساليب ووسائل خاصة بها والمتمثلة في استخدام نوعين من الشبكات: الشبكة الرسمية وغير الرسمية في عملية الاستقطاب وجذب الكفاءات.

1. استخدام المؤسسات الشبكة الرسمية لاستقطاب وجذب الكفاءات في سوق

العمل:

تستخدم عادة المؤسسات الشبكات الرسمية لجذب واستقطاب الكفاءات في سوق العمل حيث تتوفر طبيعة وعدد قنوات الاستقطاب المستخدمة من مؤسسة لأخرى. ونجد أنّ أغلبية المؤسسات استخدمت بشكل متفاوت القنوات التالية والتي تمّ ترتيبها حسب أولوية الاستخدام.

• الوكالة الوطنية للتشغيل:

أغلب المؤسسات تتفق بأنها تلجأ إلى الوكالة الوطنية للتشغيل للحصول على اليد العاملة المطلوبة والتي قدرت نسبة الإجابة بـ 56.25%، ليس بحكم أنها تملك الكفاءات المطلوبة، بل بقدر ما كانت مجبورة على المرور بهذه الوكالة وتسجيل طلباتها لليد العاملة قبل الخضوع لإجراءات عملية التوظيف، وذلك بحكم المادة القانونية رقم 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004، والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، والذي يفتضي في المادة 19، ما يلي: " يتعين على المستخدمين إرسال المعلومات المتعلقة بالاحتياجات من اليد العاملة وبالتوظيفات التي قاموا بها إلى الوكالة المؤهلة حسب فترات وخصائص تحدد عن طريق التنظيم." كما سلطت المادة 25 "عقوبة على كل مخالف لأحكام المادة 19 من هذا القانون المتعلقة بالمعلومات الواجب إرسالها إلى الوكالة المؤهلة بغرامة من 10.000 دج إلى 30.000 دج عن كل توظيف تمّ، أو احتياج من اليد العاملة لم يرسل إلى الوكالة المكلفة بالمرفق العمومي للتنصيب." (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2004، ص 10) وهذا ما يفسر إجماع المؤسسات على نفس الخطاب أثناء تحليل المقابلة المجرات مع مسؤولي عملية التوظيف؛ وهو استخدام الوكالة الوطنية للتشغيل كقناة من قنوات الشبكة الرسمية لاستقطاب الكفاءات. لكن هل تعتمد المؤسسات على هذه الوكالة للحصول على الكفاءات المطلوبة؟ طبعاً لا، إذ تؤكد جلّ المؤسسات أنّ المرور من هذه الوكالة ما هو إلا إجراء قانوني لتفادي العقوبات وأن هذه الوكالة ليست المكان المناسب للبحث عن الكفاءات المطلوبة، ولهذا الغرض نجد أنّ أغلبية المؤسسات تستخدم بالموازاة قنوات أخرى للاستقطاب ومن بينها الإعلانات.

• الإعلانات:

"يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة عن طريق إعداد مادة إعلانية، يتضمن معلومات مختصرة وأساسية تتعلق بالمنظمة وبالوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدّمها للعاملين فيها. وبخصوص الإعلان، فيمكن أن يتم بواسطة التلفزيون أو الراديو، أو المجلات أو الصحف." (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 295-296) إلا أنّ أغلبية المؤسسات الجزائرية تلجأ إلى نشر الإعلان في الجرائد الوطنية وفي المواقع الإلكترونية لمكاتب التوظيف الخاصة (الشبكة الآلية) والتي قدرت نسبة الإجابة بـ 43.75%، واختيار المؤسسات لهذين النوعين من الإعلانات يعود إلى التكلفة العالية للإعلانات التي تنشر في مختلف الوسائل السمعية البصرية، لذلك تقتصر على الجرائد الوطنية التي لها إقبال كبير من قبل الجماهير من جهة، ومن جهة أخرى على مكاتب التوظيف الخاصة التي تسند لها بعض المؤسسات مهمة نشر الإعلان وفرز طلبات العمل فقط. أما بقية المراحل فتتولاها المؤسسة، بينما تسند لها مؤسسات أخرى إجراء كل مراحل التوظيف انطلاقاً من عملية الاستقطاب إلى غاية الانتقاء، وتبقى عملية التنصيب على عاتق المؤسسة.

• مكاتب التوظيف الخاصة

تسهم هذه المكاتب أيضاً في الخدمة العمومية للتنصيب، وهي هيئات خاصة معتمدة من قبل الوزير المكلف بالتشغيل وفق مرسوم تنفيذي رقم 07-123 المؤرخ في 24 أبريل 2007، والمتعلق بضبط شروط وكيفيات منح الاعتماد للهيئات الخاصة لتنصيب العمال وسحبه منها ومراقبتها؛ وهي مسيرة من قبل وزارة العمل والحماية الاجتماعية، ويتم متابعتها ومراقبتها من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل. وحالياً يوجد 18 مكتب/وكالة توظيف على المستوى الوطني (وفق تصريح مدير مصلحة الدراسات

والإعلام والتوثيق بالوكالة الوطنية للتشغيل سنة 2015) وهدفها الربح المادي من خلال ما تتقاضاه من المنظمات الطالبة للتوظيف أو الرسوم من الأفراد المعينين عن طريق تلك الوكالات. هذه المكاتب "هي عبارة عن حلقة وصل بين المنظمات ذات الحاجة للقوى العاملة والأفراد الراغبين في العمل من جهة أخرى، حيث تحتفظ لديها بجميع المعلومات المتعلقة بالمنظمات، كعناوينها والوظائف الشاغرة لديها وعناوين طالبي العمل وكل المعلومات عنهم." (منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، ص27) وقدرت نسبة إجابة المؤسسات لاستخدام هذه القناة من قنوات التوظيف بـ37.5%، حيث تلجأ إليها في بعض الأحيان للقيام بكل الإجراءات الأساسية لعملية توظيف مواردها البشرية (نشر الإعلان، فرز طلبات العمل، الانتقاء، التعيين) وتعود الكلمة الأخيرة للمؤسسة لقبولهم وتنصيبهم؛ وفي بعضها الآخر تلجأ إليها فقط من أجل نشر الإعلان وفرز طلبات العمل أما بقية المراحل تتولاها المؤسسة.

• طلبات التوظيف المباشرة

تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة، يرغبون ويطلبون العمل فيها دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقاً. ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العلمي، وخبراتهم، ومهارتهم ... إلخ (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 293)، وتستخدم المؤسسات هذا المصدر لتلبية حاجتها من الموارد البشرية، حيث قدرت نسبة الإجابة لاستخدام هذا المصدر بـ 31.5%.

• صياد الرؤوس:

و قليلاً ما تستعمل المؤسسات "صياد الرؤوس" والتي تلجأ إليها في حالة البحث عن الإطارات النادرة أو السامية، لأن استخدام هذا النوع من الوسائل مكلف جداً وقدرت نسبة الإجابة بـ 25%. نستنتج أنّ استخدام الشبكة الرسمية شيء بديهي وضروري لا مفر منه للمؤسسات، فاستخدام المؤسسات الشبكة الرسمية أمر إجباري بحكم القانون الذي يقر أنّ كل المؤسسات التي تعتمد على توظيف مواردها البشرية عليها أولاً أن ترسل حاجاتها من اليد العاملة إلى الوكالة الوطنية للتشغيل أو مكاتب التوظيف الخاصة المرخصة من قبل وزارة العمل والحماية الاجتماعية، لكي تعتمد إيجاد متطلباتها كما ونوعاً في مدة زمنية لا تتجاوز خمسة أيام، ابتداءً من تاريخ إيداع عروض العمل، وذلك وفق التعليم رقم 1 لـ 03 فيفري 2014 (Instruction n° 01 du 03 février 2014 relative à l'assouplissement des procédures d'intermédiation sur le marché du travail) بعدما كانت 21 يوماً؛ نظراً لاحتجاج المؤسسات على طول فترة البحث خاصة في التوظيف الآني، حتى يتسنى لهم الوقت بحثاً عن طلباتهم باستخدام الوسائل الأخرى، ولا يتم ذلك إلا بعد ردّ الوكالة على طلباتهم سواء بالإيجاب أو بالسلب. والهدف من ذلك إنشاء قاعدة بياناتية عن عروض وطلبات العمل، كما كان يتم إجبارياً نشر عروض العمل في الجرائد حتى تُعطى الفرص للجميع لإيجاد الوظيفة لكن مع التطور التكنولوجي للإعلام والاتصال أصبحت المؤسسات تنشر إعلاناتها في المواقع الإلكترونية الخاصة بها، حتى يسهل عليها عمليتها الفرز والانتقاء التي تتم بطريقة آلية. وفي سياق نفس التعليم تم إجبار كل المؤسسات على نشر عروض عملها في المواقع الإلكترونية الخاصة بالوكالة الوطنية للتشغيل، فالمؤسسات تستخدم وسائل رسمية متعددة في آن واحد حتى تستقطب عدة أنواع من الكفاءات حيث كلما كان شبك الاستقطاب واسعاً ومتنوعاً، زادت الحظوظ في الوقوع على الكفاءة المطلوبة.

2. استخدام المؤسسات الشبكية غير الرسمية لاستقطاب وجذب الكفاءات في سوق العمل:

لقد أظهرت نتائج تحليل المقابلة مع مسؤولي التوظيف استخدامهم بشكل أكبر للشبكة غير الرسمية لجذب واستقطاب الكفاءات المطلوبة في سوق العمل، حيث صنّفت هذه القناة في المرتبة الأولى من ناحية الاستخدام، إذ قدرت نسبة الإجابة بـ 93.75%.

إذ أكد جِلّ المسؤولين عن عملية التوظيف تفضيل المرشحين ذوي توصية من أحد العاملين داخل المؤسسة أو أحد الأصدقاء أو الأقارب عن المرشح غير الموصى عليه، ووصل الأمر في حالة وجود مرشحين ذوي نفس الكفاءة لكن أحدهما موصى عليه والآخر لا، يقع الاختيار على المرشح الموصى عليه؛ لأنه هو الأقرب للثقة عن الشخص المجهول؛ والوصول إلى مصدر الثقة لا يتم إلا بمعرفة ذلك الشخص أو يكون هناك وسيط يوصى عليه وتعتبر هذه المعرفة الشخصية أو التوصية ضماناً لرب العمل على حسن السلوك والكفاءة لهذا المرشح. "فالتوظيف ليس فقط مرحلة حاسمة للحصول على عمل، بل هو أيضاً- مرحلة تظهر فيها مبادئ التمييز الاجتماعي بالنسبة للعمل، و في هذا الصدد لا يمكن تفسيرها بمبادئ التقييم الفردي للمؤهلات المهنية فقط فهي بالتأكيد أعمق من هذا؛ لأن التوظيف يسهم في إعداد خطابات حول "القيمة الاجتماعية" التي تؤسس قواعد توزيع الفاعلين، أين يصبح لـ"المؤهلات" مفهوماً غير محدد المعالم، يدمج فيه كل ربّ عمل مفاهيم المعرفة والمهارة والقدرة على التأقلم، هذه النظرية الثلاثية الناجمة عن التجربة لا تزال غير محددة." (Anne Chantal Dubernet, 1995, P3). كما ارتكزت جِلّ خطابات مسؤولي التوظيف عند طرح سؤال يتعلّق بالسياسة المنتهجة في توظيف الإطارات، أنّ هناك عنصرين أساسيين يتمّ البحث عنهما لدى الإطارات، وهما: الكفاءة والثقة، حيث قدرت نسبة الإجابة على التوالي 75%، 68.75%. ترى ماذا يقصد أرباب العمل بالكفاءة والثقة؟

● الكفاءة:

إنّ البحث عن الكفاءة شيء ضروري وطبيعي لدى أرباب العمل؛ لأنّ عملية التوظيف هي عملية استثمارية مكلفة، وينتظر منها العائد الذي يتمثل في إنتاجية الموظف الذي يسهم بشكل أو بآخر في المردودية الإنتاجية للمؤسسة. غير ذلك لا يمكن أن تغامر المؤسسة بأموالها ومستقبلها بفتح مناصب الشغل إلا من أجل تقليص نسبة البطالة في المجتمع، أي أن هدفها اقتصادي أكثر منه اجتماعي وتكمن الفعالية الاقتصادية في رفع الإنتاجية والمردودية للمؤسسة. واقتصر محتوى الكفاءة المراد الوصول إليه من خلال عملية توظيف الإطارات وفق تصريحات المؤسسات في شيين أساسيين، وهما الكفاءة السلوكية والكفاءة التقنية. ويقصد بالكفاءة السلوكية أن يشارك المرشح الموظفين الآخرين في قيم وعادات وتقاليد العمل في المؤسسة بشكل يجعل ثقافته شبه متطابقة مع ثقافة المؤسسة مما يجعله أكثر سهولة للاندماج وأكثر انضباطاً إزاء النظام الداخلي للمؤسسة. ولهذا الغرض تفضل المؤسسات في

بعض الأحيان توظيف الإطارات المتوسطة التي ليس لديها الخبرة المهنية، وذلك تخوفاً من الثقافات التنظيمية المكتسبة في المؤسسات الأخرى وفرضها على المؤسسة، وحتى تستطيع تطبيعهم بالشكل أو بالصفة التي تريدها وتتحكم فيهم، لكن لا يمكن تطبيق ذلك في جميع الحالات، لأن خصوصية المنصب في بعض الأحيان سواء بالنسبة للإطارات المتوسطة أو السامية تفرض عليهم الخبرة المهنية، وحتى لو وظفت الإطارات ذوي الخبرة المهنية، فهي تفضل أن تلغي الثقافات التنظيمية المكتسبة في المؤسسات الأخرى وتحاول تكييفها مع الثقافة الجديدة للمؤسسة. بينما يقصد بالكفاءة التقنية تقويم فعالية المرشح في طريقة أدائه للعمل من ناحية الوقت المستغرق وجودة العمل.

تعد "الكفاءة" مُبتَغى يتعلّق بشكل خاص برّب العمل ذاته، لهذا فإنّ الموصفات التي يقدمها تعبّر – أولاً- عن حقيقته لا عن حقيقة طالب الوظيفة. لهذا يتمّ التحليل في هذه الدراسة على التكوين والخبرة المهنية والميزات الشخصية على أنّها تركيبات اجتماعية تعطي مغزى لإجراءات الانتقاء كفعل تمييزي رغماً عنه؛ لأنه على ربّ العمل أن يختار، وبالتالي أن يقصي. لذا فهو بحاجة إلى أن يعود لدلول بإمكانه مساندة قراره...

إن ربّ العمل أثناء وضعه للـ"بروفایل"، يبحث عن الكلمات التي من شأنها أن تصوّر مفهوم المهام التي ينتظرها من الأجير المستقبلي، وهذه الكلمات يجب أن تصف الوظائف وأن تجد أيضاً- التكافؤ بين منصب العمل والخصائص الشخصية بالنسبة لربّ العمل الأجير المثالي الذي يعمل ويستطيع تبرير خبرة مهنية فعلية، لذلك لا يمكن اعتبار معيار الخبرة المهنية فقط على أساس البحث عن "دلائل" كفاءات الأجير المستقبلي، فهو في الواقع تبرير لنقل شروط تقييم طالبي العمل نحو القوى العاملة. وحتى إن كانت التكلفة مرتفعة، فتعتبر بالنسبة لربّ العمل كـ"اقتصاد" في استثماره الشخصي." (Anne Chantal Dubernet, 1995, PP4-8)

إذن بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، لا تعتبر معيار الخبرة المهنية دليلاً على كفاءة المرشح بقدر ما تولي الأهمية لعامل "المعرفة" الحقيقية للمرشح من ناحية سلوكه وكفاءته وذلك من خلال التركيز أو التوصية من أحد الأقرباء أو أعضاء المؤسسة التي كان يشتغل فيها، وهذه الأخيرة تعتبر "ضماناً" لحصول ربّ العمل على الشخص المناسب (الأجير المثالي) الموجود في ذهنه.

● الثقة:

نجد اتفاقاً عاماً في جلّ خطابات المسؤولين عن التوظيف أنّ عامل الثقة هو من أهم العوامل التي تعتمد عليها أثناء انتقاء الإطارات الجدد للوظائف، ترى ماذا يقصد بالثقة؟ وخاصة في ميدان العمل؟ وبالتالي فإنّ بروز عامل الثقة كعامل رئيسي أثناء استقطاب وانتقاء الموظفين الجدد من صنف الإطارات ما هو إلا بديهي وضروري؛ لأن اتخاذ إجراءات عملية كإجراءات التوظيف يتطلب قدراً معيناً من المعرفة وعدم المعرفة حتى نستطيع أن نميّز الصواب من الخطأ، حيث معرفتنا للوجود محدودة يمكن أن نغفل عن بعض الأمور، كما أنّها مستمدة من الواقع المعيش، ومن قدرتنا الخاصة التمييز والتمحيص لهذا الواقع، وهذا ما أكدناه في السابق، حينما سطر ربّ العمل "بروفایل" طالب وظيفة. انطلق من تصوره الخاص المجرد الموجود في ذهنه وفق خبرته، وما هو عليه ممّا يعكس في الحقيقة أنّ الأجير المثالي مستوحى من الموظفين المتواجدين لديه، وهذه الصورة النمذجية يتم على أساسها انتقاء الموظفين الجدد. وقد يصل معرفته لهذا الوجود إلى معرفة مزيفة أو خاطئة، حيث ليس كل ما هو ظاهري حقيقي "المظاهر دائماً مخادعة"؛ لأن من صفة الإنسان قدرته على إخفاء صورته الحقيقية وبغض النظر عن تغيير سلوكه بين عشية وضحاها؛ وهذه النقطة بالذات هي التي تخوّف

أرباب العمل من الوقوع فيها أثناء عملية التوظيف، حيث كلما كانت درجة المعرفة قوية لدى أرباب العمل عن المرشحين للإطارات، كلما انخفضت نسبة الشك في سلوكهم وطريقة تفكيرهم وزادت نسبة الثقة فيهم والشعور بأنهم في طريق الصواب لتحقيق الهدف المنشود. لكن هذا لا يعني عدم إعطاء أرباب العمل فرص للمرشحين الجدد للظفر بمناصب الشغل؛ لأنه في بعض الأحيان تلعب الصدفة والحظ دورا في الحصول على الشغل، وحتى الزمن كفيل في كسب/أو سحب الثقة فيهم؛ إلا أنهم يميلون أكثر إلى تشغيل الإطارات التي تكون لديها قدر معين من المعرفة عن الإطارات المجهولة لديها؛ لأن المعرفة تسمح بالحكم على الشخص وفق منطق فكري ذاتي، إضافة إلى خبرته في الحياة الذي تمكنه من التصنيف من خلال بعض المؤشرات: أي نوع من المرشحين هو (طموح، نشيط، سلبي، كسول،... الخ) لكن معرفته تبقى دائما ناقصة، أي غير كاملة (عدم المعرفة)، ويكمن هذا النقص في عدم قدرة استكشاف الجانب الخفي في شخصية الإطار (الميزات الشخصية التي تشمل الصفات الشخصية والأخلاقية) وحتى تكمل ثقته في الشخص، فهو بحاجة ماسة إلى دليل يقطع الشك باليقين، ويساند قراره ولذلك يرجع إلى التزكية أو التوصية من قبل الآخرين الذين يعرفونه جيدا من خلال المعاشرة، ومن هنا يتولد جو من الثقة بين رب العمل والمرشح الإطار.

إن الثقة الاجتماعية هي العلاقة التي تسمح لكل واحد بالانخراط في العمل، فيولد العمل بحد ذاته من مجموعات مختلفة من المعرفة وعدم المعرفة التي هي الوحيدة التي تجعل العمل ممكنا، والثقة هي افتراض بشأن السلوك المستقبلي، سلوك الآخر أو الآخرين وحتى أيضا سلوك الذات؛ تتعلق المعرفة وعدم المعرفة فضلا عن ذلك بالذات أو الآخرين، عندما تكون هناك الثقة فالافتراض يكون إلى حد ما أكيدا، والذي يتم على أساسه بناء الإجراءات العملية، الثقة الاجتماعية هي إذن الدعم ومظاهر الرابط الاجتماعي. (André et Walras, 1997)

نلاحظ إذن وجود مبدأ "المعرفة" في عملية الانتقاء والتوظيف الذي يرجع إلى حد ما الكفاءة لصالح المرشح الذي يتوفر له هذا المبدأ أو العنصر؛ حيث إن "المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار، فمراعاة 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." وهذا ما أكدته جل خطابات مسؤولي التوظيف إضافة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين الإطارات على أن أهم الصفات التي على أساسها تم الاختيار من قبل مسؤول التوظيف تتمثل في خصاله الشخصية وتكوينه وكفاءته.

خاتمة:

ما نستخلصه هو اتسام سلوك المؤسسات تجاه سوق الكفاءات من ناحية الاستقطاب بالمرونة، وفق الحالات أو الظروف التي تعترضها، ووفق المناصب التي تشغلها الإطارات؛ حيث يختلف توظيف الإطارات السامية بما فيها إطارات التسيير عن توظيف الإطارات المتوسطة التي تستدعي عملية استقطابها استعمال الشبكة غير الرسمية أي الاستنجاذ بالأقارب والأصدقاء، أو أصدقاء وأقرباء الموظفين داخل المؤسسة؛ ويترجم في الحقيقة اللجوء إلى هذا الشكل من الاستقطاب (التوصية) إلى غياب الثقة أو وجود الشك في الكفاءات المستقطبة في سوق العمل، واقتصر هذا الشك في تخوف

المؤسسات من الوقوع في كفاءات ذات منطق وتفكير مختلف تماما عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بغض النظر عن حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وتخوف تسيير المؤسسة بطريقة خارجة عما هو منصوص عليه في إطارها العام، أي عدم قدرة التنبؤ بسلوكهم المستقبلي، وتجنب الوقوع في ذلك، فهي بحاجة ماسة إلى قدر معين من المعلومات عن هذه الكفاءات المرشحة التي تضمن لها احترام الالتزامات وعدم إثارة المشاكل داخل المؤسسة. ولكن هذا لا يعني عدم استخدام الشبكة غير الرسمية عند استقطاب الإطارات المتوسطة وإنما تستخدم مزيجا من الشبكة الرسمية وغير الرسمية، حسب طبيعة المناصب وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

إذن، يبقى هاجس الثقة هو الشغل الشاغل لكل أرباب العمل في عملية التوظيف خاصة في مرحلة الاستقطاب التي تستهدف الوصول إلى أماكن استراتيجية لتواجد الكفاءات الموثوق فيها من ناحية الكفاءة التقنية أو السلوك المستقبلي (الذي يتوافق مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة)، ولهذا الغرض عمدت المؤسسات إلى إنتاج كل الميكانيزمات اللازمة التي تضمن لها ذلك، ويتمثل هذا الميكانيزم في استخدام الشبكة غير الرسمية التي توفر لها قدرًا معينًا من المعلومات عن هذه الكفاءات من ناحية، طريقة تفكيرها وأدائها وسلوكها تجاه الآخرين، وبذلك يضمن سهولة اندماجهم وتكيفهم في الوسط المهني للمؤسسة. ويمكن القول-أيضا- إن "القطاع الخاص يعيد إنتاج نفسه عبر ميكانيزم مرتكز أساسا على رأسمال علاقات شخصية" حيث قليلا ما يعطي القطاع الخاص للإطارات فرصة لإيجاد الوظيفة باستحقاق دون تدخل عامل المعرفة.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. البغدادي خليل محمد الأشخم، 2009، سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على فعالية المنظمة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2004، العدد 83.
3. الفارس سليمان وآخرون، 2003، إدارة الموارد البشرية: الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
4. عبد الباقي محمد صلاح الدين، 2004، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
5. عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، دمشق، ط1.
6. مازن فارس رشيد، 2018، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، ط1.
7. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، ط2، 1995.
8. منصور بن عبد العزيز المعشوق وآخرون، 2002، أثر لا مركزية التوظيف في الخدمة المدنية في تطبيق قواعد وإجراءات التوظيف في الأجهزة الحكومية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض.

مراجع باللغة الأجنبية:

9. Anne Chantal Dubernet, 1995, la sélection des qualités dans l'embauche. mise en scène de la valeur sociale, revue formation emploi, n° 54.
10. André Tiran Centre A. et L. Walras, Confiance Sociale et Confiance Primordiale en partant de Georg Simmel, mis en ligne Octobre 1997, consulté le 09/12/2012 à 10H15 Voir site URL: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/11/77/99/PDF/confiance-Simmel-ATiran.pdf>.
11. Moreno. M, 2008, gestion de RH, éd dunod, France.