

## خريطة المخاطر كآلية لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة

## "ESSALEM ELECTRONICS"

**The cartography of risks as a method to manage errors associated with employment in the "ESSALEM ELECTRONICS" firm**

أكساس ايمان

University of Algiers3, aksas.imene@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2019/08/30

تاريخ القبول: 2019/05/16

تاريخ الاستلام: 2019/03/25

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مختلف المخاطر المرتبطة بتوظيف الموارد البشرية، والوقوف على جملة الأخطاء العملية المتعلقة بكل مرحلة من مراحلها، والتي تعبر عن الأسباب الفعلية لتلك المخاطر، ثم توضيح مراحل بناء خريطة المخاطر، وأهميتها في إدارة أخطاء التوظيف، ولا تتوقف هذه الدراسة هنا بل تحاول بيان مدى نجاح اعتماد هذه الآلية في مؤسسة السلام الكترونيكس.

وقد خلصت الدراسة الى أنه لا تخلو المؤسسة من المخاطر العملية للتوظيف، والتي تؤدي في الغالب الى فشله، وأن خريطة المخاطر تتطلب منهجية جد دقيقة لإنشائها ما يجعلها تمكن مؤسسة السلام الكترونيكس بالكشف عن أنواع المخاطر المتعلقة بالتوظيف وإدارة الأخطاء المتسببة فيها.

**كلمات مفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، مخاطر تشغيلية، توظيف، إدارة المخاطر، خريطة المخاطر.

تصنيفات JEL O.15، M.54، G32.

**Abstract:**

The objective of this study is to shed light on the various risks associated with the employment of human resources, to identify the practical errors associated with the recruitment stages, and then to specify the implementation steps of the cartography of risks and its importance for the management of errors in employment. Here we try to demonstrate the success of the adoption of this method in the ESSALEM ELECTRONICS firm.

المؤلف المرسل: أكساس ايمان، الإيميل: aksas.imene@univ-alger3.dz

The study concluded that the ESSALEM ELECTRONICS firm is not free from practical employment risks, which often lead to failure, and that the cartography of risks requires a very precise methodology to be established, allowing the firm to detect and manage employment errors.

**Keywords:** Human resources management; operational risk; Recruitment; management risk; cartography of risks.

**Jel Classification Codes:** O.15, M.54, G32.

## 1. مقدمة

الاهتمام المتزايد للباحثين بإدارة الموارد البشرية، كان نتيجة لجملة من التغيرات المعقدة البنية، والمرتبطة ببيئة عمل المؤسسات التي تتصف بعدم التأكد، ما أدى الى ضرورة تبني اليات عملية، من شأنها أن تنقل المؤسسات من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع ما قد يواجهها من مخاطر داخلية أو خارجية، اذ تشير معظم الدراسات أن أغلب المخاطر الداخلية ترتكز في الموارد البشرية، وتوصلت أن هذا راجع الى أسباب كثيرة منها عدم ملائمة برامج التدريب لمتطلبات تنمية الموارد البشرية، كذلك عدم توفير المؤسسات لدورات تكوينية موجهة لصقل المهارات، أما الأهم من ذلك عدم توفيقها في الحصول على الموارد البشرية ان أمكن القول الصحيحة، ما يرجع الى جملة من الأخطاء المرتكبة بالدرجة الأولى في التوظيف.

الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر كبيرة لا بد من قياسها، وأغلب الدراسات اعتمدت على قياس نسبة تلك المخاطر من خلال قياس تكاليف التوظيف التي تزود المؤسسة بقيمة الخطر ماديا فقط، الا أنه لا بد أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الاليات لإدارة الأخطاء المرتبطة بكل وظيفة من وظائفها للتوصل الى نتائج يعتمد عليها في مواجهة المخاطر الناتجة عليها، هنا تظهر اشكالية الدراسة في السؤال التالي كيف تدير مؤسسة السلام الكترونيكس الاخطاء المرتبطة بالتوظيف؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين مخاطر التوظيف والأخطاء المرتبطة بأحد مراحل التوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس.
- هناك علاقة بين خريطة المخاطر وإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس.

## منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية صممنا عملنا في ثلاثة أجزاء، يتضمن الجزئين الأولين الجانب النظري للدراسة الذي يعطي الأسس النظرية للموضوع، واستخدمنا المنهج الاستقرائي لتناسبه مع موضوع البحث الذي يقع ضمن دراسات العلاقة بين المتغيرات والانتقال من الجزء الى الكل، واستعنا بأدوات إحصائية متمثلة في الاستبيان والمقابلة المباشرة من أجل جمع البيانات للتحليل وإنشاء خريطة المخاطر، وبرنامج " SPSS " من أجل الكشف على النسب اللازمة في التحليل، واختبار فرضيات الدراسة.

## أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مختلف الأخطاء المرتكبة في كل مرحلة من مراحل التوظيف، ومعرفة ما اذا كانت علاقة بينها وبين المخاطر المرتبطة به، ومحاولة توضيح مراحل بناء خريطة المخاطر، وقدرتها على إدارة تلك الأخطاء وقياس درجة المخاطر المرتبطة بالتوظيف، هذا ما يميزها عن الدراسات الأخرى التي اعتمدت في مجملها قياس مخاطر التوظيف من خلال قياس تكاليفه، فهذا يزود المؤسسة بقيمة الخطر ماديا فقط، دون التمكن من معرفة سببها الحقيقي، أيضا محاولة بيان مدى نجاح اعتماد خريطة المخاطر كآلية لإدارة أخطاء التوظيف التي هي من بين الأدوات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

## 2. المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتوظيف

### 1.2 مخاطر التوظيف:

يعد التوظيف عماد وظائف إدارة الموارد البشرية فهو بمثابة زرع عضو في جسم الانسان، يتطلب أقصى درجة من الاتساق والانسجام بين المؤسسة والموارد البشرية (Peretti, 2016, p. 61)، فهو مصطلح قديم النشأة يرجع الى القرن 12 وكان يعني في بداية ظهوره النمو أو الإضافة، ومع بداية القرن 18 ارتبط هذا المفهوم بالمجال العسكري وكان يقصد به تزويد القوات العسكرية بعنصر جديد (Rey, 1992, p. 534)، وفي ظل التطورات الحاصلة في مجال التسيير وفي تسيير الموارد البشرية بالتحديد أصبح التوظيف يعرف بأنه مجموعة النشاطات المنظمة من طرف المؤسسة من أجل جذب المترشحين الذين لديهم الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة حاليا ومستقبلا (Sekiou & Peretti, 1993, p. 227)، يركز

هذا التعريف على الكفاءة التي تمكن المترشح من شغل المنصب حاليا ومستقبلا، فالمؤسسات انتقلت الى مفهوم الاستدامة حيث تهدف الى توظيف اشخاص دائمين للعمل لديها، وذلك بان يكونوا قادرين على القيام بمتطلبات الوظيفة وتحقيق الأهداف المرجوة من التوظيف (Sekiou & Peretti, 1993, p. 236)، والمؤهلين لمواجهة التغيرات الوظيفية التي تفرضها حدة المنافسة مستقبلا.

وما لا شك فيه من أجل الوصول الى تحقيق هذه الأهداف، لا بد أن يمر التوظيف بمجموعة من المراحل اختلف الباحثين من حيث وجهات نظرهم في تحديدها، الا أنه هناك 4 مراحل رئيسية تركز عليها سنعتمد عليها في دراستنا تتمثل في تحديد الاحتياجات، الاستقطاب، الاختيار ومن ثم التعيين، حيث اذ لم تؤدي بالشكل الصحيح تجعل المؤسسة عرضة لمجموعة من المخاطر، تتمثل في (بلوناس و كرغلي ، 2013، الصفحات 19-20):

- **خطر خسارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** حسب نظرية الكفاءات الاستراتيجية فان الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال نوعية مواردها الاستراتيجية، بعض الموارد البشرية تدخل ضمن هذه الموارد الاستراتيجية لذا فخسارتها تؤثر على تنافسية المؤسسة معنى أن فقدان المهارات التي تستقبل وتذهب للعمل لدى مؤسسات منافسة يشكل خطرا ويكون الخطر الاستراتيجي أكبر كلما تعلق الامر بالمعرفة الضمنية (Ferrary, 2009, p. 87)، فعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها البشرية الاستراتيجية يصاحبه انخفاض في قدرتها التنافسية.

- **خطر فقدان المهارات البشرية:** ان فقدان عامل ذو مهارة نادرة قد يعرض المؤسسة الى خطر، وذلك لاستحالة تعويضه بمورد بشري بنفس المهارة والخبرة لا من خلال التوظيف ولا حتى التدريب.

- **خطر الخطأ البشري:** قد تتسبب الموارد البشرية في أخطاء عند التحاقها بمنصب العمل، بعض تلك الأخطاء يمكن تصحيحها دون خسائر كبيرة في حين توجد أخطاء أخرى ينتج عنها خسائر جسيمة، هذه الأخطاء غير مقصودة تكون نتيجة لسوء فهم الموارد البشرية لقواعد وإجراءات العمل، وهنا يبرز الدور الرئيسي الذي تلعبه فترة التربص في الحد من هذا النوع من المخاطر.

- **خطر الاختلاس:** ينجم هذا الخطر عن قيام الموارد البشرية الجديدة بالاختلاس الداخلي للمؤسسة، ولا

ينجم عن هذا الخطر خسائر مالية فقط، وإنما قد يكون سببا في تشويه سمعة المؤسسة وتدهور صورتها الذهنية في حالة قيامهم بتقديم معلومات غير دقيقة حول وضع معين، أو السرقة والعمل لحسابهم الخاص عن طريق التلاعب بالوثائق المحاسبية والتعامل بوثائق مزورة.

- **خطر الصراع:** تقوم الموارد البشرية بالتهديد المستمر بالإضراب، خاصة في حالة وجود نقابات وتنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة، مما يعرقل سير عمل المؤسسة ويسبب خسائر لها، كما تجدر الإشارة الى أن العمال يختارون المواقف الحرجة للقيام بالأعمال السابقة للتمكن من الضغط على المؤسسة من أجل الاستجابة الى مطالبهم التي تدور في اغلب الأحيان حول زيادة الأجور.

## 2.2 الأخطاء العملية في التوظيف:

المخاطر السابقة الذكر توحي أن هناك أخطاء جسيمة تؤثر على أداء وسمعة المؤسسة، تصل في بعض الأحيان الى زوالها، ويتأكد وجودها عند التحاق الموارد البشرية بالمنصب، وفيما يلي سنعرض أهم الأخطاء التي تقع فيها المؤسسة أثناء عملية التوظيف.

### 1.2.2 الأخطاء المرتبطة بتحديد الاحتياجات:

ان تحديد الاحتياجات هي خطوة جوهرية في عملية التوظيف يترجم الاحتياجات الفعلية للمؤسسة في شكل مخطط (Dolan, 2002, p. 125)، اذن فالتحديد الغير صحيح لها يدخل المؤسسة في خطر فشل التوظيف، ويرجع هذا إلى مجموعة من الأخطاء تتمثل في (Lehad, 2015-2016, p. 36):

- عدم وجود طلب رسمي ودقيق على التوظيف؛

- غياب التحليل المسبق للوظائف؛

- غياب التحديد الدقيق لمواصفات ومؤهلات المترشحين؛

- غياب خطة واضحة للتوظيف؛

- عدم توافق مواصفات المنصب مع سوق العمل.

### 2.2.2 الأخطاء المرتبطة بالاستقطاب:

بما أن الاستقطاب هو عملية البحث عن مترشحين من مصادر مختلفة (سلطان و محمد ، 2008،

صفحة 117)، فالأخطاء هنا مرتبطة بهذه المصادر والتي تؤثر في الغالب على الهدف وهذا يرجع إلى (Lehad, 2015-2016, p. 36):

- غياب العلاقة مع الجامعات والمدارس؛
- استخدام نفس الوسائل للإعلان عن التوظيف؛
- عدم اللجوء إلى المصادر الداخلية (الترقية، النقل...)

### 3.2.2 الأخطاء المرتبطة بالاختيار:

يتمثل الهدف الأساسي للاختيار في تخفيض الأخطاء المتوقعة وزيادة احتمالات صنع القرارات الصحيحة، إلا أن هذا الهدف لا يتصل المؤسسة إليه دائماً ما يضعها أمام اختيار غير صحيح للمرشحين ينجم عنه أحد المخاطر المذكورة، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب مرتبطة بالقائمين على المقابلة وأخرى متعلقة بالمرشحين.

- **الأسباب المرتبطة بالقائمين على المقابلة:** قد يصدر عن القائمين بالمقابلة بعض التصرفات الغير اللائقة وتعتبر سلوكيات غير مهذبة أشهرها التمييز بين المرشحين على أساس العلاقات الشخصية ما قد يؤدي إلى الوقوع في خطأ اختيار مرشحين غير مناسبين تماماً للوظيفة الشاغرة، أو رفض أشخاص لأسباب غير موضوعية مثل (الجنس، اللون، العقيدة...) بالرغم من ارتفاع كفاءتهم، قد ينتظر المرشحين لفترات طويلة من أجل المقابلة ما يضاعف احتمالية إيجادهم لمنصب عمل آخر، الإجراءات الارتجالية أو الطويلة للاختيار مع سوء تحديد الطريقة المثلى للاختبار وما يتبعها من قصور في متابعة الحوار أثناء المقابلة (جودة، 2002، الصفحات 207-208).

- **الأسباب المرتبطة بالمرشحين:** توجد العديد من الأسباب المرتبطة بالمرشحين أنفسهم يقوم معظمها على أسس غير أخلاقية ولعل أهم هذه الأسباب هي التزييف أو التظليل، إذ يعتمد بعض المرشحين إعطاء استجابات خاطئة أو مظلمة، مما ينجم عنها معلومات خادعة، هذا التظليل يؤثر في جودة ودقة القرارات التي تبني عليها، ولا شك أن التظليل يمثل مشكلة خطيرة وهي أن المرشح الذي مارس هذا التصرف من الممكن أن يحصل على وظيفة هو في الأصل غير مؤهل لها، وسيثبت فشله يوماً بعد يوم داخل المؤسسة

(جودة، 2002، صفحة 209).

#### 4.2.2. الأخطاء المرتبطة بالتعيين:

الهدف من التعيين توفير الموارد البشرية اللازمة للعمل (Sekiou & Peretti, 1993, p. 267)، فمن المفروض أنه لا يتم تعيين أي شخص في وظيفة معينة، إلا إذا تأكدت إدارة الموارد البشرية من أنه مؤهل بالفعل للقيام بها، فإذا تأكدت من ذلك تكون قد نجحت في تجنب الكثير من المخالفات التي يمكن أن ترتكبها الموارد البشرية الجديدة، أما في حالة زيادة تلك المخالفات عن الحد المعقول فيشير أن هناك قصور في التعيين، ومن الأخطاء الشائعة أثناء التعيين التغاضي على بعض الشروط المطلوبة في المترشح، تجاهل بعض إجراءات التعيين، أيضا عدم الاخذ بترتيب النجاح عند التعيين كأن تتجاوز الترتيب من أجل الوساطة أو الرشوة أو العلاقات الشخصية، وأخيرا اهمال فحص مستندات التعيين التي يتقدم بها المترشحين بالرغم ما قد تحتوي من مخالفات أو تزوير يصعب اكتشافها بسهولة.

#### 3.2 قياس مدى نجاح التوظيف:

نوعية التوظيف هي نتيجة التكافؤ الموجودة بين الشخص الموظف والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فقياس نجاحه صعب فهو طويل الأجل ويمكن قياسه فقط بعد أشهر من بالتوظيف، ويرتبط بتقييم أداء الموارد البشرية حيث هذا الأداء يقاس بالاعتماد على مؤشرات أولها مؤشر الإنتاجية الذي يشير إلى العائد الذي يتم الحصول عليه من مورد معين من خلال استخدامه خلال فترة معينة (الإنتاجية = كميات الوحدات المنتجة × السعر / عدد الساعات × عدد الموارد البشرية)، ثانيا مؤشر دوران العمل (معدل دوران العمل = عدد الموظفين الجدد المغادرين للمنظمة في فترة زمنية معينة × 100 / متوسط عدد الموظفين الجدد العاملين بالمنظمة خلال هذه الفترة)، ثالثا مؤشر النغيب وفي هذه النقطة من المفيد التمييز بين تواتر وخطورة النغيب، حيث يشير الأول إلى مقدار الغياب والثاني إلى عدد الأيام المفقودة بسبب هذه الغياب (Chaqri, 2008–2009, pp. 7–8)، هذه المؤشرات وأخرى تختلف من مؤسسة الى أخرى لكن لا بد من الاعتماد على أكثر من مؤشر من اجل الحصول على نتيجة فعلية.

### 3. إدارة أخطاء التوظيف بالاعتماد على خريطة المخاطر

#### 1.3 تعريف خريطة المخاطر:

إدارة المخاطر تمثل العملية التي من خلالها يتم تحديد وقياس ومحاولة السيطرة على المخاطر التي تواجه المؤسسة في مختلف وظائفها (بن الذيب و شلاي، 2008، صفحة 4)، من بينها المخاطر المرتبطة بالتوظيف فإدارتها تتمثل في تلك الاجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لكل توظيف، اذ تتميز مخاطر التوظيف بالتعقيد ويرجع ذلك الى طبيعتها الصعبة القياس لذلك من الصعب تحديد حجمها (خان و حبيب، 2003، صفحة 46)، ومن أجل إدارة هذه المخاطر توجد عدة أدوات، وسوف نعتمد في دراستنا هذه على خريطة المخاطر التي تعتبر من بين الأدوات الفعالة في تسيير وقيادة الأداء والتي أدرجت حديثا لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة، ولها عدة تعريفات أهمها.

- هي أداة تسمح بتحليل، تقييم، وترتيب المخاطر، وتنفيذ خطة عمل لضمان متابعة نقل المعلومات حول المخاطر (Meders , 2006, p. 52).

- تعرف أيضا بأنها عنصر أساسي في عملية إدارة المخاطر، وهي تمرين معقد للربط بين كل مستوى تشغيلي ومستوى اتخاذ القرار، حيث أن لكل وظيفة وكل عملية رئيسية في المؤسسة سلسلة من المخاطر المحددة، وأسبابها، واثارها الممكنة على ركائز العمل، وعلى العائدات المحتملة للأفعال، وعوائد الخبرة على المطالبات السابقة (Veret, 2005, p. 121.122). اذن فهي أداة تسمح بالحصر والترتيب الهرمي للمخاطر في المؤسسة من أجل تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتحكم في المخاطر.

#### 2.3 إنشاء خريطة المخاطر:

إن بناء وتحديث خريطة المخاطر هي عملية معقدة (Pascal, 2008, p. 57)، لذلك تختلف وجهات النظر حول كيفية انشاء خريطة المخاطر وهذا الاختلاف يرجع لنوع المخاطر المحددة في حد ذاتها، فمن بين العديد من المقاربات الممكنة لإنشائها نميز المقاربة المفصلة (détaillée - bottom-up)، وتتطلب هذه المقاربة دراسة مفصلة للمشروع، ومخطط تنظيمي لكل مرحلة من مراحل الانجاز، وكذلك وجهات نظر الخبراء في كل مستوى لإعطاء التكلفة المتوقعة، وهي موجهة أساسا لتحديد المخاطر

التشغيلية (Mahieddine & Feghani , 2004, p. 53)، اذ تقوم بتحديدتها على أساس الأسباب، الأهداف، العواقب، العمليات...، في الوظائف التشغيلية، والتي يتم رفعها في وقت لاحق الى مستوى التسلسل الهرمي لها بغية تحليلها، ومن بين الطرق الأكثر استخداما في ذلك المقابلات.

### 3.3 خطوات انشاء خريطة المخاطر حسب المقاربة المفصلة:

انشاء خريطة المخاطر حسب المقاربة المفصلة يحتوي على مجموعة من الخطوات، وبما أن المخاطر المرتبطة بالتوظيف تصنف ضمن المخاطر التشغيلية فهذه هي المقاربة التي يتم الاعتماد عليها، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

**1.3.3 تحديد المخاطر:** هي أول خطوة وتعتبر اساسية لعملية انشاء خريطة المخاطر، لان التحديد الجيد لها هو الذي يسمح بمعرفة المناطق الأساسية للمخاطر (Renard J. , 2012, p. 195)، ومن أجل التحديد الأفضل للمخاطر، هناك طرق يجب على المؤسسة معرفتها من أجل تحديد مخاطرها وفقاً لتلك الطرق، وهي كما يلي (Veret, 2005, p. 128):

- تحديد المخاطر حسب الفئة أو موضوع المخاطر؛

- تحديد المخاطر من خلال أسباب حدوثها؛

- تحديد المخاطر من خلال نتائجها؛

- تحديد الموارد المتأثرة من المخاطر؛

- تحديد المخاطر عن طريق مركز النشاط؛

- تحديد المخاطر من خلال العمليات.

**2.3.3. تقييم وترتيب المخاطر:** ان تقييم المخاطر المحددة يكون وفقاً لمعايير تختلف باختلاف خصوصيات المؤسسة والاشكالية المعالجة (Bernard , Gayraud , & Bousseau , 2008, p. 78)، أما المخاطر الغير قابلة للقياس الكمي يتم وفقاً لمعيارين، الاول ويسمى احتمال حدوث فإما أن يكون (غير محتمل، نادر، مناسي، متكرر)، والثاني حسب درجة شدة (يمكن اهماله، هامشي، حرج، كارثي) (Jimenez & Chelly, 2008, p. 66) ناتج هاذين المعيارين يسمى الحرجية (criticité)

(Lehad, 2015-2016, p. 49). بعد ذلك لابد من تصنيف المخاطر في تسلسل هرمي، أي من أقوى المخاطر ضرر الى أقل المخاطر، تهدف هذه الخطوة إلى ترتيبها في تسلسل هرمي باعتماد على مبدأ الأولوية من أجل معالجتها بعد الترتيب، فإذا كان احتمال الحدوث وشدة الخطورة مرتفعان هذا يعني ان الخطر كبير، أما في حالة احتمال الحدوث وشدة الخطورة منخفض فان الخطر صغير، ومن الممكن أن تكون كل من احتمال الحدوث وشدة الخطورة مرتفعة أو منخفضة في وقت واحد هنا يصنف الخطر بانه متوسط (Jimenez & Chelly, 2008, p. 68) (Alexander, 2003)، ويتم وضعها في مصفوفة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 1: مصفوفة تقييم المخاطر

		احتمال الحدوث			
		متوسط	جاء	مرتفع	مرتفع
شدة الخطورة	متكرر				
	مناسبي				
	نادر	منخفض	متوسط	متوسط	جاء
	غير محتمل	منخفض	منخفض	منخفض	متوسط
		يمكن اهماله	هامشي	حرج	كارثي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (Nguéna, 2008, p. 70)

**3.3.3. معالجة المخاطر:** مهما كانت المقاربة المعينة من قبل المؤسسة لإدارة مخاطرها، وأي كانت الطريقة المعتمدة في كل مرحلة من المراحل السابقة، فان هذه المرحلة هي مرحلة المواجهة أو الاستجابة للمخاطر ومن أجل معالجة تلك المخاطر هناك أربع سياسات مستعملة، أولها سياسة القبول أي لا يتم اتخاذ أي إجراء لتغيير شدة أو احتمال حدوث الخطر، فالمؤسسة هنا تقبل المخاطرة، او سياسة النقل التي يتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية لنقل الخطر أو تمويله من خلال مؤسسات التأمين، السياسة الثالثة هي سياسة التجنب يتم فيها تجنب المخاطر عن طريق وقف النشاط عند أصل الخطر، أما السياسة الأخيرة فهي سياسة تخفيض

المخاطر يتم الحد من خلال اثنين من التدابير اما الوقاية منها او الحماية (Renard J. , 2012, p. 160.161).

**4.3.3 متابعة المخاطر:** هي خطوة جد مهمة فالتطور السريع للبيئة يتطلب متابعة منتظمة لجميع الخطوات السابقة خاصة أثناء المعالجة للمخاطر فهذه الخطوة تضمن التنبؤ بظهور عوامل جديدة قد تعترض تحقيق الأهداف، كما أنها تحقق استمرارية إدارة المخاطر، وتتم المتابعة عن طريق التحكم في أعمال مراقبة المخاطر، متابعة العوامل المؤدية للخطر (الأسباب، النتائج) (Lehad, 2015-2016, p. 52).

#### **4. واقع إدارة مخاطر التوظيف في مؤسسة "ESSALEM ELECTRONICS":**

هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال إنتاج وتوزيع منتجات الإلكترونيات والأجهزة الكهرو منزلية بالجزائر، تتمثل مهمتها الرئيسية في تلبية احتياجات السوق من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات عالية الجودة لربائتها.

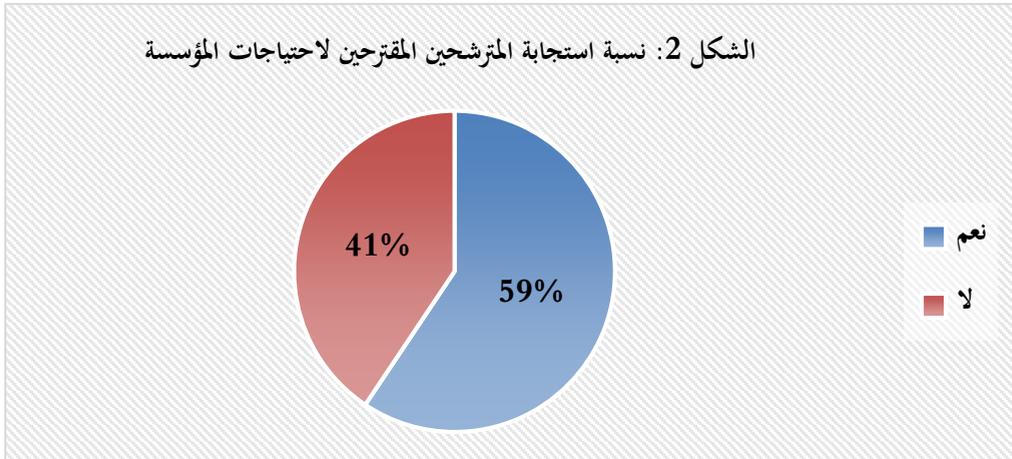
**1.4 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مؤسسات الإلكترونيات والأجهزة الكهرو منزلية الجزائرية، لأنها تتشارك في نوعية المنتجات، وتتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ما يجعل الخطأ في توظيفها مكلف، وقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية من مؤسسة السلام الكترونيكس متمثلة في رؤساء مديرياتها السبعة الفرعية وفرق العمل بها، لأن الدراسة تهدف الى معالجة إشكالية إدارة الاخطاء المرتبطة بالتوظيف، فهم مسؤولين بصفة مباشرة او غير مباشرة عن كل توظيف، وقدر عددهم ب 40.

**2.4 أدوات جمع البيانات:** نظرا لخصوصية الموضوع ودقته وصعوبة قياس متغيراته كميًا، استعملنا أدوات مختلفة للحصول على بيانات المقابلة المباشرة مع مدير الموارد البشرية في مؤسسة السلام الكترونيكس لمعرفة أهداف ومراحل وأشكال التوظيف وكيفية قياس مدى نجاحه معززة بوثائق خاصة بالمؤسسة، واستبيان صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة موجه إلى رؤساء مديرياتها السبعة الفرعية وفرق العمل بها أي 40 شخص، مقسم الى قسمين القسم الأول خاص بأسباب فشل التوظيف، القسم الثاني خاص بإنشاء خريطة المخاطر، وقد تم عرض الاستبيان على 5 محكمين ذوي التخصصات ذات الصلة بالموضوع وقد تم تحكيم صدق من حيث اللغة تطابق البنود مع المحاور، أما ثبات فقد تم الاعتماد على معامل Alpha

Cronbach والذي قدرت نسبته بـ 68%، وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبان وصلاحيته للتحليل.

### 3.4. التوظيف في مؤسسة "ESSALEM ELECTRONICS":

خلال المقابلة المباشرة مع مدير الموارد البشرية، تبين أن المؤسسة تهدف من التوظيف إلى تلبية الحاجة الحالية والمستقبلية للمهارات و/أو موارد بشرية إضافية وهو الهدف الأساسي للتوظيف، من وثائق المؤسسة استخرجنا أن ذلك يتم وفق مراحل محددة تحديدا دقيق في سياسة التوظيف (Salem, 2014, p. 2)، ووفقا لأشكال التوظيف التالية (Classique, DIAP,CTA)، ومن لوحة القيادة الاجتماعية لسنة 2018 تبين أن المؤسسة شهدت توظيف قدر بـ 52 مورد بشري، وتم مغادرة 22 منهم، وقدرة نسبة دوران العمل لهم بـ 39.28% التي تم حسابها وفقا للعلاقة (معدل دوران العمل = عدد الموظفين الجدد المغادرين للمنظمة في فترة زمنية معينة  $\times$  100 / متوسط عدد الموظفين الجدد العاملين بالمنظمة خلال هذه الفترة)، وهي نسبة معتبرة توحى بوجود خلل معين، أما مؤشر التغيب ومؤشر الإنتاجية للموظفين الجدد غير معمول به بالمؤسسة، بل يحسب مع اجمالي الموظفين، ولمعرفة نسبة استجابة المترشحين المقترحين لاحتياجات المؤسسة كانت النتائج المحصل عليها من الاستبيان كالتالي:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

59% من العينة يرون أن المترشحين المقترحين من قبل إدارة الموارد البشرية يتوافقون مع احتياجات

أقسام المؤسسة هذا راجع الى اعتمادها على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات واخذ تقديرات واقتراحات رؤساء الأقسام بالاعتبار، غير أن 41% في نسبة معتبرة لا يمكن تجاهلها.

#### 4.4. عرض نتائج أسباب فشل التوظيف وتحليلها:

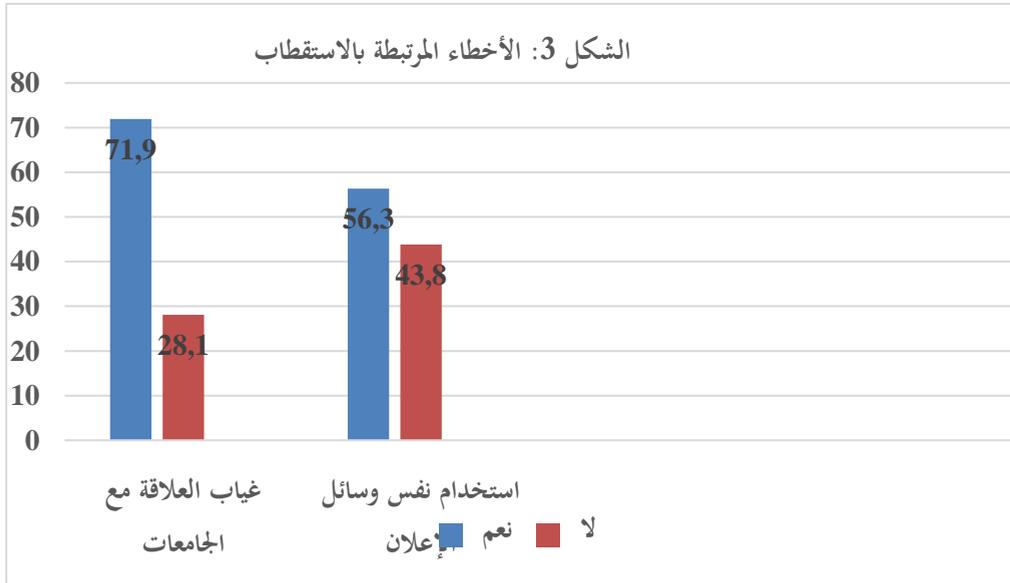
##### 1.4.4. الأخطاء المرتبطة بتحديد الاحتياجات: من خلال تحليل نتائج الاستبيان يظهر أن من أخطاء

تحديد الاحتياجات الواقعة بالمؤسسة هي عدم توافق مواصفات المنصب مع سوق العمل بنسبة 62.5%

هذا راجع الى ندرة الكفاءات المطلوبة لنشاط المؤسسة في سوق العمل الجزائري، وخطأ عدم مقارنة

توصيف الوظيفة مع مواصفات المنصب ب 78.1% وهما خطأين مرتبطان مع بعضهما في السبب.

##### 2.4.4. الأخطاء المرتبطة بالاستقطاب:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

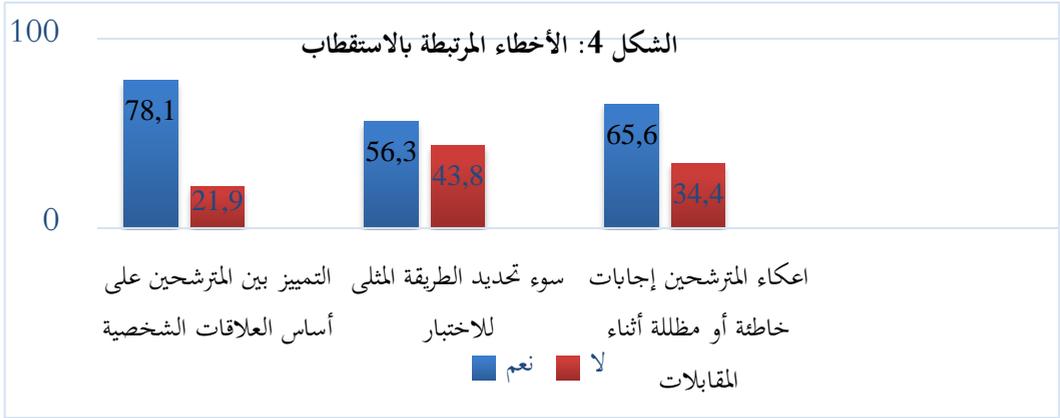
من خلال النسب الإحصائية يتبين 71% من أخطاء المرتبطة بالاستقطاب سببها غياب العلاقة مع

الجامعات، وهي جد معبرة لان في الجزائر لا توجد اتفاقيات تربط الجامعات بالمؤسسات، 56.3% بسبب

استخدام نفس وسائل الإعلان لجميع المناصب، اذ يتميز كل منصب بخصوصية معينة لذلك وجب اختيار

الوسيلة المناسبة لكل منصب.

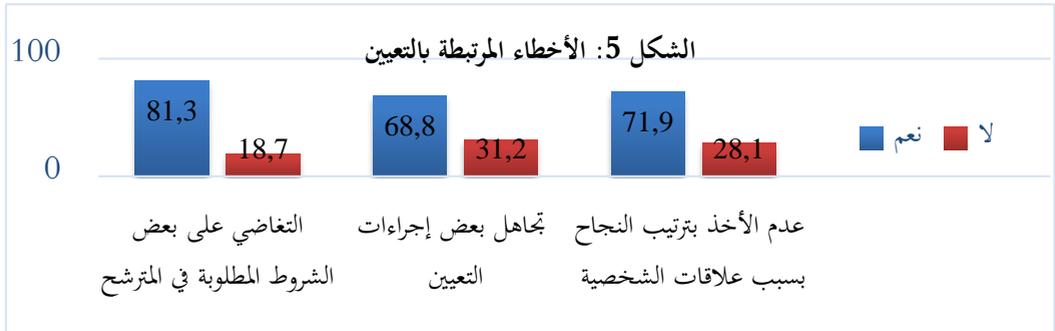
### 3.4.4. الأخطاء المرتبطة بالاختيار:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

تشهد مرحلة الاختبار أخطاء يرتكبها القائمين على المقابلة وهي التمييز بين المترشحين على أساس العلاقات الشخصية ب 78%، وهو أحد العوامل المفسرة لنسبة 41% المترشحين المقترحين من قبل إدارة الموارد البشرية لا يتوافقون مع احتياجات أقسام المؤسسة، أيضا يكمن الخطأ في تحديد طريقة الاختبار فالمؤسسة تعتمد على المقابلة لجميع الوظائف، واخيرا خطأ اعطاء المترشحين المؤسسة إجابات مظللة أثناء المقابلة فبسبب ارتفاع حدة البطالة أصبح المترشحين لا يتصفون بالنزاهة بسبب حاجتهم للعمل.

### 4.4.4. الأخطاء المرتبطة بالتعيين:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

يتبين من خلال الشكل السابق أن مجمل الأخطاء في مرحلة التعيين سببها التغاضي على الشروط المختلفة للتعيين سواء في إجراءات المرحلة نفسها أو في المترشحين، وعدم الأخذ بضرورة ترتيب الناجحين

ب 71.9% من أجل العلاقات الشخصية (الوساطة) وهذا ما يلاحظ دائما في التوظيف بالجزائر ما ينتج عنه استبدال مترشحين أكفاء بأبداي عاملة بسيطة ستثبت فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فانه لا تخلو أي مرحلة من المراحل من الأخطاء وبنسب عالية مؤسسة السلام الكترونيكس.

#### 5.4. انشاء خريطة المخاطر:

1.5.4. مرحلة تحديد مخاطر التوظيف: وتحليل نتائج الاستبيان أفادت العينة أن المخاطر التوظيف التي تشهدها المؤسسة هي:

- خسارة موارد بشرية استراتيجية؛

- خطر الأخطاء بشرية ينتج عنها خسائر مادية كبيرة؛

- فقدان مهارات بشرية يستحيل تعويضها؛

- خطر الاستقالة المباشرة بعد التبرص؛

- خطر عدم تناسب الأداء الفعلي مع المتوقع رغم التبرص.

2.5.4. مرحلة تقييم وترتيب المخاطر: من أجل تقييم شدة المخاطر السابقة واحتمال حدوثها، اعتمدنا على مصفوفة تقييم المخاطر وكانت نتائجها كما يلي:

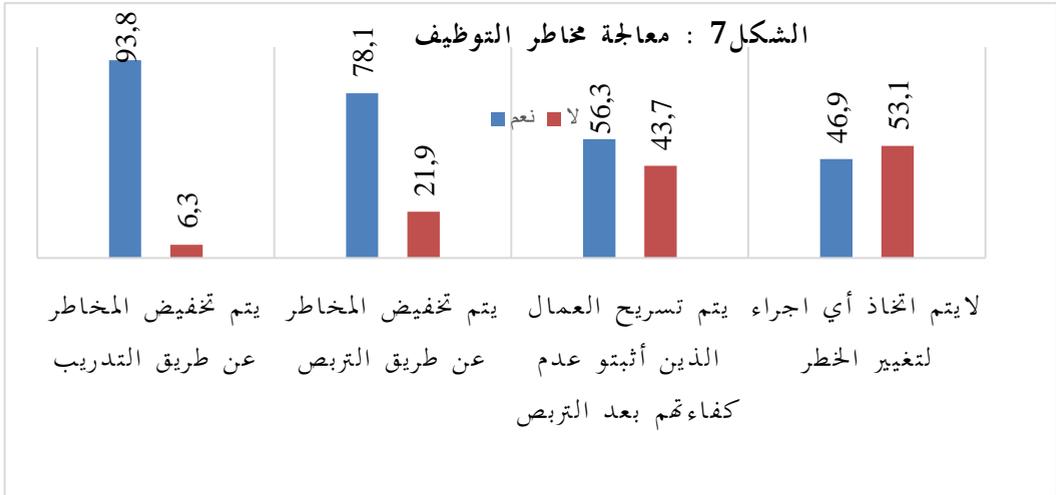
الشكل 6: مصفوفة مخاطر التوظيف

		احتمال الحدوث		
شدة الخطورة ←	خطر الأخطاء البشرية			متكرر
		خطر الاستقالة بعد التبرص		مناسبي
	عدم تناسب الأداء الفعلي مع المتوقع	خطر فقدان مهارات بشرية	خطر خسارة الموارد البشرية الاستراتيجية	نادر
				غير محتمل
				يمكن اهماله
				هامشي
				حرج
				كارثي

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج المصفوفة وبالاعتماد مبدأ الأولوية في المعالجة فان ترتيب المخاطر في مؤسسة السلام الكترونيكس، كان خطر الأخطاء البشرية جاء في خانة خطر مرتفع أي أنه خطر كبير ينتج عنه خسائر مكلفة وهذا نتيجة لسوء فهم قواعد وإجراءات العمل، ثم يأتي خطر الاستقالة المباشرة بعد التربص في خانة خطر جاد، وهو خطر يكلف المؤسسة ضياع الوقت الذي يتطلبه كل توظيف والوقت الازم لإعادة توظيف مورد جديد، وجهد وتكاليف التربص، وإمكانية تسريب اسرار المؤسسة الى مؤسسات منافسة، وأيضا ارتفاع نسبة دوران العمل، أما بقية الأخطار المحددة مسبقا فتقع ضمن الأخطاء المتوسطة.

#### 3.5.4. مرحلة معالجة مخاطر التوظيف:



المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد على نتائج spss

من خلال النسب الموضحة أعلاه يتبين أن المؤسسة تتبع سياسة تخفيض المخاطر للحد منها وذلك بتوفرها على برامج تدريبية مختلفة واهتمامها الكبير بالتدريب، وسياسة التجنب عن طريق وقف النشاط عند أصل الخطر بتسريح من ثبتت عدم كفاءتهم بعد التربص، الا أن المؤسسة تقوم بمتابعة الموارد البشرية كخطوة أساسية لضمان ادراجهم في محيط العمل ولا يتم متابعة العوامل المتسببة أو التي قد تتسبب في تلك المخاطر.

#### 6.4. اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات اعتمدنا اختبار مربع كاي للاستقلالية ( $\chi^2$ ) لأنه يقيس الاستقلالية بين

المتغيرات الاسمية، ومن أجل معرفة مقدار العلاقة استخدمنا معامل (v cremer) الذي يقيس مقدار العلاقة بين متغيرين اسميين ويمكن استخدامه مع جميع الجداول.

**1.6.4. اختبار الفرضية الأولى:** هناك علاقة بين مخاطر التوظيف والأخطاء المرتبطة بأحد مراحل التوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس، كانت قيمة  $x^2 = 10.102$ ، وهو دال عند مستوى 0.05 حيث قدرت نسبة sig0.015، وبالتالي لا توجد استقلالية بين المتغيرات، وكانت نتيجة  $v\ cremer = 84\%$  أي أن العلاقة جد قوية بين مخاطر التوظيف والأخطاء المرتبطة بأحد مراحل التوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس أي صحة الفرضية الأولى.

**2.6.4. اختبار الفرضية الثانية:** هناك علاقة بين خريطة المخاطر وإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس، كانت قيمة  $x^2 = 12.251$ ، وهو دال عند مستوى 0.05 حيث قدرت نسبة sig0.017، وبالتالي لا توجد استقلالية بين المتغيرات، وكانت نتيجة  $v\ cremer = 76\%$  أي أن العلاقة قوية بين خريطة المخاطر وإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة السلام الكترونيكس أي قبول الفرضية.

## 5. خاتمة:

مما لا شك فيه أن المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية ناجمة عن خلل معين سواء كان عمدي أو غير عمدي، فانه يتسبب في خسائر مادية ومعنوية لكل من المؤسسة والمورد البشري، مما يقود المؤسسات اليوم الى ضرورة التصدي لهذه الاخطار وادارتها بشكل يمكن أن يحوّلها الى فرص عوض أن يكون مصدرا للتوتر وعدم الرضى الوظيفي، ومما تقدم فاننا نستنتج ما يلي:

- مراحل التوظيف بمؤسسة تحوي أخطاء عديدة في كل مرحلة من مراحلها؛
  - اثبات صحة الفرضية الأولى يؤكد على أن سبب المخاطر المختلفة بالمؤسسة أخطاء جسيمة في مراحل التوظيف والذي هو أهم وظيفة ولا بد من الدقة في كل مراحلها لتجنب الوقوع في الأخطاء؛
  - تبين من صحة الفرضية الثانية أن خريطة المخاطر آلية فعالة لإدارة الأخطاء المرتبطة بالتوظيف في مؤسسة.
- بالرغم من أن المؤسسة تحتوي على إدارة الموارد البشرية بالمفهوم الحديث، الى أنها لا يوجد بها قسم لإدارة

المخاطر ولا تعطي أهمية كبيرة للمخاطر التوظيف.

وعليه خلصت الدراسة الى التوصيات التالية لمؤسسة ESSALEM ELECTRONICS:

- التقييم والمراجعة المستمرة لسياسة التوظيف، خاصة في ظل التغيرات البيئية السريعة، فالمراجعة عملية مستمرة تمكن المؤسسة من اكتشاف الفجوة في الوقت المناسب وبالتالي تدارك الأخطاء قبل حدوثها؛
- الاعتماد على مؤشر الإنتاجية ومؤشر التغيب للموارد البشرية الجديدة الى جانب مؤشر دوران العمل المعتمد عليه، كمعايير تعطي في مجملها نتيجة أكثر دقة في قياس نجاح التوظيف؛
- استحداث قسم لإدارة المخاطرة التشغيلية مسؤول على بناء استراتيجية لمواجهة الأخطاء المعتبرة في مراحل التوظيف والتي لها علاقة مباشرة مع تلك المخاطر لتفادي الخسائر الناجمة عليها؛
- ان نتائج إدارة المخاطر بعيدة المدى، فالمؤسسة لا بد أن لاتتخوف من التكاليف الناتجة عن هذا القسم، فانه ستصبح فائدتها أكبر من تكاليفها المحتملة.

## 6. قائمة المراجع:

- Alexander, B. P. (2003, septembre). *ecole superieure d'assurances*. Consulté le novembre 21, 2018, sur formation-assurance: [http://formation-assurances.esaassurance.com/ecole\\_superieure\\_assurances/presentation\\_ecole.htm](http://formation-assurances.esaassurance.com/ecole_superieure_assurances/presentation_ecole.htm)
- Bernard , F. G., & Bousseau , L. (2008). *controle interne* (éd. 4e). Paris: éditions Paris.
- Chaqri, S. (2008-2009). cours les fondements de la performance RH et son évaluation. *management stratégique et logistique*. université Ibnou Zohr.
- Crockford, N. (1982). The bibliography and history of risk management. *the geneva papers on risk and insurance*(7), 169-179.
- Dolan, S. (2002). *la gestion des ressources humaines*. Paris: édition le nouveau pédagogique.
- Ferrary, M. (2009). *le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire*. Consulté le 11 6, 2018, sur archive ouverte: <http://www.archive-ouverte.unige.ch>
- Jimenez, C. M., & Chelly, D. (2008). *risques opérationnels de la mise en*

- place du dispositif à son audit* (éd. 2e). Paris: éditions revue banque.
- Lehad, R. (2015-2016). *le management des risques liés au recrutement au sein des entreprises Algériennes cas ENIEM*. Algerie: école supérieure de commerce Koléa.
- Mahieddine, Y. F. (2004). quel dispositif de pilotage du risque opérationnel. *banque magazine*, 6, 52-53.
- Meders , H. J. (2006). *controle interne des risques*. Paris: édition d'organisation.
- Nguéna, O. J. (2008). *management des risques* . Paris : éditions ellipses.
- Pascal, K. (2008). *management des risques*. Paris: édition des organisation.
- Peretti, J. M. (2016). *gestion des ressources humaines* (éd. 21). Paris: édition vuibert.
- Renard, J. (2012). *théorie et pratique de laudit interne* (éd. 7e). Paris: éditions organisation.
- Rey, A. (1992). *dictionnaire historique de la langue française*. Paris: édition le Robert.
- Salem, A. (2014). *procédure de recrutement*. Alger: Essalem Electronics.
- Sekiou, L. F., & Peretti, J. (1993). *gestion des ressources humaines* (éd. 2e). Canada: édition 4LNC.
- Veret, C. M. (2005). *fonction: risk manager* . Paris: édition Dundon.
- رشيد شلاي عبد القادر بن الذيب. (2008). مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر.
- سعيد محمد أنور سلطان. (2008). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي.
- طارق الله أحمد حبيب خان. (2003). إدارة المخاطر تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية. جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- عبد المحسن المغربي عبد الحميد عبد الفتاح جودة. (2002). إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية. مصر: المكتبة العصرية للنشر.
- عبد الله كرعلي أسماء بلوناس. (2013). المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية ادارتها. أبعاد اقتصادية (3)، 9-31.