

واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية
دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود

The Reality of Employment Strategy from the Perspective of Human Resource
Managers -A case study of a sample of petroleum institutions in HassiMessaoud

رجم خالد¹، منصورى هوارى²، بن مصطفى ريم³

REDJEMkhaled¹, MENSOURI Houari², BENMOSTAFA Rym³

1جامعة سطيف (الجزائر)، redjemkhaled@gmail.com

2جامعة أدرار (الجزائر)، sayah.2013@yahoo.fr

3جامعة تلمسان (الجزائر)، benmostefa-2018@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/04/10 تاريخ القبول: 2021/02/20 تاريخ النشر: 2021/03/30

ملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة تحليل واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، حيث اعتمدنا في الدراسة على أداة المقابلة مع مديري وإطارات إدارة الموارد البشرية (28 فرد) ضمن عينة متمثلة في ستة مؤسسات عاملة في قطاع النفط، وقد توصلت الدراسة إلى عدم كفاءة إستراتيجية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهذا راجع إلى عدم إتباعها طرق علمية وفعالة في عملية التخطيط للتوظيف على المدى البعيد إضافة إلى ضعف طرق الاختيار، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فقد وجدنا فعالية بالنسبة لإستراتيجية التوظيف إذاً فالمؤسسات توليان أهمية كبيرة لها من حيث اعتماد طرق علمية في عملية التخطيط للتوظيف.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية التوظيف، إدارة الموارد البشرية، مؤسسات بترولية.

تصنيفات JEL: M1, M12

Abstract:

This study, we attempt to analyze the reality of the recruitment strategy from the point of view of human resources managers. In this study, we adopted the tool of interviewing HR managers and managers (28) in a sample of six oil organizations sector, The study found that the inefficiency of the recruitment strategy for national institutions and this is due to the lack of scientific methods and effective in the planning process for employment in the long term in addition to weak methods of selection, especially what it is about beer We also found that the two institutions have a great importance in terms of adopting scientific methods in the planning process of employment.

Keywords: Employment Strategy; Human Resource Management; Petroleum institutions.

JEL Classification Codes: M1, 12

¹المؤلف المرسل: منصورى هوارى، الإيميل: sayah.2013@yahoo.fr
MENSOURI Houari sayah.2013@yahoo.fr

1-المقدمة:

إن اعتبار المورد البشرى موردا استراتيجيا لاكتساب ميزة تنافسية يعتبر منطلق ظهور أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتمد أساسا على العلاقة التكاملية بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية و مساهمتها في تسيير أداء المنظمات و تحقيق الأهداف، حيث أن من مقومات نجاح المؤسسة هو أن يشعر العامل أن جزء من إستراتيجية المؤسسة، و أن يساهم في نجاحها و هذا لا يكون إلا بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي كما أسلفنا الذكر هي جزء من الإستراتيجية العامة المؤسسة، وعلينا سنذكر أول التركيز إستراتيجية التوظيف التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى توفير الأفراد المناسبين حسب احتياجات المؤسسة على المدى البعيد، على ضوء ما سبق تتضح معالم إشكالية البحث التي يمكن صياغتها و تلديدها فيما يلي:

مامدى كفاءة إستراتيجية التوظيف المنتهجة في المؤسسات البترولية بحاسي مسعود

من وجهة نظر مديري الموارد البشرية؟

الإشكاليات الفرعية

1-كيف تلدد المؤسسات مقل الدراسة الاحتياجات من الموارد البشرية؟

2-مامدى فعالية الطرق المعتمدة في التوظيف؟

3-هل تقوم المؤسسات بتقييم وظيفة التوظيف؟ و ما مدى فعالية الطرق المتبعة في ذلك؟

فرضيات الدراسة:

1-تلدد المؤسسات مقل الدراسة احتياجاتها من الموارد البشرية بناء على: نتائج تقييم الأداء،

مشاريع المؤسسة المستقبلية، حركية العمال؛

2-تعتمد المؤسسات مقل الدراسة على طرق التوظيف المختلفة وفق نوع الأفراد والوظيفة

المستهدفة؛

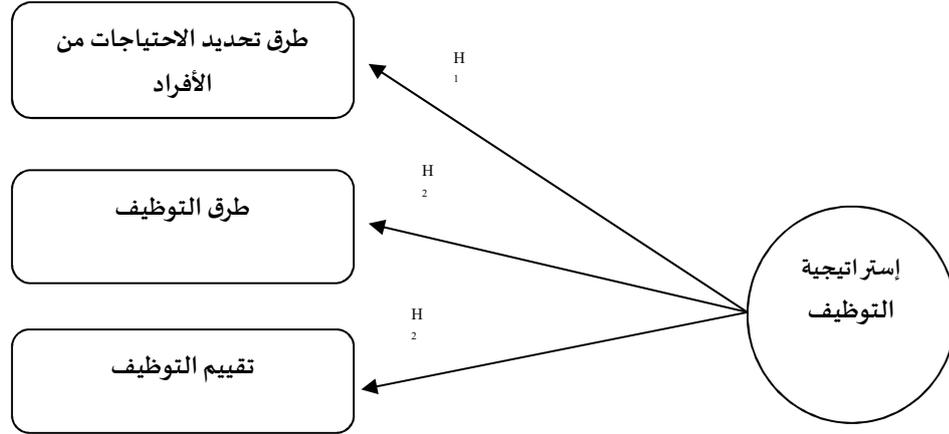
3-تقوم المؤسسات مقل الدراسة بتقييم فعالية التوظيف بالاعتماد على مؤشرات تتعلق

بالتوظيف، وهي طرق فعالة من خلالها تسيير المؤسسة طرق وخطوات التوظيف مستقبلا.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح النموذج المعتمد في هذه الدراسة كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم 1. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للدراسات السابقة

أهداف الدراسة:

- تشخيص واقع خطوات التوظيف بالمؤسسات العمومية مقارنة بالأجنبية م[2]ل الدراسة.
- تشخيص فعالية التوظيف بالمؤسسات م[2]ل الدراسة.
- تشخيص مدى إعداد المؤسسات م[2]ل الدراسة لاستراتيجية توظيف تتلاءم والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

-دراسة (Brian & Becker, 2006)، جاءت هذه الدراسة ت[2]ليلية لواقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال الأمريكية، حيث هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مستقبلها وأثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء المنظمات، إضافة إلى العوامل التي تؤثر على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما أن المؤسسات التي تطبق استراتيجيات الموارد البشرية لديها استقرار في العوائد إضافة إلى استقرار في عمليات التوظيف -دراسة (الفرخ، 2009)، بعنوان "استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل -دراسة ت[2]ليلية على العاملين في جامعة دمشق"، هدفت الدراسة إلى إسقاط الضوء على آليات التوظيف في جامعة دمشق ومدى فعاليتها في ت[2]قيق أهداف التوظيف وت[2]ديد مدى تأثير استراتيجيات التوظيف على مستويات رضا العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية التوظيف ودوران العمل

كون إستراتيجية التوظيف الشفافة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والذي يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

-دراسة (Inyang, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسات حيث اعتمد الباحث على تحليل الدراسات السابقة في مجال تحليل الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة، كما إن توافق وتكامل إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية يوفر الدعم لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة ان يركز النظر إلى المورد البشري كشريك استراتيجي من أجل تعزيز الميزة التنافسية.

-دراسة (عدوان، 2011)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على تخطيط المسار المهني في عينة من المصارف بقطاع غزة، حيث تم توزيع 188 استبانة على عينة من موظفي المصارف العاملة بقطاع غزة، وتوصلت إلى أن عملية التحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية المتبعة في المصارف مقلقة بصورة مقبولة، كما أن هناك التزام بخطوات الاستقطاب والاختيار و التعيين إضافة لوجود مفهوم واضح للعينة حول تخطيط المسار الوظيفي.

-دراسة (الحجيج، 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بجامعة القدس المفتوحة، اعتمد الباحث على أداة الاستبانة قسمة إلى مقياسين الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الرواتب والمكافآت، صعوبات إدارة الموارد البشرية) إذ تم توزيعها على عينة قدرها 42 موظف، تم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية الجامعة، هناك مواكبة لسياسات الموارد البشرية والتغيرات الخارجية، أما بالنسبة لسياسة الاستقطاب و التعيين فكانت بدرجة متوسطة من حيث الكفاءة والفعالية، ونفس النتيجة تقريبا بالنسبة لسياسة التدريب إذ أنها لا تزال ضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء أيضا لا يزال ضعيفا. أما بالنسبة لسياسة الأجور و المكافآت فكانت النتيجة متوسطة.

2-الإطار النظري للدراسة:

1-2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو المنهج الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد بتكامل استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجيات المنظمة (Armstrong, 2008).

الجدول رقم 1. الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<p>-التوجه نذو التركيز على الجهد العقلي والفكري والمعرفي من خلال إعطاء الفرد فرصة للتفكير والابتكار والإبداع إضافة إلتامل المسؤولية والمشاركة في إيجاد حل للمشاكل التي تواجهه.</p> <p>-الاهتمام بالحوافز المعنوية و البيئة الاجتماعية.</p> <p>-برامج التدريب تهدف إلتنمية الإبداعو الابتكار، المبادرة، العمل الجماعي.</p>	<p>-التركيز على الأداء الآلي للفرد، دون منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار أوالتفكير (الاهتمام بالقوى العضلية للفرد)؛</p> <p>-التركيز على الأجور والحوافز المادية إضافة إلى البيئة المادية، و إهمالالجوانب الاجتماعية والمعنوية.</p> <p>-برامج التدريب و التنمية تركز فقط على المهارات اليدوية، وتقسين الأداء الفردي</p>

المصدر: (السلمي، 2001)

2.1 أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (CALIŞKAN, 2010):-المساهمة في تحقيق

الأهداف و بقاء المؤسسة؛

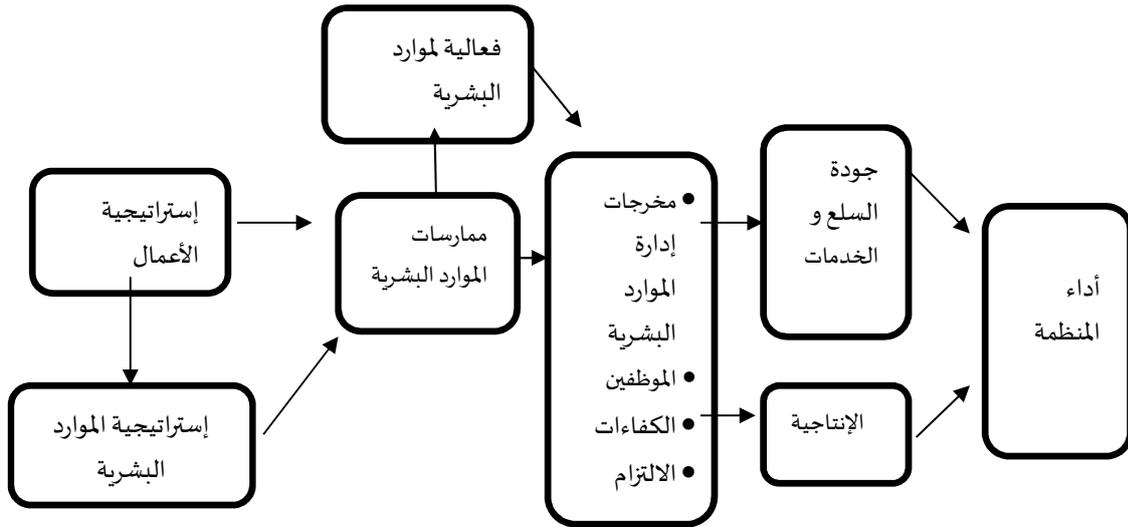
-إنشاء و تعزيز و الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

-إرساء روح الإبداع والابتكار في المؤسسة؛

-تساهم في تحقيق أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي نذو المستوى الكلي؛

-مرونة الهيكل التنظيمي وفق إستراتيجية المنظمة و المشاركة في تنفيذ إستراتيجية التغيير؛

الشكل رقم 2. علاقة الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة



Source:(Armstrong, 2008, p. 75)

بناء على الشكل السابق يتضح لنا أن التأثير متبادل بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Robert Sibson مدى أهمية ارتباط إستراتيجية المنظمة مع إستراتيجية الموارد البشرية لتقيق الميزة التنافسية للشركات التي درسها والذي تم في مجالات عدة منها:

-تسعين النوعية؛

-التك في تكلفة العاملين؛

-تسعين الإنتاجية؛

-الإبداع.

وفي دراسة مارك هيوزلد (Mark huselid) وجد أن إستراتيجية الموارد البشرية لعبت دورا أساسيا في تسعين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل (المحمدي، 2014):

-تسعين في نوعية أداء العاملين؛

-تخفيض تكلفة العاملين؛

-ارتفاع نسبة (معدل) رضا العملاء؛

-ارتفاع معدل الإنتاجية.

2.2. علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية:

واحدة من الاستنتاجات المهمة للعديد من الدراسات أن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تصاغ في ضوء المهارات والمعارف المتاحة وذلك تاشيا للفشل أثناء مرحلة التنفيذ وما يترتب عليها من آثار وتكاليف، من هنا يجب أن تعي المؤسسات بالدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء مرحلة الإعداد والتنفيذ الإستراتيجي (اسماعيل عبدالله، 2006)

الجدول رقم 2. العلاقة بين الاستراتيجيات العاملة واستراتيجية الموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية	الاستراتيجيات العاملة
- إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين.	- إستراتيجية النمو
- أجور ومرتبوات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات والكفاءات.	- تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/خدمات
- وضع برامج مختلفة للحوافز والمكافآت.	- جديدة تقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- التوسع في التدريب.	- خلق وظائف جديدة.
- الاهتمام بفرق العمل.	- تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.

<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجميدها. - إعادة تصميم العمل. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الإنتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	<p>- إستراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تدقيق العمل و الأنشطة. - تدعيم فعالية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - إيجاد الدافع لتدعيم الصورة العامة للمؤسسة. 	<p>إدارة الجودة الشاملة</p>

المصدر: (تبرورت، 2006)

3.1. القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (مانع، 2015):

1.3.1 فهم مجال النشاط:

- الفهم الكلي لمجال نشاط المؤسسة؛
- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- مدير الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب التكلفة والعائد لكل بديل (تقليل التكاليف، البديل الأمثل).

2.3.1 القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:

- التجديد المستمر للمعارف في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- الاطلاع الواسع على أحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق إضافة للمؤسسة؛
- القدرة على تقييم هاتن الأساليب والبرامج واستخدام ما ينفع المؤسسة.

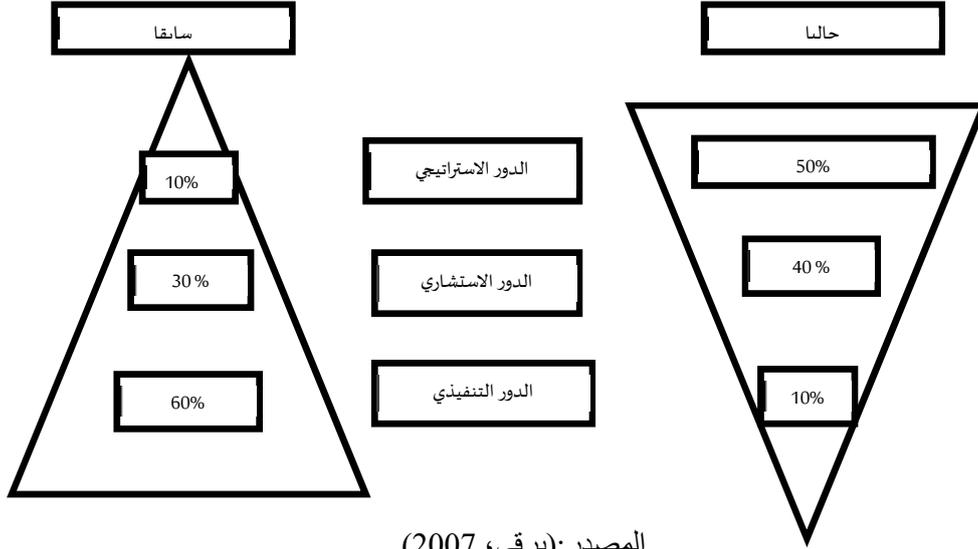
3.3.1 القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج؛
- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومتن؛
- التقليل من عدم وضوح الأدوار والمهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير.

4.3.1 القدرة التكاملية

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص، بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتقيق الفعالية (Brotton, 2007)؛
- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث؛
- يجب أن يكون مدير الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الشكل رقم 3. الدور الحديث للموارد البشرية



المصدر: (برقى، 2007)

نستنتج من الشكل أعلاه أن للموارد البشرية أهمية إستراتيجية في المؤسسة أكثر مما كانت عليها في السابق حيث كانت فقط عبارة عن أدوار تنفيذية.

4.1 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

بناء على الجدول أعلاه يمكن تديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العناصر الآتية (سعد، 2014)

1.4.1 إستراتيجية التوظيف: قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية التوظيف وجب التطرق لمفهوم التوظيف في المؤسسة الا وهو العملية التي من خلالها يتم استقطاب وانتقاء المترشحين لمنصب ممتل داخل المؤسسة (لوح و دواح، 2019) في حين تتضمن إستراتيجية التوظيف وضع الخطط الفعالة من أجل استقطاب الكفاءات وحسن اختيارهم و على المدى الطويل، كما تهدف إلى الوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تعتبر أهمية إستراتيجية التوظيف في تقيق التوافق بين أهداف المؤسسة المستقبلية والخطط المستقبلية للتوظيف.

ويمكننا أن نجزئها إلى:

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تلتاجها المنظمة؛

-إستراتيجية الاستقطاب والاختيار.

1.4.2 إستراتيجية التدريب: هي الإستراتيجية التي من خلالها تتحقق المؤسسة ما يلي:

-تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وخطة التدريب المستقبلية؛

-توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛

-توسيع مخزون المهارات على المدى الطويل؛

-التحسين المستمر للسياسات التدريبية على المدى الطويل؛

-توفير وتدديد الاحتياجات المالية لتنفيذ الخطة التدريبية المستقبلية؛

-الوصول إلى المنظمة متعلمة.

1.4.3 إستراتيجية التعويضات: من خلالها تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات، إضافة إلى

تحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم ومن ثم أهداف المنظمة ككل، كما تهدف إلى تطوير نظام الأجور

والمكافآت بما يتناسب وأهداف المؤسسة إضافة إلى المحيط التنافسي و كذا أيضاً المحيط

الاقتصادي (شيلي، 2009)

1.4.4 إستراتيجية تقييم الأداء: تعتبر من أهم استراتيجيات الموارد البشرية لها علاقة بما سبق،

إذ تهدف إلى التقييم الفعال لأداء العاملين واستخدام مخرجات التقييم في كل من الاستراتيجيات

السابقة.

2. الدراسة الميدانية:

1.2. عينة الدراسة:

تتمثل العينة المستهدفة في مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 3. عينة الدراسة

عدد العمال	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	نوع النشاط	اسم المؤسسة
7 567	1983	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سوناطراك.	عمليات الحفر لاستكشاف واستغلال المكامل للنفط والغاز والمسطحات، فضلا عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز (Work-Over)	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR
7403	1981	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سوناطراك.	التنقيب و الحفر، صيانة الآبار- (Work-Over)، النقل، فندقة.	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP
2 904	1981	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سوناطراك.	فحص وصيانة آبار البترول و الغاز، صيانة أحواض تخزين المحروقات، القيام بمختلف القياسات و غيرها من الخدمات.	مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP groupe

6 307	1966	اقتصادية ذات طابع عمومى تابعة لمجمع سوناطراك.	انجاز الدراسات الجيوفيزيائية لطبقات الأرض ذات البعدين، والطبقات الأرضية ذات الثلاثة أبعاد.	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO
2314 عامل	2012	مؤسسة ناتجة عن شراكة بينسوناطراك والمؤسسة الأمريكية HESS	هى شركة التوصية بالأسهم أمريكية متعددة الجنسيات لها عدة مجالات نشاطات عبر العالم، ولقد تم إنشاء الشراكة بين شركة HESS وشركة سوناطراك سنة 2000. من نشاطاتها: 1- حفر الآبار والإنشاء مطة تصفية الزيت وقاعدة حياة؛ 2- الاستغلال: مقسم النسبة 51% سوناطراك مقابل 49% لشركة HESS، المدة المحددة للمشروع النغاية 2028.	مؤسسة HESS
75000 عامل 1000 عامل في الجزائر	1919	مؤسسة خاصة أجنبية (أمريكية)	هى شركة عالمية في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم، يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن، تكساس - التي هى عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.	مؤسسة HALLIBURTON

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2.2. أداة الدراسة: قد اعتمدنا في دراستنا على مايلي:

اعتمدنا في دراستنا على أداة المقابلة بشكل أساسى في جمع المعلومات حيث أننا وضعنا برنامج لإجراء المقابلات مع مدراء وإطارات إدارة الموارد البشرية (28)، وكان هدف المقابلة يتم دور حول إستراتيجية التوظيف، خطوات التوظيف وأيضا معوقات فعالية إستراتيجية التوظيف.

3.2. نتائج الدراسة:

الجدول رقم 4. إجابات أفراد العينة حول إستراتيجية التوظيف بالمؤسسات العمومية

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06				
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق		
05	-	-	06	-	-	05	-	-	06	-	-	التكرار	1-الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات
100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	100 %	-	-	النسبة	
-	05	-	01	05	-	-	-	05	-	4	2	التكرار	2-تتبع المؤسسة طرق فعالة في الاختيار من خلال اختيار الأفراد المناسبين (مثلا الاعتماد على بطاقة المنصب، اختبارات متنوعة)
-	100%	-	16.7 %	83.3%	-	-	-	100 %	-	66.7%	33.3%	النسبة	
05	-	-	-	4	2	-	-	05	-	4	2	التكرار	3-هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)
100 %	-	-	-	66.7%	33.3 %	-	-	100 %	-	66.7%	33.3%	النسبة	
05	-	-	05	01	-	-	-	05	4	2	-	التكرار	4-تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلا(طرق الاستقطاب و الاختيار، التكاليف، الفعالية)
100 %	-	-	83.3 %	16.7 %	-	-	-	100 %	66.7%	33.3%	-	النسبة	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة

بالنسبة لمؤسسة ENAFOR: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% علماً أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات، في حين انقسم المستجوبون بين موافق بشكل متوسط بنسبة 66.7% و موافق بنسبة 33.3% حول أن المؤسسة تتبع طرق فعالة في الاختيار و نعتقد أن المؤسسة لا تزال بعيدة نوعاً ما عن الطرق الفعالة في الاختيار لعدة أسباب نذكرها لاحقاً، كما لاحظنا نفس النسب بما يتعلق بمدى توافق خطط التوظيف مع أهداف المؤسسة، أما بالنسبة لمدى قيام المؤسسة بتقييم التوظيف فقد أجاب 66.7% علماً أن المؤسسة لا تقوم بتقييم التوظيف في حين قال 33.3% علماً أن المؤسسة تقوم بالتقييم لكن طريقة التقييم غير فعالة.

بالنسبة لمؤسسة ENSP: كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات، أما بالنسبة لمدى إتباع المؤسسة

طرق عالية في الاختيار فقد اتفق المستجوبون بنسبة 100% على مدى فعاليتها، كما اتفقوا أيضا بنسبة 100% على توافق خطط التوظيف مع أهداف المؤسسة مع أن لدينا تقييما حول هذه الإجابة، ونفس الحل بالنسبة للسؤال الأخير المتعلق بمدى قيام المؤسسة بتقييم عملية التوظيف حيث اتفقوا على أن المؤسسة تقوم بالعملية و هي فعالة.

بالنسبة لمؤسسة ENTP: مثل سابقها كانت الأجوبة غير موافق بنسبة 100% على أن الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب غير فعالة و لا تساعد المؤسسة في جذب الكفاءات وهذا يرجع لنفس الأسباب سنشرحها لاحقا، أما بالنسبة لطرق الاختيار فقد أجاب 83.3% بموافق بدرجة متوسطة أي أنها لت ترتقي بعد للفعالية المطلوبة في حين أجاب 16.7% على أنها غير فعالة، أما بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف و أهداف المؤسسة فقد أجاب 66.7% بدرجة متوسطة أما 33.3% فقد أجابوا بموافق، لكن في السؤال الأخير أجاب 83.3% بغير موافق على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم عملية التوظيف.

بالنسبة لمؤسسة ENAGEO: لا تختلف عن أخواتها من حيث عدم فعالية طرق الاستقطاب في جذب الكفاءات فقد أجاب 100% بعدم فعالية العملية، أما بالنسبة لمدى فعالية طرق الاختيار فقد أجاب المستجوبون على أنها غير فعالة بالشكل المطلوب حيث كانت النسبة 100% موافق بدرجة متوسطة، لكن في السؤال الثالث اجمع المستجوبون بنسبة 100% على أن خطط التوظيف لا تتوافق وأهداف المؤسسة، كما أن المؤسسة لا تقوم بعملية تقييم التوظيف وفق إجاباتهم 100% غير موافق.

واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية

الجدول رقم 5. إجابات أفراد العينة حول إستراتيجية التوظيف بالمؤسسات الأجنبية

HESS N=03			HALIBURTON N=03				
موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق		
-	03	-	-	03	-	التكرار	1- الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات
-	%100	-	-	%100	-	النسبة	
-	03	-	-	-	03	التكرار	2- تتبع المؤسسة طرق فعالة في الاختيار من خلال اختيار الأفراد المناسبين (مثلا الاعتماد على بطاقة المنصب، اختبارات متنوعة)
-	%100	-	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	3- هناك توافق بين خطط التوظيف وأهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات وفق أهداف المؤسسة)
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	4- تقييم المؤسسة سياسات التوظيف من أجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاختيار)
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة

بالنسبة لمؤسسة HALIBURTON: لقد اتفق المستجوبون على أن طرق الاستقطاب المتبعة لم ترقى بعد للمطلوب حيث كانت النسبة 100% موافق بدرجة متوسطة، لكن بالنسبة لطرق الاختيار فقد اتفقوا بنسبة 100% على أنها فعالة، ونفس الحل بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف أهداف المؤسسة، كما أجابوا بنسبة 100% موافق على أن المؤسسة تقوم بتقييم عملية التوظيف. بالنسبة لمؤسسة HESS: تظهر النتائج أعلاه أن المستجوبون أجابوا بنسبة 100% موافق بدرجة متوسطة على أن طرق الاستقطاب غير فعالة في جذب الكفاءات، أيضا بما يتعلق بمدى فعالية طرق الاختيار حيث أجابوا أيضا بنسبة 100% موافق بدرجة متوسطة أي أنها غير فعالة بالمستوى المطلوب خاصة بما يتعلق بالعمالة الوطنية، في حين أنهم اتفقوا على أن المؤسسة تقوم بتقييم عملية التوظيف بنسبة 100% موافق.

الجدول رقم 6. مقارنة بين إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والمؤسسات الأجنبية (النفطية)

إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية	إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية
---	---

غير واضحة وغير ممددة: عبارة عن مهام ممددة.	ممددة وواضحة.
تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.	مؤطرة وفق أهداف المؤسسة.
تتأثر بأي تغيير يمس الإدارة العليا.	تتغير الإدارة العليا لكن الرؤية والأهداف لا تتغير أهناك استمرارية رغم التغيير.
لا تترجم (غير معرفة).	معرفة: وترجم على كل المستويات.
التعامل مع إدارة الأزمات.	مخططة وتتعامل مع إدارة المخاطر، الإدارة بالأهداف، إدارة طويلة الأجل.
لا يوجد تقييم ومتابعة.	تقييم مستمر.
موجودة في المستويات العليا ولكن دائما هناك خلل في التطبيق.	موجودة و مطبقة.
اتصال ضعيف بين المستويات (الاستراتيجي-التشغيلي)؛ وجود فجوة بين المستويات.	اتصال قوي بين المستويات (الاستراتيجي-التشغيلي)؛ وجود تنسيق عالٍ بين المستويات.

المصدر: (رجم، 2019)

4.2. مناقشة النتائج:

1.4.2 بالنسبة للمؤسسات العمومية:

بالنسبة لإستراتيجية التوظيف فليس لأي من المؤسسات العمومية إستراتيجية توظيف واضحة فهذه المؤسسات تعاني من عدم إمكانية التخطيط للتوظيف وفق مشاريعها بدقة، إضافة إلى أن المحيط الذي تنشط في المؤسسات أثر سلبي عليها خاصة ما يتعلق بالمحيط القانوني إذ أن القوانين تجبر المؤسسات إلى اللجوء إلى التوظيف المحلي عن طريق مكاتب التشغيل ما يعيق عملية استقطاب الكفاءات، لأننا هناك عدة تخصصات غير موجودة مديا و أنالقانون يتيح لك التوظيف خارج المنطقة لكن بعد المرور بعدة مراحل إذ يمكن أنتستغرق لتوظيف عامل معين ستة أشهر على الأقل، إضافة إلى وجود الكم و غياب النوع في المترشحين للتوظيف، كما أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة نوعا ما عن استخدام طرق فعالة في الاختيار كغياب الامتدنان النفسي التقني الذي يعتبر مهم جدا و حتى إناستخدم لا يكون فعالا لعدم كفاءة الذين يقومون بإجراء الاختبارات في بعض الأحيان، فمثلا لقد تناقشت مع إطار في إدارة الموارد البشرية دون ذكر المؤسسة، أننا في وقت سابق غلب على عملية التوظيف في هذه المؤسسة غياب تام لفعالية عملية الاختيار مما أثر على أداء المؤسسة خلال السنوات الثلاث اللاحقة، حيث وقعت المؤسسة في عدم توازن (اختلال في هيكل الموارد البشرية)، إضافة إلى عدم توفر كفاءات تتقلد المناصب العليا و لازالت إلى الآن تعاني من اختلال في مخزون الكفاءات فيها.

كما لاحظنا عدم وجود اهتمام جدي لبطاقة المنصب في عملية التوظيف التي تعتبر الحجر الأساس لعملية اختيار الأفراد، كما أدغياب إستراتيجية تقييم أداء العاملين لعدم التمكن من تديد فجوة الأداء التي يمكن سدها إما بالتدريب أو التوظيف. للتوضيح أيضا أن عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

كما تم ملاحظة غياب متابعة و تقييم عملية التوظيف باستخدام مؤشرات التوظيف (عدد المترشحين إلى عدد المناصب، عدد العمال الذين تم تعيينهم بعد فترة التجربة إلى عدد العمال الذين تم اختيارهم، تكاليف التوظيف، الوقت المستغرق في عملية التوظيف، المتابعة الدقيقة لأداء الأفراد الجدد خلال فترة التجريب)، إذ أن ولا مؤسسة تهتم بعملية تقييم التوظيف.

كما أن مؤسساتنا لا تزال عاجزة على وضع خطة توظيف لخمس سنوات بشكل دقيق تستند إلى مشاريع المؤسسة المستقبلية، توقعات الخروج، توقعات الاحتياجات من المهارات و الكفاءات... ولكن للأمانة أن هناك فوارق بين المؤسسات العمومية م الدراسة من حيث مستوى الفعالية فهناك حال أحسن من حال، مع أن لا يزالون بعيدين عما هو مطلوب.

أردت الإشارة أيضا أن في كثير من الأحيان تصطدم المؤسسات بعدم قدرة سوق العمل على توفير احتياجات المؤسسة، وحسب رأي أن غياب التنسيق بين الجامعة و المؤسسة هو المتسبب في هذه الفجوة، إذ أن لو كانت هناك جسور و علاقة وطيدة بين المؤسسة و الجامعة في عملية إعداد برامج التدريس، و المشاركة الفعالة للمؤسسة سواء في العملية البيداغوجية أو في فتح الأبواب للتربصات والتأطير الجيد لأصبح سوق العمل يوفر ما تحتاج المؤسسة.

2.4.2 بالنسبة للمؤسسات الأجنبية:

HALIBURTON: لا يختلف الحال كثيرا في المؤسسات الأجنبية بما يتعلق بإستراتيجية التوظيف بالنسبة للعراقيل القانونية التي تفرض على المؤسسات التوظيف عن طريق مكاتب التشغيل المحلية، حيث يصعب على المؤسسة أيضا اللجوء للتوظيف الخارجي لأن يخضع لشروط و تأخذ على الأقل ستة أشهر، بالنسبة لتوافق خطط التوظيف مع احتياجات المؤسسة وجدنا أن المؤسسة تضع أوت تد الاحتياج من الأفراد بدقة حسب مشاريع المؤسسة، توقعات الخروج، أي أن المؤسسة لم نوظف إلى حد الآن أي موظف هي ليست في حاجة إليه، أما بالنسبة لطرق الاختيار فالمؤسسة معروفة بأن اختبارات التوظيف فيها الأصعب لما تتوي من اختبارات تقنية و نفسية معقدة كما تعتمد أساسا على بطاقة المنصب و هذا لضمان أن يكون الشخص الذي تم اختياره هو فعلا المناسب للتوظيف، لأن المؤسسة تولي أهمية للعملية خاصة أنها تنظر إلى أن الفشل في عملية الاختيار هي تكاليف مرتفعة (لأن في حالة عدم كفاءة الفرد المختار خلال عملية التجربة فهذا يكلف المؤسسة

تكاليف إضافية من خلال إعادة عملية التوظيف من جديد، إضافة إلى تكاليف الأداء المتردي للموظف المختار)، ولا ننسى عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

بالنسبة لمدى متابعة و تقييم عملية التوظيف، فالمؤسسة تركز على ذلك بشكل كبير من خلال متابعة فعالية العملية من حيث الوقت و التكاليف باستخدام مؤشرات تقييم التوظيف التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

HESS: كما أشرنا سابقا هذه المؤسسة أيضا تتأثر بالعراقيل القانونية المتعلقة بالتوظيف في الجنوب، حيث أنها إعاقة و أثرت بشكل كبير على مرونة التوظيف خاصة بما يتعلق بالمدة المستغرقة والإجراءات المفروضة، ولا ننسى أكبر أشكاله هو أن يغلب الكم على النوع في المترشحين للوظائف، أما بالنسبة لمدى توافق خطط التوظيف والاحتياجات تسعى المؤسسة لذلك لكن يبقى ذلك دون المطلوب خاصة بما يتعلق بالتوظيف في الشق المتمثل في سوناطراك إذ يتأثر بعدة عوامل منها عدم فعالية طرق الاختيار و سوء التخطيط، بينما في الشق الأجنبي تسعى المؤسسة إلى التوفيق بين احتياجات المؤسسة كما أنها تستعمل طرق فعالة في استقطاب الكفاءات، حيث وجدنا أن المؤسسة تسعى إلى التوظيف عمالة وطنية قبل اللجوء إلى الأجنبية لما فيها من تكاليف باهظة، كما أن عملية توظيف الأجنبي تأخذ وقت طويل وعدة إجراءات معقدة فمثلا يتم التخطيط لتوظيف أجنبي مدة ستة أشهر من قبل ثم العملية أشهر أخرى بعد انطلاق الإجراءات، مع الإشارة إلى ارتفاع تكاليف الأجنبي التي تتجاوز في بعض الأحيان 500% تكاليف العامل الوطني ولو كانا في نفس المنصب؟.

بالنسبة لعملية الاختيار تتبع المؤسسة طرق فعالية إلى حد ما في ذلك من خلال الاختبارات التقنية و المهنية و النفسية كما تركز أساسا على بطاقة المنصب، لكن كما قلنا تبقى دون المطلوب خاصة في الشق الوطني، ولا ننسى عملية الاختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة و من يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على اختيار الأحسن و ليس المناسب.

أما بالنسبة لتقييم التوظيف فتسعى المؤسسة لذلك من خلال متابعة و تقييم العملية استنادا إلى التقارير و المؤشرات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.

في الأخير يمكن أن نستنتج أن جميع المؤسسات تأثرت سلبا بالقوانين المتعلقة بالتوظيف في الجنوب، حيث حالة دون مرونة التوظيف وعدم إمكانية المؤسسات البعث عن الكفاءات خارج المنطقة، كما حالت دون إمكانيةهم من توظيف متفوق في الدفع في جميع التخصصات في أنباء الوطن كما كان سابقا،

إضافة إلى أنالمؤسسات تعاني أيضا من أن المترشحين الذين ترسلهم وكالة التشغيل يغلب عليهم الكم و ليس النوع فمثلا في بعض الحالات وجدنا أنمكتب التشغيل يرسل 400 مترشح لاجتياز اختبار مفتوح ل50 منصب مع أن المؤسسة أرسلتطلب بإرسال 150 مترشح؟، ولكن هذا لا يعني أن المنطقة لا تتوفر على الكفاءات لا بالعكس نذنتحدث هنا عن بعض التخصصات المفقودة في المنطقة، إذن كخلاصة أنالمؤسسات غير قادرة على استقطاب وتوظيف الكفاءات التي تحتاج إليها.

3-الخلاصة:

حاولنا في هذهالدراسة تليل وقاع إستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف عينة الدراسة وقد توصلنا إلأن بالنسبة للمؤسسات العمومية لا تزال بعيدة كل البعد عن إدارة إستراتيجية للموارد البشرية إذأنها لاتزال لم تصل حتى إلى إدارة موارد بشرية فعالة بل في بعض الحالات يتبادرلك أنها لا تزال في تسيير المستخدمين، وهذا لغياب أولا للأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أولا و للموارد البشرية ثانيا، وهذا عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية التي تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة إستراتيجية، إضافة إلى الأهمية العظمي التي يتمتع بها الموارد البشرية في هاتالمؤسسات، هذا بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام أمابالنسبة لإستراتيجية التوظيف فقد توصلنا إلعدم كفاءة إستراتيجية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهذا راجع إلعدم إتباعها طرق علمية و فعالة في عملية التخطيط للتوظيف على المدى البعيد إضافة إلضعف طرق الاختيار، كما أشار المديرون إلى أنقوانين التوظيف المحلية حالة دون فعالية التوظيف خاصة ما يتعلق بالبيرةوقراطية وأيضاعدم تمكنهم من توظيف المتميزين في الجامعة بشكل مباشر، أمابالنسبة للمؤسسات الأجنبية فقد وجدنا فعالية بالنسبة لإستراتيجية التوظيف إذ أنالمؤسسات توليان أهمية كبيرة لذلك من حيث اعتماد طرق علمية في عملية التخطيط للتوظيف إضافة إلالصرامة في استخدام مختلف الطرق لاختيار الأفراد المناسبين، كما أضافالمديرون أننفس القيود القانونية المتعلقة بالتوظيف تعيق العملية على مستواهم، وعليعلى المؤسسات إعادة النظر في عملية التخطيط للتوظيف، واستخدام طرق فعالة لاختيار الكفاءات المناسبة.

- Armstrong, M. (2008). *stratigic Human Ressonance Management*. london: guit to action.
- Brian , E., & Becker, M. (2006). Strategic Human Resources Management. *Journal of Management*, 32(06).
- Brotton, J. (2007). *Humman Resources Management-* . London: mc-milla business.
- ÇALIŞKAN, E. N. (2010). THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Naval Science and Engineering*, 104.
- Inyang, B. J. (2010). *Strategic Human Resource Management* . sweden : International Bulletin of Business Administration .
- أيمن محمد عبد الرحيم الحبح. (2012). سياسات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين الواقع والطموح. فلسطين: مذكرة ماجستير جامعة القدس.
- حسين يريقي. (2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر.
- حكيم لوح، و بلقاسم دواح. (2019). قياس مدى رضا رؤساء الدوائر والمصالح على الية عقود التكوين قبل التوظيف. مجلة المالية والأسواق ، 188.
- خالد رجم. (2019). تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. البشائر الاقتصادية، 840.
- خالد سلمان سعد. (2014). الممارسات الإستراتيجية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 220.
- سبرينة مانع. (2015). اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة.
- سعد على ريجان المحمدي. (2014). إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

- عادل تبرورت. (2006). إستراتيجية تطوير الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
- علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- مسلم علاوي شبلي. (2009). قياس مستوى أداء إستراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي. العراق: ماجستير جامعة البصرة.
- منير زكرياء احمد عدوان. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. غزة: اطروحة دكتوراه الجامعة الاسلامية.
- ناهدة اسماعيل عبدالله. (2006). دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. مجلة تنمية الرفادين، 163.
- هبة محمد زرقان الفرخ. (2009). استراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل. سوريا: اطروحة دكتوراه جامعة دمشق.