

تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة

من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية

Diagnosis of the Reality of the Strategic Position of HRM in a Sample of Oil Institutions in Algeria from the Point of View of HR Managers

خالد رجم¹، (جامعة ورقلة) Redjemkhaled@gmail.com

محمد سمير بن عياد، (جامعة سيدي بلعباس) Benayadsamir@yahoo.fr

08-03-2020	تاريخ القبول	14-10-2019	تاريخ الاستلام
------------	--------------	------------	----------------

ملخص

نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية للإدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة، وقد اعتمدنا على أداة المقابلة إذ تم إجراؤها مع مجموعة من مديري واطارات إدارة الموارد البشرية (28 فرد) في عينة من المؤسسات النفطية، وقد توصلنا الى ان إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة استراتيجية بالشكل المطلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بل اقتصر دورها على الوظائف فقط مع ان لديها استراتيجيات على المدى المتوسط، في حين انه بالنسبة للمؤسسات الأجنبية وجدنا ان إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية وهي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، مكانة استراتيجية ،

Abstract:

We aimed to analyze the reality of the strategic position of human resources management in the study sample. We adopted the interview tool as it was conducted with a group of managers and human resources management frameworks (28 individuals) in a sample of oil institutions in Algeria. We concluded that human resources management does not occupy a strategic position as required in the Algerian institutions under study, but its role was limited to jobs only, although it has strategies in the medium term, while for foreign institutions we found that human resources management occupies It is an integral part of the organization's strategy.

Keywords: Human resource management strategies; strategic standing; organization.

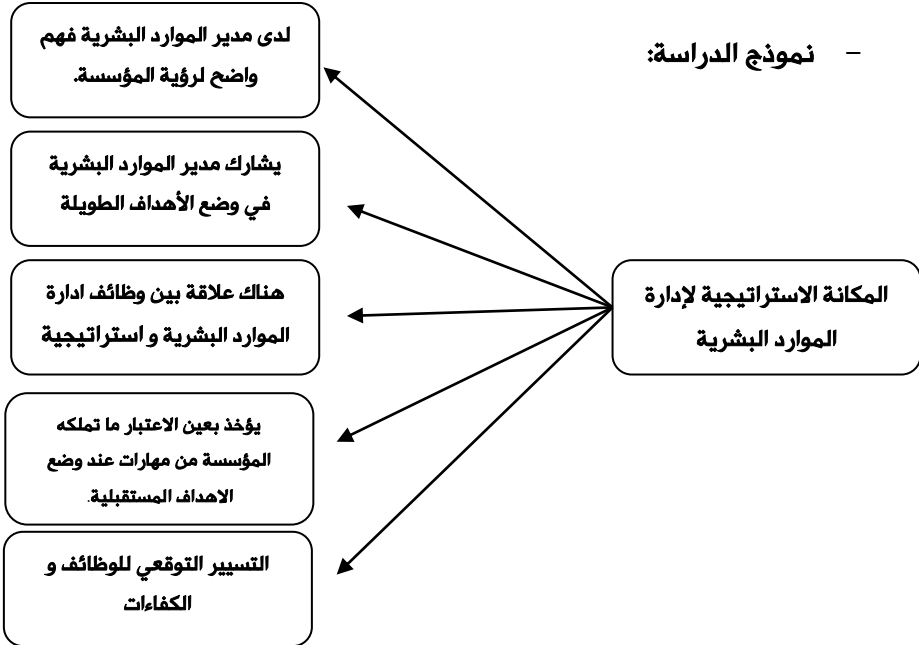
مقدمة:

ان اعتبار المورد البشري موردا استراتيجيا لاكتساب ميزة تنافسية يعتبر منطلق ظهور أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تعتمد أساسا على العلاقة التكاملية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الأهداف، حيث أنه من مقومات نجاح المؤسسة هو أن يشعر العامل انه جزء من استراتيجية المؤسسة، وأنه يساهم في نجاحها وهذا لا يكون إلا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي كما أسلفنا الذكر هي جزء من الاستراتيجية العامة المؤسسة.

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى تتبوأ إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية في المؤسسات النفطية محل الدراسة؟

- نموذج الدراسة:



الإشكاليات الفرعية:

- ما مدى فهم مدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة؟
- هل يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف الطويلة للمؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؟
- الى أي مدى يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من مهارات عند وضع الاهداف المستقبلية؟
- هل لدى ادارة الموارد البشرية ممارسات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؟

الفرضيات:

- هناك فهم واضح لمدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة في عينة الدراسة.
- يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الاستراتيجية العاملة للمؤسسة.
- هناك علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.
- يتم وضع الأهداف الطويلة الاجل اعتمادا على ما تملكه المؤسسة من كفاءات.
- تمارس إدارة الموارد البشرية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بنسب متفاوتة لدى عينة الدراسة.

أهداف الدراسة:

- تشخيص مكانة إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة؛
- تقييم مدى أهمية إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي.

1. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هو المنهج الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد، عن طريق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة. (Armstrong, 2008, p245)

الجدول رقم(1): يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<p>✓ التوجه نحو التركيز على الجهد العقلي والفكري والمعرفي من خلال اعطاء الفرد فرصة للتفكير والابتكار والابداع إضافة الى تحمل المسؤولية و المشاركة في ايجاد حل للمشاكل التي تواجهه.</p> <p>✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية والبيئة الاجتماعية.</p> <p>✓ برامج التدريب تهدف الى تنمية الابداع و الابتكار، المبادرة، العمل الجماعي.</p>	<p>✓ التركيز على الاداء الآلي للفرد، دون منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار او التفكير (الاهتمام بالقوى العضلية للفرد)؛</p> <p>✓ التركيز على الأجور والحوافز المادية اضافة الى البيئة المادية، واهمال الجوانب الاجتماعية و المعنوية.</p> <p>✓ برامج التدريب والتنمية تركز فقط على المهارات اليدوية، وتحسين الأداء الفردي</p>

المصدر: علي السلمي(2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة،

ص45 بتصرف

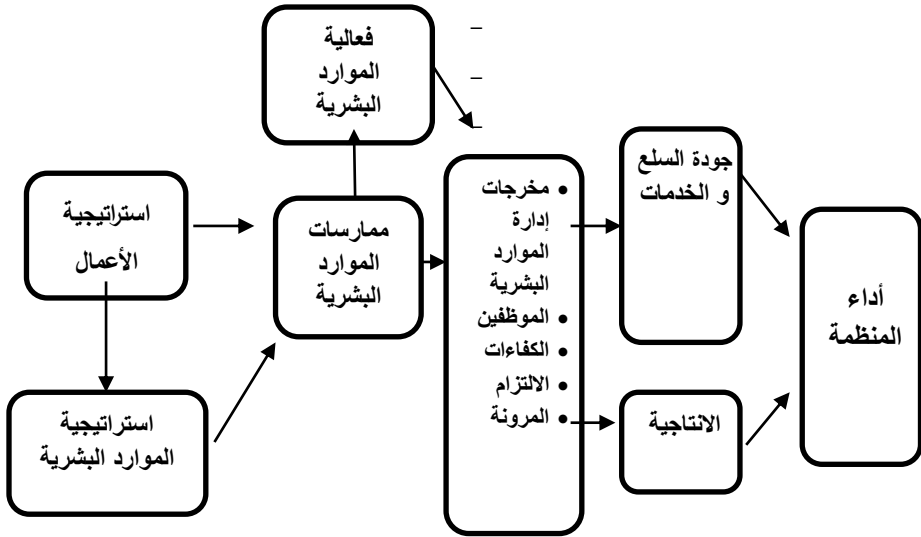
2. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تلخيصها فيما يلي: (NEMLIÇ ALIŞ KAN, 2010, p104)

- المساهمة في تحقيق الأهداف وبقاء المؤسسة؛
- دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح؛
- إنشاء وتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- إرساء روح الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- تعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا؛
- تساهم في تحويل أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي نحو المستوى الكلي؛

- مرونة الهيكل التنظيمي وفق استراتيجية المنظمة، والمشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير؛
- إدارة الأداء على المدى الطويل وإرساء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد؛
- كفاءة استغلال الموارد المتاحة والمساهمة في مواجهة التحديات.

الشكل رقم 2: علاقة الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة



Source: Michael Armstrong(2008), Strategic Human Resource Management , 4th Edition, Guide To Action, London, p75

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

1. تحسين النوعية؛
 2. التحكم في تكلفة العاملين؛
 3. تحسين الإنتاجية؛
 4. الإبداع.
- وفي دراسة مارك هيوزلد (Mark huselid) وجد أن إستراتيجية الموارد البشرية لعبت دورا أساسيا في تحسين أداء الشركات التي درسها من عدة وجوه مثل:
1. تحسين في نوعية أداء العاملين؛
 2. تخفيض تكلفة العاملين؛
 3. حسن خدمة العملاء والزبائن ؛
 4. ارتفاع نسبة (معدل) رضا العملاء؛
 5. ارتفاع معدل الإنتاجية.

3. علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية:

واحدة من الاستنتاجات المهمة للعديد من الدراسات أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تصاغ في ضوء المهارات والمعارف المتاحة وذلك تحاشيا للفشل أثناء مرحلة التنفيذ وما يترتب عليها من أثار وتكاليف، من هنا يجب أن تعي المؤسسات بالدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية أثناء مرحلة الاعداد والتنفيذ الاستراتيجي.

الجدول رقم 2: العلاقة بين الاستراتيجيات العاملة و استراتيجية الموارد البشرية:

استراتيجية الموارد البشرية	الاستراتيجيات العاملة
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين. - أجور ومرتبات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات والكفاءات. - وضع برامج مختلفة للحوافز والمكافآت. - التوسع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بفرق العمل. - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والابداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجميدها. - اعادة تصميم العمل. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الانتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو اعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تحسين تدفق العمل والأنشطة. - تحسين فعالية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - ايجاد الدافع لتحسين الصورة العامة للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الجودة الشاملة

المصدر: تبرورت عادل، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال،

جامعة الجزائر، 2006، ص 67

4. القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل في النقاط الآتية: (مانع، 2015، ص39)

4-1- فهم مجال النشاط:

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

4-2- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية :

- التجديد المستمر للمعارف في مجال ادارة الموارد البشرية؛
- الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمؤسسة؛
- القدرة على تقييم هاته الأساليب والبرامج واستخدام ما ينفع المؤسسة.

4-3- القدرة على ادارة عمليات التغيير :

- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج؛
- القدرة على ادارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته؛
- التقليل من حدة الصراع وعدم وضوح الأدوار والمهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير.

4-4- القدرة التكاملية

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص، بمعنى أهمية التعرف على كيفية احداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية؛
- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على احداث التكامل بين المجالات الثلاث؛

- يجب ان يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

5. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

بناءً على الجدول أعلاه يمكن تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في العناصر الآتية:(اسماعيل عبد الله،2006، ص163).

1-5- استراتيجية التوظيف: تتضمن وضع الخطط الفعالة من أجل استقطاب الكفاءات وحسن اختيارهم و على المدى الطويل، كما تهدف الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تعتبر أهمية استراتيجية التوظيف في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة المستقبلية والخطط المستقبلية للتوظيف.

2-5- استراتيجية التدريب: هي الاستراتيجية التي من خلالها تحقق المؤسسة ما يلي:

- تحقيق التوافق بين اهداف 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 وتحديد الاحتياجات المالية لتنفيذ الخطة التدريبية المستقبلية؛
- الوصول الى منظمة متعلمة.

3-5- استراتيجية التعويضات: من خلالها تسعى المؤسسة الى الحفاظ على الكفاءات، اضافة الى تحفيز الأفراد على تحقيق أهدافهم و من ثم أهداف المنظمة ككل، كما تهدف الى تطوير نظام الأجور والمكافآت بما يتناسب و أهداف المؤسسة اضافة الى المحيط التنافسي وكذا ايضا المحيط الاقتصادي.

4-5- استراتيجية تقييم الأداء : تعتبر من أهم استراتيجيات الموارد البشرية لما لها علاقة بما سبق، اذ تهدف الى التقييم الفعال لأداء العاملين و استخدام مخرجات التقييم في كل من الاستراتيجيات السابقة.(رجم، 2018، ص 415)

6. الدراسة الميدانية:

1.6. عينة الدراسة:

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

الجدول رقم4: عينة الدراسة

عدد العمال	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	نوع النشاط	اسم المؤسسة
7567 عامل	1983	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	عمليات الحفر لاستكشاف واستغلال مكامن النفط والغاز والمسطحات، فضلا عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز(Work-Over)	المؤسسة الوطنية للتقيب ENAFOR
7403 عامل	1981	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	التقيب و الحفر، صيانة الآبار (Work-Over) ، النقل، فندقة،	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP
2904 عامل	1981	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	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 عامل	1966	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	انجاز الدراسات الجيوفيزيائية لطبقات الأرض ذات البعدين، والطبقات الارضية ذات الثلاثة أبعاد.	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO
2314 عامل	2012	مؤسسة ناتجة عن شراكة بينسوناطراك و المؤسسة الأمريكية HESS.	هي شركة التوصية بالأسهم امريكية متعددة الجنسيات لها عدة مجالات نشاطات عبر العالم، ولقد تم إنشاء الشراكة بين شركة HESS وشركة سوناطراك سنة 2000.من نشاطاتها: 1- حفر الابار والإنشاء محطة تصفية الزيوت وقاعدة حياة؛ 2-الإستغلال: مقسم الى نسبة 51٪ سوناطراك مقابل 49 ٪ لشركة HESS، المدة المحددة للمشروع الى غاية 2028.	مؤسسة HESS

خالد رجم - محمد سمير بن عياد

75000 عامل 1000 عا في الجزا	1919	مؤسسة خاصة أجنبية) أمريكية)	هي شركة عالمية في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم، يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن، تكساس - التي هي عاصمة البتترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.	مؤسسة HALLIBURTO N
--------------------------------------	------	-----------------------------------	--	--------------------------

المصدر: وثائق المؤسسات

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

اعتمدنا في دراستنا على اداة المقابلة بشكل اساسي في جمع المعلومات حيث اننا
وضعنا برنامج لإجراء المقابلات مع مدراء واطارات إدارة الموارد البشرية(28)، وكان هدف
المقابلة يتمحور حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومكانة إدارة الموارد
البشرية في المؤسسة، بالإضافة الى مدى وجود للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

3.6 نتائج الدراسة:

أولا: المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم5: إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) بالمؤسسات العمومية:

ENAGEO N=05		ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	النسبة	المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج المقابلة
غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد			
	5	-	-	-	6	-	-	5	-	-	6	1- لدى مدير الموارد البشرية فهم واضح لرؤية المؤسسة.	
	100%	-	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	2- الموارد البشرية في وضع الأهداف الطويلة للمؤسسة.	
	5	-	-	-	6	-	-	5	-	-	6	3- هناك علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.	
	100%	-	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%	4- يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من مهارات عند وضع الأهداف المستقبلية.	
100%	-	-	-	-	100%	-	-	100%	-	-	100%		

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج المقابلة

تُظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية في كل من المؤسسات ENSP،ENTP،ENAFOR وهذا من خلال إجابات افراد العينة التي كانت 100 ٪ في كل الاسئلة من حيث مدى فهم مدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة، اضافة إلى مشاركته في تحديد اهداف المؤسسة، كما لمسنا من خلال المناقشة انه هناك

علاقة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة لكن ليست بالمستوى المطلوب، لكن بالنسبة لمؤسسة ENAGEO يختلف الأمر أي لم نلمس اي مكانة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما وجدناه في إجابات العينة انهم اتفقوا 100٪ ان إدارة الموارد البشرية في مؤسستهم تحتل مكانة متوسطة ولا هي بالاستراتيجية بل لاتزال وظيفية فقط، اما بالنسبة للسؤال رقم 04 فقد اجابوا بغير موافق بالنسبة لمؤسسة ENAGEO اي ان المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار ما تملكه من مهارات عند وضع الأهداف المستقبلية، هذا راجع لعدم امتلاكها إدارة استراتيجية للموارد البشرية من جهة، و عدم التحكم في عملية التنبؤ بالمشاريع التي تمنح من المؤسسة الأم من جهة اخرى وهذا راجع لطبيعة نشاطها.

الجدول رقم6: إجابات أفراد العينة للبعد الأول (المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) النتائج المتعلقة وبالمؤسسات الأجنبية:

HESS N=03			HALIBURTTON N=03				
غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق		
-	-	03	-	-	03	التكرار	1-لدى مدير الموارد البشرية فهم واضح لرؤية المؤسسة.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	2-يشارك مدير الموارد البشرية في وضع الأهداف الطويلة للمؤسسة.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	3- هناك علاقة بين وظائف اداة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	
-	-	03	-	-	03	التكرار	4-يؤخذ بعين الاعتبار ما تملكه المؤسسة من مهارات عند وضع الاهداف المستقبلية.
-	-	%100	-	-	%100	النسبة	

المصدر: اعداد الباحثين بناءً على نتائج المقابلة

تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة في كلا المؤسستين قد اتفقوا بنسبة 100% على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحتل مكانة استراتيجية، من حيث فهم مدير الموارد البشرية لرؤية المؤسسة إضافة إلى أنه هناك علاقة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، حيث لمسنا أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسستين إذ تعتبر هي مفتاح نجاح المؤسسة من خلال توفير الكفاءات المستقبلية، والمحافظة على الكفاءات الحالية إضافة إلى المهام الأخرى.

ثانياً: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الجدول رقم 7: إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات العمومية

ENAGEO N=05			ENTP N=06			ENSP N=05			ENAFOR N=06			التكرار	النسبة	1- للمؤسسة نظام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC.
غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق			
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	5	100%	تحديد احتياجات الوظائف في المستقبل.
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	5	100%	2-سهم GPEC في
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	5	100%	3-سهم GPEC في
5	-	-	6	-	-	5	-	-	6	-	-	5	100%	ادارة الكفاءات في المؤسسة.

توضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد عملية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات GPEC في كل المؤسسات العمومية حيث اجاب كل المستجوبون ب غير موافق بنسبة %100، أي أن المؤسسات العمومية لا تزال بعيدة عن ادارة الكفاءات والتسيير المستقبلي للوظائف، عدا أن مؤسسة ENSP كانت لديها في وقت سابق مصلحة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات وكانت تسيير بشكل جيد لكن الان غير موجودة منذ 2013، و هذا راجع لعدة اسباب سنشرحها لاحقا.

الجدول رقم 8: إجابات أفراد العينة للبعد الثاني (للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات) المتعلقة بالمؤسسات الأجنبية:

HESS N=03		HALIBURTON N=03				التكرار	النسبة	GPEC
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق			
-	-	03	-	-	03	التكرار	1- للمؤسسة نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC.	
-	-	٪100	-	-	٪100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	2- ساهم GPEC في تحديد احتياجات الوظائف في المستقبل.	
-	-	٪100	-	-	٪100	النسبة		
-	-	03	-	-	03	التكرار	3- ساهم GPEC في ادارة الكفاءات في المؤسسة.	
-	-	٪100	-	-	٪100	النسبة		

المصدر: اعداد الباحثين بناءً على نتائج المقابلة

على خلاف المؤسسات العمومية تظهر لنا النتائج هنا ان المؤسسات الأجنبية تولى أهمية كبيرة لعملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، حيث اجاب كل المستجوبون بموافق 100% على أن المؤسسة لديها نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لكن ليس بهذه التسمية GPEC² حيث أن المؤسسات تعتمدان نظام لإدارة الكفاءات باستخدام أنظمة المعلومات، كما أن المستجوبين اتفقوا على أن النظام المعتمد فعال في كل من تحديد الاحتياجات المستقبلية سواءً في الكفاءات او في الوظائف و هذا ما يظهر من خلال اجاباتهم عن السؤالين الثاني والثالث.

الجدول رقم 9: مقارنة بين استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية والمؤسسات

الأجنبية

استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية	استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية
- محددة وواضحة.	- غير واضحة وغير محددة: عبارة عن مهام محدودة و مؤقتة.
- مؤطرة وفق اهداف المؤسسة.	- تتأثر بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- تتغير الإدارة العليا لكن الرؤية والأهداف لا تتغير اي هناك استمرارية رغم التغيير.	- تتأثر بأي تغيير يمس الإدارة العليا.
- معرفة: وترجم على كل المستويات.	- لا تترجم (غير معرفة).
- مخططة و تتعامل مع إدارة المخاطر، الإدارة بالأهداف، إدارة طويلة الأجل.	- التعامل مع إدارة الأزمات.
- تقييم مستمر.	- لا يوجد تقييم ومتابعة.
- موجودة ومطبقة.	- موجودة في المستويات العليا ولكن دائما هناك خلل في التطبيق.
- اتصال قوي بين المستويات(الاستراتيجي-التكتيكي-التشغيلي)؛ - وجود تنسيق عال بين المستويات.	- اتصال ضعيف بين المستويات(الاستراتيجي-التكتيكي-التشغيلي)؛ - وجود فجوة بين المستويات.

المصدر: رجم خالد، تقييم اثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد

البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة-الجزائر، 2017، ص 125

GPEC2 هي نسخة فرنسية، في حين المؤسسات الأمريكية تعتمد على إدارة الكفاءات، أما بالنسبة للوظائف فيتم تسييرها عن طريق وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

6.3. مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: المكانة الاستراتيجية:

1- بالنسبة للمؤسسات العمومية:

من خلال النتائج المتوصل إليها وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية في كل من المؤسسات ENAFOR، ENTP، ENSP لكن الاشكال المطروح هنا ما مدى تجسيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الواقع؟ اذ يمكننا ان نقول ان إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة وهي مهمة في المؤسسة كما ان مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة الخ، في حين الحقيقة التي استنتجناها ان الاشكالية تتمحور حول مدى استنباط رؤية إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها من رؤية واستراتيجية المؤسسة؟ ومدى ترجمة استراتيجية الموارد البشرية إلى المستويات الدنيا؟ وكيف يتم اعادة الخطط والبرامج لتنفيذها ومتابعتها؟ وهذا ما لم نجد له اي أثر في جميع المؤسسات العمومية اي أنه هناك فراغ بين المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمكن ان نقول ضعف او غياب الاتصال والتنسيق ادى إلى ف هذا، ويمكن القول إن المؤسسات العمومية لا تزال في تسيير وظيفة إدارة الموارد البشرية وهي غير قادرة على تسيير ازيد من سنة وهذا ما وجدناه حين طلبنا المخطط الخماسي سواء للتدريب او التوظيف، فلم نجد إلا مخطط سنوي؟ وحتى ان كان هناك مخطط متوسط المدى لثلاث سنوات ما يعرف ب³PMTE لكن المخطط الحقيقي والمدرّوس هو السنوي فقط في حين السنتين الأخيرتين ما هما إلى عملية ضرب في معاملات و تنبؤات لا تخضع لا للواقع و لا لدراسة معمقة و هذا اكبر دليل على انهم لا يزالون يسيرون السنة فقط. ونفس الحال بالنسبة لمؤسسة ENAGEO التي لم نجد اي أثر للمكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث لا تزال وظيفة عادية ولم ترقى إلى المكانة الاستراتيجية، كما تعاني المؤسسة كثيرا في فعالية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن المشاكل العويصة التي وجناها في المؤسسات

³PMTE : Plant Moyen terme

العمومية انها تتخبط في مشكلة ضمان تعاقب الإطارات على المناصب الحساسة وهذه من أهم الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية.

كما نشير ايضا ان لعدم وجود منافسة في السوق أثر بشكل كبير على مؤسساتنا من حيث اتباع الطرق الحديثة في الإدارة، والاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وليس للموارد البشرية فقط.

2- بالنسبة للمؤسسات الأجنبية:

أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فالحال غير حال مؤسساتنا، حيث لمسنا من خلال النقاش مع مديري الموارد البشرية هناك أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في المؤسسة وهي استراتيجية بحثة، وأن مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة كما له أهمية كبيرة في وضع أهداف المؤسسة و في تحقيق رؤيتها، اضافة إلى ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية مستنبطة من رؤية واستراتيجية المؤسسة، كما يقوم مدير الموارد البشرية بترجمة الاستراتيجية إلى اهداف تكتيكية وتشغيلية و يتم توضيحها لجميع المستويات، مثلا نأخذ مؤسسة هالبرتون إدارة الموارد البشرية تسمى PartnerHR Operations أي أن إدارة الموارد البشرية هي بمثابة الشريك العملياتي، بمعنى آخر ان إدارة الموارد البشرية هي الشريك الأول في تحقيق نتائج المؤسسة في ارض الواقع، كما تنتهج المؤسسة اسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية اي يتم تقييم كل وظيفة شهريا بالرجوع إلى مدى تحقيق الهدف الشهري ثم السنوي للوصول إلى تحقيق الأهداف الطويلة اذ لدى المؤسسة مخطط في إدارة الموارد البشرية لسنة 2020 في كل من التدريب، التوظيف، الترقيات، السياسات الأجرية وحتى المخطط المتوقعة لتخفيض العمالة، اذ ان إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تمكنت من تحديد تكاليف و العائد المتوقع من كل موظف، كما يمكنها تحديد الخسائر المترتبة عن ذهاب فرصة توظيف اطار ذو كفاءات عالية بالإضافة إلى تحديد المداخل المتوقعة التي سيوفرها للمؤسسة المنافسة، اضافة إلى اننا لمسنا الأهمية القصوى التي يتمتع بها عمال في هاته المؤسسة اذ أن المؤسسة مستعدة لتحمل خسائر كبيرة مقابل أن يكون عمالها في أمان كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات بشتى الطرق، كما شدني الانتباه إلى رؤية إدارة

الموارد البشرية وهي: الموظف المناسب في الوقت المناسب و في المكان المناسب،
(The right employee in the right place at the right time).

اذن المؤسسة وصلت إلى مستوى عال جدا في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونفس الحل بالنسبة لمؤسسة HESS ان إدارة الموارد البشرية لها مكانة استراتيجية في المؤسسة حيث ان مدير المؤسسة على اتصال يومي بمدير الموارد البشرية و يضعه في الصورة بإرسال نسخ من كل الرسائل الواردة و الصادرة من و إلى المدير، اضافة إلى اجتماعات دورية، كما انه هناك عملية ترجمة لرؤية إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الدنيا بشكل دقيق، كما ان لمدير الموارد البشرية دور مهم جدا في وضع اهداف المؤسسة(المشاريع المستقبلية، دراسة مخطط التوظيف خاصة الأجانب منه، تقييم الموارد البشرية المتاحة)، لكن مع هذا الا أن طابع الشراكة مع المؤسسة الوطنية سوناطراك اثر نوعا ما على إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف و المكافآت و التعويضات.

• "من خلال التربص الذي قمت به في المؤسسات العمومية قابلت و تناقشت مع كفاءات من الطراز العالي سواء في الإدارة او في إدارة الموارد البشرية وحتى في إدارة أنظمة المعلومات ولا يوجد اي اختلاف بينهم وبين اطارات المؤسسات الأجنبية، بالعكس حتى الاطارات الذين قابلتهم في المؤسسات الأجنبية هم جزائريون ومنهم من هم من خرجي جامعة ورقلة، اذن ما المانع ان تكون لمؤسساتنا إدارة استراتيجية للمواد البشرية؟ لماذا لا يوجد أهمية للمورد البشري في مؤسساتنا؟ لماذا لا نهتم بالكفاءات و نحافظ عليها في مؤسساتنا؟".

ثانيا: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC

1- المؤسسات العمومية:

• ENTP/ENAGEO/ ENAFOR: بالنسبة للمؤسسات الثلاث لا توجد عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وهذا ما أثر بشكل كبير على فعالية كل من تحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات وحتى التوظيف، و الاشكال الأكبر هو أن GPEC تساعد المؤسسة على ضمان تعاقب الاطارات على المناصب العليا، اضافة إلى أنه من

أسباب عدم وجود هاته المصلحة هو غياب استراتيجية تقييم أداء العاملين التي تعتبر حجر الأساس للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات. كما أن لمدى أهمية المورد البشري في المؤسسة أثر أيضا على GPEC اذ أن مؤسساتنا لاتزال لا تعطي أهمية للكفاءات في المؤسسة لا من حيث التحفيز ولا من حيث توفير المحيط الملائم للمحافظة عليهم وتطويرهم.

• ENSP: للأسف كانت بالمؤسسة مصلحة تتعلق ب GPEC من ضمن مشاريع

المصلحة:

- تحين واعداد بطاقة المنصب؛
 - تقييم أداء العاملين؛
 - تحديد الكفاءات المرجعية (référentiel compétences)؛
 - متابعة وتحديد الكفاءات التي ستتقلد مناصب عليا في المستقبل؛
 - تسيير ومتابعة بورصة الشغل؛
 - اعداد مخططات التوظيف بالتنسيق مع مصلحة التوظيف؛
 - اعداد ومتابعة لوحة القيادة RH؛
 - موازنة RH؛
 - متابعة الكتلة الأجرية؛
 - مشروع اعادة هندسة الهيكل التنظيمي.
- لكن ومع تغير الإدارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية تم توقيف مهام المصلحة والآن تقتصر على لوحة قيادة الموارد البشرية، اذن لاحظنا انه كان للتغيير أثر سلبي على مهام المصلحة، وهذه الظاهرة متفشية في المؤسسات العمومية، اي من المفترض أن الإدارة الجديدة تحاول أن تستمر في مشاريع الإدارة القديمة مع لمستها لكن في واقعنا العكس تماما، اذن حاليا لا توجد GPEC في المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على الترقيات و تحديد الاحتياجات التدريبية و التوظيف بالإضافة إلى سياسة المكافآت التي لا تستند للأداء الفردي، كما أن لغياب تقييم أداء العاملين فعال أيضا أثر سلبي على العملية.

2-المؤسسات الأجنبية:

• **HALIBURTON**:يختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات الأمريكية التي تنتهج طريقة إدارة الكفاءات⁴ اذ أن المؤسسة تولي لها أهمية كبيرة جدا من خلال متابعة أداء العاملين وتطوير مسارهم المهني، اضافة إلى تحديد الكفاءات التي ستكون اطارات مسيرة في المستقبل، و يتم تسييرها اعتمادا على نظام SAP و HALwold ومن خلال متابعة أداء العامل و المكلف بالعملية هوPDC، اذ انه هو المطالب بتقييم و متابعة أداء العاملين بالتنسيق مع رئيس المصلحة. حيث يسهر على متابعة مدى تطور أداء العامل، اضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اضافة إلى تخطيط الترقيات، تخطيط التوظيف، ومتابعة نتائج تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن عملية تجديد العقود أو تحسينها تستند إلى نتائج تقييم أداء العامل خلال فترة معينة. اضافة إلى التحيين المستمر لبطاقة المنصب التي هي متاحة للموظفين على موقع HALwold اذ تحتوي اساسا على اهداف ومهام وشروط شاغر المنصب اضافة إلى شروط الترقيات وهذا ليكون العمال على علم بشروط التقيات وكيفية تطوير مساره المهني.

كما رأينا المؤسسة تولي أهمية عظمى للعملية وسخرت لها كل ما يتطلب لذلك لأهمية العملية في تطوير الكفاءات والمحافظة عليها، اضافة إلى أن للعملية علاقة وطيدة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم أداء العاملين، تخطيط الترقيات، تخطيط الموارد البشرية)، للإشارة ايضا أن النظام المعلوماتي SAP المعتمد في المؤسسة يرسل رسائل تذكير ان كان هناك عامل لم يترقى خلال عامين من اجل دراسة حالته، اضافة إلى رسائل اخرى تتعلق بتواريخ انتهاء العقود، او الاتصال بالمورد الذي برمجت معه برنامج تدريب معين الخ من الرسائل التذكيرية التي تساعد إدارة الموارد البشرية.

• **HESS**: مثل سابقتها فالمؤسسة تنتهج طريقة إدارة الكفاءات، حيث تهتم بمتابعة أداء العاملين، تحديد الكفاءات المرجعية، اعداد و تحيين بطاقة المنصب، ضمان تعاقب الكفاءات على المناصب العليا اضافة إلى تخطيط دخول و خروج

⁴GPEC طريقة فرنسية.

العاملين، وتستند هذه العملية على نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP اذ يحتوي على وحدة تتعلق بإدارة الكفاءات.

خاتمة ونتائج الدراسة:

لقد تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات على مدى السنوات القليلة الماضية، حيث نمت وظيفتها بشكل كبير وتحولت إلى دور أكثر استراتيجي بدلا من الدور الإداري، وقد كان هناك تحول أيضا في المصطلحات، حيث أصبح مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أكثر شيوعا، حيث نعلم أن الغرض من وظيفة الموارد البشرية هو: أولا، من أجل تحسين قدرة المنظمة، وثانيا، لتحسين القدرة الفردية داخل المنظمة، وعليه يجب على المؤسسات العمومية محل الدراسة تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري الذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية إضافة إلى هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة، ويمكن تلخيص اهم النتائج فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالمؤسسات العمومية:

- إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة استراتيجية؛
- غياب الاهتمام بالكفاءات البشرية؛
- لا يوجد في المؤسسات نظام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كما أن المؤسسة لا تولي أي أهمية لإدارة الكفاءات؛
- لدى المؤسسات اطارات ذات كفاءات عالية لكن للأسف غير مستغلة وغير محفزة كما ينبغي

النتائج المتعلقة بالمؤسسات الأجنبية:

- إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية في المؤسستين؛
- المؤسستين توليان أهمية عظمى للموارد البشرية ويعتبرانه المصير الأول والأساسي للميزة التنافسية ولنجاح المؤسسة؛
- تولي المؤسستين أهمية كبيرة لعملية إدارة الكفاءات؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي للإدارة العامة للمؤسستين الأجانبيتين.

التوصيات:

- المؤسسات العمومية محل الدراسة تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري الذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية اضافة إلى هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة:
- يتوجب على المؤسسة العمومية محل الدراسة المشي قدما في إدارة الكفاءات لما لها أهمية كبرى في تطويرها والمحافظة عليها وضمان الإطارات المسيرة مستقبلا.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المراجع لباللغة العربية:

- 1- خالد رجم، رشيد مناصرية (2018)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ص215
- 2- ناهدة اسماعيل عبد الله (2006)، دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 81، ص163
- 3- عادل تבורت (2006)، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 200، ص67
- 4- سبرينة مانع (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، بسكرة، ص39.
- 5- خالد رجم (2017)، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة -الجزائر-، 2017، ص125
- 6- علي السلمي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص45 بتصرف

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:

7. Michael Armstrong, (2008) *Strategic Human Resource Management*, 4th Edition, Guide To Action, London,2008 p245
8. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN (2010), *The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance*, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No.2.p104