

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات التوجه التصديري
في ظل التحولات الاقتصادية الدولية
"دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"

تحت إشراف :
أ.د. دواح بلقاسم

من إعداد الطالب:
لوح حكيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا.	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن منصور عبد الله
مقررا.	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دواح بلقاسم
مناقشا.	جامعة مستغانم:	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يوسف رشيد
مناقشا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. مرابط سليمان
مناقشا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. جلطي غالم
مناقشا.	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د. رمضان محمد

السنة الجامعية

2021- 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر و الحمد لله حمداً كثيراً، كما ينبغي لجلاله، و عظيم سلطانه، أن وفقني لإتمام هذا العمل.

في هذا المقام، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ الدكتور: بلقاسم دواح على قبوله الإشراف على هذا العمل، و على نصائحه و توجيهاته القيمة، وحرصه الدائم على إنجازها، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

و لا يفوتني أن أشكر كافة عمال و إدارات مديرية GPDF، على الدعم و المساعدة، وأخص بالذكر السيد العربي بليفة، رئيس دائرة الإدارة و الوسائل.

كما أشكر السادة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة و صرفهم جزءاً ثميناً من وقتهم لقراءتها و تقييمها.



الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة التي أسأل الله عز وجل أن يسكنها فسيح جنانه
إلى الوالد الكريم أطال الله في عمره
إلى زوجتي الغالية وقرّتا عيني كوثر و إسرائ و ولدي عبد الكريم
إلى الإخوة و الأخوات وكل أفراد الأسرة كبيرهم و صغيرهم
إلى كل الأصدقاء و زملاء الدراسة و العمل كل باسمه
إلى كل طالب حريص على علمه
إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

حكيم

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر و تقدير
	الإهداء
I	الفهرس
VIII	قائمة الجداول و الأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية- مدخل عام
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي
3	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي الإدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهدافها
15	المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة
17	المبحث الثاني التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
22	المطلب الثاني: الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
26	المطلب الثالث: تصميم استراتيجية الموارد البشرية
28	المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بوظيفة الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: إدارة الدولية للموارد البشرية حتمية في المنظمة الدولية
30	المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية الدولية
32	المطلب الثاني: تحديات العمل في بيئة الأعمال الدولية
34	المطلب الثالث: العمالة في البيئة الدولية
38	المطلب الرابع: أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية
40	المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في خدمة استراتيجية المنظمة
40	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية الدوافع و الأهمية
43	المطلب الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية و تحديد المسؤوليات
45	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية

48	المطلب الرابع: المجالات الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية
50	خلاصة الفصل الأول
51	الفصل الثاني: واقع المؤسسة الاقتصادية في ظل هيمنة إدارة الأعمال الدولية
52	تمهيد
53	المبحث الأول: العولمة و أثرها على الموارد البشرية
53	المطلب الأول: مفهوم العولمة و نشأتها
55	المطلب الثاني: مجالات العولمة
57	المطلب الثالث: العولمة بين مؤيد و معارض
60	المطلب الرابع: العولمة وإدارة الموارد البشرية
63	المبحث الثاني: التحول نحو إدارة الأعمال الدولية
63	المطلب الأول: التطور التاريخي للأعمال الدولية
66	المطلب الثاني: مفهوم و أسباب ظهور إدارة الأعمال الدولية
69	المطلب الثالث: أبعاد بيئة الأعمال الدولية
71	المطلب الرابع: التصدير كأول خطوة نحو الأعمال الدولية
75	المبحث الثالث: تطور المؤسسة و بروز الشركات متعددة الجنسيات
75	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية
77	المطلب الثاني: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات و أهميتها
80	المطلب الثالث: خصائص الشركات متعددة الجنسيات
82	المطلب الرابع: نماذج التنظيم في ش م ج و أثرها على الاقتصاد العالمي
85	المبحث الرابع: هيمنة المنظمات الدولية و تراجع دور الدولة
85	المطلب الأول: بروز المنظمات الدولية
87	المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الإقليمية
91	المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة
94	المطلب الرابع: المؤسسات المالية الدولية
99	خلاصة الفصل الثاني
100	الفصل الثالث: الاستراتيجيات التقليدية لتنمية الموارد البشرية
101	تمهيد
102	المبحث الأول: التخطيط و التوظيف الصحيح أساس تنمية الموارد البشرية الناجحة

102	المطلب الأول: تحليل الوظائف
105	المطلب الثاني: تخطيط القوى العاملة
108	المطلب الثالث: الاستقطاب كأول مرحلة فعلية في عملية التوظيف
113	المطلب الرابع: انتقاء و تعيين الموارد البشرية
118	المبحث الثاني: التدريب كأهم مداخل تنمية الموارد البشرية
118	المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن التدريب
120	المطلب الثاني: دور التدريب في المؤسسة
123	المطلب الثالث: المرافقة (COACHING) في المنظمة
126	المطلب الرابع: التكنولوجيا الحديثة في خدمة التدريب
130	المبحث الثالث: المراحل الاستراتيجية للتدريب في المنظمة
130	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
134	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
138	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية
139	المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية
145	المبحث الرابع: تقييم الموارد البشرية بين الضرورة و الانعكاسات
145	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
148	المطلب الثاني: طرق قياس الأداء
150	المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء
152	خلاصة الفصل الثالث
153	الفصل الرابع: تنمية الكفاءات البشرية في ظل تدويل النشاط الاقتصادي
154	تمهيد
155	المبحث الأول: تنمية المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية
155	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في إدارة المسارات المهنية
158	المطلب الثاني: أنواع المسارات المهنية
160	المطلب الثالث: أهم أدوات تنمية المسار المهني
163	المطلب الرابع: إدارة الرسوب الوظيفي
165	المبحث الثاني: إدارة المواهب كآلية جديدة لتنمية الموارد البشرية
165	المطلب الأول: الموهبة و الموهوبون
168	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب و طرق اكتشاف المواهب

170	المطلب الثالث: مكونات نظام إدارة المواهب في المنظمة
174	المطلب الرابع: إدارة المواهب المتكاملة و مستقبلها
177	المبحث الثالث: التمكين و تسويق الموارد البشرية للحفاظ على العمالة
177	المطلب الأول: مفهوم التمكين و فوائده
181	المطلب الثاني: تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية
184	المطلب الثالث: تسويق الموارد البشرية
188	المطلب الرابع: بناء مخطط تسويق الموارد البشرية و عوامل نجاحه
191	المبحث الرابع: الرضا الوظيفي غاية المؤسسة الاقتصادية
192	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه
194	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
199	المطلب الثالث: مقاييس الرضا الوظيفي
201	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
204	خلاصة الفصل الرابع
205	الفصل الخامس: أهم مرتكزات تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناپراك
206	تمهيد
207	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
207	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناپراك
211	المطلب الثاني: التعريف بمديرية GPDF
213	المطلب الثالث: تقديم دائرة الإدارة و الوسائل
214	المطلب الرابع: تقديم مصلحة التوظيف و التكوين
216	المطلب الخامس: لمحة عن الموارد البشرية بمديرية GPDF
220	المبحث الثاني: التوظيف بمديرية GPDF
220	المطلب الأول: سيرورة عملية التوظيف بمديرية GPDF
222	المطلب الثاني: تحليل التوظيف بمديرية GPDF
225	المطلب الثالث: التوظيف وفق استراتيجية SH2030
229	المبحث الثالث: التدريب بمديرية GPDF
229	المطلب الأول: أنواع التدريب بمديرية GPDF
232	المطلب الثاني: تحليل التدريب بمديرية GPDF
236	المطلب الثالث: النظرة الجديدة للتدريب وفق استراتيجية SH2030

238	المبحث الرابع: تسيير المسار المهني
238	المطلب الأول: تسيير المسار المهني بمديرية GPDF
241	المطلب الثاني: المسار المهني وفق رؤية NSR
247	المطلب الثالث: تسيير المسار المهني وفق استراتيجية SH2030
251	المبحث الخامس: تقييم الأداء بمديرية GPDF
252	المطلب الأول: الطريقة الحالية لتقييم الأداء
254	المطلب الثاني: تقييم الأداء وفق رؤية NSR
256	المطلب الثالث: تقييم الأداء وفق استراتيجية SH2030
259	خلاصة الفصل الخامس
260	الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديران فرال
261	تمهيد
262	المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة
262	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
264	المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
267	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
271	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة و اختبار الفرضية الأولى
271	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات التعريفية
275	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المتغيرات المستقلة
281	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج المتغيرات التابعة
286	المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج القياس
288	المبحث الثالث: بناء نموذج الدراسة و اختبار الفرضية الثالثة
288	المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة
291	المطلب الثاني: أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع
295	المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع
298	المبحث الرابع: تحليل التباين حسب البيانات التعريفية و اختبار الفرضية الرابعة
298	المطلب الأول: تحليل التباين حسب الجنس
299	المطلب الثاني: تحليل التباين حسب الرتبة الوظيفية
300	المطلب الثالث: تحليل التباين حسب العمر
302	المطلب الرابع: تحليل التباين تبعا لمتغير المستوى الدراسي

304	المطلب الخامس: تحليل التباين تبعاً لمتغير الأدمية
309	خلاصة الفصل السادس
310	خاتمة عامة
317	قائمة المراجع
335	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
10	الفرق بين إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية	1-1
21	الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	2-1
36	أوجه اختيار العمالة الدولية	3-1
46	الاتجاه التقليدي و الاتجاه الحديث لتنمية الموارد البشرية	4-1
65	حصص السوق في العالم	1-2
73	مخاطر التصدير	2-2
76	مراحل تطور المؤسسة	3-2
81	المزايا الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات	4-2
113	مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب	1-3
119	الفرق بين التدريب و التطوير	2-3
120	الفرق بين التدريب و التعليم	3-3
143	الأسئلة العامة التي تطرح في كل مستويات التقييم Kirk Patrick	4-3
150	عبارات الأوصاف السلوكية	5-3
164	تصنيف المستقبل الوظيفي للأفراد	1-4
179	أبعاد التمكين	2-4
181	الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين	3-4
186	مقارنة بين تسويق الموارد البشرية و التسويق الداخلي و الاجتماعي	4-4
216	تطور العمالة بمديرية GPDF 2015-2019	1-5
217	العمالة حسب السن - سنة 2019	2-5
218	العمالة حسب الجنس - سنة 2019	3-5
222	التوظيف بمديرية GPDF 2015-2019	4-5
223	التوظيف حسب التأهيل العلمي بمديرية GPDF 2015-2019	5-5
225	التوظيف حسب طبيعة المهنة بمديرية GPDF 2015-2019	6-5
226	الاستقطاب وفق استراتيجية SH2030	7-5
228	وسائل الانتقاء حسب قنوات الاستقطاب	8-5
229	أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث الهدف	9-5
230	أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث الجهة المسؤولة عن التدريب	10-5

230	أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث مكان إجراء التدريب و مدته	11-5
231	مجالات التدريب	12-5
232	التدريب حسب الصنف بمديرية GPDF 2015-2019	13-5
234	التدريب حسب المهن بمديرية GPDF 2015-2019	14-5
239	الترقية في المناصب الإدارية بمديرية GPDF 2015-2019	15-5
240	الترقية الأفقية بمديرية GPDF 2015-2019	16-5
240	الترقية في الصنف بمديرية GPDF 2015-2019	17-5
251	قائمة النشاطات و الشعب و الوظائف الحالية و المقترحة	18-5
256	مثال على الهدف الكمي	19-5
262	توزيع العمالة بمديرية GPDF حسب الصنف	1-6
263	توزيع الاستثمارات حسب الصنف	2-6
265	محاور الدراسة و عدد الفقرات	3-6
266	محاور الاستبيان وفق معيار LIKERT الخماسي	4-6
268	نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات المستقلة مع أبعادها	5-6
269	نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات التابعة مع أبعادها	6-6
270	نتائج اختبار CRONBACH ' s ALPHA لدراسة ثبات أداة الدراسة	7-6
272	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	8-6
274	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	9-6
276	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها التدريب	10-6
277	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها التمكين	11-6
279	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها تقييم الأداء	12-6
281	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها تطور الكفاءة و الأداء	13-6
284	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها الرضا الوظيفي	14-6
286	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	15-6
287	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية	16-6
291	نتائج اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة	17-6
291	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على تنمية الموارد البشرية	18-6
293	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تنمية الموارد البشرية	19-6

294	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية	20-6
295	نتائج اختبار فيشر	21-6
296	نتائج اختبار T- test	22-6
296	الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة	23-6
297	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد	24-6
298	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس	25-6
299	نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة الوظيفية	26-6
300	نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للرتبة الوظيفية	27-6
301	نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للسن	28-6
302	نتائج اختبار LSD لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للسن	29-6
303	نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الدراسي	30-6
304	نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الدراسي	31-6
305	نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للأقدمية	32-6
306	نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية	33-6
307	نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور تنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية	34-6

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	هرم MASLOW للحاجات	1-1
11	نموذج D. Ulrich لأدوار الموارد البشرية	2-1
29	أوجه الارتباط بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية	3-1
44	مكونات نظام تنمية الموارد البشرية	4-1
130	العلاقة بين التكوين الإلكتروني و كل من التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعارف، و تنمية الكفاءات	1-3
141	مراحل العملية التقييمية للبرنامج التدريبي	2-3
151	التقييم على 360°	3-3
159	المسار المهني التقليدي	1-4
160	المسار المهني الشبكي	2-4
166	التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة	3-4
174	نظام إدارة المواهب	4-4
176	نظام إدارة المواهب المتكاملة	5-4
183	خطوات تمكين الموارد البشرية	6-4
195	تمثيل نظرية العاملين Herzberg	7-4
201	تمثيل طريقة الفواصل المتساوية	8-4
202	تمثيل مقياس ليكرت الخماسي	9-4
203	تمثيل طريقة الفروق ذات الدلالة	10-4
214	رسم توضيحي لبنية دائرة الإدارة و الوسائل	1-5
216	رسم توضيحي لبنية مصلحة التوظيف و التكوين	2-5
217	اليد العاملة حسب المهن لسنة 2019	3-5
219	العمالة حسب المستوى التعليمي	4-5
224	نوع التوظيف بمديرية GPDF من 2015 إلى 2019	5-5
233	نسبة الاستفادة من التدريب فرد/يوم	6-5
235	مقارنة الحصيلة السنوية مع المخطط السنوي 2015-2019	7-5
236	الميزانية السنوية للتدريب 2015-2019	8-5
242	الأدوار العشرة وفق رؤية NSR	9-5
244	مستوى المساهمة وفق رؤية NSR	10-5
245	محاور المساهمة وفق رؤية NSR	11-5

246	بنية الأجور وفق رؤية NSR	12-5
249	قائمة IHRDC للميادين المتعلقة بصناعة النفط و الغاز	13-5
250	مصادر تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية SH2030	14-5
254	سيرورة عملية التقييم بمديرية GPDF	15-5
258	سيرورة عملية التقييم وفق استراتيجية SH2030	16-5
271	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-6
273	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-6
275	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	3-6
289	عرض نموذج الدراسة	4-6

المقدمة العامة

شهد مطلع الألفية الثالثة ثورة تكنولوجية في عالم الاتصالات حولت العالم إلى ما يشبه القرية الصغيرة فيما اصطلح عليه بالعمولة، هذه العمولة كان من أبرز نتائجها ازدياد الكميات المنقولة من السلع والخدمات، و أيضا من عوامل الإنتاج (رؤوس أموال، أيدي عاملة، تكنولوجيا...)، هذا ما خلق منافسة بين المؤسسات ليس من أجل التوسع و غزو الأسواق الجديدة فحسب، و إنما أيضا من أجل استقطاب وسائل الإنتاج السابق ذكرها، و خصوصا الكفاءات البشرية التي باتت منظمات الأعمال تتنافس على استقطابها بتقديم كل المغريات الممكنة من راتب مرتفع إلى امتيازات اجتماعية لا يمكن حصرها فقط حتى لا ترحل هذه الكفاءات البشرية إلى مؤسسات أخرى.

من هنا، بات لزامًا على كل المؤسسات حتى تستطيع الاستمرار و البقاء في بيئة تميزها التنافسية الشديدة، أن تتخلى عن التسيير التقليدي لمواردها البشرية (توظيف، تدريب، تسيير روتيني لملفات العمال، و تقييم الأداء)، و التحول إلى النظر للموارد البشرية على أنها كفاءات تعتبر من رأسمال المؤسسة، و هذا لما تتميز به من قدرة على الإبداع و الابتكار، فقد تشابه موارد المؤسسات التمويلية، المواد الأولية و حتى التكنولوجيا المستعملة، لكن يبقى من المستحيل أن يتشابه العمال أو المسيرين في مؤسستين مختلفتين.

كغيرها من العلوم تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا مع نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين، مستفيدة من التقدم التكنولوجي الحاصل في ميدان التكنولوجيا الرقمية و تطور و سائل الاتصال، فبرزت مصطلحات جديدة، منها على سبيل المثال: تسويق الموارد البشرية، الإدارة المتكاملة للمواهب... كما تغيرت نظرة المدراء التنفيذيين إلى وظيفة الموارد البشرية نفسها، إذ تحولت من إدارة تقوم بمهام روتينية إلى شريك استراتيجي كامل.

في الجزائر لا تزال تبعات الاقتصاد الموجه تؤثر على الطرق المتبعة في تسيير مؤسسات القطاع العام، خصوصا تقييد صلاحيات المسيرين و ربطهم بقرارات مركزية، غير أن وجود هذه المؤسسات في وسط يعتمد على البحث و التطوير و تدويل النشاط الاقتصادي كأساس للتنافسية يحتم عليها استغلال كل طاقاتها و إمكانياتها، لا سيما كفاءاتها البشرية، من أجل التحول إلى مؤسسات مستقلة ذات توجه تصديري ترى في كل العالم سوق ممكنة الولوج و الاحتراق.

و من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعتبر مؤسسة سوناطراك النموذج المناسب للقيام بالدراسة التطبيقية لما تتوفر عليه من مميزات، فهي من جهة مؤسسة ذات توجه تصديري بامتياز حيث تشكل صادراتها ما يفوق 90% من الصادرات الكلية للجزائر، كما أنها تتوفر على خزان بشري يفوق الخمسين ألف عامل، هذا بالإضافة للارتباط الكبير لصناعة البترول بالتقلبات الدولية، سواء كانت اقتصادية محضة أو سياسية جيوسياسية، و هو ما يحتم على هذه المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في أساليب تنمية الموارد البشرية، لتطوير كفاءة و أداء أفرادها أولا، و الحفاظ عليهم ثانيا، في ظل المغريات التي تقدمها الشركات المنافسة سواء داخل الجزائر أو خارجها، و ذلك لا يتحقق إلا بشعورهم بمستوى عال من الرضا الوظيفي الذي يجعلهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى و لو كانت الشركات المنافسة تمنح أجورا أعلى و امتيازات أخرى لا تتوفر عليها مؤسستهم الأصلية.

و لذلك، وقع اختيارنا على مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديبران فرال الرابط بين حقول الغاز في منطقة حاسي الرمل و المملكة الإسبانية، وصولا إلى الحدود البرتغالية و مرورا بأراضي المملكة المغربية، و المعروفة اختصارا بمديرية GPDF، و هذا نظرا

الارتباط المباشر لعمال هذه المديرية ببيئة العمل الدولية، فطبيعة عملهم يحتم عليهم أن يكونوا في اتصال يومي و مباشر مع نظرائهم في المغرب، إسبانيا و البرتغال. انطلاقا من كل ما تقدم تبرز لنا معالم الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما هي أبعاد تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات التوجه التصديري في ظل التحديات الاقتصادية المفروضة على الساحة الدولية؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة هذه الإشكالية نحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية و ما هي أهم الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية؟
- ما موقع إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف أثرت العولمة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المنفتحة على السوق الدولية؟
- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك بصفة عامة؟
- ما الإجراءات التي اتخذتها المديرية العامة لسوناطراك للحفاظ على كفاءاتها في ظل الإجراءات المقدمة من المؤسسات المنافسة؟
- ما موقع إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية "سوناطراك رؤية 2030"؟
- كيف يقيم أفراد مديرية GPDF السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية كالتدريب و التمكين و تقييم الأداء؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للبيانات التعريفية و الوظيفية؟

فرضيات البحث:

سنقوم من خلال هذا البحث بالتحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:

- 1- باعتبار سوناطراك أكبر مؤسسة اقتصادية على الصعيد الوطني و الإفريقي، و منفتحة على السوق الدولية، نفترض أنها تمتلك استراتيجية واضحة لتسيير كفاءاتها البشرية.
- 2- تحتل تنمية الموارد البشرية مكانة هامة ضمن الخطة الاستراتيجية SH2030 لمؤسسة سوناطراك.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للسياسات التدريب، التمكين، و تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF. و تندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للتدريب على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للتمكين على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% لتقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF.
- 4 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للبيانات التعريفية و الوظيفية. و تندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للرتبة الوظيفية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للعدد.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للمستوى الدراسي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للأقدمية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث للوصول إلى ما يلي:

- دراسة أهم المتغيرات الدولية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أهم الوظائف التقليدية لتنمية الموارد البشرية.
- التعرف على أهم الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية.
- معرفة موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة لسوناطراك و كذلك ضمن استراتيجية "SH2030"
- دراسة توجهات عمال و إطارات مديرية GPDF حول الاستراتيجية المتبعة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في انه يعالج موضوعا في غاية الأهمية، و المتمثل في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات التوجه التصديري في ظل التحديات الاقتصادية الدولية، فليس خافيا ما للصادرات من أهمية، فهي المورد الأساسي للعملة الصعبة اللازمة للنهوض بعملية التنمية الاقتصادية و تغطية تكاليف الواردات.

و قد ازدادت أهمية الموضوع في خضم تداعيات انخفاض أسعار المحروقات في السوق الدولية، و بروز الحاجة الملحة إلى تنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات، و هذا لا يكون إلا بوجود كفاءات بشرية قادرة على البحث و التطوير، مما يسمح للمؤسسات الجزائرية بالتوجه نحو الأسواق الدولية و تدعيم مركزها التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع إلى عوامل ذاتية تتمثل في ميل الطالب لهذا النوع من الدراسات، و عوامل موضوعية حيث أن الموضوع يدخل في صميم اختصاص الطالب، كما أنه يعتبر موضوع الساعة و لا سيما بعد انهيار أسعار النفط في السوق الدولية، و بروز الحاجة إلى تنويع الصادرات خارج المحروقات.

حدود البحث:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

- الحدود المتعلقة بالموضوع: تنمية الموارد البشرية هو موضوع كبير و متشعب، و قد اقتصرنا هذه الدراسة في جانبها النظري على إبراز ما تشهده الساحة الدولية من تغير في الموازين القوى كهيمنة المنظمات الدولية و تراجع دور الدولة الوطنية سواء في مجال الأعمال أو التجارة الخارجية، و أثر ذلك على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات ذات التوجه التصديري، أما الجانب التطبيقي فقد اخترنا مؤسسة سوناطراك باعتبارها مناسبة لهذا النوع من الدراسات، و تم توزيع استبيان بإحدى مديرياتها خصص لدراسة ثلاثة سياسات مختلفة (التدريب، التمكين، و تقييم الأداء) على تنمية الموارد البشرية بهذه المديرية.
- الحدود المكانية: تنحصر هذه الدراسة في دراسة أبعاد تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديران فرال المعروفة اختصاراً بمديرية GPDF.
- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا ككل من سنة 2017 إلى 2021، أما جانب الدراسة التطبيقية فقد كان خلال سنة 2020، التي تميزت بانتشار جائحة كورونا COVID-19، غير أننا لم نتعرض لهذا الموضوع في دراستنا باعتبار أن أحدث حصيلة سنوية للموارد البشرية اعتمدنا عليها و كانت متوفرة آنذاك، هي تلك المتعلقة بسنة 2019.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتبار العنصر البشري هو المورد الفعال و الدافع لنمو و توسع المؤسسات، لأن الموارد المادية، المالية و التكنولوجية قد تتشابه بين جميع المؤسسات لكن ما يخلق الفارق فعلياً هو كفاءات عمال و إطارات هذه المؤسسات.

من الدراسات التي وقعت بين أيدينا و اهتمت بتنمية الموارد البشرية مع ربطها بالتطورات الاقتصادية الحاصلة على الصعيد الدولي نورد الآتي:

أطروحة دكتوراه للباحث بوطلة عبد الحميد، جامعة باتنة، نوقشت سنة 2013، و الموسومة بواقع تنمية و تسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية بالجزائر، حيث طرح الباحث إشكالية مدى نجاعة السياسات المطبقة في مجال تنمية الموارد البشرية على الصعيد الوطني مع التركيز على التوجه نحو العولمة و اقتصاد السوق، و قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة مؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضية بنقاوس، بولاية باتنة، و خلص إلى أنه رغم الجهود المبذولة من قبل المؤسسات و الدولة على حد سواء لكنها تبقى غير كافية للحاق بركب الدول المتقدمة.

مذكرة ماجستير للباحث بوكرواح عبد الله، جامعة الجزائر، نوقشت سنة 2014، بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية، و من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف يتم تكييف إدارة الموارد البشرية وفق مقتضيات الاستراتيجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية؟ قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل، و خلص إلى ضرورة الانتقال من التسيير التقليدي للموارد البشرية نحو التسيير الاستراتيجي لهذه الموارد مع مراعات التغيرات الدولية للوصول لاستراتيجية دولية لتسيير الموارد البشرية.

أطروحة دكتوراه للباحثة بلخضر نصيرة، جامعة الشلف، نوقشت سنة 2017، و الموسومة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، تتمثل إشكاليها في مدى مساهمة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة، و قد عرضت الباحثة إلى بعض التجارب العالمية كالتجربة الماليزية، الفنلندية، تجربة كوريا الجنوبية، و الإمارات العربية المتحدة... و قارنتها بتجربة المؤسسات الجزائرية، و خلصت الباحثة إلى أن التحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية هو كيفية صياغة استراتيجيات فاعلة لتنمية مواردها البشرية، و الاستثمار فيها من أجل تفعيلها و استخلاص أقصى فائدة ممكنة منها لتعزيز مركزها التنافسي بين باقي المؤسسات.

أطروحة دكتوراه للباحث بوكرواح عبد الله، جامعة الجزائر، نوقشت سنة 2018، و الموسومة بالإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تتمثل إشكاليها في واقع الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية و قدرة هذه المؤسسة على التكيف مع مقتضيات عولمة الموارد البشرية، و ذلك من خلال دراسة تطبيقية على مجمع CEVITAL، و قد خلصت الدراسة إلى ضرورة مراعات البعد الدولي، و العمل على استراتيجية دولية للموارد البشرية، و ذلك بتدريب إطارات إدارة الموارد البشرية في المجالات المتعلقة بالأعمال الدولية، إدارة الموارد البشرية الدولية، و مختلف القوانين الدولية الخاصة بالأعمال.

مقال بعنوان أهمية الكفاءات بين الثقافية في تدويل إدارة الموارد البشرية مجمع Bosch نموذجاً، للباحثة صدوقي عقيلة، صدر سنة 2020، عن المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة الجزائر 3، المجلد 8، العدد الأول، متاح على البوابة الوطنية للمجلات على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/118483>، و قد اهتمت الباحثة بدراسة تدويل إدارة الموارد البشرية و التفاعل بين الثقافات المختلفة، و الصراعات الممكن حدوثها نتيجة لذلك، و من خلال دراسة مجمع Bosch الألماني، خلصت الباحثة أنه لا بدّ من وجود إدارة بين ثقافية للموارد البشرية توكل لمسيرين ذوي كفاءة عالية مع إعطاء أهمية للتدريب المستمر، و وضع استراتيجية للتبادل و التواصل لتنمية الكفاءات متعددة الثقافات.

مقال بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، للباحثة خثيري وهيبية و آخرين، صدر سنة 2020، في مجلة الاقتصاد والأعمال، الصادرة عن المركز الجامعي بميلة، المجلد 4، عدد 2، متاح على موقع البوابة الوطنية للمجلات العلمية على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/120072>، حاول من خلاله الباحثون التعرف على الدور الذي تلعبه تحسين أداء الأعمال على المستوى الدولي من خلال دراسة تحليلية لأفراد ينشطون خارج حدود الدولة، و تم التوصل إلى ضرورة توفير المناخ الملائم لهؤلاء الأفراد، و الاهتمام بتدريبهم بشكل مستمر لأنهم يشكلون نقطة قوة المؤسسة، و أحد أهم مصادر ميزتها التنافسية.

إن الاختلاف الجوهرى الذي جاءت به هذه الدراسة يكمن في تركيزها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ذات التوجه التصديري في ظل التغيرات الدولية، حيث تمثل سوناطراك المؤسسة المناسبة لهذا النوع من الدراسات، و قد سمح لنا الإطار الزمنى للدراسة بالتعرض لثلاثة استراتيجيات مختلفة اتبعتها هذه المؤسسة لتنمية مواردها البشرية، و هي: الطريقة الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية، و تلك التي عرفت ب NSR، و معناها النظام الجديد للأجور، و أخيرا استراتيجية "سوناطراك رؤية 2030"، و المعروفة ب SH2030 .

المنهج المتبع:

إن طبيعة الإشكالية المقترحة تحتم علينا إتباع المنهج الوصفي بهدف الوقوف على مختلف الدراسات المتعلقة بالموضوع، و كذا شرح و توصيف أهم المفاهيم المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، هذا في جانب التوطئة النظرية، أما في جانب الدراسة التطبيقية فسيغلب عليها منهج دراسة الحالة، الذي سنستعمله خاصة في تحليل البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين في ذلك على الاستبيان الذي سنوزعه على عمال و إدارات المؤسسة، المقابلات الشخصية، و دراسة مختلف القرارات و اللوائح الصادرة عن الإدارة بغية الرفع من قدرة و كفاءة الموارد البشرية للمؤسسة.

خطة البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول و خاتمة عامة نتناول فيها أهم نتائج الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات. و جاءت فصول الدراسة كما يلي:

- الفصل الأول: و المعنون إدارة الموارد البشرية- مدخل عام، نوضح من خلاله مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي، و مختلف المراحل التي مرت بها كالانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم الإدارة الدولية للموارد البشرية كنتيجة حتمية لتحول المنظمات من العمل في البيئة المحلية إلى البيئة الدولية، كما سنعرض لتنمية الموارد البشرية من خلال تبيان مفهومها، مكوناتها، مجالاتها، و الفرق بين النظرة التقليدية و الحديثة لمفهوم تنمية الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: و المعنون واقع المؤسسة الاقتصادية في ظل هيمنة إدارة الأعمال الدولية، نخصص المبحث الأول منه لموضوع العولمة مع تبيان أثرها على إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني، فنعالج من خلاله تحول المؤسسات نحو إدارة الأعمال الدولية، و في المبحث الثالث نلقي الضوء على تطور المؤسسة الاقتصادية و بروز الشركات متعددة

الجنسيات، و نختتم بالمبحث الرابع الذي يتطرق لموضوع في غاية الأهمية ألا و هو هيمنة المنظمات الدولية و تراجع دور الدولة الوطنية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية و الأعمال.

● الفصل الثالث: و المعنون الاستراتيجيات التقليدية لتنمية الموارد البشرية، نخصص المبحث الأول منه لتخطيط و توظيف العمالة باعتبارها أساس تنمية الموارد البشرية الناجحة، ثم في لمبحث الثاني سنعرض لموضوع التدريب و الذي يعد أهم مداخل تنمية الموارد البشرية، كذلك المبحث الثالث سنخصصه للتدريب، و نستعرض من خلاله المراحل الاستراتيجية للتدريب في المنظمة الحديثة، أما المبحث الرابع، فنعالج من خلاله موضوع تقييم أداء الموارد البشرية مع تبيان الطرق القديمة و الحديثة لهذه العملية الحساسة.

● الفصل الرابع: و المعنون تنمية الكفاءات البشرية في ظل تدويل النشاط الاقتصادي، سنخصص المبحث الأول منه لتنمية المسار المهني لعمال و إطارات المؤسسات الاقتصادية، أما المبحث الثاني فيهتم بإحدى أهم و أحدث آليات تنمية الموارد البشرية و المتمثلة في إدارة المواهب، و في المبحث الثالث سنتطرق لموضوعي التمكين و تسويق الموارد البشرية، و هما من الآليات الحديثة لتنمية الموارد البشرية أيضا، و نختتم هذا الفصل بموضوع الرضا الوظيفي الذي يعتبر غاية أية مؤسسة اقتصادية تسعى للبقاء و التطور.

● الفصل الخامس: و المعنون أهم مرتكزات تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناطراك، يمثل هذا الفصل أول فصول الدراسة التطبيقية، و يحتوى المبحث الأول منه على التعريف بمؤسسة الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول موضوع التوظيف بمديرية GPDF، و خصصنا المبحث الثالث للتدريب بالمديرية محل الدراسة، و في المبحث الرابع سنعالج كل ما تعلق بتسيير المسار المهني لعمال و إطارات مديرية GPDF، و نختتم بالمبحث الخامس الذي نستعرض من خلاله عملية تقييم الأداء بالمديرية محل الدراسة.

● الفصل السادس: و المعنون دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديوان فرال، خصصنا المبحث الأول منه لتقدم منهجية إجراء الدراسة، و الأدوات، و الأساليب الإحصائية المستخدمة، و في المبحث الثاني نستعرض نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، أما المبحث الثالث، فنحاول من خلاله بناء نموذج الدراسة التحقق من صحة الفرضية الثالثة، و نختتم بالمبحث الرابع الذي يتضمن نتائج تحليل التباين حسب البيانات التعريفية و التحقق من صحة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية - مدخل عام

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة نسبيًا، إلا أنها كممارسة تبقى متوغلة في القدم، فيمكن اعتبار نظام الرق من ممارسات إدارة الموارد البشرية، و مع ثمانينيات القرن الماضي ارتبطت إدارة الموارد البشرية بالتسيير الاستراتيجي، حيث سعت المنظمة لامتلاك موارد بشرية ذات تأهيل عالي و مناسب من خلال تسيير تنبئي بعيد المدى، يأخذ بالحسبان التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، من عولمة، و تطور تكنولوجي، و تقدم طرق الاتصال و نقل المعلومات بين مختلف بقاع العالم.

كما أن تطور الشركات متعددة الجنسيات و المنظمات الدولية على اختلاف طبيعتها، كان سببا رئيسيا في بروز مصطلح جديد متمثل في الإدارة الدولية للموارد البشرية الدولية، و التي اختلفت عن إدارة الموارد البشرية داخل حدود الدولة الواحدة، لا سيما من حيث تعقيدات العمل ضمن البيئة الدولية، مما يزيد من صعوبة أداء الموظف الدولي لمهامه، و يستلزم أن تتوفر فيه بعض المهارات و الكفاءات التي تؤهله لمواجهة هذه التحديات.

عطفا على ما سبق، ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الحديثة باعتبار العنصر البشري هو المحرك الفعال لنشاط المؤسسة و عليه يتوقف نجاحها من عدمه، فهو العنصر الأساسي في عمليات التنظيم، و التأطير، و الإبداع، بالإضافة إلى استعمال قوته العضلية في العمليات اليدوية، و في مقابل ذلك، فهو يتوقع الحصول على مزايا مادية و معنوية كالتدريب المستمر و مسار مهني محفز يلي طموحاته التي يصبو لتحقيقها.

لتسليط الضوء على هذا الموضوع، سنحاول في هذا الفصل دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية و تتبع مختلف مراحل تطورها، و ربطها بمصطلح الاستراتيجية و ظهور الإدارة الدولية للموارد البشرية، ثم تتطرق إلى موضوع تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومه و دراسة أهميته داخل المنظمة الحديثة، و ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: لإدارة الدولية للموارد البشرية حتمية في المنظمة الدولية

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في خدمة استراتيجية المنظمة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا خلال القرن العشرين، و ذلك من خلال عديد النظريات التي ظهرت في تلك الفترة و تركت عدة إسهامات حتى تصل إدارة الموارد البشرية إلى ما هي عليه اليوم، لكن قبل التطرق للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وحب علينا أولا أن نوضح ما المقصود بالموارد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

1. تعريف المورد البشري

المورد البشري هو جميع الأفراد العاملين داخل مؤسسة ما من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، فالمورد البشري يقدم للمؤسسة مؤهلاته و خبراته و مهاراته في شكل جهد بدني و فكري، و يتلقى في مقابل ذلك تعويضات مادية و معنوية. و يعتبر المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج، ذلك أنه المحرك الرئيسي لجميع العناصر الأخرى، فهو الذي يتكر و يبدع، و هو الذي يصمم المنتج و يصنعه، و يراقب جودته، و يسوقه أيضا، كما أنه هو المسؤول عن وضع أهداف و استراتيجيات المؤسسة. بذلك يكون العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة، حيث أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية إلى نمو و تطور المؤسسة الاقتصادية في عالم يتسم بسرعة التغيرات و تعدد المؤثرات.

إن أهمية هذا العنصر دفعت لاستخدام مصطلح المورد البشري بدلا من مصطلحات أخرى كانت تستعمل سابقا كالعمال، القوى العاملة، الأفراد... و في وقتنا الحاضر لم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها، بل أصبحت أصلا من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها.¹

2. خصائص المورد البشري

هناك العديد من الخصائص و المميزات التي تتميز بها الموارد البشرية، و يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية و خصائص غير اقتصادية:²

أ. الخصائص الاقتصادية

هي الخصائص التي ترتبط بالمرودود و العائد من هذه الموارد و من أهمها:

✓ مستويات مختلفة للمهارة، حيث يوجد اختلاف بين الموارد البشرية في مستويات المهارة، فتوجد الموارد ذات المهارة المرتفعة، و الموارد النصف ماهرة، و هناك نوع من الموارد ذوو مهارة ضعيفة.

¹- فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص: 2

²- إيمان حمري و سعد بن يمينة، "سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 8، جامعة البليدة، البليدة، 2018، ص: 51- 52

- ✓ اختلاف مستويات الأجور من مورد بشري لآخر، فهناك موارد بشرية ذات أجور مرتفعة، و هناك ذات أجور متوسطة، و أيضا موارد ذات أجور منخفضة.
- ✓ يلاحظ أن هناك اختلاف في مستوى الإنتاجية، فتوجد من الموارد البشرية ذات الإنتاجية المرتفعة، و أخرى ذات الإنتاجية المنخفضة.
- ✓ اختلاف مستويات التدريب، حيث توجد موارد بشرية مدربة تدريباً جيداً، و التي تلقت دورات متعددة، و هناك موارد بشرية لم تتلق أي نوع من التدريب.
- ✓ إن الموارد البشرية المتاحة تختلف في مستويات التعليم الذي حصلت عليه، و كذلك نوعيته، فهناك الموارد ذات التعليم العالي، و هناك الموارد ذات التعليم المتوسط، و هناك موارد أيضاً ذات القدر المنخفض من التعليم. و تختلف أيضاً الموارد البشرية من ناحية نوعية التعليم (هندسة، تجارة..).
- ✓ الاختلاف من ناحية المستوى العمري، فالموارد المتاحة في أي لحظة زمنية لا تبلغ سن واحد بل تختلف من ناحية العمرية.
- ✓ الاختلاف في الجنس حيث يوجد الرجال و النساء.
- ✓ اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية، حيث يوجد من يعمل بأجر، و من يعمل لحسابه، و يوجد صاحب العمل، و من يعمل لحساب الأسرة بدون أجر، و هناك المتعطل الذي سبق له العمل، و المتعطل الذي لم يسبق له العمل.

ب. الخصائص غير الاقتصادية:

بالإضافة إلى الخصائص الاقتصادية هناك أيضاً خصائص غير اقتصادية و التي نذكر منها:

- ✓ اختلاف في الانتماءات السياسية و الاجتماعية.
- ✓ الاختلاف على مستوى الذكاء.
- ✓ الاختلاف على مستوى الاستعداد و الدافع للعمل.
- ✓ اختلاف في القيم و العادات و التقاليد.

3. أهمية المورد البشري

تتبع أهمية المورد البشري كعنصر داخل المنظمة من خلال مشاركته الفعالة في خلق القيمة المضافة، في سياق اقتصادي صعب للغاية يتسم بتحولات متسارعة تحت تأثير التطورات التكنولوجية، تيار العولمة الجارف، و تغير رغبات الزبائن بسرعة، إذ أصبحت بيئة الأعمال تتجه أكثر فأكثر نحو عدم الاستقرار و عدم التأكد.¹

و قد كان العنصر البشري مهماً خلال النصف الأول من القرن العشرين، فالاهتمام كان منصبا على الإنتاج بكميات كبيرة فقط، و كان التحدي يكمن في تحقيق أكبر قدر من الكفاءة لمواجهة المنافسة. و كان ينظر إلى المورد البشري في ذلك الوقت كعنصر تكلفة مثله مثل أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.

خلال هذه المرحلة بدى واضحا تأثير مدرسة الإدارة العلمية و التنظيم العلمي للعمل على أساليب الإدارة في المؤسسات، و لم يكن المورد البشري يشكل عنصرا استراتيجيا في عملية الإنتاج، فقد اهتمت المؤسسات بتحقيق هدي المرودية و الإنتاجية عن طريق تقسيم العمل و التخصص فيه، كما عملت على تحقيق الاستقرار الوظيفي. و مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت نظرة المديرين اتجاه العنصر البشري، حيث دعت هذه المدارس إلى إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرار، و تحسين ظروف العمل مما يساهم في رفع الإنتاجية. و مع بداية الثمانينات، بدأت تظهر تحديات جديدة كالعولمة و التنوع في الإنتاج، و الجودة الشاملة، و ولدت هذه الظواهر اهتماما متزايدا و نظرة مغايرة للعنصر البشري، حيث انتقلت من اعتبار الفرد عنصر مكلف إلى النظر إليه على أنه مورد من الموارد الاستراتيجية للمؤسسة التي يجب الاستثمار فيها و الحفاظ عليها.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1. المرحلة الأولى: قبل الثورة الصناعية

تميز النشاط الاقتصادي قبل الثورة الصناعية بالطابع الزراعي و بعض الأعمال العائلية الصغيرة، و كان لهذا انعكاس على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، حيث كانت تتميز مجموعة من السمات التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ إدارة العاملين تنجز من خلال أقدم شخص موجود في التنظيم.
- ✓ العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء أو الأقارب ذووا المهارات.
- ✓ التعويضات التي تدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام و السكن أحيانا.
- ✓ الأشخاص المقربون يحضون بالأولوية في شغل الأعمال.³

¹ - Jean Marc LE GALL, **La gestion des ressources humaines**, 6^{eme} édition, Presses universitaires de France, Paris, 2002, p : 10

² - فلة غيدة، مرجع سابق، ص: 3-4

³ - محمد الأمين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018، ص: 44-45

2. المرحلة الثانية: أثناء الثورة الصناعية

بعد قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن هناك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت ثمة دعوات تظهر بين الحين و الآخر في البلدان الصناعية خاصة، كأوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية، و هذا لكونهم بشرا و ليسوا آلات تدار و تعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال. ففي بريطانيا مثلا أدى انتشار مفهوم إنسانية العمل لضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال إلى تحمل قلة منهم مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، و إعداد برامج إنسانية لرعاية و تحسين أوضاعهم تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

في عام 1890 ظهر في الدول الصناعية كألمانيا، بريطانيا، فرنسا، و الولايات المتحدة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية و هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف و مناخ العمل داخل المصانع، و تصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.¹

3. المرحلة الثالثة: نشأة إدارة الأفراد (1911-1970)

تعتبر هذه الفترة من أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية نظرا لما تحتويه من نظريات فكرية أسست للمدارس التي ستأتي فيما بعد، و يجدر بالذكر أن مصطلح إدارة الأفراد لم يظهر مع بداية هذه المرحلة و إنما في فترة لاحقة، و من أهم النظريات التي ظهرت خلال هذه الفترة نذكر ما يلي:

أ. الإدارة العلمية:

تعود الإدارة العلمية إلى Frederick TAYLOR، و هو مهندس أمريكي اقترح عام 1911 نموذج لتسيير فعال و ذو مردودية عالية قائم على التنظيم العلمي للعمل، و يعرف اختصارا بـ OST، يجد مرجعيته في أعمال الاقتصاديين الكلاسيك كآدم سميث و دافيد ريكاردو، و ذلك من خلال استحداث مكتب هندسة الطرائق، كوسيط بين مسؤولي الورشات و المشرفين المباشرين المكلفين بدراسة حركات العمال، وتيرة العمل، وقت الإنجاز، و فترات الراحة، و كان من مخرجات هاته الدراسة ما يلي:

- ✓ إيجاد حلول تنظيمية مثلى للتقسيم الأفقي للعمل و إنجازها حسب الطريقة المثلى الوحيدة.
- ✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ إدراج نموذج للتعويضات المتغيرة حسب إنتاجية كل عامل.
- ✓ التدرج السلمي في المسؤولية أي التقسيم العمودي للعمل.²

¹ - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة رؤية استراتيجية، دار وائل ، عمان، الأردن، 2005، ص: 42

² - Pascal MOULETTE et Olivier ROQUES, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 2012, p: 6

ب. نظرية مبادئ الإدارة

عمل Henri FAYOL كمدير تنفيذي لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، و من خلال خبرته العملية عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، و وثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة و الصناعية عام 1916، الذي احتوى مبادئه الأربعة عشر الشهيرة في الإدارة. و ركز FAYOL في تحليلاته على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات كمبدأ تقسيم العمل، الإشراف، التحكم، تحديد السلطات داخل المنظمات، بالإضافة إلى إجراء البحوث العلمية و مواصلة التجارب بهدف معرفة طرق جديدة للرفع من إنتاجية العامل و كفاءته في العمل و كيفية تنظيمه و زيادة الإنتاج.

و ينفرد FAYOL عن TAYLOR في أنه ينظر إلى الإدارة ككيان يختص بوظائف محددة، يمكن تعلمها و تعليمها، كالتخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة.¹

ت. نظرية التنظيم البيروقراطي

اقترح Max WEBER مدخل المنظمة البيروقراطية لعلاج مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، و الذي أرجعه إلى تحديد مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة. و طبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

✓ تقسيم العمل و تسلسل السلطة.

✓ قوانين العمل الرسمية.

✓ الموضوعية بدلا من الشخصية.

✓ الترقية على أساس الجدارة و ليس الأقدمية.

إن تكوين المنظمات البيروقراطية طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات و تحقيق الأهداف التنظيمية، و برغم ذلك فقد كان Max WEBER عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين، و بالتالي البطء في الأداء، و تعطيل العمل، و عدم تشجيع العاملين على التحديد و الابتكار، غير أن هذا لا ينفي أن التنظيم البيروقراطي قد يصبح تنظيما فاعلا في ظل ظروف تنظيمية و بيئية معينة.²

ث. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي، و كانت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، دون الاهتمام بالعوامل الاجتماعية و الإنسانية، و يقصد بالعلاقات الإنسانية تفاعل العاملين مع بعضهم في جميع المجالات، و من أبرز منظري هذه المدرسة نذكر:

¹- أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018، ص: 30

²- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص: 25- 26

Elton MAYO ❖

قام بعدد من التجارب العلمية التي بدأها سنة 1927، و قد حاول إثبات أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل بل أيضا بالاهتمام، و النمط الإشرافي، و الخدمات المقدمة. كانت بداية أبحاثه في أحد مصانع النسيج في فيلاديلفيا، ثم تلاها التجارب الأساسية التي كانت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتروك بمدينة شيكاغو الأمريكية و التي اعتبرت العمل الأساسي الذي استند عليه في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية.

تمحورت تجاربه في دراسة الآثار التي تسببها ظروف العمل و معنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج و تحسينه، و دامت حوالي عشرة سنوات، و قد خلصت الدراسة إلى أنه لا بد من بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين و يتجلى ذلك في احترام مشاعرهم و تقدير ظروفهم، إذ أن ذلك يعد من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية، و تنمي روح الولاء للمنظمة. حيث توصل MAYO إلى ما يلي:

✓ كمية العمل التي ينجزها العامل لا تحدّد وفقا لطاقته العضلية و إنما وفقا لطاقته الاجتماعية.

✓ تعتبر الميول و الاتجاهات الفردية عاملا هاما في تشكيل السلوك الإنساني و تحديده، باعتبار الإنسان ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية و إنما يتأثر بالحوافز المعنوية.

✓ يؤثر التنظيم غير الرسمي على نشاطات المنظمة و على التنظيم عموما.

✓ التركيز على القاعدة العريضة للمشرفين من حيث الإعداد، التدريب، الاختيار لإحداث التكامل.

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين و دور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، و اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين و تفاعلهم مع الإدارة. و يمكن القول أن لهذه النظرية الأثر الكبير في رفع الرضا الوظيفي عند العمال و تحفيزهم نحو العمل لتحقيق الأهداف مستقبلا.¹

Douglas MCGREGOR ❖

قدم MCGREGOR في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" نظريته X التي تشير إلى أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

✓ الإنسان يكره العمل، و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه إذا استطاع، و التالي لا بد من إجباره.

✓ الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الاستقرار في العمل، و لا يجب تحمل المسؤولية.

✓ الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج.

✓ الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

¹- أحمد داودي، مرجع سابق، ص: 34- 35

و على النقيض من ذلك، تقوم نظرية Y على فكرة أن بذل الجهد الجسدي و الذهني في العمل يعد من الأمور الطبيعية، كما أن هناك أساليب أخرى غير الرقابة و القهر و التهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل، و دفعهم نحو الإنجاز و تحقيق أعلى المعدلات. و من هنا يمكن أن يتواجد نوع من التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة مما سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين و يعزز انتمائهم للمنظمة.¹

❖ Abraham MASLOW

قدم MASLOW سنة 1954، نظريته تدرج الحاجات ممثلة في شكل هرمي وفق ضرورة الحاجة و أهميتها كما يوضحه الشكل الموالي، و قد بنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

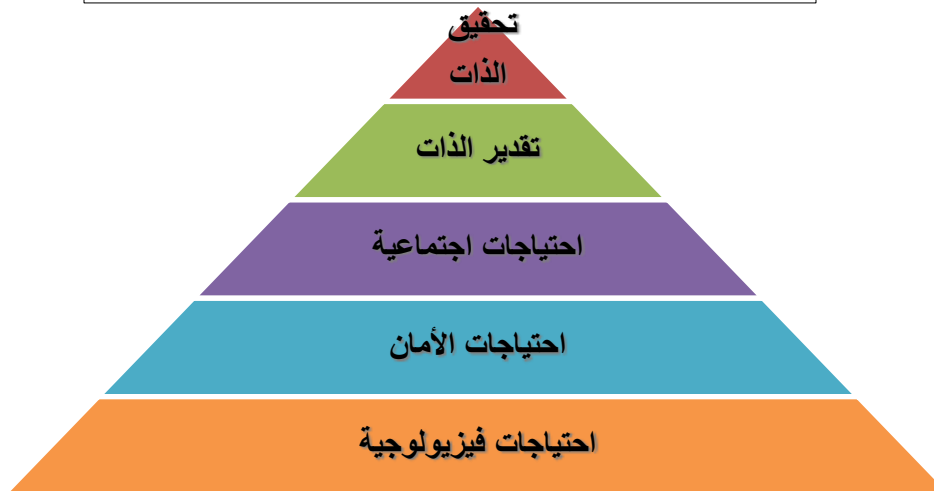
✓ وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا.

✓ إذا أشبعت حاجة ما، فهي لا تعود دافعا للسلوك.

✓ تفوق السبل و الطرق التي يتم اعتمادها في إشباع الحاجات العليا على سبل و طرق الحاجات الدنيا.

من الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو أنها كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة، فقد اعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند إشباع حاجاته، و لا ينتهي المرض إلا بانتهائه من الإشباع بنهاية الهرم²، كما أن الحاجات في واقع الأمر يمكن أن تتواجد عند أي شخص و في نفس الوقت كأن يكون جائعا مثلا و في حالة خوف من خطر ما يترصده.

الشكل 1-1: هرم MASLOW للحاجات



مصدر: أحمد داودي، مرجع سابق، ص: 41

¹ - أحمد داودي، مرجع سابق، ص: 37

² - أحمد داودي، مرجع سابق، ص: 39-40

4. إدارة الموارد البشرية (1970-2000)

تعتبر سنة 1970 نقطة تحول رئيسية، و ذلك عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، تماشيا مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية داخل المنظمات، ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.¹ و قد تعرض هذا المفهوم الجديد للنقد من قبل بعض الباحثين، خاصة فيما يتعلق بتسمية البشر بالموارد، و اعتبروها تسمية خاطئة و مضللة فحسب P. CASSE الأفراد ليسوا موردا بل هم من يمتلكون الموارد. أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فالأمر لم يكن ابتكارا لغويا فحسب، و إنما جاء هذا التحول كما يرى Loic CADIN عندما أحست المنظمات بتلاشي النموذج التaylorي و ازداد الاهتمام بأمر أخرى كالجودة، الآجال، التنوع و الابتكار، و هذا ما يفسر النجاح الذي لاقاه هذا المفهوم و استخدامه على نطاق واسع في كل العالم.²

بالإضافة إلى المهام التقليدية المنوطة بإدارة الأفراد، التي يمكن اختزالها في التسيير اليومي لشؤون العاملين، فإن إدارة الموارد البشرية تتجاوز ذلك إلى أدوار أكثر أهمية. في الجدول الموالي سوف نقوم بتوضيح مختلف الفروقات بين ما ترمز له التسميتان:

الجدول 1-1: الفرق بين إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية

المعايير	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الوقت و التخطيط	الأجل القصير، رد الفعل، التخصص، الهامشية	الأجل الطويل، الاستباقية، الاستراتيجية، التكامل
العقد النفسي	الامتثال	الالتزام
النظام / الهيكل المفضل	البيروقراطي الآلي، المركزية، الرسمي، تحديد الأدوار	متطور، منظم، مرن
علاقات العاملين	الفردية، الثقة المنخفضة	التعددية، الجماعية، الثقة العالية
الأدوار	متخصصة، محترفة	تكامل الخطوط الإدارية
معايير التقييم	تخفيض التكاليف	الاستفادة القصوى

مصدر: محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 41

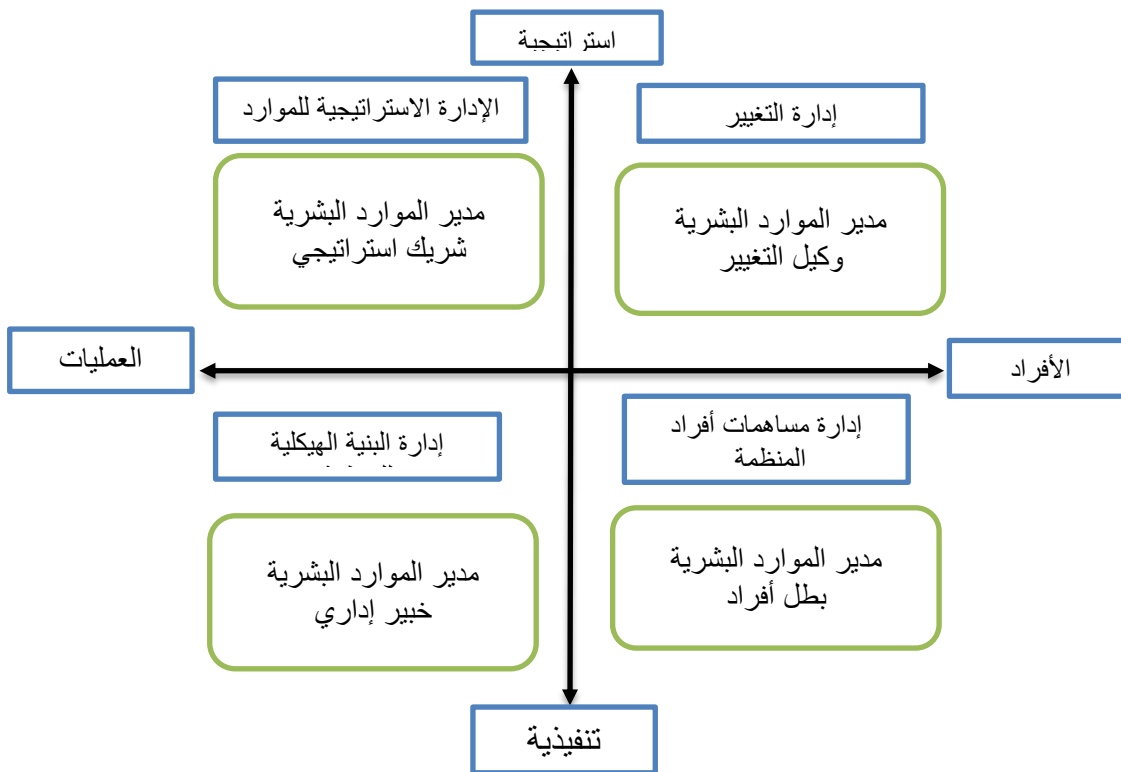
¹- أحمد داودي، مرجع سابق، ص: 44

²- محمد الأمين مشرور، تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية و آفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأفراد و المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، معسكر، 2019، ص: 40

في وقت لاحق من هذه الفترة، أدى ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية" إلى بروز مفهوم آخر أكثر حداثة، و المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهذا امتدادا لمفاهيم و مبادئ نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات من القرن الماضي، و كان من أبرز روادها "شولتز"، الذي يرى أن الرأس المال المادي سيتوقف عن النمو على المدى البعيد، و أن ارتفاع إيرادات المنظمات سيكون نتيجة لمهارات و معارف و كفاءات مواردها البشرية.

مع بداية التسعينات توجهت إدارة الموارد البشرية نحو فلسفة جديدة قائمة على خلق و تعبئة المعارف المختلفة التي تساعد المنظمة على فهم و حل المشاكل المتعلقة بسير العمل، كما أن التوجه نحو دراسة القيمة المضافة لهذه الوظيفة على غرار أبحاث D. Ulrich الذي صمم نموذجا خاصا بأدوار مدير الموارد البشرية سنة 1997، أين بين أن هذا الأخير ليس مجرد مسير أو مدير للمستخدمين، بل يتجاوز ذلك ليلعب عدة أدوار موضحة في الشكل الموالي، بغية الوصول إلى فعالية أكبر و تحقيق ميزة تنافسية، و قد ساعد هذا النموذج وظيفة إدارة الموارد البشرية على الدخول في قلب نشاط المنظمة، كما سمح لها بالتحول من وظيفة إدارية إلى وظيفة استشارية، داعمة و مرافقة للتغيير.¹

الشكل 1-2: نموذج D. Ulrich لأدوار الموارد البشرية



مصدر: محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 45

¹ - محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 42-45

5. ابتداء من سنة 2000 التحول نحو إدارة المعرفة

شهد العالم في بداية هذا القرن مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم و طرق تسيير المنظمات، و من أبرز التطورات ظهور مجموعة من التحديات تطلبت من المنظمات العمل اتخاذ مجموعة من الإجراءات لمواجهةها، و تمثلت هذه التحديات في:

- ✓ تحدي العولمة.
- ✓ تحدي النوعية و الجودة
- ✓ تحدي المتغيرات الاجتماعية.
- ✓ تحدي المتغيرات التكنولوجية و الهيكلي.
- ✓ تحدي المنافسة.

إن هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية، اقتصادية، ثقافية و اجتماعية انعكست على مختلف المجالات، و منها إدارة الموارد البشرية التي بات عليها بالضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية و تطبيقها على المنظمات المحلية بغية إنمائها و تطويرها.¹

و قد شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن الحادي و العشرون تحولا مهما تمثل في تقاسم مهام إدارة الموارد البشرية بين مديري الموارد البشرية و المسؤولين التنفيذيين، أعطى هذا التقاسم وظيفة الموارد البشرية نمودجا جديدا بات يعرف بالموارد البشري شريك في العمل BPRH، فمدير الموارد البشرية أصبح فاعل استراتيجي في هذه المرحلة، هدفه الرفع من مستوى مساهمة الأفراد في خلق القيمة و الثروة على المدى الطويل إذ يسهر على تطوير رأس المال البشري و كذا احترام المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

في هذا الصدد، تطور نموذج Ulrich سنة 2007 بعدما تم إضافة أدوار جديدة لمدير الموارد البشرية، حيث أصبح دور بطل الأفراد يمثل "مطور رأس المال البشري" و "محامي الأفراد"، أما دور الخبير الإداري فقد أصبح "خبير وظيفي"، كما تم إضافة دور "فائد الموارد البشرية"، و في سنة 2008 أضيف أيضا دور سادس جديد يتمثل في "مهندس الاستراتيجية ليتعدى بذلك دور الشريك فقط، و تصبح إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية في منظمات الألفية الثالثة. و رغم ذلك يرى Ulrich أنه حتى سنة 2012 يمكن الملاحظة التطبيقية لقاعدة 20 / 60 / 20 للموارد البشرية، إذ أن 20% من المنظمات تعطي أهمية كبيرة للدور الكبير الذي تلعبه مواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة منها التابعة لقطاع التكنولوجيا العالية مثل: Facebook و Google، أما 20% الأخرى من المنظمات فهي غير مقتنعة بالقيمة المضافة لمواردها البشرية، و 60% منها في ما بين الرأي الأول و الثاني رغم ميلها للدور الاستراتيجي لمواردها البشرية.²

¹ - محمد الأمين بلخشي، مرجع سابق، ص: 49

² - محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 45- 46

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهدافها

بعدما عرفنا المورد البشري و استعرضنا مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم، سنحاول الآن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية و تبيان الغاية من ورائها.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يقودنا إلى الحديث عن رأيين مختلفين في هذا الموضوع، الأول تقليدي يعتبرها نشاطا روتينيا يشمل النواحي التنفيذية مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين، و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإنجاز و غيرها من الممارسات التسييرية الروتينية الأخرى. أما الرأي الثاني فيعتبر أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في المؤسسة و لها الأهمية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، و هذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.¹

و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، و ترغيبهم في البقاء بخدمتها، و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها، و هي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم و طاقاتهم و معاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة و متآزرة. كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، و ظروف عمل مرضية للجميع. و هي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية، يحترم فيها مشاعره و تساعد في تحقيق آماله و تطلعاته، و تقدم يد العون له في حل مشاكله الخاصة المتعلقة بالعمل. كما يعرفها SIKULA بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين...²

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف غير أن هدفها الأساسي يتمثل في زيادة المساهمة الفعالة التي يقدمها الأفراد للمنظمة، و هذه الغاية يمكن الوصول إليها عن طريق الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في الواقع العملي و هي تنقسم إلى عدة جوانب نوردتها كالاتي:³

أ. أهداف اجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد و المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم في حد ذاته.

¹- مراد بلخيري، " وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة، البليدة، 2018، ص: 9

²- سعاد مخلوف و ويزة شريك، " مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2018، ص: 229

³- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص: 30- 31

ب. أهداف تنظيمية:

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أن الموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها، بل وسيلة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ت. أهداف وظيفية:

الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات المنظمة، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعى المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، و بالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص، حيث أن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

ث. أهداف الأفراد:

مساعدة أفراد المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية، و ذلك للحفاظ عليهم و تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم للمنظمة.

3. الوظائف الأساسية للموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد ذوي الكفاءات و المؤهلات بما يتناسب مع مناصب العمل المراد شغلها، و ذلك من خلال تحديد حاجيات التوظيف و تحقيقها، اعتماد سياسات تكوين و تطوير حديثة، بالإضافة إلى نضام أجور و تعويضات محفز و تنافسي،¹ من هذا المنطلق فإن الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية كثيرة و متشعبة نقتصر هنا على ذكر المهم منها و المتمثل في ما يلي:²

أ. تحليل العمل:

أي التعرف على الأنشطة و المهام المكونة لكل وظيفة و توصيفها، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلها، و الكفاءات المطلوبة لشغلها.

ب. تخطيط القوى العاملة:

أي معرفة احتياج المنظمة من أنواع و أعداد العاملين، و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، و تحديد ما هو معروض و متاح منها، و المقارنة بينهما لإيجاد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

ت. الاختيار والتعيين:

تتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختبارات، و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹ - Seifeddine BOUMENAD, «Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne», Revue organisation et travail, Volume 8, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Mascara, Mascara,2019, p : 59

² - سعاد مخلوف و ويزة شريك، مرجع سابق، ص: 234- 235

ث. تصميم هيكل الأجور:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة، و تحديد أجرها، كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة نظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة لكل الوظائف.

ج. تصميم أنظمة الحوافز:

أي منح مقابل عادل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي بالحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و هناك أيضا حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

ح. تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل دفع اشتراكات المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات اجتماعية و رياضية و ترفيهية، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

خ. تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و أوجه القصور في هذا الأداء.

د. التدريب:

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و مهارة العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، و تقوم الشركة بتحديد احتياجات المرؤوسين للتدريب، و تقييم فعالية هذا التدريب و أثره على الأداء.

ذ. تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية لمختلف العاملين بالمنظمة كالنقل و الترقية، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى كل فرد.

ر. ساعات و جداول العمل:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و نظام الإجازات وفقا لما يناسب طبيعة عمل المنظمة.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة

كما رأينا في المطلب الثاني، فقد أصبح تسيير الموارد البشرية في شكله الحديث وضيقة مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و رؤساء المصالح و الأقسام داخل المنظمة، و هذا ما يجعل من العلاقة بين مختلف مديريات المؤسسة الواحدة تأخذ طابعا تكامليا إذا ما تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية.

1. العلاقة مع الإدارات الأخرى بالمنظمة

تتجه المنظمات الحديثة إلى جعل إدارة الموارد البشرية وظيفة لامركزية، بمعنى أنها لا تبقى مقصورة على قسم إدارة الموارد البشرية، بل يتم تحويل جزئ منها إلى المصالح و الأقسام العملية، أي إلى المشرفين المتواجدين في مختلف الورشات و المصانع،

فهؤلاء قد أصبحوا مكلفين بجزء من وظيفة الموارد البشرية بالنسبة للأشخاص الموجودين تحت مسؤوليتهم، على سبيل المثال فهم يشاركون في تحديد خصائص الوظيفة المطلوبة، عملية الانتقاء، عمليات التقييم، تحليل الوظائف، تحديد حاجيات الأفراد في مجال التدريب...¹

و تقدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من الخدمات لمديري الإدارات الأخرى داخل المنظمة، و بذلك تكون معها في تفاعل دائم، و من هذه الخدمات ما يلي:²

- ✓ رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة باعتبار العنصر البشري شريك في العمل، و بموجب هذا تكون الموارد البشرية مطلعة على توجهات المنظمة المستقبلية، و يسمح لها بالاشتراك في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء و الولاء لديها. كما تساعد إدارة الموارد البشرية المديرين على تطبيق هذه السياسة.
- ✓ مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- ✓ العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب و بالتنوعيات و المواصفات المطلوبة من قبل هذه الإدارات.
- ✓ تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون و الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، و تدريبهم على استخدامه و تحليل نتائجه.
- ✓ مساعدة المديرين في قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم.
- ✓ مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في مختلف مصالحهم.
- ✓ تدريب المديرين و الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه و تحفيز مرؤوسيههم، و كيف يتمكنون تحقيق المعاملة الإنسانية لهم، و العدالة و الموضوعية في معاملتهم.
- ✓ مساعدة المديرين و الرؤساء و تمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم أثناء فترة العمل، و اقتراح برامج تدريبية لهم لزيادة مهاراتهم.
- ✓ مساعدة المديرين و الرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني و فعال.
- ✓ توعية المديرين و الرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، و كيف أن تكلفة الإنتاج و جودته و رضا العملاء و سمعة المنظمة و بقاءها مرتبط بكفاءة و رضا مرؤوسيههم.

¹ - Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL et Martine MOULE, **La fonction ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2004, p : 20

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 27- 28

2. العلاقة مع النقابات العمالية

تسمى أيضا علاقات العمل أو العلاقات الصناعية، و هي علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات العمالية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتفاوض باسم المؤسسة مع هذه النقابات فيما يخص بشؤون العمل و العمال، و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

تعتبر النقابة بالنسبة للعمال أداة فعالة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، و وسيلة تؤمن ما حققوه من مزايا و تحميهم من تسلط أصحاب الأعمال، و تفاديا للصراعات و المناوشات بين ملاك المؤسسات و النقابات، تقوم إدارة الموارد البشرية باستشارة هذه الأخيرة كلما استدعى الأمر ذلك، و من أمثلة ذلك حركة الترقيات و النقل، سياسات الأجور، الأنشطة الرياضية و الترفيهية... و بذلك يتم إرساء الفكر التعاوني و نبذ الفكر الصدامي، و في هذه الحالة سيستفيد الجميع من ملاك و مسيرين و عمال.¹

المبحث الثاني التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مع ثمانينيات القرن الماضي طرأت تغيرات على النظرة السابقة لإدارة الموارد البشرية، فتحوّلت من وظيفة عادية إلى وظيفة ذات بعد استراتيجي، تسعى لامتلاك موارد بشرية ذات تأهيل عالي و مناسب لكن أيضا في الوقت و المكان المناسبين، و الهدف من هذا هو مواكبة التغيرات المتسارعة التي أحدثتها إرهابات العولمة و تسارع التطور التكنولوجي و طرق الاتصال و نقل المعلومات بين مختلف بقاع العالم.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يسعى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف البالغة الأهمية لاستمرارية المنظمة، و لكن قبل التعرف عليها ينبغي علينا أن نقدم تعريفا موجزا نوضح من خلاله المقصود بكل من مصطلحي الاستراتيجية و استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1. تعريف الاستراتيجية و استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية هي مصطلح عسكري إغريقي، يرمز إلى قيادة الجيش داخل المعسكر، فتكون عبارة عن الخيارات الأساسية التي يتخذها الجنرال لمواجهة العدو أو القرارات الحاسمة المتخذة في ساحة المعركة، و قد وصلت إلى ميدان العلوم الإنسانية خلال أربعينيات القرن الماضي عن طريق نظرية الألعاب. و في سنة 1965 أشار I. ANSOFF في كتابه استراتيجية المنظمة إلى

¹ نصيرة بلخضر، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2017، ص: 28

أن الاستراتيجية هي عبارة عن القرارات المتخذة داخل المؤسسة و التي تبين خياراتها الأساسية، و لاحقا سار على نهجه العديد من الكتاب الباحثين.¹

أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فتعرف بأنها: "مجموعة القرارات و الأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، و تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".² هذا يعني أن استراتيجية الموارد البشرية تتضمن تصميم و تنفيذ مجموعة من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و المنسجمة داخليا، و التي تدعم رأس المال البشري المتمثل في الخبرات و المهارات و القدرة على الإبداع و الابتكار. كما أنها تأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية و الخارجية، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير و تبني نماذج ثقافية و هيكلية جديدة، تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرن، و تتمثل هذه الاستراتيجيات باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعرف بأنها تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تلبيتها بطريقة تتوافق و رسالة المنظمة، و استراتيجية التوظيف التي تتضمن حصول المنظمة على العمالة المناسبة كما و نوعا، بالإضافة إلى استراتيجية التدريب لتطوير المحتوى المهاري للعاملين، و استراتيجية تقييم الأداء لضبط و مراقبة الجهد البشري المبذول لخدمة غايات المنظمة.³

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر استراتيجية الموارد البشرية و المتمثلة في الآتي:⁴

- ✓ دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية.
- ✓ وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة و يعمل على تحقيقها.
- ✓ وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ✓ وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية.
- ✓ تقييم الاستراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و بمستوى الخدمة و رضا المستفيدين منها.

2. تحديات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا و من أهم هذه التحديات ما يلي:¹

¹ - Bernard GAZIER, *Les stratégies des ressources humaines*, Edition la Découverte et Syros, Paris, 2004, p : 23

² - عبد الوهاب بلمهدي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 8، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص: 167

³ - عبد الله أحمد العولقي، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد 1، العدد 1، جامعة الجزيرة، اليمن، 2018، ص: 130

⁴ - عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، ص: 167

أ. التحديات الداخلية:

تعد تحديات الموارد البشرية من أهم العوائق التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التهديدات المختلفة، و خاصة التغيرات التكنولوجية، و يرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- ✓ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لهم.
- ✓ شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم و اللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- ✓ انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- ✓ انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- ✓ اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.
- ✓ شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- ✓ تغير توقعات العمالة و اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- ✓ زيادة درجة التنوع في العمالة.

ب. التحديات الخارجية:

أما على الصعيد الخارجي فتواجه المنظمة العديد من التحديات التي تؤثر على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهمها ما يلي:

- ✓ التطور التكنولوجي السريع و ثورة المعلومات.
- ✓ التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- ✓ حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- ✓ تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- ✓ زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية.
- ✓ إعادة تنظيم المنظمات.
- ✓ البطء في نمو الأسواق.
- ✓ التغيير المستمر في أذواق و رغبات المستهلكين.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص:

✓ التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

3. أهمية استراتيجية الموارد البشرية

إن استراتيجية التنمية و التطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل بين رأس المال المادي و البشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي، فقد ثبت أن التقدم المهاري و التقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي و الإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، و من ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق و الريادة.

و تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملون هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة، و اعتمادا عليهم تتحدد كفاءة باقي الموارد الأخرى.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و ذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة و العائد، و في هذا المقام يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة، و متصارعة، و يعني هذا أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون وظيفة ذات أهمية بالغة مما يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها.¹

4. أهداف استراتيجية الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق أدائها الاستراتيجي من خلال الموارد البشرية، و ينقسم هذا الهدف إلى أهداف فرعية هي:

✓ تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة " أداء استراتيجي، هدف استراتيجي".

✓ تمكين المنظمة من الاختيار و التعيين و الحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من الالتزام و الدافعية و الانتماء و القدرة.

✓ تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.

✓ تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال و المتميز بتقديم فرص التمكين و التطوير و التحسين المستمر.

✓ تهيئة مناخ مشجع لتكوين و إدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية.

¹- سلمى رزق الله و أمينة مساك، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق العلوم، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص:

✓ التأكد من أن العاملين يحظون بالاهتمام اللازم من كل الجوانب (التقييم، الحوافز، التكوين، المكافآت و التعويضات الملائمة...)

✓ مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصالح (موردون، زبائن، هيئات حكومية...).

✓ توفير العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.¹

5. الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

رغم التشابه اللفظي لمفهومي تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و ارتباط كليهما المورد البشري داخل المنظمة، إلا أنه توجد اختلافات جوهرية بينهما نوردها في الجدول التالي:

الجدول 1-2: الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعات المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة
المستوي التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق و الإنتاج و التمويل
حدود التنسيق و التكامل	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	- التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج و التسويق و التمويل و غيرها - تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة	- الاهتمام بالمكافآت و برامج التعويض	- الاهتمام بتقييم و اتجاهات و قضايا الموارد

¹ - نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات و المصادقة على المكتسبات المهنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015، ص: 38

البشرية	للعاملين	محل الاهتمام
- الانشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية	- استقطاب و اختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة	
- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة و تخفيض العمالة	- تفسير سياسات و إجراءات الموارد البشرية	
- تقديم النصح و المشورة في عمليات الاندماج و الاستحواذ	- إعداد و تنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن	
- وضع استراتيجيات التعويضات بالمنظمة	- حل مشكلات العاملين	
- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.	- تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط	

مصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 31

المطلب الثاني: الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أدى التحول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى بروز أدوار جديدة غيرت من طبيعة و أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة و التي باتت تلعب - إلى جانب مهامها التقليدية المرتبطة بتسيير الروتين اليومي للموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة - الأدوار التالية:

1. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية شريك الاستراتيجي

سابقا كان ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بإدارة العمليات التشغيلية، و ضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي، غير أن تمكين إدارة الموارد البشرية استراتيجيا يتطلب وجود قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية دورها الاستراتيجي و دورها في تحقيق التميز التنافسي المستدام للمنظمة في ظل بيئة شديدة التنافسية، الأمر الذي يفرض على مدراء إدارة الموارد البشرية زيادة الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية بدل التركيز على المشكلات التشغيلية، إضافة إلى التحقيق التكاملي بين خطط و سياسات إدارة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

لقد أدت زيادة الاهتمام بالموارد البشرية إلى تحولها إلى المجال الاستراتيجي مما جعل حقلها أكثر تميزا، و هو ما سمح لمديري الموارد البشرية بالعمل كمستشارين داخليين و مشاركة المدراء التنفيذيين المسؤولية في تحمل مشكلات الأعمال، كذلك القيام بأدوار استراتيجية غير متجانسة مثل مدير العلاقات، مستشار تقديم الحلول، و مستشار التغيير، مما جعل البعض يصفهم بمديري الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يلعب هنا أخصائيو الموارد البشرية دور مستشار الموارد البشرية الاستراتيجي للإدارة العليا و يساهمون في صنع القرارات، و في تطوير الاستراتيجيات و مواءمتها مع متطلبات الأعمال، كما يساعدون المدراء على

تجاوز التحديات المتعلقة بالهيكل التنظيمي و القوى العاملة، و يضعون العملاء و المتطلبات المتعلقة بهم في دائرة التركيز. و بالتالي يتطلب أداء خبير الموارد البشرية لدوره الاستراتيجي امتلاكه المعارف النظرية و المهارات التقنية، و الشخصية، و الدافعية العالية، و القدرة على الإدراك الشامل لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة على القرار الاستراتيجي في المنظمة.¹

2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و إدارة التغيير

حسب Scholes و Johnson "فإن المنظمات التي تندمج في إدارة التغيير هي تلك المنظمات التي استطاعت دمج إدارة مواردها البشرية مع الاستراتيجيات و عملية التغيير الاستراتيجية"، و يظهر الفشل في تنفيذ الاستراتيجيات عادة بسبب التغيرات الموجودة التي لم يتم التعامل معها بكفاءة و فاعلية، و هنا يكمن دور ممارسي الموارد البشرية الذين يمكنهم لعب جزء رئيسي في تطوير و تنفيذ التغيير النظامي، و ذلك من خلال الاهتمام بشكل خاص عند التعامل مع مبادرات و قرارات الموارد البشرية بما يلي:

- ✓ من سيتأثر بالتغيير و كيف ستكون ردة الفعل.
- ✓ قيود التنفيذ و كيفية التغلب عليها.
- ✓ الموارد المطلوبة لتنفيذ التغيير (تتضمن هذه الموارد الالتزام و المهارة خاصة من الأشخاص المسؤولين عن التغيير و كذلك الأفراد و الوقت و المال).
- ✓ من سيدافع عن التغيير.
- ✓ كيف يتولى المديرون المباشرون و الآخرون مسؤولية عملية التغيير بما في ذلك الصياغة و كذلك تنفيذ السياسات المتغيرة.
- ✓ كيف سيرتبط و يتفاعل هدف التغيير و ما تأثيره في جميع الأمور المعنية.
- ✓ ما هي المهارات و السلوكيات المختلفة التي ستكون الحاجة لها و كيف يمكن تطويرها.
- ✓ كيف ستتم مراقبة و قياس عملية التغيير.
- ✓ ما هي الخطوات التي سيتم اتخاذها لتقييم أثر التغيير.²

¹- يحضيه سملالي، " تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص: 104- 106

²- مايكل ارمسترونج ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 121- 122

3. تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة التي تحتويها، و يقصد بالميزة التنافسية: مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية، و هناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية مثل:

◀ **زيادة التكلفة:** و التي يقصد بها أن تسعى الشركة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها هي أقل تكلفة بالسوق و بهذا فإنها تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بغيرها.

◀ **التميز:** هو مثال آخر حول الميزة التنافسية، ففي استراتيجية التمييز تسعى الشركة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد التي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات، و قد ترفع هذه الشركات أسعارها بسبب تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين.¹

و تعتبر الموارد البشرية من العوامل الرئيسية لتحقيق هذه الميزة التنافسية، بما يؤهلها لأن تكون ضمن الأولويات في رسم معالم استراتيجية المنظمة، فأصول المؤسسة سواء كانت مادية أو لا، تحتاج إلى استثمارات كبيرة و تفقد قيمتها مع الوقت و الاستعمال الكثيف، بينما تزداد قيمة المورد البشري مع الوقت، و هذا يرجع أساسا لتراكمات الخبرات و التجارب و أيضا نتيجة الجهود المبذولة لاكتساب معارف و مهارات جديدة.²

لقد ساهم التأكيد على أن الموارد البشرية تعد مصدرا للميزة التنافسية في بروز الدور الحديث للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث عملت تلك الإدارة على ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، علاوة على مشاركتها في صياغة استراتيجيات الأعمال و تنفيذها من خلال ربط مختلف استراتيجيات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، و تطوير المسار الوظيفي) بالاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.³

4. إدارة مخزون رأس المال البشري و الكفاءات

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن بدرجة أساسية في التسيير الاستراتيجي لمخزون رأس المال البشري و الفكري ممثلا في الكفاءات، بما يمكن من استقطاب، تمييز، تجنيد و صيانة تلك الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافسية، لأن ذلك التسيير يلعب دورا مهما في تطوير و تجديد ذلك المخزون بسبب إمكانية تغيره مع الزمن من خلال عوامل التقاعد، التسريح أو تغيير و حركة المستخدمين، يجب على المؤسسة الاقتصادية بهدف استدامة الميزة التنافسية التأكيد باستمرار من ثبات ذلك المخزون،

¹- جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2012، ص: 56

² - Souhila OUSIDHOUM et Abdelaziz AMOKRANE, «Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management», Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume 12, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de M'sila, M'sila, 2019, p : 581

³- يحضيه سمالي، " تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 107

و بالتالي فإن أفضل ضمان ممكن للحفاظ على هذه الميزة، يتمثل في تسيير تلك الموارد البشرية بشكل استراتيجي و فعال لتجديد رأس المال البشري و الفكري، و هذا يتطلب توافر الشرطين التاليين:

◀ أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية: أي امتلاكها قدرات و مهارات عالية، و إن كان هذا النوع من الموارد البشرية ناذرا بطبيعته و غالبا ما يصنف ككفاءات يصعب الحصول عليها. و هنا يجب على المنظمة عدم التركيز على الحوافز المادية فقط بل و توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع و التجديد و تقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية و توظف معرفتها الكامنة.

◀ أن يتميز تسيير تلك الموارد البشرية بالطابع الاستراتيجي: أي على الإدارة العليا انتقاء أفضل النظم التسييرية و اعتماد أنجع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكنها تامين ما تحوزه كفاءات و معرفة و مهارات مجسدة ك رأس مال فكري يمكن المؤسسة من تحسين قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.¹

5. تحقيق الأداء التنظيمي العالي

في هذا الإطار ركزت العديد من الدراسات على مدى تأثير ممارسات أنظمة الموارد البشرية على النتائج المتعلقة بالأداء على المستوى التنظيمي، حيث اتجهت إلى دراسة تأثير نظام الموارد البشرية بشكل كامل بدل التركيز على بعض الممارسات الفردية للموارد البشرية، كما اهتمت دراسات أخرى في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحجم القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة مع الإشارة إلى أن إدراك حجم القيمة يتحدد من خلال تأثيرها الإيجابي على الأداء الكلي للمنظمة.

و حسب Boon أنه في الوقت الذي ركزت فيه الدراسات التقليدية بدرجة رئيسية على مخرجات الأداء المالي و التشغيلي للمنظمة، فإن دراسات حديثة كدراسات Alfes و al و Kehoe و Wright ركزت على العوامل الوسيطة متعددة المستويات مثل الرضا الوظيفي، إشراك العامل، الالتزام التنظيمي، رفاية الموظفين، و الأداء الفردي، بينما تبني في الفترة الأخيرة عدد كبير من الباحثين نموذج (القدرة - التحفيز - فرص المشاركة) المعروف اختصارا بنموذج (AMO) كإطار لتوضيح الكيفية التي تمكن نظام الموارد البشرية من تحقيق النتائج المستهدفة، و التي تم توظيفها بشكل خاص لتوضيح آثار أنظمة العمل عالية الأداء. كما يوضح ذلك النموذج بعض القواسم المشتركة التي تدور حول كيفية عمل إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء، حيث يشير النموذج إلى أن الأداء الفردي و التنظيمي يعد دالة لكل من قدرات و دوافع و فرصة المشاركة للموظفين، و أنه يمكن لأنظمة الموارد البشرية أن ترفع من الأداء التنظيمي من خلال توجيه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نحو زيادة معارف و مهارات و قدرات الموظفين، و من خلال إعطائهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات تحقيقا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.²

¹- يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 64- 65

²- يحضيه سملاي، " تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 108- 109

المطلب الثالث: تصميم استراتيجية الموارد البشرية

لا يختلف تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث مراحلها عن الاستراتيجيات أخرى التي تتبناها المنظمات في مختلف الميادين من أجل تحقيق غاياتها.

1. دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

تبدأ عملية تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها الذي هو عضو في هيئة الإدارة العليا بالمنظمة المكونة من مديري الإدارات الأخرى (المديرون التنفيذيون) بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، شأنه في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع استراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة و بقاءها. لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة التي تمثل اللغة المشتركة بين جميع العاملين. لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم إلماما دقيقا و عميقا بمضمون رسالة المنظمة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، و الصورة التي تريد أن تصبح عليها في المستقبل.¹

2. مرحلة دراسة و تحليل البيئة

تتكون دراسة و تحليل البيئة من جزئين هما:

أ. تحليل البيئة الداخلية:

و يهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة.

ب. تحليل البيئة الخارجية:

و هذا يستوجب من إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات ميدانية مستمرة لمتابعة ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات تؤثر على نشاط الإدارة، و جمع المعلومات عنها و تحليلها و استخراج النتائج، التي في ضوئها تضع استراتيجيتها، أما خطوات دراسة و تحليل البيئة فهي:

- ✓ تحديد المتغيرات البيئية و اتجاهاتها المؤثرة و هذا يتطلب القيام بجمع المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة، تحليل المعلومات، استخراج النتائج، التنبؤ بحركة المتغيرات المؤثرة و تحديد احتمالاتها.
- ✓ تحديد نتائج الاحتمالات لكل من الفرص و المخاطر البيئية الخارجية.
- ✓ ترتيب الاحتمالات حسب مدى أهميتها.
- ✓ تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها مع كل احتمال، سواء أكان إيجابيا أم سلبيا.
- ✓ توثيق المعلومات بحيث تصبح متاحة للاستخدام من خلال نظام معلومات ملائم و خاص.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 83- 84

إن هذه المرحلة تجعل إدارة الموارد البشرية تركز على معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال فرص الاستثمار المتاحة في البيئة، و كذا تجنب المخاطر المحتملة.¹

3. وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسس على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه و خطط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. و في ضوء متطلبات إنجاز استراتيجية المنظمة، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل تهادف و تعمل على خدمة استراتيجية المنظمة، فإذا كانت استراتيجيتها توسعا مثلا، معنى ذلك بان استراتيجيات الإدارات ستتحو هذا المنحى.²

4. مرحلة تطوير استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية

لقد أوضحنا أن استراتيجية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا باستراتيجية المنظمة، و عليه تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من تعيين، و تدريب و اختيار... بشكل ينسجم و يتوافق و يسهم في تحقيق استراتيجية المنظمة.³

5. إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب إنجاز و تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج و وضع أنظمة، و سياسات، و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي، و هنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تحتاج إلى مرونة، أي إدخال تغييرات على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.⁴

6. تقييم فاعلية إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية

بعد أن كان ينظر إلى نشاط إدارة الموارد البشرية سابقا على أنه تكلفة تنفق على مجالات شؤون العاملين، و كان تقييم نشاطها يتم وفق مقارنة الإنفاق الفعلي المالي من الميزانية مع ما هو مقدر لنشاطها من تكلفة، أصبح اليوم التوجه الاستراتيجي ينظر إلى تكلفة نشاطها على أنه استثمار له عائد. و بالتالي أصبح تقييمها يتم في ظل مفهوم القيمة المضافة التي تحقيقها استراتيجيتها و ممارساتها، و ما ينتج عنه من عوائد تضاف لعوائد المنظمة و مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي التي ترضى المنظمة من خلالها عملاتها، بما يضمن لها البقاء و الاستمرار.

¹ - نعيمة سعداوي، مرجع سابق، ص: 39- 40

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 85

³ - نعيمة سعداوي، مرجع سابق، ص: 40

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 85

و المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، ف نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجيتها.¹

المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بوظيفة الموارد البشرية

تأخذ العلاقة بين استراتيجية المنظمات و ووظيفة الموارد البشرية عدة أشكال، و قد ساهمت العولمة في ترسيخ أحد هذه الأشكال حسب طبيعة نشاط المنظمة و انفتاحها على الأسواق العالمية.

1. أشكال العلاقة بين استراتيجية المنظمة و وظيفة الموارد البشرية

تتخذ العلاقة بين الهيئة التنفيذية للمنظمة المسؤولة على وضع الخطة الاستراتيجية العامة و وظيفة الموارد البشرية أربعة أشكال نوردتها موجزة على النحو التالي:²

أ. الارتباط الإداري:

يقتصر دور وظيفة الموارد البشرية هنا على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود، و لا توجد هنالك أية علاقة لإدارة الموارد البشرية بالفكر الاستراتيجي للمنظمة.

ب. الارتباط ذو الاتجاه الواحد:

في هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك لوجود اعتقاد أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات و ليس في إعدادها، غير أن مثل هذا الاعتقاد قد يؤثر سلبا في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها في المراحل التالية.

ت. الارتباط ذو الاتجاهين:

في هذه الحالة تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، و هذا يعني وجود اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي و وظيفة الموارد البشرية.

ث. الارتباط المتكامل:

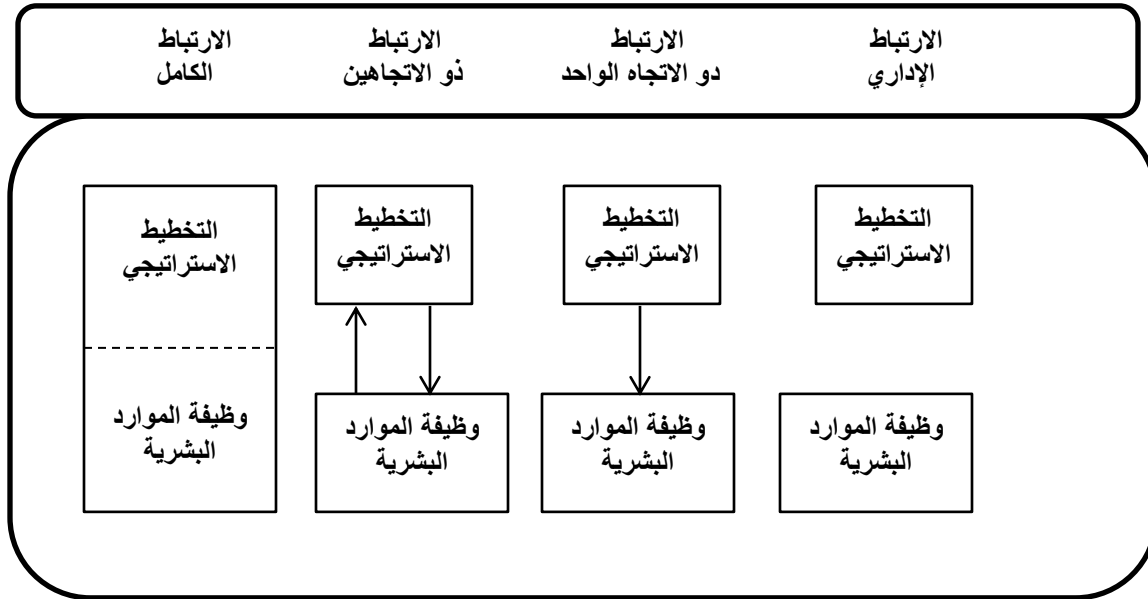
وهو يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الاستراتيجية، و يتميز بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية، و هو ارتباط يحقق ديناميكية متعددة الأوجه و مستندة إلى التفاعل المستمر بدل التفاعل المرحلي أو المتابع.

¹ - نعيمة سعداوي، مرجع سابق، ص: 41

² - حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 68-69

و يمكن تمثيل أوجه الارتباط بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية بالشكل البياني التالي:

الشكل 1-3: أوجه الارتباط بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية



مصدر: حسين يريقي، مرجع سابق، ص: 69

2. تأثير العولمة على العلاقة بين استراتيجية المنظمة و وظيفة الموارد البشرية

أدى التزايد المستمر في الاستثمارات الأجنبية المباشرة للمنظمات متعددة الجنسيات إلى خلق نوع من العلاقات المتداخلة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات و أنظمة التخطيط الاستراتيجي في ظل العولمة، فعندما تبدأ هذه المنظمات في تطبيق خططها الاستراتيجية العالمية، فإنه لا بد و أن يكون لديها تأثير على القضايا المتعلقة بالموارد البشرية. و قد أشارت معظم الكتابات على مستوى إدارة الموارد البشرية إلى هذا التداخل و إلى التوسع في دور إدارة الموارد البشرية، بحيث يفوق المجال التقليدي المنحصر فقط في أنشطة التشغيل، التدريب، المكافآت و تقييم الأداء.¹ إلى المساهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وفق نموذج الارتباط الكامل السالف الذكر.

و بناء على ذلك فإن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق التكامل و التفاعل المستمر بين المجالات التالية:

- ✓ الاستراتيجية العامة للمنظمة و استراتيجية الموارد البشرية.
- ✓ استراتيجية الموارد البشرية و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل التسويق و التمويل و الإنتاج...

¹- راوية حسين، مرجع سابق، ص: 509- 510

✓ أجزاء استراتيجية الموارد البشرية كتخطيط العاملين، الانتقاء، التدريب، الأجور و المكافآت، الخدمات و الحوافز... و عليه، فقد بات من الضروري قيام إدارة الموارد البشرية ببذل الجهد و الوقت الأكبر في العمل الاستراتيجي، ففي عصر المعرفة الذي يتصف بمزيد من التغيير، تعتبر الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة الأساس و الاختيار الصحيح لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية و التنافسية.¹ فوظيفة الموارد البشرية يجب أن تعمل كوظيفة استشارية للتنفيذيين. فبالإضافة إلى خبرتهم في مجال أمور الموارد البشرية، فإن اختصاصيين الموارد البشرية، يجب أن يكون لديهم المعرفة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، العملية الإدارية متضمنة الاتصال، الرقابة، و التغيير و التطوير التنظيمي. و لذلك يجب أن يكون لدى وظيفة الموارد البشرية الفهم الشامل للغة و ممارسات التخطيط الاستراتيجي، فلا بد أن يشارك عنها الممثلين المناسبين في عملية التخطيط، لتقييم الطلب المحتمل لخدماتها على مستوى المنظمة و مختلف أقسامها و فروعها.²

المبحث الثالث: لإدارة الدولية للموارد البشرية حتمية في المنظمة الدولية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الدولية النتيجة الطبيعية لتحول المنظمات، من العمل المحلي إلى العمل على المستوى الدولي، خاصة في الشركات متعددة الجنسيات و المنظمات الدولية سواء كانت حكومية أو لا، و تزيد طبيعة البيئة الدولية من صعوبة أداء مهام المدير البشري الدولي، مما يستلزم أن تتوفر فيه بعض الشروط و أن يتمتع بمجموعة من المهارات و الكفاءات التي تؤهله لمواجهة هذه التحديات التي تفرضها بيئة العمل الدولية.

المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية الدولية

تختلف إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية داخل الحدود الوطنية من عدة جوانب سنبينها لاحقاً، لكن قبل ذلك وحب علينا تعريف و تبيان ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية

تعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها " مجموع سياسات و وسائل تسيير الموارد البشرية التي تستهدف المساهمة في رفع أداء المنظمة في إطار بيئة العمل الدولية". و تتميز بطابعها المعقد مقارنة مع إدارة الموارد البشرية داخل الدولة الواحدة، و يرجع هذا للسببين رئيسيين هما: تعدد الثقافات التي ينتمي إليها العاملون داخل المنظمة و البعد الجغرافي، مما يصعب من عمليات المراقبة و توحيد طرق ممارسة العمل.³

¹- نعيمة سعداوي، مرجع سابق، ص: 68- 69

²- راوية حسين، مرجع سابق، ص: 511

³ - Michel BARABEL et Olivier MEIER, **La Gestion Internationale des Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 2008, p : IX

2. الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية

من الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية نذكر الآتي:¹

- ✓ النمو السريع و زيادة عدد المنافسين العالميين و زيادة أهمية الشركات متعددة الجنسيات.
- ✓ زيادة الاهتمام بفاعلية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الأساس لنجاح أو فشل إدارة الأعمال الدولية.
- ✓ القصور أو الفشل في أداء المهام الدولية يكون مكلفاً سواء من جهة المورد البشرية أو المالية.
- ✓ إن تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثيرا ما يكون مقيد بسبب النقص في المواهب الإدارية الدولية.
- ✓ الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية سهل عملية تنظيم الشركات متعددة الجنسيات من خلال تطوير شبكات العلاقات الشخصية و قنوات الاتصال الأفقية.
- ✓ تلعب إدارة الموارد البشرية الدولية دوراً أساسياً في التحكم في المنظمة.
- ✓ تلعب إدارة الموارد البشرية الدولية دوراً أساسياً في تمكين منظمات الأعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة الصحيحة كونها تعد بعداً من أبعاد الإدارة الدولية.
- ✓ تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات.

3. الفرق بين الإدارة الدولية والإدارة المحلية للموارد البشرية

تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن الإدارة المحلية من عدة جوانب لعل أهمها ما يلي:²

أ. حجم المسؤولية:

في المؤسسة متعددة الجنسية يكون حجم المسؤولية أكبر في الإدارة الدولية للموارد البشرية، حيث تكون المسؤولة عن عدد أكبر من الوظائف، فقسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة متعددة الجنسية، يرتبط بعدد من الأنشطة و التي لا توجد في مجال الإدارة التقليدية للموارد البشرية، و من هذه الأنشطة:

- ✓ إعادة التوطين.
- ✓ تقسيم و تعريف الأفراد و عائلاتهم المنقولين من أو إلى دول أخرى.
- ✓ الاستشارات الضريبية للأفراد الموجودين بالدول الأخرى.
- ✓ المساعدة في خدمات مثل: الإسكان و بناء علاقات وطيده مع حكومة الدولة المضيفة.

¹- محسن علوان محمد و باقر على بلجات، "دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي"، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 3، جامعة المثنى 3، العراق، 2018، ص: 22

²- عبد الله بوكرواح و محمد حشماوي، "سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة المؤسسة، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص: 135-136

✓ تسهيل الحصول على تأشيرات الدخول.

✓ الإشراف على خدمات الترجمة اللغوية، و هذا على مستوى الوثائق الخاصة بالعمل، و على المستوى الشخصي مثل: عقود الإسكان، و المعاملات الشخصية في البنوك.

ب. الحاجة إلى اتساع الأفق:

ينبغي على مديري و ممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية توسيع مجالات خبرتهم، لتشمل معرفة الثقافات الأجنبية المتعددة، و الأطر القانونية، و أيضا الأعمال على المستوى العالمي و القضايا و الشؤون السياسية و الاقتصادية، التي تؤثر على فعالية قراراتهم و ممارستهم المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي.

ت. التحكم و السيطرة:

إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز و الفروع، و التنوع المستمر للمنتجات و المهارات و المعارف يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية، إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين و الإجراءات و القواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية، التي تأخذ بعدا أكثر تعقيدا، يؤثر على الإنجاز الفعلي لأطقم الإداريين و في العلاقات التنسيقية مع المركز.

المطلب الثاني: تحديات العمل في بيئة الأعمال الدولية

يختلف العمل في الوطن عنه في البيئة الدولية، فهذه الأخيرة تتميز بوجود مجموعة من التحديات التي تواجه العامل البعيد عن وطنه و أهله.

1. تنوع البيئة الثقافية

يمثل فهم البيئة الثقافية أمرا حيويا لنجاح عمل المنظمات في البيئة الدولية، و قد تلجأ المنظمات من أجل تحقق هذه الغاية إلى اتباع سياسات الاستقطاب و التعيين من أفراد البلد المضيف، مما يسهل من تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، نظرا لأن لديهم نفس الخلفية الثقافية، أو قد يتوافر للمنظمة عاملين مؤهلين يعرفون جيدا لغة و عادات البلدان التي يعملون فيها، و هذا نتيجة تأثير التدريب الذي يحدث نظرا لتعلم الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة من بعضهم البعض، حيث يساعدهم وجودهم المستمر معا على التعرف على الاختلافات بين الثقافات، غير أن هذا لا يعني عن تقدم بعض التدريب بصورة رسمية يركز على الاختلافات الجوهرية التي تؤدي إلى حدوث مشاكل العمل. إذن، على المديرين الدوليين أن يطوروا من أساليبهم حتى يتمكنوا من العمل في المستقبل مع أفراد سيمثلون جنسيات متعددة، و يتطلب هذا ضرورة تدريب المديرين على إدراك الاختلافات في العمالة و إعطائها الأهمية اللازمة و معرفه كيفية التعامل معها.

كذلك فقد تميزت تركيبة القوى العاملة قبل خمسينيات القرن الماضي بالبساطة فكانت الغالبية العظمى من الرجال، و كان معظم العاملين متشابهين من حيث خصائصهم الوظيفية، مما سهل من مهمة وظيفة الأفراد، كما كانت متطلبات هؤولا الأفراد كانت محدودة و بسيطة.

أما مزيج القوى العاملة الآن، فيشير إلى وجود تغيرات كبيرة، فنتيجة قوانين العمل الجديدة، زادت نسبة المرأة في القوى العاملة، و زادت أيضا نسبة الأفراد كبار السن العاملين برفع سن التقاعد، كما ازدادت نسبة صغار السن الذين يلتحقون بالقوى العاملة إلى جانب دراستهم. هذا ما يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تقابل هذا التنوع باستحداث ممارسات جديدة، فمثلا، نتيجة لزيادة نسبة المرأة في العمل يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى نظام العمل لنصف الوقت من أجل الإبقاء على الأفراد غير المتجانسين للعمل مع المنظمة.¹

2. اغتراب الموظف الدولي و عودته

حاولت العديد من الأبحاث إيجاد حلول خاصة بمشاكل الاغتراب، و هذا نظر إلى الطلب و الحاجة المتزايدة للموظفين الدوليين، و قد أجمعت معظم تلك الأبحاث على المبادئ التالية:

- ✓ على الشركات الدولية إعطاء الحرية المطلقة للموظف الإداري في قبول أو رفض المهام الخارجية التي تعرض عليه.
- ✓ أن يكون لديهم فكرة و خلفية كافية مسبقا حول طبيعة العمل في وظائفهم الجديدة سواء كانوا مدراء أو إداريين.
- ✓ أن تكون لديهم فكرة واضحة حول طبيعة المهام التي سيقومون بها في شركتهم بعد عودتهم من مهامهم الخارجية.
- ✓ أن يكون للموظفين المغتربين مرشد يحمي مصالحهم أثناء تأديتهم لمهامهم في الخارج و بعد عودتهم إلى بلدانهم الأصلية.
- ✓ الربط بين أداء المهام الخارجية للموظفين المغتربين و المسار الوظيفي في شركتهم، و تحديد المدة الزمنية التي تستغرقها مهامهم الخارجية.

و عند عودة المغتربين إلى وطنهم ينبغي أن يتلقوا تدريبات ثقافية لسد الفجوة الثقافية التي نشأت عندهم أثناء غيابهم عن وطنهم، ليتأقلموا مع كافة المتغيرات و المستحداث الإدارية و التنظيمية التي تمت في غيابهم، و في المقابل يطلب من المدراء العائدين تقديم شرح للخبرات التي اكتسبوها في مجال الأعمال الدولية، و إثراء موظفي الشركة بأفكارهم و خبراتهم التي اكتسبوها في الدول التي عملوا فيها، كما يتضمن برنامج إعداد و تأهيل المدراء العائدين بدائل عديدة لبداية عمل جديد إما في الشركة ذاتها، أو في شركة أخرى مماثلة أو إلى الفروع الأخرى في بلد أجنبي آخر.²

3. المسؤولية الاجتماعية في البيئة الدولية

يمكن النظر إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتباره تطبيق للتنمية المستدامة بالمنظمة، غير أنه يجب الإشارة هنا إلى أنه من الناحية الاصطلاحية يمكن أن نميز بين المعنى الفرنسي لهذا المفهوم و الذي يشير إلى المسؤولية اتجاه العمال بالمنظمة أو من ينوب عنهم، و بين المفهوم الأنجلوسكسوني الذي يعتبر أكثر شمولا، فهو يشمل بالإضافة إلى المفهوم السابق كلا من المسؤولية

¹ - رواية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 19- 20

² - عبد الله بوكروخ، الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018، ص: 95- 97

الاقتصادية اتجاه المساهمين و المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة. فعلى الصعيد الدولي لا يمكن تجاهل الجهود التي تبذلها الشركات متعددة الجنسيات، و يدخل ضمن هذا الإطار الإنقاص من الآثار السلبية التي تسببها مصانع هذه الشركات على البيئة، و تحسين ظروف العمل و المعيشة لعمالها، و خلق نشاطات لفائدة السكان المحليين أو البلد الذي توجد فيه أنشطة هذه المنظمات من قبيل المساهمة في محو الأمية، التعليم، الصحة، النشاطات الثقافية و الفنية، و حملات التلقيح ضد بعض الأمراض خاصة في المناطق النائية و المحرومة. و طبعاً فإن نشاطات الشركات متعددة الجنسيات ستكون مختلفة بحسب طبيعتها و المستوى المعيشي للبلد المضيف.¹

4. علاقات العمل في البيئة الدولية

تنشط الشركة متعددة الجنسيات بعيداً عن قوانين البلد الأم و تكون تحت قوانين البلد المضيف، و الذي تعكس قوانينه ظروفه الاقتصادية، و الاجتماعية، و ثقافة أفرادها، من هنا يصبح التعاون المشترك بين الاتحادات العمالية و إدارة الشركات ضرورياً، فمن خلال الاتفاقيات التي تعقد بين ممثلي الاتحاد و بين الشركة يتم تحديد الدور الذي يؤديه كل طرف بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على حقوق و مصالح الطرف الآخر.

و السؤال الذي يطرح عند التطرق لبيئة الأعمال الدولية هو لمن يتبع العمال المغتربون، هل يتبع هؤلاء للاتحادات العمالية في البلد الأم أم إلى الاتحادات في البلد المضيف؟ كما أن بعض الدول لا يوجد فيها اتحادات عمالية أصلاً، و عليه كيف يتم حماية و حفظ حقوق المغتربين؟

هنا تلجأ بعض الدول إلى إخضاع العمال الأجانب لقوانين الاتحادات العمالية فيها، فتوفر لهم مظلة حماية مثلهم مثل زملائهم المحليين، و لا تتدخل في هذا الشأن الاتحادات العمالية في البلدان الأصلية، و في دول أخرى يتم عقد اتفاقيات عمالية بين الاتحادات من كلا البلدين، و تتضمن الاتفاقيات من هذا النوع مساواة الحقوق الممنوحة للعمال و الموظفين في كلا البلدين.²

المطلب الثالث : العمالة في البيئة الدولية

حتى تقوم الشركات متعددة الجنسيات بأعمالها في مختلف الدول تحتاج إلى موارد بشرية توظفها لهذا الغرض، في هذا المطلب سنبين مصادر هذه العمالة، و مختلف الصفات التي يجب أن يتحلى بها من هم في المناصب القيادية.

1. مصادر العمالة

تنقسم العمالة على المستوى الدولي إلى ثلاثة أقسام فيمكن أن تكون من البلد الأم للمنظمة أو من البلد المضيف، كما يمكن أن تكون من بلد آخر غيرهما.

¹ - Benoît THERY, *Développer les Ressources Humaines à l'Internationale*, Edition Dunod, Paris, 2011, p : 170- 171

² - عبد الله بوكرواح، مرجع سابق، ص: 98- 99

أ. من البلد الأصلي للمنظمة:

في هذه الحالة ستكون الخلفيات الثقافية و العلمية مشتركة بين الموظف الدولي في الفرع و القيادة الإدارية المركزية العاملة في مقر الشركة الأم، مما يسهل عملية الاتصال و التنسيق الفوري بين الطرفين، و نقل التكنولوجيا، لأن الموظفين المحليين (من الدولة الأم) هم الأكثر قدرة على تطبيقها في البلد المضيف. و من سلبيات هذا الاختيار أن الموظفين من الدولة الأم تكون معلوماتهم ناقصة من ناحية البيئة الثقافية، الظروف الاقتصادية، الأعراف الاجتماعية، و القوانين السارية المفعول في الدولة المضيفة. هذا على الرغم من أن هؤلاء الموظفين يتم تدريبهم من أجل تخفيض تأثير هذه الفجوة المعلوماتية، و تدفع مقابل ذلك الشركة تكاليف باهظة على التدريب، و من ناحية أخرى فإن الموظف المعترب يحتاج إلى مصاريف عالية إذا ما بقي لفترة طويلة يعمل في فرع الشركة في الدولة المضيفة، لهذا فإن التعيين من البلد الأم يكون عادة في المناصب التي تتطلب مهارات خاصة و مستوى عال من الكفاءة و الخبرة، أو في وظائف تقنية حساسة في فروع الشركات في البلد المضيف.¹

ب. من البلد المضيف:

تميل المؤسسات بصورة عامة إلى استخدام موظفين من البلد المضيف للأسباب التالية:²

✓ توظيف مواطنين محليين لا يكلف كثيرا، و بهذا فإن المؤسسة لا تقلق حول تكاليف مغادرة الوطن، التنقل و السماح بالدراسة.

✓ عادة ما ترحب الحكومات المحلية بوظائف جديدة و جيدة لمواطنيها.

✓ استخدام المهوبة المحلية يجنب الشركة مشكلة التعامل و التعايش مع ثقافة البلد المضيف.

و لكن هذا لا يعني أن هذه الطريقة لا تنطوي على بعض السلبيات فمثلا:³

✓ أن أساليب العمل التي تستخدمها الشركة الأجنبية غالبا ما تكون غير مألوفة لدى الموظفين من البلد المضيف، و عليه فإن كفاءتهم و أدائهم يظل منخفض لفترة طويلة نسبية.

✓ تواجه الشركة الأجنبية صعوبة في تدريب و توجيه الموظفين المحليين بسبب صعوبة التفاهم و التخاطب بين الطرفين الناجم عن صعوبة استخدام اللغة الأجنبية، خاصة من جانب الموظفين العاديين.

ت. تعيين الموظفين من بلد ثالث:

في هذه الحالة يتم تعيين موظفين لا ينتمون لا إلى الدولة الأم و لا إلى الدولة المضيفة، بل يكونون من جنسيات مختلفة، فيتم التعاقد مع موظفين من ذوي التخصص العلمي و الخبرة في المجال من بلد ثالث لغرض إدارة العمليات الإنتاجية في البلد

¹- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 65

²- عبد الله بوكروخ، مرجع سابق، ص: 20

³- علي عباس، مرجع سابق، ص: 67

المضيف، بهدف تعميق مفهوم عولمة الإنتاج وفق منظور إستراتيجي طويل المدى، يحدد المعالم المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الدولية، فهؤلاء الموظفون سيحتلون لاحقاً مراكز قيادية متقدمة في الفروع و على مستوى البلد الأم.

و قد قامت العديد من ش. م. ج بتطوير نظام استراتيجي لاختيار الموظفين من الدولة الأم، الدولة المضيفة، أو من الدول الأخرى، و هذا بغض النظر عن جنسية الموظف، دينه، عرقه أو مذهبه السياسي، المهم فقط هو توفر السمات و المواصفات المطلوبة، و قد ساعدت هذه الاستراتيجية في إعداد موظفين دوليين أكفاء لاستلام مراكز قيادية في الفروع الدولية لهذه الشركات.¹

الجدول 1-3: أوجه اختيار العمالة الدولية

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التكيف في الدول المضيفة - دفع تكاليف عالية على التدريب - الضغوط النفسية المستمرة في مكان العمل - مشكلات التكيف الأسرية 	<ul style="list-style-type: none"> - التآلف مع أهداف الشركة - الولاء للشركة - الكفاءة التقنية - سهولة الرقابة على العمل 	التوظيف من البلد الأم
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة الرقابة على عمل الموظف - صعوبة الاتصال - ضعف فرص العمل المتاحة أمام مواطنين البلد الأم 	<ul style="list-style-type: none"> - التآلف مع البلد المضيف - تكاليف المحافظة على الموظف أقل - إمكانية ترقية الموظفين المحليين - الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة 	التوظيف من البلد المضيف
<ul style="list-style-type: none"> - منافسة المواطنين المحليين - حساسية البلد المضيف 	<ul style="list-style-type: none"> مدراء دوليون و موظفون أقل تكلفة 	التوظيف من بلد ثالث

مصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص: 69

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص: 67- 68

2. المهارات الواجب توفرها في المدير الدولي

يملك المدير الدولي ميزات إضافية تجعله يختلف عن بقية المدراء في منظمات الأعمال الأخرى، نظرا لكثرة التعقيدات في متغيرات البيئة العالمية التي يعمل فيها، و من الخصائص المطلوب توفرها في المدير العالمي نذكر ما يلي:¹

أ. امتلاك الرؤيا الإستراتيجية:

يحتاج المدير الدولي إلى امتلاك قدرته على الإدراك الاستراتيجي كون البيئة التي يعمل فيها معقدة و ذات متغيرات واسعة، فالقدرة على الإدراك الواسع و البعيد الأمد تساعده في التنبؤ بالاتجاهات المختلفة للمنظمة لمواجهة التحديات المتوقعة في مسيرتها و كذلك لاقتناص الفرص المتاحة أمامها.

ب. التأقلم مع الاختلافات الثقافية:

تعمل المنظمة الدولية في ظل مجتمعات مختلفة من حيث أنظمتها، ثقافتها، قيمها، و تقاليدها، فالمنظمات الدولية تجمع في الغالب أنواع متعددة من الثقافات مع تنوع واسع في الموارد البشرية، و بالتالي تتطلب عملية إدارة هذا التنوع أن يمتلك المدير القدرة على فهم الاختلافات الثقافية، و يعمل على خلق حالة من التناسق و الانسجام بحيث يكون مصدر قوة للمنظمة بدلا من أن تكون مصدر ضعف و تأخر.

ت. القدرة على العمل في قيادة الفريق الدولي:

يتميز فريق العمل الدولي بخصوصية الاختلافات الثقافية و تعقيد البيئة التي يعمل فيها، إضافة إلى كثرة التحديات التي تواجهه، مما يتطلب من المدير الدولي امتلاك قدرات قيادية كبيرة تساعده في مختلف المواقف الصعبة و المعقدة، و كذلك يجب أن يمثل المدير الدولي قدوة للعاملين في المنظمات الدولية بما يؤدي إلى أن يكون الملهم و المتحمس لهم على الابتكار و الإبداع، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

ث. امتلاك قدرات خاصة في التمويل الدولي:

يحتاج المدير الدولي إلى امتلاك قدرات خاصة في مجالات مرتبطة بالتمويل الدولي، و إلى معرفة الأنظمة المالية المعمول بها، و أساليب العملات المختلفة كالتعاملات في مجال الضرائب و القروض.

ج. امتلاك المدير قدرات و مهارات خاصة بالتسويق الدولي:

يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي من حيث الأدوات التسويقية المستخدمة، طريقة إدارة المزيج التسويقي الدولي، و كذلك الإستراتيجية التسويقية الدولية، لذلك فالمدير الدولي يجب أن يكون ملم بالجوانب المتعلقة بتحليل حجم الأسواق المستهدفة من ناحية الطلب، حجم المبيعات المتوقعة، و نصيب المنظمة الدولية المتوقع من حجم السوق (الحصة السوقية)، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة في السوق الدولية و امتلاكها الحصة السوقية المناسبة التي تحقق أهداف المنظمة.

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص: 89- 91

ح. قدرة الحصول على المعلومة و التنبؤ و التحليل:

في عالم مبني على المعرفة و إدارة المعلومات، يحتاج المدير الدولي لامتلاك قدرات و مهارات عالية في كيفية جمع المعلومات و الحصول على المعرفة المطلوبة في خلال البحث و التحليل، و هذا بغية تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

خ. مهارات خاصة في مجال الثقافة التنظيمية:

إضافة إلى المهارات السابقة يجب أن يمتلك المدير الدولي بعضا من المهارات الخاصة في مجال الثقافة التنظيمية و فن التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية

في إطار العمل على الصعيد الدولي يمكن أن تتخذ إدارة الموارد البشرية عدة أشكال من أهمها ما يلي:¹

1. عمليات متعلقة بالشركة الأم خارج الحدود الإقليمية

إن الانتقال إلى العمل الدولي يتطلب من المنظمة أن يكون لها نشاط في دولة أجنبية أو أكثر سواء كان إنتاجا أو تسويقا، و بالتالي يجب أن تمتلك الشركة أدوات تستطيع من خلالها التعامل مع البيئات المختلفة خارج البلد الأم، خاصة فيما يتعلق بمعرفتها بالثقافات، العادات، القيم، و الصيغ الإدارية و المالية المعمول بها في تلك الدول.

2. نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم خارج الحدود الإقليمية

أن تواجد الشركة خارج الحدود الإقليمية للبلد الأم يتطلب منها نقل مجموعات من العاملين للعمل في الفروع الجديدة لها بالخارج، و هذا يعني أن هؤلاء العاملين سيواجهون مشاكل كثيرة و مختلفة الأنواع منها:

✓ الاختلاف في اللغة.

✓ الاختلاف في القيم الاجتماعية.

✓ الاختلاف في العادات و التقاليد السائدة في المجتمع.

✓ الاختلاف في صيغ العمل.

✓ الاختلاف في نوع التكنولوجيا المستخدمة.

✓ الاختلاف في طبيعة الأنظمة السياسية و الاقتصادية السائدة و المطبقة.

✓ الاختلاف في المعارف و المعلومات.

إن هذا الانتقال يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تمتلك قدرات و سياسات تسهل عملية الانتقال للعاملين بالشركة الأم إلى العمل خارجها بدون مشاكل أو معوقات و بما يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بالفاعلية و الكفاءة المطلوبة.

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص: 83- 86

3. تنمية سياسات و ممارسات العمليات الأجنبية

إن انتقال المنظمات من المحلية إلى العالمية و التواجد في بلد غير بلدها الأصلي، يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن يكون لديها سياسات و ممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلالها أن تدمج فيها الممارسات المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تمتلكها الشركة الأصلية مع تلك الممارسات و الصيغ الموجودة في البلد المضيف، بما يؤدي إلى امتلاك إدارة الموارد البشرية في الفرع (البلد المضيف) سياسات و ممارسات خاصة بالعمليات الأجنبية تتناسب و قواعد و ممارسات العمل مع البيئة الجديدة و متطلباتها.

4. وجود أنماط تنظيمية جديدة كالوكالات الحكومية و المنظمات الخيرية

هنالك أنماط تنظيمية أخرى موجودة في هذه البيئة كالمنظمات الدولية و الأمم المتحدة و قوات الطوارئ المختلفة... هذه المنظمات الدولية ترسل مئات الأفراد من المركز الرئيسي لها في عمليات خارجية في مختلف دول العالم عبر القارات المختلفة و لأجل نجاح هذه المنظمات في أداء مهامها و إنجاز أعمالها، يجب أن تكون لها أنماط تنظيمية لمواردها البشرية بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

5. العمل مع الشركات الأجنبية في البلد الأم

ينطبق هذا النوع من الإدارة الدولية للموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية الذي يتطلب منه أن يعمل داخل بلده، و لكن في فرع منظمة أجنبية موجودة في بلاده، و تختلف هذه المنظمة عن المنظمة المحلية في العديد من الجوانب إضافة إلى أن العمل في هذا النوع من المنظمات يتطلب منه العمل مع مجلس إدارة أجنبي يتصف بمجموعة من الخصائص المختلفة عن الواقع الموجود في البيئة المحلية لبلده، و هذا يتطلب منه العمل على المحافظة على أنماط الإدارة و الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الأصلية في البلد الأم، و من الأمثلة الشائعة على هذا النوع عمل الأمريكان في داخل الولايات المتحدة الأمريكية في فروع موجودة في داخلها تعود لشركات أجنبية (يابانية - ألمانية - فرنسية...).

6. توظيف مواطنين أجنبي حديثي الهجرة

وفقا لهذا النوع من الإدارة الدولية للموارد البشرية يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في منظمة أعمال محلية بتوظيف مواطنين أجنبي أو الحاصلين على الموافقات للهجرة إلى ذلك البلد لغرض قيامهم بأداء الاحتياجات الخاصة بالعمل، و يحدث ذلك عندما لا يجد صاحب العمل في الغالب العدد الكافي من الموارد البشرية المحلية لغرض تشغيلهم لأداء المهام المطلوبة. أن عملية الاستعانة بأفراد أجنبي حديثي الهجرة يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على معرفة تامة بالقوانين المحلية التي تحكم تشغيل مثل هؤلاء العاملين، و من ذلك معرفة كيفية الحصول على تراخيص العمل التي تسمح لهم بالعمل، و القوانين التي تحكم ذلك، كذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحقيق التكامل بين اللغات و الخلفيات الثقافية المتنوعة للعاملين.

إن عمليات التشغيل هذه تخلق الكثير من المشاكل التي تتطلب اختبار مدير موارد بشرية كفؤ للعمل في هذه المنظمات مع تدريب عالي المستوى، كما يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص التي تزيد من قدره على التعامل بمرونة مع الأفراد الذين يمتلكون ثقافات و خلفيات مختلفة.

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية في خدمة استراتيجية المنظمة

بعدا رأينا مختلف المراحل التي مر بها تطور إدارة الموارد البشرية من بداياتها إلى غاية ربطها بمفهوم الاستراتيجية و الإدارة الدولية، سنحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة على تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، و ذلك من خلال إبراز مختلف مكوناتها، و تحديد مسؤوليات كل طرف فيها، بالإضافة إلى تبيان مختلف الاتجاهات الحديثة المرتبطة بعملية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية الدوافع و الأهمية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد لتنمية الموارد البشرية، فمنهم من يحددها في عمليات التدريب و التعليم، و منهم من يرى أنها تتجاوز هذا المفهوم الضيق.

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية

يعرف علي السلمي تنمية الموارد البشرية بأنها "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا، و القائمة على معلومات صحيحة، و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، و المفهومة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته، و القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب، و الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات".¹

و يرى NADLER أن تنمية الموارد البشرية هي "أحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية، و المتمثلة في تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، و تحسين بيئة الموارد البشرية". حيث يمكن التمييز بسهولة بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية المتكاملة و المكونة لعملية الموارد البشرية.²

أما مكتب العمل العربي فيبرز أن "مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، و لم يعد يقتصر فقط على التعليم و التدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير و السلوك، نوعية التعليم و التدريب، نوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات، العلاقات الاجتماعية، العادات و التقاليد و ثقافة الشعوب، و طرق و أساليب العمل و الإنتاج، أي تعبئة المستخدمين بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم. بمعنى تنمية الفرد من جميع نواحيه الاجتماعية و الثقافية مع التركيز على النوعية، من أجل تعديل سلوكه و خلق الإبداع في المهارات و الإنجاز".³

¹- على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 216

²- بختة حداد و محمدي عز الدين، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثاني، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018، ص: 627

³- محمد الزهرة و محمد كريم فريجة، "دور إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية"، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، العدد 16، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018، ص: 109

و تعرف تنمية الموارد البشرية أيضا بأنها "مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية بشكل مستمر لتعظيم القدرات الكامنة لمواردها البشرية و تطوير استخدامها إلى أقصى حد ممكن بما يخلق لها الميزة التنافسية ضمن بيئتها المحلية و العالمية التي تتميز بعدم الاستقرار، و يتجلى ذلك من خلال الرضا، الاستقرار الوظيفي و تحسين أداء العاملين".¹

أما التنمية المستدامة للموارد البشرية فهي "اعتراف المنظمة بإمكانيات مواردها البشرية، و التزامها بتطويرها و صيانتها مع الحاجة إلى التحسين المستمر لمهارات الأفراد، خصوصا من خلال تحسين ظروف ممارسة العمل، تطوير مهارات العمال و كفاءاتهم، و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية".²

و بالنسبة لأحمد منصور فإن تنمية الموارد البشرية هي " أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية، و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية و هي أيضا وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية، و تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه".³

من خلال للتعريف السابقة تتضح نقطة بالغة الأهمية و هي: هل تنمية الموارد البشرية يقصد بها عملية التدريب و التعليم، كما ذهب إلى ذلك أحمد منصور في التعريف الأخير، أم أنها تتعدى ذلك إلى مفهوم أوسع و أكثر شمولاً؟

و الحقيقة أن أغلب الباحثين، كما ورد في التعريف الأربعة الأولى، يتفقون على أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يتجاوز التعبير عن عملية التكوين و التعليم بل يشمل كل ما تقدمه إدارة المؤسسة من تدريب و تعليم بالطبع، بالإضافة إلى: التحفيز، التمكين، الترقية... و ما إلى ذلك من السياسات و البرامج بغرض الرفع من مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، و هذا ما سيعتمده الباحث كإحدى إعداد هذه الأطروحة.

¹- مراد بلخيري، " تنمية الموارد البشرية في التّنظيمات الصناعية الجزائرية – النظرية و الواقع"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 337

²- Samia KANNOUCHE et Tayeb CHABI, «L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas : l'entreprise Cevital», Revue algérienne des ressources humaines, Volume 3, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Mascara, Mascara, 2019, p : 74-75

³- نعيمة باريك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص: 276

2. دوافع تنمية الموارد البشرية

توجد العديد من الأسباب و الدوافع تدفع المنظمات إلى الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، لعل من أبرزها:

- ✓ إزدياد تعقد الوظائف من حيث مكوناتها و مهاراتها، و ظهور و وظائف ذات نوعيات خاصة و معقدة.
- ✓ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما و نوعاً¹
- ✓ توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم لتحقيق الأداء المتوقع منهم.
- ✓ تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد، و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- ✓ تهيئة الأفراد لوظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية.
- ✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
- ✓ التنوع و التعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعداد الثقافي.
- ✓ شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم بمجددًا بمهارات و قدرات و معارف لمواكبة مختلف التطورات.²

3. أهمية تنمية الموارد البشرية

تتحلى أهمية تنمية الموارد البشرية من حيث أنها تؤدي إلى:

- ✓ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء و الفعال للأفراد.
- ✓ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (الآلات، معدات، مواد).
- ✓ تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل، و ذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- ✓ توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة.³

¹- عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، " تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة - تأصيل نظري معاصر"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 4، العدد 8، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2017، ص: 165

²- أحلام بن عمارة، " دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 9، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2018، ص: 100

³- عتيقة حرايرية و هشام بوخاري، مرجع سابق، ص: 165

المطلب الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية و تحديد المسؤوليات

يضم نظام الموارد البشرية عدة مكونات، منها ما هو مرتكز على العمل، و منها ما هو متعلق بالموارد البشري، و جانب ثالث متعلق بالنظام في حد ذاته.

1. مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يتكون نظام تنمية الموارد البشرية من مجموعة من العناصر تتمثل في الآتي:¹

أ. مكونات تركز على تحليل و تطوير المورد البشري:

يندرج تحت هذه الفئة كل المكونات التي لها علاقة بالأفراد العاملين كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، الإشراف و التوجيه، تقييم الأداء، الترقية، التخطيط، التدريب، التفويض، و التمكين.

ب. مكونات تركز على العمل:

تضم هذه الفئة المكونات التي لها علاقة بالعمل كعمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل، و تحسين العمل. و نتيجة لهذه العمليات يصبح بالإمكان تحديد مواصفات و مهارات و قدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عملية تنمية الموارد البشرية.

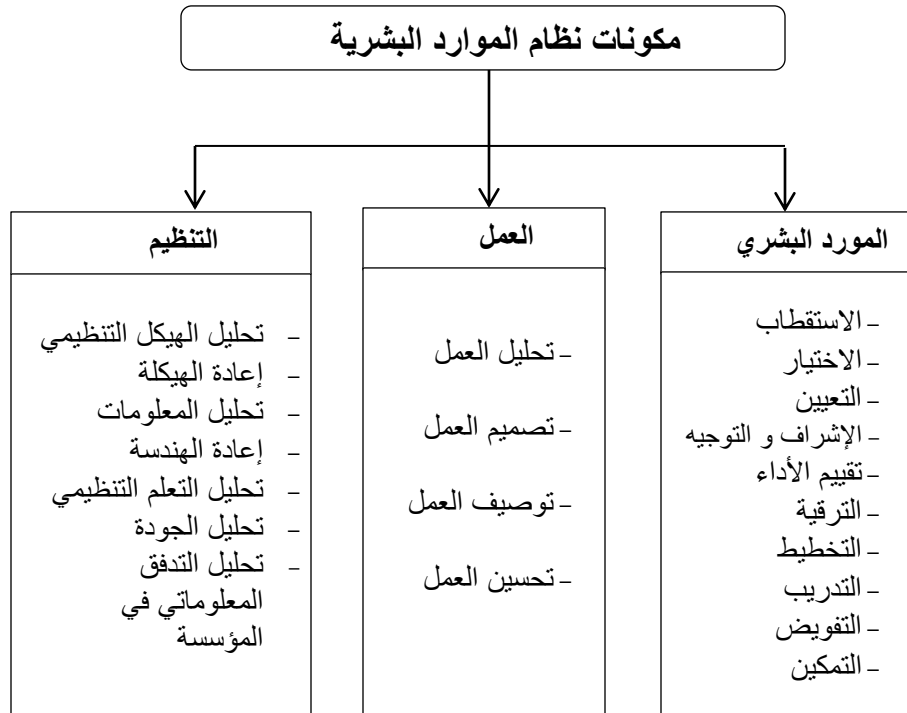
ت. مكونات تركز على التنظيم:

تشمل هذه الفئة عمليات تحليل الهيكل التنظيمي، إعادة الهيكلة، تحليل المعلومات، إعادة الهندسة، تحليل التعلم التنظيمي، تحليل الجودة، تحليل التدفق المعلوماتي في المؤسسة.

و يمكن تمثيل مكونات نظام الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

¹- بخته حداد و محمدي عز الدين، مرجع سابق، ص: 631

الشكل 1-4: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية



مصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

2. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تنقسم مسؤوليات تنمية الموارد البشرية إلى أربع مستويات، وهي كما يلي:¹

أ. المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:

تقوم بصياغة رؤية مستقبلية واضحة لمفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و تعمل على إيصالها إلى المستويات الإدارية المباشرة، فكل قرار صحيح يتم اتخاذه بهذا الخصوص ينتج عنه نموا و تقدما في إمكانيات الموارد البشرية بالمؤسسة، فعلى مستوى الإدارة العليا تتم مراجعة النظم، هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، و خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح و يبدع فيها المورد البشري، مع توفير الموارد المالية اللازمة و الإشراف على التزام الإدارات و الأقسام المختلفة بتطبيق خطة العمل المرسومة.

¹ - سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 55- 56

ب. المسؤوليات على مستوى الإدارة المباشرة:

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية لوظائفها بكفاءة و فعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها و طاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية قد تكون منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.

يعتبر المسؤول المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي للأفراد و الأقرار على اكتشاف إمكاناتهم و مواطن القصور في أدائهم، بالتالي فهو الأقرار على تحديد احتياجاتهم التنموية.

و من المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المسؤول المباشر في عملية تنمية الموارد البشرية نجد:

- ✓ المشاركة في اختيار الأفراد المناسبين و إستاد المهام لهم.
- ✓ متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه و إعطاء التوجيهات و الإرشادات اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- ✓ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.
- ✓ التدريب أثناء العمل.
- ✓ استخدام نظام الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات المرغوبة.

ت. المسؤوليات على مستوى الجهات المتخصصة

أي وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، تكون عادة احدى دوائر مديرية الموارد البشرية، أو من خلال وجود مراكز تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الكبيرة و المتوسطة، أو بالتعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة في تنمية الموارد البشرية.

ث. المسؤوليات على مستوى المورد البشري

يتحمل الموظف مسؤولية النهوض بمستواه العملي و العلمي ليتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية و المستقبلية في إطار مساره الوظيفي، لذلك كان لزاما عليه أن ينمي معارفه و يثريها من خلال ما تتيحه له المنظمة من فرص و إمكانيات.

إن نجاح عملية تنمية الموارد البشرية يتطلب تضافر الجهود المبذولة على كل المستويات، ابتداء بالإدارة العليا و وصولا إلى المورد البشري، مرورا بالجهات المتخصصة و المسؤولين في الإدارات المباشرة.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية

تختلف النظرة المعاصرة لتنمية الموارد البشرية عن النظرة السابقة التي كانت تقوم على اعتبار تنمية الموارد البشرية نشاطا روتينيا يهدف إلى الاستجابة لحاجات المنظمة في الحاضر دون مراعات لما قد يحمله المستقبل، و لهذا ما يبرره فقد كانت بيئة الأعمال في ذلك الوقت تعرف نوع من الاستقرار عكس بيئة الأعمال الحالية المتميزة بتغيراتها المتسارعة.

1. الاتجاه التقليدي و الاتجاه الحديث لتنمية الموارد البشرية

الجدول التالي يمثل مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي و التوجه الحديث لتنمية الموارد البشرية:

الجدول 1-4: الاتجاه التقليدي و الاتجاه الحديث لتنمية الموارد البشرية

التوجه القديم	التوجه الحديث
تنمية الموارد البشرية سياسة من سياسات المنظمة	تنمية الموارد البشرية استراتيجية من استراتيجيات المنظمة
تنمية الموارد البشرية عند الحاجة و لتغطية حاجات الحاضر	تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة في الحاضر و لاحتياجات المستقبل
سياسة تنمية الموارد البشرية لا تعتمد على التنبؤ	سياسة تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ
التركيز على تدريب الخط الأول و الإدارة المباشرة.	التدريب و التنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة
مسؤولية تنمية الموارد البشرية محدودة	تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع
التدريب و التنمية تكلفة	التدريب و التنمية استثمار بشري
الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء	شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة.
التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته	تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب و التنمية
أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة	تقنيات تدريب و تعلم عالية المستوى
التركيز على الجانب النظري و التدريسي	التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة
لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 446- 447

2. الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية

و يمكن إجمال الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

أ. تنمية الموارد البشرية نظام لتعليم استراتيجي مستمر:

تنظر الأدبيات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم و العمل بأن واحد، و تعتبر مسألة تنمية الموارد البشرية جزءا من استراتيجية المنظمة تهدف لتحقيق نمو المنظمة و بقائها. و هي مشكلة من العناصر الأربعة التالية:

✓ المدخلات: تشمل فئات و أنواع مختلفة من الموارد البشرية داخل المنظمة.

✓ الأنشطة: ما يقوم به المدربون و المتدربون في البرامج التدريبية أو التنموية.

✓ المخرجات: و هو التطور و التحسين في أداء الموارد البشرية الحالي.

✓ التغذية العكسية: و تمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب و التنمية.

ب. تحويل تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية:

تحولت تنمية الموارد البشرية إلى استراتيجية جزئية ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هذه الاستراتيجية تتكامل و تتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية، حيث تأخذ في اعتبارها الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية. هذا التحول يتعدى مجرد تغيير التسمية إلى تغيير الأهداف، البعد الزمني، المادة التعليمية، الأساليب، و في القواعد و المبادئ التي تقوم عليها سياسة تنمية الموارد البشرية سابقا.

ت. التوافق مع التغيير و احتياجاته:

عرف تصميم الأعمال و إدارتها تغيرات كبيرة، مما يتطلب تحديث مستمر في مهارات الموارد البشرية، و لا يكون ذلك إلا باتباع أساليب حديثة تركز على مهارات العمل الجماعي و تعليم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز أعمال مشتركة. و هذا يكون على كافة المستويات الإدارية من خلال تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم و إدارة العمل الجديد، و تنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.¹

ث. المنظمة المتعلمة:

المنظمات المعاصرة هي منظمات تعليم، تهدف إلى التعليم المستمر لمواردها البشرية، و ذلك من أجل تحسين جودة منتجاتها و تحقيق الرضا لدى زبائنها، و من ثم كسب ولائهم للمحافظة على بقائها في السوق. المنظمة المتعلمة لا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ظرفية و مؤقتة بل عملية مستمرة، لأن بيئة العمل دائمة التغيير، و المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية مع هذه التغيرات من خلال جهود التعلم المستمر.

ج. تنمية الموارد البشرية استثمار بشري:

تنمية الموارد البشرية حقل استثماري خصب، الإنفاق فيه يكون له عائد شأنه في ذلك شأن أي استثمار آخر، فهو بند استثماري في موازنة المنظمة، و يؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح الاستثمار، و هنا ينبغي الإشارة إلى أننا نتحدث عن استثمار طويل الأجل، لا تتحقق عوائده في المدى القصير، طالما أننا اعتبرنا أن تنمية الموارد البشرية مسألة استراتيجية.

ح. التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية استراتيجية طويلة الأجل تبنى على التعلم المستمر، بالتالي فلا بد من التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية، فالخطيط الناجح يقوم أساسا على استقراء ما يمكن أن يحدث في المستقبل لاتخاذ الاستعدادات و الاحتياطات اللازمة، و بالتالي فاستراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث تغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 441-442

في السابق، بل أصبحت تعتمد على التنبؤ و التوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل، و الاستعداد سلفا للتكيف معها باتخاذ الإجراءات المناسبة.¹

خ. تدريب وتنمية فرق العمل:

تتجه منظمات الأعمال أكثر فأكثر إلى تبني فكرة تنمية فرق العمل، و بموجب ذلك تسعى لتعليم أعضاء هذه الفرق مهارات و تقنيات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، و من أهم هذه المهارات:

- ✓ مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- ✓ مهارة التفاعل و التعاون مع الآخرين.
- ✓ مهارة المشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرار بشكل الجماعي و التحلي بروح المسؤولية.
- ✓ إثارة روح التحدي و قبول التغيير و التفاعل معه.
- ✓ مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة و تعلم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- ✓ مهارة التفكير مع الآخرين.
- ✓ مهارة تنسيق العمل مع الآخرين للتوصل إلى أشياء جديدة و مبتكرة.

د. تدريب و تنمية المديرين:

ازداد اهتمام المنظمات برفع مستوى مهارة المدراء التنفيذيين باعتبار أنهم يمثلون الإدارة العليا فيها، و هم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة و الاحترافية ستكون مصير المنظمات التي يقودونها الاضمحلال ثم الزوال.²

المطلب الرابع: المجالات الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

تمثل المجالات الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ما يلي:³

¹- ربيع أحمد بن يحيى، أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 63

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 445-446

³- نصر الدين بن ندير و فائزة بعيليش، " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية"، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، 2015، ص: 191- 192

1. استراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

يعد التدريب وسيلة التكيف بين التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية و بين تحقيق أهداف المؤسسة. و وجد الباحث "ريتشارد نورمان" من خلال دراسته "أن التدريب حين يتجه نحو الإخفاق، فذلك لأنه يكون موجها نحو حدث معين، عوضاً أن يكون جزءاً من برنامج أوسع". فاستراتيجيات التدريب المناسبة تتوقف على مجموعة من المعايير، تتمثل في: الأهداف، المادة العلمية، الإمكانيات و الموارد المادية و الموارد البشرية، مبادئ و أسس التعلم.

2. استراتيجية تقييم الأداء

استراتيجية تقييم الأداء تعد منطلق تنمية الموارد البشرية لأنه بناء على نتائج تقييم الموارد البشرية تضع المؤسسة خططها التدريبية، و يكون تقييم الأداء بشكل مستمر معتمداً على ملاحظات الرؤساء لمرؤوسيههم. و حسب "علي السلمي" فإن "استراتيجية تقييم الأداء في المؤسسة لا تعمل لوحدها بل هي جزء من نظام أدائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجمة عن استخدام الموارد البشرية. حيث تعتبر عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم تسيير الأداء التي تتعلق بنتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة، و من جهة أخرى تزداد ثقة الموظفين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، و أيضاً كلما أتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي حول هذه التقديرات و شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كافي بجوانب عملهم، و يجب أن يحرص الرئيس المباشر على مناقشة مرؤوسيه للوصول إلى معالجة نواحي القصور في الأداء.

3. استراتيجية تنمية المسار الوظيفي

يرغب الموظفون في زيادة معارفهم و تنمية خبراتهم لتحقيق طموحاتهم المهنية في شغل وظائف في مستوى أعلى، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال عملية مشتركة بين الموظف و المنظمة من خلالها يتم تبني استراتيجية تنمية المسار الوظيفي التي تقوم بأنشطة إعداد الفرد لمراحل السير الوظيفي المتصاعد، و تحديد المهارات المطلوبة لكل منصب، في حين يتطلب الأمر بذل مجهود من قبل الفرد للوصول إلى طموحاته الشخصية.

تمثل عملية تنمية المسار الوظيفي العملية المستمرة التي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، بمعنى أنها مجموعة من البرامج المصممة من طرف المؤسسة لمساعدة العاملين بها للتوفيق بين طموحاتهم، كفاءاتهم، و أهدافهم الشخصية مع الفرص الحالية أو المستقبلية الممنوحة من طرف المؤسسة. فاستراتيجية تنمية المسار الوظيفي تسعى إلى تحقيق التوافق و التطابق بين الأفراد من جهة، و بين الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، حيث يرى "Walter Storey" أن "هناك حقيقتين مهمتين لعملية تنمية المسار الوظيفي هما:

✓ أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقه شخصية مرضية و منتجة.

✓ أن المؤسسة تختار، تعين، و تنمي الموظفين بفعالية، و ذلك لتوفير قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

يشير مصطلح الموارد البشرية إلى جميع العاملين بالمنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، و يتمتع هذا المورد ببعض الخصائص الاقتصادية و أخرى غير اقتصادية مما جعل بعض الباحثين يرفضون تسمية البشر بالمورد بل يرون أنهم في الحقيقة يمتلكون الموارد، غير أن مصطلح إدارة الموارد البشرية عرف انتشارا واسعا جراء استعماله من قبل المؤسسات الاقتصادية و في الأبحاث الأكاديمية، و تعتبر فترة 1911 إلى 1970 من أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية نظرا لما تحويه من نظريات فكرية كالإدارة العلمية، و عملية الإدارة، المدرسة البيروقراطية، و مدرسة العلاقات الإنسانية...

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفهوم التقليدي الذي يعتبرها نشاطا روتينيا يشمل النواحي التنفيذية مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين، و غيرها من الممارسات التسييرية الروتينية الأخرى إلى اعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسة و لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، فهي وظيفة ذات بعد استراتيجي، تسعى لامتلاك موارد بشرية ذات تأهيل عالي و مناسب مواكبة للتغيرات المتسارعة التي أحدثتها العولمة و التطور التكنولوجي الهائل سيما في وسائل الإعلام و الاتصال.

إن انفتاح المؤسسات على العالم الخارجي و بروز العديد من الشركات متعددة الجنسيات، أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية الدولية التي تتميز بطابعها المعقد مقارنة مع إدارة الموارد البشرية داخل حدود الدولة الواحدة، ففي الشركة متعددة الجنسية يكون حجم المسؤولية أكبر مما يحتم على مديري و ممارسي الإدارة الدولية للموارد البشرية توسيع مجالات خبرتهم، لتشمل معرفة الثقافات الأجنبية المتعددة، و الأطر القانونية المتعلقة بالموارد البشرية في المجال الدولي.

يتفق معظم الباحثين أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يشمل كل ما تقدمه إدارة المؤسسة من تدريب و تعليم، بالإضافة إلى: عملية التحفيز، التمكين، الترقية... و ما إلى ذلك من السياسات و البرامج بغرض الرفع من مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة التي تنقسم فيها مسؤوليات تنمية الموارد البشرية بين الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية (المباشرة)، الجهات المتخصصة بالموارد البشرية و العامل نفسه الذي يلعب دورا مهما في رسم مساره المهني.

ترتكز تنمية الموارد البشرية على ثلاث مكونات أساسية تضم كل منها عدة أنشطة مختلفة هي:

✓ مكونات ترتكز على تحليل و تطوير المورد البشري.

✓ مكونات ترتكز على العمل.

✓ مكونات ترتكز على التنظيم.

الفصل الثاني

واقع المؤسسة الاقتصادية
في ظل هيمنة إدارة الأعمال الدولية

تمهيد

حتى ثمانينيات القرن الماضي كانت بيئة الأعمال تتميز باستقرارها النسبي، لكن هذا الوضع قد تغير و مال نحو الاضطراب و سرعة التغير على عكس ما كان سائدا من قبل. هذا ما فرض على المؤسسات الاقتصادية الرغبة في ضمان مكانة في السوق أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في هذه البيئة، و التي يميزها تطور تكنولوجي هائل أدى إلى تغيرات في طرق الاتصال و بالتالي قرب المسافات بين فروع الشركات في مختلف بقاع العالم، و أيضا تيار جارف للعملة ليس في الناحية الاقتصادية فحسب بل امتد إلى الجانب الاجتماعي و الثقافي مغيرا بذلك قيم المجتمعات و مبادئهم، كذلك هيمنة الشركات متعددة الجنسيات على حصص كبيرة من السوق بكل ما تمتلكه من إمكانات جعل المنافسة صعبة سواء في السوق المحلي أو الدولي. بالإضافة إلى هيمنة المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي و المنظمة العالمية للتجارة و لعبها دورا بارزا في رسم معالم البيئة التنافسية على حساب دور الدول و الحكومات.

هذا الوضع التنافسي الصعب يحتم على المؤسسة الاقتصادية إذا رغبت في البقاء و الاستمرار، أن تسخر كل إمكانياتها الداخلية و على رأسها مواردها البشرية التي هي مصدر الإبداع و التطوير من اجل مواجهة هذه التحديات البيئية المتميزة بالتنافسية العالية و سرعة التغير.

لتسليط الضوء على هذا الموضوع، سنحاول في هذا الفصل دراسة مفهوم العملة و أثرها على أساليب إدارة الموارد البشرية، ثم نعرض على إدارة الأعمال الدولية و طرق الانتقال إلى العمل في البيئة الدولية، و الذي يلعب فيه تطور المؤسسة الاقتصادية و المنظمات الإقليمية و الدولية دورا هاما، و ذلك من خلال أربعة مباحث كالتالي:

◀ المبحث الأول: العملة و أثرها على الموارد البشرية

◀ المبحث الثاني: التحول نحو إدارة الأعمال الدولية

◀ المبحث الثالث: تطور المؤسسة و بروز الشركات متعددة الجنسيات

◀ المبحث الرابع: هيمنة المنظمات الدولية و تراجع دور الدولة

المبحث الأول: العولمة و أثرها على الموارد البشرية

يعتبر موضوع العولمة من بين أكثر المواضيع إثارة للجدل و النقاش سواء داخل الأوساط العلمية و الأكاديمية أو بين عامة الناس و على صفحات الجرائد و وسائل التواصل الاجتماعي، و يرجع هذا بالأساس إلى تأثيرها المباشر على حياة الناس في الجانب الاقتصادي بل امتدادها لما اعتبر منذ زمن بعيد من المقدسات كسيادة الدول، و اختلاف العادات و التقاليد بين الشعوب. في هذا المبحث سنشرح في مفهوم العولمة، أنواعها مع تحديد بداياتها، و حجج المؤيدين و المعارضين لها، و نبين أثرها على أساليب إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم العولمة و نشأتها

قبل الخوض في مفهوم العولمة لابد من أن نعرض على آراء الباحثين حول نشأتها فهناك من يرى أنها ظاهرة حديثة فيما يذهب آخرون إلى أنها قديمة قدم التاريخ البشري نفسه.

1. الجذور التاريخية للعولمة

يرى البعض بأن العولمة تتطلب وصفها بأنها ظاهرة عرضية تتعلق بتطور المجتمع البشري و التغيرات العالمية، و هي في بداية التكوين و لم تشكل بشكلها النهائي بعد، الأمر الذي يجعل من الصعب تحديد الرأي المناسب و الموحد الذي يمكن الأخذ به للإحاطة بالظاهرة.¹

و رغم حداثة المفهوم، فإن الكثير من المراقبين يتفقون على أن العولمة كظاهرة ليست بالحديثة، لكنهم يختلفون حول نقطة بدايتها، خاصة بالنسبة لبعض الأنثروبولوجيين اللذين يرون أنها ترجع إلى بدايات الإنسان أي 50 ألف سنة قبل الميلاد،² فالإتجاه الذي يهدف إلى تقارب الشعوب يرجع إلى زمن بعيد و لا يرتبط بالتطورات العالمية و التقانة الحديثة، فهذه الإتجاهات ارتبطت بما جاء في الديانات السماوية أيضا التي دعت شعوب العالم إلى التقارب و التكامل، كما يرى آخرون أنه إذا كانت العولمة تهدف إلى زيادة الروابط الاقتصادية و التجارية و المالية، فإن ذلك جاء مصاحبا لبروز التوجه الرأسمالي كنظام اقتصادي عالمي منذ حوالي 300 سنة.

و هناك من يرى أن العولمة مرتبطة بمفهوم الرأسمالية الحديثة، التي سعت إلى تنظيم معالم النظام العالمي وفق ما أصطلح على تسميته بالنظام الاقتصادي العالمي الموحد، و ظهرت هذه الفكرة في أوروبا ثم انتشرت في المستعمرات غير الأوروبية منذ بداية القرن الثامن عشر و أصبحت الدول الصناعية هي مركز هذا النظام، بينما بقيت الدول النامية على هامشه و هو يهدف إلى توحيد العالم على أسس إنتاجية و سوق عالمية موحدة، تتحكم فيها الشركات متعددة الجنسيات، و يعتقد أنصار هذا الرأي أن المال هو الذي يقود هذا النظام و ليس القدرات العلمية و التكنولوجية.

¹ - محمد غربي، "تحديات العولمة و أثارها على العالم العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص: 18

² - Gilles ARDINAT, **Comprendre la mondialisation en 10 leçons**, Ellipses Edition, Paris, 2012, p:

و يرى المختصون في العلاقات الدولية أن العولمة بدأت بوادها في البروز مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، مع إنشاء عدة مؤسسات دولية مثل البنك الدولي و صندوق النقد الدولي ثم تبعها إنشاء منظمة التجارة العالمية التي وحدت الأطر القانونية و النظام الاقتصادي العالمي مما أدى إلى إتباع معظم الدول لما تقتضيه قوانين هذه المنظمة.

كما يعتقد أن ظهور مفهوم العولمة كان في منتصف الستينات، من خلال ما كتب عن حرب الفيتنام و الدور الذي لعبته وسائل الإعلام خصوصا التلفاز عندما حولت المشاهدين إلى مشاركين، و عملت التقانة على تغيير الأفكار و التوجهات الاجتماعية و أيضا من خلال الأفكار التي ترى أن العالم قد تحول إلى مجموعة من العلاقات المتشابكة و المتحركة و اعتبار الولايات المتحدة الأمريكية هي مركز الثورة التقنية و الإلكترونية، و أن النظام الرأسمالي تفرد بقيادة العالم كأتمودج فرض نفسه كبديل للأنظمة الأخرى.

فيما يذهب بعض المفكرين إلى التفريق بين "عولمة قديمة" و "عولمة جديدة"، فعناصرها الأساسية تتصل بالمعنى البسيط المتمثل في تعقد العلاقات الدولية و التجارية في مجال تبادل السلع و الخدمات، و انتقال رؤوس الأموال، و انتشار الأفكار و المعلومات، تم التعبير عن هذه العلاقات بعدة مصطلحات مثل القارية أو الكونية أو العالمية.¹

2. مفهوم العولمة

يعتبر مفهوم العولمة من أكثر المفاهيم إثارة للجدل، و يرجع هذا إلى الحدائة النسبية لهذا المصطلح بالإضافة إلى تعدد و تشابك الأبعاد التي تنطوي عليها العولمة نفسها حيث تحمل في طياتها أبعادا سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية...²

غير أنه يمكن تقسيم هذه التعريفات إلى تعريفات ذات نزعة تشاؤمية كالتعريف التالي: "إن العولمة ليست مجرد آلية من آليات التطور الرأسمالي، بل هي أيضا و بالدرجة الأولى، أيديولوجيا تعكس إرادة الهيمنة على العالم"³. أو التعريف التالي: "حركة تستهدف تحطيم الحدود الجغرافية و الجمركية، و تسهل نقل الرأسمالية عبر العالم كسوق كونية"⁴ أو تعريفات ذات نزعة تفاؤلية كهذا التعريف: "الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا أو نازعا إلى التوحد"⁵. أما العولمة بالنسبة ل Guy CARRON فهي "تعبير عن مستوى من التطور العالمي دون حواجز، أين يكون كل شيء قريب و في المتناول، و الكل يتواصل حيث تكون النتيجة مزيدا من التآزر و التلاحم، و في حقيقة الأمر هذا هو حال عالمنا منذ السبعينات و بشكل أكبر خلال الثمانينات"⁶.

و الحقيقة المؤكدة أنه قد صاحب انتشار مفهوم العولمة، بروز مغالطات كثيرة أهمها المبالغة في معالجته سواء إيجابا أو سلبا فهناك من يعتقد أنها ستقدم الحلول المناسبة لكل المشاكل المطروحة، أما البعض الأخر، فيرى أنها وهم و فخ أقيم بغرض الحد

¹ - محمد غربي، مرجع سابق، ص: 18- 20

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص:

³ - علي بن إبراهيم النملة، العولمة و تهيئة الموارد البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص: 17

⁴ - علي بن إبراهيم النملة، مرجع سابق، ص: 16

⁵ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 280

⁶ - Gilles ARDINAT, op.cit, p : 11

من تطلع الشعوب في إقامة نظامها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الخاص بها، إلا أن العولمة تحمل من هذا الاتجاه و ذلك، فهي لا تسعى بالضرورة إلى إقامة علاقات اقتصادية عالمية منصفة و عادلة، لأن ذلك ليس حتما من اختصاصها، كما لا يمكن اعتبارها طوفانا فتاكا و يجب تجنبه للمحافظة على القيم و المعتقدات الوطنية.¹

المطلب الثاني: مجالات العولمة

يشار عادة إلى هذه النقطة بأنواع العولمة، و إن كان لم يتفق الباحثون على أنواع محددة لها لكنها عموما تشمل المجالات التالية:

1. العولمة الاقتصادية

يعد الجانب الاقتصادي أهم أبعاد العولمة و الذي يتركز على مفهوم اقتصاد السوق، بهدف جعل العالم منطقة تجارة موحدة تكون فيها معايير السوق (العرض و الطلب) هي الفاصل في تحديد القرارات، فالعولمة الاقتصادية تدعو إلى تعميم الاقتصاد و التبادل الحر كنموذج مرجعي، و إلى تكريس قيم المنافسة و الإنتاجية. و تظهر العولمة الاقتصادية أساساً في نمو و تعميق التبادلات بين اقتصادات الدول الوطنية، وحدة الأسواق المالية العالمية، بروز التكتلات الاقتصادية العالمية (منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية، الاتحاد الأوربي، رابطة دول جنوب شرق آسيا...)، بالإضافة إلى تنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات، و المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي، البنك العالمي للإنشاء و التعمير، و المنظمة العالمية للتجارة.²

2. العولمة الاجتماعية

العولمة الاجتماعية تتركز على مفهوم "المجتمع المدني العالمي" أو "الشعب العالمي" و جعل المجتمعات تنظر إلى نفسها بمزيد من التقارب و الاهتمام ببعضها، و الإحساس بالمسؤولية المشتركة إزاء الأخطار التي تواجه كوكب الأرض، و التي تتطلب وعياً جماعياً بها، و سياسات سليمة لتجنبها، مما أفضى إلى عولمة الآمال و الطموحات و نشوء الحاجة إلى عولمة الفعل و التحرك المشترك لشعوب العالم أجمع نحو أهداف مشتركة و محددة.

و تظهر العولمة الاجتماعية من خلال بروز قضايا مشتركة لها صفة العالمية كقضايا حماية البيئة، الصحة العالمية، الانفجار السكاني، انتشار الفقر و الجوع، و قضية انعدام المساواة و التباين الواسع في توزيع الفرص على مستوى الكوكب... فالاهتمام بهذه المشكلات التي بدأت تأخذ طابعاً عالمياً بعد أن ازدادت و تفاقمت يؤكد العلاقات المتشابكة بين أمم و شعوب العالم.³

3. العولمة القيمية

إن ثقافة الأمم و أفكار شعوبها و قناعات أبنائها هي اللبنة الأساسية في صنع حضارتها. و هنا يحاول الطرف القوي نشر مفاهيمه القيمية الخاصة به و فرضها على الطرف الآخر، و ذلك بإخضاع أفكار الأجيال الناشئة إلى ما يريد، و يحاول تغيير

¹- محمد غربي، مرجع سابق، ص: 20

²- عبد الحليم عمار غربي، العولمة الاقتصادية رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد و العشرين، دار أبي الفداء العالمية للنشر و التوزيع، حماه، 2013، ص: 26-27

³- عبد الحليم عمار غربي، مرجع سابق، ص: 32

القناعات و المبادئ التي تؤمن بها. و تستخدم الأمم القوية وسائل مختلفة لعولمة القيم للطرف الآخر، و أهمها الوسائل الإعلامية المختلفة و كذلك الوسائل التقنية الحديثة التي بات من الصعب مراقبتها.

إن التأثير في قيم الشعوب أمر في غاية الخطورة، لأن زحزحة القيم من مكانها و العبث بها، هو هدم للحضارة لأن لكل شعب خصوصياته و مميزاته التي يتميز بها عن غيره.¹

4. العولمة الثقافية

يقصد بالعولمة الثقافية عولمة أنماط الحياة و أساليب الاستهلاك الغربية، عن طريق قولبة الأذواق و المأكول و الملبس، و لقد أصبحت الثقافة سلعة مثل السلع المادية تتداول في سوق يسودها الأقوى تكنولوجيا، الأمر الذي يفرض القول بأن التبادل الثقافي العالمي بين ثقافات الشعوب و المجتمعات غير متكافئ و يميل لصالح الجهة المتفوقة تكنولوجيا.

وتظهر العولمة الثقافية من خلال عملية استبدال الثقافة المكتوبة بالسمعي البصري، أي سيادة الصورة كأداة للنظام الثقافي الجديد الذي أصبح مصدر إنتاج القيم والأذواق، فالصورة اليوم هي المادة الثقافية التي يجري تسويقها في العالم، حيث تمكنت من تحطيم الحاجز اللغوي و صنع الذوق الاستهلاكي و الرأي السياسي العالمي.²

5. العولمة التقنية

ظهرت العولمة التقنية نتيجة الانفجار المعرفي و ثورة المعلومات التي أحدثتها المكتشفات العلمية، و برزت أكثر مع نشوء الصراع الدولي بين الاتحاد السوفيتي و الولايات المتحدة الأمريكية فيما عرف الحرب الباردة، و التي كان سلاحها الأساسي التطور التقني و المعلوماتي و محاولة كل طرف عولمة أكبر عدد ممكن من الدول و الشعوب بتقنيته.

لقد أصبحت المعلوماتية السلاح الأكثر فاعلية كونه يخترق العقول و يعيد برمجتها ليؤسس ملامح ثقافية و أيديولوجية متجانسة و العولمة المراد تطبيقها، ملغيا بذلك ذاكرة الشعوب المستهدفة و لغتها و حضارتها، و هذا لأن المعلوماتية لا تخضع للرقابة، و تدخل للعقول قبل البيوت و بلا استئذان.³

6. العولمة السياسية

تجلى العولمة السياسية في سقوط الأنظمة الشمولية و النزوع إلى الديمقراطية و التعددية السياسية، و احترام حقوق الإنسان، حيث عمت الديمقراطية أغلب مجتمعات المعمورة، و بالتالي أصبحت حقوق الإنسان و حرياته أهم الشعارات المتداولة على الصعيد العالمي، و هذه التحليلات السياسية برزت بوضوح من خلال التجمعات و المؤتمرات و الحوارات العالمية.⁴

¹- عبد العزيز المنصور، "العولمة و الخيارات العربية المستقبلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، دمشق، 2009، ص: 569

²- عبد الحليم عمار غربي، مرجع سابق، ص: 30

³- عبد العزيز المنصور، مرجع سابق، ص: 569-570

⁴- عبد الحليم عمار غربي، مرجع سابق، ص: 28

7. العولمة العسكرية

تعتبر العولمة العسكرية الذراع القوية للعولمة السياسية و الاقتصادية، لأن نشر المفاهيم الخاصة بدولة ما سواء كانت سياسية أم اقتصادية، تحتاج إلى ذراع قوية رادعة تمكنها فرض الإرادة بالقوة، واستخدام السلاح إن تطلب الأمر ذلك. و المتتبع لأحوال العالم و ما يدور في فلك العلاقات الدولية، يشاهد كم هي العولمة العسكرية ضرورية لنشر باقي أنواع العولمة، في مختلف أنحاء العالم.

وقد استخدمت العولمة العسكرية بشكل فعلي وواضح بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 م، حيث شهد العالم عولمة عسكرية سريعة، شملت كل أرجاء العالم، و ذلك فيما عرف ب "بمحاربة الإرهاب"، حيث نشطت الحركات العسكرية الأمريكية في بقاع مختلفة من العالم.¹

المطلب الثالث: العولمة بين مؤيد و معارض

يحاول كل فريق من مؤيدي و معارضي العولمة تقييم الحجج و البراهين التي تقوي و تدعم موقفه، و في نفس الوقت يقدم تبريرات و تفسيرات لادعاءات الفريق الآخر، أما أهم حجج مؤيدي و معارضي العولمة فهي كالتالي:

1. حجج مؤيدي العولمة

يمكن إجمال الآثار الإيجابية للعولمة على الدول النامية في العناصر التالية:

- ✓ تطوير مناهج التفكير و ثقافة الحراك الاقتصادي و التجاري التي تتولد عن نقل أساليب العمل و الإنتاج الحديثة المعروفة لدى الدول المتقدمة مثل (برامج التطوير الإداري، برامج التأهيل، أساليب التوظيف، و الاستثمار في الموارد البشرية...).
- ✓ تطوير البنى التحتية التي تتطلبها عمليات جذب الاستثمارات الأجنبية، سواء الإقامة المشروعات أو لاستغلال الموارد الطبيعية.
- ✓ توسيع القاعدة التشغيلية و الإنتاجية للقوى العاملة و تقليص معدلات البطالة في دائرة العمالة ذات التأهيل المتوسط، نظرا لما يمكن أن تستوعبه المشروعات الاستثمارية الأجنبية، خصوصا الصناعية، من تلك الشريحة لرخص تكاليفها مقارنة بما هو متاح في الدول المتقدمة.
- ✓ تنامي القدرة التصديرية نسبيا للانخفاض تكاليف الإنتاج، و هو ما يمكن أن يترتب عليه تنامي رصيد البلد من العملات الأجنبية، و تعزيز ميزانه التجاري.
- ✓ تؤدي آليات السوق في ظل العولمة إلى أسعار فائدة حقيقية و إيجابية دون مغالاة، مما يترتب عليه مزايا كالحد من ظاهرة هروب رأس المال، و جذب الأموال المحلية التي ذهبت للخارج.
- ✓ تمكن العولمة البلدان النامية من الوصول إلى أسواق المال الدولية مما يسمح لها بالحصول على موارد لسد فجوة مواردها المحلية، و بالتالي يقل ميل هذا البلد إلى الاستدانة الخارجية.

¹ - عبد العزيز المنصور، مرجع سابق، ص: 570-571

✓ إمكانية خفض تكلفة التمويل بالنسبة للقطاعات المختلفة بمشاركة رأس المال الأجنبي، و من ثم زيادة قدرة السلطات النقدية على تكوين مستويات عالية من الاحتياطات الدولية.

إن العولمة إذا اتبعت فإنها تنفذ القواعد الذهبية الآتية:

✓ القطاع الخاص هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي.

✓ الاحتفاظ بمعدل منخفض التضخم و ثبات الأسعار.

✓ تقلص حجم بيروقراطية الدولة.

✓ الاحتفاظ بميزانية متوازنة و إمكانية تحقيق فائض.

✓ إلغاء التعريفات الجمركية أو خفضها على البضائع المستوردة و إزالة القيود على الاستثمارات الأجنبية.

✓ خصخصة الصناعات و الخدمات المملوكة للدولة.

✓ التخلص من نظام الحصص و الاحتكارات المحلية و زيادة الصادرات.

✓ تخفيض القيود المفروضة على أسواق رؤوس الأموال، و عملة قابلة للتحويل.

✓ فتح أسواق الأسهم و السندات أمام الملكية الخاصة و الاستثمار الأجنبي المباشر.

✓ تخفيض سيطرة الدولة على الاقتصاد بهدف تعزيز التنافس المحلي قدر الإمكان.

✓ فتح الأنظمة المصرفية و نظم الاتصالات أمام الملكية و التنافس الخاص.

✓ السماح للمواطنين بالاختيار الحر لصناديق المعاشات و المنافسة و في إدارة صناديق المعاشات بين الصناديق الحكومية و الصناديق المشتركة أو الخاصة.¹

2. حجج معارضي العولمة

يرى معارضو العولمة أنها تحمل في طياتها هيمنة العالم المتقدم على الدول النامية في عدة جوانب، فالدول المتقدمة تحتكر التكنولوجيا و رؤوس الأموال كما أن الميزان التجاري يكون دائما مائلا لصالحها، مما يوسع الهوة بين دول الشمال المتقدم و دول الجنوب المتخلف.² و على هذا الأساس فالمنافع التي تنسب للعولمة هامشية و لا يمكن الحصول عليها إلا في ظل توافر مجموعة من الشروط، و مع ذلك فإن الأضرار تبدو مؤكدة من حيث ارتفاع معدلات البطالة و تزايد معدلات الفقر، و

¹- نورالدين حامد، آثار العولمة الاقتصادية من خلال السياسات المعتمدة من طرف المؤسسات الدولية على مديونية الدول النامية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 20- 21

² - Hélène BRIONES et Cédric TELLENNE, **Mondialisation environnement et développement**, Groupe Studyrama, Paris, 2004, p: 8

استهداف الصناعة الوطنية، و تراجع القدرة التنافسية، إلى جانب اتساع الفجوة بين الدول المتقدمة و الدول النامية. و لذلك فلقد أظهرت العديد من الكتابات الكثير من الآثار السلبية للعملة، من أبرزها:¹

أ. اتجاه معدل التبادل التجاري الدولي لصالح الدول المتقدمة:

و ذلك على حساب الدول النامية، فقد لوحظ مع تطبيقات العملة أن اتجاه معدل التبادل التجاري الدولي كان لصالح الدول المتقدمة على حساب الدول النامية، يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

✓ أن الدول النامية تعاني من انخفاض قدراتها التنافسية في الكثير من السلع، وعدم مطابقتها للمواصفات العالمية الخاصة بالجودة و المعايير البيئية التي بدأت تفرضها الدول المتقدمة.

✓ أن مسألة فتح الأسواق لم تتم بالصورة التي كانت منتظرة، بل أخذت الدول المتقدمة تضع العراقيل أمام صادرات الدول النامية بصورة أثرت سلبا على صادراتها، ضف إلى ذلك المنافسة غير المتكافئة لمنتجاتها، مما أدى إلى تراجع صادراتها و تخصصها في بعض الصناعات الهامشية.

✓ تركيز الدول النامية على تصدير المواد الخام ذات الأسعار الزهيدة، ثم استيراد المنتجات تامة الصنع ذات الأسعار المرتفعة، وبالتالي فإن صادرات الدول النامية تنطوي على قيمة مضافة منخفضة، بينما صادرات الدول المتقدمة تنطوي على قيمة مضافة مرتفعة.

و يذكر أن الأثر السلبي الخاص باتجاه معدل التبادل التجاري الدولي لصالح الدول المتقدمة هي قضية مثارة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، و لكن مع تحقق الاتجاه نحو العملة في التسعينيات من القرن الماضي، ازدادت المشكلة تفاقمًا و أصبحت من القضايا التي يجب أن توضع في أولويات المفاوضات التجارية متعددة الأطراف المطروحة في المؤتمرات الوزارية التي تعتمدها المنظمة العالمية للتجارة.

ب. تفاقم مشكلة البطالة في البلاد النامية:

لوحظ في الكثير من الدول النامية أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تزايد الاتجاه إلى العملة و تفاقم مشكلة البطالة، و خاصة مع سيادة الثورة التكنولوجية التي أدت إلى إعادة هيكلة العمالة بل و اختفاء بعض المهن والوظائف، مما أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة التي تعتبر إحدى أهم الآثار السلبية للعملة؛ و قد اتخذت البطالة في الدول النامية عدة أشكال لعل من أهمها:

✓ البطالة بين المتعلمين و المهنيين ذوي التخصصات الماهرة: يعتبر هذا النوع من أخطر أنواع البطالة، حيث يؤدي إلى هجرة هؤلاء العاطلين إلى خارج البلاد، مما يفقد الدول النامية أعلى مواردها و المتمثل في المورد البشري.

✓ البطالة في القطاع العام إما في شكل تسريح أعداد كبيرة من العمال أو في شكل بطالة مقنعة.

✓ ارتفاع نسبة بطالة الشباب نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة المتطورة.

¹ - بهية إغيمان، الموارد البشرية عائق أم دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العملة من خلال حوكمتها و مسؤولياتها المجتمعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2016، ص ص: 234- 236

✓ انتشار ظاهرة عمالة الأطفال.

ت. انحسار الطبقة الوسطى:

و هذا في المجتمعات النامية و المتقدمة في حد سواء، حيث أدت العولمة الاقتصادية إلى تحول عدد كبير من الطبقة الوسطى في الدول المتقدمة إلى مجرد متعاملين في الأوراق المالية يعيشون على ريع المضاربات المالية، وغير ملتحقين بأي مؤسسة تجارية، و لكن إذا حدث هبوط كبير في سوق الأوراق المالية فإن هذه الطبقة ستعرض للاختفاء.

أما في الدول النامية، فمع تطبيق برامج الخصخصة، والتحول إلى السوق الحرة نمت طبقة رأسمالية وتزايدت المعاملات في مجالات الاقتصاد الخفي و الأعمال غير المشروعة، كلها عوامل أدت إلى ظهور طبقات مرتفعة الدخل، و عمقت الفجوة بين الأغنياء و الفقراء، و أخذت الطبقة الوسطى تختفي شيئا فشيئا.

ث. أخطار التقلبات الفجائية لرأس المال:

تسبب الاستثمارات الأجنبية بالحركة السريعة و المفاجئة، حيث تتأثر بالتوقعات و المعلومات التي تتوفر للمتعاملين، كما أنها تباع بسهولة في الأسواق المالية، مما يؤثر سلبا في اقتصاد الدولة المضيفة، و يظهر ذلك من خلال تدفق استثمارات قصيرة الأجل بكميات كبيرة مفاجئة تؤدي إلى ارتفاع أسعار الصرف للعملة الوطنية، و ارتفاع أسعار الأراضي و العقارات و زيادة معدل التضخم و الاستهلاك المحلي.... و حينما تخرج هذه الاستثمارات من الاقتصاد بصورة مفاجئة، فإنها تؤدي إلى انخفاض سعر الصرف، و تدهور أسعار الأصول، و هبوط الأسعار و الربح، و فقدان ثقة المستثمرين الأجانب في السوق المحلية و استنزاف الاحتياطيات الدولية.

المطلب الرابع: العولمة وإدارة الموارد البشرية

كان لانتشار العولمة آثار إيجابية و أخرى سلبية على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات سواء تواجدت هذه الأخيرة في الدول المتقدمة أو النامية.

1. العوامل المؤثرة على تغير وضائف الموارد البشرية في ظل العولمة

كان للعولمة أثر هام على تغير أنماط تسيير المؤسسات و منها وضائف إدارة الموارد البشرية، و يرجع ذلك لعدة اعتبارات لعل أهمها ما يلي:¹

أ. تزايد التنافس العالمي و بروز الشركات متعددة الجنسيات:

أصبح التنافس العالمي بين الشركات من سمات هذا العصر و هذا ما أدى إلى بروز أشكال جديدة متمثلة في شركات متعددة الجنسيات التي باتت في حد ذاتها قوة محركة للعولمة و لا سيما بعدما نقلت جزء من إنتاجها نحو الدول النامية لاستغلال التحفيزات و التسهيلات الضريبية في هذه الدول، و في سنة 2015 كان عدد هذه الشركات قد فاق 100 ألف شركة

¹ - محمود سمايلي و سعيدة بن عمارة، "البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة"، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 1، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية للتسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2017، ص: 170-172

تستحوذ أكبر 500 شركة منها على إيرادات بقيمة 27,6 ترليون دولار و توظف أزيد من 67 مليون موظف موزعين عبر العالم مما يجعل منها قوة حقيقية تساهم في تحديد ملامح الاقتصاد العالمي و سيرورته.

ب. تنوع في الموارد البشرية:

فتحت العولمة المجال واسعا لتغيير تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسات، كالتزايد المضطرد لحصة المرأة من سوق العمل رغم أنها لا تزال تواجه بعض التحديات لا سيما الوصول إلى المناصب العليا، فقد أظهرت دراسة مجلة fortune magazine أجريت على 1000 مؤسسة من الحجم الكبير أن عدد النساء اللواتي وصلن إلى رتبة مدير عام بلغ اثنين فقط، و يرجع هذا حسب رأي مورسون إلى عدم إعطاء النساء الفرصة في الترقية أو لاتصافهن بخبرات تدريبية و تطويرية أقل من الرجال.

كذلك يتم تسجيل تنوع في متوسطات أعمار العاملين، و هنا تجد إدارة الموارد البشرية أنها أمام تحدي إعادة تأهيل عمالها من الفئات العمرية المتقدمة لاسيما في مجالات التكنولوجيا الحديثة و بالمقابل تأمين الفرص لفئة العمال الشباب و تزويدهم بالأدوات و الوسائل الكفيلة برفع مستوياتهم في شتى المجالات.

كما أن التنوع في جنسيات الأفراد، لغاتهم، ثقافتهم و معتقداتهم يشكل أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في ظل مد العولمة مما يحتم على إدارة الموارد البشرية التغيير في استراتيجيتها من أجل التعاطي مع هذه المستجدات و التغييرات في القوانين و التنظيمات.

ت. ثورة الاتصالات و التطور المعرفي السريع:

شهدت نهاية القرن العشرين و بداية القرن 21 ثورة في عالم الاتصالات و انفجار معرفي سريع نجم أساسا عن تطور الحاسبات الآلية و شبكات الاتصالات مما سهل الوصول إلى المعلومة، هذا أدى بدوره إلى تغيير شروط التوظيف و الاحتفاظ بالعمالة التي باتت تركز على النوع أكثر منه على الكم، مما يمثل تحديا آخر الإدارة الموارد البشرية فقد أصبحت المعرفة أداة أساسية في التنافس بين المؤسسات مثلها مثل الموارد المادية.

ث. تغيير توقعات الموارد البشرية:

تذهب المقاربات و الكتابات الحديثة التي تطرقت إلى هذا الموضوع إلى تحول التركيز من الاهتمام بالأداء على حساب العامل إلى التركيز على العامل بهدف تحسين الأداء، و هو ما يعرف ب Humanized organisation، فأصبحت المؤسسات الكبرى، و لاسيما العاملة في البيئة الدولية، تهتم بتوفير الدعم لعائلات الأفراد العاملين لديها من خلال توفير مراكز رعاية صحية، الترفيه، التأمين الصحي، المساهمة في توفير التعليم اللائم...

2. التغييرات التي رافقت ظاهرة العولمة

كان للعولمة مجموعة من الظواهر (اقتصادية، ثقافية، سياسية، علمية و اجتماعية) ناجمة عنها مباشرة أو مرافقة لها التي أثرت بشكل أو بآخر على أوضاع الموارد البشرية داخل المؤسسات، و من أهمها ما يلي:¹

¹- فريد كورتل، " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام 15 إلى 17 ديسمبر 2012، ص: 9

- ✓ تسارع وتيرة التطورات العلمية و التقنية، الأمر الذي يضع المنظمات الصناعية و الخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل و التدريب لملاحقة التغيرات في معايير المهارات المطلوبة للعمل.
- ✓ التوجه نحو اقتصاد المعرفة و زيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، و انتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.
- ✓ نمو قطاع الخدمات و زيادة فرص العمل فيه، و بخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى لياقة بدنية و جسمية كبيرة، و إنما تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.
- ✓ حدوث تغيرات في هياكل العمالة و التوظيف، و تطور أنماط مختلفة من التوظيف، كالتوظيف الجزئي و التوظيف عن بعد أي دون مغادرة مقر الإقامة و تضاؤل فرص التوظيف بعقود غير محددة.
- ✓ ارتفاع معدلات البطالة و التسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير المؤهلة، و انتشار شبكات التأمين الاجتماعي لتقليص انعكاساتها السلبية.
- ✓ نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات، إذ تسيطر هذه الشركات على أكثر من 80% من الاقتصاد العالمي. كما تتميز هذه الشركات بتنوع الأنشطة و الانتشار الجغرافي.
- ✓ تزايد التوجهات نحو تكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية، و نشوء أسواق اقتصادية مشتركة، و تكوين تحاديات جمركية، سواء للاندماج في حركة العولمة، أو للحماية منها.
- ✓ تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول كونها عنصرا هاما من عناصر قيام التجارة، و هو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف و أدوار التدريب للموارد البشرية نوعًا و كمًا.

3. أثر العولمة على تسيير الموارد البشرية

لقد كان للعولمة بالغ الأثر على إدارة الموارد البشرية، سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، و فيما يلي سوف نستعرض أهم هذه الآثار:

أ. الآثار الإيجابية:

- ✓ استفادت إدارة الموارد البشرية من التكنولوجيا الحديثة في إدارتها، حيث باتت تعتمد على إدارة إلكترونية للموارد البشرية و بالتالي تكون قد استفادت من الوقت و المال و التخفيف من الهدر، فأغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد على نظام معلومات من اجل تسيير مواردها البشرية.
- ✓ تسمح العولمة بتنوع المزيج الثقافي و جنسيات الموارد البشرية، و بالتالي تكون فرصة لتبادل المعارف و الخبرات بينهم في مجال التدريب و التكوين، فالزيادة المستمرة في رأس المال المعرفي في المنظمة يلعب الدور الأساسي في نجاح أدائها.¹

¹ - غنية مجاني و يمينة بن ساعد، "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2016، ص: 296-297

✓ تعتبر الأنماط الجديدة للعمل التي رافقت ظاهرة العمالة كالعامل عن بعد أو العمل لبعض الوقت (العمل الجزئي) مناسبة لبعض الفئات كربات البيوت في البلدان العربية حيث يمكنهن التوفيق بين العمل و الالتزامات العائلية بالإضافة إلى توفير تكلفة التنقل.¹

ب. الآثار السلبية:

✓ انتشار البطالة حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة نتيجة للتغير التكنولوجي السريع و عدم تموضع النشاط، فالشركات متعددة الجنسيات على استعداد لنقل استثماراتها إلى المكان الأكثر جاذبية.²

✓ تراجع دور الاتحادات العمالية.

✓ التحول التدريجي نحو العمالة المؤقتة و اختفاء فرص التوظيف مدى الحياة خلق نوع من عدم الأمان الوظيفي و جعل القدرة التفاوضية للعمال في موقف ضعف.

✓ زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو 80% من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية.³

المبحث الثاني: التحول نحو إدارة الأعمال الدولية

ظهرت الأعمال الدولية منذ القديم إذ يمكن اعتبار التجارة التي مارسها الإنسان في الحضارات القديمة أحد أوجه الأعمال الدولية، في هذا المبحث سنشرح مفهوم إدارة الأعمال الدولية و أنواعها مع التطرق بشيء من التفصيل لموضوع التصدير باعتباره الخطوة الأولى نحو التحول من مؤسسة وطنية إلى دولية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأعمال الدولية

كما قلنا سابقا، فإن الأعمال الدولية قديمة قدم التاريخ نفسه، و قد مرت بعدة مراحل تميزت بالتسارع و خصوصا مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا الغربية و بروز الحاجة إلى تصريف المنتجات الفائضة نحو بقية دول العالم، كما أن ثورة الاتصالات و التكنولوجيا الحديثة في النصف الثاني من القرن العشرين كانت بمثابة الدفعة الثانية لتطور الأعمال الدولية و التي يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها كالتالي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الرق

الاقتصاد في هذه المرحلة عبارة عن إنتاج منتجات غير معدة للاستهلاك الشخصي بل للبيع أي للمبادلة في السوق، و قد ظهر خلالها مبدأ تقسيم العمل، كأصحاب الحرف مثلا بالإضافة إلى نشوء الملكية الخاصة. و استمرت هذه المرحلة حتى القرن الرابع بعد الميلاد. و من أبرز سماتها ظهور النقود المعدنية، و بروز طبقة التجار، و علاقات العمل المبنية على الرق و

¹- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 289

²- غنية مجاني و يمينة بن ساعد، مرجع سابق، ص: 297

³- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 282

العبودية. و تعد هذه الرحلة النواة الأولى للاقتصاد الدولي (نشوء البذور الأولى للتجارة الخارجية). و بسبب ضعف الإنتاج و المواصلات انحصرت التجارة الخارجية في العصور القديمة في مناطق معينة مثلا تجارة المصريين (3200 - 2500 ق.م)، و تجارة الفينيقيين (2000- 1000 ق.م)، كما اقتصر على ساحل البحر الأبيض المتوسط.

2. المرحلة الثانية: مرحلة الإقطاع

بدأت هذه المرحلة من سقوط الإمبراطورية الرومانية سنة 476م، و استمرت حتى القرن السابع عشر، كان الإنتاج خلالها مسخرا لصالح الطبقة الحاكمة، التبادل التجاري كان محدودا في بداية الفترة ثم أخذ في الاتساع مع نهايتها، من أسباب ضعف التجارة الخارجية قلة وسائل المواصلات، انعدام الأمن و عدم وجود إدارات للإشراف عليها.

3. المرحلة الثالثة: رأس المال التجاري

نشأت هذه المرحلة بانحيار النظام الإقطاعي، و بروز المصانع الكبيرة كنتيجة للثورة الصناعية، و قد شغلت هذه المصانع عمالة ذات تأهيل منخفض و كانت القرارات تؤخذ من قبل المدير (صاحب المصنع) و بعض الخبراء المهنيين، أما الإشراف المباشر على العمال فقد كان يتم من قبل العمال ذوي الأقدمية،¹ و تطورت خلال هذه المرحلة عمليات التبادل التجاري السلعي، كما ظهر الاستعمار بشكله التقليدي الذي حاول السيطرة على التجارة في العالم كله، هذه المؤشرات مهدت لقيام سوق عالمية رأسمالية من تأثيراتها توسيع الرقعة الجغرافية للأسواق و ظهور شركة الهند الشرقية (1602 - 1789) التي كان تتعاطى التجارة مع اليابان و الصين و لعبت دورا كبيرا في السيطرة على المستعمرات، و كذلك شركة الهند الغربية التي احتكرت السواحل الغربية لأفريقيا و أمريكا في القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، مما أدى إلى ظهور المنافسة الحرة و كذلك أنواع من الاحتكارات كالكارتل و التروست، و اكتسبت أوروبا الغربية مركزا دوليا مهما و خاصة أنها اتجهت نحو تدويل الأعمال التجارية، كما تميزت هذه المرحلة بنشوء النظام الاشتراكي بعد نجاح الثورة البلشفية سنة 1917.²

4. المرحلة الرابعة: (1920- 1960)

شهدت هذه الفترة حربين عالميتين مدمرتين أتتا على القاعدة الصناعية في أوروبا كذلك الحال بالنسبة إلى اليابان، و بالمقابل فإن البنى التحتية للولايات المتحدة بقيت سليمة لأنها لم تتأثر بالحربين اللتين وقعتا خارج أراضيها، و بذلك أصبح الاقتصاد الأمريكي خلال فترة الحرب العالمية الثانية الممول الرئيسي بالأسلحة للدول الحلفاء، مشكلا بذلك 50% من الاقتصاد العالمي في سنة 1945 مثلا. أمام هذا الواقع لم يظهر منافس حقيقي بعد الحرب أمام سلع و خدمات الولايات المتحدة التي كان يباع كل ما ينتج منها بالكامل في جميع أنحاء العالم، فخلال الخمسينات بيعت السيارات الأمريكية التابعة لشركات المحركات الأمريكية بنسبة 100%، و كذلك قامت شركات الكهرباء الأمريكية بتصدير منتجاتها إلى جميع أنحاء العالم و الأمر نفسه بالنسبة لصناعة الحديد و الصلب الأمريكية، و نتيجة لهذا الوضع كان في نهاية الخمسينات 70 من أصل 100 شركة كبيرة في العالم مقرها الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ - Laurent TASKIN et Anne DIETRICH, **Management humaines**, The boeck supérieur, Bruxelles, 2016, p : 50

² - محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 17- 18

5. المرحلة الخامسة (1960-1980)

تتميز هذه المرحلة بانبعث قوى جديدة و تراجع محدود للولايات المتحدة حيث تعرضت الشركات الأمريكية للمنافسة الشديدة من الشركات الأوروبية و اليابانية المعتمدة على تخفيض التكلفة و تحسين الجودة، مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجات الشركات الأمريكية مقابل اختراق سريع للمنتجات الأوروبية و اليابانية في الأسواق العالمية. في نهاية السبعينات انخفض عدد الشركات الأمريكية الكبرى إلى 49 شركة من أصل 100 شركة كبرى في العالم، و قد تمكنت نيسان اليابانية من تصدير سيارتها للولايات المتحدة و بنت أيضا مصنعا في لوس أنجلوس في عام 1960 و مصنعا في المكسيك في سنوات لاحقة. و كذلك شركة تويوتا شحنت أول سيارتها للولايات المتحدة عام 1965 بعلامة (كورونا) ثم قامت بتصدير سيارة بعلامة (كورونا) في السنوات التالية و التي شغلت مساحة كبيرة في الشارع الأمريكي، و بدأ تعاون كثيف بين هذه الأطراف في السنوات الأخيرة من السبعينات فقامت شركة فورد ببناء مصانع لها في بريطانيا وألمانيا.

6. المرحلة السادسة (1980-1990)

في هذه المرحلة بدأ الصناعيون و رجال الأعمال في الولايات المتحدة باستخدام و تقليد طرق منافسيهم في إنتاجهم من خلال تقليل الكلفة و تحسين الجودة فقد قامت شركات السيارات الأمريكية باتباع خطوات هوندا و تويوتا اليابانيتين من خلال التأكيد على جودة المنتج، واستطاعت من خلال ذلك استعادة بعض أسواقها المفقودة، كما جعلت المنافسة الشركات الأمريكية تولي اهتماما أكبر لأقسام البحث و التطوير، و استطاعت الكثير من الشركات الأوروبية و اليابانية و حتى الكندية الدخول إلى أسواق الولايات المتحدة من خلال بناء مصانع هناك أو تأسيس العديد من فروع، و غالبا يتم ذلك من خلال شراء شركاء و مصانع أمريكية و إدارتها كجزء من الشركة العالمية، إيمانا من تلك الشركات بأن (التواجد في الولايات المتحدة يجعلك تعرف بوجود تقنية جديدة حين ظهورها في السوق، لذا ستبقى متقدما في المجال التكنولوجي)

الجدول التالي يظهر الحصة السوقية في العالم مع نهاية الثمانينات، و يتضح تفوق الولايات المتحدة الأمريكية و كندا بحصة سوقية تقدر ب 32% أي ثلث التجارة العالمية، كما يلفت الانتباه أن الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، اليابان، و الاتحاد الأوروبي كانوا يهيمنون على حصة سوقية تقدر ب 82% بينما كان نصيب بقية العالم 28% فقط.

الجدول 1-2: حصة السوق في العالم

المناطق	الحصة السوقية
الولايات المتحدة و كندا	32%
الاتحاد الأوروبي	24%
اليابان	16%
بقية العالم	28%
المجموع	100%

مصدر: زكريا مطلق الدوري و أحمد على صالح، مرجع سابق، ص: 50

7. المرحلة السابعة (بعد 1990)

شهدت هذه المرحلة هيمنة سوق المعرفة و الانفجار التنافسي بين مختلف الدول، و قد ساعد على هذا اتساع نطاق العولمة و حدوث تغيرات في هيكله الكثير من الصناعات لا سيما الإلكترونيك، السيارات، الكيماويات، و الطيران... و قد تيقنت الشركات الكبرى أن حصولها على أسواق جديدة في مختلف بقاع العالم يستلزم تغيير أسلوبها التسويقي و التصنيعي لذلك أخذت تنفق مبالغ كبيرة على البحث و التطوير، كل ذلك من أجل تحسين المنتج من كافة النواحي.

كما ظهرت فلسفات إنتاجية جديدة، أبرزها مواجهة توقعات الزبون حيث أصبح لزاما على الشركات أن تكون على قدر كبير من المرونة، و هذا يعني أن عليها التحول من صنع منتج محدد إلى آخر بسرعة عالية، و بهذا أصبح الإنتاج عن طريق الدفعات الصغيرة الحجم مثالي للاستجابة السريعة للطلبات الزبائن.¹

كما برز خلال هذه الفترة العديد من الاقتصاديات الصاعدة أهمها الاقتصاد الصيني الذي و بفضل الإصلاحات و الانفتاح على الخارج تمكنت الصين خلال ربع قرن (1978-2004) أن تصبح ثالث قوة تجارية عالميًا بعد الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا متخطية بذلك اليابان، و بمساهمة لا تقل عن 12% من التجارة العالمية، حيث عرف الميزان التجاري الصيني منذ الإصلاحات فائضا مطردًا بسبب ارتفاع حصيلة الصادرات الذي يرجع أساسا إلى ارتفاع حصة صادرات الصناعة الاستخراجية و الثقيلة و المعادة التصنيع، بالإضافة إلى منتجات الصناعات الإلكترونية،² و انتقل حجم الصادرات الصينية من 1602,5 مليار دولار سنة 2010 إلى 2655,6 مليار دولار سنة 2018.³ لتصبح الصين بذلك القوة الاقتصادية الثانية في العالم.

المطلب الثاني: مفهوم و أسباب ظهور إدارة الأعمال الدولية:

1. مفهوم إدارة الأعمال الدولية

وردت عدة تعريفات لإدارة الأعمال الدولية، فأحمد عبد الرحمن يعرفها بأنها " معاملات بين أفراد و منشآت من دول مختلفة"، أما Shiva RAMU فيرى أنها " أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر"،⁴ إذن فإدارة الأعمال الدولية هي تلك الجهود و الأعمال التي تمارسها المنظمة عبر الحدود، و تشمل النشاطات الصناعية، النقل، خدمات المصارف، الاتصالات، و الخدمات الاستشارية... و هي بمعنى آخر كل أنشطة الأعمال الخاصة و العامة التي تؤثر في أفراد و مؤسسات أكثر من دولة واحدة.⁵

¹ - زكرياء مطلق الدوري و أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 47-52

² - عبد الرحمان بن سانية، الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية في ظل التجربة الصينية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2013، ص: 140-141

³ - The world bank on the link

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=CHN>, view on 12-12-2019

⁴ - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 22

⁵ - محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 47

2. أسباب بروز الأعمال الدولية

جاءت إدارة الأعمال الدولية كنتيجة حتمية لتطور بيئة الأعمال الدولية مستفيدة من التقدم الحاصل في مجالات المعلوماتية، الاتصالات و التطور التكنولوجي، و من أهم العوامل التي ساهمت في ظهورها نورد ما يلي:¹

أ. التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال الدولية:

و نقصد هنا التغييرات السياسية التي شملت أوروبا و آسيا خاصة، كسقوط حائط برلين سنة 1989 و توحيد ألمانيا من جديد، تفكك الاتحاد السوفياتي سنة 1991 و تحرر دول شرق أوروبا، بروز النمور الآسيوية، و أيضا الصين و سياسية الباب المفتوح مع مزيد من الليبرالية للاقتصاد و التجارة الخارجية محملة بذلك موقعها كثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم.

ب. عولمة الاقتصاد:

اتسعت دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، التجارة الدولية، المعلوماتية، و تكنولوجيا الاتصال بين اقتصاديات الدول بشكل لم يسبق له مثيل. و تتضح أكثر صورة العولمة الاقتصادية في ظهور الشركات المتعددة الجنسيات و تزايد قوتها و تأثيرها و الاندماج المتبادل للاقتصادات العالم المتقدم خاصة.

ت. تعاظم دور الشركات الكونية:

حيث تملك هذه الشركات قواعد انطلاق قوية في أمريكا و أوروبا و دول جنوب شرق آسيا، و هي ذات إدارات متعددة الجنسيات تكونت نتيجة اندماجها الكثيف في أنشطة الأعمال الدولية، و هي تمثل اليوم أكبر مظاهر العولمة تجسيدا و أكثرها وضوحا.

ث. ثورة المعلومات:

حيث تتوالد المعرفة و تتراكم بطريقة متسارعة تعجز القدرات العقلية للإنسان على الإلمام بها. و يعبر عن ثورة المعلومات الحالية التطور المتزايد في الأنظمة و البرمجيات و في بنوك المعلومات، شبكات الاتصالات، محطات العمل، و في تكنولوجيا الذكاء الصناعي.

ج. التحول إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، و يمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية و قوة نوعية لا مثيل لها في أي مكان على المدى البعيد و بالذات في مجال الإدارة و تقنيات المعلومات و تطبيقاتها المختلفة.

ح. تسارع التغيير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال:

تعرف بيئة الأعمال تغييرات متسارعة تظهر بجلاء في البنية التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية و السياسية للعالم، و في تطور التكنولوجيا و البرمجيات المعقدة، و كذا التقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص: 18- 26

خ. التطور في منظمات الأعمال:

تتميز منظمات الأعمال الحديثة بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي، كما تعمق الاتجاه نحو المزيد من التوسع في الإنتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال. و قد ازدادت أهمية الشركات الكبرى و اتسع تأثيرها في اقتصاديات العالم بالنظر لاعتبارات رأس المال و حجم الأعمال.

3. أشكال الانتقال نحو الأعمال الدولية

يعد التصدير أول أشكال الانتقال إلى الأعمال الدولية، لهذا و نظرا لارتباطه بموضوع الرسالة سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في المطلب الموالي. أما الأشكال الأخرى للانتقال إلى الأعمال الدولية فهي:¹

أ. الاستثمارات المشتركة:

هنا تقوم الشركة الدولية بالدخول في حصة مشاركة مع شركة أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ما، و يمكن أن تكون المشاركة بدون حصة في حالة كان أحد الأطراف يقدم الخبرة الفنية و الآخر رأسمال.. و قد تجلب الشركة المتعددة الجنسية معها منافع خاصة للبلد المضيف مثل نقل التكنولوجيا و الخبرات الفنية و التقنية.

ب. الترخيص:

تستخدم العديد من الشركات المتعددة الجنسية عقود الترخيص كأداة للدخول إلى الأسواق الأجنبية لأنها قليلة التكلفة و المخاطر أما العائد عليها فهو محدود إلا أنه مضمون.

ت. عقود تسليم المفتاح:

تتولى الشركة متعددة الجنسيات مسؤولية إنشاء و تشغيل المشروع حتى تسليم جميع مفاتيحه إلى مالك المشروع مقابل أجر يتفق عليه و على طريقة دفعه. و يمكن أن يشمل العقد أعمالا تتجاوز لحظة تسليم مفاتيح المشروع جاهزا للتشغيل مثل إبرام عقد إداري أو عقود صيانة.

ث. عقود التصنيع:

عبارة عن اتفاق يتم بين الشركة متعددة الجنسية مع شركة محلية في دولة أخرى حيث تقوم إحدى الشركتين بتصنيع السلع نيابة عن الشركة الأخرى، و يشمل الاتفاق في الغالب وضع علامة إحدى الشركتين على المنتج قبل شحنها إلى الطرف الثاني، و عادة ما يتم عقد مثل هذه الاتفاقيات بين الشركات متعددة الجنسيات و شركة عامة أو خاصة في دولة نامية حيث تكون أجور الأيدي العاملة رخيصة، و المواد الخام قليلة التكلفة بالإضافة إلى التسهيلات الواسعة التي تقدمها الدولة المضيفة للشركات الأجنبية. و هناك العديد من شركات العالم الثالث التي تصنع سلعة لصالح شركات أجنبية م. ج. مثل الشركات الهندية التي تنتج أجزاء أجهزة الكمبيوتر لحساب شركة IBM.

كما يمكن أن تبرم عقود التصنيع بين ثلاثة أطراف هي: الشركة متعددة الجنسية التي تشتري الإنتاج، المستثمر الذي يمول عملية التصنيع من دولة ثانية، أما الطرف الثالث فهو البلد الذي تتم فيه صناعة السلعة.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص ص: 39- 42

المطلب الثالث: أبعاد بيئة الأعمال الدولية

يمكن الحديث عن بيئة الأعمال الدولية من خلال الأبعاد التالية:

1. البيئة السياسية والقانونية

نقصد هنا قدرة حكومة البلد المضيف على سن القوانين، و الإجراءات البيروقراطية السارية داخلها، و تحصيل الضرائب، و تتكون البيئة السياسية من العناصر التالية:

- ✓ المناخ السياسي العام: المهم هنا هو المساواة أمام القانون و العدالة، و الاهتمام بحماية حقوق المواطنين و الملكيات الخاصة.
- ✓ حدة الشعور الوطني: أي الإخلاص للوطن و وضع المصلحة الوطنية فوق كل اعتبار، و الذي يمكن أن ينتج ضغوط على الشركات الأجنبية، حيث إنه كلما زاد هذا الشعور حدة تعمقت مشاكل الشركات الأجنبية أكثر.
- ✓ تدخل الدولة المضيف: يمكن أن تتدخل الدولة المضيفة بالموارد و التأمين مع تعويض أو بدونه، كذلك تتدخل عن طريق تحديد الأسعار، تنظيم الاستيراد و التصدير، الرقابة على أسعار الصرف، و التراخيص...
- ✓ الاستقرار السياسي: يعتبر الاستقرار السياسي و السياسات الاقتصادية الملائمة أمرا أساسيا الازدهار، مما يشكل بيئة مناسبة للشركات الدولية.
- ✓ تعارض أهداف الشركات الدولية و الدولة المضيفة: بشكل عام تكون نقاط التعارض بين الشركات الدولية و الدولة المضيفة متكررة على تأثير نشاط الشركة الدولية على مسار التنمية الاقتصادية العامة في الدولة المضيفة، التحكم الأجنبي بالصناعات الاستراتيجية، تأثير نشاط الشركات على ميزان المدفوعات و أسعار الصرف و غيرها من الأمور الاقتصادية، بالإضافة إلى التخوف من الاستعمار الاقتصادي المبني على عدم الثقة في البلدان المستعمرة سابقا، فيمكن أن تطلب الدولة المضيفة من الشركة الأجنبية إيجاد شريك محلي له أكثر من 50% من ملكية الشركة.¹

2. البيئة الاقتصادية

نظرا لاختلاف الطبيعة الاقتصادية للدول، فإن السياسات الاقتصادية الصالحة للتطبيق في دولة ما، قد لا تكون صالحة بالضرورة للتطبيق في دولة أخرى، فهناك سياسات تصلح للدولة ذات معدلات التضخم المنخفض و أخرى للدولة ذات معدلات التضخم المرتفع. لذلك لا بد من القيام بتحليل اقتصادي لسوق الدولة المضيفة من خلال دراسة البيانات الاقتصادية عن الحالة الفعلية للسوق، و أيضا الحالة المتوقعة في المستقبل، لأن تغيير الظروف في البلد المضيف قد يؤثر تأثير إيجابيا أو سلبيا على أداء الشركة الراغبة في الاستثمار.

أما من الناحية التسويقية، فلكي يمكن النظر إلى دولة ما بوصفها سوقا محتملا، فيجب أن تضم عددا مناسباً من السكان القادرين على شراء منتجات الشركة، و ذلك من خلال دراسة المؤشرات الاقتصادية لهذا البلد. و التي من أهمها:

¹ عبد الرحيم فؤاد الفارس و فراس أكرم الرفاعي، **مدخل إلى الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 28-29

- ✓ الدخل الإجمالي: يستخدم لقياس حجم الدولة من ناحية القوة الاقتصادية و يمثل المجموع النهائي لكل السلع و الخدمات المنتجة داخل البلد المضيف خلال سنة
- ✓ الدخل الفردي: يمثل القدرة الشرائية للأفراد المقيمين داخل البلد المضيف، و يعطي فكرة على مستوى الأجور التي ستدفعها المؤسسة المستثمرة خصوصا إذا كانت ستوظف عمال محليين.
- ✓ توزيع دخل الأفراد: أي هل ينفق الأفراد دخولهم على الضروريات فقط، أم أنها تكفي للضروريات و الكماليات، و هذا مؤشر مهم للشركات خصوصا إذا كان إنتاجها يندرج ضمن الكماليات و كانت ترغب في تسويق جزء منه داخل الدولة المضيضة.
- ✓ معدلات البطالة و التضخم: ينعكس حجم التضخم و معدلات البطالة على أداء الشركات داخل الدولة المضيضة.
- ✓ الخطة الاقتصادية للدولة المضيضة: أي هل هي مشجعة لنشاط الشركة الراغبة في الاستثمار أم لا.
- ✓ حجم الدين الخارجي و الداخلي.¹

3. البيئة الثقافية و الاجتماعية

- تؤثر البنية الثقافية و الاجتماعية للدولة المضيضة على نشاط الشركات العاملة بها من خلال العناصر التالية:
- ✓ عناصر الفيزيائية: تشمل الطقس، المناخ، الخصائص الجسدية و المظهر الخارجي لسكان الدولة المضيضة.
 - ✓ عناصر ديموغرافية: كمعدل النمو السكاني، متوسط حجم الأسرة، مستوى التعليم، و الثنائية الاقتصادية (أي وجود مجتمعين منفصلين عن بعضهما داخل البلد الواحد أحدهما متعلم و الآخر متأخر).
 - ✓ عناصر السلوكية: تختلف القيم و المعتقدات التي تشكل أساس القواعد السلوكية لأفراد المجتمع من بلد إلى آخر، و من الأمثلة على ذلك:
 - الانتماء إلى الجماعات: تنقسم المجتمعات إلى مجموعات مختلفة حيث ينتمي كل فرد إلى إحدى هذه المجموعات مما يحدد مركزه الاجتماعي و علاقاته. في كثير من البلدان يؤثر ذلك على مقدرة الفرد في الوصول إلى أهدافه و التقدم في الحياة العملية كما هو الحال في كثير من الأحيان عند العشائر و العائلات الكبيرة في الدول المختلفة.
 - النظرة إلى العمل: أي الدوافع التي تجعل الناس تعمل بعد سد الحاجات الأساسية، فهناك تفاعلات كثيرة بين العوامل الاجتماعية و الدينية و الاقتصادية.
 - أهمية نوع المهنة: كل مجتمع له تقيمه الخاص الذي من خلاله تحصل المهن على تقييمها الاجتماعي.
 - الاعتماد على النفس: و يؤثر هذا في العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و الثقة بين العاملين في المؤسسة الواحدة.²

¹- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص ص: 45- 50

²- عبد الرحيم فؤاد الفارس و فراس أكرم الرفاعي، مرجع سابق، ص: 30- 31

4. البيئة التكنولوجية

تتغير البيئة التكنولوجية بسرعة عالية، و في نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات الأعمال على المستوى الدولي، و بطبيعة الحال فإن هذا التغير سيبقى و سيستمر في المستقبل، فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في المواصلات و الاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في الدول سواء المتقدمة أو النامية.

كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات متعددة الجنسية التي تتمتع بمستوى عال من التفوق التكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات و القدرات التنافسية. وإذا نظرنا إلى الطرق المختلفة التي تظهر تأثير التكنولوجيا الجديدة على الإدارة الدولية للمنظمات سنجد الآتي:

أ. يؤثر التطور التكنولوجي على استراتيجية المنظمة:

عند تبني المنظمة لتكنولوجيا جديدة فهي ترغب إما في تطوير منتجاتها الحالية أو إخراج منتج جديد إلى الأسواق، مما يعني تغيير في استراتيجية المنظمة و من ثم خططها و أهدافها.

ب. يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغيير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:

استخدام الحاسبات الآلية يقلل من احتياج المنظمة إلى العمالة غير الماهرة، و يزيد احتياجها من العمالة المؤهلة، كما يؤدي إلى ضرورة وضع برنامج تدريبي للعمالة الموجودة لديها على كيفية استخدام هذه الوسائل التكنولوجية المتاحة.

ت. يؤدي التطور التكنولوجي إلى تغيير محددات الأداء في المنظمة:

إن إدخال الآلات الحديثة إلى المنظمة يعني زيادة تكلفة الاستثمار، و زيادة مخصصات الصيانة، و الإهلاك و قد تؤدي رغبة المنظمة في تقليل تكاليف الاستثمار إلى تشغيل الآلات و المعدات لفترات أطول مما يزيد من تكاليف التشغيل. هذه الزيادة في التكاليف ما لم يتبعها زيادة في مستويات جودة المنتج بحيث يلاقي قبولا من المستهلك و يزيد من مبيعات المنظمة، فسيؤدي ذلك إلى اختلال معايير الأداء الكلي للمنظمة.

إذن فقد أدت الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إلى تسهيل أداء الأعمال الدولية، و كان النصيب الأوفر منها في مصلحة الشركات متعددة الجنسية التي تمتلك التكنولوجيا جنبا إلى جنب مع الخبرات و المهارات التي تستطيع الاستفادة منها.¹

المطلب الرابع: التصدير كأول خطوة نحو الأعمال الدولية

لا يمكن الحديث عن التحول نحو إدارة الأعمال الدولية دون الحديث عن الصادرات و أهميتها، فهي تعتبر البوابة الأولى للتحول من مؤسسة محلية إلى مؤسسة دولية.

1. تعريف التصدير

عرف التصدير من قبل الاقتصاديين على أنه: "عملية البيع للسلع و الخدمات للدول الأخرى". و هو كذلك: "بيع أقصى ما يمكن من الإنتاج الوطني للخارج للحصول على أكبر قدر ممكن من رؤوس الأموال الأجنبية و تفادي خروجها من أجل تحقيق

¹- سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص: 53- 55

أقصى حد من الثراء". و في تعريف أشمل نجد أن التصدير هو: "عملية بيع و تسليم السلع و الخدمات إلى الخارج، كما أن عملية تصدير السلع و الخدمات غير الوطنية تسمى إعادة التصدير. و التصدير بالإضافة إلى دوره الهام في توازن الميزان التجاري، يعتبر أحد العوامل الأساسية للتنمية".

أما الصادرات فهي: "مجموع السلع و الخدمات المباعة في الأسواق الخارجية"¹.

2. أهمية التصدير

تعتبر مرحلة التصدير مرحلة بالغة الأهمية للأسباب التالية:

- ✓ التصدير هو الامتداد الطبيعي لتوسع المؤسسات، و إلا فإن السوق المحلي المحدود سيكون حائلا دون استمرار هذا التوسع.
- ✓ التصدير هو المخرج الأمثل لما تعانيه الكثير من المؤسسات من فائض في الإنتاج و المخزون، و ذلك لمحدودية و معوقات التسويق في السوق المحلي.
- ✓ تزداد أهمية التصدير من ناحية أن معظم الشركات المحلية تعتمد إلى حد ما على استيراد المواد الخام و المعدات، و لذلك لا بد من قيام نظام تصدير للمنتجات لتعويض آثار التمويل بالعملة الأجنبية.²

3. أخطار التصدير

أخطار التصدير هي تلك المخاطر التي يتعرض لها المصدر أثناء العملية التصديرية، و التي قد تكون ناتجة عن عوامل تجارية أو غير تجارية، أو عوامل أخرى لا يمكن تصنيفها لا في الأولى و لا في الثانية، و من أهم أخطار التصدير نذكر ما يلي:³

أ. الأخطار التجارية:

- و يكون مسببها المستورد أو أوضاعه المالية، و تؤدي إلى عدم استلام المصدر لكامل مستحقاته في الآجال المتفق عليها ومنها:
- ✓ إفلاس المستورد أو إعساره أو تصفيته، بمعنى صدور حكم قضائي بإفلاس المستورد أو إذا تقررت تصفيته جبرا، مما قد يؤدي بالمستورد إلى عدم دفع ديونه في الآجال المتفق عليها.
- ✓ امتناع المستورد عن سداد ما استحق عليه للمصدر، و يعني ذلك عدم وفاء المستورد بما استحق عليه للمصدر أو عجزه عن ذلك رغم قيام هذا الأخير بالوفاء بجميع التزاماته.
- ✓ رفض المشتري استلام البضاعة المشحونة أي امتناعه عن استلام مستندات البضاعة المشحونة رغم قيام المصدر بالوفاء بجميع التزاماته نحو المشتري.

¹ حسينة بن يوسف، ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص: 23

² خالد بن جلول، أثر ترقية الصادرات خارج المحروقات على النمو الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009، ص: 99

³ عبد المجيد قدي و وصاف سعدي، "آلية ضمان الائتمان و تنمية الصادرات حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص: 221-222

ب. الأخطار غير التجارية:

و يقصد بها المخاطر التي تخرج عن إرادة المستورد، و التي يكون مصدرها أو مسببها سلطات القطر المستورد، أو سلطات قطر العبور، و أيضا تلك التي تكون نتيجة اضطرابات عامة أو وقائع معينة يشهدها القطر المستورد، بمعنى آخر المخاطر الناتجة عن عجز المستورد عن الدفع بسبب عوامل سياسية، و مصطلح الأخطار السياسية يغطي جانبا واسعا من الأخطار، و يمكن تصنيفها إلى أخطار كلية و أخطار جزئية، و كذا إلى أخطار داخلية و أخرى خارجية، و هذا وفق الجدول التالي:

الجدول 2-2: مخاطر التصدير

الأخطار جزئية		الأخطار كلية	
المرتبطة بالحكومة	المرتبطة بالمجتمع	المرتبطة بالحكومة	المرتبطة بالمجتمع
الداخلية		الداخلية	
التأميم الانتقائي	الإرهاب الانتقائي	التأميم و المصادرة	الثورة
الضغوط على الشركات المشتركة	الإضراب الانتقائي	صراع القيادة	الحروب الأهلية
الرقابة على الأسعار	المقاطعة القومية للمنشأة	التضخم	الصراعات العرقية
		البيروقراطية	الإرهاب
			المقاطعة
			اختلاف الرأي العام
الخارجية		الخارجية	
الضغوط الدبلوماسية	المنافسة بين الشركات المتعددة الجنسيات	الحروب	الإرهاب الدولي
القيود على التجارة الدولية	الإرهاب الدولي الانتقائي	المقاطعة الدولية	الرأي العام الدولي
التدخل الحكومي	المقاطعة الدولية للمنشأة	أعباء خدمة الدين المرتفعة	الضغط على الاستثمار

مصدر: عبد المجيد قدي و وصاف سعدي، مرجع سابق، ص: 221 - 222

بالإضافة إلى هذه الأخطار، هناك أخطار ثانوية منها أخطار الصرف، أخطار المشاركة في المعارض، البحث عن أسواق جديدة، أخطار تقلب الأسعار، أخطار الكوارث الطبيعية...

4. أنواع التصدير

يختلف شكل و نوع التصدير المتبع من مؤسسة إلى أخرى و هذا راجع لعدة اعتبارات لعل أهمها حجم المؤسسة، نوع السلعة المراد تصديرها، الكمية المصدرة... و أنواع التصدير هي:

أ. التصدير المباشر:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة المنتجة بعملية التصدير بنفسها إلى أسواق الدول الأجنبية دون الاستعانة بخدمات الوسطاء، و يمكن للمؤسسة اتباع إحدى الطرق التالية:¹

✓ استحداث قسم التصدير للأسواق الخارجية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتولى القيام بكافة مهام و وظائف التصدير.

✓ إنشاء فروع في الأسواق الخارجية تتولى مهام التصدير و التوزيع في السوق الأجنبي المستهدف، و هذا يسمح للمؤسسة بتحقيق رقابة أفضل على نشاطها في السوق الخارجي.

✓ إيفاد مندوبي مبيعات للخارج يقومون بالبحث عن العملاء المحتملين في الأسواق المستهدفة و الاتصال و التفاوض معهم بشأن عقد صفقات البيع.

ب. التصدير غير المباشر:

و يتم ذلك عن طريق استخدام أو تعيين وسطاء دوليين يقومون بمهام التصدير للخارج، و هذه الطريقة عادة ما تكون شائعة في المؤسسات الحديثة العهد بالتصدير، لأنها تتطلب استثمارات أقل كما أنها أقل مخاطرة. و حسب هذه الطريقة فإن المؤسسة ليست مضطرة إلى تعيين عمال لديها في الخارج لأن الوسيط التجاري لديه المعرفة التامة و الكافية بأحوال السوق الأجنبي و طريقة التعامل داخلها. و يوجد أنواع مختلفة من الوكلاء و السماسرة كوكيل البيع، وكيل المنتج، السمسار الحر و الوكيل بالعمولة، و على كل ففي جميع الحالات، الوكيل يتفاوض و يبحث نيابة عن موكله و يتقاضى مقابل عمله عمولة تختلف حسب العقود التجارية بين الوكيل و الموكل و نوع الوكالة.

ت. التصدير المشترك:

هو عبارة عن تضامن عدة مصدرين معاً، إنه أسلوب فريد في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات الأعضاء بالاشتراك في تنظيم معين بهدف تحسن أنشطتها التصديرية. و يمكن أن يظهر هذا الأسلوب بأشكال مثل:

◀ **الاتحاد التصديري:** يقوم على فكرة مفادها أن التعاون بين عدة شركات راغبة بالتصدير سيكون اقتصادياً و أكثر

فعالية من سلسلة من الأعمال الفردية، الهدف الأساسي للاتحاد هو التصدير بكثرة و بشكل أفضل مع الاحتفاظ

بالاستقلال المالي و القانوني للشركة، بحيث نجد أن وظيفة التصدير التي كانت تقوم بها الشركة العضو سابقاً مجمعة

¹ شريف علي الصوص، التجارة الدولية الأسس و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص: 88-89

و مركزة في تنظيم خاص. إن تعاون الأعضاء يساعد على وضع أشخاص متخصصين، و بالتالي سيكون البيع بسعر أفضل في أسواق أوسع، و يكون هذا الاتحاد مفيدا و يشكل إحدى وسائل الشركات للقيام بتصدير السلع، خاصةً الشركات الصغيرة التي ليست لها القدرة على التصدير بمفردها.

◀ التصدير المحمول: هو أسلوب بيع يتم فيه قيام شركة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بوضع هذه الشبكة مقابل عمولة محددة بخدمة أخرى ذات إمكانيات ضعيفة لا يمكنها القيام بعملية التصدير بمفردها.¹

المبحث الثالث: تطور المؤسسة و بروز الشركات متعددة الجنسيات

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات إحدى ركائز الاقتصاد العالمي الحديث، و رغم اختلاف وجهات النظر حول الدور الذي تقوم به هل هو إيجابي أو سلبي، إلا أن ظهورها يعتبر نتيجة طبيعية للتطور المؤسسة الاقتصادية عبر فترة طويلة من الزمن. في هذا المبحث و بعد أن نوضح مسار تطور المؤسسة الاقتصادية، سنبحث في مفهوم الشركات متعددة الجنسيات، خصائصها، أساليب تكوّنها، مع تبيان أثرها على الاقتصاد العالمي.

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

عند الحديث عن تطور المؤسسة الاقتصادية، عادة ما نتطرق إليه من وجهين اثنين: الأول من حيث البعد الزمني و الثاني من حيث التوسع الجغرافي.

1. من حيث البعد الزمني

يعبر هذا التقسيم عن المراحل التي تمر بها المؤسسة من نشأتها إلى اضمحلالها و أفولها.²

أ. مرحلة النشأة:

تبدأ بصدور القرارات الخاصة بإعلان ظهور المؤسسة في السوق، و الإشهار عن مباشرتها العمل، و تتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، و غالبا ما تتصف المؤسسات خلال هذه الفترة بصغر حجمها و التركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات، و تتميز كذلك بأن المؤسسين يباشرون غالبية أنشطة المؤسسة من أجل ترسيخ وجود المؤسسة في السوق، و باستخدام أساليب الرقابة المباشرة كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة.

ب. مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تتبلور رسالة المؤسسة في أذهان أعضائها، و يبدؤون في وضع أهداف طويلة الأجل مع اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي، كما تنمو المؤسسة بشكل متسارع مع زيادة في حجم الإنتاج و المبيعات. و تتميز هذه المرحلة بوجود علامة تجارية، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، القدرة على التحكم في التكاليف، و العمل من أجل

¹ بهلول مقران، علاقة الصادرات بالنمو الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص: 9-10

² - هودة سلطمان فدوة و محمد بن سعيد، "دورة حياة المؤسسة الاقتصادية و أثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص: 56-57

الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل. و في هذه المرحلة تتبلور أقسام المؤسسة و تخصصاتها، و يزداد عدد العاملين فيها، و في ضوء هذا التوسع الحاصل تميل الإدارة العليا إلى اللامركزية، و تعمل على تحويل الصلاحيات المناسبة الإدارة النشاط. و يميل الهيكل فيها إلى العلاقات غير الرسمية، و تقدم نظم الرقابة و الحوافز، و يتمثل هدف المؤسسة في هذه المرحلة في تحقيق مزيد من النمو.

ت. مرحلة النضج:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة كبيرة، و نظامها يميل إلى التركيب الميكانيكية، و يتزايد حجم المؤسسة مع اتساع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، و يتدعم مركزها التنافسي في الصناعة. تتميز هذه المرحلة عن باقي المراحل بقدرة المؤسسة على المنافسة و التحكم في الأسعار. توسع المؤسسة يقودها للبحث عن أسواق جديدة و العمل على تطوير الإنتاج، و حسن العلاقة مع العملاء الذي يعزز ولاءهم للعلامة التجارية، كما تزداد قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات و تحقيقها للسمعة الجيدة. تعتمد نظم الرقابة على اعتبارات رسمية و غير شخصية، كما يتمثل هدف المؤسسة خلال هذه المرحلة في الاستقرار الداخلي و التوسع الخارجي.

ث. مرحلة التدهور و التراجع:

تعتبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة و تشكل بداية نهايتها، و يتضح ذلك من خلال الانخفاض الكبير في رقم الأعمال و فقدان التدرجي للحصص السوقية، مما يدفع المسؤولين إلى التفكير ببعض التنازلات كتخفيض عدد العمال و التخلص من بعض الأنشطة المكلفة، و التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية لتوفير السيولة.

2. من حيث التوسع الجغرافي

يلخص الجدول التالي مراحل تحول الشركة الناشئة إلى شركة متعددة الجنسيات مع إبراز طبيعة الهيكل التنظيمي المتبع في كل مرحلة من المراحل و كذا خصائصها:

الجدول 2-3: مراحل تطور المؤسسة

مراحل التحول	الهيكل التنظيمي	الخصائص
شركة محلية	التصدير من خلال قسم التسويق المحلي	يكون لدى الشركة حد أدنى من التنوع السلعي، و لا يوجد جهد متخصص في هذا المجال.
شركة تصديرية	قسم التسويق الدولي كوحدة تنظيمية منفصلة	طلبات سلعية مع جهد متخصص
شركة دولية	قسم أعمال دولية	التركيز على التصدير، ودخول أسواق أجنبية باستخدام استراتيجيات بسيطة

النمو والانتشار من خلال زيادة التنوع السلعي في دول مختلفة	تنظيم شبكي على درجة عالية من التعقيد	شركة متعددة الجنسيات
--	---	----------------------

مصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق: ص: 35-36 - بتصرف-

على ضوء الجدول السابق يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية تمر خلال نموها بالمراحل التالية:

أ. شركة محلية:

و تمتد هذه المرحلة من نشوء الشركة و خروجها إلى الوجود إلى بداية نشاطها التصديري و الذي يكون في البداية من خلال قسم التسويق المحلي.

ب. شركة تصديرية:

تصبح المؤسسة في هذه المرحلة عندما تنشئ قسم منفصل يتكفل بالتسويق الدولي و الرد على الطلبات التي تصل إلى الشركة من مختلف دول العالم.

ت. شركة دولية:

في هذه المرحلة يبدأ اسم الشركة بالبروز على المستوى العالمي، و تتجه إلى أن يكون معظم إنتاجها موجه للسوق الخارجية من خلال البحث عن مزيد من الأسواق.

ث. شركة متعددة الجنسيات:

تبدأ الشركة في نقل نشاطها الإنتاجي من الدولة الأم إلى الدول الأخرى، و يزداد حجمها و انتشارها، كما تتعدد بنيتها التنظيمية.

المطلب الثاني: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات و أهميتها

بعد أن بينا أن ظهور الشركات متعددة الجنسيات هي النتيجة الطبيعية و النهائية لتطور المؤسسة الاقتصادية، سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم هذه الشركات و أهميتها الاقتصادية.

1. تعريف الشركات متعددة الجنسيات

قانونيا تعرف الشركات متعددة الجنسيات بأنها "مجموعة من شركات مستقلة من الناحية القانونية و منتمية إلى العديد من الدول، و هي تشكل مشروعاً متكاملًا أو على الأقل متناسقاً من الناحية الاقتصادية، و تمارس نشاطاً دولياً تحت إدارة الشركة الأم". و في تعريف آخر هي "شركة تتركب من مجموعة وحدات فرعية ترتبط بالمركز الأصلي بعلاقات قانونية و تخضع لاستراتيجية اقتصادية عامة و تتولى الاستثمار في مناطق جغرافية متعددة". و تعرف كذلك بأنها "تجمع اقتصادي بين عدة شركات تتمتع بجنسيات دول مختلفة و ترتبط فيما بينها عن طريق المساهمة في رأس المال بقصد تحقيق هدف اقتصادي معين".

و عرفت اللجنة الحكومية المكلفة بإعداد مسودة ميثاق سلوك دولي للشركات متعددة الجنسيات في إطار منظمة الأمم المتحدة بما يلي: "هي تلك الشركات التي تشتمل على كيانات تعمل في دولتين أو أكثر بصرف النظر عن شكلها القانوني و مجال النشاط الذي تعمل فيه، و أن تعمل هذه الكيانات في ظل نظام لاتخاذ القرار يسمح بوضع سياسات متجانسة و استراتيجية

مشتركة من خلال مركز أو أكثر لاتخاذ القرار، و أن ترتبط هذه الكيانات فيما بينها عن طريق ملكية أو غيرها من الروابط بحيث يمكن لواحدة منها أو أكثر ممارسة تأثير فعال على أنشطة الكيانات الأخرى، و بصفة خاصة المساهمة بالمعرفة و الموارد و المسؤوليات مع الآخرين".¹

و تعرف أيضا بأنها مؤسسات عملاقة تمتلك عدة فروع موزعة في أرجاء العالم، ذات إمكانيات مالية إنتاجية و تسويقية معتبرة لدرجة أنها تستطيع أن تحدد ملامح الاقتصاد العالمي، و تفرض نظرتها على السلطات الحكومية في بعض الدول. و في تعريف آخر هي مؤسسة تمتلك على الأقل فرع موجود في دولة أخرى (غير البلد الأم) تسمى الدولة المضيفة، و عادة ما تكون هذه المؤسسة كبيرة الحجم و متواجدة في عدة دول مما يسمح لها بإرضاء حاجات المستهلكين الأجانب بشكل أفضل.² و هي مجموعة من المؤسسات، غالبا ما تكون كبيرة الحجم تنطلق من قاعدة وطنية، أي أن الوطن الأصلي لهذه الشركات يوجد بالضرورة حيث يقع مقر الشركة الأم، كما أنها تكون رائدة في قطاعها.³

تتشترك التعاريف السابقة في أنها تتوافر على العناصر الأساسية الآتية:⁴

✓ وجود عدة وحدات قانونية مستقلة تتمتع كل منها بشخصية قانونية منفصلة، و هذه الوحدات هي الشركات الداخلة في المجموعة.

✓ خضوع كل هذه الوحدات القانونية المستقلة لسيطرة اقتصادية موحدة يمارسها نفس الشخص أو الأشخاص القانونيون.

✓ ضرورة تحقيق هذه السيطرة بواسطة أدوات و أساليب فنية مستمدة من قانون الشركات، و بالذات عن طريق المشاركة في رأس مال كل وحدة من هذه الوحدات بنسبة تكفي للسيطرة عليها.

2. أهمية الشركات م ج في الاقتصاد العالمي

تظهر أهمية الشركات متعددة الجنسيات من خلال سيطرتها على العديد من مناحي الاقتصاد العالمي نتيجة تطور نشاطاتها الدولية، و يبرز ذلك من خلال ما يلي:⁵

¹- إبراهيم محسن عجيل و اعتصام الشكرجي، الشركات متعددة الجنسيات و سيادة الدولة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص: 28

² - Kahina AIT ABDELAZIZ, « Le développement durable à l'heure de la mondialisation », Revue le manager, Volume 4, Numéro 1, Ecole Supérieure de Gestion et Commerce International, Koléa, 2017, p : 41

³- شريفة جعدي و آخرون، "أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، 2014، ص: 16

⁴- إبراهيم محسن عجيل و اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 37

⁵- سمير آيت عكاش و بوعلام رحمون، " الموارد البشرية النوعية و الشركات المتعددة الجنسيات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، البليدة، 2010، ص: 184

- ✓ سيطرتها على النشاطات الإنتاجية و بالذات الصناعية منها، حيث أن كمية كبيرة من المنتجات الصناعية يتم إنتاجها من قبل هذه الشركات.
- ✓ سيطرتها على النشاطات التسويقية سواء تلك التي تتصل بتسويق المنتجات داخل كل دولة من الدول، أو النشاطات التسويقية الخارجية من خلال سيطرتها على نسبة مهمة من صادرات العديد من السلع و الخدمات و كذلك على الواردات منها.
- ✓ تحكمها بالقدرات التكنولوجية التي تستخدمها في القيام بالنشاطات الاقتصادية، و ذلك من خلال امتلاكها لقدرات كبيرة مرتبطة بتوليد المعرفة التكنولوجية.
- ✓ سيطرتها على النشاطات التمويلية من خلال سيطرتها على المصارف الكبرى التي تعود ملكيتها لهذه الشركات، و التي تمارس عملياتها على مستوى العالم كله.
- ✓ سيطرتها على المعرفة العلمية من خلال سيطرتها على البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، و استخدامه في كل المجالات و خاصة الإنتاجية منها.

3. أساليب تكوين الشركات المتعددة الجنسيات

من أهم أساليب تكوين و نمو الشركات متعددة الجنسيات نذكر ما يلي:¹

أ. الاندماج الدولي للشركات:

الاندماج الدولي بالمعنى القانوني هو "فناء شركة أو أكثر في شركة أخرى أو فناء شركتين أو أكثر و قيام شركة جديدة تنتقل إليها ذمم الشركات التي فُتيت". و تقتضي هذه الطريقة إحلال كافة الشركات التي يتم دمجها و تكوين شركة جديدة بكل ما تفرضه هذه العمليات من نفقات باهظة، أضف إلى ذلك العبء الضريبي الناشئ عن زيادة حجم الأصول التي يتم نقلها إلى الشركة الجديدة و التي يفرض عليها العديد من الضرائب و الرسوم.

إن عملية الاندماج الدولي نادرة للغاية على الصعيد العملي إذ أنها تصطدم بالعديد من الصعوبات القانونية التي تعوق إتتمامها، و ترجع هذه الصعوبات إلى عدم وجود قواعد موحدة تحكم عمليات الاندماج الدولي حتى في إطار التجمعات الدولية الإقليمية مما يجعل هذا الأسلوب صعب الحدوث.

ب. تكوين شركات وليدة على المستوى الدولي:

يتطلب تكوين شركة وليدة على المستوى الدولي توفر شرطين أساسيين: الأول أن يكون للشركة الأم وفقاً لأحكام قانونها الوطني الحق في تملك أسهم شركة أخرى، و الثاني أن يكون من الممكن وفقاً لأحكام قانون الدولة المضيفة أن تملك الشركة الوليدة بنسبة تسمح بالسيطرة عليها. و يمكن القول أن النظام القانوني للشركة الوليدة التابعة لشركة أجنبية لا يختلف عن النظام القانوني للشركة الوليدة التابعة لأي شركة وطنية أخرى.

¹ - أحمد عبد العزيز و آخرون، "الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 85، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010 ص: 125- 126

ت. السيطرة على شركات قائمة:

تلجأ الشركات المتعددة الجنسيات للسيطرة على شركات أخرى قائمة و تحويلها إلى شركات تابعة لها، و عادة يتبع هذا الأسلوب عندما يتعلق الأمر بالحصول على مواد أو سلع تنتجها الشركة المراد السيطرة عليها، حيث تصبح السيطرة على مثل هذه الشركة أمراً ضرورياً لتحقيق التكامل الرأسي.

المطلب الثالث: خصائص الشركات متعددة الجنسيات

تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات بعدة سمات و خصائص تجعلها مميزة عن غيرها من الشركات الاقتصادية الأخرى، نذكر منها ما يلي:

1. ضخامة الحجم

تتميز الشركات المتعددة الجنسيات بضخامة حجمها مقارنة بمجموع الشركات الاقتصادية الأخرى، و تعبر هذه السمة أهم الخصائص التي تميز بها هاته الشركات، و من المؤشرات التي تدل على هذه الصفة هو كبر حجم رأس المال و الاستثمارات، تنوع الإنتاج، أرقام المبيعات، الإيرادات المحققة، الشبكات التسويقية الكبيرة، و يبقى أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة و كبر هذه الشركات قيمة المبيعات أو ما يطلق عليه رقم الأعمال.¹

2. وحدة مركز القرار

تمارس الشركات المتعددة الجنسية سيطرة مركزية على فروعها المنتشرة عبر العالم و تخضع لمركز موحد لاتخاذ القرار في إطار استراتيجية عالمية موحدة، وتعتمد هذه الشركات على شبكة اتصالات واسعة لمعرفة وضعية فروعها في أي وقت.²

3. انتشار الرقعة الجغرافية

تميز الشركات المتعددة الجنسيات بكبر مساحة السوق التي تغطيها إضافة إلى امتدادها الجغرافي خارج حدود الدولة الأم بسبب امتلاكها لإمكانيات مادية و بشرية هائلة في مجال التسويق، كما تمتلك فروع تابعة لها منتشرة في كافة أنحاء العالم. و قد ساعد التقدم التكنولوجي هذه الشركات على الانتشار الواسع و الكبير و في شتى المجالات،³ مما يسمح لها بنقل إنتاجها إلى الدول حيث تكلفة اليد العاملة أقل و القوانين و التشريعات أكثر استقراراً و تسامحاً.⁴

¹- أحمد عبد الله و أحمد جاسم، " دور الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 29، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2012، ص: 58

²- جميلة الجوزي و سامية دحماني، "دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص: 88

³- أحمد عبد الله و أحمد جاسم، مرجع سابق، ص: 59

⁴ - Kahina AIT ABDELAZIZ, op.cit, p : 42

4. المزايا الاحتكارية

تكتسب الشركات المتعددة الجنسيات مزايا احتكارية تأخذ شكل احتكار القلة، حيث يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من الشركات الكبيرة. و يمكن توضيح هذه المزايا الاحتكارية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول 2-4: المزايا الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات

المزايا	طبيعتها
المزايا التمويلية	توافر موارد مالية كبيرة لدى الشركات المتعددة الجنسية، و تمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظرا لوجود عنصر الثقة في سلامة و قوة مركزها المالي
المزايا الإدارية و التنظيمية	وجود هيكل تنظيمي على مستوى عالي من الكفاءة، يسمح بتدفق المعلومات بسرعة و فعالية، و يؤدي إلى اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب تحرص هذه الشركات على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب و الاستشارات و البحوث الإدارية
المزايا التقنية و التكنولوجية	تحصل الشركات على هذه المزايا من خلال التطور التكنولوجي المستمر للاستجابة لمتطلبات السوق و الحد من دخول منافسين جدد لذلك فهي تخصص ميزانية ضخمة للبحث و التطوير
المزايا التسويقية	أي البحوث التسويقية و أساليب الترويج و الدعاية و الإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد و مستمر عليها.

مصدر: جميلة الجوزي و سامية دحماني، مرجع سابق، ص: 89

5. ازدياد درجة تنوع الأنشطة الاقتصادية

تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات لتقليل احتمالات الخسارة التي قد تقع فيها، فاذا خسرت في نشاط معين يمكنها التعويض من الأنشطة الأخرى و من ثم تحقيق أقصى الأرباح.²

6. تعبئة الكفاءات

تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها حتى على أعلى المستويات، فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة، و النمط المعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات هو الاستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة بعد اجتياز سلسلة من الاختيارات و المشاركة في الدورات التدريبية.¹

¹ - جميلة الجوزي و سامية دحماني، مرجع سابق، ص: 88- 89

² - أحمد عبد الله و أحمد جاسم، مرجع سابق، ص: 60

7. إقامة التحالفات والتكتلات الاستراتيجية

تعتبر التحالفات من أهم سمات الشركات متعددة الجنسيات حيث تسعى إلى إقامة تحالفات من أجل تعزيز قدراتها التنافسية و التسويقية في العالم، و تظهر هذه التحالفات بوضوح في بعض المجالات كالبحت و التطوير بسبب ما يحتاجه هذا المجال من تمويل ضخم مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج و مضاعفة الأرباح و تعزيز القدرة التنافسية للشركات المتعددة الجنسيات على الصعيد الدولي.²

المطلب الرابع: نماذج التنظيم في ش م ج و أثرها على الاقتصاد العالمي

رغم تشابه الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الخصائص، إلا أن هناك اختلاف فيما بينها في البنية التنظيمية، فالتنظيم في الشركات الأمريكية يختلف عنه في الشركات اليابانية أو الأوروبية أو شركات الدول السائرة في طريق النمو، و فيما يلي بعض نماذج التنظيم داخل هذه الشركات.

1. نماذج التنظيم في ش م ج

أ. التنظيم في الشركات م ج الأمريكية:

تتبع الشركات الأمريكية نموذج التنظيم الدولي، مما يتيح لها التنسيق بسهولة بين فروعها، و التكيف مع الظروف المختلفة للبيئة المحلية، حيث تصبح القرارات المتعلقة بالأصول و الموارد البشرية مثلا تتخذ من قبل مدراء الفروع، في حين تحتفظ الإدارة العامة بمهام التنسيق و وضع السياسات و أنظمة الرقابة الاستراتيجية.

مع التقدم الذي تحقّق في المال و الأعمال تعمل الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية على تصميم نماذج متطورة من الهياكل التنظيمية لأعمالها و التي تعتمد على التفويض و الاستقلالية للفروع، و من الأسباب التي دعت إلى تبني هذا الاتجاه نجد المشكلات التالية:

✓ تدني خبرة الموظفين و المدراء الذين يتم تعيينهم في المركز

✓ ظهور حواجز نفسية بين المدراء تحول دون توزيع موارد الشركة عالميا بطريقة مثلى

✓ ندرة الموارد البشرية الدولية المتخصصة.

هناك أسباب أخرى لظهور هذه المشاكل ناتجة أصلا عن عدم إشراك أي أعضاء غير أمريكيين في مجالس إدارات الشركات الأمريكية، و قد نتج عن هذا الوضع فجوة بيئية بين ذهنية الأمريكيين و البيئات المحلية التي تعمل فيها الفروع ما اضطر فيما بعد، بعض الشركات الأمريكية إلى تعيين ممثلين أجانب من غير الأمريكيين في مجالس إدارتها في المركز، و في إدارة الفروع الخارجية.³

¹- نور الدين حامد، مرجع سابق، ص: 216

²- أحمد عبد الله و أحمد جاسم، مرجع سابق، ص: 60-61

³- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق، ص: 41-43

ب. التنظيم في الشركات م ج الأوروبية:

استطاعت الشركات الأوروبية التي شاركت في إعادة إعمار أوروبا عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية أن تعيد تنظيم نفسها على أسس علمية، و لكي تصبح قادرة على المنافسة المحلية و الدولية طبقت نموذج "التنظيم الشبكي المصفوفي متعدد الجنسيات" للتكيف بسرعة مع الظروف المحلية في البلدان المضيفة لاستثماراتها خاصة في الولايات المتحدة و الشرق الأوسط، و قد استبدل هذا النموذج في بداية الثمانينات من القرن الماضي باستراتيجية جديدة عرفت فيها بعد بعنوان "الفيدرالية اللامركزية".

أنماط العلاقة و الاتصالات بين المركز و الفروع اعتمدت على الاتصالات الشخصية غير الرسمية أكثر ما اعتمدت من الاتصالات الرسمية الوثائقية، و كل فرع من الفروع يعامل و كأنه كيان مستقل.

كل هذه الإجراءات كانت تهدف إلى تزويد المدراء بالثقة و الحريات الإضافية لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم الخاصة بجرأة و سرعة أكبر، حيث يعد عنصر الوقت نقطة ارتكاز في عمل الشركات متعددة الجنسيات الأوروبية، كما أنها و على عكس الأمريكية اعتمدت منذ البداية على إشراك أعضاء في مجالس إدارتها من البلدان التي تتعامل معها بكثرة فوجد أعضاء مجلس إدارة من رجال الأعمال العرب و غيرهم.¹

ت. التنظيم في الشركات م ج اليابانية:

يتميز الإنتاج الياباني بمعدلات جودة مرتفعة بالإضافة إلى الإنفاق الضخم على ميزانيات البحوث و تطوير المنتجات. و تهتم البلاد بالتدريب الدقيق لضبط معايير الجودة، و المقاييس، و تقييم الأداء الفني. و يطبق المدير الياباني أدوات بحوث العمليات و نظرية المنظومات و العلوم الإدارية الحديثة بهدف التوصل إلى أفضل معدلات إنتاج ممكنة.²

يتميز تقسيم العمل في الشركة اليابانية بالمرونة و الليونة، حيث يتم عادة تدوير المهام على العمال داخل نفس المصلحة، مما يتيح لهم التمكن من اكتساب كل المهارات المتعلقة بوظائفهم، كذلك يتميز النموذج الياباني في الإدارة بتبادل المعلومات بشكل كبير و غير رسمي، و عادة لا يبقى المهندسون في مكاتبهم بل يفضلون العمل في الميدان و داخل ورشات العمل، أيضا يشارك العمال في السهر على جودة العمل المنجز.³

و تتبع الشركات اليابانية متعددة الجنسيات نموذج التنظيم العالمي المركزي حيث تركز إدارة الأصول و الموارد و المسؤوليات في الإدارة العامة للشركة، أما الشركات التابعة فدورها محدود، حيث يقتصر على تطبيق خطط و سياسات المركز. و من الخصائص المهمة لهذا التنظيم أن كافة الاستراتيجيات و السياسات و القرارات المهمة، و الخطط و الرقابة تتم داخل الإدارة العامة في المركز، و هناك خاصية أخرى و هي أن الشركات لا تسمح حتى الآن لغير اليابانيين بالمشاركة في الإدارة أو في عضوية مجالس الإدارة، لأن فروع الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان واجهت العديد من المشاكل الإدارية بسبب الفروقات الثقافية مع شعوب الدول الأخرى.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص: 44-45

² - فريد راغب النجار، تطور الفكر الإداري سياسات الأعمال و استراتيجيات الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2011، ص: 112

³ - Isabelle HUAULT, **Le management international**, Edition la découvertes et Syros, Paris, 1998, p : 104

و قد حاول William OUCHI تسليط الضوء على هذه المشكلة، و نظر باستغراب إلى نجاح الشركان اليابانية في المنافسات التجارية في العالم و في داخل أمريكا بالتحديد بالرغم من تطبيقها لذلك النموذج المركزي في إدارة الفروع الخارجية، و قد أطلق على هذه النظرية اسم نظرية "Z". و عموماً، في الوقت الحاضر تدار فروع الشركات اليابانية في الخارج من قبل مدراء و موظفين يابانيين في الخارج، و كما هو معروف حتى الآن أن الشركات اليابانية لا تهتم بإشراك الأجانب غير اليابانيين لا في مجالس إدارتها أو غير ذلك من الوظائف، و لا تعمل بطريقه كافيه لتغيير هذه الذهنية، و هي نقطه ضعف في سمعتها و مكانتها الدولية.¹

2. أثر الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي

من أهم التأثيرات للشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي نورد ما يلي:²

أ. التأكيد على صفة العالمية:

قامت الشركات المتعددة الجنسيات بدور رئيسي في تعميق مفهوم العولمة من خلال تطوير أعمال منظمة عابرة للقوميات، بما في ذلك خلق تنافس في أسواق السلع و الخدمات، و أسواق رأس المال، و أسواق التكنولوجيا، و الخدمات الحديثة، كما أن الشركات المتعددة الجنسيات حولت العالم إلى كيان موحد من حيث كثافة الاتصالات و المعاملات، و بالتالي فمن خلال هذه الشركات بدأت تنتشر العولمة على كافة المستويات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي (الإنتاج، التمويل، التكنولوجيا، التسويق، و الإدارة).

ب. التأثير على النظام النقدي الدولي:

تأثر الشركات المتعددة الجنسيات على النظام النقدي الدولي من خلال الحجم الضخم من الأصول السائلة و الاحتياطات الدولية المتوافرة لدى هذه الشركات، و مدى التأثير الذي يمكن أن تمارسه هذه الشركات على السياسة النقدية الدولية و الاستقرار النقدي العالمي، كما أن الأصول الضخمة المقومة بالعملة للدول التي تعمل بها الشركات المتعددة الجنسيات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إمكانيات هذه الشركات في التأثير على النظام النقدي العالمي.

ت. التأثير على التجارة العالمية:

نتيجة لاستحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على نسبة كبيرة من حجم التجارة و حركة المبيعات الدولية، فإنها تؤثر على منظومة و هيكل التجارة الدولية من خلال ما تمتلكه من قدرات تكنولوجيا عالية و إمكانيات و موارد قد تؤدي إلى اكتساب الكثير من الدول بعض المزايا التنافسية في الكثير من الصناعات و الأنشطة، و من الممكن ملاحظة تأثير الشركات المتعددة الجنسيات على حجم التجارة العالمية من خلال درجة التنوع في الأنشطة، و وجود التكامل الرأسي إلى الأمام و إلى الخلف، مما يؤدي إلى ازدياد حجم التبادل التجاري بين تلك الشركات و المشروعات التابعة لها و فروعها في الدول المختلفة و التأثير على توجيهات الاستثمار الدولي.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص: 45-46

² - نور الدين حامد، مرجع سابق، ص: 222-225

ث. تكوين أنماط جديدة من التخصص و تقسيم العمل الدولي:

تؤدي الشركات المتعددة الجنسيات دورا هاما في تكوين أنماط جديدة من التخصص و تقسيم العمل الدولي، و أصبحت قرارات الإنتاج و الاستثمار تتخذ من منظور عالمي وفقا للاعتبارات الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة و العائد، ولعل هذا الاتجاه يتيح للكثير من الدول النامية فرصة لاختراق السوق العالمية في الكثير من المنتجات، حيث تتيح الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي لتلك البلدان اكتساب مزايا تنافسية في عديد المنتجات، و خير دليل على ذلك تجربة النمرور الآسيوية في شرق جنوب آسيا، و لهذا على البلدان النامية الأخرى أن تستغل هذا الاتجاه من أجل تعظيم صادراتها، و أن تعمل على جذب هذه الشركات المتعددة الجنسيات حتى تخرج من دائرة إنتاج السلع الأولية و الاستخراجية إلى الصناعات الأكثر فائدة من ناحية القيمة المضافة التصديرية.

ج. التأثير على نقل التكنولوجيا وإحداث الثورة التكنولوجية:

تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بدور فعال و مؤثر في إحداث الثورة التكنولوجية، نظرا لما تتمتع به إمكانيات و موارد بشرية و مادية ضخمة توجه نحو البحوث و التطوير. و قد لعبت الثورة التكنولوجية دورا أساسيا في التوجيه نحو اقتصاد المعرفة، الذي يركز على تكنولوجيا المعلومات في نجاحه، إضافة إلى الاعتماد الكبير على الاستثمار في رأس المال البشري، و أيضا ارتكازه على منظومة البحث و التطوير التي تعد شريان الحياة لهذا الاقتصاد، إضافة إلى فتح آفاق جديدة للتجارة و تعامل الحكومة مع مواطنيها من خلال أحدث الوسائل التكنولوجية التي اختصرت الوقت و الجهد و قللت من لتكلفة.

المبحث الرابع: هيمنة المنظمات الدولية و تراجع دور الدولة

نشأت أغلب المنظمات الدولية القائمة حاليا بعد الحرب العالمية الثانية، و ما فتئ دورها يتعاظم يوما بعد يوم، حتى أصبحت تمس بسيادة الدول التي أصبح لا يمكنها فرض قوانين على أرضها و تصب في مصلحتها نظرا لتعارضها مع موانيق المنظمات المنضمة إليها. في هذا المبحث سنبحث في مفهوم المنظمات الدولية و أنواعها، التكتلات الاقتصادية الإقليمية و أهدافها، و أهم المنظمات الدولية المؤثرة على الصعيد الدولي كالمنظمة العالمية للتجارة و صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

المطلب الأول: بروز المنظمات الدولية

كانت العلاقات الدولية في الماضي قائمة على أساس توازن القوى بين مختلف الدول، أما اليوم فقد أصبحت محكومة بعدد المؤسسات الدولية، فمباشرة عقب الحرب العالمية الثانية تم تأسيس منظمة الأمم المتحدة، التي خلفت عصبة الأمم، و مع مطلع الألفية الثالثة برزت أكثر من ثلاثمائة منظمة حكومية، و ما يزيد عن ثلاثة آلاف منظمة غير حكومية، بالإضافة إلى العلاقات الدبلوماسية الثنائية بين الدول. من هنا أصبحت المنظمات الدولية تلعب دورا هاما و لا يمكن الاستغناء عنها في تنظيم العلاقات الدولية.¹

¹ - محمد مختار دريدي، "تطور المنظمات الدولية و مؤسسة العلاقات الدولية"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء 2، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2016، ص: 259

1. مفهوم المنظمة الدولية

ظهرت عبارة "المنظمة الدولية" في سنة 1867 في كتابات James LORIMER عندما استعمل هذه العبارة للتعبير عن مقترحه من أجل إنشاء مؤتمر دائم للأمم، بهدف تلبية الحاجة الماسة لسلطة تشريعية و تنفيذية دولية تتمتع بصلاحيات مستقلة. و حتى مطلع القرن العشرين كانت عبارة "منظمات دولية" تحمل فقط معنا ماديا خاليا من أي بعد مؤسسي ذي أهمية.¹ فالمنظمة الدولية هي هيئة تتفق مجموعة من الدول على إنشائها للقيام بمجموعة من الأعمال ذات الأهمية المشتركة و تمنحها الدول الأعضاء اختصاصاً ذاتياً مستقلاً يتكفل ميثاق الهيئة ببيانه و تحديد أغراضه و مبادئه الرئيسية.²

أما المنظمات غير الحكومية فلم يتم الاعتراف بها من الناحية القانونية على المستوى الدولي إلا في عهد هيئة الأمم المتحدة بالقرار 288 الصادر في 07-02-1950 عن المجلس الاقتصادي و الاجتماعي التابع للأمم المتحدة، و الذي وضع تصورا قانونيا لهذه الهيئات بأنها: " كل منظمة دولية لم يتم إنشاؤها بموجب الاتفاقيات بين الحكومات بما فيها المنظمات التي تقبل أعضاء تعينهم السلطات الحكومية، و يشترط ألا يعرقل الأعضاء المنتمين إلى هذه الفئة حرية التعبير داخل هذه المنظمات".³ و في سنة 2005 أحصت المنظمات الغير حكومية أكثر من مليون منحط يتوزعون على 150 دولة عبر العالم، و من الجدير بالذكر أن القدرات التمويلية لهذه المنظمات تختلف باختلاف البيئة التي تعمل فيها، و أيضا باختلاف طبيعة اهتماماتها، كما تستجيب المنظمات الغير حكومية إيجابيا لمسارات العولمة بالنظر إلى أنها تعمل على توسعة نشاطاتها لتشمل كافة دول العالم.⁴

2. أنواع المنظمات الدولية

لا تزال المنظمات الدولية في مرحلة النمو و التطور، مما قد يسمح ببروز تقسيمات جديدة. أما حاليا فيمكن تصنيفها كالآتي:⁵

أ. من حيث النطاق الجغرافي:

يمكن تقسيم المنظمات الدولية من حيث النطاق الجغرافي إلى منظمات عالمية و منظمات إقليمية، فالمنظمات العالمية هي التي تضم في عضويتها معظم دول العالم أما المنظمات الإقليمية هي التي تشترط لعضويتها رابطة الإقليم الجغرافي كشرط للعضوية مثل الاتحاد الأفريقي أو جامعة الدول العربية.

¹- محمد مختار دريدي، مرجع سابق، ص: 260

²- بكر علي عبد المجيد أحمد، " النتائج المترتبة على التغيرات التي تطرأ على المنظمات الدولية"، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، العدد 2، المركز الجامعي تندوف، تندوف، 2017، ص: 4

³- خديجة بوخرص و و داد غزلاني، " المنظمات الدولية غير الحكومية نطاق المفهوم و دلالات الأدوار"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 23، الجزء 1، جامعة قلمة، قلمة، 2018، ص: 91

⁴ - Jacques FONTANEL, *Les organisations non gouvernementales*, Office des publications universitaires, Alger, 2005, p: 10- 11

⁵- بكر علي عبد المجيد أحمد، مرجع سابق، ص: 8- 10

ب. من حيث الاختصاص:

تنقسم المنظمات الدولية إلى منظمات عامة و منظمات متخصصة، فالمنظمات العامة هي التي تهدف لتحقيق التعاون الدولي في شتى المجالات كهيئة الأمم المتحدة مثلا، أما المنظمات المتخصصة فهي المنظمات التي تعمل على تحقيق أهداف في إطار تخصص واحد كمنظمة الصحة العالمية.

ت. من حيث نطاق العضوية:

من حيث نطاق العضوية يمكن تقسيم المنظمات الدولية إلى منظمات حكومية و منظمات غير حكومية، فالمنظمات الحكومية هي التي تضم في عضويتها الدول فقط كهيئة الأمم المتحدة، أما المنظمات غير الحكومية فهي التي تهدف إلى جمع الجهود الحكومية و غير الحكومية لتحقيق أهداف تكون في الغالب إنسانية كمنظمة أطباء بلا حدود.

ث. من حيث السلطات والصلاحيات:

تنقسم المنظمات الدولية من حيث السلطات إلى منظمات ذات طابع استشاري، و منظمات ذات طابع تنسيقي، و منظمات تتمتع ببعض السلطات الذاتية. فالمنظمات الاستشارية هي المنظمات التي لا تمارس أي سلطة حقيقية حيال الدول الأعضاء كمنظمة الأرصاد الجوية، و المنظمات ذات الطابع التنسيقي هي التي تتميز بممارسة نشاطها من خلال الدول الأعضاء بصفة أساسية كمنظمة اليونسكو. أما المنظمات التي تتمتع ببعض السلطات الذاتية فهي تلك التي تملك بعض السلطات غير أنها غالبا ما تكون ذات اختصاصات محددة.

المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الإقليمية

تعتبر التكتلات الاقتصادية الإقليمية سمة العصر الحالي، و هي نوع من المنظمات الحكومية يتم إنشاؤها لأغراض اقتصادية كتسهيل الحركة التجارية، و قد تتطور إلى اندماج اقتصادي كامل كالتجربة الأوروبية مثلا.

1. مفهوم التكتلات الاقتصادية

تنتهي الغالبية العظمى من الدول إلى تكتل اقتصادي إقليمي أو إلى عدة تكتلات في آن واحد، كدول الاتحاد الأوروبي، و دول اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (NAFTA)، و دول اتفاقية التجارة الحرة لدول جنوب شرق آسيا.¹ و تبع أهمية التكتلات الاقتصادية من الدور المهم الذي تلعبه في النظام الاقتصادي العالمي، مما جعل مختلف دول العالم متقدمة أو نامية تتجه إلى الدخول في تجمعات إقليمية، بعدما أدركت ضرورة التكامل الاقتصادي و أهميته. و قد اختلف الاقتصاديون حول تحديد مصطلح التكتل الاقتصادي، فمنهم من استعمل مصطلح الاندماج، و منهم من استعمل مصطلح التعاون، و آخرون استعملوا مصطلح التكامل، و يرجع هذا الاختلاف بوجه عام إلى التباين في وجهة نظر هؤلاء الاقتصاديين و أيديولوجياتهم.

¹ - عابد شريط، " أثر التكتلات الاقتصادية الإقليمية على تحرير التجارة العالمية"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، المجلد 8، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص: 92

من التعاريف المقدمة للتكتل الاقتصادي تعريف بيلا بالاسا الذي يعرف التكتل الاقتصادي على "أنه عملية و حالة، فبوصفه عملية فإنه يشمل الإجراءات و التدابير التي تؤدي إلى إلغاء التمييز بين الوحدات المنتمية إلى دول قومية مختلفة، و إذا نظرنا إليه على أنه حالة فإنه في الإمكان أن تتمثل في انتفاء مختلف صور التفرقة بين الاقتصاديات القومية".

و في تعريف آخر: "يعد التكتل الاقتصادي عملا إراديا من قبل دولتين أو أكثر، يقوم بإزالة كافة الحواجز أمام المعاملات التجارية و انتقالات عوامل الإنتاج فيما بينها. كما أنه يضمن تنسيق السياسات الاقتصادية، و إيجاد نوع من تقسيم العمل بين الدول الأعضاء بهدف زيادة الإنتاجية العامة مع وجود فرص متكافئة لكل دولة عضو".

انطلاقا من التعريفين السابقين يتضح أن التكامل الاقتصادي عملية ليست بسيطة بل هي عملية على درجة عالية من التعقيد و الشمول و بعيدة المدى في العلاقات الاقتصادية و السياسية، كما أنها ترتبط بتحقيق تغيرات و آثار شكلية في الاقتصاد الوطني لأطراف عملية التكامل.¹

2. مقومات قيام التكتلات الاقتصادية

يمكن للتكتل الاقتصادي أن يحقق الهدف العام من تكوينه إذا توفرت لدى الدول الأطراف المقومات الاقتصادية التالية:²

أ. التخصص و تقسيم العمل:

يعتبر التخصص و تقسيم العمل عاملا أساسيا لنجاح التكتل الاقتصادي، و تحقيق وفورات الإنتاج و الحجم الكبير للإنتاج على أساس الميزة النسبية التي تتمتع بها كل دولة من الدول المتكاملة، ما يضمن استفادة جميع هذه الدول.

ب. توفر عناصر الإنتاج:

أي عناصر الإنتاج التي تدخل في العمليات الإنتاجية ك رأس المال أو العمل أو الإمكانيات التقنية و التنظيمية، فكل هذه العوامل مسؤولة عن رفع الكفاءة الإنتاجية، و بالتالي فالتكتل يوفر فرص و إمكانيات أكبر بتوفر هذه العناصر في دول التكتل.

ت. توفر المقومات الطبيعية:

نقصد هنا الإمكانيات الزراعية من أراضي و مصادر المياه مما يساعد على رفع الإنتاج الزراعي، و أيضا التمتع بمناخ ملائم و أمكنة سياحية تساعد التكتل على استقطاب السياح و توسيع القدرات السياحية.

ث. توفر وسائل النقل و الاتصالات:

أي توفر وسائل النقل المختلفة: بحري، جوي، و بري، بالإضافة إلى طرق الاتصال الحديثة، مما يساعد على نجاح عملية التكتل الاقتصادي بين الدول و يضمن لها الاستمرارية و الديمومة.

¹- عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز، " التكتلات الاقتصادية: وجه جديد للحماية التجارية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، العدد 4، جامعة بشار، بشار، 2013، ص: 28-29

²- فاطمة الزهرة بلحسن و رياض ربيعي، " أثر التكتل الاقتصادي على دول أعضاء الناقتا"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 2، الجزء 2، جامعة أدرار، أدرار، 2014، ص: 34-35

بالإضافة إلى المقومات الاقتصادية السابقة الذكر، يمكن لمقومات أخرى غير اقتصادية كالموقع الجغرافي، التركيبة السكانية، الوحدة اللغوية و الدينية... أن تعزز من قوة التكتل و وحدته.

3. أهداف التكتلات الاقتصادية الإقليمية

للتكتلات الاقتصادية الإقليمية أهداف عديدة ليست كلها بالضرورة اقتصادية، فمنها ما هو سياسي، اجتماعي و حتى عسكري، و قد تكون هذه الأهداف معلنة أو غير معلنة، و عموما من بين الأهداف المعلنة نجد:¹

أ. أهداف اقتصادية:

تعد الأهداف الاقتصادية من أهم الدوافع لإقامة التكتلات الاقتصادية بين الدول، و من هذه الدوافع:

✓ زيادة معدلات نمو الدول المتكتلة و رفع مستوى معيشة سكانها و تقوية مركزها التنافسي، خاصة و أن العصر الحالي أصبح عصر التكتلات الاقتصادية.

✓ الاستفادة من اتساع حجم السوق الناجم عن رفع الحواجز الجمركية بين الدول المتكتلة، مما يتيح إنشاء وحدات إنتاجية قادرة على تحقيق وفورات الإنتاج على نطاق واسع.

✓ المنافسة بين المشروعات الإنتاجية المتماثلة في الدول المتكاملة تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية لها، و التخفيف من الاحتكار في السوق الداخلية لكل دولة من الدول المتكاملة.

✓ توفير الظروف الملائمة لاستغلال الخبرات و الاستفادة المتبادلة من المزايا الإنتاجية و تحريك عجلة التصنيع في الدول المتكاملة.

✓ يمنح التكامل للدول الأعضاء ثقلا في علاقاتها الدولية و قدرة أكبر على المساومة التجارية و فرض الشروط التي تراها ملائمة مع معطيات اقتصادياتها.

ب. أهداف سياسية:

تعتبر المصالح السياسية من أهم الدوافع التي تعجل بإتمام عمليات التكامل الاقتصادي بين الدول، و فيما يلي ذكر لبعض هذه الدوافع:

✓ تحقيق الأمن و السلام بين الدول المتجاورة و تقليص الاحتكاكات، حيث أن وجود اتفاقيات تجارية في إطار التكامل يحد من العداة و تحل محله الثقة ما بين الدول المتكاملة.

✓ رغبة دولة ما في السيطرة السياسية على بعض الدول الأخرى الأقل نموا اقتصاديا و الرغبة في تطوير اقتصادها.

✓ إرساء أسس الديمقراطية في الدول الأعضاء و إجراء بعض الإصلاحات السياسية فيها.

¹صالح طالم، " التكتلات الاقتصادية الإقليمية و انعكاساتها على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي قراءة في واقع تجربة الاتحاد الأوروبي"، مجلة المعيار، العدد 16، المركز الجامعي تسمسليت، تسمسليت، 2016، ص ص: 315- 317

ت. أهداف عسكرية:

أحيانا يكون الهدف من وراء قيام التكتل الاقتصادي الإقليمي الرغبة في تكوين حلف عسكري بين الدول المتكتلة لمواجهة العالم الخارجي حتى تؤمن نفسها ضد احتمالات الغزو الخارجي، فالتكتلات الاقتصادية تمكنها من الحصول على المعونات العسكرية الخارجية، كما تمكنها أيضا من إقامة قواعد عسكرية داخل أراضي دول التكتل.

ث. أهداف اجتماعية:

إن دخول دولة في تكتل اقتصادي مع دول أكثر منها تقدما يؤدي إلى رفع المستوى العلمي و الثقافي لمواطني هذه دولة، كما يسمح بتضافر الإمكانيات المالية و العلمية و البشرية للدول المتكتلة و بتسخيرها في البحث و التطوير العلمي، بما يحقق مصلحة شعوب هذه الدول، كما يساهم في حل بعض المشكلات المطروحة على المستوى الدولي مثل مشكلة البيئة و التغير المناخي التي تعتبر قضايا عالمية تتطلب تضافر جهود المجموعة الدولية ككل.

4. أشكال التكتلات الاقتصادية

حسب بيلا بالاسا فإن التكتلات الاقتصادية تتراوح بين التخفيف في القيود بين الدول إلى إلغائها حتى تصل إلى الذوبان في وحدة واحدة و هي آخر درجات التكامل التي تكون كالتالي:¹

أ. منطقة التجارة الحرة:

أي التزام الدول الأعضاء بإلغاء كافة الرسوم الجمركية و القيود الكمية المفروضة على السلع و الخدمات المتبادلة بين الأعضاء، مع احتفاظ كل دولة بتعريفاتها الجمركية الخاصة بما إزاء العالم الخارجي، ولا تتضمن منطقة التجارة الحرة بالضرورة حرية انتقال الأشخاص و الأموال.

ب. الاتحاد الجمركي:

تقوم الدول الأعضاء بإلغاء جميع المعاملات التفضيلية و الحواجز الجمركية أو التجارية فيما يتعلق بحركة البضائع داخل الاتحاد الجمركي، و توحيد التعريفات الجمركية للدول الأعضاء تجاه العالم الخارجي، أي إقامة جدار جمركي تجاه البلدان غير الأعضاء، و لا يشترط الاتحاد الجمركي بالضرورة حرية انتقال الأموال و الأشخاص.

ت. السوق المشتركة:

هنا بالإضافة إلى إلغاء كافة الرسوم الجمركية و القيود الكمية و توحيد التعريفات الجمركية إزاء العالم الخارجي تقوم الدول الأعضاء بتحرير انتقال عناصر الإنتاج داخل السوق كالعامل و رأس المال دونما قيود تعرقل انسيابهما من مكان إلى آخر بين الدول الأعضاء.

ث. الوحدة الاقتصادية،

بالإضافة إلى خصائص السوق المشتركة التي سبق ذكرها تقوم الدول الأعضاء بتنسيق سياساتها الاقتصادية سواء السياسات المالية أو النقدية أو الزراعية أو الصناعية أو ما يتعلق منها بسعر الصرف، و كل هذا يضمن تحقيق الانسجام بين السياسات الاقتصادية العامة للدول الأطراف في الاتفاقية الوحدة.

¹ - سكينه بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية، الجزائر، 2009، ص: 226- 227

ج. الاندماج الاقتصادي الكامل:

هذا الشكل من التكامل هو أعلى درجات التكامل على الإطلاق، حيث تنصهر اقتصاديات الدول الأطراف بحيث تصبح كيان اقتصادي واحد، يتولى تحديد سياساته المختلفة سلطة عليا فوق الدول يكون لقراراتها في الشؤون الاقتصادية سلطة إلزام جميع الدول الأعضاء، و في ظل هذا النموذج يوجد بنك مركزي واحد كما يتطلب بالضرورة تحقيق وحدة سياسية بين الدول الأعضاء.

المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة

تلعب المنظمة العالمية للتجارة دورا مهما في إدارة الحركة التجارية في العالم، و رغم تعرضها للانتقاد إلا أن أغلب دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية قد انضمت إليها.

1. نشأة المنظمة العالمية للتجارة

عملت الدول الصناعية الكبرى على إعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية العالمية بعد الحرب العالمية الثانية من أجل إيجاد إطار تنظيمي تعالج فيه كل المشاكل التي خلفتها الحرب في مجال النقد و الاستثمار و التجارة، فجاءت فكرة إنشاء المنظمة العالمية للتجارة سنة 1947، إلا أنها لم تلق التأييد اللازم من طرف الدول الصناعية، فتم تعويضها في 30 أكتوبر 1947 بالاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية و التجارة المعروفة اختصارا باسم GATT و التي دخلت حيز التنفيذ ابتداء من جانفي 1948 بعد التوقيع على ميثاقها من طرف 53 دولة من بين 56 دولة مشاركة.

و اتفاقية GATT هي معاهدة دولية متعددة الأطراف تتضمن حقوق و التزامات متبادلة ما بين حكومات الدول الموقعة عليها، و تهدف إلى تحرير العلاقات التجارية الدولية السليمة، على اعتبار أن التجارة الدولية في محرك النمو الاقتصادي في العالم، وقد مرت GATT بثماني جولات كان من أبرز نتائجها اعتماد الدول المشاركة في الاجتماع المنعقد في أبريل 1994 بمراكش بالمغرب إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي دخلت حيز التطبيق عام 1995 و تولت إدارة النظام التجاري في العالم باعتبارها المرجعية الوحيدة التي تحكم قواعد و إجراءات تحرير التجارة الدولية.¹

2. مفهوم المنظمة العالمية للتجارة

نتجت المنظمة العالمية للتجارة قد عن تطور شامل لاتفاقية GATT ، بعد خمسين سنة من المفاوضات المستمرة، و بحسب نصوص المادة الأولى و الثامنة من ميثاقها فإن المنظمة العالمية للتجارة تعرف على أنها "اتفاقية تتمتع بالشخصية القانونية و يتمتع أعضاؤها بالأهلية القانونية الضرورية لممارسة وظائفهم، و تعتبر المنظمة الإطار المؤسسي للعلاقات التجارية بين أعضائها في المسائل المرتبطة بميدان تدخلها و الأدوات القانونية المرفقة للاتفاقية و كذلك الاتفاقيات و الأدوات القانونية المسماة بالاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف و التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة".

و تعرف المنظمة العالمية للتجارة باعتبارها "منظمة اقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة، تعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على إدارة و إقامة دعائم النظام التجاري الدولي و تقويته في مجال تحرير التجارة الدولية و

¹ - أمينة بوخاري و حياة بن حراث، " جدلية مشروع انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة دراسة تحليلية حول الآثار المحتملة عن الانضمام"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 12، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، 2018، ص ص: 131-133

زيادة التبادل التجاري و النشاط الاقتصادي العالمي، و تقف على قدم المساواة مع صندوق النقد الدولي و البنك العالمي في رسم و توجيه السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الأطراف المختلفة في العالم".

يقع مقر المنظمة العالمية للتجارة في جنيف بسويسرا، و يرأسها أمين عام ينتخبه المجلس الوزاري للمنظمة، و تضم المنظمة في عضويتها عدد كبير من بلدان العالم تشكل تجارها % 90 من تجارة العالم، و تتخذ المنظمة قراراتها بإجماع الأعضاء مما يوفر فرض متكافئة للأعضاء في اتخاذ القرارات بغض النظر عن أحجامهم، و أصبحت المنظمة بمثابة الإطار المؤسسي للنظام العالمي الجديد، الذي يعمل على تحرير في التجارة هذا بالإضافة إلى مساهمته في تحرير مجالات الخدمات و الاستثمار و حقوق الملكية الفكرية.¹

3. أهداف المنظمة العالمية للتجارة

تهدف المنظمة العالمية للتجارة لتحقيق ما يلي:²

- ✓ التحرير التدريجي للتجارة الخارجية عن طريق المفاوضات المتعددة الأطراف.
- ✓ تحقيق النمو و التطور الاقتصادي للدول الأعضاء، و تشجيع روح المنافسة النزيهة بين الدول لاسيما الدول السائرة في طريق النمو من خلال الدعم التقني.
- ✓ ترقية القوانين المسيرة للعلاقات التجارية الدولية، و وضع ميكانيزمات متماشية مع مبدأ الثقة و الشفافية.
- ✓ وضع ميكانيزمات فعالة لمعالجة الخلافات بين الدول الأعضاء.
- ✓ تشمين مبدأ عدم تجريم المستثمرين سواء المحليين أو الأجنبي لتسهيل عمليات انتقال رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.
- ✓ التنسيق مع البنك العالمي، و التكفل بتفعيل نتائج جولة الأروغوي المتعلقة بتجارة السلع، الخدمات، حقوق الملكية الفكرية، الاستثمارات التجارية و الفلاحية بالإضافة إلى آليات الإعانات و التعويضات.

4. مبادئ المنظمة العالمية للتجارة

تقوم التعاملات بين الدول الأعضاء داخل المنظمة العالمية للتجارة على المبادئ التالية:³

¹ - ميلود سلامي و جمال بوستة، " المنظمة العالمية للتجارة وتأثيرها على الجزائر في حالة الانضمام"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 1، العدد 7، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2017، ص: 248

² - Mahfoud LACHEB, **Organisation mondiale du commerce (OMC)**, Office des publications universitaires, Alger, 2008, p : 21- 22

³ - الطاهر توابتية و خالد براهيم، " رؤية استشرافية بسيناريوهات لأثر اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، تبسة، 2017، ص: 63

- ❖ مبدأ عدم التمييز في المعاملات للتجارة: حسب المادة الثانية من الاتفاقية فإن المنتج و المستورد من أي دولة متعاقدة يعامل بالطريقة نفسها التي يعامل بها المنتج و المستورد من أي دولة متعاقدة أخرى، أي أن التعامل بين الأعضاء المتعاقدين في المنظمة يكون بنفس المعاملة دون تمييز في ما يخص استيراد السلع.
- ❖ مبدأ الحماية من خلال التعريف التجارية: إذا اقتضت الضرورة يمكن للدولة أن تحمي تجارتها عن طريق التعريفية الجمركية، و ليس بإجراءات تقيديه أخرى كالقيود الكمية.
- ❖ مبدأ المشاورات و المفاوضات التجارية: تعمل المنظمة على حل المشاكل عن طريق المفاوضات التجارية و ذلك لدعم النظام التجاري العالمي على أساس جماعي.
- ❖ مبدأ الشفافية: يقصد به ضرورة إفصاح أعضاء المنظمة عن القرارات الحكومية ذات الصلة بالتجارة، سواء تعلق الأمر باقتصاديات الدول الأعضاء أو غير الأعضاء.
- ❖ مبدأ الالتزام بالتعريفية الجمركية: لا يتم فرض رسوم جمركية مرتفعة تضر بالدول الأعضاء.
- ❖ مبدأ المعاملة التفضيلية للدول النامية: يشترط هذا المبدأ على الدول المتقدمة تقديم مزايا تفضيلية إلى الدول النامية دون المطالبة بالمثل، و ذلك بهدف توفير الظروف الملائمة لتنمية هذه البلدان.

5. الانتقادات الموجهة للمنظمة العالمية للتجارة

إن سعي المنظمة العالمية للتجارة إلى تحرير الاقتصاد العالمي جعلها عرضة إلى انتقادات كثيرة، سواء تعلق الأمر بالشق الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، و قد جاءت هذه الانتقادات من قبل الدول و لاسيما النامية منها بالإضافة إلى انتقادات المنظمات غير الحكومية، و من الانتقادات المتعلقة بالشأن الاقتصادي نذكر ما يلي:¹

أ. الاهتمام بالمصالح التجارية على حساب التنمية:

ليست للمنظمة العالمية للتجارة اهتمامات بالتنمية الدولية أو التغيير الهيكلي للاقتصاد العالمي بل تهتم فقط بالمصالح التجارية، بالإضافة إلى عدم الوضوح في أثر تحرير التجارة الدولية و الاستثمارات الأجنبية على رفع معدل النمو و دوره في تعزيز الناتج الوطني الإجمالي للدول الأعضاء.

ب. الأخذ بمبدأ التبادل الحر مهما كان الثمن:

يؤدي تحرير تجارة السلع إلى خفض الرسوم الجمركية في الدول النامية علما أن إيرادات هذه الأخيرة تشكل نسبة كبيرة من ميزانية هذه الدول، كما أن السلع التي تتمتع فيها الدول النامية بقدرة تنافسية عالية كسلع المنسوجات لا تزال الدول المتقدمة غير متحمسة لتحريرها بالمقارنة مع سلع أخرى لا تعتبر ذات أهمية بالنسبة للدول النامية. إن تحرير تجارة السلع مع إلغاء الدعم الذي كانت تمنحه الدول المتقدمة للسلع الزراعية سيترتب عنه عواقب سيئة بالنسبة للدول النامية التي تعتبر السلع الزراعية ذات أهمية في قائمة وارداتها نظرا لارتفاع أسعارها بعد إلغاء الدعم.

¹ - مخالدي يحيى، مسعى انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و أثره على النظام الجمركي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة و تسيير دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2014، ص ص: 75-77

ت. تحرير الاستثمار لمصالح شركات الدول على حساب مصالح الدولة الوطنية:

ترى الدول النامية أن حرمانها من وضع قيود على الاستثمارات الأجنبية دون إلزام الشركات متعددة الجنسيات بعدم فرض أسعار احتكارية أمر غير عادل في حقها، حيث أن المطلب الموجه إلى الدول النامية القاضي بإلغاء القيود على الاستثمارات صاحبه أزمات مالية مكلفة بهذه الدول.

المطلب الرابع: المؤسسات المالية الدولية

تلعب المؤسسات المالية الدولية دورا مهما في الحركة الاقتصادية العالمية، و في ما يلي سنتحدث عن أهم مؤسستين ماليتين عالميتين ألا وهما: صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

1. صندوق النقد الدولي

أ. تعريف صندوق النقد الدولي:

نشأ صندوق النقد الدولي بموجب معاهدة دولية في العالم 1945، و هو وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة يعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي، و يقع مقره في عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية واشنطن، و يديره أعضائه الذين يمثلون جميع بلدان العالم تقريبا، كما لا يشترط للعضوية فيه أن تكون الدولة عضوا في منظمة الأمم المتحدة. و يجدر بالذكر أيضا أنه لا توجد فروق في الحقوق و الواجبات بين الأعضاء الأصليين أي الدول التي حضرت مؤتمر بريتون وودز و التي أودعت الوثائق الخاصة بالانضمام حتى آخر ديسمبر من العام 1946، و الدول التي انضمت بعد ذلك.

يعتبر الحق في الانسحاب مكفولا في صندوق النقد الدولي و ذلك بعد إبلاغه بهذه النية، أما إذا عجز أحد الأعضاء عن الوفاء بالتزاماته فإنه يمكن أن يحرم من الحق في السحب من موارد الصندوق، و إذا استمر عجزه بعد فترة معينة فإنه يرجى منه الانسحاب من الصندوق.

يمثل صندوق النقد الدولي إحدى مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي، و هو يفوق البنك العالمي للإنشاء و التعمير في الأهمية، و يرجع ذلك إلى أن صندوق النقد الدولي قد عهد إليه بأخطر مهمة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، و هي العمل على استقرار أسعار الصرف و حرية تحويل العملات.¹ غير أنه بعد مرور 75 سنة من تأسيسه، اختلفت الآراء حول أهميته، و دوره، و مدى فعاليته في الاقتصاد العالمي، فهناك من يعتبرون أن صندوق النقد الدولي تأقلم بشكل جيد مع المتغيرات الدولية، و أنه ليس بحاجة سوى لبعض الإصلاحات، بينما يرى فريق آخر أن صندوق النقد الدولي قد تجاوزه الزمن، و أنه لم يعد يصلح في عالم يعتمد على تعويم أسعار الصرف و على حرية انتقال رؤوس الأموال.²

ب. وظائف صندوق النقد الدولي:

يقوم صندوق النقد الدولي بالوظائف و المهام التالية:³

¹ - ميلود و ارزقي، " دور صندوق النقد الدولي و البنك العالمي في الإقلال من الفقر و تحقيق الأمن الغذائي للشعوب"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 3، كلية العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، باتنة، 2017، ص: 120

² - Gérard Marie HENRY, Le FMI, Groupe Studyrana, France, 2006, p: 78

³ - حنان دودان و رابح زبيري، " دور صندوق النقد الدولي في إدارة ازمة الديون الخارجية للدول العربية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2018، ص: 235-236

- ✓ تدعيم استقرار أسعار الصرف و منع لجوء الدول إلى التنافس على قيم عملاتها.
- ✓ إقامة نظام للمدفوعات متعدد الأطراف و التخلص من قيود الصرف التي تحول دون تنشيط التجارة الدولية.
- ✓ تمويل العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء بإتاحة الموارد اللازمة لتمكينها من تصحيح اختلال موازين المدفوعات دون اللجوء إلى إجراءات تقييدية، و يمنح في ذلك قروض قصيرة أو متوسطة الأجل.
- ✓ توفير السيولة الدولية من أجل تسوية المدفوعات من خلال زيادة الاحتياطات الدولية، و قد ابتدع في ذلك ما يسمى بحقوق السحب الخاصة.
- ✓ اقتراح السياسات التصحيحية التي يجوز للدولة العضو إتباعها و تطبيقها لتحقيق التوازن الخارجي و المرتبط بتحقيق التوازن الداخلي.
- ✓ يركز صندوق النقد الدولي في معالجته للسياسات الاقتصادية الكلية على الفترة القصيرة، و أحيانا على الفترة المتوسطة، و يطلق عليها سياسات التثبيت.
- ✓ يقوم بمراقبة نظام النقد الدولي عموما، و يتعاون مع البنك الدولي فيما يتعلق بعلاج الاختلالات الهيكلية.

ت. الأجهزة الرئيسية لصندوق النقد الدولي:¹

- ❖ مجلس المحافظين: مجلس المحافظين هو بمثابة السلطة العليا في الصندوق، و يمثل كل دولة محافظ و نائب له تعينه الدولة العضو، عادة ما يكون وزير المالية أو محافظ البنك المركزي فيها. و لمجلس المحافظين الحق في تفويض اختصاصاته لمجلس المديرين التنفيذيين، باستثناء تلك المتعلقة بقبول الأعضاء الجدد، أو مراجعة الحصص، أو تعديل قيم العملات، و يعقد المجلس اجتماعاته سنويا.
- ❖ مجلس المديرين التنفيذيين: تكمن مهمة هذا المجلس في تصريف الشؤون اليومية بالصندوق، و من ثم فهو في حالة انعقاد دائم و يتشكل من عشرين مديرا على الأقل، يتم تعيين خمسة منهم بواسطة الدول صاحبة أكبر الحصص. و يتم انتخاب باقي المديرين من طرف الدول التي ليس لها حق تعيين مديرين، و يقوم كل مدير بتعيين نائب له يمارس كافة سلطاته في حالة غيابه، و يجب أن يكون متواجدا بصفة دائمة في المقر الرئيسي للصندوق. و ليست هناك مدة محددة للمدير التنفيذي طالما أن الدولة التي عينته موافقة على بقاءه، و لكل مدير تنفيذي مائتان و خمسون صوتا يضاف إليها عدد من الأصوات بعدد ما للحكومة التي عينته أو للحكومات التي انتخبته من حصص على أساس صوت واحد لكل مئة ألف دولار.
- ❖ المدير الإداري: يتم انتخابه من طرف المديرين التنفيذيين، و هو بحكم منصبه يعتبر الموظف الرئيسي في الصندوق، فهو المسئول عن تنظيم و تعيين و فصل موظفي الصندوق، كما أنه يرأس المجلس التنفيذي و لكن لا يملك صوتا فيه، و بالطبع فإنه يعتبر ممثل الصندوق في علاقته مع المنظمات الأخرى أو الدول الأعضاء.

¹ - السعيد خويلدي، " أجهزة آليات النظام الاقتصادي الدولي"، مجلة دفتار السياسة و القانون، العدد 9، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2013، ص: 342

2. البنك الدولي

أ. تعريف البنك الدولي:

هو وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة أنشئ بموجب اتفاقية" بريتن وودز" سنة 1945 و بدأ عمله بتاريخ 25 جوان 1946، و يعتبر مكمل لأهداف صندوق النقد الدولي، و يعمل على تقديم قروض طويلة الأجل لتشجيع حركة الاستثمارات في الدول الأعضاء، و عمليات التعمير و البناء الاقتصادي، و يهدف إلى تحقيق النمو المتوازن طويل الأجل للتجارة الدولية، و الاهتمام بتطبيق السياسات الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء، كما يعتبر البنك الدولي أحد أكبر ممول للتنمية في العالم.¹

ب. أهداف البنك الدولي:

يسعى البنك الدولي لتحقيق الأهداف التالية:²

- ✓ المساعدة في تعمير أقاليم الدول الأعضاء و تنميتها عن طريق تسهيل استثمار رؤوس الأموال في الأغراض الإنتاجية، و بناء اقتصاديات الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية.
- ✓ الحث على تشجيع الاستثمارات الأجنبية الخاصة عن طريق تقديم الضمانات الائتمانية لها، و سد النقص فيها من موارد البنك الخاصة أو مما يحصل عليه من أموال.
- ✓ تشجيع نمو التجارة الدولية، و الحفاظ على توازن موازين المدفوعات للدول الأعضاء.
- ✓ التنسيق بين القروض التي يضمنها أو يقدمها و بين القروض الدولية في المجالات الأخرى. و يمارس البنك عملياته مع مراعاة تأثير الاستثمار الدولي على الأحوال الاقتصادية في أقاليم الدول الأعضاء.
- ✓ تقديم المعونات الفنية و الدراسات الاقتصادية لتطوير اقتصاديات الدول الأعضاء في المشروعات التي يمولها البنك الدولي، و في كافة النواحي الاقتصادية للدول الأعضاء.
- ✓ فض المنازعات المالية بين الدول، كالنزاع الذي نشب بين الهند و باكستان عام 1960.
- ✓ تدريب موظفي حكومات الدول الأعضاء على إدارة التنمية من خلال معهد التنمية الاقتصادية في واشنطن منذ عام 1955.

ت. بنية البنك الدولي:

تتألف مجموعة البنك الدولي من خمس مؤسسات هي:³

¹- علي شتيوي، " دور صندوق النقد و البنك الدوليين في توجيه الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر"، مجلة الفكر، العدد 18، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019، ص: 454-455

²- السعيد خويلدي، مرجع سابق، ص: 333-334

³- البنك الدولي على الرابط <http://www.albankaldawli.org/ar/about>، أطلع عليه يوم 2019-05-17

- ❖ البنك الدولي للإنشاء و التعمير: الذي يقدم القروض إلى حكومات البلدان متوسطة الدخل و البلدان منخفضة الدخل المتمتع بالأهلية الائتمانية.
- ❖ المؤسسة الدولية للتنمية: تقدم قروضاً دون فوائد (تسمى اعتمادات) و منحاً إلى حكومات أشد البلدان فقراً في العالم.
- ❖ يشكل معاً كل من البنك الدولي للإنشاء و التعمير و المؤسسة الدولية للتنمية ما يعرف بـ "البنك الدولي".
- ❖ مؤسسة التمويل الدولية: تقدم قروضاً، و مساهمات في أسهم رأس المال، و مساعدات فنية لحفز استثمار القطاع الخاص في البلدان النامية.
- ❖ الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: تتيح الضمانات ضد الخسائر الناجمة عن المخاطر غير التجارية التي يواجهها المستثمرون في البلدان النامية.
- ❖ المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار: يقدم تسهيلات دولية من أجل المصالحة و التحكيم في منازعات الاستثمار.

3. برامج و سياسات صندوق النقد الدولي و البنك العالمي

يشترك صندوق النقد و البنك الدوليين في مجموعة من السياسات و البرامج تتمثل في:¹

أ. برنامج التثبيت الاقتصادي

يهدف إلى استعادة التوازن في الاقتصاديات الكلية للبلدان التي تعاني من عجز في ميزان المدفوعات من خلال السياسة مالية و النقدية و سياسة أسعار الصرف، و عادة ما تكون مدة برامج التثبيت الاقتصادي ما بين عام و عامين، و يسعى الصندوق من وراء هذا البرنامج لتحقيق ثلاثة أهداف و هي:

❖ تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.

❖ تخفيض معدلات التضخم.

❖ زيادة معدلات النمو الاقتصادي.

يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الإجراءات التقشفية التي تهدف إلى التحكم في جانب الطلب مثل:

✓ زيادة موارد الخزينة العامة من خلال تنشيط الجهاز الضريبي و تقليص الدور الاجتماعي للدولة.

✓ تقليص الاستثمار الحكومي و الحد من تدخلها في الأمور الاقتصادية (يترك الأمر للسوق).

✓ التحكم في عملية الإصدار النقدي و الإقلال من الإنفاق الحكومي

¹ - عبد اللطيف باري و علي شتيوي، " الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية في ظل توجيهات المؤسسات المالية الدولية"، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، المجلد 7، العدد 1، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجلفة، 2018، ص ص:

✓ إلغاء الدعم بمختلف أشكاله.

✓ تخفيض مستويات الأجور الحقيقية سواء بالتخفيض المباشر أو من خلال التخلي عن التوظيف الحكومي.

ب. برامج التكيف الهيكلي

يتم تنفيذها في الأجلين المتوسط و الطويل و من أهم هذه البرامج:

❖ تحرير الأسعار: تتم من خلال تحرير الأسعار سواء للموارد الأولية أو السلع النهائية و رفع الدعم عنها من طرف الدولة، و تهدف هذه الإجراءات لتخفيف العبء على ميزانية الدولة من خلال إلغاء الدعم على السلع و الخدمات. و تعمل برامج التكيف الهيكلي على أن تستثني الأجور من عملية إطلاق الأسعار أي أنها ترفض تحرير أسواق العمل الأمر الذي يعني تدهور القيمة الحقيقية للأجور و من ثم القدرة الشرائية للعمال الأجراء.

❖ الخصوصية: تعني إسناد ملكية و إدارة المؤسسات المملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص بهدف تحقيق الكفاءة الاقتصادية، و تؤدي الخصوصية إلى تغيرات أساسية في الدور المنوط بالدولة المتمثل في تعزيز الاقتصاد بكافة قطاعاته، و خلق الوظائف في سوق العمل و توفير البنية التحتية الأساسية و مختلف أشكال الخدمات الاجتماعية. كما تختلف الأولويات بالنسبة لأهداف الخصوصية من دولة إلى أخرى، ففي دول أوروبا الشرقية مثلا كانت وسيلة للانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، في حين اعتمدت دول أمريكا اللاتينية الخصوصية من أجل تثبيت اقتصاداتها و تخفيض مستوى ديونها.

❖ تحرير التجارة: تهدف سياسات تحرير التجارة الخارجية إلى تشجيع الصادرات انطلاقا من أن هذه الدول تواجه عجزا في الحصول على العملات الأجنبية، و ذلك من خلال التشجيع على الاندماج في الاقتصاد العالمي و إزالة العوائق أمام الاستيراد من الخارج و حفز التصدير نحو البلدان الأخرى.

خلاصة الفصل الثاني

شملت العولمة كل المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و حتى العسكرية، و بذلك تكون قد فرضت نفسها كحقيقة واقعة و معاشه سواء بإيجابياتها كإتاحة التكنولوجيا للجميع و بأسعار معقولة، أو بسلبياتها خاصة البطالة في صفوف اليد العاملة قليلة التأهيل و انحسار الطبقة الوسطى في الدول النامية. هذا ما جعل الجدل لا يزال قائما بين مؤيد و معارض لها، و لكل فريق من الفريقين حججه و براهينه التي يستشهد بها.

كذلك أدت هذه العولمة إلى تحول نظرة المؤسسات إلى السوق، فأصبح العالم كله يمثل سوقا متاحا لمنتجاتها بعدما كانت تكفي بالسوق المحلية. من هنا ظهر فرع جديد في إدارة الأعمال يهتم بهذا الجانب، و هو إدارة الأعمال الدولية الذي يهتم بالجهود و الأعمال التي تمارسها المنظمات عبر الحدود، فتصبح بذلك شركات متعددة الجنسيات بعدما كانت شركات محلية أو وطنية، و قد أصبحت هذه الشركات متعددة الجنسيات إحدى ركائز الاقتصاد العالمي الحديث، و تهيمن على نسبة معتبرة من الناتج العالمي و التجارة الخارجية، و تساهم بشكل كبير في نشاطات البحث و التطوير بفضل ما تمتلكه من إمكانيات ضخمة كما تساهم في نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، غير أنها لاتزال محل انتقاد خصوصا من جانب الدول النامية، التي ترى أن ما تحصل عليه هذه الشركات من أرباح و ثروات أكبر بكثير مما تقدمه.

كما تساهم المنظمات الدولية -التي تعاضم دورها يوما بعد يوم حتى أصبحت تمس بسيادة الدول- في تكريس العولمة و تحويل العالم إلى قرية كونية بإدارة موحدة، و إن كان هذا الهدف لا يزال بعيد المنال ألا أننا نلاحظ تجلياته من خلال بروز عدة مؤسسات تتحكم في سيرورة الاقتصاد العالمي كالمنظمة العالمية للتجارة، البنك العالمي، صندوق النقد الدولي بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي لا تكاد توجد دولة في العالم ليس منظمة إلى أحدها.

مما سبق يتبين لنا أن الوضع التنافسي الصعب الذي أصبح يميز البيئة الاقتصادية للمؤسسات يحتم عليها إذا رغبت في البقاء و الاستمرار، أن تسخر كل إمكانياتها -و أهمها الموارد البشرية- من أجل مواجهة التحديات التي تميز بيئة الأعمال كالأضطراب و سرعة التغير، خاصة مع التطور المستمر في وسائل الاتصالات و ما تتيحه من سهولة الوصول و التحكم في التكنولوجيا و تدفق سريع للمعلومات.

الفصل الثالث

الاستراتيجيات التقليدية لتنمية الموارد
البشرية

تمهيد

في هذا الفصل، و المعنون الاستراتيجيات التقليدية لتنمية الموارد البشرية، سنتطرق إلى بعض الاستراتيجيات التي كانت متبعة في شكل ممارسات لتنمية الموارد البشرية حتى قبل بروز هذه الأخيرة كعلم قائم بذاته، فمنذ القلم كان يتم توظيف، تجنيد، أو حتى شراء العمالة، ثم يتم تعليمها ما يجب عليها القيام به من أعمال، و في خطوة أخيرة يتم مراقبتها و تقييم أداءها، و من ثم يتقرر إما مجازاتها أو عقابها على ضوء النتائج المحصل عليها.

هذه الممارسات ارتقت بفضل تطور علم إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ إلى استراتيجيات تعرف في وقتنا الحاضر باستراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، و استراتيجية تقييم الأداء، تهدف كل منها إلى الرفع من كفاءة و مستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. فاستراتيجية التوظيف تهدف إلى تدعيم المنظمة بأفضل الكفاءات و المواهب المتواجدة في سوق العمل عن طريق استقطابها، انتقاء أفضلها، تعيينها، و من ثم مرافقتها لضمان اندماج سلس في مناصب العمل المقترحة لها. و فيما يخص استراتيجية التدريب، فهي تهدف إلى الرفع من كفاءة و مستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة و تدعيم مهاراتهم، من خلال تعريفهم بالطرق المناهج الحديثة التي وصل إليها التطور العلمي في مجال اختصاصهم. أما استراتيجية تقييم الأداء فتهدف إلى تقييم مستوى الأفراد بغية تصحيح الفجوات الموجودة بين الأداء الحالي و الأداء المتوقع، كما أن نتائجها تعتبر كمدخلات لاستراتيجيات التوظيف، و التدريب، و استراتيجيات أخرى سنتطرق لها في الفصل الموالي.

في هذا الفصل سنقوم بدراسة التخطيط و التوظيف الصحيح مع تبيان أثرهما على تنمية الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى موضوع التدريب من خلال تحديد مفهومه، و أهميته، و تتبع مختلف مراحل داخل المنظمة الحديثة، و نختم باستراتيجية تقييم الموارد البشرية مع توضيح علاقتها بباقي وظائف الموارد البشرية داخل المنظمة، و ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

◀ المبحث الأول: التخطيط و التوظيف الصحيح أساس تنمية الموارد البشرية الناجحة

◀ المبحث الثاني: التدريب كأهم مداخل تنمية الموارد البشرية

◀ المبحث الثالث: المراحل الاستراتيجية للتدريب في المنظمة

◀ المبحث الرابع: تقييم الموارد البشرية بين الضرورة و الانعكاسات

المبحث الأول: التخطيط و التوظيف الصحيح أساس تنمية الموارد البشرية الناجحة

يعتبر التخطيط و التوظيف السليم أساس تنمية الموارد البشرية الناجحة، فلا يمكن الحديث عن تنمية الموارد البشرية في ظل وجود استراتيجية توظيف ضعيفة، لأن هذه الأخيرة هي التي تمد المنظمة بالأفراد الذين سيتم الاستثمار فيهم من أجل تدعيم رأس المال البشري بالمنظمة.

المطلب الأول: تحليل الوظائف

عادة ما تقوم المنظمات قبل خلق منصب عمل أو إجراء عملية توظيف بما يعرف بتحليل الوظيفة الجديدة، و ذلك بغية تحديد مهام و مسؤوليات هذا المنصب، و أيضا الخصائص الواجب توفرها في الشخص الراغب في الترشح لشغله. عملية تحليل الوظائف و تسمى أيضا تصميم الوظائف "job design" عادة ما تتوج بوثيقة تعرف بتوصيف الوظيفة " job description" تحدد المهام المطلوب القيام بها من قبل شاغل الوظيفة، و كذلك الشروط و المؤهلات الواجب توفرها في هذا الأخير.¹

1. مفهوم تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف "جمع و تسجيل و تحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف، بما يمكن من تحديد خصائص، و مواصفات، و مكونات، هذه الوظائف بطريقة واضحة و مفهومة، تحدد المجالات، و الواجبات، و المسؤوليات المطلوبة من الوظيفة، و دور تلك الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة، و علاقتها ببقية الوظائف الأخرى".²

2. أهمية تحليل الوظائف و ميادين استخدامها

تعتبر عملية تحليل الوظائف بمثابة حجر الزاوية في عمليات تسيير الموارد البشرية المختلفة، و فيما يلي نستعرض أهميتها وفق مجالات الاستفادة منها:³

- ✓ الاختيار و التعيين: يساعد على معرفة أكثر المتقدمين ملائمة للوظيفة الشاغرة، و ذلك من خلال التحديد المسبق للمؤهلات و القدرات الواجب توفرها فيهم لشغل هذه الوظيفة.
- ✓ تقييم الأداء: و ذلك من خلال مقارنة أداء الموظف مع المهام المنوطة به و المدونة في توصيف الوظيفة التي يشغلها.
- ✓ التدريب: يستخدم تحليل الوظائف كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى التدريب، و نوعية البرامج التدريبية المطلوبة، و الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال هذه البرامج.
- ✓ تقييم الوظائف: يسمح بتقييم الأهمية النسبية لوظيفة ما مقارنة بالوظائف الأخرى، و بالتالي تحديد الأجر العادل لها و المبني على المتطلبات الأساسية لشغلها.

¹ - Sid Ahmed BENRAOUANE, **Le management des ressources humaines**, OPU, Alger, 2010, p : 40

² - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجعية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 30

³ - طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، عمان، 2017، ص: 139-141

- ✓ تخطيط المسار المهني: يتطلب التخطيط الجيد للمسار المهني أن يعرف القائمون عليه المتطلبات المهنية للموظفين المختلفة من أجل توجيه العاملين إلى الوظائف الأكثر توافقاً مع قدراتهم.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: يتطلب تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بيانات دقيقة حول المستويات المهنية المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة.
- ✓ تحسين علاقات العمل: وذلك بتحديد المهام المنوطة بكل وظيفة مما يقلل من الصراعات الداخلية.
- ✓ تحسين الأداء: عن طريق توفير معلومات تستخدم في عملية إعادة تصميم الوظائف.
- ✓ الترقية و النقل: المعلومات المتوفرة في توصيف الوظائف تفيد في عمليات الترقية و النقل.

3. خطوات تحليل الوظائف

- تتم عملية تحليل الوظائف من خلال اتباع الخطوات التالية:¹
- ✓ تجميع و تسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة.
- ✓ مراجعة البيانات و تحليلها و تدقيقها.
- ✓ كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق تجميعها و مراجعتها.
- ✓ استخدام البيانات و المعلومات السابقة لتحديد المعارف، و القدرات، و المهارات المطلوبة للوظيفة.
- ✓ تحديث المعلومات و تطويرها من وقت إلى آخر.

4. أهم طرق تحليل الوظائف

أ. الملاحظة:

تسمح الملاحظة لمسؤول الموارد البشرية بجمع المعطيات في نفس الوقت الذي يقوم فيه العامل بأداء مهامه، و هي طريقة سهلة نسبياً يمكن إجرائها في الوقت نفسه مع المقابلة. و لكي تعطي الملاحظة نتائج جيدة لا بد أن تشمل جميع نواحي العمل، و يجب الإشارة أيضاً أن الملاحظة لا تستعمل إلا إذا كانت المهام المراد تحليلها يمكن ملاحظتها حقيقة، فمثلاً لا تصلح الملاحظة لتحليل العمل الفكري كعمل المصمم أو المحامي.²

ب. المقابلة:

و هي إما أن تكون مقننة أو مهيكلية، حيث يتم إعداد قائمة بالأسئلة مسبقاً، و يلتزم باتباعها و طرحها أثناء المقابلات، أو أن تكون غير مقننة و غير مهيكلية حيث لا توجد أسئلة محضرة مسبقاً أو أي مخطط يلتزم به عند القيام بالمقابلة.³

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 31

² - Sid Ahmed BENRAOUANE, op cit, p : 45

³ - علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص: 67

ت. الاستبيان:

يمكن أن يلجأ القائم بتحليل الوظائف إلى الاستبيان، بغية جمع بعض البيانات التي يحتاج إليها في تحليله للعمل، و يحتوي الاستبيان على أسئلة و استفسارات متعلقة بالوظيفة محل التحليل، كطبيعة و ظروف العمل بها، مسؤولياتها، أخطارها، و الخبرات و المؤهلات الواجب توفرها في شاغلها... و يرسل الاستبيان إلى العاملين بالوظيفة المراد تحليلها أو المشرفين عليهم، أو إلى عينة منهم.

و هناك عدة احتياطات ينبغي أن يراعيها مصمم الاستبيان، حتى يكون هذا الأخير أكثر دقة و صلاحية لتحقيق الهدف منه، و من أهم هذه الاحتياطات:

✓ أن تكون الأسئلة مفهومة و ألفاظها محددة المعنى.

✓ أن تكون غير موحية باتجاهات معينة في الإجابة عنها.

✓ أن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بإجابات يسهل تجميعها و تصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها.

✓ أن يرفق الاستبيان بخطاب يشرح الهدف منه، و يطلب من العامل أو المشرف ملأه بكل عناية و مع تحري الدقة و الأمانة.¹

ث. استبيان التحليل المركز:

يعتبر استبيان التحليل المركز أداة في غاية التخصص، فهو على درجة عالية من الدقة في تحليل الوظائف على أساس أنشطة الفرد، حيث يقسم الاستبيان إلى ست مجموعات رئيسية، و يتم وصفها بأكثر من مئة عنصر من عناصر الوظيفة، و يتم تقدير كل عنصر بناء على درجة مدى تطبيقه في الوظيفة التي يتم تحليلها. و رغم نجاعة هذه الأداة إلا أن عيبها يبقى طول قائمة الاستقصاء.²

كما توجد طرق أخرى كاستخدام المواقف الحرجة، و لجان التحليل و التقييم، فبالنسبة للطريقة الأولى يتم استغلال فرصة حادث معين كحريق أو حادثة عمل، و يطلب من شاغل الوظيفة سرد كل المهام المطلوب منه القيام بها، أما الطريقة الثانية و المتمثلة في لجان التحليل و التقييم، ففيها يطلب من مجموعة من الموظفين بينهم عادة ممثل عن دائرة الموارد البشرية و عن الدائرة المعنية بالتوصيف، القيام بتحليل منصب أو مناصب عمل معينة.

في الأخير نشير أن استعمال طريقة معينة من بين هذه الطرق مرتبط بشكل وثيق بحجم المنظمة، نوع النشاط، و الإطار العام للعمل.³

¹ - محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 192-

² - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص: 68

³ - Sid Ahmed BENRAOUANE, op cit, p : 46

5. محتويات توصيف الوظيفة

إذا كان تحليل الوظائف عبارة عن عملية جمع المعطيات و المعلومات من أجل تحديد مهام وظيفة ما، فإن توصيف الوظيفة هو تلك الوثيقة التي تعرف مهام و مسؤوليات هذه الوظيفة، حيث يتم من خلالها تحديد المهام و المسؤوليات المنوطة بهذا المنصب، كما تستخدم لتحديد المتطلبات الواجب توفرها في المتقدم لشغل هذه الوظيفة من مؤهلات و كفاءات، و يمكن اعتبار توصيف الوظيفة وثيقة قانونية تسمح للمنظمة بتبرير قراراتها فيما يخص التعيين، الانتقاء، الترقية، و النقل... في حالة ما إذا حدث عدم توافق بين المنظمة و المستخدم.

أما فيما يخص شكل و محتوى توصيف الوظيفة، فإن القوانين في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا و كذلك الأمر في أغلبية الدول الأخرى لا تفرض شكل معين لتوصيف الوظيفة بل تتركه لتقديرات المؤسسات، و على العموم يحتوي توصيف الوظيفة مسمى الوظيفة، ملخص عن النشاطات المطلوب القيام بها، مسؤوليات شاغل الوظيفة، و الوسائل المتاحة له.

و بالنسبة لمنط تحرير توصيف الوظيفة، فيفضل أن يكون الأسلوب مباشرا، صريحا، موضوعيا، دقيقا، و في نفس الوقت مرنا، كما ينصح باستخدام أفعال الحركة التي تعبر عن نشاط ينتهي بنتيجة و تعطي انطبعا أكثر عمليانية.

و في الولايات المتحدة الأمريكية عرف توصيف الوظيفة تحديتين في غاية الأهمية: يتمثل الأول في إدراج مؤشرات كمية تخص الوقت الممنوح لكل نشاط، مثلا فيما يخص المناصب الإدارية، يحدد توصيف الوظيفة معطيات رقمية لكل نشاط، 30 % للكوتشينج، 30 % للأعمال الروتينية، و 40 % لتطوير المنظمة، هذه المؤشرات تساعد الموظف على تقسيم وقته بشكل أكثر فاعلية. أما الثاني، فهو احتواء توصيف الوظيفة على مؤشر عن النتائج المتوقعة من شاغل الوظيفة، و عادة ما يكون هذا المؤشر ماليا، فمثلا قد يحتوي توصيف وظيفة رئيس دائرة التسويق على رقم الأعمال الواجب تحقيقه مع نهاية كل سنة، و الغاية من ذلك هي مساعدته على توجيه جهده لتحقيق هذه النتيجة المطلوبة، و أيضا استعمال هذا المؤشر من قبل المنظمة كمرجع لتقييم أداءه.¹

المطلب الثاني: تخطيط القوى العاملة

تعد عملية تخطيط القوى العاملة عملية حيوية داخل المنظمة، تهدف إلى ضمان توفر معلومات دقيقة عن الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم، و النوع، و الوقت المتوقع للحاجة إليها.

1. مفهوم تخطيط القوى العاملة

حسب PATTEN فتخطيط القوى العاملة هو عملية التأكد من توافر الكمية و النوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين للقيام بما هو مطلوب من أعمال، فيما يرى BRANHUM أنها استراتيجية استقطاب، استخدام و تطوير الموارد البشرية في المنظمة، أما BECH فيعرفها على أنها التأكد من توافر العدد و النوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة و تؤدي إلى رضا العاملين بها.²

¹ - Sid Ahmed BENRAOUANE, op cit, p : 46- 47

² - طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، 2017، ص: 31

على ضوء التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عمل استراتيجي يهدف إلى تحديد الحاجات المستقبلية من القوى العاملة، كما و نوعاً، بما يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. أهمية تخطيط القوى العاملة

ترجع أهمية تخطيط القوى العاملة داخل المنظمة إلى ما يلي:

- ✓ تساعد على ضمان توافر المهارات و الكفاءات اللازمة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية، التمويلية، و التسويقية... في المنظمة خلال الفترات الزمنية اللاحقة.
- ✓ تمكن المنظمة من معرفة مراكز القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، و من ثم أداء تلك الموارد، مما قد يتطلب تدريبها و تطويرها لرفع قدرتها الأدائية.
- ✓ تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة يمكن المنظمة من تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في العمالة مع التخلص من الانعكاسات السلبية لإدارة هذه الحالة.
- ✓ توفر قاعدة بيانات متعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة.
- ✓ تزيد من قدرة المنظمة على ربط و تنسيق أنشطة الموارد البشرية، و توجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- ✓ تساعد على التأكد من حسن توزيع استخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات، مما يساهم في تقليص التكاليف و الوقت إلى أدنى حد ممكن.¹

بالإضافة إلى ما سبق، نشير أن الدول و مختلف السلطات الإقليمية عادة ما تطلب من المنظمات تقديم إحصائيات عن توقعات حركة العمالة بها من توظيف و مغادرة لمختلف الأسباب (إحالة على التقاعد، نقل، استقالة طوعية...)، و ذلك لاستغلالها في مخططات التنمية على المستوى المحلي أو القومي.

3. متطلبات زيادة فاعلية عملية تخطيط القوى العاملة

لزيادة فاعلية عملية التخطيط هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لعل من أبرزها:

- ✓ اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية و ضرورة تخطيط القوى العاملة كأساس لامتلاك موارد بشرية ذات انتماء و ولاء قوي للمنظمة.
- ✓ أن تكون أهداف تخطيط القوى العاملة نابعة من أهداف المنظمة و من استراتيجيتها العامة، و أن تكون متناسقة مع السياسات الأخرى.
- ✓ أن تؤخذ العوامل التي يمكن أن تؤثر في فاعلية التخطيط كالتغيرات الديموغرافية، السياسية، الحالة الاقتصادية، جودة التعليم، و التغير التكنولوجي بعين الاعتبار.
- ✓ توافر نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة ككل، و عن كل فرد من أفراد المنظمة.

¹- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص: 32- 33

- ✓ ألا ينظر إلى تخطيط القوى العاملة على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، بل كخطة شاملة للتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً.
- ✓ أن يكون هناك تناسق بين التخطيط على مستوى الوحدة الاقتصادية و التخطيط على المستوى القومي و القطاعي.¹

4. المشاكل التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة

من بين المشاكل التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية نورد الآتي:²

- ✓ ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، مما يؤدي إلى محدودية التعاون مع واعي و منفذي خطة الموارد البشرية، و قد يصل الأمر إلى مقاومتها. و للحد من هذه المشكلة يجب خلق القناة لدى مديريات المنظمة بأهمية الموارد البشرية من جهة، و أهمية التخطيط لهذا المورد من جهة ثانية.
- ✓ ضعف القدرة على التخطيط نظراً لقلّة عدد الخبراء و تواضع خبراتهم العلمية و المعرفية، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي و الخطة المستقبلية للموارد البشرية، و هذا بدوره ينعكس على نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- ✓ قلة الكم و النوع من ناحية المعلومات المطلوبة للقيام بعملية التخطيط، بالإضافة إلى تقادم نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة.
- ✓ تعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية، و من الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازها. مثل هذه الحالة تنعكس أما بفائض أو عجز تخطيطي. و لمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر في هيكل الوظائف في المنظمة، و تصميمه بما يتناسب و طبيعة الأعمال التي تهدف المنظمة إلى إنجازها.
- ✓ الفصل بين مسؤولتي وضع خطة الموارد البشرية و تنفيذها، حيث يتهرب المخططون من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من اختصاص الأجهزة الإدارية ذات العلاقة. و لكون وضع الخطة و تنفيذها مرحلتين من عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة و الدورية، فإن الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية.

5. علاقة تخطيط القوى العاملة مع باقي أنشطة الموارد البشرية

يؤثر و يتأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية بباقي الأنشطة داخل المنظمة، فيما يلي سنلقى نظرة على أوجه العلاقة بين هذه الأخيرة و نشاط التخطيط:³

¹- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص: 102- 103

²- بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص: 59-60

³- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 133- 134

أ. العلاقة مع الاستقطاب:

تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة و ما تظهره من تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم و النوع، المدخلات الرئيسية لعملية الاستقطاب، فهي تساعد على وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية.

ب. العلاقة مع الاختيار و التعيين:

كذلك تمثل نتائج تخطيط القوى العاملة مدخلا رئيسيا لنشاطي الاختيار و التعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره و تعيينه، و التخصصات المطلوب توفرها في هذا العدد.

ت. العلاقة مع التدريب:

توضح نتائج تخطيط القوى العاملة أعداد و تخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على توفيرهم مستقبلا و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

ث. العلاقة مع إدارة المسار المهني للأفراد:

تعتبر نتائج المسارات الوظيفية جزءا أساسيا من خطة القوى العاملة لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا، من حيث الكمية و النوعية، و التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطة العمل الموضوعة.

ج. العلاقة مع مختلف إدارات المنظمة:

باعتبار المنظمة كيان متكامل، فهذا يتطلب إشراك وحدات المنظمة الأخرى (إنتاج، تسويق، صيانة...) في عملية تخطيط الموارد البشرية، فيمكن أن تتنبأ إدارة التسويق مثلا بحجم المبيعات عن فترة قادمة بالنسبة للمناطق البيعية المختلفة، و على هذا الأساس يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل منطقة من المناطق البيعية، بالإضافة إلى تقدير حجم العمالة من الأنشطة المساعدة (مخازن، سكرتارية،...).

يمكن للإدارات الأخرى أن تشترك مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطة العمالة، عن طريق قيامها بنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تجمعها و تنسق فيما بينها، و هنا تكون خطة العمالة نابعة من احتياجات و توقعات الوحدات، كما يمكن أن يقتصر دور الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، و قد يتعدى الأمر ذلك إلى مشاركتها بالرأي و المقترحات في هذا الصدد.

المطلب الثالث: الاستقطاب كأول مرحلة فعلية في عملية التوظيف

بعد توصيف الوظائف و وضع خطة للموارد البشرية بالمنظمة، نصل إلى أول مرحلة فعلية من استراتيجية التوظيف و المتمثلة في استقطاب الكفاءات أينما كانت، لكن قبل التطرق لهذه النقطة نقدم تعريفا موجزا للتوظيف و نطرح بعض البدائل المتاحة التي قد تغني عنه.

1. مفهوم توظيف الموارد البشرية

تعرف Jean Marie PERETTI التوظيف بأنه "تلك العملية التي تشمل استقطاب و انتقاء المرشحين المحتملين لمنصب عمل ما، داخل شركة أو منظمة".¹ و في تعريف آخر أكثر تفصيلا "التوظيف هو عملية مستمرة تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة، و الراغبة، و المتاحة للعمل، و البحث عن هذه العناصر و ترغيبها للعمل في المؤسسة، تم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها".²

2. بدائل عملية التوظيف

يعتبر التوظيف عملية مكلفة، و تنطوي على جانب كبير من الخطورة، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى اللجوء إلى بدائل التوظيف متى دعت الحاجة إلى ذلك، و من أهم هذه البدائل نذكر ما يلي:³

◀ **ساعات العمل الإضافية:** حيث يقوم العامل بالعمل لساعات إضافية عن التوقيت الرسمي للدوام، و ذلك في حدود ما يسمح به المشرع.

◀ **العقود المؤقتة:** و يتم اللجوء إليها خاصة في الأعمال الموسمية.

◀ **المقاولة من الباطن:** و ذلك عن طريق اللجوء إلى مؤسسات للقيام بأعمال لصالح المؤسسة، و يتم اللجوء إلى هذه الصيغة حينما تكون هذه الأعمال جد متخصصة كالقيام بدراسات مثلا أو تحتاج إلى استثمارات معتبرة كتوظيف مجموعة من السائقين و ما يصاحب ذلك من شراء سيارات بالإضافة إلى تكاليف التشغيل و الصيانة العالية.

◀ **الإعارة:** و هي انتداب عمال من مؤسسات أخرى لمدة زمنية معينة.

3. استقطاب الموارد البشرية

أ. مفهوم الاستقطاب:

الاستقطاب هو جذب طالبي العمل المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، ثم بعد ذلك اختيار أفضلهم و تعيينهم في هذه الوظائف، أما استراتيجيا فهو يتجاوز ذلك إلى اكتشاف الواهب و الكفاءات حتى قبل الحاجة إليها، و البقاء على اتصال معها -خاصة مع تطور وسائل الاتصال الحديثة- إلى حين الحاجة إليها.⁴

¹ - Sabrina Kahina LAGHA & Tahar CHELLIHI, "Le Recrutement et le développement des Compétences dans la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz Centre -Etude de cas -la Direction de Distribution d'EL HARRACH", Revue Cahiers Economiques, Volume 11, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université d'El Djelfa, El Djelfa, 2019, p : 43- 44

² - رمضان خطوط و مصباح جلاب، "مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 12، العدد 1، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2017، ص: 122

³ - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 40

⁴ - رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2015، ص: 145

ب. أهمية الاستقطاب:

- تكمُن أهمية الاستقطاب في كونه يوفر الكفاءات البشرية التي ستخضع لعملية الانتقاء، فكلما كان الاستقطاب جيداً كلما كانت عملية الانتقاء أسهل وأنجح. و تبرز أهمية الاستقطاب كذلك من خلال ما يلي:¹
- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمالة المتاحة أمام المؤسسة، و كلما زاد عدد المتقدمين للعمل كلما أصبحت الخيارات واسعة لانتقاء الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين.
- ✓ من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و تطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة داخل المنظمة.
- ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة و ذات كفاءة عالية يؤدي إلى استقرار العمالة و زيادة فعالية المؤسسة.
- ✓ الإسهام في زيادة نجاعة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، و بالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

ت. مصادر الاستقطاب:

- يمكن التمييز بين نوعين من مصادر الاستقطاب، أولاً المصادر الداخلية: حيث يتم انتقاء أفراد من العمالة الموجودة لدى المنظمة، و ثانياً المصادر الخارجية: و ذلك بالتوجه إلى سوق العمل و انتقاء أفراد يتلاءمون و حاجات المؤسسة.
- ❖ **المصادر الداخلية:** في هذه الحالة تعتمد المؤسسة عند تعبئة الوظائف الشاغرة على العاملين فيها، و الذين يجب أن تتوفر فيهم متطلبات الوظيفة الشاغرة، و يستخدم في هذا المصدر عدة أساليب نذكر منها:
 - ◀ **الترقية:** هي نقل العامل إلى وظيفة شاغرة تكون ذات تصنيف مهني أعلى من وظيفته الأصلية، حيث تكون وفقاً لخطة متكاملة، واضحة، و معينة على شكل خرائط ترقية، توضح العلاقة بين وظيفة ما و الوظائف الأخرى.
 - ◀ **التحويل:** هو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر، بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المنصب الذي تكون الحاجة إليه أكبر، كما يساعد على تحقيق التوازن في الموارد البشرية على مستوى فروع و أقسام المؤسسة.
 - ◀ **الموظفون السابقون:** أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة، خاصة الراغبين في العودة للعمل، و تزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة، و ترفع من درجة الرضا لدى العاملين.
 - ◀ **الإعلان و التنافس:** عند الترقية يستعمل الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بتحديد متطلبات و مؤهلات تلك الوظيفة، لإعطاء الفرصة لكل من يعتبر نفسه أهلاً لشغل تلك الوظائف أن يتقدم، و يتم اختيار أحدهم بمعايير موضوعية.¹

¹ - ميرفت الغلايني، علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 22

❖ **المصادر الخارجية:** تعتبر مصادر التوظيف الخارجية أكثر تنوعا من المصادر الداخلية، لكن هنا تجهل المنظمة أية معلومات عن الأفراد المتقدمين إلا ما قدموه هم عن أنفسهم، و من أهم مصادر العمالة الخارجية نجد:

◀ **وكالات التشغيل:** و هي منظمات حكومية تتمثل مهمتها في مساعدة طالبي العمل في الحصول على منصب شغل في مختلف المؤسسات، هذه الأخيرة تكون مجبرة في بعض الدول، و تحت طائلة القانون، بتقسيم كل المعلومات عن المناصب الشاغرة لوكالات التشغيل.²

◀ **مكاتب التوظيف:** يمكن لأية مؤسسة أن تقوم بعملية التوظيف بإمكاناتها الخاصة كما يمكنها أن تلجأ إلى أحد مكاتب التوظيف التي تضع تحت تصرفها كل إمكاناتها المعرفية من أجل توفير الموظفين المناسبين مقابل أجر مادي يتم الاتفاق عليه مسبقا، فهذه المكاتب عادة ما تتوفر على مصادر للموظفين المحتملين أكبر من تلك المتاحة للمؤسسات، كما أن خبرتها في انتقاء الشخص المناسب للوظيفة تكون أكبر، و هذا طبيعي لأنها متخصصة في هذا المجال دون غيره. كما أن مكاتب التوظيف تقوم دوريا بتحسين إجراءات و طرق التوظيف لديها من أجل أن تكون مخرجاتها في المستوى المطلوب، و لاسيما في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تمتاز بسرعة التغير و الاضطراب، و بطبيعة الحال لا بد أن تكون هذه المكاتب مرخصة من قبل الهيئات الرسمية لممارسة نشاطها كما يجب أن يكون لها التزام أخلاقي نظرا لحساسية النشاط الذي تقوم به.³ و يمكن للمؤسسات التي تتوجه إلى مكاتب التوظيف الاستفادة من المزايا التالية:

- ✓ التقنيات المتقدمة في البحث و الانتقاء التي تتوفر عليها مكاتب التوظيف، مما يوفر الجهد و الوقت و بالتالي المال.
- ✓ تتوفر هذه المكاتب على موظفين متخصصين في مجال انتقاء الأفراد و يمتلكون خبرة كبيرة في هذا المجال، مما يضاعف من احتمال نجاح و بقاء المرشح المختار في الوظيفة المعلن عنها.
- ✓ تستفيد المؤسسات عموما من ضمان بإعادة عملية التوظيف في حالة ما إذا غادر المرشح المقدم من قبل مكتب التوظيف منصبه خلال فترة الاختبار أو فترة الضمان، و التي تتراوح عادة ما بين 9 و 12 شهرا، و تفرض معايير ISO 9001، على مكاتب التوظيف أن لا تتجاوز نسبة إعادة التوظيف 10% من مجمل عمليات التوظيف.
- ✓ تقوم بعض مكاتب التوظيف بمرافقة العمال الجدد حتى بعد التعيين بغرض تسهيل عملية اندماجهم في بيئة عملهم.
- ✓ تتخلص المؤسسة التي تلجأ لمكاتب التوظيف من الإجراءات الإدارية العقدة لعملية التوظيف فهي تحصل على الموظف جاهزا، كما أنها تتقاسم مع هذه المكاتب الأخطار المحتملة من عملية التوظيف.

¹ - عيشاوي وهبية و عيشاوي نصيرة، "إشكالية التسيير و التوظيف في المؤسسة"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة البلدة، الجزائر، 2015، ص ص: 89- 90

² - Michel AMIEL et Francis BONNER, **Recruter sans trop d'erreurs**, De Boeck édition, Bruxelles, 2002, p : 54

³ - Louis Simoun FAURE, **Le recrutement éthique**, Dunod édition, Paris, 2014, pp : 130- 132

- ◀ **الإعلان في الصحافة:** و تنقسم إلى عدة أنواع فقد تكون مسموعة، مرئية، أو مقروءة، و إن كانت هذه الأخيرة هي أكثرها انتشارا، كما يمكن أن تكون محلية، وطنية، أو دولية، أيضا يمكن أن تكون عامة، أو متخصصة...¹
- ◀ **الجامعات و مراكز التكوين:** تعتبر الجامعات و مراكز التكوين المصدر الرئيسي للخريجين الجدد، كما أنها تتوفر على جميع التخصصات المطلوبة، لكن من سلبياتها أن من تتم مقابلتهم يكونون مستفسرين أكثر منه طالبي عمل،² كما أنهم عديمي الخبرة باعتبارهم لا يزالون على أعتاب التخرج.
- ◀ **معارض العمل:** و هي طريقة حديثة نسبيا، تجمع العارضين للعمل مع طالبي العمل، قد يتم تنظيمها من قبل الحكومات أو الجامعات المحلية، و هنا تكون تكلفة دخول المعارض رمزية أو مجانية بالنسبة للمتعاملين، أما إن كانت من تنظيم مؤسسات خاصة فإنها تكون عالية التكلفة، و لا تدخلها إلا المؤسسات الكبيرة تأكيدا لسمعتها.
- ◀ **الملصقات:** هذه الطريقة تعتبر مكمل للطرقات الأخرى، و هي تستعمل من قبل إدارة المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء، و لا تكون ناجحة إذا غرق الملصق بين كم هائل من المعلومات، و مع ذلك إذا كان جيدا مضمونا و إخراجا فلا بد أن يجلب انتباه الزوار في المساحات التجارية، عند وكلاء السيارات، البنوك... كما تستخدم هذه الوسيلة بكثرة من قبل التجار و الحرفيين للبحث عن عمال قليلي التأهيل أو الموسمين. كما تجدر الإشارة إلى أنه في بعض البلدان يخضع هذا النوع من الملصقات لضوابط القانونية.³
- ◀ **الاستقطاب الإلكتروني:** لقد زاد في الآونة الأخيرة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، حيث أصبحت شبكة الأنترنت أداة اقتصادية، سهلة، و سريعة لاستقطاب المهارات المختلفة، فمثلا زادت نسبة استخدام الاستقطاب عن طريق الأنترنت بين سنتي 1997 و 1998 بنسبة 353% في الولايات المتحدة الأمريكية.⁴
- ◀ **توصيات العمال في المنظمة:** هنا يقوم العمال من داخل المنظمة باقتراح أشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، و كلما كان الموصي ذو أداء جيد كلما كان احتمال أن يكون الموص به كذلك، و من سلبياتها احتمال أن يخلط الموصون بين الصداقة و الكفاءة، و الأداء، كما أنها قد تنمي التحيزات و العصبية داخل المنظمة،⁵ و ينظر إليها البعض على أنها تخل بمبدأ تكافؤ الفرص.

¹ - Michel AMIEL et Francis BONNER, op cit, pp : 57- 59

² - محمد عبده حافظ، **مراهنة الكفاءات للقوى العاملة**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2011، ص: 14

³ - Michel AMIEL et Francis BONNER, op cit, p : 62 - 63

⁴ - خليلي أحمد، "أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص: 238

⁵ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص: 15

ث. مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب

يلخص الجدول التالي مزايا و مساوئ كلا الطريقتين:

الجدول 1-3 مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب

المساوئ	المزايا	الاستقطاب
<ul style="list-style-type: none"> - استياء داخلي - انخفاض معنويات من لم يتم ترقيتهم - قد يدخل العاملون في تحالفات و تجاذبات و منافسات للحصول على الترقية 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع معنويات من يتم ترقيتهم - تستطيع المنظمة تقييم المرشحين بشكل أفضل - آلية تحفيز لتقديم مستوى جيد في الأداء 	داخلي
<ul style="list-style-type: none"> - عدم قدرة المنظمة على اختار أفراد يتلاءمون مع ثقافتها و طرق عملها - انخفاض معنويات المترشحين الداخلين 	<ul style="list-style-type: none"> - إدخال روح جديدة للمنظمة - انخفاض تكلفة التدريب في حالة توظيف الكفاءات - ليس هناك تحالفات لدى المتقدمين على حساب الآخرين 	خارجي

مصدر: رياض عبد القادر، مرجع سابق، ص: 147

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن لكلا المصدرين مزايا و مساوئ، فاعتماد مصدر داخلي يؤدي إلى ارتفاع معنويات من تم ترقيتهم كما أنه يتيح للمنظمة تقييم أفضل للمرشحين، لكن على النقيض من ذلك، يخلق نوع من الاستياء في نفوس العمال الذين لم تتم ترقيتهم كما يؤدي أحيانا إلى ظهور تحالفات لا تكون في صالح المناخ الاجتماعي بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نضيف أن ترقية عامل ما، تعني بالضرورة فتح منصبه الأصلي للتوظيف أيضا.

أما التوظيف الخارجي فيحمل أفكارا و إبداعا جديدين يمنحه الداخلون للمنظمة، لكن تبقى مسألة توافقهم مع ثقافة المنظمة و عاداتها محل نظر. كما أن إخضاعهم لبرامج تدريبية تكون ضرورية بغرض اندماجهم، و ليس خافيا ما لهذه الأخيرة من تكاليف تقع على عاتق المنظمة.

و واقع الحال أن المؤسسات تعتمد كلا المصدرين، و عادة ما تفضل المصادر الداخلية بالنسبة للمناصب القيادية (رئيس مصلحة، رئيس دائرة، مدير...)، بينما تعتمد المصادر الخارجية للمناصب العادية (مهندس، محاسب، مكلف بالأجور...).

المطلب الرابع: انتقاء و تعيين الموارد البشرية

بعد الانتهاء من استقطاب الكفاءات تقوم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بإجراء اختبار أو عدة اختبارات لانتقاء الأفضل من بين هذه الكفاءات، ثم تعيينها في المناصب الشاغرة.

1. مفهوم و أهمية انتقاء الموارد البشرية

الانتقاء هو اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة معينة أو عمل ما. و في تعريف أشمل "هو غربلة، و تصفية، و فرز الأفراد في ضوء ما يمتلكونه من متطلبات، و قدرات، و مؤهلات، تكون المنظمات في حاجة إليها للأداء الجيد، و هكذا فالهدف من الانتقاء هو اختيار أصلح و أكفأ الأفراد للوظيفة"، و بعد ذلك تأتي عملية التعيين.¹ و تعتبر مرحلة انتقاء الموارد البشرية مرحلة في غاية الأهمية لعدة أسباب لعل أهمها:²

- ✓ إن الخطأ في اختيار الموظف المناسب يؤدي إلى نتائج سلبية، ليس على الموظف فحسب بل على المؤسسة التي يعمل بها ككل.
- ✓ يقلل الاختيار الجيد من معدلات الغياب عن العمل، لأن العامل الذي يعمل مع وظيفة لا تناسب ميولاته يكون أكثر التماسا للأعداء من أجل التغيب عن العمل.
- ✓ يؤدي الاختيار السليم إلى تخفيض حوادث العمل التي يكون العمال عرضة لها أثناء تأدية وظائفهم.
- ✓ عادة ما يشعر العامل الذي يعمل في وظيفة تناسب ميولاته و طموحاته بالرضا النفسي، مما ينعكس إيجابا على أدائه، و بالتالي أداء المؤسسة ككل.
- ✓ تحد تشريعات بعض الدول من قدرة المؤسسات على إنهاء مهام العمال غير المنتجين، و هذا ما يستوجب الاهتمام بالمرحلة الأولى للتحاق الأفراد، و المتمثلة في مرحلة الانتقاء.
- ✓ يؤدي الاختيار السليم للأفراد إلى اختصار زمن و كلفة البرامج التدريبية المرافقة لعملية التوظيف.
- ✓ عملية التوظيف ما هي إلا امتداد طبيعي لتخطيط الموارد البشرية، فهي تضعها موضع التنفيذ، و بالتالي فان الانتقاء الجيد للأفراد يعد عاملا أساسيا من عوامل نجاح خطة الموارد البشرية.

2. الأسس التي يقوم عليها عملية انتقاء الموارد البشرية

تقوم عملية انتقاء الموارد البشرية على الاعتبارات التالية:³

- ✓ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ✓ استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات داخل المؤسسة.

¹- حدة بسكر و نوارة مومن أحمد، " دور الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية التوظيف، دراسة حالة لدى عينة من الموظفين المثبتين بمستشفى رزيق البشير"، مجلة الشامل للعلوم الاجتماعية و التربوية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الوادي، الوادي، 2018، ص: 86

² محمد الصيرفي، السياسات البترولية في مجال الأفراد، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 77- 78

³ Annick HAEGUL, *La boîte à outils des ressources humaines*, Dunod édition, Paris, 2016, p : 48

- ✓ الاتفاقات و الموائيق الموقعة من قبل المؤسسة في ما يخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كحق تكافؤ الفرص بغض النظر عن السن، الجنس، العرق... مع ضمان نسبة محددة من المناصب لذوي الاحتياجات الخاصة.
- ✓ المخططات السنوية و الحماسية الاحتياجات التوظيف.
- ✓ القيم و المبادئ التي تعتنقها المؤسسة.
- ✓ الاختصاصات المطلوبة من قبل المؤسسة مع تحديد الأولويات.
- ✓ وسائل الانتقاء المختارة (اختبارات كتابية، اختبار القدرات العقلية، مراكز التقييم...).
- ✓ مدى مساهمة رؤساء الأقسام و المديرين في عملية التوظيف.

بالإضافة إلى هذه العوامل التي يمكن اعتبارها عوامل داخلية، هناك عوامل خارجية لا تتحكم فيها المؤسسة مثل القرارات و المراسيم التنظيمية التي تصدرها الحكومات، و كذلك طبيعة سوق العمل التي في النهاية هي عبارة عن سوق خاضعة لقانون العرض و الطلب.

3. طرق انتقاء الموارد البشرية

لقد تعددت طرق انتقاء الموارد البشرية الملائمة لوظيفة ما، منها ما هو متعارف عليه مند القديم كاعتماد السيرة الذاتية، رسائل التوصية أو المقابلة، و منها ما هو حديث ظهر كنتيجة لتطور المجتمعات كالمكاتب المتخصصة في التوظيف أو الاعتماد على مختلف البرمجيات و مواقع التواصل الاجتماعي. و من أهم هذه الطرق ما يلي:

أ. تحليل طلب التوظيف:

يعبر طلب التوظيف عن الرغبة في التقدم لطلب العمل في المنظمة بشكل رسمي، و هو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، يحتوي على معلومات و استفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن الراغبين في التوظيف، كالمعلومات الشخصية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي و غيرها. و يملأ طالب العمل النموذج بخط يده مما يعطي انطباعاً أولياً عن نمط شخصية المتقدم، و يختلف عمق المعلومات المطلوبة في طلب التوظيف حسب نوعية و طبيعة الوظائف المراد التعيين فيها، لذلك نجد المنظمات تصمم أكثر من نموذج واحد لطلب التوظيف.¹

ب. الاختبارات الكتابية:

تعد الاختبارات الكتابية من بين أكثر طرق الانتقاء استعمالاً، و عادة ما تكون الاختبارات الكتابية حاضرة في المسابقات الإدارية، و نستطيع أن نميز بين أربعة أنواع: ثلاثة من فئة الأسئلة المفتوحة حيث تكون للمرشح مطلق الحرية في الإجابة، و الرابعة هي الأسئلة المغلقة حيث ما على المرشح إلا أن يختار من بين الإجابات المقترحة عليه و تعرف اختصاراً ب QCM.

- ✓ المواضيع الإنشائية الكلاسيكية: يطلب من المترشحين كتابة مواضيع إنشائية بغية التعرف على مقدار ثقافتهم العامة أو ما تعلق بميدان متخصص، و كذلك قدراتهم الذهنية بمفهومها العام، و مدى تحكّمهم في تقنيات التحرير و مهاراتهم اللغوية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 324-325

✓ الأسئلة المباشرة: و هنا يتم طرح أسئلة، و يطلب من المترشحين الإجابة عليها بدقة مثل ما المقصود بالنظام الثنائي... و تختلف الأسئلة المباشرة عن المواضيع الإنشائية في كونها جد متخصصة، و تكون هنا المهارات المتعلقة بتقنيات التحرير أقل أهمية.

✓ اختبارات الوضعية: و هنا يوضع المتقدم للوظيفة في وضع عمل فعلي، فتقدم له بعض الوثائق المرجعية و يطلب منه كتابة تقرير عنها إلى رئيسه المباشر مثلا، و تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى قدرة الفرد على التحرير، التحليل، التلخيص، و التصور الصحيح للموقف.

✓ الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة: يصلح هذا النوع من الاختبارات لمختلف المستويات، و عادة ما يكون حاضرا في المسابقات، كمسابقات الوظيفة العمومي في الاتحاد الأوروبي مثلا، و ما يميز هذا النوع من الأسئلة هو سهولة عملية التصحيح، و موضوعيتها فهنا لا تقبل الإجابات أية تأويلات لأنه تكون محددة مسبقا.¹

ت. المقابلة:

المقابلة هي إحدى وسائل الانتقاء الأكثر شيوعا لما تتميز به من مرونة و إمكانية التطبيق سواء مع العمالة الماهرة أو غير الماهرة، و مع المستويات الإدارية و الفنية المختلفة. كما تعتبر قناة لتبادل المعلومات في الاتجاهين فالمقابلون يحصلون على معلومات مباشرة من المتقدمين، و هؤلاء بدورهم يعرفون ما يريدونه من معلومات عن المؤسسة من المقابلين.²

أما من حيث المضمون فان أكثر الأنواع شيوعا هي:

المقابلة الكلاسيكية: و التي يقوم المقابل خلالها بمسح السيرة الذاتية للمترشح للوظيفة، و يطلب المزيد من التوضيح لبعض الخبرات و التجارب المذكورة فيها، و لاسيما تلك المتعلقة بالوظيفة المراد شغلها، كما قد يطرح المقابل أسئلة عامة و خارج الوظيفة كهوايات المترشح، و ميولاته، يعتبر هذا النوع من المقابلات الأكثر استعمالا و الأقل مردودية في معرفة مدى ملائمة المتقدم مع متطلبات المنصب المراد شغله.

المقابلة المهيكلة: يعتبر هذا النوع من المقابلات سهل نسبيا لأنه يقوم على استعمال نموذج من الأسئلة متماسكة و معدة سلفا لكل المتقدمين، و بهذا فإن المحادثة تكون موجهة و يمضي المقابل وقتا أطول في الاستماع للمترشح و تسجيل النقاط. و من عيوب هذا النوع أنه لا يعطي للمقابل الحرية الكافية لمحاورة المتقدم و طرح المزيد من الأسئلة عن النقاط التي تثير اهتمامه.

المقابلات التحفيزية: يسمح هذا النوع من المقابلات للمقيم بدراسة المتقدمين لشغل الوظائف من خلال مناقشة أذواقهم، رغباتهم، أهدافهم، تفضيلاتهم، و اهتماماتهم... كما يدرس المقابل مدى تماسك المسار المهني للمترشح، و الدوافع التي دعتهم

¹ - Michel AMIEL et Francis BONNER, op cit, pp : 85- 90

² - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 96

لعرض خدماته، و تأثير كل ذلك على مدى إمكانية نجاحه في الوظيفة المقترحة. و عادة ما يستعمل هذا النوع من المقابلات كتسمة إلى الأنواع الأخرى.¹

ث. مراكز التقييم:

ظهر هذا الأسلوب خلال الحرب العالمية الثانية، حيث كان يهدف إلى اختيار ضباط و جواسيس ذوي مهارة عالية عن طريق إخضاع المترشحين إلى اختبارات نفسية و سلوكية متعددة، و تمارين مختلفة، و مقابلات عديدة، و بعد الحرب انتقلت فكرة مراكز التقييم إلى الصناعة و القطاع المدني بشكل عام. ثم تطورت الفكرة فأصبح التقييم يقوم على عدة أبعاد، و يتم من خلال عدة مقدرين، فمثلا إذا كانت وظيفة معينة تحتاج إلى القدرة على التأثير في الآخرين فإنه يتم قياسها بأسلوبين مختلفين و هكذا.²

4. التعيين

يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة في مسار عملية التوظيف، فبعد عملية الاستقطاب و اختيار المرشح الأنسب للوظيفة يستدعى هذا الأخير لاستلام منصبه، و في حالة ما كان التوظيف خارجيا يطلب من الموظف الجديد إحضار بعض الوثائق التكميلية لملفه، و التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من وظيفة إلى أخرى كذلك، لكنها عموما تكون كما يلي:

✓ شهادة ميلاد.

✓ شهادة المؤهلات الدراسية.

✓ شهادة أداء الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها.

✓ شهادات العمل التي تثبت الخبرة المهنية.

✓ صحيفة السوابق العدلية.

أما إذا كان التوظيف داخليا فيمكن أن يكون التعيين بالطرق التالية:

✓ الترقية: أي أن يرقى العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى، شريطة توافره على الكفاءة المطلوبة و شغور المنصب المراد ترقيته إليه.

✓ النقل: و معنى ذلك أن ينتقل العامل من وحدة إلى وحدة أخرى بالمنظمة، سواء برغبته الشخصية أو لحاجة المنظمة نفسها، و في الحالة الأولى لا بد من الحصول على موافقة كلا الوحدتين.

¹ - Frédéric BONTE et Yann BUSTOS, **Méthodes de recrutement**, Librairie Vuibert, Paris, 2004, pp : 118- 119

² - مارك كوك ترجمة مروان طاهر الزعبي، الأساليب الحديثة في انتقاء الموظفين، دار الفكر، عمان، 2016، ص ص:

✓ الانتداب: حيث يتم نقل العامل لكن بصفة مؤقتة قد تطول أو تقصر. و بنهايتها يعود إلى عمله السابق أو يتم تمديد عقد الانتداب.¹

المبحث الثاني: التدريب كأهم مداخل تنمية الموارد البشرية

يعتبر التدريب من أهم مداخل تنمية الموارد البشرية، لذلك فقد خصصنا له مبحثين كاملين قصد محاولة الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة به، في هذا المبحث سنبرز مفهومه، أهميته، فوائده، و مختلف الطرق المتبعة لتدريب الأفراد، سواء التقليدية منها أو الحديثة، أما في المبحث الموالي فستحدث عن مراحل العملية التدريبية خطوة بخطوة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن التدريب

يعد التدريب من أكثر مواضيع تنمية الموارد البشرية دراسة، غير أن البعض قد يخلط بينه و بين المواضيع المشابهة له التي سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب.

1. مفهوم التدريب

يعرف Pierre LOUART التدريب بأنه " كل الوسائل البيداغوجية الموضوعة تحت تصرف العمال لتنمية مهاراتهم في العمل، فالأنشطة المقترحة تقوي مهاراتهم التقنية، و تثري شخصيتهم من خلال مساعدتهم على تقلد أدوار جديدة داخل المنظمة".² و في تعريف آخر أكثر تفصيلا، يعتبر التدريب "مجموعة الإجراءات، و الوسائل، و التقنيات الحديثة، و الدعم المخطط له، و التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين معارفهم، و سلوكياتهم، و مواقفهم، و قدراتهم بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الشخصية و/أو الاجتماعية للتكيف مع بيئتها، و أداء مهامها الحالية و المستقبلية بشكل ملائم".³ كما يمكن تعريف التدريب أيضا بما يلي: "التدريب وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تركز أساسا على إكساب الأفراد خبرات، اتجاهات، مهارات، معارف، و قيم جديدة، لتحسين أدائهم داخل المنشأة و كيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها، و ذلك باستخدام أساليب و طرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر، لتحقيق أهداف المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيرها".⁴

¹- محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص: 134- 135

² - Amina MEKHELFI et autres, "Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH", Dirassat Journal Economic Issue, volume 16, numéro 1, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université Laghouat, Laghouat, 2019, p: 423

³- عمر حمزة زواوي، وقسمية لحشم، " أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني CR-METAL"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص: 236

⁴- محمد جبوري و عبد اللطيف محمد بوضلاح، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2019، ص: 137

2. الفرق بين التدريب و التطوير

التطوير هو مجموع الجهود التي تبذلها المنظمة للارتقاء بسلوك الأفراد و مهاراتهم من خلال برامج التعليم و التدريب، و يهدف إلى التحكم في متطلبات الأعمال المستقبلية التي تطمح لأدائها، فالتدريب هو جزء من التطوير الذي يستخدم عادة إلى جانب المسار المهني وفق عبارة تطوير المسارات المهنية للدلالة على تضافر الجهود بين الإدارة و الأفراد لتأهيلهم لمناصب أهم، فإن كان التدريب يهدف إلى معالجة ضعف المهارات الحالية، فإن التطوير يهدف إلى الإعداد لمتطلبات العمل المستقبلي، و تطوير المسارات المهنية مثله مثل التدريب جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية، كما أن النطاق أوسع في التطوير فهو يشمل جماعات العمل و المنظمة ككل، بينما يقتصر على الأفراد في التدريب، و هذا الأخير يتحدد بحاله الزمني في الحاضر فقط بينما يمتد في الآجال الطويلة بالنسبة للتطوير.¹ كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 2-3 الفرق بين التدريب و التطوير

التطوير	التدريب	عامل المقارنة
الوظيفة الحالية و المستقبلية	الوظيفة الحالية	التأثير
جماعات العمل أو المنظمة ككل	الموظفين كأفراد	النطاق
الإعداد لمتطلبات العمل المستقبلي	علاج ضعف المهارات الحالية	الهدف
في الأجل الطويل	في الحاضر	الوقت

مصدر: نعيمة بوسوسة، مرجع سابق، ص: 190

3. الفرق بين التدريب و التعليم

هناك فرق بين التدريب و التعليم، فحسب MEGGINSON فإن التدريب يحاول إكساب الفرد أساليب و مهارات معينة، أما التعليم فيحاول إكساب الفرد معلومات عامة، و بالنسبة ل L. NADLER فالتدريب هو تعلم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمل مستقبلي. غير أننا نشير هنا إلى أنه هناك من الباحثين من لا يرى فرقا بينهما، فهما سيان، طالما أنهما يرميان إلى إثراء معارف الأفراد و مهاراتهم.² و يمكن بيان أسس التفريق بين التدريب و التعليم من خلال الجدول التالي:

¹- نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية و العوائق الميدانية و دوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017، ص: 189-190

²- بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 17

الجدول 3-3 الفرق بين التدريب والتعليم

التعليم	التدريب	عامل المقارنة
إكساب الفرد أنظمة منطقيه تهدف إلى تكوين و إعداد معلومات جديدة	إحداث تغيير في سلوك الفرد و تبسيط عملية النمو من خلال إكسابه مهارات محدد لل عمل	التعريف
توفير المعرفة و القيم و المهارات التي تتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد و تنمية قدرته على التعامل مع الظروف المتغيرة	إمداد الفرد بمعرفة و مهارات و سلوك	الغاية
معلومات جديدة	القيام بمهام محدد لتحقيق أهداف محدد	النتائج المتوقعة
مدى طويل	الاهتمام بالاحتياجات الحالية / مدى قصير	الإطار الزمني

مصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 17

المطلب الثاني: دور التدريب في المؤسسة

يكتسي التدريب أهمية بالغة في المنظمات الحديثة، في هذا المطلب سنوضح أسسه، فوائده، أنواعه، و طرق ممارسه داخل المنظمات، أما المرافقة (coaching) و التدريب الإلكتروني فقد ارتأينا جعلهما في مطلبين مستقلين لتتطرق إليهما بشيء من التفصيل باعتبارها طريقتين حديثتين في التدريب.

1. أسس التدريب في المنظمات

يقوم التدريب في المنظمات على الأسس التالية:

- ✓ أن الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية و المستمرة لتحسين الأداء و تطوير المهام التي تناط بالمنظمات.
- ✓ إن التدريب يعتبر وسيلة و ليس غاية بحد ذاتها، فالغاية هي تحسين و تطوير الأداء و تحقيق الأهداف.
- ✓ التدريب يعتبر استثمارا هادفا في تطوير و تحسين الكفاءة الإنسانية، و ليس نفقات تتحملها المنظمة لا يترتب عليه مردود.
- ✓ التدريب ليس عصا سحرية في مواجهة المشكلات، و إنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين على استيعاب الآفاق الفكرية للتدريب، و استخدامها في معالجة المشكلات.

- ✓ التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية، وإنما يجب أن يقترن بالتدريب الفعلي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي.
- ✓ التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية.¹

2. فوائد التدريب

يعود التدريب بفوائد كثيرة و متعددة على المنظمات التي تستثمر في مواردها البشرية، و فيما يلي تعداد لأهم فوائد العملية التدريبية:

- ✓ تحسين جودة العمل من خلال رفع مستوى المعارف و تحسين مهارات التواصل بين الأفراد.
- ✓ تساعد على خلق جو لتبادل الخبرات و المعلومات.
- ✓ تعتبر ضرورية للتعامل مع وسائل الإنتاج الحديثة.
- ✓ ترفع من المستوى التقني للأفراد مما يسهل التكامل بين الوظائف.
- ✓ تحسن من تنظيم العمل و تنسيق الوظائف و المهام.²
- ✓ تعريف الأفراد العاملين بالعمل، و طرق تنفيذ الأعمال، و ربطهم بالبيئة العملية المباشرة للمنظمة.
- ✓ تطوير أساليب القيادة الإدارية الفعالة، و اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- ✓ تعريف الموظفين بالمنظمة، و شروطها، و قوانينها، و طبيعة أعمالها، و نشاطاتها.
- ✓ تساعد عملية التدريب الأفراد العاملين في المنظمات على القدرة على حل مشكلاتهم بأنفسهم في العمل.
- ✓ تقدم عملية تدريب الأفراد العاملين في المنظمات فرصة كبيرة أمام الأفراد لتطوير أنفسهم و الترقية في وظائفهم.
- ✓ تخفف عمليات تدريب العمال من القلق و التوتر الناتجة عن عدم المعرفة و الخبرة الكافية لممارسة الأعمال.³

3. أنواع التدريب

توجد عدة تقسيمات للتدريب حسب الزمن، المكان، و الطريقة، و سنكتفي هنا بالتقسيم الذي أورده منظمة العمل الدولية في كتابها الصادر بالقاهرة، الطبعة العربية، و الذي جاء كما يلي:

¹- خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص:

² - Abdelbaki BELHADJ et Tahar LAAREDJ, "L'évaluation : les méthodes et les outils Pour la mise en place du nouveau système de rémunération. Cas d'une unité de la branche Aval", Revue algérienne d'économie et gestion, volume 10, numéro 1, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, Oran ,2016, p : 92

³- محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص: 147- 148

أ. التدريب التخصصي:

يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية البسيطة، فهو يتطلب حيازة معارف متخصصة لمزاولة عمل متخصص كالبرمجة و الهندسة...

ب. التدريب الإداري:

يشمل فئات الإداريين في المستويات العليا أو الوسطى، و يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، و القيادية، و المالية، كإدارة الأعمال و المهارات الإشرافية...

ت. التدريب المهني:

هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبيرا و متنوعا من المعارف و المهارات، و الاستقلالية في الحكم و التقدير كالميكانيكا و الكهرباء...

ث. تدريب المدربين:

يتم تدريب المدربين بغرض إعدادهم للقيام بتدريب أفراد آخرين، و ذلك بتطوير و تنمية مهاراتهم، و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات بالشكل المطلوب.¹

4. طرق التدريب

أ. التكوين العملي

يقوم المدرب بعرض طريقة أداء العمل و يشرح الإجراءات التفصيلية للمتدرب، ثم يطلب منه القيام بالعمل، و يناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية.

ب. تمثيل الأدوار

في هذا الأسلوب يتم خلق مواقف عملية، و يتم اشتراك المتدرب كطرف فيها حيث يواجه صراعا معينا، و يطلب منه إيجاد الحلول المناسبة للموقف، كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا، و يستخدم هذا الأسلوب عادة في تدريب الإداريين و المسيرين.

ت. تكوين الحساسية

يسمى أيضا التكوين المخبري، و هو عبارة عن حالة خاصة من النقاش الجماعي، يستخدم عادة لتكوين المشرفين و المدراء المحليين في المنظمة، من فوائده معرفة تجارب الأفراد المشاركين، و الاستفادة من ردود الأفعال المختلفة عن طريق التغذية العكسية.

ث. دراسة الحالة

هي محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين، يتم تعريض للمتدربين الحالات من واقع العمل، ويقوم المدربون بتناول الجوانب و الأبعاد المختلفة للمشاكل و التوصل للحلول البديلة، ثم تقييم تلك الحلول.

¹ - منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي و تطبيقي للشركات، منظمة العمل الدولية، القاهرة،

ج. المحاضرة

المحاضرة هي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات، تعتمد على المحاضر في إعداد المادة العلمية، و عرضها، و تفسيرها، و تكون درجة مشاركة للمتكونين محدودة بالمقارنة مع الأساليب السابقة الذكر، و مع ذلك لا يزال أسلوب المحاضرة هو الأكثر استخداما في مجالات التدريب.

ح. عرض الأفلام

هي طريقة يقوم المدربون بعرض المادة التدريبية عن طريق إنتاج فلم، يقوم فيه الممثلون بتمثيل الأدوار حسب الحالات التي يهدف الفلم إلى معالجتها.¹

خ. مباريات الأعمال

يستخدم هذا الأسلوب في تدريب المسؤولين التنفيذيين، حيث تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، تمثل كل منهما إدارة شركة ما (كأن يكون للشركة إدارتين) و يعطى أعضاء كل مجموعة معلومات محددة و معدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع الأعمال بين أفرادها، و تقرر لنفسها أهدافا و سياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات، و تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف و اتخاذ قرارات جديدة، و هكذا تستمر المباراة لعدة جولات، و في الأخير تعلن نتيجة المباراة.

د. تبادل الأدوار

تنظم تنقلات مؤقتة بين الوظائف، بحيث يجل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محددة، و يشترط في هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، و لا بد أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، و خاصة خلال الفترة الأولى من التدريب و استلامه للوظيفة المؤقتة.

ذ. المهمات الفردية

يطلب من المتدرب أن يعمل منفردا في مهمة تسند إليه دون أن يتعاون مع أحد زملائه، و تترك له حرية معالجتها و بعد إنجازها يتم تقييم النتائج التي توصل إليها، و تشرح أخطائه و يدرّب على كيفية تلافيها مستقبلا.²

المطلب الثالث: المرافقة (coaching) في المنظمة

تعد المرافقة أو (coaching) باللغة الإنجليزية من الطرق الحديثة المتبعة في التدريب، حيث سنيين فيما يأتي مفهومها، و نميزها عن بعض المفاهيم التي قد تتداخل معها، كما سنذكر بعض نماذجها المتبعة داخل المنظمة.

1. تعريف المرافقة (coaching)

Coach هي عبارة عن عربة لنقل المسافرين تجرها الخيول في العصور الوسطى، و لم يكن لسائقها مكانة راقية في المجتمع أنداك بل كانوا يعاملون معاملة سائقي باقي العربات بما فيها تلك التي تعتمد على قوة الإنسان في جرها، لكن مع نهاية القرن

¹- محمد مولودي، دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018، ص: 54- 55

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 469- 471

الثامن عشر تغير الأمر في بريطانيا، فقد تحول هذا العمل إلى فن رياضي يمارس من قبل نخبة المجتمع، هذه الرياضة الجريفة عرفت باسم coaching و تتمثل في إبقاء العربة في مسارها الصحيح مع الحفاظ على التوازن، و تجنب الوقوع في حوادث أثناء المسار.

في بداية القرن العشرين استعمل مصطلح coaching في المسرح و السينما و الفرق الموسيقية، و كان يرمز إلى مرافقة و دعم الفنان، أما Coach في المصطلح الحديث فهو شخصية تدفعنا إلى البحث عن طرق التطور و الاستقلالية و اكتشاف ذاتنا و مواهبنا لاستغلالها لتحقيق أهدافنا.¹

2. التمييز بين المرافقة (coaching) و أصناف أخرى من التدريب

تتواجد داخل المؤسسة عدة أشكال من التدريب تتشابه إلى حد ما مع coaching الذي يبقى متميزا عنها، و من هذه الأشكال نذكر ما يلي:

◀ **التدريس le tutorat**: في هذا النموذج يعرف المدرب و المتدرب بعضهما، المؤسسة، و المهنة، حيث يتمثل دور المدرب في التوجيه، و هذا بالإشارة إلى ما يجب فعله، و ما لا يجب فعله. في هذا النموذج التعليمي يشكل المتعلم معرفته نسبية إلى ملقنه.

◀ **المستشار**: هنا يعتبر المستشار خبيرا بالميدان، يقوم بتحليل و تشخيص المشكل، و لا يتمثل دوره في التعليم، و إنما في تقديم تقييم للوضعية، و خبرة لتطوير وضعية ما.

◀ **التوجيه le mentoring**: لقد أصبح هذا الأخير شكلا بيداغوجيا مشكلا في إطار المؤسسة، يقوم على نقل المعرفة، كأن يقوم شخص أكثر خبرة و أقدمية بتوجيه عامل جديد إلى كيفية القيام بعمل ما، أو طريقة التعامل مع الزبائن، فالمبدأ هنا قائم على نقل الخبرة و الدراية..

يعتبر coaching عملية خاصة تختلف عن جميع باقي هذه الأشكال، فهو يسمح بكشف و رفع العوائق الداخلية التي تحول دون تحقيق المستوى الأقصى من أداء الفرد الذي يخضع للمرافقة.²

3. أهداف المرافقة (coaching)

تهدف المنظمة من خلال ممارسة coaching إلى تحقيق جملة من التأثيرات على سلوك مواردها البشرية نجملها في ما يلي:³

¹ - Amira ALOUI et Dalila GHAROBA, "Le coaching en entreprise; Objectifs et Outils d'application", Revue El-Tawassol, Numéro 44, faculté de sciences humaines et social, université d'Annaba, Annaba ,2015, p : 272

²- عبد اللطيف شليل، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2009، ص: 361-362

³ - Soufiane NAFA et autres, "Le coaching d'équipe Applications, processus et stratégie», Revue des Sciences du Sport et de l'Entraînement (RSSE)", Volume 3, Numéro 4, Ecole Nationale Supérieure en Sciences et Technologie du Sport, Alger ,2019, p : 200

- ✓ تحسين نمط القيادة بالنسبة للمسيرين.
- ✓ تسهيل اندماج موظف جديد.
- ✓ خلق جو من الحوار و الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق.
- ✓ تعزيز تماسك و تنمية روح الفريق.
- ✓ المساعدة على تسيير أفضل للمسار المهني.
- ✓ مرافقة الموظفين أثناء حركة التنقلات.
- ✓ التأقلم السريع مع المهام و المسؤوليات الجديدة الموكلة إلى موظف قديم.

4. نماذج ممارسة المرافقة (coaching) داخل المنظمة

النماذج هي عبارة عن طرق محددة سلفاً لإتباعها، و توجد مجموعة متنوعة من نماذج المرافقة، لكن ليست كل دورات المرافقة تحتاج نموذجاً، فبعض المرافقين لا يستخدمون النماذج على الإطلاق نتيجة الخبرة و المهارة المتراكمة عبر سنوات من الممارسة، كما أن بعض الزبائن يرغبون في الجلسات من أجل استكشاف استراتيجيات معينة أو إعادة التفكير في مشروع، فيكون دور المرافق هنا إشباع فضولهم و توسيع أفكارهم، في مثل هذه الحالات النموذج قد لا يكون خياراً مناسباً، و من أهم هذه النماذج يلي:¹

- ❖ **نموذج النمو (Grow model):** يعتبر الأكثر شهرة في نماذج المرافقة، فهو أداة إدارية لحل المشاكل و التطوير، أنشأ هذا النموذج من طرف Alexander GRAHAM و عدل من طرف Sir John WHITMORE، الفكرة من هذا النموذج هي دعم الناس أثناء تقدمهم من تحديد أهدافهم إلى اتخاذ قرارات واضحة. و GROW هي اختصار ل Goals: أهداف، Reality الواقع، Options الخيارات، What ماذا.
- ✓ الأهداف: يتم تحديد الأهداف من حيث طول أو قصر المدى.
- ✓ الواقع: استكشاف الوضع الحالي و تقديم الدعم للعثور على الجوانب الإيجابية.
- ✓ الخيارات: مناقشة الخيارات و الاستراتيجيات و الاحتمالات المتاحة.
- ✓ ماذا؟: تحديد ما سيتم القيام به، و متى، و من سيقوم به، و هل هناك رغبة للقيام بذلك؟
- ❖ **نموذج طرح أسئلة مفتوحة Asking Open Questions:** من الأسئلة المفتوحة التي يمكن الإضافة أو التعديل فيها أو تغييرها لتناسب الغرض الخاص بالمرافق:

¹ - أميرة علوي، "ممارسة المرافقة coaching داخل المؤسسة"، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة تبسة، تبسة، 2017، ص ص: 45-47

✓ لماذا ترغب في الاستفادة من هذه الدورة؟

✓ ماهي النتائج التي ترغب في تحقيقها؟

✓ ما الذي يمكن فعله للتحرك إلى الأمام؟

✓ ما الذي يوقفك؟

✓ إلى أي مدى تعتقد أن هذا صحيح؟

✓ إذا كنت ستفعل ذلك ماذا يمكن أن تكون العواقب؟

و غيرها من الأسئلة التي لا تكون إجاباتها بالضرورة نعم أو لا

❖ **نموذج ERR:** يهدف هذا النموذج لإعطاء التركيز في الجلسة عندما تكون العواطف قوية، فإذا كان المرافق يجمع مشاعره و عواطفه لن ينشأ جو الثقة الذي يلزم للتطور، و ERR هي اختصار ل Emotion العاطفة، الحقيقة Reality، Responsibility المسؤولية. فإذا سئل الزبون عن إدارة مشروع معين و أجاب: أنه محبط و منزعج من بطء التقدم، يبدو انه سيأخذ الكثير من وقتي...

تكون للمرافق عدة خيارات:

✓ يمكنه الرد من خلال تعليق سريع مثل: حسنا أنا أعتقد ستجد وسيلة من خلال..

✓ يمكن أن يتصرف بعاطفة أكثر ذكاء و يقول: هذا غريب عادة تتصرفون للبقاء في قمة الأشياء.

✓ يقدم إجابة ذكية عاطفياً، على النحو التالي: نعم لاحظت أنك محبط من بطء التطور.

✓ الإقرار و الاعتراف بالعاطفة: ماذا لو نجح ما خططت له؟ ثم نقل التركيز إلى واقع ما تم القيام به.

المطلب الرابع: التكنولوجيا الحديثة في خدمة التدريب

أثرت التكنولوجيا الحديثة في الكثير من جوانب تنمية الموارد البشرية، و من أبرز تأثيراتها بروز التدريب الإلكتروني أو كما يعرف باللغة الإنجليزية E-Learning.

1. مفهوم التدريب الإلكتروني و فوائده

يتضمن E-Learning أنواعاً مختلفة من التعلم بمساعدة الحاسوب، أي أنه يستخدم وسائل تكنولوجية حديثة في التدريب و التعليم، و التعلم الإلكتروني يتوسع ليشمل عدة مجالات لا سيما في مجال التعليم عن بعد، و التدريب عن بعد المتبع عادة من قبل الشركات و المنظمات.¹ و هو تحويل التدريب التقليدي إلى شكل رقمي جاهز للاستخدام عن بعد، بغرض التأهيل و رفع مستوى الأداء، و ذلك باستخدام الصوت، الفيديو، الوسائط المتعددة، الكتب الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي....

¹ - Samir BENSAYAH, "Attitudes of Professors Institutes of science and technical of physical and sports activities at university of Souk Ahras Towards e-learning according some variables", sports creativity Review, Volume 10, Numéro 2, M'sila university, M'sila, 2019, p : 23

فعملية التدريب الإلكتروني تزيد إمكانية وصول الموظفين إلى التدريب والتعليم، بطرق سريعة وبتكاليف منخفضة، و يهدف التدريب الإلكتروني إلى إحلال طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها، فهي تسمح بتدريب مستمر حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية، و يمكن تقسيم التعلم و التدريب الإلكتروني إلى قسمين رئيسيين:

✓ قسم التعليم: وهو ذو صبغة أكاديمية موجه للطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات رسمية معترف بها و تقوم به الجامعات و المعاهد.

✓ قسم التدريب: موجه لموظفي الشركات أو المؤسسات أو الطامحين إلى العمل في مثل هذه الشركات و يريدون الحصول على تدريب مهني يؤهلهم للعمل فيها، أو لأولئك الراغبين في توسيع معلوماتهم في مجال محدد.¹

و يهدف التدريب الإلكتروني إلى:²

✓ المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع، و إعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني.

✓ توفير أساليب و وسائل تدريبية حديثة تختلف عن الأساليب التقليدية للتدريب.

✓ جعل التدريب أكثر مرونة و متاح للجميع.

✓ تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي و الثورة المعرفية.

✓ تدعيم مهارات التدريب الذاتي، و التشجيع على التدريب المستمر.

✓ الاستفادة من مصادر المعارف المتاحة على شبكة الأنترنت.

2. دور TIC في انتشار التدريب الإلكتروني

لعبت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال دورا هاما في انتشار التدريب الإلكتروني من خلال الاستخدام الواسع للحاسوب في التدريب، و الذي يستخدم وفق الأنماط التالية:

✓ التدريب بمساعدة الحاسوب: يقصد به الاستخدام المباشر للحاسوب في عملية التعلم من قبل المتدرب أو المدرب.

✓ يلعب الحاسوب دورا هاما في إدارة الوظيفة التدريبية: حيث يعمل على تخزين المعلومات الخاصة بالمتدربين، و البرامج التدريبية، و الاختيار الأمثل للوسائل المستخدمة في التدريب.

✓ استخدام الحاسوب في إيجاد مصادر تعليمية: و ذلك من خلال قواعد المعلومات التي يوفرها الحاسوب لمستخدميه.

✓ إمكانية استخدام الحاسوب في عرض التقنيات السمعية البصرية المستخدمة في التدريب، مما يتيح إمكانية الإبداع في التصميم و يوفر السرعة و الدقة و الوضوح.

¹- توفيق خدري و علي عماري، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 4، كلية حقوق و العلوم السياسية و الاقتصادية، المركز الجامعي تسميلت، تسميلت، 2018، ص: 354

²- حبيبة بلحاج و فريدة بوغازي، "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، 2018، ص: 112

كذلك فإن الإمكانيات الهائلة التي توفرها الأنترنت في التدريب تسمح بالوصول إلى المعلومة في أي مكان و زمان، مما يفتح مجالاً واسعاً أمام المدربين و المتدربين على حد سواء، و من المزايا التي تحققها الأنترنت نذكر ما يلي:

- ✓ الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقدمها المعاهد و المؤسسات التدريبية على الأنترنت.
- ✓ التواصل و التفاعل مع المؤسسات ذات الصلة بالبرامج التدريبية.
- ✓ الاطلاع على الكتب و المجلات و المنشورات الحديثة في التدريب.
- ✓ إجراء دراسات و استطلاعات بالتعاون مع المعاهد و المؤسسات و الأفراد.
- ✓ نشر أبحاث و مقالات و أفكار جديدة على مواقع الأنترنت.¹

3. الطرق المستخدمة في التدريب الإلكتروني

يعتمد التدريب الإلكتروني بشكل كبير على منتجات التكنولوجيا التي تمثل أبرز الطرق المستعملة في نقل المعرفة من المدرب إلى المتلقي، و التي نوجزها على الشكل التالي:²

أ. الوسائط المتعددة:

الوسائط المتعددة هي الأدوات المستخدمة في تقنيات عرض الصورة و الصوت، و النصوص، و الأفلام، و من أبرز الأدوات المستخدمة في إنشاء الوسائط المتعددة. العروض التقديمية (power point) و غيرها من البرامج التي يمكن من خلالها التعامل مع الصوت تسجيل الصوت، الصورة، الرسوم المتحركة و تحرير الأفلام، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل كاميرات تصوير، معدات و ميكروفونات صوتية، مساحات ضوئية و غيرها.

ب. المحاكاة و البيئة الافتراضية:

المحاكاة هي طريقة تدريبية تستخدم لتقريب المتدربين إلى الواقع الذي يصعب توفيره على الأرض، بسبب التكلفة المادية أو الخطورة المحتملة على الأفراد المتدربين، انطلاقاً من هذه الحاجة قام الباحثون في مجال تكنولوجيا المعلومات بخلق بيئة تدريب افتراضية من خلال الاستفادة من إمكانية عرض الأشياء بشكل ثلاثي الأبعاد بواسطة الحاسوب، فيتمكن المستخدم من التفاعل معها و المشاركة و التأثير فيها بالقيام بعمليات التعديل المطلوبة. تستطيع البيئة الافتراضية من خلال المؤثرات المصاحبة لها خلق جو تدريبي تفاعلي يجذب المتدرب بل و يغمره في هذا الجو ليتعامل مع الأشياء الموجودة فيها بطريقة طبيعية. فإذا ما تم الإعداد لها بطريقة مناسبة وتم استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة سليمة و بناؤها بالشكل المطلوب فسيحصل المتدرب على فرصة تدريبية عظيمة من شأنها تعزيز و صقل قدراته الاستكشافية و تساعده في تعلم و تنمية المهارات المطلوبة للقيام بالأعمال التي يتدرب من أجلها.

¹- حبيبة بلحاج و فريدة بوغازي، مرجع سابق، ص: 114- 115

²- توفيق خدري و علي عماري، "التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 9، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، 2020، ص: 498

4. العلاقة بين التدريب الإلكتروني و اقتصاد المعرفة

يعد التدريب الإلكتروني حلقة الوصل بين التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعارف، و تنمية الكفاءات، و هذه العناصر مجتمعة تشكل اقتصاد المعرفة، حيث يرتبط التدريب الإلكتروني مع التسيير الإلكتروني للموارد البشرية باعتباره أحد وظائفه و تطبيقاته التي تعتمد بالدرجة الأولى على وسائل الاتصال الحديثة كالأنترنيت، الأنترانت و الإكسترنانت. كما يرتبط التدريب الإلكتروني مع الإدارة الإلكترونية فهو يعتبر مرافقا بيداغوجيا و تقنيا يساهم في تكوين الإطارات في بيئة الإدارة الإلكترونية.

و يرتبط التدريب الإلكتروني مع إدارة المعارف، كما يلي:

✓ تسمح إدارة المعارف برسمة و تقاسم المعارف.

✓ يمكن التدريب الإلكتروني من تنمية و إنتاج الكفاءات و المعارف العملية.

هنا ينبغي أن يكون التدريب محفزا على تنمية التفاعلات بين المدربين من جهة، و المتدربين من جهة أخرى، و هو ما يسمح بترقية التدريب ليصبح تكويننا تشاركيا على مختلف المستويات فحسب PRAX. ينبغي تبني العديد من أنماط التعلم لتسهيل الوصول إلى حياة المهارات النظرية، و التطبيقية، و تسيير المشاريع، و ميز PRAX بين أربعة أنماط للتعلم يمكن استخدامها انطلاقا من الحاسوب و هي:

✓ الإنصات: برامج الفيديو و الصوت.

✓ البحث: استخدام الأنترنت و التسيير الإلكتروني للوثائق.

✓ التطبيق: مقاييس التكوين الذاتي، دراسة حالات، و التمارين.

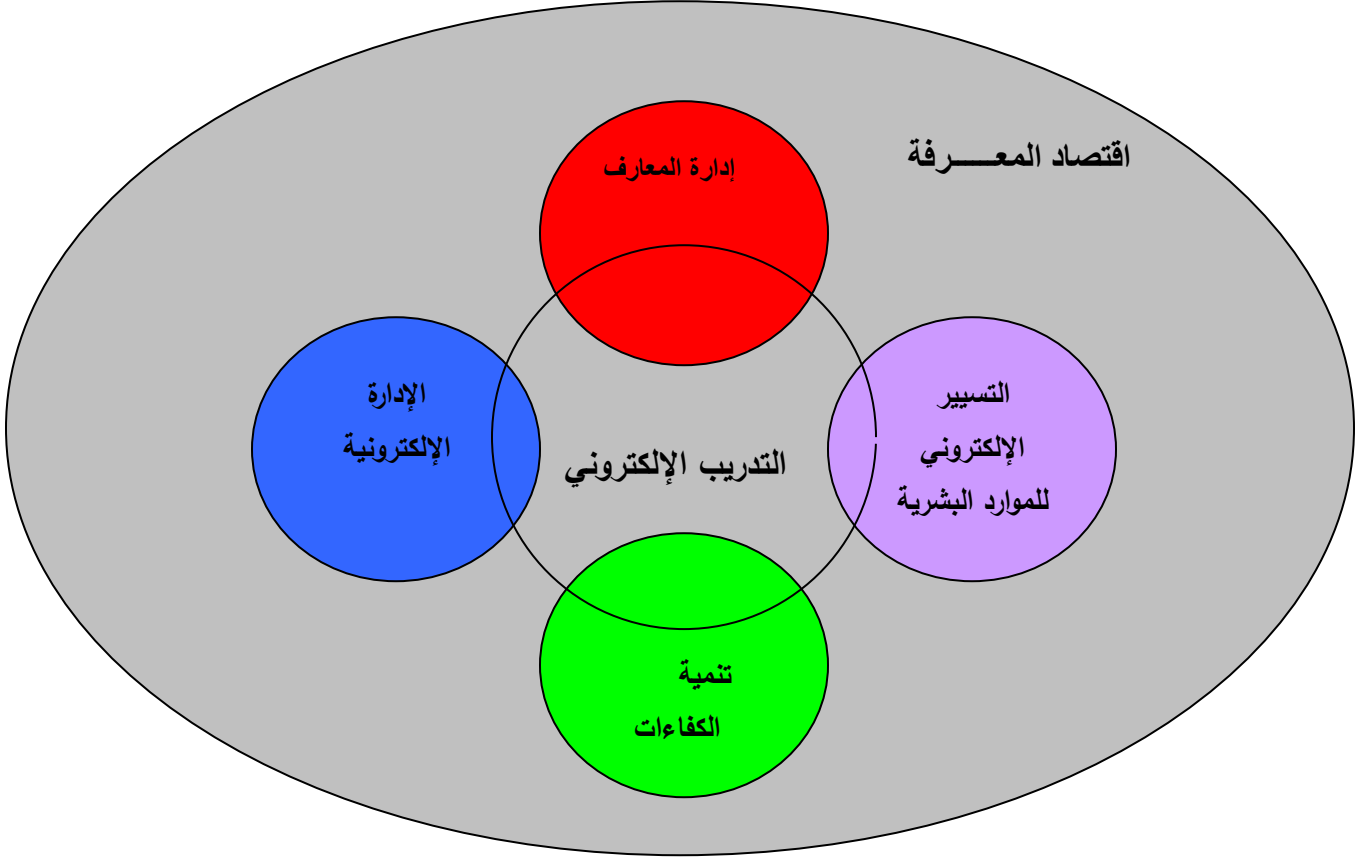
✓ التبادل: المنتديات، جماعات العمل الافتراضية و مواقع التواصل الاجتماعي.

فالتكوين الإلكتروني هو امتداد طبيعي للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية، يسمح بتنمية الكفاءات و يساعد في إنتاج و تقاسم المعارف اللازمة للعمل في بيئة تفرضها متطلبات الإدارة الإلكترونية، و تتفاعل هذه التوليفة باستمرار داخل الكل المتمثل في اقتصاد المعرفة.¹

و يمكن التعبير عما سبق من خلال الشكل الآتي:

¹ - سعيد عيمر ، "التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 103-104

الشكل 3-1 العلاقة بين التكوين الإلكتروني و كل من التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، إدارة المعارف، و تنمية الكفاءات



مصدر: سعيد عيبر ، مرجع سابق، ص: 103

المبحث الثالث: المراحل الاستراتيجية للتدريب في المنظمة

اختلف الباحثون حول مراحل العملية التدريبية، فمنهم من يرى أنها تمر بسبعة مراحل، و منهم من يرى أنها خمسة مراحل، و هناك من جعلها ثلاثة مراحل، أما في هذا البحث فنميل إلى الرأي القائل أنها أربعة مراحل لكون الفروق واضحة و جلية بين مرحلة و أخرى، و عليه تكون المراحل الأربع كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، و تقييمها كمرحلة رابعة و أخيرة.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل الشروع في التدريب لابد أولاً من تحديد الاحتياجات التدريبية التي كلما كانت دقيقة و موضوعية، كلما كانت النتائج المحصل عليها مرضية بشكل أكبر.

1. مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بالاحتياجات التدريبية "مجموعة من المهارات و المعارف و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية، و يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فاعلية".¹

و على صعيد المنظمة فتحديد الاحتياجات التدريبية من اختصاص مسؤولي التدريب، و عادة يكون القرار النهائي بعد عدة مبادلات بين رؤساء الأقسام، مسؤول التدريب، و مديرية الموارد البشرية. فبعد الحصول على الحاجات التدريب المعبر عنها من قبل رؤساء الأقسام، و تحليلها و دراسة الميزانية التقديرية لها على مستوى مسؤول التدريب، يتم اللجوء إلى التحكيم على مستوى مديرية الموارد البشرية لتحديد الأولويات ثم قبول الأنشطة التدريبية حسب الأهمية و الميزانية المتاحة.²

2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر العملية التكوينية، إذ يتوقف عليه نجاح هذه العملية، فأني خلل أو نقص يحدث في هذه المرحلة يؤثر بالضرورة على باقي خطوات العملية التكوينية، و تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- ✓ تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم.
- ✓ تحديد نوع التكوين اللازم للأفراد المطلوب تكوينهم.
- ✓ تحديد النتائج المتوقعة من الأفراد المطلوب تكوينهم.
- ✓ يساعد على التقييم الصحيح للتكوين
- ✓ يساعد على تحسين الأداء.
- ✓ يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

إذن، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل اللبنة الأساسية في التوصل إلى نجاح العملية التدريبية برمتها، و بالعكس فان تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل غير دقيق، يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج لا تحقق الأهداف المرجوة منها، و بالتالي إهدار الوقت و الجهد و المال، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل المطلوب من شأنه أن يمثل قيمة مضافة لنجاح العملية التكوينية، و بالتالي يمكن قياس أثرها على أداء العاملين.³

¹- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، دبيونو للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 35

² - Michel BARABEL et autres, *Le grand livre de la formation*, Dunod Edition, Paris, 2012, p : 147

³ - لحبيب بن محمود بلية، وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص: 147-148

3. مجالات تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية

أ. تحليل التنظيم:

تقوم الجهات العليا المسؤولة عن التدريب في المنظمة بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي من خلال دراسة العناصر الآتية:

✓ أهداف المؤسسة التدريبية.

✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✓ سياسات المنظمة و لوائحها.

✓ خصائص القوى العاملة بالمنظمة.

✓ درجة كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

✓ المناخ التنظيمي

هذا الأخير يتضمن عوامل كثيرة أخرى: كالحوافز و الأجور، الاتصالات، علاقات الرؤساء و الزملاء، التنافس، الثقة و المسؤولية...

ب. تحليل العمل:

يكمن الغرض من تحليل العمل في تحقيق هدفين رئيسيين:

✓ تحديد الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد شاغل الوظيفة.

✓ تحديد و تطوير المعارف المتخصصة و المهارات و الاتجاهات اللازمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف.

حيث يتم دراسة و تحليل مجموعة من العناصر كالتوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء، و التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

ت. تحليل الفرد:

في هذا الجانب يقوم مسؤول التدريب بدراسة الصفات الوظيفية للفرد من مؤهلات، خبرة، مهارات... و الخصائص الشخصية التي يتمتع بها كتوجهاته، استعداده للتعليم، الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها، ذكاءه، بالإضافة إلى العمر و الجنس و الصحة العامة، و كذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضو في جماعه عمل، أي علاقاته مع الآخرين و درجة انسجامه و تفاعله و استعداده للتعاون مع الفريق الذي يعمل ضمنه.¹

4. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

أ. الطرق التقليدية

يعرض عبد الرحمان توفيق طرق جمع البيانات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي:

¹ - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص: 47- 48

- ✓ الملاحظة: يمكن أن تأخذ طابعا فنيا موضوعيا أو طابعا شخصيا و نقديا، كأن تكون في شكل جولة خلال مكاتب الموظفين، أو تأخذ شكلا معياريا.
- ✓ قوائم الاستقصاء: التي تأخذ شكل بحوث تعتمد على مسح أو استطلاع الرأي لعينة أو استطلاع رأي المجتمع ككل.
- ✓ الاستشارة: أي الحصول على معلومات من خبراء أو مستشارين في مجال التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من المتدربين.
- ✓ الوسائل المطبوعة: كالمجلات و الدوريات المهنية و الأخبار والنشرات القانونية التي توفر معلومات حديثة و مستقبلية عن الاحتياجات التدريبية.
- ✓ المقابلات الشخصية: قد تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة، وجها لوجه أو تلفونيا، في موقع العمل أو بعيدا عنه، فردية أو جماعية.
- ✓ المناقشات الجماعية: تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجها لوجه، و يستخدم في إدارتها الأسلوب الجماعي في المناقشة.
- ✓ الاختبارات: و تكون بغرض تحديد ما إذا كان السبب في حدوث المشكلة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو يرتبط باتجاهات ما.
- ✓ السجلات و التقارير: تتضمن الخرائط التنظيمية، تقارير المراجعة، سجلات العاملين، تقارير تقييمية.
- ✓ عينات عمل: يشبه هذا الأسلوب الملاحظة و لكنه يكون في شكل مكتوب، أو قد يكون عبارة عن منتجات عمل مثل مقترحات البرامج و تحليلات السوق و التصميمات التدريبية.¹

ب. النماذج

- عبارة عن نماذج تقوم على تحليل أداء العنصر البشري و تشخيص مشكلاته و من ثم تميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة و كفاءاتها، و من أمثلة هذه النماذج:²
- ❖ نموذج Robert MAGER: يقوم هذا النموذج على تحليل أداء العنصر البشري من قبل خبير متخصص من خلال الإجابة على الأسئلة التالية التي تحدد معالم الاحتياجات التدريبية:
 - ✓ الاختلاف بين الأداء الواقعي و الأداء المطلوب؟
 - ✓ هل الاختلاف كبيرا؟

¹ نصيرة بوعلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018، ص: 128-129

² هناء مارس، أثر التدريب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في ظل استراتيجية التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، 2018، ص: 41-42

- ✓ هل هناك نقص في مهارة العاملين؟
- ✓ هل كان الأداء في الماضي جيدا؟
- ✓ هل تستخدم مهارات متعددة في الأداء؟
- ✓ هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟
- ✓ هل هناك مؤهلات ما تعينهم على أداء العمل؟
- ✓ هل هناك عقوبة على الأداء غير الجيد؟
- ✓ هل هناك مكافأة حتى على الأداء غير الجيد؟
- ✓ هل توجد أي نتائج حقيقية عندما يتم أداء الأعمال بشكل جيد؟
- ✓ ما هي العقوبات التي تعوق الأداء؟
- ✓ ما هي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد؟

❖ نموذج Dugan LAIRD: يقوم هذا النموذج على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء و المعايير المحددة، و على هذا

الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اتباع الخطوات التالية:

- ✓ جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجهها مشكلة ما.
- ✓ مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة، أو المعايير التي يضعها المدرب.
- ✓ معرفة حجم الفجوة (النقص) بين الأداء و المعايير.
- ✓ تقدير أهمية هذه الفجوة (النقص).
- ✓ تقدير مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم بشكل مناسب.
- ✓ تقدير الحلول التدريبية أو غير التدريبية.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

لتلبية احتياجات التدريب، تتبنى الشركة خطة تدريب سنوية أو متعددة السنوات تعرف باسم "خطة التدريب". و خطة التدريب هي تعبير ملموس عن سياسة التدريب، يحدد أهداف التدريب، الميزانية، المستفيدين من التدريب، مدة التدريب، الصيغ التدريبية، و أنواع التدريب المطلوبة لا سيما هل سيكون تدريب داخلي أو خارجي.¹

¹ - Behria BELKHADDEM et Mustapha FERHAOUI, "La formation continue levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOR", Journal of Financial, Accounting and Managerial, Volume 6, Numéro 3, Oum El Bouaghi University, Oum El Bouaghi, 2019, p : 649

1. مفهوم تصميم البرامج التدريبية و محتواها

تصميم البرامج التدريبية هي عملية إنتاج المادة التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي، و هذا على ضوء أهداف التدريب التي تشكل في حد ذاتها انعكاسا للاحتياج التدريبي المحدد مسبقا.

أما محتوى البرنامج التدريبي فيشير إلى مادة التدريب التي تمكن المتدرب من أداء المهام و الواجبات التي تعتبر الأهداف النهائية لنظم التدريب، و يشمل المحتوى بشكل أساسي ما يلي:

✓ المعارف: أي الحقائق، المفاهيم، المبادئ، و الأفكار، مثل الأجهزة المستعملة في الإنتاج، احتياطات السلامة...

✓ المهارات: و هي عبارة عن سلوكيات تمنح درجة من السهولة و السلاسة في أداء عمل معقد أو جزء منه.

✓ العادات: عبارة عن ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين في حالة وجود شروط معينة في البيئة، مثل إظهار الاهتمام بشعور المرؤوسين.

✓ الضوابط الانفعالية و هي عبارة عن اتجاهات في شخصية الفرد تؤثر على أنواع أخرى من السلوك.

و تختلف موضوعات التدريب و الفترة الزمنية المحددة لكل برنامج تدريبي باختلاف المتدربين و وظائفهم، فإذا كان المتدربون من الإدارة العليا مثلا، تكون الموضوعات التدريبية أكثر تركيزا و المدة الزمنية أقصر لأن طبيعة أعمالهم لا تسمح لهم بالابتعاد لمدة طويلة عن مكاتبهم.¹

2. صياغة دفتر الشروط

في حالة ما إذا كانت ستشرف هيئة خارجية على عملية التدريب، تلجأ المنظمات أحيانا إلى وضع دفتر شروط للبرامج التدريبية ذات الميزانية الكبيرة، و هذا لتلافي الإشكالات و سوء الفهم الذي قد يحدث بين المنظمة و الهيئة المشرفة على التدريب.

يضم دفتر الشروط عادة العناصر التالية:²

✓ وصف سياق و أسباب البرنامج التدريبي.

✓ أهداف التدريب أي ما سيحصل عليه المتدرب في نهاية العملية التدريبية.

✓ فترة التدريب و طبيعتها كأن تكون مستمرة أو متقطعة.

✓ عدد المتدربين و خصائصهم من حيث السن، الأقدمية، المستوى التعليمي...

✓ تحديد الجهة المسؤولة على عملية التدريب.

✓ الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي.

¹- إيمان إيرايين، "مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفا تر اقتصاديية، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2014، ص: 204-205

²- لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص: 165-166

✓ وصف مكان إجراء البرنامج التدريبي و تجهيزاته و مختلف الوسائل اللوجستية.

3. اختيار المدربين

تولي المنظمات التي ترغب في تنظيم برامج تكوينية أهمية بالغة لاختيار المدربين نظرا لدورهم في نجاح البرنامج التكويني و تحقيق الهدف منه، فالمدرّب هو المسؤول عن توصيل المحتوى التكويني إلى المتكويّن، و هو الذي يعمل على توجيه و إرشاد المتكويّن، و إمدادهم بالمعارف الجديدة، و العمل على تغيير تصرفاتهم و تكوينهم على أصول ممارسة المهنة، كما أنّهم يلعبون دورا حاسما في عملية متابعة و تقييم جودة نظام التكوين. و على هذا فإن فعالية التكوين تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين. وبالتالي فالاختيار الجيد للمدربين يعتبر أحد مقومات نجاح البرنامج التكويني، و توجد العديد من المصادر التي يمكن أن تمد المؤسسات بالمدربين، فقد تلجأ المنظمات إلى:

✓ مكونين من خارج المؤسسة: كالأساتذة الجامعيين و الخبراء من مراكز التكوين المتخصصة و كذلك الأخصائيين في مختلف التخصصات.

✓ الخبراء من خارج بلد المؤسسة: يتمتع هؤلاء المتكويّنين بمعرفة واسعة في مجال تخصصهم بالإضافة إلى اطلاعهم على المهارات الجديدة في مجالهم، و ما يعاب عليهم أن بعضهم يفتقر إلى معرفة المؤسسة و ثقافتها و مجال عملها.

✓ مكونين من داخل المؤسسة: من بين المشرفين و المديرين التنفيذيين أو حتى العمال ذو الخبرة ممن تتوفر فيهم خبرة مباشرة في ميدان العمل، و من مزاياه أيضا أن المشرفين و المديرين أنفسهم تزداد كفاءتهم و خبراتهم جراء مشاركتهم في تكوين الآخرين.

أما بالنسبة للشروط التي يجب أن تتوفر في المدرّب الكفء فهي عديدة منها:

✓ الحصول على مؤهل علمي، و خبرات في مجال تخصصه تسمح له بأن يكون مدرّبا للآخرين.

✓ الإحاطة التامة بموضوع التدريب و أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.

✓ القدرة على تحفيز و مساعدة المتدربين و تشجيعهم.

✓ أن يكون قادرا على توصيل المادة العلمية إلى المتدربين و على مشاركتهم خبراته و تجاربه.

✓ الإلمام بمبادئ العلوم النفسية و السلوكية لعملية التدريب، بغية فهم المتدربين، و الإحساس بمشكلاتهم ودوافعهم.

✓ امتلاك الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث و دراسات تتعلق بمجال تخصصه حتى يجدد معلوماته و ينمي ذاته.

✓ أن يحسن إدارة الوقت و الاستفادة منه.

✓ القدرة على التنظيم و التوجيه و إدارة المناقشات.

و نظراً لأهمية المدربين تلجأ بعض المنظمات الحديثة إلى إقامة دورات تكوينية للمدربين (training of trainers) و تعرف اختصاراً ب TOT تساعد على تجديد معارفهم و معلوماتهم، مما ينعكس إيجاباً على دورهم في تدريب العمال الآخرين.¹

4. اختيار المتدربين

يعتبر التدريب مهما لجميع عمال المنظمة، لكن البرامج التدريبية عادة ما تتميز ببعض الخصوصية و تستهدف نوع معين من المتدربين، فإما أن يرتبط البرنامج التدريبي بحاجة المنظمة، أو بحاجة الوظيفة، أو حاجة الفرد العامل، هذه العناصر تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيداً عن الاختيارات العشوائية التي يمكن أن تكلف المنظمة مالا، و وقتاً، و جهداً، دون أن تحقق النتائج المرجوة.

و يجب أن يراعى عدد المدربين في كل فوج، و مستوى تعليمهم، و تكوينهم السابق، حيث يعتمد نجاح التدريب على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، و بحاجته إليه، و بوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف، و الخبرات، و المستويات الوظيفية.

بعد اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم يتم توزيعهم على البرامج التدريبية الملائمة، و نشير هنا أن بعض الموضوعات التي يتضمنها البرنامج التدريبية تفرض عدداً محدوداً من المتدربين بطبيعتها، كالأساليب التدريبية التي تعتمد على النقاش، حيث يجب أن يكون عدد المتدربين محدوداً حتى يحصل كل فرد على الفرصة للمناقشة. كما يجب أن يراعى التجانس بين الأشخاص المطلوب تدريبهم.²

5. تحديد ميزانية التدريب

تدفع المنظمة لتدريب عمالها مجموعة من الفواتير، فعملية التدريب تعتبر عملية مكلفة حيث يرى GOLDSTEIN و GILIAM أن عملية التدريب سوف تتطلب المزيد من الإمكانيات المالية لعدة أسباب منها:

- ✓ ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين، و الأفراد الذين سيشغلون وظائف مهمة.
- ✓ التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة، و التي يترتب عليها تدريب و إعادة تدريب للموارد البشرية على استخدامها.
- ✓ مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي.
- ✓ ارتفاع المصاريف غير المباشرة التي لا تظهر في التكاليف كالأموال المنفقة قبل وضع مخطط التدريب، حيث تغطي هذه المصاريف المرحلة الأولى الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.³

¹- عبد الرزاق حمر العين، واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا، جامعة قسنطينة، 2018، ص ص: 32- 34

²- نصيرة بو يعلى، مرجع سابق، ص: 144- 145

³- هناء مارس، مرجع سابق، ص: 49- 50

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد وضع خطة التدريب، يقوم مسؤول التدريب باطلاع جميع الموظفين المعنيين و رؤسائهم حسب التسلسل الهرمي عن محتوى خطة التدريب، و هنا سيكون من الضروري القيام مع الإدارة ذات الصلة بترتيب مغادرة عدد معين من الموظفين للمشاركة في برنامج التدريب، و اتخاذ جملة من الإجراءات المترتبة عن ذلك لضمان السير الحسن للعمل أثناء فترة غيابهم، كما تشمل هذه المرحلة القيام ببعض الخدمات اللوجستية و الإدارية لضمان تنفيذ البرنامج التدريبي في أحسن الظروف،¹ فتقوم الجهة المسؤولة على التدريب داخل المنظمة مثلا بوضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي، التأكد من جاهزية أماكن وقاعات التدريب، و المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي.² و من الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبية نذكر ما يلي:³

- ✓ التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن الإقامة.
- ✓ التأكد من وجود المدربين في المكان و الوقت المحدد.
- ✓ توفير مستلزمات التدريب من قاعات و مساعدات تدريبية.
- ✓ دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب و تقدير المدرب على الجهود التي بذلها.

1. تحديد الجدول الزمني لبرنامج التدريب

ينبغي أن يتوافق الوقت المخصص لتنفيذ البرنامج التدريبي مع طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يتناولها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة و مستوى المتدربين. و تحتوي الجدول الزمني لبرنامج التدريب على عدد الحصص في كل يوم، زمن بداية و نهاية كل حصة، فترات الاستراحة، بالإضافة إلى موعد الاختبارات و حفل الختام إن وجدوا. و يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع و مدى تعقده، و أيضا حسب مستوى المتدربين.⁴

2. مكان التدريب

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمنظمة، و هو ما يعرف بالتدريب الداخلي: و هنا تتولى الجهة المكلّفة بالتدريب التابعة للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، و من ميزات هذا النوع من التدريب إمكانية تنفيذه حسب المخطط الذي وضعته المنظمة للبرنامج و يتيح فرصة الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى انخفاض التكلفة لا سيما إذا كان البرنامج يشمل عددا كبيرا من الموظفين، و إيجاد لغة تخاطب مشتركة يفهمها جميع المشتركين في البرنامج التدريبي. و يعاب

¹ - Amina MEKHELFI et autres, op cit, p : 430

² - لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص: 164

³ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 126

⁴ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 126-127

على التدريب الداخلي محدودية الخبرات و المهارات التي ستقل إلى المتدربين كونها مستقاة في غالبيتها من إطارات المنظمة ذاتها، مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات و أفكار جديدة و متنوعة.

و يمكن أيضا تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة، و هو ما يعرف بالتدريب الخارجي الذي يمتاز بتوافر الخبرة، و القدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة على جمع المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد، مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب، و من ثم استفادة من أفكار و خبرات جديدة.¹

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للمنظمة أن تجلب مدربين من خارج المنظمة على أن تتم العملية التدريبية داخلها، و بهذا تحقق منافع كلا النوعين السابقين و تتلافى جوانب القصور فيهما.

3. المتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج التدريبي

تقوم المصلحة المسؤولة عن التكوين بالمنظمة بمتابعة تنفيذ البرنامج التكويني، فإذا تم إجراء البرنامج التكويني في مؤسسة مختصة خارجية، فإن مسؤولية المصلحة المكلفة بالتكوين تقتصر على مراقبة مدى الالتزام ببند دفتر الشروط من طرف مؤسسة التكوين المختصة، و التدخل لتصحيح الاختلالات أو برفع التقارير إلى مسؤوليهم لاتخاذ ما يتعين اتخاذه من إجراءات.

أما إذا تم إجراء البرنامج التكويني داخل المنظمة فإن مسؤولية المصلحة المكلفة بالتكوين في المنظمة تتسع لتشمل ما يلي:

✓ تهيئة و ترتيب مكان إجراء التكوين (قاعة محاضرات، حجرة دراسية، ورشة...).

✓ مراقبة مدى الالتزام بالجدول الزمني، و التأكد من حضور المتكويين و المكونين.

✓ التحقق من أن كل الأمور تسير وفقا للبند المذكورة في دفتر الشروط.

✓ ضمان الاتصال المستمر بين المدربين و إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

✓ التأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات التطبيقية، و هل تم تقديمها في الوقت المناسب للمدربين.

✓ حل المشاكل الطارئة أثناء البرنامج مثل تدبير مكون آخر بصورة سريعة في حالة غياب المكون المقرر.

إن المتابعة اليومية للبرنامج اليومي ذات فائدة كبيرة و أهمية بالغة لارتباطها الشديد بالمرحلة الموالية ألا و هي مرحلة تقييم الدورة التدريبية.²

المطلب الرابع: تقييم البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تقييم البرنامج التدريبي آخر و أهم مرحلة في استراتيجية التدريب، يتم من خلالها معرفة مدى تطابق هذا البرنامج مع الأهداف المسطرة و الأثر الذي تركه في سلوك و أداء المتدربين.

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص: 127

² - لحبيب بلية بن محمود، مرجع سابق، ص: 167- 168

1. مفهوم تقييم البرامج التدريبية

إن تقييم برامج التدريب هو أولاً وقبل كل شيء، معرفة إن كان ما بذل من قبل جميع الجهات المعنية من وقت، و جهد، و مصاريف حقق للمنظمة عائد قد يتمثل في تطور الأداء الفني للعمال، اتصال أكثر فعالية، زيادة الحافز على العمل... و في المحصلة زيادة الأرباح على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.¹ و هو "قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، و كمية التحصيل التي خرجوا بها من العملية التدريبية، و المعارف، و المهارات، و الاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها"، و هو أيضاً قياس الأثر الناتج عن الدورة التدريبية، و مقارنتها مع الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط.

و حسب البيشي " تعد مرحلة تقييم أثر التدريب من أهم مراحل العملية التدريبية، و التي لا يقتصر دورها على مجرد اختبار، أو استبانة تعباً في نهاية الدورة، أو البرنامج، بل أصبحت عملاً منظماً يبدأ عند تحديد الاحتياجات التدريبية و يستمر إلى نهاية البرنامج التدريبي و بعد نهايته بفترة زمنية، لكي يمكننا أن نقول بأن البرنامج التدريبي قد حقق أهدافه أم لا".² و عموماً يهدف تقييم البرامج التدريبية إلى:³

- ✓ للتأكد من البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له.
- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.
- ✓ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.
- ✓ للوقوف على درجة فعالية و ملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.
- ✓ لتحديد درجة كفاءة المدربين، و مدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

2. مراحل تقييم البرنامج التدريبي

بدورها تنقسم مرحلة تقييم البرنامج التدريبي إلى ثلاث خطوات و هي:

أ. تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

- يهدف تقييم المتدربين قبل البرنامج التدريبي إلى التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه فعلاً، و يقيس مدى توافرهم على الشروط المطلوبة لتلقي هذا البرنامج. و هذه الخطوة تتضمن:
- ✓ تحديد النتائج المتوقعة تحقيقها من التدريب.
- ✓ تقييم المرشحين للبرنامج التدريبي للتأكد من أن شروط القبول للبرنامج التدريبي تنطبق عليهم.

¹ - Nesrine BOUDOUR SALEM, "Un Investissement sûr pour l'Entreprise la Formation continue de son potentiel humain. Cas d'une institution financière GULF BANK ALGERIA AGB)", Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 8, Numéro 15, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2013, p : 29

² - أحمد العبادي و عمر أقاسم، "نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2017، ص: 163

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، 2016، ص: 61

✓ استطلاع آراء المرشحين للبرنامج التدريبي حول توقعاتهم من برنامج التدريب و موضوعاته.

ب. تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من أن كل جلسة تدريبية تسيير وفقا لما هو مخطط سلفا من خلال تقييم كل جلسة تدريبية و محتواها العلمي، ويتم التقييم على:

✓ المتدرب: يجب متابعة الحضور و التفاعل، و تسجيل درجات الاختبارات التي تجرى على محتوى البرنامج التدريبي.

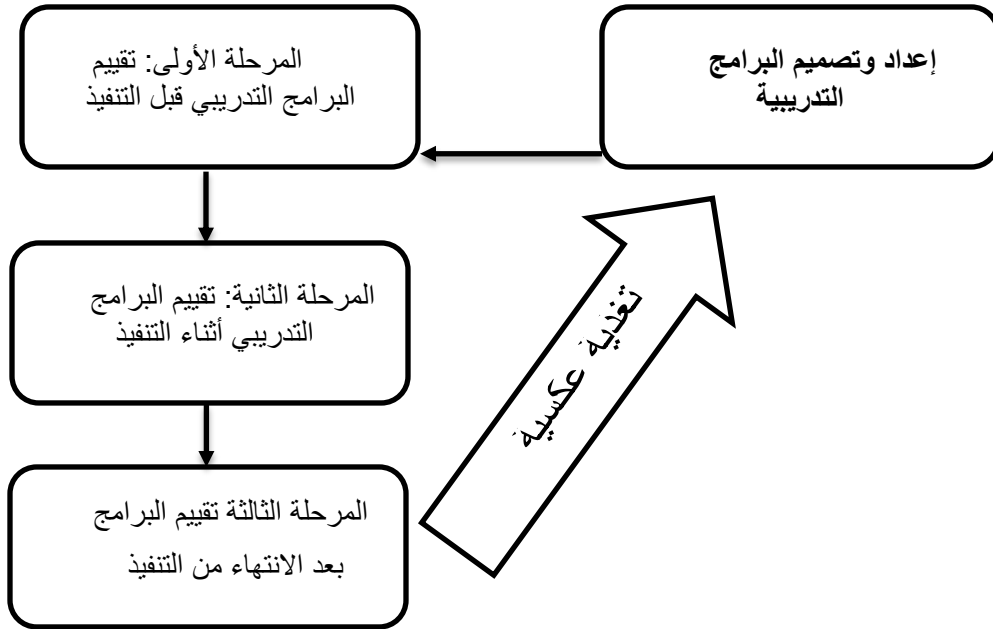
✓ البرنامج التدريبي: التأكد من أن البرامج التدريبية تتم وفق الأهداف المسطرة و أن الأساليب المستخدمة تساعد على تحقيق تلك الأهداف.

✓ المدرب: أي مدى التزامه بالمواعيد و إتباعه للأساليب التدريبية الحديثة، و قدرته على توصيل المعلومات للمتدربين.

ت. تقييم المتدربين بعد البرنامج التدريبي:

تتم متابعة المتدربين بعد التدريب للتعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي و سلبياته و تقييم أداء المدربين من خلال معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقى المتدربين، المعارف المهارات و الاتجاهات التي اكتسبها المتدربون، والاحتياجات التدريبية المستقبلية.¹ و يمكن تمثيل هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل 2-3 مراحل العملية التقييمية للبرنامج التدريبي



مصدر: أحمد العبادي و عمر أقاسم، مرجع سابق، ص: 164

¹ - خالد رجم و آخرون، "تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، 2018، ص: 69-70

3. الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية

توجد عدة أساليب لتقييم البرامج التدريبية منها:

أ. الاختبارات:

بعد الانتهاء من تنفيذ برنامج التدريب، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم و استيعابهم لما تعلموه في هذا البرنامج.

ب. المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة:

أي تحديد مجموعتين من العمال، الأولى نخضعها للتدريب و الثانية لا، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد، و الفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب. و تكمن صعوبة استخدام هذا الأسلوب في عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الضابطة.

ت. استقصاء رأي المتدربين:

و ذلك بعد الانتهاء من التدريب مباشرة لمعرفة مدى الاستفادة من البرنامج، و رأيهم بالمدرسين، و المنهاج التعليمي، و الجوانب اللوجستية المصاحبة لتنفيذ البرنامج. و بعد عودة المتدربين إلى أعمالهم و تطبيق ما تعلموه يفضل أن يستقصي رأيهم مرة أخرى لتحديد مدى استفادته مما تعلموه في البرنامج التدريبي.

ث. تقييم أداء المتدربين:

توضح نتائج تقييم أداء المتدربين بعد عودتهم من البرنامج و تطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التدريب التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستواهم و مدى تغيير أنماطهم السلوكية للأفضل.

ج. الملاحظة:

يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج أثناء تنفيذه، و ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم، أو من خلال الشكاوى أو الإطراء الذي يصدر عنهم تجاه البرنامج.¹

4. نماذج تقييم البرامج التدريبية

من النماذج المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية نذكر ما يلي:

أ. نموذج Parker:

وضع Parker أربع مستويات على أساسها يتم تقييم التكوين، كما يلي:

✓ المستوى الأول: رضا المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي.

✓ المستوى الثاني: المعارف التي اكتسبها المتدربون.

✓ المستوى الثالث: أداء العمل، أي التأثير الذي أحدثه التدريب على أداء الفرد في عمله.

✓ المستوى الرابع: أداء المجموعة: و نقيم هنا نتائج المجموعة ككل.¹

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 478-479

ب. نموذج *Ciro*:

وضع هذا النموذج كل من BIRD، WAR، و RACKHAM في كتابهم "تقييم التدريب الإداري" و حصل هذا النموذج على اسم *Ciro* من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة و هي (Réaction، Inputs، Contents)،² (Outputs).

ت. نموذج *Hamblin*:

يحتوي على خمسة مستويات هي:

- ✓ المستوى الأول رد الفعل: هي النظرة التي تتكون لدى المتدربين تجاه العملية التدريبية.
- ✓ المستوى الثاني التعلم: أي التعلم المكتسب من خلال التدريب.
- ✓ المستوى الثالث الجانب السلوكي: و هو كل تغيير سلوكي يحدث نتيجة التدريب.
- ✓ المستوى الرابع النتائج: التأثيرات الناتجة من التكوين.
- ✓ المستوى الخامس القيمة النهائية: تأثير التكوين على المجتمع.³

ث. نموذج *Kirk Patrick*

يطرح هذا النموذج الأسئلة المبينة في الجدول التالي:

الجدول 3-4 الأسئلة العامة التي تطرح في كل مستويات التقييم *Kirk Patrick*

الأسئلة	المستوى
هل المشاركون راضون عن البرنامج؟	رد الفعل
هل تعلم المشاركون من البرنامج؟	التعلم
هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟	السلوك
هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابيا على نتائج عملهم؟	النتائج

مصدر: أحمد العبادي و عمر أقاسم، مرجع سابق، ص: 168

¹ - أحمد العبادي و عمر أقاسم، مرجع سابق، ص: 171

² - عبد الرزاق حمر العين، مرجع سابق، ص: 40

³ - أحمد العبادي و عمر أقاسم، مرجع سابق، ص: 170

و يعد نموذج Kirk Patrick أكثر النماذج استعمالاً من قبل القائمين على التدريب، و يتكون هذا النموذج من أربعة مستويات مرتبة ضمن تسلسل هرمي، حيث تزداد درجة التعقيد كلما تدرجنا عبر تلك المستويات كما يلي:

✓ **رد الفعل:** يقصد به درجة رضا المشاركين عن المادة التدريبية، فاعات التدريب، الوسائل السمعية و البصرية، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق نموذج استبيان للحصول على رد الفعل المشتركين في البرنامج التكويني.

✓ **التعلم:** و فيه يتم تقييم درجة استيعاب المتكونين للأفكار، المهارات، الاتجاهات، و مدى التطور الذي حصل فيها، و يتم ذلك من خلال الاختبارات التي تجرى للمتدربين سواء أثناء أو بعد التكوين.

✓ **السلوك:** الهدف منه قياس تصرفات المتدربين بعد عودتهم لمناصب عملهم، و مدى تغيرها و تطورها بفعل البرنامج التدريبي، و يتم هذا عادة عن طريق رؤسائهم و مشرفيهم أو رفقاء و زملاء العمل.

✓ **النتائج:** يهتم هذا المستوى بنتائج التدريب و اكتشاف تأثيره على فاعلية المؤسسة و قدرتها على تحقيق أهدافها، و ذلك من خلال معرفة الأرباح، الإنتاجية، الالتزام بالعمل، و التكاليف، و مقارنة هذه القيم قبل و بعد التدريب. و من مشاكل تقييم النتائج أن التغيرات قد لا تنجم بالضرورة عن التدريب أو قد تدخل فيها عوامل أخرى، كما أن تقييم النتائج يستغرق مدة زمنية طويلة.

و ختاماً فإن النماذج السالفة الذكر تختلف في تحديد مستويات تقييم التدريب في بعض المراحل و الشكليات، إلا أنها متقاربة و متداخلة و مضمونها مشترك يتمثل في تقييم فعالية البرنامج التدريبي.¹

5. قياس العائد من التدريب

في عام 2004، أفرح جاك فيليبس و هو خبير عالمي في مجال قياس و تقييم التدريب في منظمة ASTD إضافة مستوى خامس جديد لتقييم التدريب إلى المستويات الأربعة ل Kirk Patrick، و هو تقييم معدل العائد على الاستثمار في التدريب، و بين أن دورة التقييم لا يمكن أن تكتمل إلا بإضافة هذا المستوى إلى المستويات الأربعة السابقة.² حيث أن التغيير الإيجابي في الأداء يعتبر المعيار الأهم الذي يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح العملية التدريبية و يتم قياسه من خلال نوعين من المؤشرات هي:

✓ **المؤشرات المباشرة للأداء (الكمية):** مثل زيادة الإنتاجية، ارتفاع رقم الأعمال أو القيمة المضافة و العائد، و يجب أن تقاس هذه المؤشرات قبل و بعد العملية التدريبية، حيث يستخرج القيمة المضافة التي جلبها التدريب بالنسبة لهاته المؤشرات.

✓ **المؤشرات غير المباشرة (النوعية):** مثل تحسن الظروف العامة لإنجاز العمل، جودة المنتجات و الخدمات المقدمة، مستويات رضا الزبائن، نقص معدلات التأخر و الغياب، نقص حوادث العمل، نقص التنصل من المسؤولية و تقليل الصراعات.

¹ - عبد الرزاق حمر العين، مرجع سابق، ص: 40- 41

² - أحمد العبادي و عمر أقاسم، مرجع سابق، ص: 171

و يقصد بالعائد التدريبي مجموع النتائج أو المنافع التي تعود على المنظمة في مقابل التكاليف التي تتحملها، و تكون عوائد التدريب مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. و بمعنى آخر هو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد و المؤسسة و المجتمع، سواء أكان ذلك في الأجل القصير أم في الأجل الطويل. و في ضوء هذا التقويم يمكن تصحيح مسارات العملية التدريبية.¹

المبحث الرابع: تقييم الموارد البشرية بين الضرورة و الانعكاسات

تخطى استراتيجية تقييم الأداء بأهمية بالغة، و يرجع هذا أساسا إلى أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة، و كذا استخدام مخرجات تقييم الأداء في الترتيبات، و توزيع المكافآت و الحوافز، و تخطيط البرامج التدريبية... و رغم اتفاق الباحثين على أهمية تقييم الأداء، إلا أنهم يختلفون في الاستراتيجية المتبعة في ذلك، و هل يجب أن يكون التقييم بشكل رسمي أو ضمني، بمعنى أنه من الطبيعي أن يقيم الرئيس المرؤوس و يقوم أداءه حتى في ظل عدم وجود نظام رسمي للتقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تنطوي عملية تقييم الأداء على العديد من الإيجابيات و لاسيما استخدام مخرجاتها كمدخلات للعديد من استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى، و لكنها أيضا تنطوي على بعض السلبيات و المشاكل التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

1. تعريف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء "هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، و هذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل و قدراته الفنية، و قياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج، و ينبغي للإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته، و من ثم تتم عملية تقييم الأداء".²

و قد يكون من الغريب أن كثيرا من الخبراء يشعرون بأن التقييمات لا تحسن الأداء، لأنهم يرون أنها لا تدعم و لا تحفز الموظفين على التطوير، كما أنها تسبب صراعا بين المشرفين و المرؤوسين، مما ينجم عنه العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها. و نتيجة لذلك فإن برامج إدارة الجودة تنجح نحو إلغاء تقييم الأداء، لأن المؤسسة نظام ذو أجزاء مترابطة و أداء الفرد ليس أكثر من كونه وظيفة أو دالة لعوامل مثل التدريب، و الاتصال، و الأدوات، و المراقبة، و بالتالي فإن تقييم الأداء له عواقب غير تلك المأمولة. و لهذه الانتقادات ما يبررها ففي دراسة على 30 مديرا من شركات غرب أوسطية، صرح 32% منهم أن عملية تقييم الأداء بمؤسساتهم غير فعالة، بينما رأى 4% منهم فقط أنها فعالة الحد الأقصى.

¹- محمد علي دشة و عبد القادر رياض، "الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2019، ص: 689-690

²- خالد رجم و آخرون، "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، معسكر، 2018، ص: 11

و رغم هذا يبقى المديرون بحاجة لمراجعة سلوكيات موظفيهم في العمل، و البديل هنا هو استخدام تقييمات قائمة على إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management" و هي برامج تجمع بين جميع وظائف و عمليات المنظمة حيث توجه جميعا لتعظيم إحساس العميل بالرضا من خلال التطوير المستمر للخدمات.

و يرى DEMING أن هذه البرامج يجب أن تبني على عدة مبادئ أو أسس منها: وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة و الاتجاه نحو التحسين المستمر، تشكيل تدريب موسع أثناء العمل و نبذ الخوف و إزالة الحواجز بين الأقسام، إلغاء معدلات العمل و وضع برنامج للتعليم و تطوير الذات، و هذا لأن أداء الموظف هو جزء من عملية إدارة أداء موحدة و متكاملة.¹

2. مبادئ تقييم الأداء

حتى تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها لا بد أن تكون مبنية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:²

- ✓ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس و تقييم الأداء على معايير و أهداف واضحة.
- ✓ الموضوعية: ضرورة استخدام مفاهيم و تعابير موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد.
- ✓ الشمول: أي أن يشمل تقييم الأداء على كل الإيجابيات و السلبيات، و على كل مكامن القوة و الضعف، بحيث لا يتم التركيز على أحدهما دون الأخرى.
- ✓ التكامل: بمعنى أن يتضمن تقييم الأداء كل الجوانب كالمعارف الاتجاهات، السلوك و المهارات... لا أن يتم الاهتمام ببعضها و ترك الأخر.
- ✓ الاستمرارية: أي أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار العام، و ليس في نهاية كل سنة فقط.
- ✓ المشاركة: بمعنى مشاركة المرؤوس في جميع مراحل و خطوات عملية تقييم الأداء.

3. استخدام مخرجات عملية تقييم الأداء

يسمح تقييم الأداء بمعرفة ما حققه العامل خلال السنة الماضية، و بالتالي تقديم التوجيهات لتصحيح الاختلالات التي تم ملاحظتها، و يعتبر تقييم أداء العاملين قاعدة للعديد من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل:³

- ✓ الترقية في الدرجات و بالتالي زيادة الأجر.
- ✓ وضع خطة تدريبية لتطوير الكفاءة.

¹- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص: 347

²- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص: 129-130

³ - Samira NAAMANI et Mustapha MACHRAFI, "Evaluation de la performance des employés cas des multinationales implantées au Maroc", Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume 1, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université de Mascara, Mascara, 2016, p : 111

✓ تحيين مرجع الوظائف و الكفاءات.

✓ التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

✓ أخذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للأفراد العاملين.

4. فوائد تقييم الأداء

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموارد البشرية كالاتي:¹

✓ التوفيق بين الاهتمامات و الواجبات: يقوم العمال بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، فبعض مشكلات الأداء تنتج عن عدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية و بين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تزداد فرص الأداء الجيد عند التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية و العمل المطلوب.

✓ إرشاد الموارد البشرية: تسمح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية بالتعرف على العادات و الاتجاهات الخاطئة التي تؤثر على الأداء، وبالتالي محاربتها أو محاولة التقليل من آثارها.

✓ بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.

✓ عملية تقييم الموارد البشرية تعتبر مقياسا للحكم على نجاعة استراتيجية التوظيف و التدريب المعتمدة في المنظمة.

✓ إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة و مناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.

✓ المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

✓ تقييم جهود المديرين و الرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم.

✓ ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة و التسجيل المستمر لنتائج الأعمال.

5. مشاكل تقييم الأداء

تواجه عمليات تقييم الأداء عدة مشاكل يمكن تقسيمها إلى مشاكل ذات طبيعة ذاتية و أخرى ذات طبيعة موضوعية، نورد هنا مختصرة كما يلي:²

أ. المشاكل الذاتية:

و هي التي يمكن ارتكابها خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، و تتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

◀ خصائص المقوم: يجب أن يتحلى المقيم بالصفات التالية (الخبرة، الإدراك، الاستقرار العاطفي، الاعتزاز بالنفس، القدرة على التفاعل الاجتماعي...)

¹- كوثر رامي و مراد كواشي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث الدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي ميلبة، الجزائر، 2018، ص: 521-522

²- صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص: 278-279

- ◀ التساهل و الرفق: يميل بعض المقيمين إلى الرفق و التساهل مع الفرد المراد تقييمه، مما ينعكس سلبا على نتائج التقييم و يفقدها هدفها الأساسي.
- ◀ تأثير الحالة: تأثر القائم بالتقييم ببعض خصائص أو صفات من يقوم بتقييمه فتظهر نتائج غير مستهدفة، قد تكون نتائج إيجابية أو سلبية، و في الحالتين فهي مشكلة لأنها لا تكون حيادية.
- ◀ النزعة المركزية: أي الميل نحو الوسط، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المراد تقييمهم دون تمييز ملحوظ، بحيث تشير مقاييس الأداء إلى القيمة الوسطية في سلم التقييم. و هذا ما يصعب من تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين.
- ◀ الأولوية و الحدائة: تظهر في عمليات القياس التي تمتد لفترة طويلة، إذ يؤخذ بالأداء الأولي للفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو العكس، بالنظر إلى الأداء الحالي دون اعتبار للأداء السابق، و في الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة.
- ◀ التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم بتقييم أداءه لأسباب كثيرة منها القرابة، الصداقة، الجنس، و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

ب. المشاكل الموضوعية:

- ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات القياس و التقييم، و يمكن إيجازها بالآتي:
- ◀ عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم: كالتقييم أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.
 - ◀ سوء اختيار معايير التقييم: و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقييم.
 - ◀ سوء اختيار إجراءات التقييم: أي عدم قدرة المنظمة على التمييز ما بين محتويات عملية التقييم.
 - ◀ الخطأ في اختيار وقت التقييم: فكما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء، فمنها سنوي و منها مرتان في العام و منها فصلي، و يعتمد ذلك على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين.
 - ◀ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين: أي اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

المطلب الثاني: طرق قياس الأداء

يتم قياس الأداء بعدة طرق مختلفة منها ما هو قديم و منها ما هو حديث، في هذا المطلب سنتعرض لبعض الطرق المتعارف عليها لقياس الأداء و في المطلب الموالي سنتطرق لطرق أخرى أكثر حداثة.

1. التدرج البياني

تعتبر طريقة التدرج البياني من أقدم الطرق و أسهلها، يستعمل فيها نموذج يتضمن خصائص و صفات معينة يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، و أمام كل صفة يوجد خط يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع مثلا (ضعيف، متوسط، جيد

جدا، ممتاز)، و يقوم المقيم بوضع علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص لكل صفة، و يعبر عنها بأرقام أو نقاط. ثم بعد ذلك يتم جمع النقاط و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد أنه يمثل أداء الفرد العامل.

2. الترتيب البسيط

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالمؤسسة حسب معيار الجدارة و الكفاءة في تحقيق العمل المطلوب، بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الفرد و يحدد ترتيبه العام مقارنة بزملائه الآخرين.

3. مقارنة أزواج من العاملين

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الأفراد العاملين في هاته المجموعة. و هذا ما يسهل عملية المقارنة و يجعلها أكثر دقة، و يتم ترتيب الفرد العامل حسب عدد المرات التي يمتاز فيها عن بقية العمال، و تتم العملية بالنسبة لكل الأفراد في المؤسسة فعلى المقيم مقارنة كل ثنائية و تقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة.

4. التوزيع الإجباري

يتم التقييم على منحى بتقسيم الأفراد على مجموعات حسب المستوى العام لأدائهم و مقارنتهم مع بعضهم البعض، من خلال كتابة اسم كل فرد عامل في بطاقة ثم يقوم المقيم بتوزيع هذه البطاقات التي تحمل أسماء الأفراد العاملين على مجموعات، و تتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى: 10% من العاملين ذوي أداء منخفض جدا

المجموعة الثانية: 20% من العاملين ذوي أداء منخفض

المجموعة الثالثة: 40% من العاملين ذوي أداء عادي

المجموعة الرابعة: 20% من العاملين ذوي أداء مرتفع

المجموعة الخامسة: 10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جدا.¹

5. التدرج

يضع المقيم تصنيفا للأداء، كأن يقول: أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط أو جيد، و تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذا التصنيف، ثم يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

6. قوائم المراجعة

تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، كما في الجدول (3-5)، و يختار المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، ثم يعيدها إلى الإدارة التي تقوم بتحليلها و تحديد درجات العبارات المختلفة و ترجعها للمشرف الذي يتولى مناقشة نتيجة التقييم النهائية مع الأفراد المعنيين.

¹ - خالد دحية، "استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية"، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 5، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص: 400-410

الجدول 3-5 عبارات الأوصاف السلوكية

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
X		هل يتبع تعليمات المشرف
	X	ينجز عمله بإتقان
X		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

مصدر: علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص: 144

7. المواقف الحرجة

يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل (تسجيل المواقف الإيجابية و السلبية)، حيث أن الملاحظة تساعد المقيم على معرفة أي من السلوكيات مرغوب فيها و أيها غير مرغوب و يتطلب التطوير.¹

8. المقابلة

المقابلة هي وسيلة التقييم الأكثر انتشارا في المنظمات، فهي بالدرجة الأولى وسيلة اتصال تهدف إلى تحسين العلاقة بين الموظف و مسؤوله في العمل، و لا غنى عنها في المنظمات القائمة على تحديد الأجور حسب المساهمة الفردية، و عادة ما تتم مرة على الأقل في السنة، يتم خلالها تقييم أداء السنة الماضية، و تقرير بقاء العامل في منصبه أو تغييره، بالإضافة إلى تحديد أهداف السنة المقبلة و أعضاء التوجيهات و تحديد برنامج تدريبي، إن تطلب الأمر ذلك. و من شروط نجاح المقابلة أن تجري في هدوء، و جو من الثقة لا يطغى عليه جانب المحاسبة، و أن يسبقها تحضير من كلا الطرفين.²

المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

بالإضافة إلى الطرق السابقة الذكر، توجد طرق حديثة لقياس الأداء جاءت خصيصا لتلافي القصور و السلبيات الموجودة في الطرق الكلاسيكية، و هي:

1. الإدارة بالأهداف

تقوم على فرض أساس، و هو ميل العاملين إلى معرفة و إدراك الأمور التي ينبغي عليهم القيام بها، و الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، و من المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي فقط، و عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال.

¹- علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص: 144-146

² - Moufida DJOUAHRA, "L'évaluation RH en Algérie Un outil au service du développement professionnel", Development and human Resources Management Review, Volume 6, Numéro 9, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université de Blida 2, Blida, 2018, p : 331

2. قوائم السلوك المتدرجة

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة، مثل الكفاءة أو الفاعلية، و مثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات على الشكل التالي:

أداء ضعيف.... أداء متوسط.... أداء جيد.... أداء ممتاز.

3. الملاحظات السلوكية

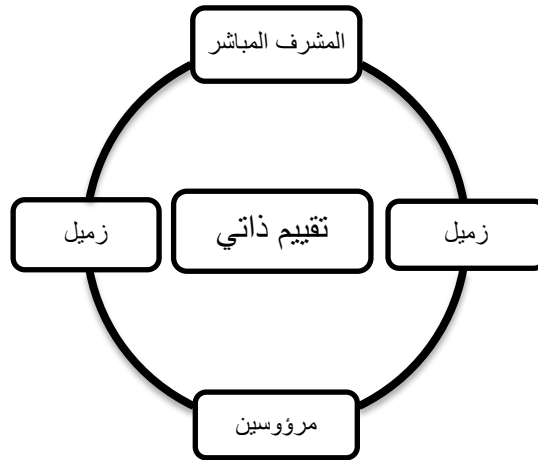
يتم تقييم أداء العاملين و التعرف على سلوكياتهم أثناء العمل، و هل تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ و هل هي في نفس الأوقات؟ و بالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات. و يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في: الهدف من استخدام الطريقة، المعايير المستخدمة في القياس، و مدى سهولة استخدام هذه الطريقة.¹

4. التقييم على 360°

التقييم على 360° يأخذ بعين الاعتبار رأي شريحة واسعة من المقيمين حيث يساهم في تقييم الفرد الواحد كل من رؤسائه، مرؤوسيه، زملاءه، و أيضا تقييمه الذاتي لنفسه، و بالتالي نحصل على صورة أكثر موضوعية لأداء الفرد الخاضع للتقييم.

ففي سنة 2004 قررت شركة Renault لصناعة السيارات رقمنة التقييم على 360° باستعمال برنامج TM Sigal 360 مما سمح لها برفع عدد المسيرين المستفيدين من هذا التقييم من 2000 إلى 4500، و أصبحت عملية التقييم تتم عن طريق الحاسوب و ينتج عنها تقرير سري، لا يستطيع الاطلاع عليه إلا الفرد الذي خضع لعملية التقييم و رئيسه المباشر حتى يكون منطلق للتداول عند عقد لقاء التقييم السنوي بينهما.² و يعبر على التقييم على أساس 360° من خلال الشكل التالي:

الشكل 3-3 التقييم على 360°



Source : Eline NICOLAS, op cit, p : 192

¹ - صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص: 276- 277

² - Eline NICOLAS, **Gestion des ressources humaines**, Dunod Edition, Paris, 2014, p : 192

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر كل من استراتيجيات التوظيف، التدريب و تقييم الأداء من أهم و أقدم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، و التي عرفت تطورا ملحوظا لا سيما مع بداية القرن الواحد و العشرين، مستفيدة من التطور الهائل الذي عرفته قطاعات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات.

عادة ما تبدأ استراتيجية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية الذي يهدف إلى توقع ما ستكون عليه حال العمالة داخل المنظمة خلال الخمس سنوات المقبلة (أكثر أو أقل حسب طبيعة كل منظمة)، ثم يتم تحديد احتياجات التوظيف التي باتت تعتمد أكثر فأكثر على التكنولوجيا الرقمية كالتوجه إلى مواقع التواصل الاجتماعي في عمليات الاستقطاب و الاختيار الأولي للمتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، و تنتهي بالانتقاء و التعيين مع المرافقة لضمان اندماج العامل الجديد في منصبه بكل يسر و سلاسة.

أما استراتيجية التدريب فهي تهدف إلى إكساب الفرد مهارات جديدة، و يختلف التدريب عن بعض المفاهيم المشابهة له كالتطوير و التعليم، و قد تطورت استراتيجية التدريب على عدة مستويات سواء من حيث الطرق المتبعة أو الوسائل المستخدمة كالتدريب الإلكتروني الذي يعتمد على أجهزة الحاسوب و الهواتف الذكية المتصلة بشبكة الأنترنت.

رغم اختلاف الباحثين في عدد مراحل العملية التدريبية إلا أنها عموما تشتمل على المراحل التالية:

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية

✓ تصميم البرنامج التدريبي

✓ تنفيذ البرنامج التدريبي

✓ تقييم البرنامج التدريبي

بالنسبة لاستراتيجية تقييم الأداء فهي تقوم على قياس مستوى الجهد المبذول من قبل كل فرد مقارنة بما يفترض أن يكون عليه، و بناء على نتائج هذا التقييم يتم اتخاذ جملة من القرارات تتعلق أساسا بالتدريب، و الترقية، و تسيير المسار المهني... و توجد عدة طرق لقياس الأداء منها ما هو قديم، و منها ما هو حديث يهدف إلى تلافي جوانب القصور في الأنظمة الكلاسيكية، لكن رغم ذلك يبقى و جود نظام للتقييم داخل المنظمة مثار جدل دائم نظرا للمشاكل التي قد تنجر عنه بالإضافة إلى الجهد و الوقت المبذول لأجله الذي يمكن استغلاله بأشكال أخرى كالمرافقة (coaching) مثلا.

الفصل الرابع

تتمية الكفاءات البشرية في ظل تدويل
النشاط الاقتصادي

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى الاستراتيجيات التقليدية لتنمية الموارد البشرية، نستعرض في هذا الفصل الوظائف الحديثة لتنمية الموارد البشرية، فمع نهاية القرن العشرين، برزت عدة مصطلحات جديدة في مجال تنمية الموارد البشرية، كالتمكين، المهوبة، تسويق الموارد البشرية... وغيرها.

إن التطور التكنولوجي السريع المسجل خلال هذه الفترة، سمح بتوفير البنية اللوجستية اللازمة لإدارة الموارد البشرية الحديثة، فلا يمكن الحديث عن إدارة متكاملة للموارد البشرية دون التوفر على برمجيات متخصصة، تخزين سحابي، بريد الإلكتروني، أنترانت... وغيرها من وسائل الإعلام و الاتصال.

في هذا الفصل سنقوم بدراسة مداخل إدارة المسار المهني مع تبيان أنواعه، أهميه، و عواقب الرسوب أو الجمود الوظيفي، ثم نتطرق إلى اكتشاف المواهب من خلال تحديد مفهومها، و خصائصها، و نبين كيف أصبحت مفتاحا لنجاح المنظمات الحديثة، كما سنعرج على التمكين و تسويق الموارد البشرية الذي يتمثل في إدماج نظريات التسويق في إدارة الموارد البشرية سواء الموجودة داخل المنظمة أو المستقبلية و التي سيتم استقطابها، و نختتم بمختلف النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي مع استعراض طرق قياسه و الانتقادات الموجهة لكل طريقة من هذه الطرق.

ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- ◀ المبحث الأول: تنمية المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية
- ◀ المبحث الثاني: إدارة المواهب كآلية جديدة لتنمية الموارد البشرية
- ◀ المبحث الثالث: التمكين و تسويق الموارد البشرية للحفاظ على العمالة
- ◀ المبحث الرابع: الرضا الوظيفي غاية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تنمية المسار المهني في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر تنمية المسار المهني من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية، و التي لا ستغني عنها المنظمات الحديثة إذا ما أرادت الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء، و خلق مناخ عمل محفز، يسمح للأفراد ببذل أقصى الجهود من أجل الرقي في المناصب، و ما يصاحب ذلك من الامتيازات التي سيتم الحصول عليها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في إدارة المسارات المهنية

تتمتع المنظمة كما الأفراد بموضوع المسار المهني، و يرجع هذا أساسا لأثره البالغ سواء على مستوى الفرد و المنظمة، أو على مستوى المجتمع ككل.

1. مفهوم إدارة المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي "تاريخ الشخص الوظيفي، أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، و كذلك هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي حدثت في حياته العملية، و تكون هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يجزره في عمله و الذي يرافقه الحصول على أجر أعلى". و يعرف أيضا على أنه "المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة خلال حياتهم الوظيفية، و ذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية، من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته، و يسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا، و يسمى بالنقل الأفقي".¹

2. أهمية المسار الوظيفي

تتبع الأهمية التي يكتسبها تسيير المسار المهني للموظفين من الآثار الإيجابية أو السلبية التي يتركها سواء على مستوى الأفراد و المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

أ. على مستوى الفرد

يزيد المسار الوظيفي الجيد من فرص نجاح الفرد في حياته بصفة عامة، و حياته الوظيفية بصفة خاصة، و تتجلى أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للأفراد في ما يلي:²

- ✓ كل فرد يرسم مساره الوظيفي المستقبلي وفق ما يتوق إلى إشباعه، فنجد البعض يهتم بقيمته في العمل الذي يؤديه، و البعض الآخر في الأمان و الاستقرار، بينما يهتم آخرون بالنمو و الترقى في الوظائف.
- ✓ يساعد المسار المهني في ربط توقعات الأفراد بواقع المنظمة، حتى يتسنى لهم وضع طموحاتهم وفق الواقع و ليس الخيال، و من ثم تجنب مشاعر السخط و الاستياء التي قد تنشأ لديهم.

¹ - حسينة طالب، "المسار الوظيفي و أثره في الالتزام التنظيمي"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الأغواط، 2018، ص: 268

² - فاطمة بن عابد و نورالدين عيساني، " إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة "، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 29، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الأغواط، 2018، ص: 243- 244

- ✓ يبحث الأفراد حاليا عن الوظائف التي تتمتع بالاتساع الرأسي، مما يتيح لهم قدرا كبيرا من الحرية و الاستقلال عند أداء العمل، و يساعدهم المسار الوظيفي على اقتناص هذه الوظائف متى كانت متاحة.
- ✓ تدعم المسارات الوظيفية تحقيق المساواة، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال و النساء.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي، أي تنمية الشعور بتقدير الذات، و الناتج عن الترقية و النمو التي تتيحها المسارات الوظيفية.
- ✓ إن تعلم مهارات جديدة تساعد الأفراد في التنمية المستمرة لاستعداداتهم لمواجهة التحديات التي تتطلبها المراحل المستقبلية للمسار الوظيفي.

ب. على مستوى المنظمة

تكمن أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة في ما يلي:

- ✓ تحدد المنظمة الأفراد المؤهلين الموهوبين، و تعين أفضلهم في المناصب الشاغرة، و لكي تحقق هذه المهمة لابد أن تكون المسارات الوظيفية التي تقدمها المنظمة واضحة و تتوافق مع أهدافها، مما يساعد الأفراد على فهم وظائفهم بشكل أفضل.
- ✓ تتيح المسارات الوظيفية استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل، فعندما يكون وضع الفرد في المنظمة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح عبئا على المؤسسة، و لهذا فانه من مصلحتها أن تساعد الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، و تضمن الحركية للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة.
- ✓ تسمح المسارات الوظيفية بتوفير معلومات عن قدرات و طموحات الأفراد، فيمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية و الإمكانيات الفردية.
- ✓ يسمح رسم المسار الوظيفي للمنظمة بإدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي، ففي حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى من حياتهم الوظيفية، مما يمثل تحديا للمنظمات التي تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها، و تقليل معدل دوران العمل و نسبة الغياب.¹
- ✓ نجاح الفرد في مساره الوظيفي ينتج عن أدائه الذي يزيد من فرصه في التقدم في المنظمة، و حيث أن أداء الوظيفة بشكل جيد يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فهو بالتالي يساهم في ضمان استمراريتها و بقائها.

¹ - جميلة دغيش، المسار الوظيفي و علاقته بفاعلية الذات و مستوى الطموح، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018، ص ص: 42- 44

بالإضافة إلى الفرد و المنظمة، تكمن أهمية المسار الوظيفي للمجتمع ككل في استقرار الأفراد في وظائفهم، فعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل الوظيفية التي تحقق الثقة و الطمأنينة، يظهر الابتكار و الإبداع، و ينظر أفراد المجتمع إلى بعضهم البعض كوحدة واحدة آمنة إلى المستقبل، و تتعاطى معه بشكل أفضل.¹

3. تأثير المراحل العمرية على المسار المهني

تؤثر المراحل العمرية المختلفة على معرفة الشخص و تفضيلاته للوظائف المختلفة، و مع تقدمه في العمر و اكتساب الخبرة تتغير نظرتة إلى الوظيفة التي اختارها لنفسه، و قد قسم الباحثون دورة الحياة المهنية إلى خمسة مراحل هي:²

أ. مرحلة النمو:

و تمتد هذه المرحلة من الميلاد تقريبا حتى عمر 14 سنة، و فيها يقوم الفرد بتطوير مفهوم ذاتي من خلال التعرف و التعامل مع أشخاص آخرين، أي أنه يقوم بتكوين هويته.

ب. مرحلة الاكتشاف

و تكون هذه المرحلة تقريبا في الفترة من سن 15 إلى غاية 24 سنة، و التي من خلالها يقوم الفرد باستكشاف بدائل وظيفية مختلفة و يحاول أن يصل إلى هذه البدائل الوظيفية باهتماماته الشخصية و قدراته الناتجة عن التعلم و أنشطة الفراغ و العمل.

ت. مرحلة الإنشاء:

و تكون تقريبا من سن 25 حتى 44 سنة حيث الفترة الرئيسية في الحياة العملية لمعظم الأشخاص، و من المتوقع أن يحصلوا على وظيفة مناسبة خلال هذه الفترة، و خلالها أيضا يكون الشخص قد اشتغل في الأنشطة التي تمكنه من الحصول على مهنة دائمة.

ث. مرحلة الصيانة:

تقع بين سن 45 و 65 سنة، و في هذه المرحلة يتم توجيه معظم الجهد إلى الحفاظ على المكتسبات المهنية التي حصلها الموظف في المراحل السابقة.

ج. مرحلة التراجع:

يأتي الاستعداد للتقاعد كحقيقة حتمية في مرحلة التراجع، حيث يبدأ الأفراد في التقبل التدريجي لانخفاض مستوى القوة و المسؤولية لديهم.

4. مداخل تخطيط المسار الوظيفي

يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لتخطيط المسار الوظيفي:³

¹ - فاطمة بن عابد و نورالدين عيساني، مرجع سابق، ص: 244

² - محمد عبد الغني حسن هلال، موسوعة تنمية الموارد البشرية مهارات إدارة الموارد البشرية، الجزء الثالث، مركز تطوير الأداء و التنمية، السويس، 2009، ص: 30-31

³ - الفضيل رتيمي و رابح يحيياوي، "تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد و المنظمة"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 2016، ص: 120-121

أ. المدخل الفردي للمسار الوظيفي:

هذا المدخل يتعلق بالتخطيط أكثر منه بالتسيير، لأن الموظف يسعى لتحقيق طموحاته و تطلعاته الشخصية التي تتعلق بمساره الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها، فيقوم برسم خطة لتحقيق ذلك، وإن كان هذا لا يسمح له بالتدخل بطريقة مباشرة في تسيير مساره الوظيفي، و لكن يعمل هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي يمتلك رؤيا مستقبلية متعلقة بمستقبله الوظيفي، أي أنه يحدد تطلعاته، و طموحاته، و آماله، انطلاقا من قدراته و مهاراته التي ينبغي أن تكون متناسبة مع تلك الطموحات، كما يمكن تدعيم هذه القدرات ببدائل، كالتدريب، للحصول على المزيد من المهارات التي تمكنه من تحقيق أهدافه. و في المنظمات الحديثة يعتبر تخطيط المسار المهني مسؤولية مشتركة بين الفرد و المنظمة.

ب. المدخل التنظيمي للمسار الوظيفي:

يعنى هذا المدخل بالأساليب الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، و هو يهدف إلى اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة تحقيقا لأهدافها، و يشمل هذا المدخل كل الأنشطة المتعلقة بتحقيق التوافق بين الأفراد و الوظائف التي يشغلونها، من تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و مصادر الحصول عليها، ثم إخضاعهم للاختبارات و المقابلات الوظيفية المناسبة، و توجيههم، و تدريبهم، و نقلهم، و ترقيةهم، و رسم مساراتهم الوظيفية...

و كخلاصة فالمدخل الفردي يتعلق بالأفراد الذين قد يتوقون في بعض الأحيان إلى وظائف و مناصب تتجاوز إمكانياتهم، أما المدخل التنظيمي فيتعلق بإجراءات تتبعها الإدارة، تقوم على معايير موضوعية تضع مصلحة المنظمة فوق كل اعتبار.

المطلب الثاني: أنواع المسارات المهنية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية من المسارات المهنية، و هي: المسار التقليدي، المسار الشبكي، و مسار الإنجاز. سنستعرض في ما يلي هذه الأنواع الثلاثة مع ذكر إيجابيات و سلبيات كل نوع.

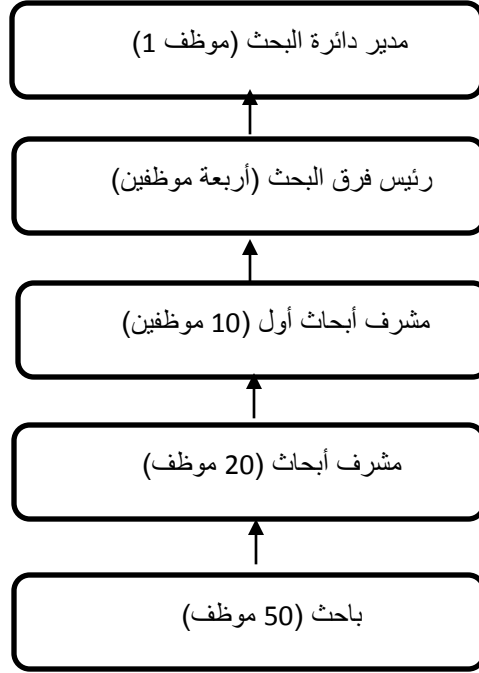
1. المسار التقليدي

هو انتقال العامل من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، و ينبغي أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها على علاقة بالوظيفة القديمة، أي أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تدريب على مهام الوظيفة الجديدة، و لا يمكن للموظف الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة.

يعاب على هذا المسار الضيق و المحدودية، و بالتالي تفقد المنظمة المرونة اللازمة تجاه أفرادها، و تكون هنا الترقية و النقل الوظيفي في مناسبات قليلة، كإحالة صاحب منصب ما على التقاعد، أو استقالة... و في المقابل يتميز هذا المسار بأنه يبين للفرد و بوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرته الوظيفية، كما أن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة له لحين إحالته على التقاعد.

يشير هذا الشكل المولي إلى مثال على المسار الوظيفي التقليدي، حيث يبقى العامل في كل وظيفة فترة محددة من الزمن إلى غاية بلوغه سن التقاعد، و قد يصل إلى التقاعد قبل نهاية المسار نظرا لتناقص المناصب كلما اتجهنا صعودا.¹

الشكل 4-1 المسار المهني التقليدي



مصدر: جميلة دغيش، مرجع سابق، ص: 29

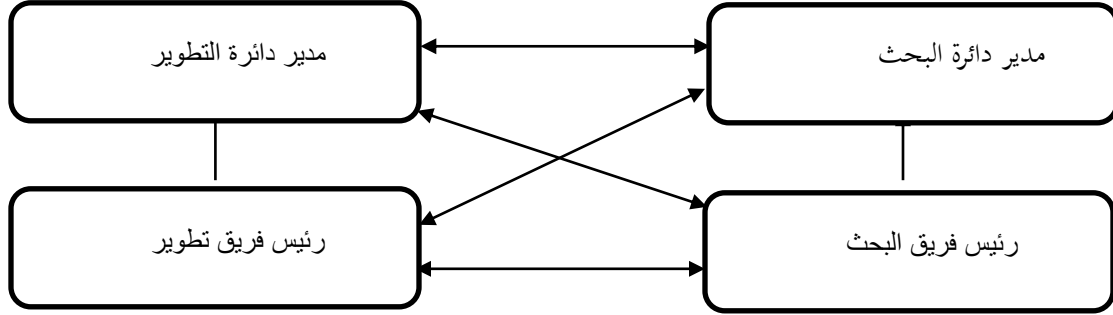
2. المسار الشبكي

يسمى أيضا مسار المصفوفة، و هو يتيح إمكانية انتقال الموظف بشكل عمودي كما في المسار التقليدي، بالإضافة إلى إمكانية الانتقال بشكل أفقي، أي في نفس المستوى الإداري، و ذلك لإكسابه مهارات و فنيات في ميادين متنوعة، كما في الشكل (4-2)، حيث يمكن ملاحظة أن رئيس فرق البحث يمكن أن يرتقي عموديا إلى منصب مدير دائرة البحث، كما يمكن أن يسعى إلى توسيع خبرته في ميدان مختلف من خلال الانتقال أفقيا إلى منصب رئيس فريق تطوير.²

¹ - حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2016، ص:

² - جميلة دغيش، مرجع سابق، ص: 30-31

الشكل 4-2 المسار المهني الشبكي



مصدر: جميلة دغيش، مرجع سابق، ص: 30 -بتصرف-

3. مسار الإنجاز

لا يشترط مسار الإنجاز بقاء العامل لفترة محددة من الزمن في وظيفته لينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز هذا التوجه على أن يستند الانتقال من وظيفة إلى أخرى على النجاحات و الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، و كلما زادت نجاحاته، كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقية و بلوغه نهاية المسار بغض النظر عن سنه و مدى بعده من تاريخ إحالته على التقاعد.

و من عيوب هذا المسار احتمال بلوغ نهايته في سن مبكرة من قبل أصحاب الإنجازات و النجاحات، مما يجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على نهاية المسار طويلة نسبيا، و يؤدي هذا إلى الشعور بالملل عدم التغيير مما يخفض من دافعيته للعمل¹.

المطلب الثالث: أهم أدوات تنمية المسار المهني

تستخدم المؤسسة لتنمية المسار الوظيفي لموظفيها عدة وسائل، من أهمها:

1. التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC

خلال ثمانينيات و تسعينيات القرن الماضي، أصبحت إدارة الأفراد أكثر الاحترافية، و تبحث عن مساهمتها في إدارة المنظمة، من خلال تطوير أساليب الأداء، و تحسين الإجراءات و الأدوات المناسبة لهذا الغرض. و قد كانت GPEC من الوسائل التي ظهرت في تلك الفترة، و أخذت حيزا وافرا من الاهتمام لا سيما خلال الثمانينيات².

¹ - حبيبة علي، مرجع سابق، ص: 97

² - Imane TALEB DERRAZ, "Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC)", Administrative and Financial Sciences Journal, Volume 1, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université d'El Oued, El Oued, 2017, p : 651

و GPEC حسب Henri RUILLEAULT تتمثل في "إدارة استباقية و وقائية للموارد البشرية" تتكون من:

✓ إدارة متكاملة تحتوي على جانب جماعي يكشف، في المنبع، المسائل المتعلقة بالمهنة، العمل، والكفاءات، و يحدد (بصفة استباقية) القواعد و الوسائل التي تسهل تسوية الحاجات بالموارد الممكنة، و جانب متعلق بالفرد لتحسين (بصفة استباقية) طرق الترقية و قابلية التوظيف لكل فرد خلال مساره المهني.

✓ نمط تسيير يتأقلم مع خصوصيات كل مؤسسة و التحديات التي تواجهها، كما ينبغي أن يتناسب مع مواردها.

✓ نمط إدارة يدمج المشرفين و المسؤولين المباشرين، و وسائل للحوار الاجتماعي مع ممثلي العمال.

و مع ذلك فإن هذا التعريف، و إن كان يحظى بالاعتراف على نطاق واسع، فهو لا يغني عن التعريفات التي قد تأتي بها النصوص القانونية.¹

و حسب Alfred CHANDLER لا يمكن أن يكون هناك GPEC دون استراتيجية أو خطة عمل المنظمة، أي "تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل، ومن ثم اختيار أساليب العمل، و تخصيص الموارد التي من شأنها أن تمكن من الوصول إلى نفس الأهداف". هذا الاستراتيجية و نتائجها يجب أن تبلغ إلى مختلف أصحاب المصلحة (الإدارة، والموظفين، أصحاب المؤسسة... وما إلى ذلك)، مع إضفاء الطابع الرسمي على عمليات التبليغ كالمشاورات مع ممثلي الموظفين مثلا. و هناك أربع مراحل يتم من خلالها تحقيق CPEC هي:²

✓ التشخيص الاستراتيجي للمنظمة (العملاء، الأسواق، نقاط القوة، نقاط الضعف، الخ).

✓ الهدف الاستراتيجي للمنظمة: تحديد الاستراتيجية، تحديد الأدوار، و تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية.

✓ تحديد الآثار الكمية و النوعية على العمل، المهنة، و الكفاءات.

✓ تحديد خطوات و منهجية CPEC.

و بالنسبة للصعوبات العملية التي قد تعترض مسار "GPEC" فيمكن ذكر أهمها فيما يلي:³

✓ ارتفاع تكلفة وضع نظام GPEC و تسييره.

✓ الحاجة إلى تطبيقات إدارة الموارد البشرية تكون على المستوى المطلوب من الكفاءة

✓ يجب أن يتمتع الاتصال الداخلي داخل المنظمة بالسلاسة العالية.

¹ - Philippe BERNIER et Annabelle GRESILLON, La GPEC, Edition Dunod, , Pris, 2012, p : 4- 5

² - Imane TALEB DERRAZ, op cit, p : 652

³ - نعيمة بوسوسة، مرجع سابق، ص: 147

2. الترقية

أ. مفهوم الترقية:

الترقية هي "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، تتضمن عملة النقل هذه زيادة في الواجبات، و المسؤوليات، و الصلاحيات، و يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها، أو المعنوية، أو كلاهما معاً"، و يتحقق هذا في حالة اهتمام المنظمة بتطوير الإطارات عن طريق وضع مسارات مهنية مناسبة لهذا الغرض. و يمكن أن تكون الترقية أفقية، أي الانتقال إلى منصب أعلى دون تغيير نوع العمل و الاستفادة من الامتيازات التي تلازم المنصب الجديد، فعنصر التغيير يكون فقط في الأجر بغرض تحسين الجانب المادي للعامل. كما يمكن أن تكون الترقية عمودية، أي يتغير نوع العمل كالمور من التنفيذ إلى التحكم، أو من التحكم إلى الإشراف، و هنا تكون متطلبات المنصب الجديد مغايرة تماماً لمتطلبات المنصب الأصلي و تتعلق هذه الترقية مباشرة بتحسين منزلة العامل في السلم الهرمي للمنظمة.¹

ب. أسس الترقية:

تكون الترقية إما على أساس الأقدمية أو الكفاءة كما يلي:²

❖ نظام الترقية بالأقدمية: هي مدة العمل التي قضاها الشخص في خدمة المنظمة، و بمقتضى هذه الطريقة يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة فترة أطول الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة، و من مزاياها الموضوعية و الابتعاد عن المحاباة و التمييز، كما تمتاز بالبساطة في التطبيق. أما عيوبها فهي تقتل الطموح و روح الإبداع عند الفرد، كما تعمل على طرد الكفاءات إلى خارج المنظمة، بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفء و الأقل كفاءة، و تمنع اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج، بالإضافة إلى أن طول الخدمة لا يعني دائماً امتلاك خبرة أكبر.

❖ نظام الترقية على أساس الكفاءة: أي أن ترشيح الأفراد للترقية يكون حسب مواصفات الوظيفة و متطلباتها مقارنة بالمؤهلات التي يجوزها المرشح للترقية، و من مميزات هذا النظام اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، و حفز كافة الأفراد لبذل أقصى الجهود من أجل الحصول على الترقية، مما يعود بالنفع في الأخير على المنظمة، أما عيوب هذا النظام فمنها اتسامه بقلّة الموضوعية، فلا توجد طريقة مبسطة و واضحة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع، كما أنه يزيد معدلات دوران العمل في المنظمة، و يمكن أن يخلق بعض الصراعات بين العمال.

عادة ما تلجأ المنظمات إلى الدمج بين الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة للاستفادة من إيجابيات كل منهما و تلافي سلبيات تطبيق أحدهما فقط.

ت. أهداف الترقية:

تسعى الترقية الأفراد الذين يحصلون عليها بالرضا، لأنها تتيح لهم إمكانية الوصول إلى شغل وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما نجد من أهدافها:¹

¹ - حبيبة علي، مرجع سابق، ص ص: 124 - 126

² - ليلي غضبان، " دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة 1، باتنة، 2020، ص ص: 221 - 223

- ✓ رفع الأجر و تحسين الوضعية السوسيو مهنية للأفراد العاملين.
- ✓ تطبيق عملية الترقية و تسيير المسارات المهنية، يسمح لوظيفة الموارد البشرية بتطوير قدرات المؤسسة.
- ✓ إمكانية أن تشكل ترقية واحدة سلسلة من الترقيات الراجعة إلى المنصب الذي تركه الفرد المرقى شاغرا.
- ✓ الاحتفاظ بالأفراد المتميزين، و عدم إعطائهم مبررا لترك العمل نحو الشركات المنافسة.
- ✓ تساعد عملية الترقية المنظمة على كسب سمعة جيدة، بحيث تقوم باجتذاب القوى العاملة المتميزة للعمل فيها.

المطلب الرابع: إدارة الرسوب الوظيفي

يعد الرسوب الوظيفي أهم العقبات التي تواجه تسيير المسار الوظيفي للأفراد، و لذلك تعمل المنظمات على تجنب حدوثه بين أفرادها، لكن هذه المهمة ليست بالشيء الهين كما يبدو من أول وهلة.

1. تعريف الرسوب الوظيفي

الرسوب الوظيفي و يعرف أيضا بالجمود الوظيفي، و هو "المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية، و الصعود إلى الأعلى في السلم الإداري، و رغم أن كل عامل يصل إلى هذه النقطة في حياته الوظيفية، لكن الاختلاف الوحيد هو أن بعض الأفراد يصلون إليها مبكرا عن غيرهم". و إذا أخذنا في الاعتبار قلة المناصب المتاحة كلما ارتقينا صعودا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تعني الفشل في حد ذاته".² و لكنها تمثل مصدر قلق للمنظمة و الأفراد على حد سواء.

2. تصنيف المستقبل الوظيفي للأفراد

ينقسم العاملون في المنظمة حسب تصنيف مستقبلهم الوظيفي إلى أربعة أقسام كالتالي:³

أ. المتعلمون أو حديثي التعيين:

هم الأفراد، ذوي الاحتمالات العالية للترقي و التقدم الوظيفي، يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد كالأفراد حديثي التعيين.

ب. النجوم:

هم الأفراد الذين يؤدون أعمالا بكفاءة عالية، و يحققون مستويات أداء جيدة، و لديهم استعدادات و احتمالات عالية للاستمرار على هذا الشكل، و هؤلاء هم الأفراد سريعي التقدم في مساراتهم الوظيفية.

¹ - حبيبة علي، مرجع سابق، ص: 129

² - فيروز بوزورين، "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2، سطيف، 2018، ص: 64

³ - راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 341

ت. الأفراد المستوطنين في العمل :

هم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضي، و لكن فرصهم في الترقى محدودة، و تشكل هذه الفئة الغالبية في معظم المنظمات.

ث. الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة :

هم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي، و ليس لديهم فرص للترقية داخل المنظمة.

يمكن توضيح الفئات السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول 4-1 تصنيف المستقبل الوظيفي للأفراد

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
عالية	منخفضة	
النجوم	الأفراد المستوطنين أو المستقرين وظيفيا (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (القادمون الجدد)	أفراد منتهين وظيفيا (جمود غير فعال)	منخفض

مصدر: راوية حسين، مرجع سابق، ص: 342

3. إدارة عملية الرسوب الوظيفي

تفضل المنظمات أن يكون أفرادها من النجوم أو المستقرين الفعالين، و لكنها تواجه تحدي يتمثل من جهة في تحويل القادمين الجدد إلى نجوم أو من ذوي الجمود الوظيفي الفعال، و من جهة أخرى، الحفاظ على النجوم و الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفيا. لهذا الغرض يمكن للمنظمة أن تدير عملية الجمود الوظيفي من خلال:¹

أ. منع حدوث المشكلة:

بمعنى منع تحول الجمود الوظيفي إلى جمود غير فعال، و ذلك من خلال مساعدة الثابتين وظيفيا على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال.

ب. تحسين المتابعة و الإشراف:

لكي يمكن اكتشاف المشكلة في بدايتها، أي أن تكون للمنظمة أنظمة معلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للأفراد، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء الذي يجب أن يشجع الاتصال الصريح بين الرئيس و مرؤوسيه.

¹- فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص: 64

ت. علاج المشكلة بمجرد ظهورها:

أي التعامل مع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة.

4. طرق تأهيل الراسبين وظيفيا

من بين ما يمكن عمله لتأهيل الأفراد الراسبين وظيفيا نجد:¹

- ✓ توفير بدائل أخرى: فإذا كان هذا الفرد لا يستطيع أن يحصل على ترقية، فيمكنه الحصول على التقدير من خلال بدائل أخرى، كالاشتراك في تدريب الأفراد الآخرين، أو في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة البعض المشاكل، أو تكليفه بمهام أخرى تكون ذات طابع مميز.
- ✓ استخدام الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها: كأن نخلق نوع من المناقشة في الوظيفة التي يقوم بها الفرد، أو أن نربط بين أداء الفرد في وظيفته و الأهداف الكلية للمنظمة.
- ✓ إحياء وظيفة الفرد الحالية: كتكليفه بمهام إضافية، مما يتطلب مهارات جديدة، و خبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية.
- ✓ استخدام برامج التنمية الذاتية و التطوير: أي نعطي فرصة للعامل للالتحاق ببرامج تدريبية التي تساعد على أن يكون أفضل في وظيفته الحالية.
- ✓ تغيير الاتجاهات الإدارية تجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال: إن إهمال المسيرين لهذه الفئة يؤدي إلى زيادة حدة المشكلة، لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بهم لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

المبحث الثاني: إدارة المواهب كألية جديدة لتنمية الموارد البشرية

حظي موضوع الموهبة باهتمام المنظمات، خاصة مع نهاية القرن الماضي، و حتى الآن لا تزال إدارة المواهب من الموضوعات الحديثة التي لا تزال في مرحلة التطور من حيث ميكانيزماتها، فيمكننا الآن الحديث عن إدارة متكاملة للمواهب تدمج كل العوامل داخل نظام واحد و متكامل.

المطلب الأول: الموهبة و الموهوبون

الأفراد الموهوبون ليسوا سواء، فهم أنواع، لكنهم يتميزون ببعض الخصائص المشتركة، التي تجعلهم مختلفين عن غيرهم.

1. تعريف الموهبة لغة و اصطلاحا

الموهبة لغة هي "العطية و القدرة التي يمتلكها الفرد و يتميز بها عن غيره"، و اصطلاحا هي " سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات و الوظائف"، و الموهوب هو "الفرد الذي يملك استعدادا فطريا تصقله البيئة الملائمة، لهذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى، الشعر، الرسم ... و غيرها"، فالموهبة "صفة تطلق على الشخص الذي يتمتع

¹- راوية حسين، مرجع سابق، ص: 344- 345

بمستوى ذكاء عال، و هو حصيلة التكامل المتقدم و المتسارع لوظائف الدماغ، بما في ذلك الإحساس المادي و العواطف و المعرفة و الحدس، حيث يستطيع الموهوب القيام بالوظائف و تحقيق الإنجازات بشكل يعكس مستوى عالي من الذكاء".¹

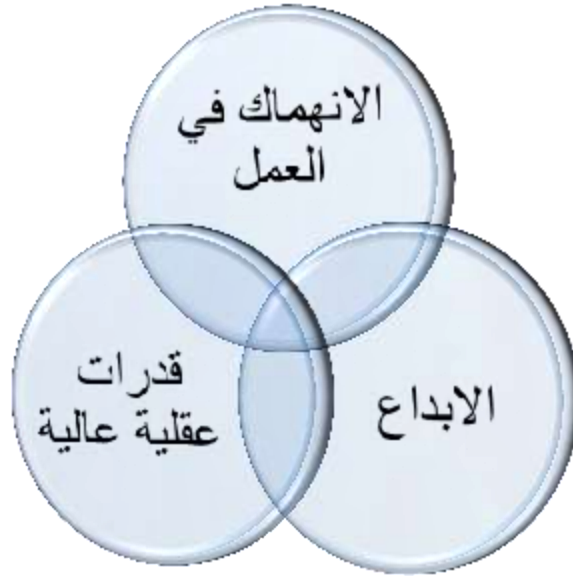
و في تعريف آخر، " هي قدرة مميزة لقيادة المنظمة، و تعاملها مع فرص و تحديات بيئتها الحالية و المستقبلية، جزء من هذا التميز يعتبر فطريا موروثا و آخر مكتسب من التدريب الذي ساهم في تطويره. و يعتبر الشخص موهوبا إذا امتلك مهارات و كفاءات مميزة على الآخرين، و يكون من الصعب نقلها عن طريق التدريب". و الموهوبون هم "الأفراد الذين يمكن أن يحدثوا فرقا في أداء المنظمة إما من خلال المساهمة المباشرة في ذلك الأداء، أو بواسطة تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستوى البعيد". و حسب RENZULLI في نظريته التصور ثلاثي الحلقات في تفسير الموهبة الإبداعية، تتمثل مكونات الموهبة، كما يوضحه الشكل الموالي، من تفاعلات بين ثلاثة عناصر، أي أن سلوك الموهوب ينتج من خلال ما يلي:²

✓ انتماء الفرد للأداء العالي.

✓ إتباع الفرد طرقا مبتكرة في التفكير.

✓ قدرة الفرد على إدارة الوقت و مثابته و إنجازه.

الشكل 3-4 التصور ثلاثي الحلقات حول الموهبة



مصدر: أحلام خان و مريم حيمر، مرجع سابق، ص: 88

¹ - العياشي زرزار، " من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2011، ص: 229-231

² - أحلام خان و مريم حيمر، " مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019، ص: 87-

2. المواهب: فطرية أو المكتسبة؟

أتباع المدرسة التقليدية كانوا يعتقدون أن الذين يصبحون أكثر نجاحاً من غيرهم يولدون ببساطة مع شكل من أشكال المهارات النادرة، و لكن المهارة الفطرية لا تعني بالضرورة النجاح، فأولئك الذين لديهم موهبة فطرية لديهم قدرات معرفية إضافية، و بشكل أكثر دقة، يكون لديهم شكلاً من أشكال التميز الذي يحقق اختلافاً مقارنة بالآخرين. لذلك فإننا نربط المواهب مع الأفراد الذين يمتلكون أعلى الخبرات في مجال معين. و قد كان F. GALTON واحداً من أوائل العلماء الذين اهتموا بالموهوبين و جعلوا هذا المجال من مجالات الدراسة العلمية، و منذ ذلك الحين، حاول العديد من الباحثين الأنجلوساكسونيين اكتساب فهم أفضل لـ "الفنانين العظماء"، أولئك الأفراد الذين لديهم قدرات استثنائية على الأداء، بغض النظر عن الانضباط، سواء كان ذلك في ميدان الموسيقى، الرياضة، الأعمال التجارية أو أي مسعى آخر، و قد توصلت البحوث إلى نتائج متطابقة الموهبة الفطرية و الذكاء ليسا كافيين في حد ذاتهما لتحقيق مستويات أداء قياسية.¹

3. خصائص الموهبة

يتمتع الموهوبون بخصائص تميزهم عن الأشخاص الطبيعيين، و تتمثل خصائص الموهبة في ما يأتي:²

أ. المجال المعرفي:

للموهوبين قدرة عالية على تخزين المعلومات و معالجتها، و لهم فطنة و ذكاء كبيران، كما يتميز الموهوبون بسرعة الفهم ، و تطور لغوي و قدرة لفظية عالية، إضافة إلى ذلك للموهوبين مرونة عالية في عمليات التفكير، و نلاحظ ذلك في العدد الكبير من الأفكار التي يطرحونها، و طرق الأداء المتنوعة التي يقدمونها.

ب. المجال الانفعالي :

يتميز الموهوبون بقدر عال من الاتزان الانفعالي و ضبط النفس، مما يسمح لهم بتحقيق بمستوى عال من التكيف و الصحة النفسية بدرجة تفوق الآخرين، و الموهوب يعرف جيداً ماذا يريد، و يتمتع بعواطف و انفعالات عميقة، كما يمتلك وعي ذاتي كبير.

ت. المجال الحسي:

يتميز الموهوبون بتطور غير عادي في القدرات العقلية، و نظام حسي مرهف، قادر على جلب المدخلات و التعامل معها بكل سهولة.

ث. المجال الحديسي و البديهي:

يتمتع الموهوبون بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحليل المعطيات المتاحة، كما لهم نصيب وافر من مجموع الاختراعات و الاكتشافات المحققة، و يتمتعون بالرغبة و الفضول لتجربة مختلف مجالات العمل...

ج. المجال الاجتماعي :

في المجال الاجتماعي يتصف الموهوبون بالخصائص التالية:

¹ - Cécile DEJEUX et Maurice THEVENET, **Talent management**, Editions Dunod, Paris, 2012, p : 84

² - محمد الوافي، مرجع سابق، ص: 7- 8

- ✓ القدرة على القيادة و تحمل المسؤولية ، و يمتلكون الرغبة في التفوق.
- ✓ يشعرون بالحرية و يقاومون الضغوط الاجتماعية.
- ✓ القدرة على بناء علاقات الصداقة و كسب المحيطين بهم، كما أنهم يتقبلون الاقتراحات و الانتقادات من الآخرين.
- ✓ يبادرون إلى اقتراح الحلول، و يحصلون على المعلومات و الحقائق أكثر من غيرهم من البيئة المحيطة.

4. تصنيف الموهوبين

قسم TANENBAUM الأفراد الموهوبين كالتالي :¹

أ. المواهب النادرة:

هم الأفراد الذين بدعم قليل لهم يجعلون الحياة أكثر سهولة و أمناً، كمساهمات العلماء في اكتشاف اللقاحات، و هذه المساهمات قلما تتكرر.

ب. المواهب الفائضة:

أي الأفراد الذين يملكون قدرات نادرة لإثارة أحاسيس الآخرين، و رفعها إلى مستويات راقية من خلال الإبداع في مجالات الفن، الأدب، الموسيقى... و هناك القليل من الأفراد الذين يمكنهم أن يتفوقوا في هذا النوع.

ت. المواهب النسبية:

هم المتخصصون ذووا المهارات العالية، و يمثل هذا النوع من الموهوبين بعض الأطباء، المحامين، المهندسين، رجال الأعمال، و المدراء التنفيذيون الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال تخصصهم.

ث. المواهب الشاذة:

هم الأفراد الذين لا يقيمهم المجتمع بشكل خاص، أو يعتبر أن بعضهم يفتقدون للقيم، مع أن أدائهم لأنواع من المهارات يعد من سمات التفوق.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المواهب و طرق اكتشاف المواهب

1. مفهوم إدارة المواهب

منذ البحث الذي نشرته مجموعة Mc Kinsey، سنة 1997، و المعنون بالحرب على الموهبة، و الذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاباً يحمل نفس العنوان عن جامعة Harvard في سنة 2001، بدأ فكر جديد في إدارة الموارد البشرية يتعلق بالموهبة و يتضمن عمليات و أنظمة موارد بشرية جديدة، و معقدة، و ذات متكامل عال جداً، متحولاً إدارة الموارد البشرية من شريك أعمال إلى التكامل مع الأعمال.²

تعرف إدارة المواهب Talent Management "بأنها عملية تطوير و تكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات، و مهارات، و معارف متميزة،

¹- العياشي زرزار، مرجع سابق، ص: 232

²- أحلام خان و مريم حيمر، مرجع سابق، ص: 87

للعمل داخل منظمة ما"، و من ثم توظيف قدرات هذه العناصر، و المحافظة عليها، بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة و التأثير من خلالها على الآخرين.¹

2. أهمية إدارة المواهب

أدت التغيرات الجديدة التي طرأت على الاقتصاد العالمي، كما أشرنا إليه في الفصل الثاني، إلى دفع منظمات الأعمال للاهتمام بإدارة المواهب لمواجهة تحديات المنافسة العالمية، و تكمن أهمية إدارة المواهب في ما يلي:²

- ✓ تعتبر إدارة المواهب ضرورية لجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة.
- ✓ تضمن إدارة المواهب للمنظمات إمكانية الاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ تعد إدارة المواهب إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات.
- ✓ تعكس إدارة المواهب إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ إن الاهتمام بإدارة المواهب يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

3. أهداف إدارة المواهب

تسعى المنظمات من خلال تبني إدارة المواهب إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:³

- ✓ تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- ✓ تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- ✓ جعل الوظيفة ذات معنى و تحدي، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.
- ✓ استقطاب الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل في المنظمة.
- ✓ تحديد الخطة التدريبية اللازمة لتنمية مهارات و قدرات الأفراد الموهوبين.
- ✓ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- ✓ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

¹- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2013، ص: 27-28

²- عبد اللطيف صيتي و آخرون، " دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2020، ص: 134

³- عبد اللطيف صيتي و آخرون، مرجع سابق، ص: 133

4. نماذج اكتشاف المواهب

تعد النماذج الأربعة الآتية من أهم النماذج لعمليات اكتشاف و تطوير المواهب. و هي النموذج الياباني، النموذج اللاتيني، النموذج الجرمانى و نموذج المؤسسات المتعددة الجنسيات. هذه النماذج تبين أنه يمكن تنظيم المسارات بطرق مختلفة تبعاً للسياق العام.

أ. النموذج الياباني:

يعتمد النموذج الياباني على اكتشاف المواهب وقت التوظيف الأول، و التي تأتي متبوعة بفترة تجريبية طويلة مدتها سبع أو ثماني سنوات، فقط الأفراد الذين يظهرون نتائج إيجابية خلال هذه الفترة الطويلة يعهد لهم المسؤوليات على كل مستويات القيادة في المنظمة.

ب. النموذج اللاتيني:

هذا هو النموذج الأكثر تواجداً في فرنسا، و هنا يعتمد كثيراً على النخبة، حيث يتم اختيار أعضاء الإدارة أساساً من المدارس الكبيرة، و تتطور هذه النخبة على مسارات تواجه فيها التحديات في مختلف الوظائف، حيث تلعب الإنجازات و المناورات دوراً مهماً في تحديد من بإمكانه الوصول إلى قيادة المنظمة.

ت. النموذج الألماني:

يرتكز النموذج الألماني على الممارسة، مما يتيح للمواهب التعرف الجيد على المنظمة، و على طبيعة أعمالها بشكل معمق، و يسمح أيضاً للمنظمة بالتعرف على الأفراد بحيث يمكن تعيينهم في نهاية الفترة التجريبية في المناصب التي تناسبهم مع تلبية احتياجات الشركة، و ذلك باشتراك الرؤساء كخبراء وظيفيين.

ث. نموذج الشركات متعددة الجنسيات

يستند هذا النموذج على عمليات التوظيف اللامركزية على مستوى الشركات الفرعية و المحلية، فهذه الفروع لا توظف فقط من أجل الوظائف المحلية لكنها أيضاً توظف بحثاً عن المواهب. و يعهد بتطوير هذه المواهب إلى المؤسسة الأم، دون أي تمييز من حيث الجنسية، فأولئك الذين لديهم القدرة على التطور في المنظمة يتم تحديدهم بعد خمس إلى ثماني سنوات من العمل في الفروع. و يعد نموذج الشركات المتعددة الجنسيات، بسبب العولمة، الأكثر تطوراً من خلال سياقات و متغيرات مختلفة. و مع هذا لا تزال بعض الشركات ذات البعد العرقي جداً، تجدد في بعض الأحيان صعوبة في فتح باب تحديد المواهب على الثقافات الأخرى حتى لو كانوا هم انفسهم يرغبون في القيام بذلك.¹

المطلب الثالث: مكونات نظام إدارة المواهب في المنظمة

كأي نظام، يحتوي نظام إدارة المواهب في المنظمة على مدخلات تتم معالجتها من خلال مجموعة من العمليات التي نحصل من خلالها على مخرجات تمثل نتائج هذا النظام.

¹ - Jean-Luc CERDIN, *La cogestion des carrières*, Editions EMS, Paris, 2015, pp : 150- 152

1. المدخلات:

تتمثل مدخلات نظام إدارة المواهب في المنظمة من العناصر التالية:¹

أ. الأهداف:

الأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى غايات توجه إلى أنشطة محددة، و يجب أن تشير الأهداف المتعلقة بالمواهب إلى ما يلي:

✓ تحديد المواهب لملء المناصب الشاغرة في المنظمة، و تحديد الحاجات القيادية المستقبلية.

✓ إعداد خاص للموهبة بغرض الاستعداد للأدوار المستقبلية في المنظمة.

✓ الاحتفاظ بالمواهب الأساسية داخل المنظمة، و تنويعها.

✓ خفض التكاليف العالية من خلال استقطاب المواهب.

ب. السياسات و التشريعات:

هي مجموعة مبادئ و قواعد العمل التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، و في إدارة المواهب قد تكون هناك سياسات خاصة بالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء، و تشريعات خاصة بشأن المواهب تتضمن تعريف الموهوب، و الإجراءات ذات العلاقة باكتشافه، و رعايته، و تطوير قدراته.

ت. الموارد غير البشرية:

و تشمل رأس المال، و الأجهزة، و التسهيلات المختلفة... المستخدمة من أجل خلق بيئة مناسبة لرعاية المواهب و تطوير قدراتها الإبداعية.

ث. التكنولوجيا و المعلومات:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل أي منظمة أعمال اليوم، كونها تعتبر أداة اتصال و اتخاذ القرار سواء داخل المنظمة أو مع البيئة المحيطة بها.

2. العمليات:

تبنى إدارة المواهب على العديد من الاستراتيجيات المتكاملة مع بعضها البعض، و التي تحوي الممارسات الضرورية لبناء نظام مواهب ناجح و فعال، و من هذه استراتيجيات نجد:

أ. إدارة الأداء:

يعرفها ARMSTRONG على أنها "المدخل النظامي لتحسين و تطوير إدارة و كفاءة الأفراد من أجل زيادة فاعلية المنظمة"، و يتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة عناصر هي: (تعريف و تحديد الأداء، قياس الأداء، التغذية العكسية) هذه الأخيرة تستخدم في تحسين الأداء. ولوصول إدارة المواهب إلى أهدافها يجب أن تراعى عند وضع البرنامج العناصر التالية:

¹ - هاجر قريشي و أحلام بوقفة، " دارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية -"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 2، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الوادي، 2019، ص:

✓ العوامل الداخلية (النفسية): و هي العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه، و التي على المنظمة أن تحاول قدر الإمكان توجيهها إلى ما يخدم أهدافها، من خلال فتح فضاء لتبادل الأفكار، و دعم روح المبادرة، و خلق جو محفز للإبداع، و السعي للوصول إلى جودة الحياة المهنية.

✓ العوامل الخارجية (التنظيمية): تشمل بعض الخصائص المتعلقة بمحيط العمل في المنظمة، كتنظيم و طبيعة العمل، العلاقات الاجتماعية، جماعات العمل، واجبات الوظيفة، نمط الإشراف السائد، فرص الترقية، أنظمة الاتصالات، و كذا الظروف المادية.

ب. تطوير الموهوبين:

هو عبارة عن جهد متكامل بين المنظمة و الفرد الموهوب، فعلى المنظمة وضع خرائط المسارات الوظيفية، و على المواهب أن يخططوا لمستقبلهم الوظيفي في المنظمة على ضوء هذه المسارات. فكلتا هتتين العمليتين تدخل في إطار ما يعرف بتطوير المستقبل الوظيفي. و كذلك على الإدارة عند وضع نظام تطوير أداء العاملين مراعاة محتوى البرامج التدريبية بهدف دعم الموهوبين بالخبرات و المهارات اللازمة.¹

ت. تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب:

أي تحديد مجموعة من البدائل الجاهزة للوظائف الرئيسية، و توفير مسار وظيفي واضح المعالم، بحيث تكون لدى الإدارة الإجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن فعله إذا ترك فلان العمل؟ هذا يتيح فرصة لإعادة تنظيم العمل دون الاضطرار للقيام بعمليات الإحلال، لذلك فعلى الإدارة الاحتفاظ بملف التعاقب الوظيفي، و أن تقوم بتحديثه دوريا.

ث. الاحتفاظ بالموهبة:

يعني الاحتفاظ بالموهبة إبقاءها على مستوى المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار فيها بشكل مستمر، و تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين إذا حافظت على الأنشطة الآتية:

- ✓ تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي و إحساس بالانتماء للمنظمة.
- ✓ ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنتاج في مجال وظائفهم.
- ✓ تطوير العلاقات عن طريق التدريب، و تشجيع التعاون بين كافة أقسام العمل.²

ج. العوائد و المكافآت و الحوافز:

هي تلك الدوافع التي تزيد من طاقة العاملين و ترفع من إنتاجيتهم من أجل بلوغ أهداف المنظمة، و يشترط هنا ربط المكافآت بمعيار التميز و التقييم على أساس النتائج، لأن ذلك يعزز من شعور الموهوبين بأهمية التقييم و رضاهم عن المنظمة، فهذه المعايير تساعدهم على تطوير أدائهم و ترفع مستوى الإبداع و التميز لديهم، كما يجب التركيز على تقديم مزيج تعويضي

¹- محمد الصالح قريشي و آخرون، "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع و الآفاق"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الوادي، 2019، ص: 283-

²- هاجر قريشي و أحلام بوقفة، مرجع سابق، ص: 255

مناسب للموظفين الأجل الحفاظ عليهم، و يشمل هذا المزيج الراتب و المكافآت، و يجب النظر إلى المزيج التعويضي من وجهة نظر الموظفين أيضا، و ما إذا كان الموظفون المهوبون يمنحون تعويضات جيدة و مؤثرة.¹

3. المخرجات:

تمثل المخرجات الحصيلة التي ينتجها نظام إدارة المواهب و هي تتشكل مما يلي:²

أ. الرضا الوظيفي:

هو أحد أهم مخرجات نظام إدارة المواهب، و هناك عدة عوامل تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد المهوبين داخل المنظمة، منها عوامل خاصة بشخصياتهم و حاجاتهم، و عوامل تتعلق بالوظيفة نفسها كوضوح المحتوى الوظيفي و تلاءم متطلبات الوظيفة مع مواهبهم، و وجود الإثراء الوظيفي حيث يظهر المهوبين قدراتهم و إمكانياتهم و خبراتهم.

ب. الأداء المتميز على مستوى المنظمة:

يسمح هذا العنصر بإطلاق طاقات المهوبين الإبداعية فيما يعود على المنظمة بنتائج إيجابية، و من ثم تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية تدعم مشاركة العاملين، و تنمية قيم و مفاهيم مشتركة فيما بينهم قائمة على الثقة و تكامل الأهداف.

ت. تعزيز الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة استغلال المواهب و ما تمتلكه من مهارات و تقنيات تمكنها من زيادة حصتها السوقية.

ث. التغذية العكسية:

تعتبر ضرورة كي تظل إدارة المواهب فعالة، و هنا لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها، كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة.

¹ - محمد الصالح قريشي و آخرون، مرجع سابق، ص: 284 - 285

² - هاجر قريشي و أحلام بوقفة، مرجع سابق، ص: 255 - 256

في الأخير، و بناء على ما سبق، يمكن تمثيل نظام إدارة المواهب داخل المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل 4-4 نظام إدارة المواهب



مصدر: هاجر قريشي و أحلام بوقفة، مرجع سابق، ص: 253 -بتصرف-

المطلب الرابع: إدارة المواهب المتكاملة و مستقبلها

على الرغم من حداثة مفهوم إدارة المواهب، يبقى تحقيق النتائج المرجوة يحتاج إلى النظر إليها على أنها نظام متكامل من سياسات، و ممارسات، و آليات إدارة رأس المال البشري (التي تأتي من ضمنها إدارة الأداء و التدريب و التطوير) و المؤدية في النهاية إلى جذب المواهب، الاحتفاظ بها، تحفيزها، و تنميتها، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.¹

و يمكن القول أيضا إن الاهتمام بإدارة المواهب سيتضاعف أكثر في السنوات القادمة لعدة أسباب أهمها:²

- ✓ انخفاض احتياطي العالمي من الموارد الطبيعية (البتول، الغاز،..).
- ✓ التوجه أكثر إلى الصناعة باعتبارها القطاع الأكثر ربحية و مصدر الثروة.

¹ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 27

² - خالد الوافي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019، ص: 71

✓ الاعتماد أكثر على المجالات التكنولوجية التي تجلب أموالا كبيرة، و تعتمد كثيرا على الابتكارات و الإبداعات و براءات الاختراع.

✓ الاستثمار في الموارد البشرية هو استثمار ناجح، و التجارب تؤكد ذلك .

و قد تحولت إدارة المواهب من ممارسات متفرقة إلى شكل أكثر تكاملا و وحدة، و أصبحت العلاقات ما بين هذه الممارسات تضيف القيمة المستمرة و الدائمة للمنظمة، و يحدث التكامل عندما تكون هنالك علاقات أو نقاط تماس بين ممارسات إدارة المواهب،¹ كما في الشكل الموالي الذي يقدم نظرة شمولية للنظام المتكامل لإدارة المواهب، و يبين علاقتها باستراتيجية إدارة رأس المال البشري التي تمثل مدخلات عجلة إدارة المواهب، هذه الأخيرة ينبغي أن تسير جنبا إلى جنب مع استراتيجية إدارة رأس المال البشري و توجهاتها، و التالي تعزيز جهود إدارة المواهب. و تتكون إدارة المواهب المتكاملة من ثمانية عناصر أو ممارسات هي:²

✓ تخطيط القوى البشرية.

✓ استقطاب المواهب.

✓ انخراط العاملين.

✓ تطوير المواهب.

✓ توزيع ونشر المواهب في المنظمة.

✓ إدارة و قيادة المواهب.

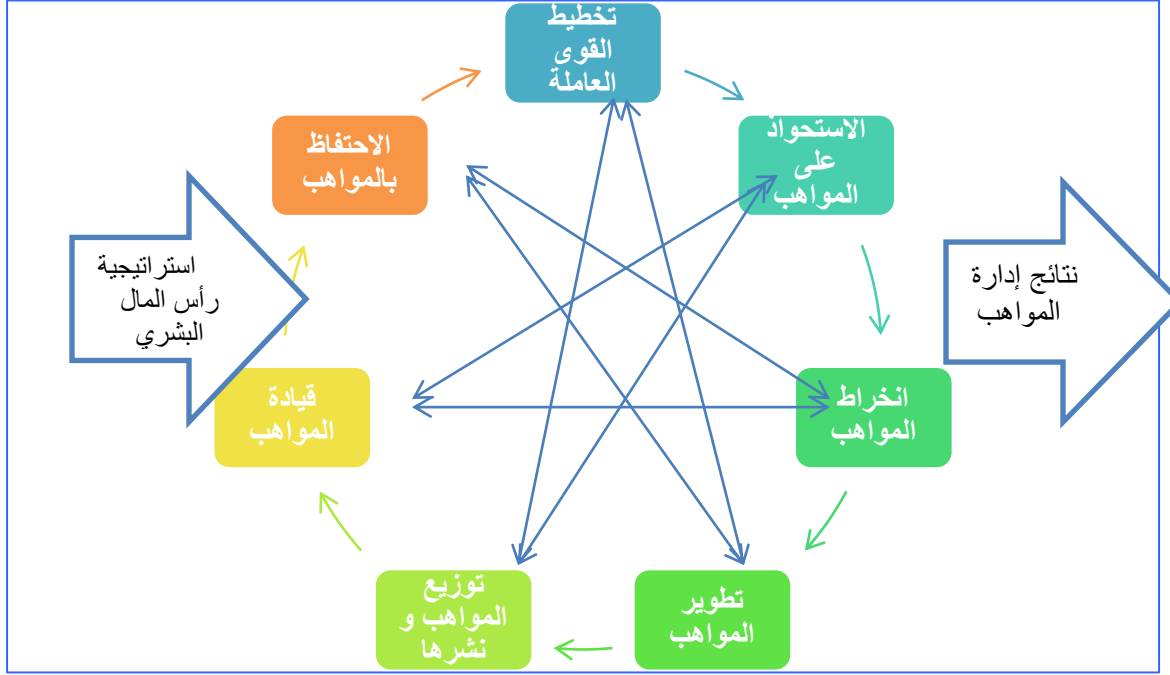
✓ الاحتفاظ بالمواهب.

✓ تطوير أدوات تقييم و قياس فاعلية إدارة المواهب.

¹- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 44

²- خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 28

الشكل 4-5 نظام إدارة المواهب المتكاملة



مصدر: خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 253

و لفهم كيفية تأثير نقاط التماس على تكامل العجلة، نطرح الأسئلة التالية:

- ✓ كيف يمكن لمخرجات عملية تخطيط القوى العاملة أن تؤثر على تطوير المواهب؟
- ✓ كيف يمكن لمعرفة معدل الدوران الوظيفي أن يؤثر على ممارسات إدارة المواهب و المنظمة؟
- ✓ كيف يمكن لنتائج الاستطلاع حول معدلات الانخراط أن تؤثر في الإنتاجية؟

إن محاولة الإجابة عن الأسئلة السابقة تفيد بأن جميع الممارسات تتأثر ببعضها و تؤثر في المنظمة و ثقافتها، و التي بدورها أيضا تعجل أو تؤخر من عملية إدارة المواهب، و إذا لم يتم إعادة إرجاع هذه الإجابات إلى النظام، و استخدامها بشكل منتج، فإن ذلك يعني ضياع فرصة حقيقية للحصول على أفضل المخرجات، و أن يكون هنالك تحسن مستمر.¹

و يتوقع أن يكون لمفهوم إدارة المواهب مكانة أوسع في المنظمات خلال السنوات القادمة، خاصة في الظرف الحالي الذي يستوجب التفوق الدائم، و لا يكون ذلك إلا بزيادة الاعتماد على المواهب، و تفعيل أهميتها أكثر، فقد بينت نتائج دراسة أعدها معهد CHARTERED البريطاني للأفراد و التنمية أن 90% من المستجيبين يعتقدون أن أنشطة إدارة المواهب

¹ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص: 45 - 46

يمكن أن تؤثر إيجاباً على المنظمة، و تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. يمكن رصد أهم التحولات المستقبلية المتوقعة فيما يأتي:¹

- ✓ توسع إدارة المواهب في الاستثمار التطور التكنولوجي و مواقع التواصل الاجتماعي في جذب واستبقاء المواهب لأطول فترة ممكنة.
- ✓ أن يكون هناك تغيير في تدريب المواهب إلى أسلوب غير رسمي.
- ✓ تطور أدوات مراقبة الأداء نحو الربط بين الحوافز و نتائج الأداء.
- ✓ تسارع جهود إدارة المواهب في إيجاد مسارات جديدة و محفزة للتطور الوظيفي.

المبحث الثالث: التمكين و تسويق الموارد البشرية للحفاظ على العمالة

يعتبر التمكين من بين وسائل إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة، لما له من إيجابيات كدعم السلسلة في تسيير المنظمات في عصر السرعة، سواء تعلق الأمر بانتقال المعلومات أو اتخاذ القرارات، كذلك تسويق الموارد البشرية يعتبر أيضاً من المفاهيم الحديثة التي دخلت إلى إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على مبادي علم التسويق.

المطلب الأول: مفهوم التمكين و فوائده

إن تطبيق التمكين في المنظمات الحديثة بات ضرورة حتمية من أجل التحرك بالسرعة الكافية لمجابهة التهديدات و اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية لهذه المنظمات.

1. مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في أواخر القرن العشرين بوصفه مفتاحاً لممارسة الديمقراطية في المنظمات، و يتجسد من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل، و وصف INVANCEVICHET al سنة 1997 التمكين بأنه "العملية التي يساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب و استخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل"، فيمكن مثلاً لمشغل آلة ما أن يوقف عمل هذه الآلة في حالة حدوث عطل أو ظهور عيب في الإنتاج دون انتظار موافقة المشرف على العمل، و يعتبر SAEVENS التمكين من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM) لإتاحته الفرصة لفرض التغييرات الضرورية بالمنظمة من قبل العاملين.²

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين

هناك بعض المفاهيم التي قد تتشابه مع التمكين لكنها تبقى مختلفة في مدلولاتها عنه، و منها:³

¹- خالد الوافي، مرجع سابق، ص: 70- 71

²- زكريا مطلق الدوري و أحمد على صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 27

³- فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدينة، المدينة، 2017، ص: 14- 15

أ. التفويض:

يعد التفويض أكثر المفاهيم التي يتم الخلط بينها وبين التمكين، و في الواقع هو يختلف عنه، فالتمكين أكثر شمولاً من التفويض، لأن هذا الأخير يعني "نقل الرئيس لجزء من صلاحياته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الصلاحيات أمام رؤسائه".

ب. المشاركة:

قد يقع إلتباس لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين و المشاركة، و التمكين يشبه المشاركة في صنع القرارات من بعض النواحي و يختلف عنها من نواحي أخرى، حيث يندرج المفهومان ضمن المنهج الديمقراطي في الإدارة عن طريق إشراك الموظفين، و لكن مفهوم التمكين أوسع نطاقاً فهو لا يعني فقط المشاركة و إنما توزيع أو منح السلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية و الدافعية للمرؤوسين. وتعد عملية المشاركة هي الخطوة الأولى لتمكين العاملين.

ت. الإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الاستقلالية و الحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته، و تحديد كيفية تنفيذها، و القيام بالرقابة الذاتية على أعماله". و الإثراء الوظيفي يعتبر عملية أساسية لتطبيق التمكين، و تشعر العاملين بالتغيير و القدرة على التأثير في الظروف المحيطة بالعمل.

3. فوائد التمكين

يحقق التمكين العديد من الإيجابيات سواء للأفراد العاملين أو للمنظمات، و حتى للزبائن و العملاء، و من بين هذه الفوائد نذكر ما يلي:

أ. فوائد خاصة بالموظف:

- ✓ ينمي التمكين شعور الموظف بالانتماء اتجاه مهامه التي يقوم بها، و فريقه، و المنظمة ككل، و يأتي هذا كمنحصة لمنهج العمل الإيجابي.
- ✓ يسمح التمكين للعاملين بالمشاركة الفاعلة و الإيجابية التي تنبع من موقعهم و شعورهم بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة و غاياتها.
- ✓ يؤدي التمكين إلى تحسين مستوى أداء الموظفين لأن المنظمة تمنحهم الثقة، و الاستقلالية، و الحرية في التصرف.
- ✓ اكتساب المعرفة و المهارة من خلال انخراط الموظفين في البرامج التدريبية المختلفة التي ترافق تطبيق مفهوم التمكين بالمنظمة.
- ✓ تسعى المنظمات الحديثة إلى الحفاظ على أفرادها الممكّنين لأطول فترة ممكنة، كما تبذل قصارى جهدها لتطويرهم.
- ✓ يدرك الموظف الذي يحظى بالتمكين قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهامه و يدرك قيمة نفسه.
- ✓ يؤدي التمكين إلى تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من خلال تعزيز الشعور بحرية التصرف، و المشاركة، و الاستقلالية، في العمل.

ب. فوائد خاصة للمنظمات:

- ✓ زيادة ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالتمكين و حرية التصرف، مما يرفع من مستوى انخراطهم في العمل.
- ✓ تحسن إنتاجية العمال على مستوى الكمية و النوعية.
- ✓ نتيجة الحرية في التصرف و تشجيع العاملين على روح المبادرة و تقديم الأفكار الخلاقة، تزداد فرص الإبداع و الابتكار بالمنظمة.
- ✓ يملك الموظف الممكن رغبة أكبر في التغيير، و يكون أقل مقاومة له، مما يساعد المنظمة في برامج التطوير و التجديد.
- ✓ تحقيق نتائج أداء جيدة إن على مستوى الربحية، حصص السوق، و سمعة المنظمة بشكل عام.
- ✓ يؤدي التمكين إلى تحسين العلاقة بين العاملين فيما بينهم.

ت. فوائد للعملاء:

يحصل الزبائن الذين يتعاملون مع الموظفين الممكّنين على مستويات عالية من الرضا عن الخدمات المقدمة لهم، و يعتبر هذا أمراً طبيعياً نتيجة قدرة الموظف الممكن على التعامل مع الزبون بمستويات عالية من المرونة و القدرة على التكيف، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره.¹

4. أبعاد التمكين

قد اختلفت آراء الباحثين فيما يخص الأبعاد الأساسية للتمكين، الجدول التالي يوضح أهم المساهمات التي قدمت في هذا الموضوع.

الجدول 2-4 أبعاد التمكين

الباحث	السنة	الأبعاد
Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية
Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
Gregory	1996	فريق العمل، التفويض
Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل

¹ - محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص ص: 130-

الحرية، المسؤولية	1997	Choi
دعم المنظمة، حرية التصرف	1998	Argyris
الهيكل التنظيمي، الرقابة	1998	Rubbins
تأهيل العاملين، الرقابة	1999	Griffin
فرق العمل، الهيكل التنظيمي	1999	Lloyd
دعم المنظمات، المكافآت	2000	Ugboro
الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات	2001	Daft
السلطة، المهارات، الحرية	2001	Hellriegel et al
المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل	2001	Blanchard et. al

مصدر: أسماء نمديلي، "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 9، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2018، ص: 216

كما يوضحه الجدول أعلاه فإن أغلب هذه المساهمات ركزت على الأبعاد الآتية:

أ. المشاركة بالمعلومات:

ينبغي على المنظمة الراغبة في تمكين أفرادها العمل على توفير المعلومات و تقاسمها مع العمال المراد تمكينهم، فحتى يكون القرار الصائب في موضوع ما، لا بد من امتلاك معلومات كاملة عن: مسؤوليات العاملين، مسؤوليات المسؤولين، أهداف المنظمة، مستويات كفاءة المنظمة.¹

ب. الحرية و الاستقلالية:

يقصد بالحرية إحساس العامل اتجاه طرق أداء عمله، و ما إذا كان ينظر إلى سلوكه في العمل على أنه محدد ذاتيا أم لا، و هي تعبر باختصار عن المسؤولية السببية عن الأحداث التي تقع للفرد أثناء ممارسة عمله.²

ت. فرق العمل

في ظل التحديات الجديدة و المشاكل التي أصبحت تواجه المنظمات، بات لزاما على العاملين أن يجتمعوا في فرق صغيرة و مرنة للعمل، دون وجود حواجز مكانية بينهم، فغياب التنظيم و الديناميكية لدى هذه الفريق يمكن أن يجد من فرص تمكين الأفراد في الفريق الواحد.³

¹ - عبد الحق زياني و خيرة مجدوب، "واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، مستغانم، 2016، ص: 83

² - محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 227

³ - عبد الحق زياني و خيرة مجدوب، مرجع سابق، ص: 83

ث. استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل:

يتميز الهيكل التنظيمي الهرمي بطابعه البيروقراطي الذي يجعل من الصعب تطبيق التمكين داخل المنظمات التي مازالت تعتمد عليه، الجدول التالي يوضح أهم الفروق بين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين.

الجدول 3-4 الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة في ظل التمكين	المنظمة الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الآراء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين قادة فريق	مدراء (إداريون)
أعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعل بما أمرت
رأي سديد	مطوعة (إذعان)

مصدر: زكريا مطلق الدوري و أحمد على صالح، مرجع سابق، ص: 82

المطلب الثاني: تطبيق التمكين في المؤسسة الاقتصادية

تطبيق التمكين داخل المنظمات لا يكون دفعة واحدة، بل يتم على مراحل، قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، كما يجب مراعات بعض المبادئ إذا ما توافرت لدى المنظمة الإرادة الكافية لتطبيق التمكين.

1. مبادئ تطبيق التمكين

يعتقد STIRR أن أساسيات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ، و هي:¹

✓ Education : ينبغي تدريب كل العاملين بالمنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعاليتهم، و الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

✓ Motivation : على الإدارة أن تعمل على تحفيز العاملين لتقبل فكرة التمكين، و تبين لهم دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوعية، و بناء فرق العمل، و إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة العليا.

✓ Purpose : لا يمكن أن تنجح جهود التمكين دون أن يكون لكل الأفراد الفهم الواضح لأهداف المنظمة، بغية توجيه الإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

✓ Ownership : الملكية و تعني السلطة + المساءلة = الإنجاز، و لتحقيق ذلك فإنه على الإدارة و العاملين قبول المسؤولية عن أفعالهم و قراراتهم.

✓ Willingness to change : الرغبة في التغيير و البحث عن طرق جديدة و ناجحة.

✓ Ego Elimination : التحلي بنكران الذات، فعلى الإدارة تجنب إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة، و عدم النظر إلى التمكين على أنه تحد لهم، و ليس طريقاً لتحسين مستوى تنافسية المنظمة.

✓ Respect : يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في مفهوم التمكين، فكل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه.

2. أساليب التمكين في المنظمات

تتنوع أساليب التمكين و تختلف باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات، و اختلاف إمكانياتها المادية والبشرية، و من أكثر الأساليب شيوعاً نذكر ما يلي:²

أ. أسلوب القيادة:

يعتمد هذا الأسلوب على دور القائد في تمكين العاملين، و يتم ذلك عن طريق تفويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل، و بهذا يتسع نطاق الإشراف داخل المنظمة.

¹ - فاطنة بلقرع، مرجع سابق، ص: 12-13

² - نوال شنافي، " أهمية استراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019، ص: 13-14

ب. أسلوب تمكين الأفراد:

يسمى أيضا تمكين الذات، و يعتمد هذا الأسلوب، الذي يتمحور حول الفرد، عندما تبدأ العوامل الإدراكية للأفراد بقبول المسؤولية، و الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفية التي يشغلونها، و بالتالي تزداد قدرتهم على استثمار المعلومات و الموارد على المستويات الفردية.

ت. أسلوب تمكين الفرق:

يقوم التمكين هنا على التعاون و العمل معا، و يؤكد TORRINGTON أن تمكين الفرق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات الحديثة من حيث توسيع نطاق الإشراف، و التحول نحو المنظمات الأفقية، هذا ما يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة من خلال تعاون أعضاء الفريق.

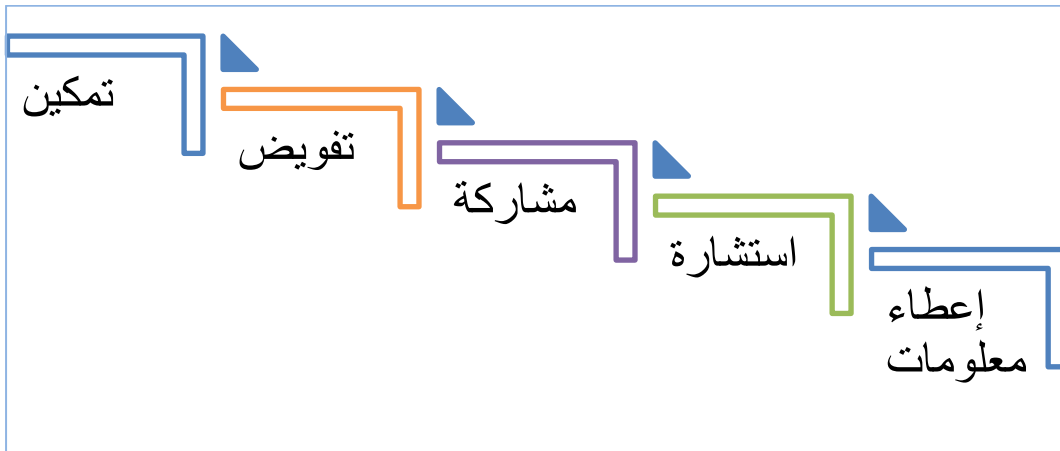
ث. أسلوب الأبعاد المتعددة :

ينبني هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب الثلاثة السالفة الذكر، بالإضافة إلى (التعليم، المراقبة، الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم و التشجيع المستمر، الهيكل المناسبة و التفاعل بين الأسس)، أي أن الجميع يعمل كشركاء في حل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل جماعي.

3. مراحل التمكين

حتى تستطيع المنظمة تطبيق التمكين، و نظرا لكونه من المفاهيم الحديثة فهو يحتاج إلى وقت من أجل تطبيقه تدريجيا، بحيث لا يمكن الوصول إلى التمكين الكامل دون المرور ببعض المراحل¹. الشكل التالي يوضح تتابع بعض أهم هذه الخطوات التي من الممكن اتباعها، فالمنظمة الحديثة أكثر تعقيدا من أن نرسم لها خطوات معينة بعينها، و بالتالي يمكنها تجاوز مرحلة معينة أو إضافة مراحل أخرى وسطية حسب طبيعتها.

الشكل 4-6 خطوات تمكين الموارد البشرية



مصدر: محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 228

¹ - محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 228

4. معوقات تطبيق التمكين

توجد العديد من المعوقات التي تقف عائق أمام تطبيق التمكين منها:¹

أ. مقاومة التغيير:

لا يقبل العاملون في المنظمة التمكين بسهولة خوفا من زيادة المسؤوليات على عاتقهم، و محاسبتهم عليها، و ينتج هذا عن طريق الفهم الخاطئ للتمكين على أنه محاولة لاستغلالهم في العمل، بالإضافة إلى حذر العاملين و معارضتهم للتمكين لارتباطه بفكرة تقليص حجم العمالة. القادة أيضا يقاومون التمكين، فهم ينظرون إليه على أنه تنازل عن السلطة، و هذا يسبب لهم الخوف من خسارة المركز الذي يشغلونه.

ب. وجود فجوة بين ما يتم طرحه وبين ما يتم ممارسته من الإدارات:

هنا يجيب ظن العاملين، و بالتالي يرفضون تطبيق التمكين، و يظهر ذلك بشكل واضح عند استخدام الإدارة للتمكين كحيلة لدفع العمال إلى القيام بواجباتهم الكاملة، دون منحهم أية مسؤوليات أو سلطات حقيقية.

ت. ثقافة المنظمة البيروقراطية:

المستويات الإدارية العديدة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة تعتبر عائقا لتطبيق التمكين، فالمنظمات البيروقراطية عادة ما تعزز التوجيه من أعلى إلى أسفل، و فيها يكون التغيير بطيء مع عدم دعم الإدارة لبرامج التمكين، و اتصافها بالصراعات بين العاملين و المديرين، و بين العاملين أنفسهم، ما يقف حائلا أمام الوصول إلى أهداف المنظمة، لأن هذه الصراعات تجعل اهتمام العاملين و المديرين في المنظمة منصب في كيفية الدفاع عن أنفسهم، و عدم التطلع لما هو أهم من ذلك.

ث. ضعف التزام الإدارة و دعمها للتمكين:

يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين يتسم بالجدية و الاستمرارية، و أن لا يستخدم التمكين كوسيلة لإبعاد المسؤولية الإدارية، فعلى الرؤساء أن يبقوا مسؤولين عن واجباتهم في تعيين مسؤوليات المرؤوسين، و متابعتهم، و إعطائهم الدعم و التغذية العكسية عن الأداء، كما يجب تجنب التمكين الانتقائي، بمعنى وجود عاملين ممكنين و آخرين لا داخل المنظمة نفسها، مما يعيق و يفشل جهود التمكين.

ج. عدم تطوير العاملين أو إعطائهم دورات تدريبية:

حتى يستمر التمكين، يجب تدريب العاملين لإكساب مهارات جديدة، و العمل على بناء فرق العمل، و توفير الموارد و المعلومات الضرورية لضمان نجاح التمكين.

المطلب الثالث: تسويق الموارد البشرية

تسويق الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، و يمكن القول أنه تطور لمفاهيم مماثلة و سابقة له، كالتسويق الداخلي و التسويق الاجتماعي.

¹- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص ص: 74-

1. مفهوم تسويق الموارد البشرية

أن تعطي لشخص ما يحتاجه بالضبط هو جوهر فلسفة التسويق، و مع تغير احتياجات الناس و أذواقهم بمرور الوقت، تغيرت أيضا توقعات الموظفين و تطلعاتهم، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية أن تنفذ استراتيجيات و ممارسات تلائم احتياجات و تفضيلات الموظفين بالمنظمة لضمان علاقة عمل مستدامة و إيجابية. في هذا الصدد من شأن فلسفة التسويق أن توفر للإدارة البشرية مجموعة من الأدوات و المفاهيم التي من تمكّنها من إنشاء أماكن عمل جذابة.¹

هذا الاندماج بين مفاهيم التسويق و إدارة الموارد البشرية ولد مصطلح "تسويق الموارد البشرية"، الذي لا يعتبر مصطلحا جديدا، فقد استخدمت بعض المرادفات لوصف تسويق الموارد البشرية من قبل الباحثين مثل: (LEVIONNOIS 1987) الذي أشار إلى مصطلح التسويق الداخلي، و الذي ينظر إلى الموظفين كعملاء داخليين للمؤسسة. و (IGALENS 1992) الذي تكلم عن التسويق الاجتماعي، و KOTLER الذي تكلم عن تسويق الناس.

كل المصطلحات السابقة كانت تدور حول تسويق الموارد البشرية، إلا أن تعريف Philippe LIGER في كتابه عن تسويق الموارد البشرية هو التعريف الأكثر شهرة و انتشارا، فبالنسبة إليه تسويق الموارد البشرية هو "الرغبة أو الإرادة لتطبيق منطق و تقنيات التسويق و الاتصالات من أجل جذب المرشحين طالبي العمل، و كسب ولاء الموظفين و الاحتفاظ بهم". فأساس تسويق الموارد البشرية هو استخدام تقنيات التسويق من أجل الأهداف الثلاثة الواردة في التعريف السابق (الجذب، الاحتفاظ بالمواهب، و الحفاظ عليها). و يعتبر الموظفون هنا أو الذين يمكن لهم العمل بالمنظمة مستقبلا كعملاء بالمعنى الحقيقي.

و يقوم تسويق الموارد البشرية على ثلاث ركائز هي: الاحتياجات، الزبائن أو العملاء، و أدوات الموارد البشرية، و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة عليها الاهتمام بتلبية احتياجات و توقعات مواردها البشرية على اعتبارهم عملاء، الأمر الذي يفرض عليها تحديد و معرفة الملف الشخصي للعملاء الحاليين و المتوقعين. لذلك فإنه من المهم لهذه الإدارة تطوير و اقتراح مجموعة من خدمات الموارد البشرية.²

2. الفرق بين تسويق الموارد البشرية و المصطلحات المشابهة

يختلف تسويق الموارد البشرية عن التسويق الداخلي و التسويق الاجتماعي، و يمكن توضيح هذا الفرق من خلال الجدول التالي:

¹ - Nawel BENSSALAH et Asya KHIAT, "Champ d'application du marketing dans la gestion des ressources humaines", Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume 2, Numéro 2, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, Université de Mascara, Mascara, 2017, p : 132

² - خديجة عرقوب، "أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Groupama"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2019، ص:

الجدول 4-4 مقارنة بين تسويق الموارد البشرية و
التسويق الداخلي و التسويق الاجتماعي

التسويق الاجتماعي	التسويق الداخلي	تسويق الموارد البشرية	
الإجابة على المتطلبات الاجتماعية للموظفين	اعتبار الموظفون كزبائن	بيع، كسب ولاء، التكيف	نقطة الانطلاق
تنشيط و هيكل سمعة و علامة مستخدم جيد	رفع رضا الموظفين عن طريق الأفعال و المبادئ المطبقة على المستهلكين	وضع سيورة شاملة و غير جزئية، إدماج عدة أبعاد تسويقية	الهدف
تسويق السمعة	الزبون	P4	المفهوم الأساسي
إعطاء معنى للعمل	تأسيس علاقة تجارية مع الموظفين	وضعية أو موقف شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية	الفلسفة
تنشيط سمعة صورة المستخدم، التحفيز	الفضاء التجاري للزبون	الآراء، التقسيم السوقي، التوقع، الزبائن، بيع قابلة استثمارية العمل، التوزيع، القيمة، المزيج التسويقي للموارد البشرية	الكلمات الأساسية
مصالحة العمال مع فهم محيطهم المهني	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	تقديم أو توضيح الخدمات و بيع منتجات الموارد البشرية	دور وظيفة الموارد البشرية
ترتكز على الاتصال و كل الأدوات التي من شأنها تحسين شعور الموظف داخل المؤسسة	من أجل تحسين رضا الموظفين، سياسة الإشهار الداخلي	مخطط دورة الحياة، مصفوفة التوقع، مصفوفة التقسيم، تحليل نظام التوزيع، التسعير، القيمة	الأدوات المستعملة

مصدر: رياض عبد القادر و آخرون، "تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2019، ص: 77-78

3. أهداف تسويق الموارد البشرية

تتمثل أهداف تسويق الموارد البشرية في هدفين رئيسيين: أحدهما داخلي، و الآخر خارجي، و هما:¹

- ✓ الهدف الداخلي: يتعلق الهدف الداخلي بموظفي المنظمة، حيث يهدف تسويق للموارد البشرية إلى جعل تجربة الموظفين داخل المنظمة جذابة و تعزز الولاء و الالتزام لديهم.
- ✓ الهدف الخارجي: يتعلق بالمرشحين الخارجيين المحتملين، و يهدف إلى جعل المنظمة جذابة، من خلال دعم العلامة التجارية للمنظمة، و استخدام قنوات التسويق و التوظيف الأكثر ملاءمة، و الاستحواذ على المهارات النادرة.
- لتحقيق ما سبق يجب على المنظمة الحفاظ على ما يلي:
- ✓ أن تكون و تظل "صاحبة العمل المفضل".
- ✓ زيادة الجاذبية للحصول على مزايا تنافسية في سوق العمل، لتكون المنظمة جذابة للفتات المستهدفة.
- ✓ توفير الظروف المثلى و المحافظة على الموظفين الحاليين، بتوفير البيئة التي تسمح لهم بنشر أفكارهم، و الاستخدام الأمثل للإمكانات، و هذا ما يسمح بخلق قيمة مضافة للعاملين، و توفير مساهمة كبيرة في نجاح المنظمة.
- ✓ التنفيذ الجيد لعروض و برامج الموارد البشرية الفريدة.
- ✓ تطوير و خلق صورة فريدة من نوعها لصاحب العمل (العلامة التجارية لصاحب العمل).

4. الجهات الفاعلة لتسويق الموارد البشرية ودورها

تسويق الموارد البشرية ليست مسؤولية مديريةية الموارد البشرية فقط، بل هي مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف، يقوم كل منها بمهام محددة كما يلي:²

أ. الإدارة العليا:

اتخاذ قرار تبني تسويق الموارد البشرية من مسؤوليات الإدارة العليا، التي من مسؤولياتها أيضا:

- ✓ تحديد الرؤية الاستراتيجية، و إنشاء المشروع بالتشاور مع الجهات الأخرى المعنية.
- ✓ توفير الموارد اللازمة و ضمان الالتزام وفقا للأهداف المسطرة.
- ✓ رفع مستوى الوعي و الإصغاء لدى المديرين، و تلبية مطالب العملاء الداخليين و الخارجيين.
- ✓ تحديد كيفية قياس التقدم و تعزيزه.

¹- جمعة خير الدين و آخرون، "واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية"، مجلة الاقتصاد و الأعمال، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الودي، الوادي، 2019، ص: 205

²- نعيمة زعرور و ونام حمداوي، "شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2018، ص: 146-147

ب. مديرية الموارد البشرية:

يتمثل دور مديرية الموارد البشرية في التنسيق، حيث أنها تلعب دور الوسيط بين الإدارة العليا و الجهات التشغيلية، فهي تقود تنفيذ خطة تسويق الموارد البشرية، و تقدم الدعم للمديرين لتحمل مسؤولياتهم من خلال التوعية و التدريب، و في هذا الصدد فمديرية الموارد البشرية مكلفة بمهمة خاصة تتمثل في مواجهة تحديات العلاقة بين الموظف و المنظمة.

ت. المديرين:

- يتحمل المدراء مسؤولية كبيرة في إنشاء و نجاح برامج الولاء، كونهم في اتصال مباشر و دائم مع الموظفين، و يتمثل دورهم في:
- ✓ تمكين الكل، و جعلهم على بينة من دورهم و تأثير عملهم على نتائج المؤسسة.
 - ✓ التعرف على أداء كل موظف، و مساعدتهم على التقدم، لجعلهم يعيشون تجربة عمل جميلة.
 - ✓ خلق بيئة عمل ودية، صحية، و تطوير الحوار الاجتماعي.
 - ✓ أن يكونوا منبهين لطلبات و توقعات الموظفين.
 - ✓ أن يكونوا لديهم قوة اقتراح.

ث. إدارة الاتصالات:

يمكن لإدارة الاتصال، إن وجدت في المنظمة، دعم و تأييد إدارة الموارد البشرية في أعمالها، حيث أنها ستعزز الصورة الاجتماعية للمؤسسة باعتبارها مرجع لصاحب العمل، و من مهامها ضمان أن يتم إعلام جميع الموظفين بأخبار مؤسستهم، و إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن الجوانب التي تمهم.

المطلب الرابع: بناء مخطط تسويق الموارد البشرية و عوامل نجاحه

حتى تمارس أي منظمة تسويق الموارد البشرية، لا بد من توافرها على بعض العوامل، كذلك يجب وضع خطة تتناسب و طبيعة هذه المنظمة.

1. بناء مخطط تسويق الموارد البشرية

أ. تشخيص الانطلاق:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتشخيص ولاء العاملين، و يهدف هذا التشخيص للكشف عن اختلالات استراتيجية الموارد البشرية كعدم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين، و إلى تحديد المزايا الحالية الأكثر تحفيزاً، إضافة إلى معرفة العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة و أولئك الذين يريدون مغادرتها، مع تحديد ذوي الكفاءات العالية و الأفراد الرئيسيين، و أخيراً دراسة المناخ العام لمعرفة توقعات العاملين تجاه المنظمة، و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتجزئة سوق العمل.¹

ب. تجزئة سوق الموارد البشرية

بعد الانتهاء من التشخيص، تتبع المنظمة استراتيجية للتمييز بين عروض الموارد البشرية من خلال إجراء أبحاث السوق، و استخدام تجزئة حكيمة ذات صلة بجميع الموظفين. هذا التقسيم يعد ضروريا لكل منظمة ترغب في الحصول على أفضل

¹ - محمد الأمين مشرور، مرجع سابق، ص: 242

المواهب، "فالتقسيم في إدارة الموارد البشرية هو، أولاً و قبل كل شيء، تقسيم الموظفين إلى فئات تكون أساليب إدارتهم مختلفة على أساس معايير موضوعية"، وهذا يتطلب نوعين من بحوث السوق: دراسة داخلية و الأخرى خارجية.

سيكون الغرض من الدراسة الداخلية: هو تكوين فكرة عن احتياجات و توقعات الموظفين، في حين تهدف الدراسة الخارجية إلى جذب أفضل المواهب و بناء صورة المنظمة. و يستخدم هذا النوع من الدراسات التقنيات الاجتماعية و النفسية لفهم السلوكيات الفردية و الجماعية (التي هي مصدر مهم للمعلومات لتسويق الموارد البشرية).

في التسويق، التجزئة تعني تقسيم السوق إلى بعض الأجزاء تكون متجانسة قدر الإمكان، من أجل وضع سياسة تسويق لكل واحد من هذه الأجزاء، أما في مجال تسويق الموارد البشرية، فإنه يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحديد مجموعات متجانسة من أجل تطبيق خطة التسويق المطابقة لتوقعاتهم، و يمكن استخدام عدة أنواع من التجزئة، و كل منظمة تختار ما يناسبها.

بمجرد اكتمال التقسيم، تسخر المنظمة جهودها للشرائح المهمة، أي المواهب التي تسعى إلى جذبها و الاحتفاظ بها من خلال إجراءات الموارد البشرية المناسبة لها، و من المهم معرفة خصوصيات كل شريحة من أجل جعلها تعيش و تعمل بشكل جيد داخل المنظمة، و لتحقيق الاستفادة القصوى من تنوع السلوكيات، يعمل التقسيم عن طريق الاستهداف الذي يسمح بتلبية احتياجات كل شريحة.

و تسمح هاتان التقنيتان، التجزئة و الاستهداف، للمنظمة بتصميم صيغة استراتيجية تمزج بين المتغيرات التسويقية الأربعة المطبقة على إدارة الموظفين للحصول على مزيج تسويق يعنى بالموارد البشرية.¹

ت. المزيج التسويقي

يتكون المزيج التسويقي في تسويق الموارد البشرية من أربعة عناصر (4P) كالمزيج التسويقي للسلع، و هذه العناصر الأربعة هي على التوالي:

✓ المنتج: الخدمات التي تقدمها المؤسسة للموارد البشرية (كبرنامج التدريب).

✓ السعر: عموماً ما يعادل تكلفة الخدمة.

✓ سياسة التوزيع: التوزيع المباشر للخدمات المقدمة للموارد البشرية.

✓ الإعلان: أي الاتصالات كسياسة المؤسسة في توظيف الموارد البشرية.²

2. بناء العلامة التجارية لصاحب العمل

يعتبر مفهوم العلامة التجارية لصاحب العمل من المواضيع الحديثة، حيث يعود ظهوره إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي، كاستجابة للمشاكل التي تعاني منها المنظمات فيما يتعلق بالجاذبية و الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، حيث تميزت

¹ - Salah Eddine Sofiane AMARI et Amine MOKHEFI, " Démarche Marketing des Ressources Humaines Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents", Beam Journal of Economic Studies, Numéro 3, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, Centre Universitaire de Tissemsilt, Tissemsilt, 2018, p : 7- 8

² - جمعة خير الدين و آخرون، مرجع سابق، ص: 205- 206

تلك الفترة ببرز ما يعرف بـ "حرب المواهب"، فأصبحت الكفاءات هي من تختار الشركات التي ترغب في العمل بها و ليس العكس، و هنا أصبحت المنظمات في حاجة إلى تمييز نفسها لتوضيح قيمتها المضافة باعتبارها صاحبة عمل.¹

و ما يصلح هنا لعلامة تجارية واسعة الانتشار كسلسلة مطاعم أو شركة عالمية لصنع الأحذية الرياضية، يصلح أيضا لشركة المحلية أو تلك المتخصصة في قطاع معين، فبناء سمعته طيبة حتى ضمن بيئة مصغرة يعتبر أرض خصبة لجلب موارد جديدة و يمنح صورة صاحب العمل الجذاب.²

و يتيح هذا النهج للمنظمة فرصة أن تكون مميزة مقارنة بمنافسيها، و بهذه الطريقة ستمكن من جذب أفضل المرشحين و الحفاظ على نخبة موظفيها. و تعرف العلامة التجارية لصاحب العمل بأنها "مجموعة المميزات الوظيفية، و الاقتصادية، و النفسية، التي ينطوي عليها العمل، و التي يتم بها تعريف المنظمة كصاحب عمل". و الواقع أن العلامة التجارية القوية لصاحب العمل تمكنه من جذب المواهب المستقبلية، و الحد من معدل الدوران، و تعزيز التزام الموظفين، و من ثم خفض تكلفة التوظيف.³

إن وضع المنظمة لعلامة تجارية للتوظيف يساهم في تحقيق عدة فوائد، سواء على المدى القريب أو البعيد، و منها:

✓ خفض التكاليف من خلال الاستفادة من المواهب الداخلية و تجنب التوظيف.

✓ زيادة ولاء الموظفين و الشعور بالانتماء.

✓ تعد مصدر للقيمة للموظفين الحاليين و المحتملين، و للمنظمة نفسها.

✓ جذب و تحسين نسبة المرشحين اللذين لديهم ملف شخصي ثري.

✓ تحسين سمعة المؤسسة بصفتها رب العمل المفضل.

بالإضافة إلى الفوائد السالفة الذكر فإن العلامة التجارية لصاحب العمل، كونها تعمل على جذب المواهب الأفضل و الاحتفاظ بها، فإنها تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية و الحفاظ عليها، كما تخلق قيمة للمساهمين و تساهم في تحسين الأداء المالي للمنظمة ككل.⁴

و من أجل بناء علامة تجارية لصاحب العمل ينبغي على المنظمة أن تتبع الخطوات التالية:⁵

¹ - مباركة رابحي و آخرون، " بناء و تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018، ص:

² - - Philippe LIGER, **Le marketing des ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2007, p : 28

³ - Salah Eddine Sofiane AMARI et Amine MOKHEFI, op cit, p : 10

⁴ - مباركة رابحي و آخرون، مرجع سابق، ص: 111

⁵ - مباركة رابحي و آخرون، مرجع سابق، ص: 113- 114

- ✓ وصف الخصائص الحالية للعلامة التجارية لصاحب العمل، أي كيف ينظر للمؤسسة من قبل الموظفين و المرشحين للعمل.
- ✓ وصف الخصائص المستقبلية (الرؤية) للعلامة التجارية لصاحب العمل، أي كيف ترغب المؤسسة أن ينظر لها.
- ✓ تحديد الفجوة بين العلامة التجارية الحالية لصاحب العمل و تلك المرغوب فيها.
- ✓ اتخاذ الإجراءات الهادفة إلى القضاء على الفجوة بين العلامة التجارية الفعلية و المطلوبة لصاحب العمل.
- ✓ مراقبة نتائج الإجراءات المتخذة، و تغيير خطة القضاء على الفجوة إن لزم الأمر ذلك.

3. عوامل نجاح تسويق الموارد البشرية

يحتاج نجاح تسويق الموارد البشرية إلى توفر بعض العوامل المتمثلة في الآتي:¹

- ✓ تطوير حالة ذهنية جديدة داخل المؤسسة، اعتمادا على مراجعة علاقة صاحب العمل بالموظف، حيث يعد هذا الأخير كالزبون الأول للمنظمة، و إرضاءه يتكيف مع إرضاء الزبون الأخير.
- ✓ تخصيص الوسائل المطلوبة لتطبيق تسويق الموارد البشرية.
- ✓ تكيف عمليات إدارة رأس المال البشري التي تعكس وضعية صاحب العمل.
- ✓ اعتماد منهج كامل مماثل لذلك المطبق في التسويق، فالاتصال و العلامة التجارية لصاحب العمل ليست سوى بعض من المكونات.
- ✓ التوازن بين الإجراءات الداخلية و الخارجية، أي ألا يكون للمؤسسة القدرة على الجذب مثلا و لكن لا يمكنها الاحتفاظ بمواهبها.
- ✓ التأكد من أن ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي جاهزان بما فيه الكفاية لتبني تسويق الموارد البشرية.
- ✓ اشتراك جميع الجهات الفاعلة، فتسويق الموارد البشرية ليس فقط مجرد قضية من قضايا إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تعزيز سياسة التواصل المستمر بين الموظفين، مدير الموارد البشرية و الإدارة العليا من خلال تنشيط الحوار المفتوح الجماعي و الفردي.

المبحث الرابع: الرضا الوظيفي غاية المؤسسة الاقتصادية

تعمل المنظمات لتوفر حالة من الرضا و الاستقرار النفسي لدى عمالها، مما يخلق مناخا عاما داخلها يكون محفزا للإبداع، و تحقيق أعلى مستويات الأداء، و هذا ما يعود بالنفع على مردودية المنظمة، و كذلك على النتائج السنوية التي سيتم تحقيقها.

¹- نعيمة زعرور و ونام حمداوي، مرجع سابق، ص: 146

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل بعضها له آثار إيجابية، و أخرى تصنف في خانة المشبطات التي تقف دون تحقيقه.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

عادة ما يشير مفهوم الرضا لوحده إلى رضا المستهلك، فقد عرف EVRARD سنة 1993 الرضا "بالحالة النفسية التي تأتي بعد تجربة استهلاكية". أما Sylvie LIOSSA فقد عرفت الرضا سنة 1997 بأنه "يستند إلى مقارنة الأداء المتصور للخدمة مع معايير أنشئت مسبقاً".¹

أما الرضا الوظيفي فهو "ذلك الشعور النفسي بالارتياح و القناعة بالعمل الذي يؤديه الفرد مقابل ما يتلقاه من عائد"، و يعرف أيضا بأنه " أنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية، و الاجتماعية، و الاقتصادية، و الإدارية، و الفنية، المتعلقة بالوظيفة"، و في تعريف آخر، هو "الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته و يشبع رغباته، مما يجعله مقبلا على عمله بحماس و رغبة و يحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية".²

2. أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو جزء من الرضا العام يختص بالعلاقة التي تمكن الفرد من أداء عمله، و الاستمرار عليه، و الإبداع فيه، كما يبعث الرضا الوظيفي الطمأنينة في قلب العامل، فعندما يشعر المرء بالرضا عن نفسه و عمله، فإنه يشعر بسمو الروح، و علو الهمة و نشاط الذهن، فيركز طاقاته على عمله و تزداد إنتاجيته. أما عدم رضا الموظف فإنه يؤدي إلى تدمره من العمل مما يدفعه إلى التغيب، التمارض (أي اللجوء إلى تبرير غيابه بالمرض)، كثرة الشكاوى، الإضراب عن العمل، أو إلى ترك العمل و الاستقالة منه، مما يعتبر إنذارا مبكرا لإدارة الموارد البشرية التي تكون مطالبة باتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بالعمال، و بالتالي تجنب ارتفاع التكاليف و الانعكاسات غير المرغوبة على الجودة و المردودية.³

3. خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص، نذكر منها:⁴

✓ يتعلق الرضا الوظيفي بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنسان فتتباين أنماطه من موقف الآخر، و من دراسة الأخرى.

¹ - Christian BARBARAY, *Satisfaction fidélité et expérience client*, Dunod édition, Paris, 2016, p : 5

² - محمد الأمين سلامي، "أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 2019، ص: 142

³ - كمال مولوج و آخرون، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2019، ص: 132

⁴ - محمد الأمين سلامي، مرجع سابق، ص: 143

- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل و مع بيئة العمل، و ناشئة أيضا عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور إلى تحقيق أهداف العمل و غاياته.
- ✓ رضا الفرد عن عنصر معين لا يعني رضاه عن العناصر الأخرى.
- ✓ الرضا الوظيفي موضوع فردي لأن الإنسان مخلوق معقد، لديه حاجات و دوافع مختلفة، و ما يمكن أن يحقق الرضا لشخص ما، قد يسبب عدم رضا لشخص آخر.
- ✓ تتعدد مفاهيم و طرق قياس الرضا الوظيفي لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين، نتيجة لاختلاف مداخلهم و مذاهبهم.

4. معوقات الرضا الوظيفي

توجد الكثير من العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي، و من أهمها ما يلي:¹

أ. الوظيفة أقل من الكفاءة:

تدفع الظروف أحيانا بعض الأفراد إلى العمل في مناصب أقل من كفاءتهم، كأن تقل فرص وجود وظيفية تلائم التعليم الذي تلقوه، الظروف الاقتصادية القاهرة، أو طول الفترة بين تخرج الطالب من الجامعة و استلام منصب العمل، إلى غير ذلك من الأسباب.

ب. لوم الماضي

يلجأ بعض الأفراد إلى لوم الماضي و يعتبرونه السبب الذي أدى بهم إلى الحالة التي وصلوا إليها، لعدم تمكنهم من الانتقال من عملهم إلى عمل آخر، أو إخفاقهم في اختيار المهنة المناسبة لهم، أو عدم تلقيهم للنصح من قبل المختصين، و خاصة في المراحل الثانوية.

ت. العمل الروتيني

إن تكرار نفس النشاطات بصفة دائمة و يومية، يؤدي إلى الشعور بالروتين الذي يخلق نوع من عدم الرضا لدى العامل، كما يؤثر كذلك الحجم الساعي للعمل على العامل.

ث. التفكير السلبي

قد تلازم الأفكار السلبية بعض الأفراد، خاصة ذوي الحالات المرضية، و هذا ما يؤدي إلى الإحباط و كبح الطموحات التي يسعى العامل إلى تحقيقها، و مما يخلق هذا النوع من التفكير ظروف العمل غير المناسبة و الإعلام و الدعاية السلبية وسط العمال.

¹ - نبيلة بوودن، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2018، ص: 154- 156

ج. الخلاف مع الرؤساء

تساهم العلاقات السيئة بين المشرف و المرؤوسين في خلق حالة من الشعور بعدم الرضا لدى العمال، و يحدث هذا عندما لا يتفهم عماله و لا يشعر بطروفهم.

ح. ضعف الأجر

يعتبر ضعف الأجر من أهم العوائق في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، فهو يعتبر مؤشر لمكانة الفرد في المجتمع و وسيلة تسمح للعامل بتحقيق حاجاته و رغباته.

خ. التقدم التكنولوجي

يؤدي التقدم التكنولوجي في بعض الأحيان إلى إحباط العمال خوفا من التسريح أو العجز على تشغيلها، و هذا ما يجعل العمال في حالة خوف على مناصبهم.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

لقد تعددت النظريات التي ناقشت موضوع الرضا الوظيفي، و سنقتصر هنا على ذكر أهمها، فبالإضافة إلى نظرية ماسلو التي تطرقنا لها في الفصل الأول، نورد النظريات التالية:

1. نظرية ذات العاملين:

توصل Fredrick HERZBERG من خلال دراسته التي أجريت سنة 1959 إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، و هي الرضا و الاستياء، و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء.

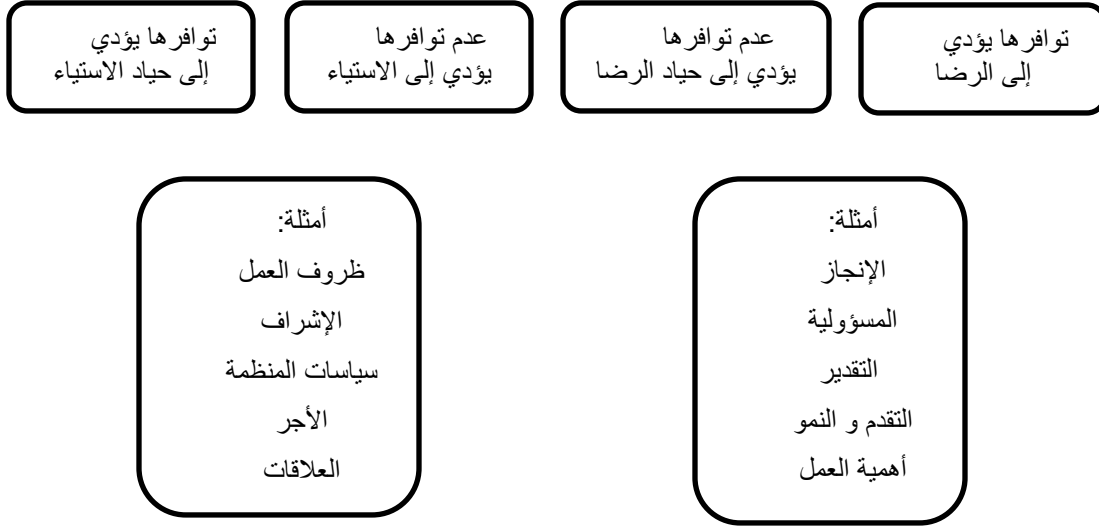
❖ العوامل الدافعية: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع للسلوك، هذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء.

❖ العوامل الوقائية: يعتبر توافرها ضروري لتجميد مشاعر الاستياء، و لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأداء، و هذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، أداء عمل ذو أهمية و قيمة للمنظمة...

بالرغم من تعرض هذه النظرية للعديد من الانتقادات، إلا أنها صمدت كنظرية حاولت أن تفسر كيف ينشأ الرضا و السلوك الدافعي لدى الأفراد، و يمكن تمثيل هذه النظرية كما يلي:¹

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 89-

الشكل 4-7 تمثيل نظرية العاملين Herzberg



مصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 90

2. نظرية MACLELLAND

يرى MACLELLAND أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الرغبة في الإنجاز، الرغبة في الانتماء و الرغبة في القوة و النفوذ، و تحدث هذه الرغبات في آن واحد و بدون تسلسل، و لكن بدرجات متفاوتة من شخص إلى آخر، فالمهتمون بالإنجاز يضعون لأنفسهم أهداف معتدلة و يميلون للعمل وحدهم، أما المهتمون بالانتماء فيميلون إلى الحرص على العلاقات، و ينالون الرضا من خلال بناء علاقات مع الآخرين، فيما يحصل المهتمون بالنفوذ على الرضا من خلال اكتساب القوة و القدرة في التأثير على الآخرين.¹

3. نظرية العدالة:

تقوم نظرية العدالة ل Stacy ADAMS التي ظهرت سنة 1963 على أن العدالة و المساواة بين الأفراد في عملهم هي الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنسبة للنتائج التي يحصلون عليها من العمل، ثم بمقارنة نسبة مدخلاتهم إلى نتائجهم مع الآخرين.

فإذا أدرك الفرد أن العائد الذي يحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا، و العكس بالعكس، و كذلك الأمر عند المقارنة مع الأفراد الآخرين، فإن رأى أن المكافآت توزع على كل عامل بطريقة عادلة فسيشعر بالرضا، و إن كان التوزيع غير

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص: 123- 124

عادل فسيشعر بعدم العدالة في التوزيع، و هذا ما يجعله غير راض عن العمل، و يدفعه للعمل على إعادة المساواة بين ما يؤديه من عمل و ما يحصل عليه من عوائد من خلال ما يلي:¹

✓ تقليل الجهد المبذول في العمل.

✓ المطالبة بزيادة الأجر.

✓ الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

✓ ترك العمل بالمنظمة.

4. نظرية التوقع:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية قبل إبداء سلوك معين، و قد وضع أسس هذه النظرية Vector VROOM سنة 1964، و فيها يعتبر أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، و ترى هذه النظرية أن:

✓ الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، و أن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم عوائده.

✓ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

○ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

○ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

○ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و حاذية له.

✓ العناصر الثلاثة السابقة (التوقع، و الوسيلة، و المنفعة) تمثل تقدير شخصي للفرد، و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد مختلف عما يشعر به فرد آخر.

✓ ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، و إعطائها تقديرات و قيم، و عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكبر.²

5. نظرية القيمة

تعتبر نظرية LOCKE التي ظهرت سنة 1969 من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل، و حسب هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره تحكمها ثلاث نواحي هي:

✓ مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.

¹- سعاد عبد الوهاب، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم سياسية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص: 102-104

²- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص ص: 97-99

✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يتجلى تأثير هذه العوامل بحساب الفرق بين ما يأمله الفرد من العمل و ما يحصل عليه فعلا، ثم ترجيحه بالأهمية النسبية لهذا العنصر، و من ثم درجة الرضا عنه، وكلما كان الفرق كبيرا و الأهمية النسبية عالية، كان مستوى عدم الرضا مرتفع. و تؤكد نتائج بعض البحوث الحديثة فروض هذه النظرية كأبحاث LOCKE & LATHAN فيما يعرف بنظرية الأهداف التي ستتطرق إليها لاحقا.¹

6. نظرية الحاجات المعدلة:

نظرية أخرى أقل شهرة، تعود إلى ALDERFER و قامت بناء على الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو، و هي تختلف عنها في أنه قسم الحاجات إلى ثلاثة أقسام، حاجات البقاء، حاجات الانتماء، و حاجات النمو، كما أن هذه الحاجات ليست مرتبة ترتيبا تصاعديا، و يمكن أن تتوافر جميعا عند شخص واحد في نفس الوقت، و يمكن لهذا الشخص أن ينتقل من حاجة إلى أخرى في الاتجاهين على عكس نظرية ماسلو.² و قد ظهرت هذه النظرية سنة 1972 و هي تعرف أيضا بنظرية ERG و يمكن اعتبارها تلخيصا لنظرية تدرج الحاجات لماسلو حيث هرم الحاجات يكون كما يلي:

✓ Existence: أي الحاجة إلى البقاء، و تشمل الحاجات الضرورية التي تضمن بقاء الفرد على قيد الحياة، و هي تقابل المستوى الأول و الثاني في سلم ماسلو.

✓ Related Needs: الحاجة إلى الانتماء و الارتباط، و تمثل درجة ارتباط الفرد مع بيئته و علاقاته مع الآخرين في المجتمع.

✓ Growth: أي الحاجة إلى التطور، و هي كل ما يتعلق بتطور إمكانيات الفرد و استعداداته، بما فيها الحاجة إلى التقدير و تحقيق الذات.³

7. نظرية التعارض

أبرز LOWLER سنة 1973 فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من أدائه لعمله و ما يحصل عليه فعليا، و تحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره الذي يتقاضاه فعلا، و ما يجب أن يحصل عليه في نظره، و إن حصل تعارض بين ما توقع العامل و ما حصل عليه فإنه لا يكون هناك رضا، و في حالة التساوي بين المتوقع و الواقع يكون العامل راضيا، و حين يفوق الأجر ما توقعه فالنتيجة ستكون الشعور بالذنب أو التوتر و عدم الارتياح.

¹- رشيد قوادري، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2017، ص: 115

² - Claude LEVY-LEBOYER, *La motivation au travail modèles et stratégies*, Editions d'organisation, Troisième édition, Paris, 2006, p : 41- 42

³- منير بلالي، أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلدية 2، البلدية، 2018، ص: 93

و الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل، و يؤخذ عليها اقتصار LOWLER في دراسته على بعد واحد من أبعاد الرضا عن العمل و هو الأجر، بينما في الواقع لا يكون العامل راضيا عن عمله إلا إذا كان ما يتوقعه يطابق أو يقارب مختلف أبعاد الرضا الوظيفي كالترقية، زملاء العمل، الإشراف، و غيرها مما ينتظره من وظيفته، و ليس فقط الأجر المادي الذي يتقاضاه.¹

8. نظرية عملية المقاومة:

قدم LANDY 1978 طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعي نظرية عملية المقاومة، وضح من خلالها أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سيتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن مع أن هذه المكافأة تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في البداية منها بعد ست سنوات. و حسب LANDY " فهناك بعض العوامل الآتية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، و لأنه ينظر إلى الرضا و عدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية، و لو جزئيا على الأقل، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي " .

و يرى LANDY كذلك "أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا هناك عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، و العكس صحيح، عندما نكون غير سعداء، فإن هناك عاملا ذاتيا يقاوم تلك الحالة العاطفية و يحاول إبعادنا عن هذا الحزن و نقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء".

و يفترض LANDY بأن هذه الحالة العاطفية المفرطة تؤذي الفرد، و لكن ذلك العامل الذاتي يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة، و يعتبر المسؤول عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي، و قد أوضح LANDY و TRUMBO سنة 1980 بأن نظرية عملية المقاومة تعتبر حديثة في ذلك الوقت، و يصعب الحكم على صحتها، و لكنهما أكدا أنها تمثل "طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي".²

9. نظرية الأهداف

ظهرت هذه النظرية سنة 1990، و هي تعود لكل من LOCKE & LATHAN و تعتبر امتداد لنظرية القيمة لـ LOCKE، تنطلق من افتراض أن هناك علاقة بين أداء العمال و المقصود من الأهداف، فقد لاحظ LOCKE أن استشارة سلوك الفرد تابع للهدف الذي يريد بلوغه، و تتأثر النتيجة بطبيعة الأهداف، و قيمتها بالنسبة إلى الفرد، و طريقة تحديدها (مشاركة الأفراد، أو تحديدها ثم تكليفهم). و هذا يعني أن دافعية الفرد و أدائه يرتفعان إذا كان للفرد هدف يسعى لبلوغه، بشرط أن يكون هذا الهدف مدركا و واضحا عند الفرد، و قد قام بالمشاركة في تحديده، و هو يمثل قيمة خاصة بالنسبة إليه. و كلما ارتفعت درجة صعوبة الهدف زادت جاذبيته بالنسبة للفرد، و يرتفع تبعاً لذلك التزام الفرد و مواكبته للعمل و التقدم لتحقيق هذا الهدف.

¹ - منير بلالي، مرجع سابق، ص: 99- 100

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 103- 104

إن من أهم المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي مدى قدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة و منفعة عالية للفرد، و حسب LOCKE فإن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة و الأهمية للحاجات التي يريدتها، و مدى ملائمة وظيفته و مستواه الوظيفي مع رغباته و أسلوبه في الحياة.¹

المطلب الثالث: مقاييس الرضا الوظيفي

نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها الرضا الوظيفي فقد اهتم العلماء بقياسه، و تعتمد المنظمات طرق موضوعية و أخرى ذاتية لتحديد مستوى الرضا لدى أفرادها.

1. المقاييس الموضوعية

أ. الغياب

يعتبر الغياب مؤشر على درجة نفور الفرد و عدم رضاه عن عمله، حيث أن عدة دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و الغياب عن العمل، و الغياب هو "الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه"، فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل و أكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله". و مع ذلك فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، مثل المرض و حوادث العمل. و يمكن قياس الغياب بالطرق التالية:²

✓ معدل الغياب الكلي = العدد الكلي لأيام الغياب \ العدد الكلي للعمال.

✓ معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة = مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة \ (عدد أيام العمل في نفس الفترة × متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة).

حيث:

✓ مجموع أيام التغيب للأفراد: هو مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

✓ عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.

✓ متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد بين أول الفترة و آخرها.

كما تقوم المنظمات بإجراء مقارنات بين معدلات الغياب المسجلة بين مختلف الأقسام، و خلال فترات زمنية متباعدة، و بناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى، و في أي قسم من أقسام المنظمة تقع، و بالتالي تحديد مواقع الرضا و عدم الرضا عن العمل.

¹- منير بلالي، مرجع سابق، ص: 101- 102

²- جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص:

ب. ترك العمل:

تدل حالات ترك العمل الطوعية عن طريق الاستقالة مثلا على عدم رضا الفرد عن العمل و وجود اختلال في سياسات و برامج العمل، أما بقاء العامل في وظيفته فيعتبر مؤشرا لارتباطه بهذه الوظيفة و رضاه عنها. و يحسب معدل ترك العمل، و يعرف أيضا بمعدل الدوران كما يلي: ¹

$$\text{معدل دوران العمال} = \text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة} \backslash \text{متوسط عدد العاملين} \times 100$$

ت. البيانات الثانوية:

يمكن استنتاج مستوى رضا العاملين من بيانات أخرى متاحة بالمنظمة لكنها ترتبط بطريقة غير مباشرة بالأفراد كمعدل الإنتاج، الإنتاجية، عدد شكاوى العملاء... و تحليل هذه البيانات يمكن أن يكون مفيدا إلى حد ما في تحديد مدى رضا الأفراد على العمل بالمنظمة. ²

2. المقاييس الذاتية

المقاييس الذاتية عبارة عن طريقة مباشرة، تهدف لاستطلاع آراء الأفراد، فردا فردا، بخصوص الرضا الوظيفي، و من أشهرها ما يلي: ³

أ. الاستمارة:

عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الموظفين من أجل قياس مدى رضاهم عن عملهم في المنظمة، و من الاستمارات الأكثر شيوعا:

✓ المؤشر الوصفي للوظيفة.

✓ استبيان مينيسوتا للرضا.

✓ استبيان بيان الرضا الوظيفي ل LAROCHE و VIATOR.

✓ استبيان الرضا عن الأجر.

ب. المقابلة الشخصية:

المقابلة هي "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات". و من إيجابياتها أنها تسمح بكشف بعض الجوانب التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق المقاييس الأخرى، كما أنها مفيدة في استجواب ذوي المستوى المحدود أو الذين يتعذر عليهم الإجابة على الاستمارة كتابة.

¹ - نبيلة بوودن، مرجع سابق، ص: 146

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 111

³ - نبيلة بوودن، مرجع سابق، ص ص: 146 - 149

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

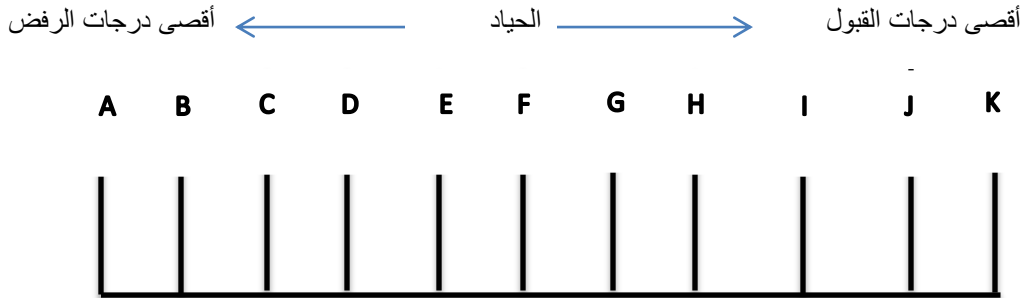
تعتمد المنظمات على عدة طرق و أساليب لقياس مستوى الرضا لدى أفرادها، نقتصر هنا على ذكر المشهور منها.

1. طريقة الفواصل المتساوية لترستون

قدمت هذه الطريقة سنة 1928 من طرف THURSTONE، و تقوم على وصف الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله، حيث يوضع المقياس على شكل هرم في قمته جمل تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية، و في نهايته جمل تمثل أقوى الاتجاهات السلبية، و توضع النقط بالتدرج من قوة الإيجاب إلى ضعفه، و يطلب من كل فرد أن يقرر إذ كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لمشاعر الرضا العام (كما يوضحه الشكل الموالي)، فالحروف من A إلى E تشير إلى السالب، و من G إلى K إلى الاتجاه الموجب، أما E فيشير إلى الحياد.

و انتقدت هذه الطريقة لأن القيمة الخاصة بكل جملة محددة مسبقا من قبل المحكمين، كما أنها تحتاج إلى جهد كبير في إعداد المقياس، بالإضافة إلى أنها لا تعطينا فكرة عن شدة الاتجاه لأن الموافقة على نفس العبارة تصحح دائما بنفس الطريقة بصرف النظر عن شدة اتجاه المستجيب لها.¹

الشكل 4-8 تمثيل طريقة الفواصل المتساوية



مصدر: جلال عبد الحليم، مرجع، مرجع سابق، ص: 207

2. طريقة التدرج التجميعي لليكارث

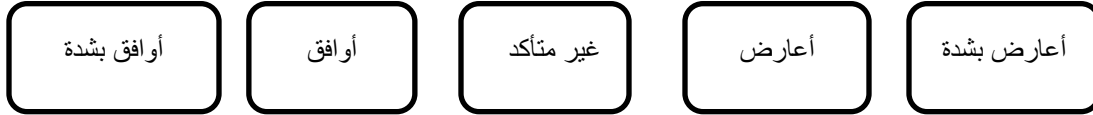
في مقاله المنشور سنة 1932 في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، قدم ليكارث مقياسه الجديد لقياس الاتجاهات، و هو أسهل من مقياس ترستون، فهو لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم العبارات، و يكون مطلوبا فقط من الفرد المستجوب تحديد درجة موافقته على كل عبارة من عبارات الاستبيان بأن يختار واحدة من بين عدة بدائل، كما يوضحه الشكل (4-9)، و تعطي الإجابات التي يقدمها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على كل العبارة، و يجب إتباع الخطوات التالية عند استعمال مقياس ليكرت:²

¹- جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 203-205

²- نبيلة بوودن، مرجع سابق، ص: 150-151

- ✓ بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة يكون بعضها بصيغة الإيجاب و بعضها الآخر بصيغة السلب.
- ✓ اختيار عينة لإجراء البحث، و جمع الإجابات المختلفة.
- ✓ جمع كل النقاط لمجموع العبارات و الأفراد المكونين للعينة.
- ✓ فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة و مقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.
- ✓ استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
- ✓ تحديد العبارات النهائية للمقياس و إعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير ملائمة.

الشكل 4-9 تمثيل مقياس ليكرت الخماسي



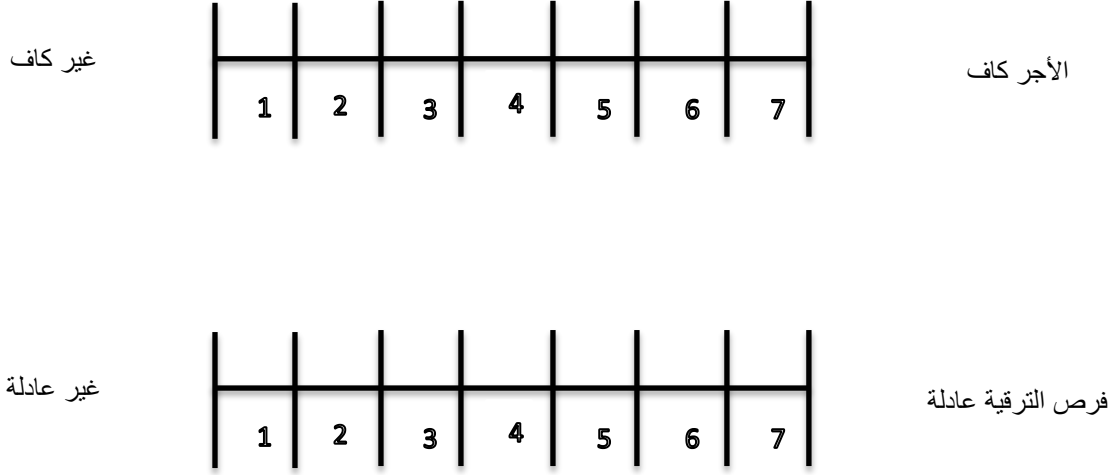
مصدر: نبيلة بوودن، مرجع سابق، ص: 150

3. طريقة الفروق ذات الدلالة ل OSGOOD

تم وضع هذه الطريقة سنة 1957 من قبل كل من OSGOOD، SUCI و TENNENBAUM، و حسب هذه الطريقة فإن قياس الرضا يتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية، و يمثل قطبا المقياس الجزئي صفتان متعارضتان بينهما عددا من الدرجات، و يطلب من الفرد اختيار التقدير المتلائم، كما يوضحه الشكل (4-10)، حيث تدل النقاط من (5 إلى 7) على الاتجاه الإيجابي، النقاط (من 1 إلى 3) على الاتجاه السلبي، بينما تدل النقطة (4) على الحياد. و يتم جمع الدرجات التي أعطاها الفرد، ثم اختبار هذا المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بكل جانب من جوانب العمل، و تستبقى المقاييس التي يكون ارتباطها عاليا بالمجموع، و يتم استبعاد المقاييس ذات الارتباط المنخفض من القائمة النهائية للمقاييس.¹

¹ - جلال عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 207-208

الشكل 4-10 تمثيل طريقة الفروق ذات الدلالة



مصدر: جلال عبد الحليم، مرجع، مرجع سابق، ص: 207

4. طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة

ترجع هذه الطريقة إلى HERZBERG و قد أخذها عن FLANAGAN لقياس سلوك العامل، و تعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها العامل في مجال عمله، فيتم توجيه سؤالين أحدهما سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد بالاستياء و الآخر إيجابي يتعلق بالمواقف التي يشعر فيها العامل بالسعادة، و تكون صيغة السؤالين كالتالي:

✓ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور.

✓ حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور.

و تبقى هذه الطريقة ناقصة رغم صلاحيتها للقياس، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بجاذبة واحدة فقط، و هذا غير كافي لوصف مشاعر الاستياء أو السعادة لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متداخلة، كما أن هذه الطريقة غير قادرة على تحديد درجة الرضا عن العمل، فهي تبين فقط وجود الرضا أو عدم وجوده دون تحديد مستوى هذا الرضا الذي يشعر به الفرد اتجاه عمله.¹

¹ - نبيلة بوودن، مرجع سابق، ص: 152- 153

خلاصة الفصل الرابع

عرفت تنمية الموارد البشرية تطورا ملحوظا لا سيما مع نهاية القرن الماضي و بداية القرن الواحد و العشرين، مستفيدة من التطور الهائل الذي حدث في قطاعات الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات مما وفر البنية اللوجستية اللازمة لإدارة الموارد البشرية الحديثة. فبرزت عدة مصطلحات جديدة في مجال تنمية الموارد البشرية لم تكن موجودة من قبل كالتمكن، المهوبة، تسويق الموارد البشرية... و غيرها.

في هذا الصدد، مكنت مختلف البرمجيات المتاحة لتنمية الموارد البشرية من تطوير إدارة المسار المهني، حيث صار متاحا للفرد المشاركة في تخطيط مساره المهني بناء على ما تتيحه المنظمة التي ينتمي إليها، هذه الأخيرة تحاول أن تنوع ما أمكن في المسارات المهنية لأفرادها (تدرج في سلم القيادة، تخصص...) تجنبا لوقوع أفرادها في الجمود الوظيفي.

كذلك أدركت المنظمات أهمية المواهب، و الدور الذي قد تلعبه في نجاح أو فشل هذه المنظمات، فمع بداية حرب المواهب صار لزاما على المنظمات بذل جهد أكبر في سبيل الاستقطاب و المحافظة على المواهب، مما حتم عليها وضع نظام متكامل لاكتشافها، إدارتها، و الحفاظ عليها، خوفا من تركها للعمل و التحاقها بالمنظمات المنافسة.

و من بين الوسائل الحديثة التي تستعملها المنظمات للحفاظ على أفرادها المتمكنين، فالأفراد الممكّنين يكونون أكثر ارتباطا بعملهم، نظرا لشعورهم بالاستقلالية في الطريقة التي يرونها مناسبة للقيام به، كذلك المنظمة المتمكنة ستخلص من العراقيل البيروقراطية مما يتيح السرعة في اتخاذ لقرارات، و سهولة دوران المعلومات بين أفرادها. تعمل المنظمات أيضا على إرساء ثقافة تسويق الموارد البشرية داخلها، أي تطبيق مبادئ التسويق (مزيج تسويقي، العلامة التجارية...) في التعامل مع موظفيها سواء الحاليين أو الذين سيتم توظيفهم في المستقبل.

إن كل ما سبق تمهد من خلاله المؤسسة إلى خلق حالة من الرضا لدى موظفيها، و هذا ما يعرف بالرضا الوظيفي، و الذي كان موضوع أبحاث و نظريات عديدة، لا سيما في النصف الثاني من القرن الماضي، استغلته المنظمات لقياس مدى الرضا التي تحظى به كصاحبة عمل، من خلال قياس مؤشرات موضوعية كالغياب و معدل الدوران، أو توزيع استبيانات على أفرادها، و تحليلها بالبرامج المخصصة لذلك كبرنامج SPSS.

الفصل الخامس

أهم مرتكزات تنمية الموارد البشرية
بمؤسسة سوناظراك

تمهيد

في هذا الفصل، و المعنون أهم مرتكزات تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناطراك، سنقدم نظرة تحليلية لممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة، و قد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديوان فارل، المعروفة اختصارا باسم مديرية GPDF، و هي إحدى مديريات مؤسسة سوناطراك التي تتبع، حسب الهيكل التنظيمي للشركة، نشاط النقل بالأنابيب، تتمثل مهمتها الأساسية في نقل الكميات المطلوبة من الغاز الطبيعي من منطقة حاسي الرمل إلى إسبانيا و البرتغال مرورا بأراضي المملكة المغربية.

اعتمدنا في جمع البيانات في هذا الفصل بشكل أساسي على تحليل مختلف الوثائق التي وضعت تحت تصرفنا، لا سيما تقارير الحصيلة السنوية للموارد البشرية لسنوات 2015 إلى 2019، الهيكل التنظيمي لمديرية GPDF، بعض المراسيم و المقررات، و وثائق متعلقة بملتقى حول نظام NSR و أخرى بتحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030، كما استخدمنا أسلوب المقابلة للحصول على معلومات من مسؤولي الموارد البشرية بالمديرية، في هذا الصدد أجريت مقابلات مع رئيس دائرة الإدارة و الوسائل و رئيس مصلحة التكوين و التوظيف بالنيابة، و قد تم خلالها طرح أسئلة متعلقة بتنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF بصفة خاصة، و بمؤسسة سوناطراك بصفة عامة، كما تم خلال هذه المقابلات تقديم بعض الشروح و التوضيحات التي تخص الوثائق التي وضعت تحت تصرفنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية. كما قمنا بتوزيع استبيان على الأفراد العاملين بهذه المديرية لكننا سنترك معالجته إلى الفصل الموالي:

و يشتمل هذا الفصل على تقديم مؤسسة الدراسة، و تحليل كل ما تعلق بالتوظيف، التدريب، إدارة المسار المهني، و تقييم الأداء، بمؤسسة الدراسة، سواء تعلق الأمر بالاستراتيجية الحالية لتنمية الموارد البشرية أو تلك التي عرفت ب NSR، أو الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة الآن على وضعها موضع التنفيذ و المعروفة ب SH2030، كما سنحاول التحقق خلال هذا الفصل من صحة الفرضيتين الأولى و المتعلقة بالاستراتيجية الحالية لتنمية الموارد البشرية، و الثانية و المتعلقة بمكانة الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030.

بناء على ما سبق ارتقمنا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
- ◀ المبحث الثاني: التوظيف بمديرية GPDF
- ◀ المبحث الثالث: التدريب بمديرية GPDF
- ◀ المبحث الرابع: تسيير المسار المهني
- ◀ المبحث الخامس: تقييم الأداء بمديرية GPDF

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

تعتبر مؤسسة سوناطراك المؤسسة المثالية لدراستنا التطبيقية، فهي من أكبر المؤسسات المصدرة في الجزائر، بل إن أكثر من 90% من الصادرات الجزائرية هي عبارة عن منتجات هذه الشركة و المتمثلة في المحروقات بمختلف أنواعها (نפט خام، كثافات، غاز طبيعي، غاز طبيعي مميع، غاز بترولي مميع، منتجات مكررة...).

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك

نشأت مؤسسة سوناطراك بعد أكثر بقليل من سنة على استقلال الجزائر بهدف السيطرة على ثروات البلاد من المحروقات و التي كانت في ذلك الوقت لا تزال تخضع لهيمنة الشركات الفرنسية.

1. نشأة مؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي المحرك الرئيسي للاقتصاد الجزائري، مهمتها تعزيز احتياطات الجزائر من الهيدروكربونات، و تحتل المركز الأول إفريقيا من حيث رقم الأعمال، و تستمد قوتها من كونها مجموعة متكاملة تحتوي على جميع أجزاء سلسلة القيمة لصناعة البترول.¹

و قد تأسست بموجب المقرر رقم 491 /63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963، تحت اسم المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات، و ذلك بهدف التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، و المكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري.

و في سنة 1964 تم استبدال قانون النفط الصحراوي بعد مفاوضات بين الجزائر و فرنسا باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل صناعة المحروقات بالجزائر، و انطلاقا من 1966 تحول نشاط الشركة من النقل و التسويق إلى البحث، الإنتاج، النقل، التحويل، و تسويق المحروقات، و هذا بموجب القرار رقم 292 /66 الصادر بتاريخ: 22 سبتمبر 1966.

في 22 فيفري 1971، تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطات الجزائرية، فأصبحت سوناطراك بذلك يد السلطة على قطاع المحروقات الجزائري، و في 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الاقتصادية الحاصلة آنذاك بإنشاء 17 مؤسسة فرعية و إضافة وظائف تكميلية لها.²

و في إطار استراتيجية SH2030، تحدد سوناطراك بوضوح طموحها لتصبح واحدة من أفضل خمس شركات نفط وطنية أداءً، و أكثرها ربحية في صناعة الطاقة العالمية. الكلمات الرئيسية لاستراتيجيتها الجديدة هي التميز و الابتكار، كما تهدف سوناطراك إلى تحقيق معدل اندماج وطني بنسبة 55% بحلول عام 2030.¹

¹ - L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien : <https://sonatrach.com/presentation>, consulté le 27-04-2020

² - شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2016، ص: 146

2. مهام مؤسسة سوناطراك

حسب المرجع العام للتنظيم بمؤسسة سوناطراك، فإن مهامها تتمثل فيما يلي:²

- ✓ تنمية و استغلال المحروقات الوطنية.
- ✓ التقريب على المحروقات و استغلالها.
- ✓ تطوير مختلف أشكال الأعمال المشتركة داخل الجزائر و خارجها مع مختلف الشركات الجزائرية و الأجنبية.
- ✓ تحويل المحروقات و تكريرها.
- ✓ تسويق المحروقات السائلة و الغازية.
- ✓ معالجة و تجميع الغاز الطبيعي.
- ✓ نقل المحروقات عن طريق الأنابيب.
- ✓ العمل على تحقيق السياسة البترولية لتطوير الاقتصاد.
- ✓ رفع إمكانية تصدير الغاز و البترول.

3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك إلى خمسة أقسام رئيسية، يطلق عليها اسم أنشطة، يرأس كل منها نائب رئيس، و كل نشاط يحتوي بدوره على عدة أقسام تتفرع عنها مديريات مركزية و جهوية. و هذه الأنشطة هي:

أ. نشاط الاستكشاف و الإنتاج

يشرف على نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير و إنتاج المحروقات، و تقوم سوناطراك بهذه المهام بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى. و تقع أكبر الاحتياطات في الجهة الشرقية من الصحراء الجزائرية، حيث تتواجد 67% من احتياطات البترول و الغاز في مقاطعات واد مية، حاسي مسعود أين يقع حقلا حاسي رمل (غاز) و حاسي مسعود (بترول) الضخمان، و يحتل حوض إيليزي المرتبة الثانية ب 14% من حيث الاحتياطي الموجود، يليه حوض رود النوص (9%)، ثم أهناث تميمون ب (4%).³

و في مجال الاستكشاف، بلغ عدد الآبار التي تمت بالجهود الذاتي لمؤسسة سوناطراك 30 اكتشافا في عام 2018، موزعة على النحو التالي:⁴

¹ - L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien : <https://sonatrach.com/presentation>, consulté le 29-04-2020

² - سهيلة مهري، تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم المكتبات و الوثائق، معهد علم المكتبات و الوثائق، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2015، ص: 240

³ - زليخة تفرقنيت، تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2015، ص: 209-210

⁴ - L'entreprise nationale Sonatrach, Rapport annuel 2018, Alger, 2020, p : 47

- ✓ 13 اكتشافات للبترو: حوض أمغيد مسعود (4)، حوض واد مية (3)، شرق حوض بيركين (2)، حوض إليزي (2)، حوض بشار واد ناموس (1)، و حوض جنوب غرب قسنطينة (1).
- ✓ 5 اكتشافات للغاز: حوض أهنت غورارا (2)، تيندوف رقان سباع (1)، حوض بشار واد ناموس (1) و حوض إليزي (1).
- ✓ 9 اكتشافات غاز مكثف: حوض واد مية (3)، حوض بيركين (2)، حوض إليزي (2)، تندوف رقان سباع (1)؛
- ✓ 2 اكتشافات النفط و الغاز: حوض بيركين (1) و حوض إيليزي (1)؛
- ✓ 1 اكتشاف النفط و الغاز المكثف: حوض واد مية.

ب. نشاط التميع و الفصل (LQS)

تتمثل مهمة نشاط التميع و الفصل في تحويل الهيدروكربونات من خلال تميع الغاز الطبيعي و فصل غاز البترول المسال (GPL)، و قد أصبحت سوناطراك رائدة في مجال إنتاج و تسويق الغاز الطبيعي المسال، و المنتجات الثانوية مثل الإيثان، البروبان، البوتان، و الغازولين.

و من المدير بالذكر هنا، أن أول مجمع لتميع الغاز في العالم، GL4Z أو CAMEL كما كان يسمى سابقا، ينتمي لهذا النشاط، و كان قد دخل في الإنتاج عام 1964 في المنطقة الصناعية بأرزو، استجابة لطلب قوي في السوق العالمية للغاز، و منذ ذلك الوقت، تعززت طاقة سوناطراك الإنتاجية من خلال دخول أربع مجمعات تميع جديدة في الإنتاج لتبلغ ذروتها بقدرة إجمالية قدرها 56 مليون متر مكعب في السنة.

و في إطار استراتيجية سوناطراك 2030 التي بدأتها الإدارة العليا، أثبت نشاط التميع و الفصل نفسه كحلقة مهمة في سلسلة القيمة لسوناطراك، و أصبح نشاط مستقل بعد أن كان تابعا لنشاط المصب، و يركز هذا النشاط بشكل رئيسي على تشغيل و تحسين أداة الإنتاج، في حين أن تطوير المشاريع الرئيسية لهيكل الغاز الطبيعي المسال و غاز البترول المميع يتم ضمن الإدارة العامة من خلال نشاط التطوير الذي نشأ عن الهيكل التنظيمي الجديد لمؤسسة سوناطراك.¹

ت. نشاط التكرير و البتروكيماويات

تتمثل المهمة الرئيسية لنشاط التكرير و البتروكيماويات في تشغيل و إدارة مصافي التكرير و إنتاج البتروكيماويات، و ذلك بشكل رئيسي لتلبية طلب السوق المحلية على المنتجات البترولية، و تهدف سوناطراك من خلال برنامجها للاستثمار في التكرير و البتروكيماويات، إلى تامين المهن القاعدية، و أن تساهم في الانتقال الصناعي للجزائر.

و حسب استراتيجية (SH2030)، تطمح سوناطراك أن تكون واحدة من أفضل خمس شركات نفطية وطنية في العالم، و انطلاقا من هذا الطموح يعمل نشاط التكرير و البتروكيماويات على تحديث و تعزيز قدرات التكرير الموجودة، و إنشاء صناعة بتروكيماوية حقيقية، من خلال تحويل المواد الخام إلى بتروكيماويات، و قد تم التركيز على المشاريع الاستثمارية الأكثر مردودية، و التي نذكر منها:

¹ Présentation de l'activité liquéfaction et séparation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/liquefaction-et-separation> , consulté le 28-04-2020

- ✓ مصنع لاستخلاص البروبان و إنتاج البولي بروبيلين (PDH-PP)، بالشراكة مع شركة توتال، في المنطقة الصناعية بأرزويو، و تصل طاقته إلى 550 كيلو طن من البولي بروبيلين سنويا. حيث وقعت في 17 يناير 2019 سوناطراك و توتال القانون الأساسي للشركة المشتركة STEP لتشغيل هذا المصنع.
- ✓ مركب التكسير بالبخار "VAPOCRAQUAGE" للإيثان و غاز البترول المميع، من أجل إنتاج البولي إيثيلين و البولي بروبيلين، و هو مشروع بالشراكة مع ENI.
- ✓ وحدة إنتاج Méthyl Tert-Butyl Ether بسعة 200 كيلو طن لاستغلال البوتان و الميثانول الناتج من وحدات غاز البترول المسال و CP1Z. و يستخدم MTBE كمادة مضافة لإنتاج البنزين الخالي من الرصاص.
- ✓ مجمع إنتاج KTA 100 من Alkyl Benzene Linear، و الذي يعتبر المادة الخام الرئيسية لإنتاج المنظفات.¹

ث. نشاط النقل بالأنابيب

تتمثل مهمة نشاط النقل بالأنابيب في تطوير شبكة الهياكل الأساسية للنقل بالأنابيب، التخزين، الشحن و التفريغ من خلال الهياكل المتواجدة بأرصفت الموانئ و في البحر. و يضمن هذا النشاط نقل الهيدروكربونات من مناطق الإنتاج في الجنوب إلى مراكز الطلب و التحويل في الشمال (السوق الوطنية و التصدير)، و تغطي شبكة خطوط أنابيب ما يقرب من 22 000 كيلومتر على الأراضي الوطنية. كما قامت الشركة بتطوير ثلاثة موانئ نفطية : أرزويو، بجاية، و سكيكدة يمكن من خلالها تحميل و تفريغ ناقلات نفط كبيرة بسعة تتراوح بين 80 ألف و 320 ألف طن متري و ناقلات الغاز الطبيعي المسال.

و يغطي نشاط النقل بالأنابيب عدة مجالات تشمل:

- ✓ تشغيل هياكل نقل النفط و الغاز و الهياكل المتواجدة بأرصفت الموانئ و في البحر.
- ✓ صيانة مرافق نقل النفط و الغاز و الهياكل المتواجدة بأرصفت الموانئ و في البحر.
- ✓ الدراسات و التطوير، باستثناء الدراسات التي تجري على مستوى مديرية التطوير التابعة للإدارة العامة، و تنفيذ المشاريع التابعة للإدارة المركزية للهندسة و إدارة المشاريع.

و على الصعيد الدولي، تعمل شركة سوناطراك على بناء خط أنابيب جديد يبلغ قطره 48 بوصة و طوله حوالي 200 كيلومتر يربط المحطة النهائية بالعريشة التابعة لمديرية GPDF بالمحطة النهائية بيني صاف التابعة لشركة MEDGAZ. يضمن هذا الخط الجديد الاستمرارية و المرونة في توريد الغاز الطبيعي إلى شبه الجزيرة الإيبيرية.²

ج. نشاط التسويق

تتمثل مهمة النشاط التسويقي في ضمان إمدادات الطاقة إلى السوق الوطنية، كمهمة قانونية لها باعتبارها ضامن للخدمة العامة، و تصدير الفائض من المحروقات سواء كانت سائلة أو الغازية، أولية أو مصنعة، إلى الأسواق الدولية. و بالتالي فنشاط

¹ Présentation de l'activité raffinage et pétrochimie, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/raffinage-et-petrochimie>, consulté le 28-04-2020

² Présentation de l'activité transportée par canalisation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/transport-par-canalisation>, consulté le 29-04-2020

التسويق هو المسؤول عن وضع و تنفيذ استراتيجيات تسويق المحروقات. و قد تمكنت سوناطراك سنة 2017 من تسويق 106.2 مليون طن من النفط المكافئ للهيدروكربونات السائلة و الغازية، مما يمثل حصة 49% للغاز، و 27% للنفط الخام و المكثفات، و 16% للمنتجات المكررة، و 8% لغاز البترول المسال. و تعد الجزائر من بين أكبر 10 دول مصدرة للغاز في العالم، و أكبر مصدر للغاز في البحر المتوسط. و تعتبر الجزائر ثالث أكبر مصدر للغاز إلى أوروبا بعد روسيا و النرويج. يتم نقل الغاز الطبيعي إلى أوروبا عبر ثلاثة خطوط أنابيب (GPDF و GEM و MEDGAZ).¹

المطلب الثاني: التعريف بمديرية GPDF

ستتم دراستنا التطبيقية على مستوى مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديران فرال، المعروفة اختصارا باسم مديرية GPDF، و هي المديرية المسؤولة عن نقل الغاز الطبيعي من حاسي الرمل إلى إسبانيا.

1. نشأة مديرية أنبوب الغاز GPDF

أنبوب الغاز GPDF ينطلق من حاسي الرمل ليصل إلى الحدود المغربية (مشرع النوار)، بلدية القصدير، ولاية النعامة، بعد قطع مسافة 521 كلم مرورا بولايات الأعواط، البيض، ثم ولاية النعامة. يقطع الأنبوب أيضا في الأراضي المغربية على مسافة 540 كلم، و يواصل مساره إلى إسبانيا على مسافة قدرها 276 كلم، ثم يتجه في نهاية رحلته غربا نحو البرتغال. و قد مرت مديرية GPDF بمرحلتين هما:²

✓ المرحلة الأولى: و هي تشمل إنشاء و بداية تشغيل الأنبوب، و من أبرز محطاتها.

- أكتوبر 1994 : انطلاق أشغال تحقيق الغاز من قبل المؤسسة الأمريكية BECHTEL.
- فبراير 1996: تدشين الخط المغربي الأوربي GME.
- جويلية 1996 : بداية استقبال الموظفين.
- نوفمبر 1996: بداية تسويق الغاز.
- 14 نوفمبر 1999: ترقية GPDF إلى مديرية.

✓ المرحلة الثانية: توسعة المشروع عن طريق إضافة محطة ضخ في المنتصف بين حاسي الرمل و مشرع النوار، تقع بالضبط في منطقة المنحر، بولاية البيض، و من أبرز محطاتها.

- 2002: بداية أشغال محطة الضغط SC3 بالمنحر، ولاية البيض.
- 2004: بداية تشغيل SC3 لزيادة رفع كمية الغاز المنقولة.

2. مهام مديرية أنبوب الغاز GPDF:

تتمثل مهام مديرية أنبوب الغاز بيدرو دوران فارال في ما يلي:

¹ - Présentation de l'activité commercialisation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/commercialisation> consulté le 30-04-2020

² - Entretien avec Monsieur MESSAOUD Abdelmadjid, chef service recrutement/formation P/I, GPDF, Le 11-04-2020

- ✓ ضمان تنفيذ برنامج نقل الغاز، المنوط بالمديرية، مع الحفاظ على شروط السلامة و حماية البيئة.
- ✓ إدارة عمليات نقل الغاز.
- ✓ الحفاظ على مرافق المديرية في وضع جيد للسير الحسن للعمل.
- ✓ تخطيط، تنسيق، و مراقبة جميع الأنشطة الوظيفية بالمديرية.
- ✓ وضع الخطط و الميزانيات الخاصة بالمديرية و تقديمها إلى الرؤساء، على مستوى مقر نشاط النقل بالأنابيب.
- ✓ ضمان مراقبة التكاليف و رصد صرف الميزانية بالمديرية.
- ✓ ضمان تنفيذ الأعمال الروتينية بالمديرية وفق الأنظمة المعمول بها.
- ✓ القيام بأعمال لجنة الصحة و السلامة، و تنفيذ خطط العمل المتفق عليها.
- ✓ متابعة نظام المقاوله من الباطن بالمديرية.
- ✓ تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية، و المؤسسات، و مختلف الأطراف الأخرى.
- ✓ تسيير الموارد البشرية و المالية الموضوعه تحت تصرف المديرية.¹

3. الهيكل التنظيمي لمديرية أنبوب الغاز GPDF:

حتى تتمكن مديرية GPDF من تحقيق أهدافها و المهام المنوطة بها التي تم ذكرها آنفا، و بغية توزيع هذه المهام و تحديد المسؤوليات بين مختلف الدوائر و المصالح، تعتمد المديرية على الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (1)، و الذي يتضمن ما يلي:²

- ✓ مديرية المؤسسة
- ✓ أمانة المدير: و بها موظفان بدرجة إطار.
- ✓ نيابة المديرية التقنية: و تضم دائرة الصيانة، دائرة حماية هيكل الأنبوب، دائرة النقل و التموين، بالإضافة إلى مصلحة الصفقات.
- ✓ مساعد المدير للأمن الداخلي: و يشرف على خلية الأمن الداخلي و خلية الأنظمة التكنولوجية للمراقبة و الأمن.
- ✓ مركز الإعلام الآلي: و يحتوي على (03) مصالح أنظمة الشبكات، قواعد المعطيات و الدعامات التقنية.
- ✓ مصلحة الشؤون القانونية.
- ✓ دائرة الاستغلال: تعتبر أكبر دائرة من حيث عدد الموظفين، و تشرف على استغلال الأنبوب من منطقة حاسي الرمل وصولا إلى الحدود المغربية، بما في ذلك محطة الضغط المتواجدة بالمنحر، ولاية البيض، و نهائي الأنبوب Terminal «arrivé»، بالإضافة إلى مصلحة التعداد و حساب المادة، و مصلحة نقل الغاز.
- ✓ دائرة الأمن الصناعي: و تحتوي على (04) مصالح (الوقاية، التدخل، الصحة و البيئة، و المراقبة الدورية لمطابقة المنشآت).

¹ - Décision A.997, Organisation de détail de la Direction GPDF, Document interne de Sonatrach, Mai 2016, p : 4

² - Décision A.997, , op cit, p : 4

- ✓ دائرة المالية: و تضم مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، الخزينة، و مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير.
- بالإضافة إلى دائرة الإدارة و الوسائل التي سنتطرق لها بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تقديم دائرة الإدارة و الوسائل

تعتبر دائرة الإدارة و الوسائل من الدوائر المحورية في مديرية GPDF و يتضح هذا من خلال عدد العمال المنتميين لها بالإضافة إلى المهام المنوطة بها.

1. المهام الأساسية لدائرة الإدارة و الوسائل:

تمثل المهام الأساسية لدائرة الإدارة و الوسائل في ما يلي:

- ✓ وضع خطط التوظيف و التدريب بالمديرية.
- ✓ ضمان التطبيق الصارم للإجراءات التنظيمية الواردة في دليل إدارة الشركة و التشريعات ذات الصلة.
- ✓ تقديم الخدمات و الدعم لهياكل المديرية، من حيث التنظيف، صيانة المباني، وتوفير الظروف المعيشية المناسبة للعمال.
- ✓ إدارة الأصول العقارية للمديرية.
- ✓ توظيف و تطوير الموارد البشرية ضمن الميزانية المحددة وفقا لسياسة المؤسسة.
- ✓ ضمان إدارة و تحديث السجلات الإدارية.
- ✓ ضمان صب أجور الموظفين وفقاً للنصوص التنظيمية.
- ✓ ضمان تنفيذ برامج الرقابة الصحية في مجال الطب المهني و الأنشطة الاجتماعية و الثقافية و الرياضية.
- ✓ إصدار القرارات الإدارية المتعلقة بحركة الموظفين (الترقيات، النقل، الإعارة، التسريح، التقاعد...)
- ✓ مسك السجلات القانونية المحددة وفق التشريع المعمول به.
- ✓ ضمان و الحفاظ على العلاقات مع المنظمات الاجتماعية (Mutuel، CNR، CNAS...) و كذلك مديرية التدريب، و الوكالة المحلية للتشغيل.
- ✓ ضمان تقديم الإقرارات الاجتماعية و الضريبية.
- ✓ ضمان التعامل مع مفتشية العمل.
- ✓ مساعدة هياكل المديرية في تطبيق اللوائح و تفسيرها عند اللزوم.
- ✓ تتبع عمل مختلف اللجان المشتركة التابعة للمديرية.
- ✓ تقديم تقارير دورية للرؤساء.
- ✓ وضع تقديرات ميزانية الدائرة.¹

2. الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة و الوسائل:

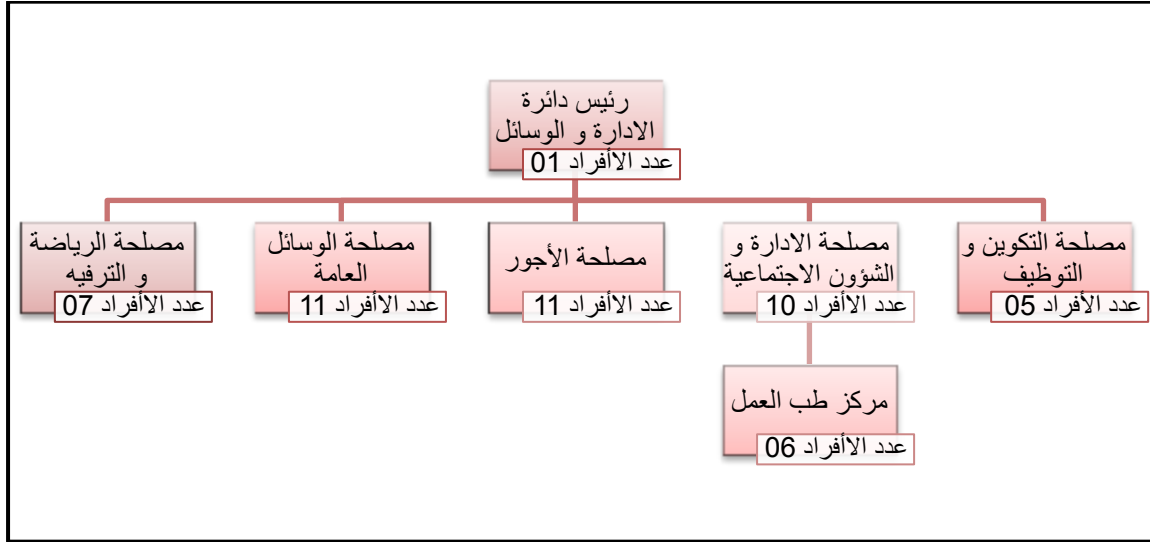
من خلال الشكل الموالي يتضح لنا أن دائرة الإدارة و الوسائل تتشكل من المصالح التالية:

- ✓ مصلحة التكوين و التوظيف و تضم 5 أفراد.

¹ - Décision A.997, , op cit, p : 9- 10

- ✓ مصلحة الأجور و تضم 11 فردا.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة و تضم 11 فردا.
- ✓ مصلحة الإدارة و الشؤون الاجتماعية و تضم 10 أفراد.
- ✓ مصلحة الرياضة و الترفيه و تضم 7 أفراد.
- ✓ مركز طب العمل و يضم 6 أفراد.

الشكل 5-1: رسم توضيحي لبنية دائرة الإدارة و الوسائل



Source : Décision A.997, , op cit, p : 25

المطلب الرابع: تقديم مصلحة التوظيف و التكوين

تعتبر مصلحة التوظيف و التكوين المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و يتضح هذا من خلال مهامها الأساسية، بالإضافة إلى المهام المسندة إليها في ظل غياب مصلحة التسيير التقديري الوظائف و الكفاءات، و التي تم حذفها من الهيكل التنظيمي لمديرية GPDF باعتبارها من المديرية الصغيرة التابعة لنشاط النقل بالأنابيب (المديرية الكبيرة تحتوي على المصلحة السالفة الذكر).

1. مهام مصلحة التوظيف و التكوين

تقوم مصلحة التوظيف و التدريب بالعديد من المهام لعل أهمها ما يلي:

- ✓ جمع و تحليل احتياجات دوائر المديرية من التوظيف و التدريب و إعداد مخطط الموارد البشرية للخمس سنوات المقبلة.
- ✓ السهر على متابعة تنفيذ مختلف البرامج التدريبية الموجودة ضمن مخطط الموارد البشرية.
- ✓ إعداد دفتر الأعباء للبرامج التدريبية التي تتم مع مؤسسات خاصة و عامة لا تتبع المؤسسة الأم سوناطراك.
- ✓ السهر على احترام الميزانية المخصصة للتكوين.
- ✓ إعداد الحصيلة السنوية للتدريب و التوظيف، و تحليل الانحرافات المسجلة بين المخطط و الحصيلة النهائية.

- ✓ السهر على مطابقة عمليات التوظيف وفق المعايير المحددة من قبل المؤسسة الأم.
 - ✓ إعداد التقارير الدورية المتعلقة بمدى تقدم تنفيذ كل من مخططي التوظيف و التدريب و توجيهها نحو المسؤولين المباشرين.
 - ✓ تسيير المترشحين و طلبة الجامعات المتواجدين في تربص على مستوى المديرية.
 - ✓ تمثيل المديرية أمام كل من وكالات التشغيل، مفتشية العمل، و مديريةية التكوين على مستوى الولاية.¹
- بالإضافة إلى ما سبق تعتبر مصلحة التكوين و التوظيف مسؤولة على المهام التالية باعتبار المؤسسة لا تتوفر على مصلحة للتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على مستوى هيكلها التنظيمي:
- ✓ إجراء مختلف التحديثات على الهيكل التنظيمي كإدراج موظف جديد أو سحب موظف أحيل على التقاعد.
 - ✓ العمل مع مختلف دوائر المديرية لتحديد الأفراد المستفيدين من حركة الترقية السنوية.
 - ✓ تحديث قاعدة بيانات الأفراد العاملين على مستوى برنامج ReSHum المخصص لتسيير الموارد البشرية.
 - ✓ تسيير بورصة الوظائف على مستوى المديرية، و هي تتعلق بمناصب المسؤولية الشاغرة من مستوى المديرية.²

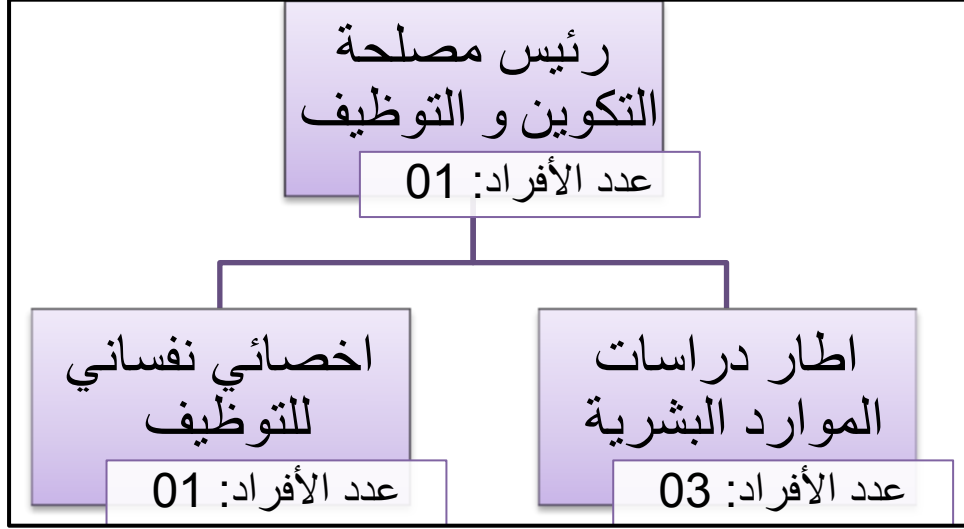
2. الهيكل التنظيمي لمصلحة التوظيف و التكوين

يظهر الشكل (5-2) البنية التنظيمية لمصلحة التكوين و التوظيف بمديرية GPDF، و هي تتبع نمط الإشراف المباشر حيث تتكون من رئيس مصلحة و ثلاثة إطارات دراسة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أخصائي نفسي للتوظيف، و من خلال هذه البنية يمكننا أن نستنتج أن العمل في هذه المصلحة يجعل من أفرادها متعددي المهام، و لهذا النوع من التنظيم جانب إيجابي، متمثل في تنمية كفاءات هؤلاء الأفراد مما يجعلهم مؤهلين مستقبلا لمنصب رئيس المصلحة، أما الجانب السلبي فقد يتمثل في إمكانية وقوع عبئ العمل على فرد أو فردين دون غيرهم و كذلك التهرب من المسؤولية، و لتلافي هذه السلبيات يجب أن يتحلى فريق العمل على مستوى هذه المصلحة بأعلى درجات الانسجام و التعاون.

¹ - Offre d'emploi interne pour le poste de chef service recrutement /formation, Document interne de Sonatrach, Février 2017, p : 1

² - Entretien avec Monsieur MESSAOUD Abdelmadjid, chef service recrutement/formation P/I, GPDF, Le 11-04-2020

الشكل 5-2: رسم توضيحي لبنية مصلحة التوظيف و التكوين



Source : Décision A.997, op cit, p : 25

المطلب الخامس: لمحة عن الموارد البشرية بمديرية GPDF

في هذا المطلب سنعرض بشيء من التفصيل لتنوع العمالة بمديرية GPDF.

1. تطور العمالة بمديرية GPDF من 2015 إلى 2019

بغية التعرف على حجم العمالة و تطورها خلال الخمس سنوات الماضية، أي من 2015 إلى 2019، قمنا بإنشاء الجدول التالي بناء على الحصيلة السنوية للسنوات المذكورة أعلاه.

الجدول 5-1: تطور العمالة بمديرية GPDF 2015-2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
إطارات	104	111	123	140	151
أعوان التحكم	84	81	100	111	117
أعوان التنفيذ	16	14	14	11	9
المجموع	204	206	237	262	277

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

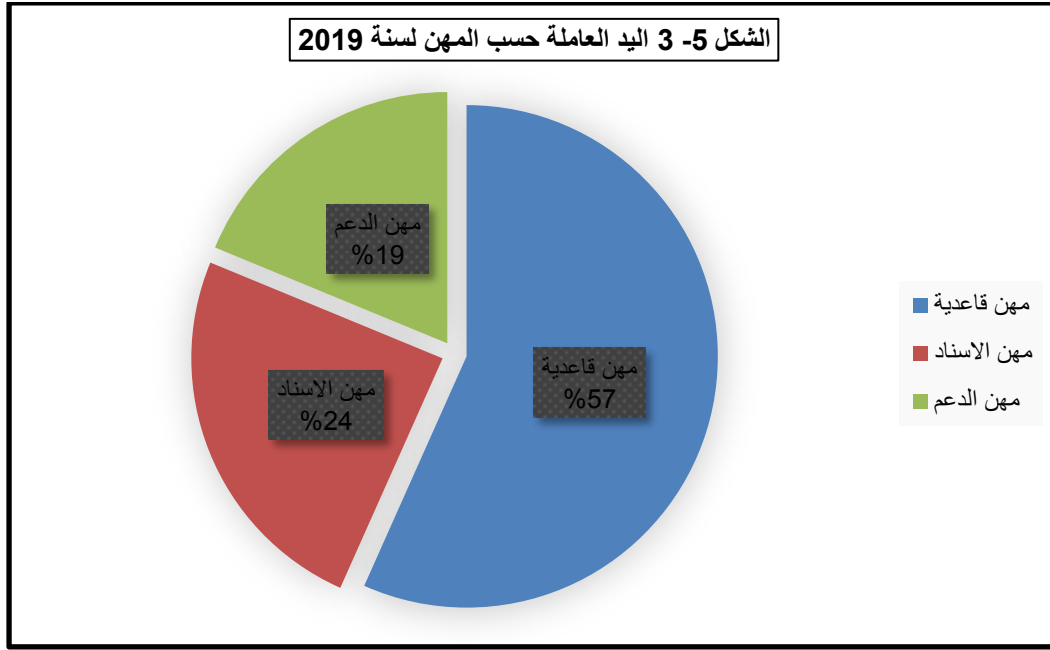
من خلال ملاحظة الجدول السابق، يظهر لنا جليا التطور الإيجابي لعدد العمال من سنة إلى أخرى، فقد قفز من 204 سنة 2015 إلى 277 في نهاية سنة 2019، بزيادة قدرها 36%، و هذا مرده إلى استفادة المديرية من إدماج العمال الذين تم

تكوينهم لمدة 24 شهرا من طرف المؤسسة الأم، فيما عرف بالتكوين قبل التوظيف، و كان ذلك خلال سنتي 2015 و 2016 بواقع 32 فردا (09 مهندسين و 23 تقنيا ساميا) و الموجهين حصرا للمهن القاعدية.

أما تراجع عدد عمال التنفيذ، فهذا راجع إلى حركة الترقيات السنوية التي تتيح الانتقال من مصاف عمال التنفيذ إلى التحكم، و من التحكم إلى مصاف الإطارات بعد اكتساب خبرة تمتد على سنوات عديدة.

2. توزيع العمالة حسب طبيعة المهنة لسنة 2019

تتوزع العمالة في مؤسسة سوناطراك على ثلاثة أقسام هي: المهن القاعدية، الدعم، و الإسناد، كما يوضحه الشكل الموالي:



مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنة 2019

يتضح من خلال الشكل (3-5) أن المهن القاعدية التي تشمل أساسا الاستغلال و الصيانة و الأمن الصناعي، مثلت 57% من العمالة الكلية أي 157 فردا، في حين أن مهن الدعم مثلت 19% من العمالة الكلية، أي 52 فردا، و هي تشمل النقل و التموين، الوسائل العامة، و الأمن الداخلي...، أما مهن الإسناد فمثلت 24% من العمالة الكلية بواقع 68 فردا، و هي تشمل أساسا إدارة الموارد البشرية، الشؤون القانونية، المالية و المحاسبة، و الإعلام الآلي...

3. توزيع العمالة حسب السن لسنة 2019

يبين لنا الجدول التالي التركيبة العمرية لليد العاملة بمديرية GPDF.

الجدول 5-2: العمالة حسب السن - سنة 2019

السن	إطارات	تحكم	تنفيذ	المجموع
< 20	0			0

5		5	0	20 - 25
49	1	25	23	25 - 30
42	3	15	24	30 - 35
36	2	10	24	35 - 40
40	1	22	17	40 - 45
56		21	35	45 - 50
34		12	22	50 - 55
12	2	4	6	55 - 60
3		3	0	> 60
277	9	117	151	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنة 2019

من خلال الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة أن أكبر عدد من العمال يتواجد في الفئة العمرية ما بين سن (50-45) بتعداد قدره 56 عامل، أي 20% من العدد الكلي، كما أن 132 عامل تقل أعمارهم عن الأربعين سنة، و هو ما يشكل 48% من عدد العمال، و 52% من العمال يتجاوزون الأربعين سنة، و هي الفئة الأكثر خبرة و دراية بطبيعة الأعمال و المهام المرتبطة بنشاط المؤسسة، و بالتالي فيمكننا القول بوجود توازن في اليد العاملة من ناحية السن بمديرية GPDF.

4. توزيع العمالة حسب الجنس لسنة 2019

الجدول التالي يبين لنا العمالة بمديرية GPDF موزعة حسب السن و الجنس.

الجدول 3-5: العمالة حسب الجنس - سنة 2019

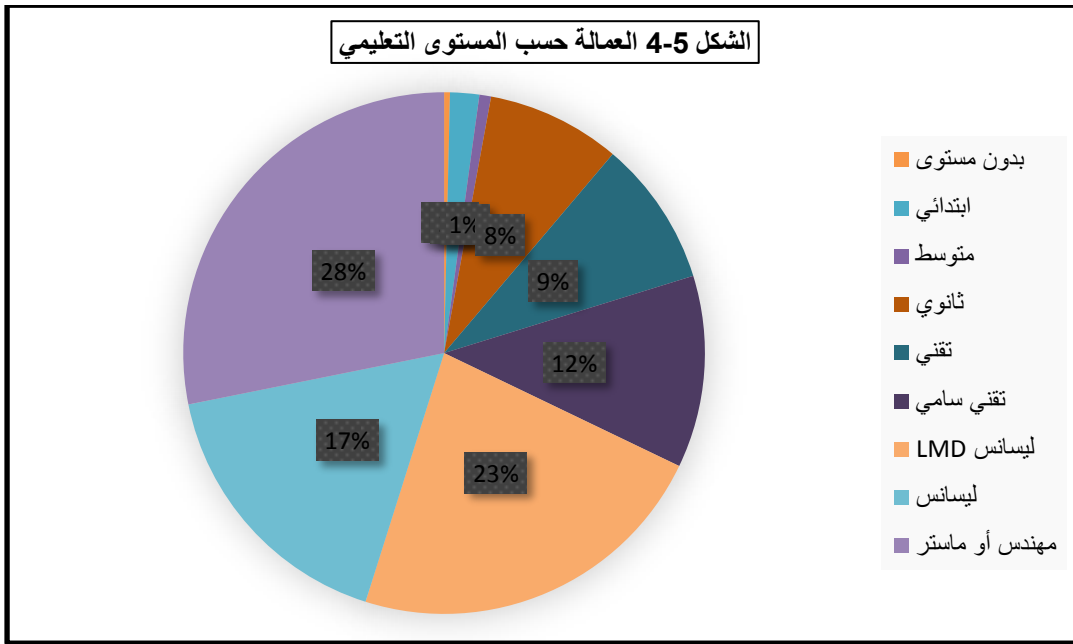
المجموع	إناث	ذكور	السن
0			< 20
5	1	4	20 - 25
49	4	45	25 - 30
42	6	36	30 - 35
36	3	33	35 - 40
40	3	37	40 - 45
56	2	54	45 - 50
34	1	33	50 - 55
12		12	55 - 60
3		3	> 60
277	20	257	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنة 2019

من خلال الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة أن أكبر عدد من العمال متمثل في فئة الذكور بواقع 257 رجلا إلى 20 امرأة، حيث تشكل النساء فقط 7,78% من العمالة الكلية، و هذا مرده إلى الدخول المتأخر للمرأة إلى عالم صناعة المحروقات، و يستدل على هذا من نسبة النساء من العمالة الكلية تحت و فوق سن الأربعين، حيث بلغت الأولى 10,60%، أما فوق الأربعين فلا تتعدى 4,14%.

5. توزيع العمالة حسب المستوى التعليمي لسنة 2019

الشكل التالي يبين لنا العمالة بمديرية GPDF موزعة حسب المستوى التعليمي.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيصة السنوية لسنة 2019

من خلال ملاحظة الشكل (4-5) يظهر لنا المستوى التعليمي العالي لليد العاملة على مستوى مديرية GPDF، فقد بلغت نسبة الحاصلين على شهادات جامعية (ليسانس، مهندس و ماستر) 68%، أي أكثر من ثلثي العمال بالإضافة إلى 21% ما بين تقني و تقني سامي، فيما لم تتعدى نسبة ذوي المستوى المحدود 11%. و هذا مرده إلى أن العمل في مجال المحروقات يتميز بالتقنية العالية، مما يحتم أن يكون العاملون فيه من ذوي التأهيل العالي.

المبحث الثاني: التوظيف بمديرية GPDF

كما رأينا في المبحث السابق، فإن الخمس سنوات الماضية عرفت عميات توظيف كبيرة بغية تعويض العمال المحالين على التقاعد أو الذين غادروا لأسباب أخرى، و في هذا المبحث سنقوم بتحليل عمليات التوظيف هذه، و نلقي نظرة على أهم ما جاءت به استراتيجية SH2030 في هذا الجانب، لكن أولا سنتعرف على سيرورة عمليات التوظيف بمديرية GPDF.

المطلب الأول: سيرورة عملية التوظيف بمديرية GPDF

تشتمل عملية التوظيف بمديرية GPDF على المراحل المتعارف عليها و المتمثلة في وضع الخطة، الاستقطاب، الانتقاء، ثم التعيين كمرحلة أخيرة.

1. وضع خطة التوظيف (تحصيل الاحتياجات)

يتم وضع خطة التوظيف في إطار توجيهات الإدارة العليا، و استنادا إلى الأهداف الاستراتيجية و الخيارات الاستثمارية التي تتخذها المؤسسة، و يتم إضفاء الطابع الرسمي على الاحتياجات التي يتم تحديدها و التحقق من صحتها على مستوى مقر نشاط النقل بالأنايبب في مديرية إدارة الموارد البشرية. ثم ستخضع هذه الاحتياجات للتحكيم على مستوى المديرية التنفيذية للموارد البشرية بالمديرية العامة لسوناطراك بغرض الموافقة النهائية.

بمجرد التصديق على خطة العمالة، ستقوم مديرية الموارد البشرية بمقر نشاط النقل بالأنايبب بإخطار الهياكل التشغيلية بالاحتياجات التي تمت الموافقة عليها. عقب ذلك، يُنظم اجتماع للتنسيق الهدف الرئيسي منه أن يتقرر، بالاتفاق مع رؤساء دوائر الإدارة بالوحدات التشغيلية المتطلبات اللازمة لشغل هذه الوظائف، و يختتم الاجتماع بمحضر و نموذج عرض العمل الذي سيتعين إيداعه لدى الوكالات المحلية للتوظيف المختصة إقليميا.¹

2. الاستقطاب

يقدم عرض العمل إلى وكالة التوظيف المختصة إقليميا، و يتضمن: الاسم الدقيق للمنصب، مكان العمل، نظام العمل، في حالة العمل الليلي يتم ذكره، الدبلوم و/أو التدريب المطلوب، عدد المناصب المطلوبة (عدد المرشحين ثلاثة كحد أدنى لكل منصب).²

3. مرحلة الانتقاء

تنقسم مرحلة الانتقاء إلى شقين رئيسيين هما:³

أ. الانتقاء الأولي

تبدأ مصلحة التوظيف بعد استلامها لقوائم و ملفات المرشحين المقترحين في عملية للانتقاء الأولي، و هي عبارة عن عملية فرز لفحص مدى مطابقة ملفات المرشحين لعرض العمل المقدم، و تهدف هذه الخطوة إلى الاحتفاظ فقط بالمرشحين الذين

¹ - Entretien avec Monsieur MESSAOUD Abdelmadjid, op cit, Le 11-04-2020

² - Entretien avec Monsieur MESSAOUD Abdelmadjid, op cit, Le 11-04-2020

³ - Circulaire d'application de recrutement, Document interne de Sonatrach, 30 Aout 2018, p : 8-10

تكون ملفاتهم مكتملة و متطابقة مع عرض العمل المقترح، و ذلك من خلال تحليل و دراسة الملفات. و يتم تحديد قائمة المرشحين المقبولين لاجتياز الاختبارات النهائية. و إبلاغ أصحاب الملفات المرفوضة مع التعليل عن طريق الوكالة المحلية للتوظيف، و يراعى توفر الحد الأدنى المطلوب، أي ثلاثة مرشحين لكل منصب مقترح.

ب. عملية الانتقاء:

يتعين على رئيس اللجنة، عادة ما يكون مدير الوحدة، تحديد موعد عملية الاختيار، و استدعاء المرشحين المقبولين في عملية الانتقاء الأولي، كما يتم دعوة ممثلين عن وكالة التوظيف المختصة إقليمياً بصفة مراقب، أي أهم لا يشاركون فعلياً في عملية الانتقاء. و يسهر أمين لجنة الانتقاء على إعداد الوسائل اللوجستية اللازمة لحسن سير عملية الانتقاء (غرف الامتحانات، أوراق الإجابة، الإطعام...). و يجتاز المترشحون الذين تم استدعاؤهم الامتحانات الثلاث التالية:

✓ اختبار كتابي: يعده رئيس الدائرة المعنية بالتوظيف و يرسله في ظرف مغلق إلى رئيس لجنة الانتقاء في يوم الاختبار، هذا الأخير يقوم بالإشراف على توزيع الأسئلة في قاعة الامتحان و استعادة أوراق الإجابة و تقديمها للمصحح (الذي هو معد الأسئلة) دون الكشف عن هوية المترشحين من خلال إزالة الاسم و اللقب من أوراق الإجابة.

✓ اختبارات النفسية و التقنية: يخضع المرشحون لاختبار تقني نفساني يشرف عليه أخصائي نفسي للتوظيف، و تبقى نتائج الاختبارين السابقين سرية، على مستوى كل مصحح حتى الانتهاء من عملية الانتقاء، و تسلم نتائج الاختبارات في ظرف مغلق إلى رئيس لجنة التقييم.

✓ المقابلة المهنية: يتم إجراء المقابلة المهنية مع جميع أعضاء اللجنة التي يرأسها المدير، و يقوم جميع أعضاء اللجنة بتقييم إجابات المرشح الشفوية، و عادة ما يتم دعوة المرشح لتقديم نفسه، عرض خبرته المهنية، دوافعه، مدى معرفته للوظيفة التي سيتم شغلها، مساره التعليمي، القدرة على العمل كفريق، و مهارات إضافية... و تكون مدة المقابلة عادة حوالي 15 دقيقة.

في نهاية عملية الاختيار، ستسلم النتائج التي تم الحصول عليها إلى أمين لجنة التوظيف، الذي يعد في تقريراً عن عملية الانتقاء يتضمن المراحل المختلفة التي مرت بها العملية، ظروف العملية، قائمة المرشحين الذين تم اختبارهم، و كذلك التقارير عن النتائج المحصل عليها، و ترتيب المترشحين حسب الجدارة. و يوقع على هذا التقرير جميع أعضاء اللجنة.

و تجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للوظائف التي تتطلب الاختبارات التطبيقية، كلحام الأنايب، سائق، و سائق آليات الورشات... يتم إضافة اختبار تطبيقي إلى الاختبارات السالفة الذكر.

4. التعيين

يتم تعيين الناجحين في مسابقة التوظيف في خلال مدة شهر واحد كحد أقصى، و تلجأ المديرية إلى استبدال المترشحين الذين قدموا طلب تنازل عن المنصب أو الاستقالة خلال فترة التجربة، لكن بشرط أن يتم ذلك قبل نهاية السنة المالية. و يجب على مصلحة التوظيف بالمديرية إرسال كشف التعيين إلى مديرية الموارد البشرية بالعاصمة في نفس يوم التثبيت.¹

يخضع العامل المعين حديثاً إلى فترة تجربة لا تتجاوز:

¹- Circulaire d'application recrutement, op cit, p : 25

- ✓ 12 شهرا للعمال في منصب سامي أو خبير.
- ✓ 6 أشهر للإطارات.
- ✓ 4 أشهر لعمال التحكم.
- ✓ شهرين لعمال التنفيذ.

و يتمتع العامل خلال الفترة التجريبية بنفس الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها العمال ذوي الخبرة الذين يشغلون مناصب مماثلة، و في نهاية هذه الفترة يتم إنهاء عقد العمل دون تعويض أو إشعار في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة، أما إذا اعتبرت فترة الاختبار مرضية، يتم تأكيد العامل في منصبه أو إحالته إلى وظيفة مماثلة وفقا لقدراته المهنية، و في هذه الحالة تؤخذ فترة التجريبية بعين الاعتبار عند احتساب الأقدمية، و يتلقى العامل قرار تثبيت مضمي من المسؤول المخول في نهاية الفترة التجريبية. و يعتبر العامل مرسما بقوة القانون حتى في حالة عدم تلقيه قرارا بذلك بعد مضي 72 ساعة من تاريخ انتهاء فترة الاختبار.¹

المطلب الثاني: تحليل التوظيف بمديرية GPDF

عرفت السنوات من 2015 إلى 2019 عميات توظيف كبيرة سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

1. حصيلة عمليات التوظيف بمديرية GPDF خلال سنوات 2015-2019

يمثل الجدول التالي حصيلة عمليات التوظيف بمديرية GPDF للفترة الممتدة من 2015 إلى 2019.

الجدول 4-5: التوظيف بمديرية GPDF 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015	
12	18	15	11	2	إطارات
4	13	26	5	5	أعوان التحكم
1	0	2	1	0	أعوان التنفيذ
17	31	43	17	7	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

من خلال ملاحظة الجدول السابق يظهر لنا جلليا التطور الإيجابي لعدد العمال الجدد، فقد بلغ 115 فردا خلال الفترة من 2015 إلى 2019 و هي تمثل نسبة قدرها 42% من العمالة المسجلة حتى 31 ديسمبر 2019، و هذا الرقم المرتفع مرده إلى استفادة المديرية من إدماج العمال الذين تم تكوينهم لمدة 24 شهرا من طرف المؤسسة الأم فيما عرف بالتكوين قبل

¹ - Convention collective de l'entreprise, article 42 à 51, Document interne de Sonatrach[®] 18 Décembre 1994., p : 17- 18

التوظيف خلال سنتي 2015 و 2016، بالإضافة إلى عمليات التوظيف الداخلي و التي تمثل نسبة معتبرة كذلك ما بينه الشكل (5-5).

كما يلاحظ قلة عمليات التوظيف الخاصة بعمال التنفيذ، حيث لم تتجاوز 4 أفراد خلال خمس سنوات، و هذا راجع إلى طبيعة أعمال مديرية GPDF التي تتطلب تكويناً من النوع المتوسط و العالي، مما يتيح لحامله التوظيف المباشر في مصاف عمال التحكم أو الإطارات بالنسبة لخريجي الجامعات.

2. تحليل التوظيف حسب التأهيل العلمي

تحتاج مديرية GPDF إلى عمالة من مختلف المؤهلات العلمية، الجدول التالي يمثل حصيلة عمليات التوظيف بمديرية GPDF للفترة الممتدة من 2015 إلى 2019، حسب المؤهل العلمي.

الجدول 5-5: التوظيف حسب التأهيل العلمي بمديرية GPDF
2019-2015

المجموع	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
33	7	8	12	6		مهندس أو ماستر
25	5	10	3	5	2	ليسانس كلاسيك
47	4	13	25	3	2	تقني سام*
6			1	2	3	تقني
4	1		2	1		مستوى تنفيذ
115	17	31	43	17	7	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

يظهر الجدول السابق أن عدد الموظفين في مصاف تقني سام يشكلون 41% من المجموع الكلي لعمليات التوظيف خلال الفترة من 2015 إلى 2019، و قد بلغ عددهم 47 فرداً، يوجهون أساساً لشغل المناصب في المهن القاعدية من مصاف رجال التحكم. تأتي فئة المهندسين في المرتبة الثانية بنسبة تبلغ 29% و يقدر عددهم ب 33 فرداً، يشغلون مناصب إطارات في المهن القاعدية بالإضافة إلى بعض مهن الدعم و الإسناد كالإعلام الآلي، ثم حملة شهادات الليسانس (BAC+4) في

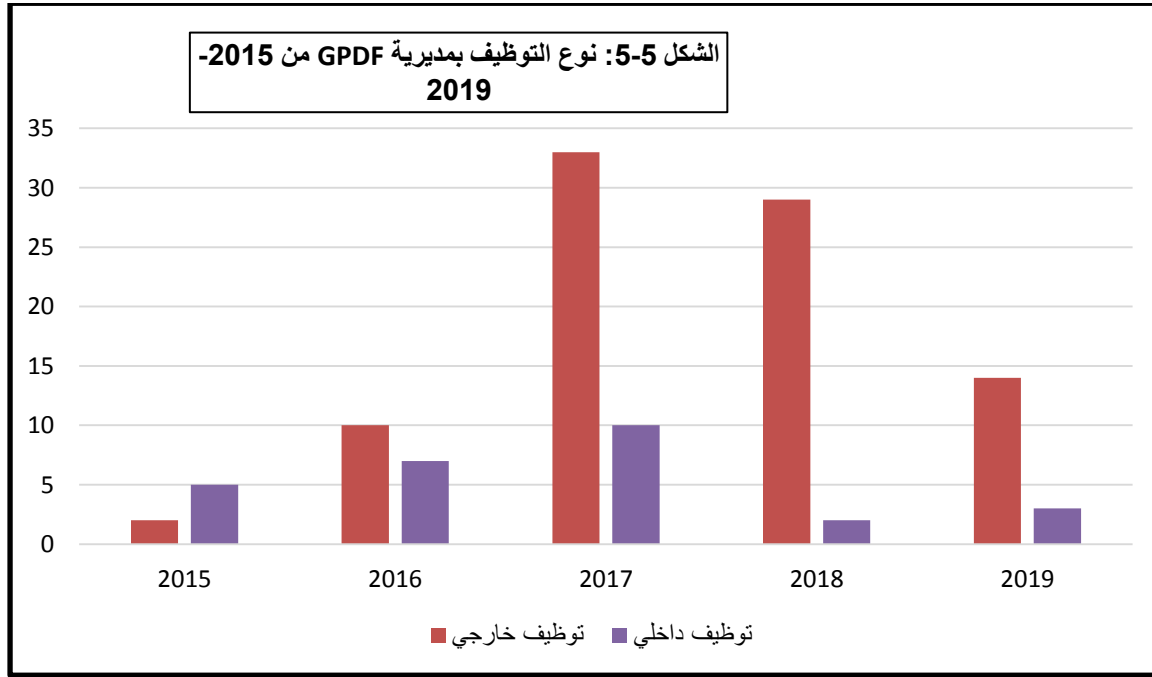
* حتى تاريخ إجراء الدراسة خلال سنة 2020 كانت هذه الفئة تشمل حاملي شهادات تقني سام، الدراسات الجامعية التطبيقية، و ليسانس LMD، مع اختلاف في رتبة التصنيف لكن دائماً في مصاف عمال التحكم و ليس الإطارات.

المرتبة الثالثة من إجمالي عمليات التوظيف بنسبة 22%، و يشغلون المناصب الإدارية كإطارات الموارد البشرية، المحاسبة، الشؤون القانونية...

كما يمكن ملاحظة قلة عمليات التوظيف الخاصة بالعمال التقنيين و عمال التنفيذ، حيث بلغ عددهم 10 أفراد خلال خمس سنوات، و عادة ما يكون الموظفون ضمن هتين الفئتين من خريجي معهد التكوين المهني من حاملي شهادة الكفاءة المهنية أو التحكم المهني بالإضافة إلى سائقي السيارات الخفيفة و الثقيلة و سائقي آليات الورشات.

3. التوظيف حسب النوع (داخلي أو خارجي)

تنقسم مصادر التوظيف بمديرية GPDF إلى توظيف داخلي، مفتوح لعمال المؤسسة، و آخر خارجي يتم عن طريق مسابقات التوظيف الخارجية. الشكل (5-5) يمثل حصيلة عمليات التوظيف بمديرية GPDF للفترة الممتدة من 2015 إلى 2019، حسب نوع التوظيف.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

من خلال ملاحظة الشكل أعلاه يتضح لنا هيمنة التوظيف الخارجي على التوظيف الداخلي بمديرية GPDF، حيث بلغت نسبته 77% أي 88 فردا مقابل 23% فقط للتوظيف الداخلي بأشكاله المختلفة كالترقية على أساس الشهادة، بورصة الوظائف، و حركات التحويلات و النقل سواء كانت بطلب من الأفراد أو بطلب من المنظمة و هذا الأخير لا يكون إلا في حالات نادرة.

4. توزيع التوظيف حسب طبيعة المهنة

تنقسم المهن بمديرية GPDF إلى مهن قاعدية، مهن الدعم، و مهن الإسناد. الجدول (5-6) يمثل حصيلة عمليات التوظيف بحسب المهن للفترة الممتدة من 2015 إلى 2019.

الجدول 5-6: التوظيف حسب طبيعة المهنة بمديرية GPDF
2019-2015

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
مهن القاعدية	3	3	36	20	8
مهن الإسناد	2	9	4	10	6
مهن الدعم	2	5	3	1	3
المجموع	7	17	43	31	17

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

من خلال ملاحظة الجدول السابق يظهر لنا تركيز مديرية GPDF على توظيف العمال في المهن القاعدية، حيث بلغت عمليات التوظيف المتعلقة بهذه الفئة 70 فردا مقابل 45 فردا لكل من مهن الدعم و الإسناد معا، هذا ما يمثل نسبة قدرها 61% من إجمالي عمليات التوظيف خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019. نلاحظ أيضا خلال سنتي 2017 و 2018 نتائج استفادة المديرية من إدماج العمال الذين تم تكوينهم لمدة 24 شهرا من طرف المؤسسة الأم، كما أشرنا سابقا فيما عرف بالتكوين قبل التوظيف خلال سنتي 2015 و 2016.

و قد تم توظيف 31 فردا خلال نفس الفترة في ما يتعلق بمهن الإسناد، و هو ما يمثل 27% من مجموع الأفراد الذين تم توظيفهم، و هذا يبرز أهمية هذه الفئة فهي تأتي بالمرتبة الثانية بعد المهن القاعدية بالنسبة لمؤسسة سوناطراك ذلك أنها تشمل وظائف مهمة و إن كانت ليست مرتبطة مباشرة بقطاع الحروفات كالموارد البشرية، المحاسبة و المالية، الإعلام الآلي...

أما مهن الدعم، فإنها تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، و تشمل الوسائل العامة كالإطعام و الإسكان، النقل، الأمن الداخلي... و كانت نسبة التوظيف فيها هي الأقل و بلغت 12% فقط، أي 14 فردا من بين 115 عملية توظيف تمت خلال الفترة من 2015 و 2019.

المطلب الثالث: التوظيف وفق استراتيجية SH2030

استراتيجية SH2030 هي استراتيجية شاملة قامت برسمها مؤسسة سوناطراك على المدى البعيد، و تهدف لجعل هذه المؤسسة واحدة من أكبر خمس شركات نفطية وطنية في العالم، و قد حظي موضوع الموارد البشرية بأهمية خاصة ضمن هذه الاستراتيجية، ذلك العنصر البشري هو المحرك الحقيقي لكل عناصر الإنتاج الأخرى.

1. الاستقطاب وفق استراتيجية SH2030

عكس الاستراتيجية التقليدية التي كانت تتبعها مؤسسة سوناطراك في عملية التوظيف كما تطرقنا إليه سابقا، و المتمثلة في استهداف خرجي الجامعات و المعاهد عن طريق المسابقات المحلية أو الوطنية، و استهداف الكفاءات داخل المؤسسة عن طريق عمليات التحويل أو بورصة الوظائف، فإن الاستقطاب عبر استراتيجية SH2030 لا يسمح فقط بتنوع قنوات التوظيف و إنما أيضا توسيع الفئات المستهدفة في عمليات الاستقطاب كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 5-7: الاستقطاب وفق استراتيجية SH2030

مفهومها	القنوات	الفئة المستهدفة
أي الطلاب في السنة الأخيرة و ما قبل الأخيرة من الدراسة، و يستهدف أفضل ثلاثة طلاب في كل دفعة من خلال منحهم ترقيات بالمؤسسة و توظيفهم عند نهاية الدراسة حسب أدائهم.	برنامج الدراسات العليا	متفوقى الدفعات
عمليات التوظيف التي تقوم بها مختلف المديرات	المسابقات المحلية	المتخرجون الجدد
عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة الأم	المسابقات الوطنية	
تستخدم هذه القناة فقط في حال وجود وظائف شاغرة لم يتم تحقيقها من خلال المسابقات المحلية و الوطنية	موقع التوظيف	
عن طريق بورصة الوظائف و التحويلات	حركة التنقلات	الكفاءات الداخلية
توظيف كفاءات متخصصة وفقاً لاحتياجات المؤسسة عبر موقع التوظيف الخارجي	موقع التوظيف	الكفاءات الخارجية
توظيف كفاءات خارجية بناء على توصية من موظف بالمؤسسة. الغرض من هذه القناة هو تجنيد الأشخاص المقربين ثقافياً من المؤسسة و يتمتعون بأفضل المهارات	توصيات العمال	
البحث عن الكفاءات النادرة من خلال شركات التوظيف الخاصة، و يمكن أن يستخدم مديريةية الموارد البشرية هذه القناة مباشرة لتوظيف القادة و المسؤولين التنفيذيين على المستوى المركزي	صائندو الرؤوس	
هذه القناة تهدف لتلبية احتياجات المؤسسة من المهارات المتخصصة عن طريق الموظفين القدامى الذين استقالوا أو أحيلوا على التقاعد	العمال السابقون	

مصدر: من إعداد الطالب، بناء على ملتمى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030، سوناطراك،

حاسي مسعود، أيام 8 إلى 12 سبتمبر 2019

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن الاستقطاب وفق استراتيجية SH2030 يمنح المؤسسة أفقا واسعا لاختيار العمال الجدد من ناحيتين اثنتين هما: الفئات المستهدفة كمتفوقى الدفعات و الكفاءات ذات التأهيل العالي و النادرة من خارج المؤسسة، بالإضافة إلى تشعب قنوات الاستقطاب من خلال قنوات جديدة كصائدي الرؤوس، العمال السابقون، موقع التوظيف، و توصيات العمال الحاليين...

2. الانتقاء وفق استراتيجية SH2030

بالإضافة إلى وسائل الانتقاء السابق ذكرها و التي تم الإبقاء عليها و تدعيمها، قدمت استراتيجية SH2030 حزمة من الوسائل التي يمكن اتباعها في عملية انتقاء طالبي العمل المتقدمين للوظائف المفتوحة من قبل مؤسسة سوناطراك، و التي يمكن تلخيصها كما يلي:¹

أ. وسائل الانتقاء:

- ✓ السيرة الذاتية: تعرض السيرة الذاتية للمرشح على المهارات المطلوبة للمنصب كالمؤهل العلمي، المسار الدراسي، و الخبرة العملية، و يتم استبعاد السير الذاتية غير المكتملة تلقائياً.
- ✓ الاختبار النفسي التقني: يقيس قدرات المرشحين المنطقية و العقلية، و يجعل من الممكن تقييم القدرة على التفاعل، و التفكير، و التركيز.
- ✓ الاختبار الكتابي: و يستعمل لتقييم الحصيلة المعرفية لطالب العمل في المنصب الذي تقدم إليه.
- ✓ مقابلة مع مختص الموارد البشرية: تهدف إلى معرفة مدى ملائمة شخصية و توجهات المرشح مع ثقافة و قيم المؤسسة، و دوافعه التي حفزته على طلب العمل بسوناطراك.
- ✓ المقابلة مع المسؤول المباشر: تقيس مدى المعرفة الفنية للمرشح للمنصب، و قدرته على الاندماج في الفريق، كما تهدف المقابلة إلى ضمان مشاركة فعالة للمسؤولين في عملية الاختيار.
- ✓ المقابلة مع المسؤول من الدرجة الأعلى (N+2): هذه المقابلة قد تكون اختيارية حسب تقدير هذا المسؤول الذي عادة ما يكون من درجة مدير فما فوق.

ب. وسائل الانتقاء حسب كل قناة استقطاب:

إن استعمال هذه الوسائل لا يكون دفعة واحدة مع كل قنوات الاستقطاب، فمثلا المواهب النادرة التي يتم استقطابها عن طريق صائدي الرؤوس لا يعقل أن نجري لها اختبارا كتابيا، و كذلك الأمر بالنسبة للعمال السابقين بالمؤسسة، حيث أن المقابلات تعتبر كافية في مثل هذه الحالات. أما بالنسبة للموظفين الجدد الذين يدخلون عالم الشغل للمرة الأولى فإن هذه الاختبارات تكون ضرورية من أجل أخذ فكرة وافية عن رصيدهم المعرفي المتعلق بالوظيفة المستقبلية، و في هذه الحالة عادة لا تكون هنالك حاجة لإجراء المقابلة مع المسؤول من الدرجة الأعلى (N+2). الجدول التالي يبين مختلف وسائل الانتقاء المستعملة مع كل قناة من قنوات التوظيف.

¹ - ملئى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى التوظيف، مرجع سابق، ص: 19- 20

الجدول 5-8: وسائل الانتقاء حسب قنوات الاستقطاب

طرق الانتقاء المستعملة	القنوات	الفئة المستهدفة
دراسة السيرة الذاتية- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر	برنامج الدراسات العليا	متفوقى الدفعات
دراسة السيرة الذاتية- الاختبار الكتابي- الاختبار النفسي التقني- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر	المسابقات المحلية	المتخرجون الجدد
دراسة السيرة الذاتية- الاختبار الكتابي- الاختبار النفسي التقني- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر	المسابقات الوطنية	
دراسة السيرة الذاتية- الاختبار الكتابي- الاختبار النفسي التقني- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر	موقع التوظيف	
مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر- مقابلة مع الدرجة الأعلى (N+2)	حركة التنقلات	الكفاءات الداخلية
الاختبار النفسي التقني- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر- مقابلة مع الدرجة الأعلى (N+2)	موقع التوظيف	الكفاءات الخارجية
الاختبار النفسي التقني- مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر- مقابلة مع الدرجة الأعلى (N+2)	توصيات العمال	
مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر- مقابلة مع الدرجة الأعلى (N+2)	صاندى الرؤوس	
مقابلة مع مصالح الموارد البشرية- مقابلة مع المسؤول المباشر- مقابلة مع الدرجة الأعلى (N+2)	العمال السابقون	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على ملتمقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى التوظيف، مرجع سابق، ص: 31

3. التعيين وفق استراتيجية SH2030

بعد تأكيد عملية التوظيف، يجب على المرشح المرور بعملية اندماج تشمل ثلاثة مستويات و هي:¹

✓ اندماج إداري: حيث يجب أن يكون للموظف جميع الأدوات اللازمة للعمل منذ اليوم الأول من الوصول إلى العمل.

¹ - ملتمقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى التوظيف، مرجع سابق، ص: 37

- ✓ اندماج ثقافي: يحصل الموظف على استقبال يشرف عليه مسؤوله المباشر و مرافقه (Chaouch) بهدف تعريفه على ثقافة المنظمة و زملائه في نفس الدائرة أو القسم.
- ✓ اندماج مهني: يتم تدريب الموظف على العمل في منصبه الجديد.

المبحث الثالث: التدريب بمديرية GPDF

يحتل التدريب بأهمية بالغة لدى مؤسسة سوناطراك، و يمكن اعتبار هذا الأمر طبيعي بالنظر إلى أن صناعة البترول و الغاز تعتبر من الصناعات العالية التقنية و التي تتطلب التكوين المستمر للأفراد بغية الاطلاع على جديد التكنولوجيا و طرق الاستغلال التي تتطور بشكل مستمر.

المطلب الأول: أنواع التدريب بمديرية GPDF

ينقسم التدريب في مديريةية GPDF إلى أنواع عديدة، سواء من حيث الغاية من إجراء التدريب، مكان إجراء التدريب، الجهة المسؤولة عن التدريب، أو مجالات التدريب، و هذا الأخير يعتبر التقسيم الأكثر أهمية.

1. من حيث الهدف من التدريب:

يشير الجدول (5-9) إلى تقسيم البرامج التدريبية بمديرية GPDF حسب الغاية، و يرمز لها بالأرقام 1، 2 و 3، كل قسم يوضح هدفا معينا للتدريب، فالقسم الأول يحتوي البرامج التدريبية التي تهدف إلى التكيف مع منصب العمل الحالي للعامل، و تزوده بالمهارات التقنية المتعلقة بمجال عمله، كأن يلتحق إطار موارد بشرية بدورة تدريبية عن الطرق الحديثة في التوظيف، بينما يحوي القسم الثاني البرامج التدريبية التي لها علاقة بالتطور في مجال الأعمال و التكنولوجيا، كبرامج التدريب على استعمال برامج المحاكاة بالنسبة للمهندسين، أما القسم الثالث فيشمل البرامج التي تهدف إلى تنمية مهارات الفرد من الناحية الشخصية، و تأهيله لشغل منصب عمل أعلى بالمؤسسة، كالبرامج المتعلقة بتسيير الأفراد و إدارة الوقت بالنسبة للمهندسين.

الجدول 5-9: أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث الهدف

نوع التدريب	الرمز
أنشطة تدريبية للتكيف مع منصب العمل الحالي	1
أنشطة تدريبية متعلقة بتطور الأعمال و التكنولوجيا	2
أنشطة تدريبية لتنمية المهارات	3

Source : Note d'orientation Plan 2020- 2025, Glossaire sous format Excel, Document interne de Sonatrach, Juin 2019.

2. من حيث الجهة المسؤولة عن التدريب

يشير الجدول (5-10) إلى تقسيم البرامج التدريبية بمديرية GPDF من حيث الجهة المسؤولة عن التدريب، فيرمز للمعهد الجزائري للبترول بالرمز IAP، أما أكاديمية سوناطراك لإدارة الأعمال، و كانت تسمى قديما مركز إتقان المؤسسة، فيرمز لها

بالرمز SMA، و يرمز لباقي مؤسسات التكوين بالرمز AO إن كانت متواجدة بالجزائر، و ETR إن كانت متواجدة بالخارج.

الجدول 5-10: أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث الجهة المسؤولة عن التدريب

نوع التدريب	الرمز
المعهد الجزائري للبتروك	IAP
أكاديمية سوناطراك لإدارة الأعمال	SMA
مؤسسات تكوين أخرى بالجزائر	AO
مؤسسات تكوين بالخارج	ETR

Source: Note d'orientation Plan 2020- 2025, Glossaire sous format Excel, , op cit.

3. من حيث مكان إجراء التدريب و مدته

من خلال ملاحظة الجدول (5-11) يتضح لنا أن التدريب بمديرية GPDF ينقسم إلى تدريب قصير الأجل: و يشمل الندوات و الدورات التدريبية المتقطعة، كأن تكون أسبوع كل شهر على مدى عدة شهور، و تدريب طويل الأجل: هذا الأخير يتفرغ خلاله العامل لاستكمال البرنامج التدريبي دون ممارسة المهام المتعلقة بوظيفته، و يمتد لسنة فأكثر، كأن يستفيد تقني سامي، بعد أقدمية معينة في المؤسسة و النجاح في مسابقة داخلية، من الالتحاق بالمعهد الجزائري للبتروك التابع لسوناطراك لمتابعة تكوين يتيح له الترقية إلى رتبة مهندس.

أما من حيث مكان إجراء التدريب فتوجد ثلاثة أنواع:

- ✓ تدريب داخل المؤسسة: و هو أكثر الأنواع شيوعا نظرا للهياكل التدريبية التي يتوفر عليها مجمع سوناطراك، كالمعهد الجزائري للبتروك بمختلف مدارسه و أكاديمية سوناطراك لإدارة الأعمال.
- ✓ تدريب في الجزائر: أي التدريب الذي يتلقاه العمال داخل الوطن، و يتم ذلك بالتعاقد مع مؤسسات تدريبية جزائرية و أجنبية على أن يتم التدريب داخل أرض الوطن.
- ✓ تدريب في الخارج: و هو أقل الأنواع و يختص بالمهن القاعدية عالية التقنية.

الجدول 5-11: أنواع التدريب بمديرية GPDF من حيث مكان إجراء التدريب و مدته

نوع التدريب	الرمز
تدريب قصير الأجل في داخل المؤسسة	CDI
تدريب قصير الأجل في الجزائر	CDA
تدريب قصير الأجل في الخارج	CDE

التدريب الطويل الأجل في داخل المؤسسة	LDI
تدريب طويل الأجل في الجزائر	LDA
التدريب طويل الأجل في الخارج	LDE

Source: Note d'orientation Plan 2020- 2025, Glossaire sous format Excel, , op cit.

4. من حيث مجالات التدريب:

تنقسم المادة التدريبية من حيث مجالات التدريب بمؤسسة سوناطراك إلى ثلاثة أقسام رئيسية نوضحها من خلال الجدول (5-5-12)، وهي تشمل برامج تدريبية متعلقة بالمهن القاعدية، برامج متعلقة بالإسناد، و نوع ثالث متعلق بتخصصات الدعم. و ما يتبع الإشارة إليه هنا أن العامل سواء كان ينتمي إلى المهن القاعدية أو الدعم أو الإسناد يمكنه أن يستفيد من بعض البرامج في المجالات الثلاثة المذكورة في الجدول، فمهندس الميكانيك ينتمي إلى المهن القاعدية، لكنه يستطيع متابعة برامج تدريبية متعلقة باللغات و المكتبية، كما أن إطار الموارد البشرية الذي ينتمي إلى مهن الإسناد، يمكنه متابعة برامج تدريبية متعلقة بالإنتاج و الإسعافات الأولية و كذلك تلك المتعلقة بالمكتبية.

الجدول 5-12: مجالات التدريب

الدعم	الإسناد	المهن القاعدية
التمويل و الوسائل العامة	الدراسات الاقتصادية	الاستكشاف بما فيه الغاز الصخري
المكتبية	إدارة المشاريع	وفي أعماق البحار
الخدمات الاجتماعية	تطوير الأعمال	التنقيب
الأمن الداخلي	التنظيم والتخطيط	هندسة الاحتياطات
	مراقبة الجودة / التكاليف	النقل
	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	التآكل
	إدارة الأعمال	تحويل المحروقات
	الموارد البشرية	تكرير / البتروكيماويات
	المالية / المحاسبة	تسويق المحروقات
	الضرائب / التأمين	التفاوض
	الشؤون القانونية	الصيانة الصناعية
	مراجعته الحسابات	الأمن الصناعي
	الصحة و طب العمل	البيئة
	اللغات	
	التواصل	

Source: Note d'orientation Plan 2020- 2025, Glossaire sous format Excel, , op cit.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة للبرامج التدريبية التي يستفيد منها عمال المؤسسة، توجد أنواع من البرامج التدريبية موجهة لأفراد من خارج المؤسسة، تتمثل أساسا في ما يلي:¹

- ✓ التمهين: يوجه هذا النوع من التكوين لطلبة معاهد التكوين المهني، و تتراوح مدته ما بين 6 أشهر إلى 3 سنوات يستفيد خلاله المتهمن من شبه راتب.
- ✓ الترتيبات قصيرة المدى: موجهة خصيصا لطلبة الجامعات الذين هم على مشارف التخرج من أجل إعداد الجانب التطبيقي لمذكراتهم، و ذلك في حدود 15 يوما.
- ✓ الزيارات الميدانية: موجهة لتلاميذ الابتدائيات و المتوسطات و طلبة الثانويات، يكتسبون من خلالها نظرة عامة على طبيعة المؤسسة و العمل في مجال المحروقات، و لا تزيد مدة الزيارة الميدانية عادة عن نصف يوم.

المطلب الثاني: تحليل التدريب بمديرية GPDF

حتى نأخذ فكرة على عمليات التدريب التي تمت بمديرية GPDF خلال السنوات الأخيرة اعتمدنا على الحصيلة السنوية للتدريب التي يتم إعدادها خلال شهر جانفي من كل سنة.

1. التدريب حسب الصنف

يشير الجدول (5-13) إلى تقسيم البرامج التدريبية بمديرية GPDF خلال السنوات من 2015 إلى 2019، حسب الصنف (إطارات، تحكم، و تنفيذ).

الجدول 5-13: التدريب حسب الصنف بمديرية GPDF 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015		
250	178	126	124	79	عدد الأفراد	إطارات
1 218	818	612	570	348	فرد/ يوم	
73	112	77	39	38	عدد الأفراد	عمال التحكم
377	494	367	183	173	فرد/ يوم	
0	5	4	1	0	عدد الأفراد	عمال التنفيذ
0	23	19	3	0	فرد/ يوم	
323	295	207	164	117	عدد الأفراد	المجموع
1 595	1 335	998	756	521	فرد/ يوم	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

¹ - Entretien avec Monsieur Larbi BELLIFA, chef département ADM& Moyens, GPDF, Le 11-04-2020

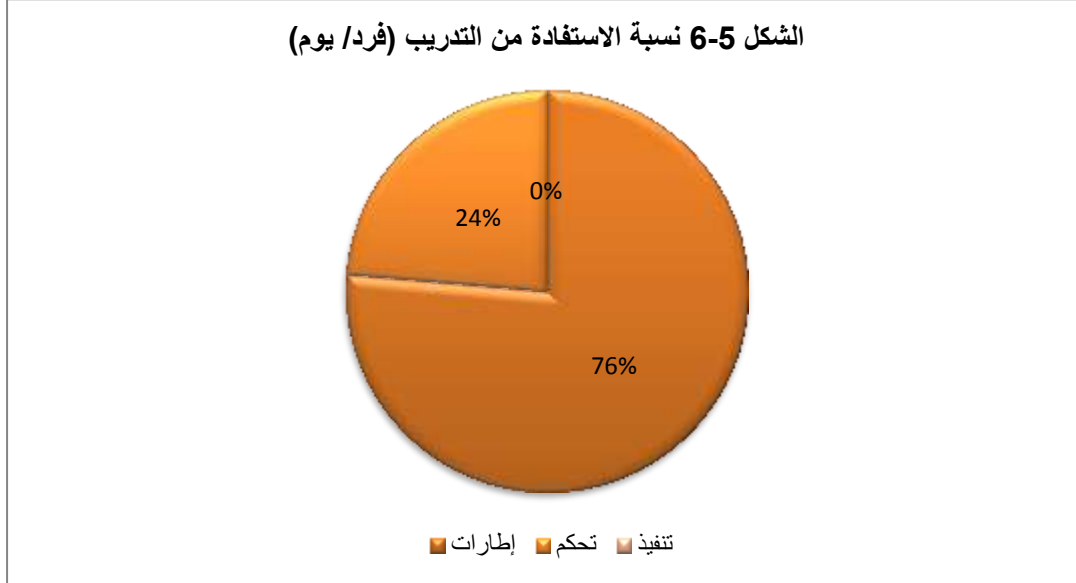
يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين خضعوا لدورات تدريبية كان في تزايد من سنة إلى أخرى، و هذا مرده إلى الأسباب التالية:

✓ ازدياد عدد الأفراد داخل مديرية GPDF من سنة إلى أخرى، فيكون زيادة عدد الأفراد المتدربين نتيجة حتمية لزيادة عدد العمال.

✓ عميات التوظيف التي قامت بها مصلحة التوظيف و التكوين خلال 5 سنوات الماضية حتمت إدراج برامج تكوينية خاصة بهذه الشريحة من العمال تعرف بالتكوين التوجيهي.

✓ برامج تنمية المهارات الذي أطلقته المؤسسة الأم، و الذي سمح بتكوين العديد من إطارات المديرية في مجالات شتى (إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، المالية...)، حيث يقوم المستفيد من هذا البرنامج بدراسة العديد من المقاييس في مجال تخصصه بواقع أسبوع كل شهر.

كما يلاحظ هيمنة الإطارات على نسبة كبيرة من البرامج التدريبية، و بدرجة أقل عمال التحكم، أما عمال التنفيذ فكانت البرامج التدريبية المخصصة لهم نادرة، بل و معدومة، كما هو الحال خلال سنتي 2015 و 2019، و هذا مرده إلى قلة أفراد هذه الفئة، حيث تراوح خلال الفترة المذكورة بين 9 و 14 عاملا فقط، كما أن الأعمال التي يقومون بها بسيطة و لا تتطلب تكوين و كفاءة عالتين. الشكل التالي يمثل نصيب كل فئة من التدريب خلال سنة 2019.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنة 2019

كما نلاحظ من خلال الشكل السابق بلغت استفادة الإطارات من البرامج التدريبية لسنة 2019 أكثر من 76%، بينما كان نصيب عمال التحكم 24%، و لا شيء لعمال التنفيذ.

2. التدريب من حيث نوع المهن

يشير الجدول (5-14) إلى تقسيم البرامج التدريبية بمديرية GPDF خلال السنوات من 2015 إلى 2019، حسب نوع المهنة حيث نلاحظ أن المهن القاعدة شكلت النصيب الأكبر من البرامج التدريبية التي تمت على مستوى مديرية GPDF، والتي تراوحت نسبتها ما بين 46% سنة 2019 و 78% من عدد الأفراد المشاركين، والتي سجلت في 2015. و في المرتبة الثانية تأتي البرامج التدريبية المتعلقة بالإسناد، والتي تراوحت نسبة الأفراد المشاركين فيها ما بين 22% و سجلت سنة 2015 و 49% و سجلت سنة 2019. أما البرامج التدريبية المتعلقة بالدعم فقد كانت نسبتها هامشية خلال الخمس سنوات الماضية بل و منعدمة سنة 2015.

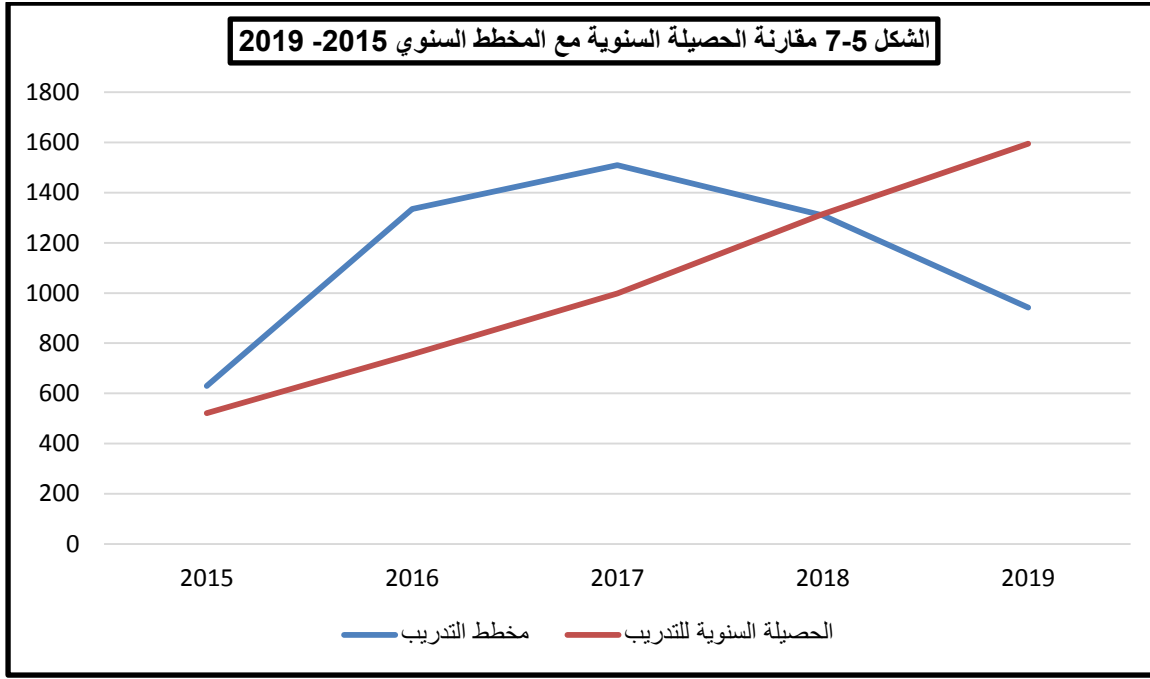
الجدول 5-14: التدريب حسب المهن بمديرية GPDF 2015-2019

2019	2018	2017	2016	2015		
148	206	135	90	91	عدد الأفراد	مهن القاعدة
744	904	644	407	369	فرد/ يوم	
159	85	52	51	26	عدد الأفراد	مهن الإسناد
777	414	255	234	152	فرد/ يوم	
16	4	20	23	0	عدد الأفراد	مهن الدعم
74	17	99	115	0	فرد/ يوم	
323	295	207	164	117	عدد الأفراد	المجموع
1 595	1 335	998	756	521	فرد/ يوم	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

3. تحليل تنفيذ المخطط السنوي للتدريب

يمثل الشكل الموالي مقارنة الحصيلة السنوية للتدريب مع المخطط السنوي، أي النسبة المئوية من البرامج التدريبية التي تم تحقيقها مما خطط له و قد بلغت 82,7% سنة 2015، و 56% سنة 2016، ثم عادت للارتفاع مجدداً، حيث تجاوزت 100% سنتي 2018 و 2019، و هذا راجع إلى تحقيق المخطط التدريبي لهتين السنتين بالإضافة إلى برامج تدريبية خارج المخطط عادة ما يكون مصدرها المديرية العامة أو بعض الموردن الذين يقدمون برامج تدريبية على استعمال ما يوردونه (مواد أولية، أجهزة، برمجيات...) للمؤسسة.

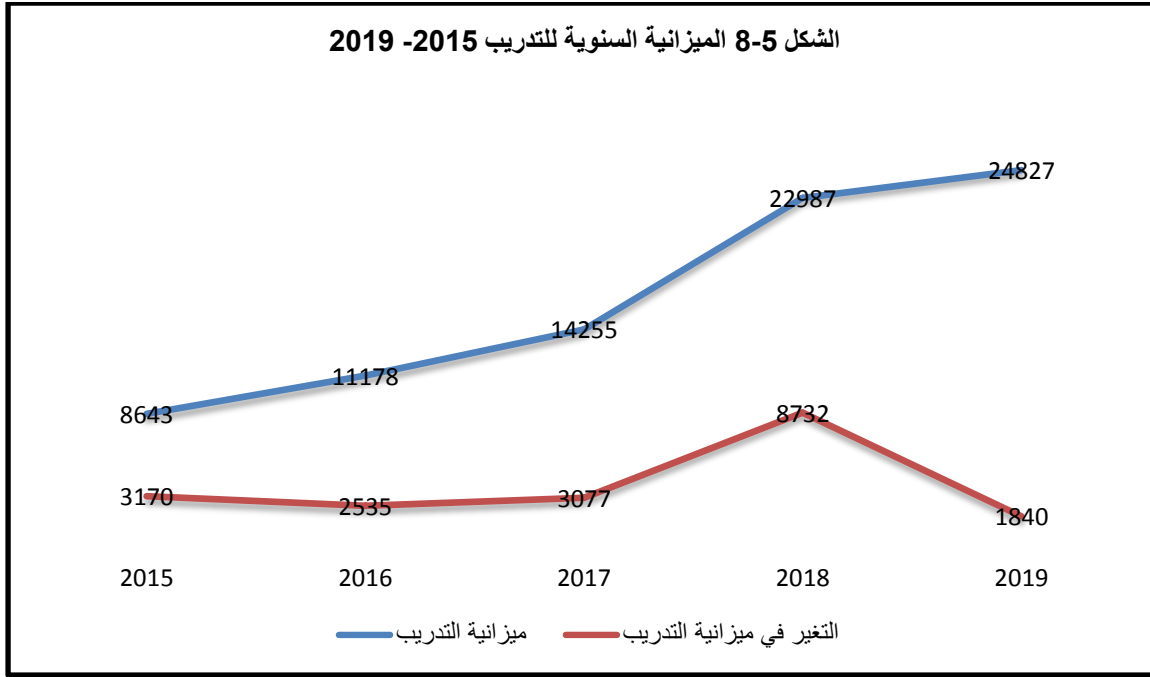


مصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط و الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

4. تحليل ميزانية التدريب بمديرية GPDF

عرفت الميزانية المخصصة للتدريب ارتفاعا ملحوظا من سنة إلى أخرى، و يأتي هذا كنتيجة حتمية لزيادة عدد الأفراد الذين خضعوا للبرامج التدريبية المختلفة، كما يبين المنحنى الأزرق انتقلت ميزانية التدريب من 8,643 مليون دج سنة 2015 إلى 24,827 مليون دج في 2019، أي بزيادة قدرها 16,184 مليون دج و هو ما يمثل نسبة 187%.

أما المنحنى الأحمر فيشير إلى التغير في ميزانية التدريب من سنة إلى أخرى، و يلاحظ أن قيمة الزيادة السنوية قد عرفت شبه استقرار خلال السنوات الثلاثة الأولى من هذه الفترة و ذلك في حدود 3 ملايين دج، لتقفز سنة 2018 إلى أكثر من 8 ملايين دج و تعود إلى الانخفاض سنة 2019 إلى 1,8 مليون دج.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

المطلب الثالث: النظرة الجديدة للتدريب وفق استراتيجية SH2030

أنت استراتيجية SH2030 بنظرة جديدة للتدريب تدعم ما هو إيجابي حالياً و تحاول تلافي جوانب القصور فيه.

1. أسس النظرة الجديدة للتدريب

تقوم النظرة الجديدة للتدريب وفق استراتيجية SH2030 على خمسة ركائز لضمان تدريب و تنمية مهارات الإطارات و باقي الموظفين على المدى الطويل. و هذه الركائز الخمسة هي:¹

أ. مواءمة الاحتياجات التدريبية المعبر عنها

يتم التحقق من أن طلبات التدريب تتلاءم مع أهداف المؤسسة، كما تتم مطابقة الاحتياجات التدريبية المعبر عنها مع أفضل عرض التدريب التي توفرها مراكز المؤسسة، ثم بدرجة ثانية مؤسسات التكوين الخارجية.

ب. تقديم برامج تدريبية فريدة وحديثة

تحديث البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التكوين بالمؤسسة، و التحقق من أنها تتناسب مع الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها مختلف أقسام و مديريات مؤسسة سوناطراك.

ت. تحسين إنشاء المحتوى

الاستعانة بأفضل الكفاءات الخارجية لإنشاء محتوى البرامج التدريبية، بالإضافة إلى الخبراء التابعين للمؤسسة.

¹ - ملتنقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى التدريب، مرجع سابق، ص: 4

ث. إشراك الموظفين التنفيذيين في التدريب

شراك الموظفين الأكثر خبرة في التدريب، و الاستفادة من خبرة الموظفين المتقاعدين في نقل المعرفة إلى الجيل الجديد.

ج. تقييم جودة التدريب

من خلال معرفة مدى رضا الأفراد المدربين، و قياس العائد على الاستثمار في التدريب من خلال التحسن الذي طرأ على طرق أداء الوظيفة.

2. لآليات الجديدة لتحسين كفاءة التدريب

أتت استراتيجية SH2030 بالعديد من الآليات الجديدة لتحسين كفاءة التدريب، و منها:¹

أ. نظام إدارة الكفاءات CMS:

عبارة عن تطبيق على الحاسوب، يستخدم في إدارة عملية تنمية المهارات، خصوصا في تحديد الفجوات بين المستوى المتوقع في الوظيفة و الملاحظة الفعلية من جانب المشرف المباشر، خاصة بعد عملية تقييم الأداء السنوية، حيث يقترح النظام تلقائيا البرامج التدريبية التي من الممكن للمرؤوس أن يشارك فيها.

ب. خطة التنمية الفردية PDI :

وثيقة يعدها المشرف المباشر و رؤوسه في نهاية المقابلة التقييمية السنوية، و هي تحدد المهارات التي يتعين تطويرها في شكل إجراءات تدريبية يتم تنفيذها خلال السنة المقبلة.

ت. خطة تحسين الأداء PAP:

هي عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية التي قد تكون حضورية أو عن طريق التدريب الإلكتروني التي يقترحها المشرف المباشر على المدى القصير، في حالة الأداء غير الكافي الذي تتم معانيته خلال عملية التقييم السنوية، في هذه الحالة، فإن PAP يحل محل PDI.

ث. خطة تطوير المسار المهني PDC:

مجموعة من الإجراءات التدريبية قد تكون حضورية أو عن طريق التدريب الإلكتروني التي يقترحها المشرف المباشر لأحد معاونيه لمراقبته في تطوير المهارات ذات الأولوية لتقدمه في مساره المهني.

ج. تقييم البرامج التدريبية:

يقوم الموظف الذي حصل على التدريب بتقييم البرنامج التدريبي في غضون 7 أيام التي تلي تلقيه للتدريب، كما يقوم المشرف بتقييم الأثر الملموس للتدريب الذي لوحظ على أداء الموظف في مدة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر بعد التدريب. و تتم عمليات التقييم هذه من خلال تطبيق CMS الذي أشرنا إليه سابقا.

3. التدريب الإلكتروني e-learning

و وضعت المديرية التنفيذية للموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحت تصرف أفرادها العاملين في المجالات التقنية (مهندسين، تقنيين سامين، مسيرين) منصة للتدريب الإلكتروني بالشراكة مع مؤسسة علمية متخصصة في هذا النوع من الخدمات و هي

¹ - ملنقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى التدريب، مرجع سابق، ص: 43- 44

(International Human Resources Development Corporation) المعروفة اختصاراً بـ IHRDC. و قد تم افتتاحها رسمياً يوم 20 أبريل 2020، و يحتوي هذه المنصة على أكثر من 1 500 دورة تعليمية مرتبة حسب مختلف مجالات النشاط المتعلقة بصناعة النفط والغاز.

و تتيح طريقة التعلم هذه الحرية المطلقة للأفراد لتصفح الموضوعات المتاحة و اختيار ما يتناسب مع احتياجاتهم و إمكانياتهم في أحد المجالات الأربعة المقترحة و هي:

- ✓ البترول.
- ✓ تكنولوجيا نشاطات المنبع.
- ✓ العمليات و الصيانة.
- ✓ الأعمال.

تضم البرامج التكوينية (نصوص، ملفات فيديو، ملفات PDF...) و تدار ذاتياً بحيث يمكن معرفة مستوى تقدم كل فرد من الأفراد المتدربين، كما يسمح هذا النظام للمتعلم بتقييم مستواه في نهاية كل برنامج تدريبي عن طريق الإجابة على استبيان لقياس مدى استيعابه و يكون هذا الاستبيان وفق صيغة (QCM). ويمكن الوصول إلى المنصة من أي جهاز مرتبط بشبكة الأنترنت على الرابط التالي: <https://train-sonatrach.cm.ihrdc.net>.

كما قام المعهد الجزائري للبترول التابع لسوناطراك بإطلاق منصة ثانية تسمح للمتدربين بالوصول إلى البرامج التدريبية انطلاقاً من مقر عملهم دون الحاجة إلى التنقل إلى المعهد و هي متاحة على الرابط التالي: <https://elearning.sonatrach.dz> ، و تحتوي على شرائط فيديو تتراوح مدتها ما بين 04 و 08 دقائق بالإضافة إلى ملفات المادة التعليمية كاملة، كما تحتوي على لوحة قيادة يمكن من خلالها متابعة مدى تقدم كل فرد في البرنامج التدريبي المخصص له.¹

المبحث الرابع: تسيير المسار المهني

يعد تسيير المسار المهني من أكثر الملفات حساسية على مستوى مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، يعود هذا إلى عدة أسباب سنتطرق إليها في هذا المبحث، حيث سنلقي نظرة تحليلية على نظام الترقيات الحالي بمديرية GPDF ، و ما عرف بنظام NSR، الذي لم يلاقي النجاح المطلوب، و نختتم بما جاء به مشروع TRH الذي يدخل ضمن استراتيجية SH2030.

المطلب الأول: تسيير المسار المهني بمديرية GPDF

يشتمل نظام إدارة المسار المهني الحالي على ثلاثة طرق رئيسية للترقية و هي، التعيين في المناصب الإدارية التي يوفرها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الترقية في الدرجات، و علاوة 6% من الأجر القاعدي و التي تعد من مخلفات نظام NSR.

¹ - Sonatrach, Sonatrach news N° 26, Alger, Mai 2020, p :7

1. الترقية في المناصب الإدارية

يوضح الجدول (5-15) عدد الرقيات التي تمت خلال الخمسة سنوات الأخيرة بمديرية GPDF على أساس التعيينات في المناصب القيادية، و التي لم تتجاوز منصب واحد خلال 2015 و آخر خلال 2016، ثم ارتفعت خلال 2017 و 2018 إلى ما مجموعه 18 منصب، و هذا راجع إلى إعادة هيكلة المديرية مما خلق المناصب الشاغرة التي تمت فيها هذه التعيينات، ثم تراجعت في 2019 إلى خمسة مناصب فقط. و يتميز هذا النوع من الترقيات بمحدودية المناصب المتاحة، نظرا لارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكما نلاحظ من خلال نفس الجدول لم تسجل أية ترقية إلى رتبة مدير و سجلت ترقية واحدة إلى منصب نائب مدير خلال هذه الفترة.

الجدول 5-15: الترقية في المناصب الإدارية بمديرية GPDF
2015-2019

نوع الترقية	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	نائب مدير	مدير	المجموع
2015	1				1
2016			1		1
2017	8	2			10
2018	4	4			8
2019	4	1			5
المجموع	17	7	1	0	35

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

2. الترقية في الدرجات و الترقية الأفقية

على عكس الترقية في المناصب الإدارية، فإن الترقية في الدرجات و الترقية الأفقية تتيح هامش مناورة أكبر من حيث عدد الأفراد الذين بإمكانهم الاستفادة منها، كما يوضحه الجدول (5-16)، فقد بلغ عدد الرقيات التي تمت خلال الخمسة سنوات الأخيرة بمديرية GPDF 436 ترقية 41% عبارة عن ترقيات في الدرجات، كأن يرقى مهندس استغلال مستوى 1 إلى مهندس استغلال مستوى 2، أما 59% المتبقية فهي عبارة عن ترقية أفقية تتمثل في زيادة ب 6% من الأجر القاعدي الذي يتلقاه العامل. و لا يخلو هذا النوع من الترقيات من عيوب فرغم أنه يشمل شريحة واسعة من الأفراد إلا أنه يؤخذ عليه الآتي:

- ✓ محدودية علاوة 6%، فهي تمنح زيادة في الأجر فقط مع احتفاظ العامل بنفس المنصب، نفس الرتبة، نفس الدرجة، و نفس المهام، أي أنه لن يشعر بأي تغيير ما عدا ذلك الشعور المؤقت بالرضا للزيادة في الأجر التي حصل عليها.
- ✓ الترقية في الدرجات تترك شعورا أكبرا بالرضا، غير أنها محدودة أيضا، لا سيما بعد عمليات إعادة التصنيف التي عرفتها كل القطاعات في الجزائر، و التي خلقت شريحة واسعة من العمال يبلغون الدرجة القصوى، و تعرف ب PPL، خلال السنوات الأولى من مساهم المهني، مما يعني أنه لم تبقى أمامهم فرصة الترقية إلا علاوات 6%.

الجدول 5-16: الترقية الأفقية بمديرية GPDF 2015-2019

المجموع	علاوة 6%	درجة	نوع الترقية
80	16	64	2015
82	36	46	2016
80	64	16	2017
92	59	33	2018
102	82	20	2019
436	257	179	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

3. الترقية في الصنف

تؤدي الترقية في الدرجة أحيانا إلى الترقية في الصنف، فمثلا عند الحصول على ترقية من الدرجة 14 إلى الدرجة 15 ينتقل الفرد من مصاف التنفيذ إلى التحكم، و عند الحصول على ترقية من الدرجة 20 إلى الدرجة 21 ينتقل الفرد من مصاف التحكم إلى مصاف الإطارات، و يبقى هذا النوع من الترقيات قليل من حيث عدد الأفراد الذين بإمكانهم الاستفادة منه، كما يوضحه الجدول (5-17)، فقد بلغ عدد الرقيات التي تمت خلال الخمسة سنوات الأخيرة بمديرية GPDF 35 ترقية 40% منها عبارة عن ترقيات إلى مصاف التحكم، و 60% إلى مصاف الإطارات، بينما لم تسجل أي ترقية إلى مصاف الإطارات السامية، لأن الوصول إلى هذا الصنف يتطلب التعيين مناصب تسييري (رئيس دائرة فأعلى).

الجدول 5-17: الترقية في الصنف بمديرية GPDF 2015-2019

المجموع	إطار إلى إطار سامي	تحكم إلى إطار	تنفيذ إلى تحكم	نوع الترقية
15		10	5	2015
8		5	3	2016
4		4		2017
5		2	3	2018
3			3	2019
35	0	21	14	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الحصيلة السنوية لسنوات 2015-2019

يبقى نظام تسيير المسار المهني لمؤسسة سوناطراك تقليدي و محدود، فمن عيوبه مثلا أنه حتى اليوم الطريقة الوحيدة للتعيين في مصاف إطار سامي هي الحصول على منصب تسييري ، و لا شيء غير ذلك، مهما كان الفرد يمثل موهبة نادرة أو على درجة عالية من الخبرة في ميدان تخصصه. و هذا ما دفع مؤسسة سوناطراك للتفكير مع مطلع الألفية في طرق جديدة لإدارة المسار المهني لإفرادها.

المطلب الثاني: المسار المهني وفق رؤية NSR

بدأت مؤسسة سوناطراك سنة 2007 في محاولة إدخال نظام جديد لتسيير مواردها البشرية عرف اختصارا ب NSR، و معناها النظام الجديد للأجور، غير أن عملية تطبيقه على أرض الواقع واجهت الكثير من الصعوبات، و تعود آخر المحاولات الجادة لتفعيله إلى سنة 2014.

و قد رافقه برنامج تدريبي ضخم شمل أكثر من 2500 إطار موزعين كالتالي:¹

✓ الشريك الاجتماعي: تم تكوينهم للغايات التالية:

- التفاوض على المبادئ، قواعد الإدارة، و مستويات الأجور.
- المشاركة في اللجان المشتركة للطعون.
- المشاركة في تنفيذ خطة الاتصال الموجهة للقاعدة العمالية.

و نتيجة لذلك، بلغ عدد النقابيين الذين استفادوا من التكوين 400 نقابي، استفادوا من دورة تكوينية لمدة ثلاثة أيام.

✓ إطارات الموارد البشرية: منذ بدأ العمل على نظام NSR، تم تشكيل فرق عرفت ب RTF لمساعدة المسيرين في عملية تحديد الأدوار و مستويات المساهمة لكل عامل من عمال المؤسسة، و قد بلغ عدد إطارات الموارد البشرية الذين خضعوا للتكوين 550 فردا، تم تقييمهم مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية لتقييم معارفهم و تحديد أفضلهم من أجل مرافقة المسيرين في تحديد الأهداف لمروسيهم.

✓ المسيرين: يشكل المسيرون الفئة الثالثة المعنية بالتكوين، و قد بلغ عدد المستفيدين من هذا البرنامج التدريبي 1 600 مسير من مصاف رئيس قسم و مدير.

1. أهداف النظام الجديد للأجور

حسب المدير المكلف بنظام الأجور في مؤسسة سوناطراك فان النظام الجديد للأجور يهدف إلى تحقيق الغايات التالية:²

- ✓ مساعدة المؤسسة في تحقيق استراتيجيتها من خلال تحسين الأداء الفردي و الجماعي.
- ✓ التركيز على درجة المسؤولية الوظيفية و الجهد المقدم من قبل الأفراد، و ضمان تعويض عادل لهذا الجهد في إطار الشفافية.
- ✓ تطوير و تحسين النتائج المحققة في كافة المستويات و المجالات.

¹ - Sonatrach, Sonatrach la revue N°63, Alger, Juin 2014, p :20-21

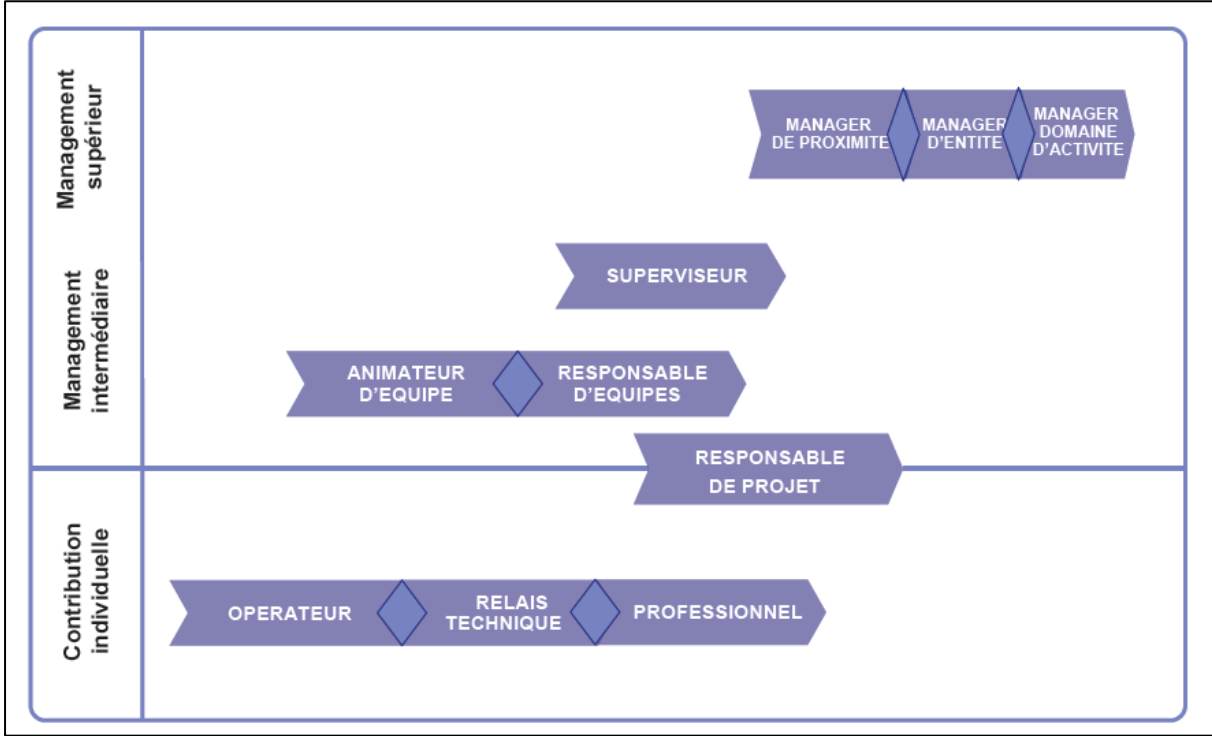
² - رياض عبد القادر، مرجع سابق، ص: 188

- ✓ الاتجاه نحو أكثر الاحترافية في عمل المؤسسة و الأفراد.
- ✓ تحقيق شفافية أكثر في تطوير المسارات المهنية للأفراد.

2. مفهوم الدور و تقسيماته

يضم الدور مجموعة من الوظائف ذات المسؤوليات و المتطلبات من نفس الطبيعة، و هو مستمد من الوظائف و الشعب المهنية المتواجدة داخل المؤسسة، و رغم وجود هذه الوظائف في نفس الدور إلا أنها تبقى مختلفة من حيث المهارات الفنية و المعرفة الخاصة بكل وظيفة داخل المؤسسة¹ و كمثل على ذلك فإن المهندسين ينتمون لفئة المحترفين "Professionnel"، لكنهم يختلفون من المهارات (إنتاج، ميكانيك، كهرباء...). و يوضح الشكل التالي الأدوار العشرة المقترحة:

الشكل 5-9: الأدوار العشرة وفق رؤية NSR



مصدر: النظام الجديد للأجور بشركة سوناطراك، وثيقة غير منشورة

كما هو ملاحظ من الشكل أعلاه فإن الأدوار العشرة تنقسم إلى ثلاثة مستويات كالتالي:²

¹ - Séminaire « Task Forces, «Le Nouveau Système de Rémunération », Sonatrach, Oran, 2013, p : 12

² - رياض عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 190 - 192

أ. مستوى المساهمات الفردية:

و تشمل دور العملي "Opérateur" الذي يكلف بتنفيذ المهام السهلة و المتكررة في إطار احترام إجراءات التنفيذ و الحرص على مطابقتها للمعايير المعمول بها. و الدور الثاني هو منسق تقني "Relais technique" الذي يقوم بأداء أعمال معقدة، تتطلب تحكما في التقنية، و امتلاك معرفة علمية، نظرية و تطبيقية، يتمتع ببعض الاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إليه. أما دور الثالث فهو محترف "Professionnel"، يكون ذو تأهيل عالي، يقوم بالدراسات أو تقديم خدمات تتطلب التحليل و التلخيص في مجال عمله، حيث يعمل على رصد التطورات التكنولوجية في تخصصه، مع ضمان تقاسم المعرفة مع الفريق الذي ينتهي إليه.

ب. الإدارة الوسطى:

يتكون هذا المستوى من أربعة أدوار هي: منشط الفريق "Animateur d'équipe"، يسير فريق عمل مشكل من مجموعة العمال العمليين و المنسقين التقنيين. مسير قاعدي "Manager de base"، يوظف فريق من العمال بمساعدة منشطي الفرق في بعض الأحيان، و يسهر على استعمال الوسائل و الموارد الموضوعية تحت تصرفه، و يقترح التحسينات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. مسؤول مشروع "Responsable de projet"، يسير مشروع بأهداف واضحة و يسهر على إتمامه في آجاله القانونية. مراقب "Superviseur"، يعتبر وسيط بين المؤسسة و العملاء الخارجين أو الداخلين، و يعمل على احترام الجودة في الأداء مع الالتزام بالآجال المتفق عليها.

ت. الإدارة العليا:

تشكل الإدارة العليا من ثلاثة أدوار هي: مسير عن قرب "Manager de proximité"، ينظم، ينشط، ينسق بين عدة فرق عمل بمساعدة المسيرين القاعديين مع توزيع الوسائل و الموارد الموضوعية تحت تصرفه. مسير وحدة "Manager d'entité"، يترجم لصالح الفرق التابعة له توجهات الإدارة العليا و يضعها حيز التنفيذ، كما يقوم بتقييم نسبة التقدم، و يتدخل عند الضرورة لمعالجة الاختلالات التي قد تحدث. مسير ميدان نشاط "Manager de domaine d'activité"، يوضع تحت السلطة المباشرة للهيئة التنفيذية للمؤسسة، و يساهم في رسم استراتيجية المؤسسة في مجال عمله، يسهر على تنفيذها في الوحدات التي يشرف عليها.

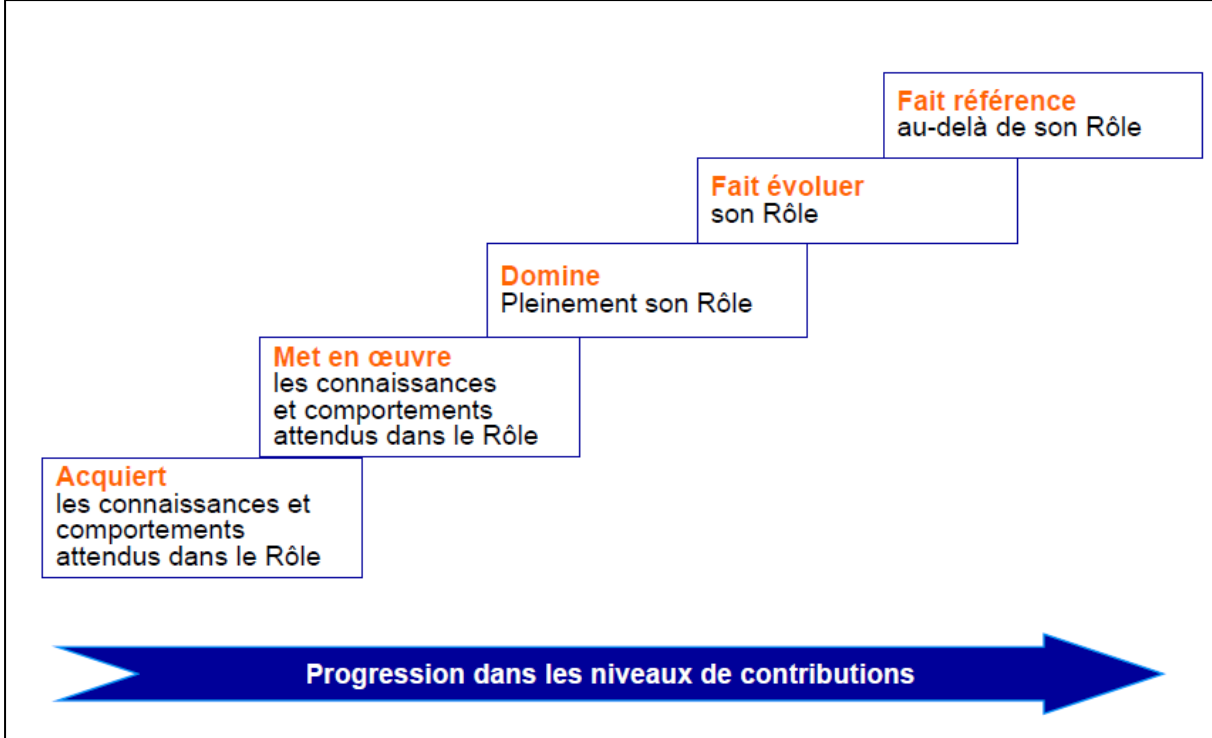
3. مستوى المساهمة

بعد وضع كل فرد من المؤسسة في الدور المناسب له، يتولى رئيسه في العمل تحديد مستوى مساهمته داخل هذا الدور، و توجد خمسة مستويات في كل دور باستثناء بعض الأدوار التي تتوفر على ثلاثة أو أربعة مستويات، يوضح الشكل التالي المستويات الخمسة التي يقترحها نضام NSR.

- ✓ مستقبل: أي لا يزال العامل في هذا المستوى يتعلم كل ما تعلق بدوره داخل المنظمة، و يخصص هذا المستوى للعمال الجدد أو الذين انتقلوا من دور إلى آخر.
- ✓ مطبق: العامل في هذا المستوى يكون ملم بالعمل الروتيني الموكل إليه، لكنه يحتاج إلى المساعدة و التوجيه في الحالات الصعبة.
- ✓ متحكم: يقوم بدوره كما ينبغي.

- ✓ مطور: يساعد زملاءه، و يقترح تعديلات تساهم في تحسين جودة و ظروف العمل.
- ✓ مرجع: آخر مستوى حيث يكون العامل في هذا المستوى بمثابة المستشار الذي يرجع إليه الجميع (رؤساء، مرؤوسين، زملاء...) فيما يتعلق بميدان تخصصه.

الشكل 5-10: مستوى المساهمة وفق رؤية NSR



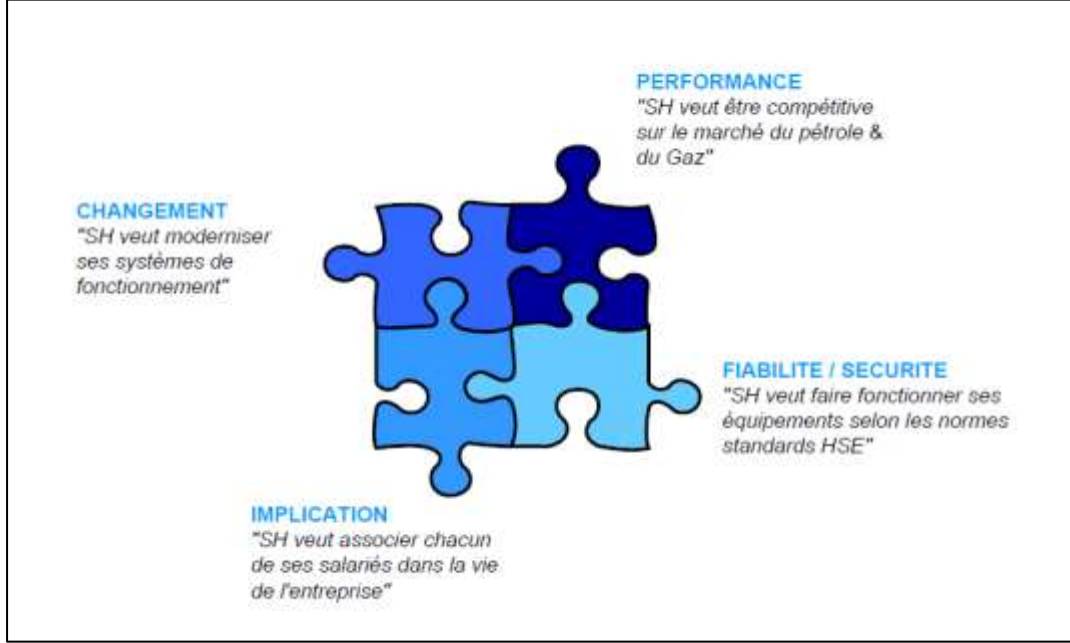
مصدر: النظام الجديد للأجور بشركة سوناطراك، وثيقة غير منشورة

4. محاور المساهمة و درجاتها

تتبع محاور المساهمة الأربعة من استراتيجية سوناطراك، و هي تعكس الأهداف ذات القيمة التي تحدد نجاح هذه المؤسسة، و تنطبق على جميع الأدوار و لكن وفق صيغ و تعبيرات خاصة بكل دور و مستوى، و ذلك عن طريق ممارسات و سلوكيات قابلة للملاحظة و التقييم، مشكلة بذلك الإطار المرجعي المشترك لجميع وظائف سوناطراك.¹ كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Séminaire « Task Forces, Le Nouveau Système de Rémunération », op cit, p : 21

الشكل 5-11: محاور المساهمة وفق رؤية NSR



مصدر: النظام الجديد للأجور بشركة سوناطراك، وثيقة غير منشورة

كما يبينه الشكل أعلاه فإن تحديد درجة التحكم في كل مستوى من المستويات تتم عن طريق المحاور الأربعة التالية:

- ✓ الأداء: التحسن المستمر في النتائج المترتبة على قيام أداء الفرد بعمله
- ✓ المشاركة: مدى التزام الفرد بالعمل مع فريقه
- ✓ التغيير: تماشيا مع التطورات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية
- ✓ الموثوقية و الأمن: مطابقة العمل للمعايير

فكل عامل يحصل على درجات تحكم تخص كل محور من المحاور المذكورة أعلاه، بحيث يتم تحديد أهداف السنة المالية للدرجات الأدنى، و توجد ثلاثة درجات لكل محور كما يلي:¹

- ✓ قليل و استثنائي "minime et occasionnelle"
- ✓ جزئي و مستمر "partielle et fréquente"
- ✓ كلي و دائم "Maitrise total et permanente"

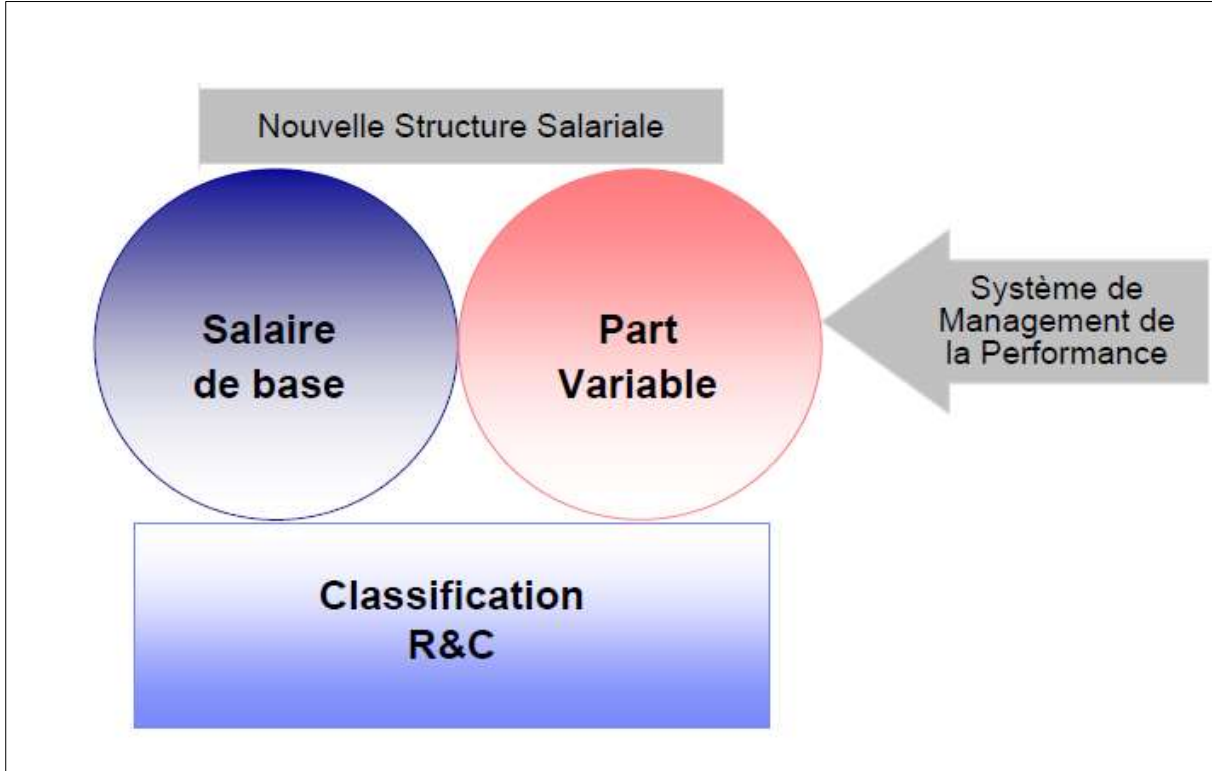
¹ - Séminaire « Task Forces, Le Nouveau Système de Rémunération », op cit, p : 27

5. تركيبة الأجور الجديدة

يهدف NSR إلى خلق جو من المنافسة بين العاملين، و يسمح بمتابعة أداء العاملين بصفة فردية و ضمان إشراك أكبر عدد منهم في مشاريع المؤسسة، و بالتالي ستختلف أجور فريدين في نفس التصنيف بناء على الجهد المبذول و النتائج المحققة، كما يبينه الشكل الموالي. و يرتكز هذا النظام على نوعين من الأهداف:¹

- ✓ الأهداف المرتبطة بالنتائج، تكون قابلة للقياس، و مأخوذة من المخططات السنوية للمؤسسة كحجم الإنتاج، المبيعات، الاكتشافات... و تحقيقها يؤدي إلى حصول الفرد على مكافأة متغيرة.
- ✓ الأهداف المرتبطة بالمساهمة: تتعلق بتصنيف العامل في دور، و مستوى مساهمة، و درجة تحكم معينة، و تحقيقها يؤدي إلى انتقال الفرد من مستوى مساهمة إلى آخر، أو من دور إلى آخر، مما يترتب عليه عنه تغير في الأجر القاعدي.

الشكل 5-12: بنية الأجور وفق رؤية NSR



مصدر: النظام الجديد للأجور بشركة سوناطراك، وثيقة غير منشورة

¹ - رياض عبد القادر، مرجع سابق، ص: 196

رغم الجهد و المصاريف التي بذلت من أجل نجاح نظام NSR إلا أن مصيره كان الفشل، و يدل على ذلك أنه إلى غاية 2018 لم تستطع مؤسسة سوناطراك تجسيده على أرض الواقع، و في ذات السنة شرعت في محاولة تطبيق نظام TRH، الذي يدخل ضمن استراتيجية SH2030، و من أسباب فشل هذا نظام NSR نذكر ما يلي:

- ✓ عدم اعتماده على التطورات التكنولوجية المتاحة التي من شأنها أن تساعد في تقليص الجهد الكبير المطلوب من مصالح الموارد البشرية و المسيرين.
 - ✓ عدم وضوح الأثر المالي المترتب عليه.
 - ✓ صعوبة تحديد أهداف سنوية لكل عامل سيما أصحاب المهن البسيطة.
 - ✓ مقاومة العمال له.
 - ✓ عدم اهتمامه بكل جوانب إدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التكوين.
- و مع ذلك فإن بعض الجوانب التي جاء بها قد تم تطبيقها بالفعل كعلاوة 6% من الأجر القاعدي، و نظام الإدارة بالأهداف بالنسبة للإطارات السامية فقط.

المطلب الثالث: تسيير المسار المهني وفق استراتيجية SH2030

جاءت استراتيجية SH2030 بنظرة جديدة إلى تسيير المسار المهني للأفراد تهدف إلى تلافي جوانب القصور و نقاط الضعف التي تضمنها نظام NSR.

1. المبادئ الأربعة لإدارة المسار المهني وفق استراتيجية SH2030

يقوم المسار المهني وفق استراتيجية SH2030 على المبادئ الأربعة التالية:¹

- ✓ إضفاء الطابع الرسمي على المسارات الوظيفية: داخل الشعب و فيما بينها، حيث سيتمكن جميع الموظفين في هذا الإطار من تطوير مسار مهني خاص بهم.
- ✓ تنظيم حركة التنقلات بشكل ديناميكي حيث الأداء هو المعيار الرئيسي للتطور، كما تسهر اللجنة المشكلة من المسيرين و الموارد البشرية على معالجة الصعوبات التي تعترض هذه التنقلات.
- ✓ الكل مسؤول عن مساره المهني، حيث تقوم المؤسسة بدعم التنقل الطوعي و يتم مرافقة الموظفين ذوي الأداء عالي الذين يريدون التنقل، حيث يتم فتح جميع المناصب الشاغرة داخليا.
- ✓ معرفة الفرد المميز يبدأ من مسؤوله المباشر الذي هو نقطة الارتكاز في إدارة الحياة المهنية للموظف، بالإضافة إلى ذلك، يجتمع ممثل الموارد البشرية مع الموظف بشكل دوري لمناقشة حياته المهنية، و يعتمد عدد مرات المناقشة على طبيعة الشعبة و الوظيفة التي ينتمي لها هذا الموظف.

2. أهم ملامح إدارة المسار المهني وفق استراتيجية SH2030

كان لزاما على مؤسسة سوناطراك أن تقوم بالتعاون مع مؤسسات دولية رائدة في تقديم خدمات الإدارة الحديثة للموارد البشرية كالحوسبة السحابية، إدارة الكفاءات، و التدريب الإلكتروني.

¹ - ملتنقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى المسار المهني، مرجع سابق، ص: 5

أ. التعاون مع شركة تطوير الموارد البشرية الدولية

IHRDC هي شركة الرائدة عالميا في مجال التدريب و تطوير الكفاءات في مجال صناعة النفط و الغاز، تأسست سنة 1969 و هي تقدم للمؤسسات العاملة في مجال النفط و الغاز برامج التعليمية ذات جودة عالية، و حلول التعلم الإلكتروني، و إدارة الكفاءات،¹ كما تمتلك مجموعة واسعة من نماذج الكفاءات الخاصة بصناعة النفط و الغاز و تشمل كل جوانب هذا النشاط و من بين خصائصها ما يلي:²

- ✓ 360 نموذج كفاءات تغطي جميع مجالات العمل في الصناعة البترولية من المنبع إلى المصب.
 - ✓ أكثر من 2200 وحدة كفاءة مجمعة في مكاتب.
 - ✓ مقياس إتقان من أربعة مستويات: الوعي، التطبيق الأساسي، التطبيق الماهر، و الإتقان.
 - ✓ تحديث و تنقيح مرتين في السنة لضمان التوافق مع معايير الصناعة البترولية.
 - ✓ إمكانية استخدام نظام إدارة المحتوى (CMS) على الإنترنت الخاص بـ IHRDC أو تحميلها في أنظمة البرامج الموجودة لدى العميل (مثل نظام إدارة البيانات).
- كما يوضح الشكل الموالي فإن قائمة IHRDC تشمل كل الميادين المتعلقة بصناعة النفط و الغاز و التي يمكن تقسيمها كما يلي:
- ✓ تقنيات الاستكشاف و الإنتاج: و تشمل كل ما تعلق بالهندسة المدنية، الحفر، الجيولوجيا، الجيوفيزياء، الاحتياطات...و تحتوي على 120 نموذج كفاءة.
 - ✓ الصيانة و العمليات: و تخص المنشآت، الكهرباء، الميكانيك، إدارة العمليات، الأمن الصناعي...و تحتوي على 165 نموذج كفاءة.
 - ✓ الأعمال و الإدارة العامة: و تشمل الدعم، التجارة، التسويق، الموارد البشرية، سلاسل التوريد... و تحتوي على 172 نموذج كفاءة.

¹ - IHRDC sur le lien, <https://www.ihrdc.com/AboutIHRDC/History/> , consulté le 27-04-2020

² - IHRDC sur le lien <https://www.ihrdc.com/CompetencyManagement/CompetencyContent/index.asp> , consulté le 28-04-2020

الشكل 5-13: قائمة IHRDC للميادين المتعلقة بصناعة النفط و الغاز



Source : IHRDC sur le lien

<https://www.ihrdc.com/CompetencyManagement/CompetencyContent/index.asp> , consulté le 28-04-2020

ب. التعاون مع شركة SAP

في عام 1972، جسد خمسة من رواد الأعمال في ألمانيا رؤيتهم لإمكانات العمل في مجال التكنولوجيا، و انطلق العمل مع عميل واحد و بعض الموظفين، و نشأت بذلك SAP التي أحدثت تغييرا جذريا في طريقة إدارة الأعمال التجارية، و بعد نصف قرن من وجودها، تمتلك المؤسسة أكثر من 440 ألف عميل.

في 2011، شرع العملاء الأوائل في استخدام قاعدة بيانات SAP HANA، و صارت تحليلات البيانات التي كانت تستغرق أياما أو حتى أسابيع تتم في بضع ثوان، ثم بعد أربع سنوات، أطلقت الشركة SAP "SAP S/4HANA"، الذي يمثل أحدث جيل من برامج إدارة الأعمال، التي تعمل بالكامل على منصة SAP HANA.¹

تعد SAP SuccessFactors جزءًا حيويًا من SAP منذ عام 2012، و هي رائدة عالميًا في مجال إدارة الموارد البشرية السحابية (HXM)، يتيح لعملائها تزويد الموظفين بالخبرات التي تعرفهم بقيمتهم الفردية و تحفيزهم باستمرار على تحقيق مستويات أداء عالية.¹ و يستخدم كما يبينه الشكل (5-14) في:

¹ - SAP sur le lien <https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html> , consulté le 28-04-2020

- ✓ إدارة الأداء
- ✓ إدارة المسار المهني
- ✓ تنمية الكفاءات
- ✓ التوظيف

الشكل 5-14: مصادر تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية SH2030



مصدر: ملتقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئ المقدمة، مرجع سابق، ص: 35

ت. تعديل قائمة النشاطات و الشعب و الوظائف:

قامت سوناطراك بتعديل قائمة النشاطات و الشعب و الوظائف الحالية، هذه الأخيرة تبلغ من أكثر من 3500 وظيفة، مما يجعل من الصعوبة بمكان تحديد وصف كل وظيفة، و ما يتضمنه من قياس الأداء، المهام، شروط الالتحاق بها... و لذلك قامت سوناطراك بإعادة هيكلة الوظائف (بالتعاون مع IHRDC) و ذلك بتجميعها في 390 وظيفة مرجعية، كما يشير إليه الجدول الموالي، و بالتالي انخفض عدد الشعب من 110 إلى 23 شعبة، و عدد النشاطات من 21 إلى 3 ميادين فقط. و هذا ما سيسهل على المؤسسة إدارة و تبيين الوظائف المرجعية لأفرادها.

¹ - SAP sur le lien <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html>, consulté le 28-04-2020

الجدول 5-18: قائمة النشاطات و الشعب و الوظائف الحالية و المقترحة

القائمة المعتمدة وفق استراتيجية SH2030	القائمة الحالية	
3 ميادين	21	النشاطات
23	110	الشعب
390 وظيفة مرجعية	أكثر من 3500	الوظائف

مصدر: من إعداد الطالب بناء على ملتقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"،

جزئ المقدمة، مرجع سابق، ص: 35

ث. إدراج مسارات مهنية جديدة:

على عكس السابق حيث كان لزاما على الإطار أو المهندس داخل مؤسسة سوناطراك إن أراد بناء مسار مهني ناجح أن يمر على المسار الوحيد المتاح ألا و هو عن طريق الترقى في المناصب الإدارية (رئيس مصلحة، رئيس دائرة، نائب مدير...) و إلا فإنه سيبلغ التقاعد و هو لا يزال في منصب مهندس أو إطار عادي، سمحت فكرة تنويع المسارات المهنية المتاحة أمام إطارات المؤسسة بجعل العمل بها محفزا و أكثر جاذبية.

فحسب الرئيس المدير العام في رسالته الموجهة إلى عمال و عاملات المؤسسة فإن المسار المهني للعامل يمكن أن يكون في ثلاثة اتجاهات أساسية هي:¹

- ✓ تقلد المناصب الإدارية: و هو المسار الوحيد المتاح سابقا
- ✓ إدارة المشاريع: المقصود هنا مشاريع تطوير المؤسسة
- ✓ الخبرة الفنية: أي أن يصل المهندس أو الإطار إلى مصاف الإطارات السامية دون تقلد مناصب إدارية و لكن نتيجة التخصص في ميدان معين (هندسة كهرباء، موارد بشرية، تسويق...)

المبحث الخامس: تقييم الأداء بمديرية GPDF

تعتبر عملية تقييم الأداء غاية في الأهمية، نظرا لأن مخرجاتها تستغل في أكثر من غاية، كما أنها الوسيلة التي تحدد إن كان الأداء جيدا، مقبولا، أو ضعيفا. في هذا الصدد تسعى مؤسسة سوناطراك لتطوير سبل تقييم الأداء لتحقيق أفضل النتائج.

¹ - Sonatrach, Lettre du PDG N° 14, Juillet 2018, Alger, p :1

المطلب الأول: الطريقة الحالية لتقييم الأداء

تحتل عملية التقييم بأهمية خاصة، نظرا للنتائج المترتبة عنها لا سيما فيما تعلق بالمكافآت السنوية و الترقيات.

1. أهداف تقييم الأداء وأهميته

تهدف سوناطراك من عملية التقييم إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- ✓ تحليل النتائج المحققة و كيفية إنجاز الأعمال.
- ✓ الاعتراف بالأداء الفعال للعمال عن طريق مكافئتهم بالزيادة في الأجور و الترقية.
- ✓ اكتشاف النقاط التي يجب تحسينها كاحتياج إلى تطوير الكفاءات و الاحتياجات التدريبية.
- ✓ وضع أهداف جديدة.

رغم أن النظام الجديد للأجور NSR يقوم على تحديد أهداف لكل العمال، لكن حتى سنة 2019، لا يزال هذا الإجراء خاصا بفترة المسيرين من مصاف رئيس دائرة و أعلى، أما بقية الأفراد فيعود تقييمهم إلى تقدير المسؤولين المباشرين لهم، كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

2. توزيع العمال أثناء عملية التقييم

أثناء عملية التقييم يتم توزيع عمال سوناطراك إلى ثلاثة فئات رئيسية كما يوضحه الملحق رقم (2) و الخاص بنموذج تقييم الإطارات و الإطارات السامية، و الفئات الثلاثة هي:

- ✓ عمال التحكم و التنفيذ: و تشمل العمال ذوى المستوى المحدود و التقنيين و التقنيين السامين، حيث يتم تقييمهم على أساس المردودية الفردية.
- ✓ الإطارات و الإطارات السامية: و تشمل الإطارات الجامعية، و المهندسين، و الإطارات السامية دون منصب في الهيكل التنظيمي، و يتم تقييمهم على أساس المردودية الفردية أيضا.
- ✓ المسيرين: تشمل المسيرين من مصاف رئيس مصلحة و صاعدا، و هؤلاء يتم تقييمهم على أساس المردودية الفردية و الجماعية للفريق الموضوع تحت وصايتهم.

3. مكونات بطاقة التقييم

تنقسم بطاقة التقييم كما يوضحه الملحق رقم (2) إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

- ✓ القسم الأول: يحتوى على فئة الفرد الخاضع للتقييم (التي سبق ذكرها في النقطة السابقة)، المعلومات الخاصة بالفرد الخاضع للتقييم، و التعليمات الخاصة بعملية التقييم.
- ✓ القسم الثاني: يحتوى على معايير التقييم حيث تعتمد مؤسسة سوناطراك على معيارين أساسيين للتقييم هما: الأداء و السلوك، يحتوى كل معيار عدة جوانب تختلف حسب منصب الشخص الخاضع للتقييم، و يكون معيار الأداء مقيم

¹- ناصر ميلود و آخرون، "تقييم أداء الموارد البشرية حالة مركب GL1Z بمؤسسة سوناطراك"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 2، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة مستغانم، مستغانم، 2017، ص: 95

على 30 نقطة بالنسبة لعمال التحكم و التنفيذ، و 40 نقطة بالنسبة للفئات الأخرى، و نفس الشيء بالنسبة لمعيار السلوك.

✓ القسم الثالث: يحتوي على تقييم المسؤول المباشر، مسؤول الموارد البشرية، و المسؤول من الدرجة الثانية، مع اقتراح علاوة في حالة كان التقييم أعلى من 50 نقطة بالنسبة لعمال التحكم و التنفيذ، و 70 نقطة بالنسبة للإطارات، الإطارات السامية، و المسيرين، مع اشتراط عدم الحصول على علامة ضعيف 1 أو 2 في أي جانب من جوانب معايير التقييم.

4. محتويات معايير تقييم الأداء

يحتوي كل معيار من معايير التقييم على عدة جوانب، يتم تقييم الأفراد على أساسها، كما يوضحه الملحق رقم (2)، و تتمثل جوانب التقييم في ما يلي:

❖ معيار الأداء: يحتوي معيار الأداء على الجوانب التالية

✓ التحكم في المعارف و المهارات.

✓ إنجاز العمل بنوعية، في الآجال و بصفة منتظمة.

✓ احترام القواعد، الإجراءات و المعايير.

✓ روح المبادرة.

✓ التعاون مع الزملاء.

✓ العمل على التحكم في التكاليف.

✓ المساهمة في التغيير.

❖ معيار السلوك: ويحتوي معيار السلوك على الجوانب التالية:

✓ الدقة.

✓ الانضباط.

✓ المساهمة الشخصية.

✓ التضامن مع الزملاء.

✓ تبادل المعلومات مع الزملاء.

✓ التأقلم مع التغيير.

✓ الحث على احترام الإجراءات و المعايير.

5. خطوات تقييم الأداء بمديرية GPDF

يظهر الشكل التالي خطوات عملية تقييم الأفراد على مستوى مديرية GPDF، فبعد إعلان المديرية العامة عن انطلاق عملية التقييم، تقوم مديرية الإدارة و الوسائل بإرسال نموذج التقييم (عبارة عن بطاقة من ثلاث صفحات كما يوضحه الملحق رقم (2)) إلى مختلف دوائر المديرية من أجل ملئه و إعادته إلى دائرة الإدارة و الوسائل، فتقوم بمراجعته، و تطلب من رؤساء الدوائر إدخال التعديلات المطلوبة، ثم بعد ذلك تحيله على اللجنة المتساوية الأعضاء و المشكلة من ممثلين عن الإدارة و آخرين عن

الشريك الاجتماعي من أجل المصادقة عليه، بعد ذلك يتم إرسال الملف ككل إلى المديرية العامة من أجل الموافقة النهائية، و من ثم تصبح نتائج عملية التقييم سارية المفعول مع ما يترتب عليها من ترقية، وضع برامج تدريبية، تحديد أهداف...

الشكل 5-15: سيرورة عملية التقييم بمديرية GPDF



مصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع رئيس دائرة الإدارة و الوسائل، يوم 11-04-2020

المطلب الثاني: تقييم الأداء وفق رؤية NSR

منذ 2007 انطلقت عملية تحديد الدور و مستوى المساهمة لكل عامل بمؤسسة سوناطراك، و انتهت في عام 2010، حيث حصل كل عامل على الدور و مستوى المساهمة الخاص به بالإضافة إلى الأهداف المطلوب منه تحقيقها خلال سنة 2011، و لكن نظرا للصعوبات التي واجهت تطبيق هذا النظام بقي مجمدا إلى غاية آخر محاولة لتفعيله و التي كانت سنة 2014، حيث تم تحيينه و وضعت أهداف لكل عامل لتحقيقها خلال سنة 2015.¹ و لكنها بقيت حبرا على ورق.

¹ - Sonatrach la revue N°63, op cit, p : 21

1. خطوات تقييم الأداء وفق رؤية NSR

كان من المفترض أن تكون خطوات تقييم الأداء وفق رؤية NSR حسب الإجراءات التالية:¹

أ. تحديد الأهداف السنوية:

كل مسؤول يقوم بتحديد الأهداف السنوية لمؤوسيه في مقابلة شخصية، و تستمد هذه الأهداف من التوجهات و الأهداف العامة للمؤسسة، و يكمن للعامل المفاوضة على طبيعة و مستويات الأهداف، المعلومات الخاصة بها، الأدوات و الوسائل اللازمة، و الآجال الكافية لتحقيق هذه الأهداف.

ب. المراقبة المستمرة:

تدخل المراقبة ضمن مهام المسؤول المباشر للتمكن من معالجة الأخطاء في الوقت المناسب، و تكون بشكل مبرمج و دوري، لأن التقييم يعتبر عملية مستمرة و ليست مقتصرة على نهاية السنة.

ت. المقابلة :

تعتبر المقابلة السنوية إجبارية في نظام NSR، غير أنه يمكن إضافة مقابلات أخرى متى كان ذلك ضروريا سواء بطلب من الأفراد أو المسؤول المباشر.

ث. تبيين نتائج تقييم الأداء:

تعتبر عملية تبيين نتائج تقييم الأداء أهم مرحلة، إذ لامعنى للعملية برمتها إذا لم يتم استغلال نتائجها استغلالا صحيحا، و في نظام NSR ستعمل مخرجات تقييم الأداء في ما يلي:

- ✓ تعديل الأهداف و مراجعتها.
- ✓ التدريب.
- ✓ إعادة التوجيه الترقية و التنقل.
- ✓ معرفة الكفاءات الكامنة، و استخدامها في تلبية احتياجات المنظمة.

2. الأطراف المتدخلة في عملية تقييم الأداء

حدد نظام NSR كل المتدخلين في عملية تقييم الأداء، و هم كما يلي:

- ✓ للأفراد المقيمين: يعبرون عن المشاريع المهنية الخاصة بهم، و يتفاوضون على الأهداف السنوية، و ذلك ضمن المقابلات الدورية لتقييم الأداء.
- ✓ المسؤول المباشر: يقوم بقيادة مقابلات التقييم، و يحدد الفروقات بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، كما يبلغ الأفراد بنتائج عملية التقييم.
- ✓ المسؤول الأعلى في المستوى N+1: يراجع و يصادق على نتائج المقابلة.

¹ - نعيمة بوسوسة، "دور تقييم الأداء في إدارة المسارات المهنية للأفراد ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية - حالة شركة سوناطراك (نشاط الاستغلال والإنتاج)"، مجلة المؤسسة، المجلد 9، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 59-60

- ✓ مديرية الموارد البشرية: تشرف على عملية التقييم من بدايتها إلى نهايتها، و تقدم الدعم اللازم لمختلف المصالح و الدوائر بالمؤسسة.
- ✓ لجنة تسيير المسارات المهنية: تتمثل مهمتها الأساسية في التأكد من تطبيق سياسة التقييم، و السهر على المطابقة في الإجراءات.¹

3. الهدف وفق رؤية NSR

كما يوضحه الجدول الموالي، يتركب الهدف الكمي من العناصر التالية:

- ✓ اسم الهدف: أي تحديد الهدف بدقة.
 - ✓ وحدة القياس: يمكن أن تكون قيمة أو نسبة.
 - ✓ ثلاثة أرقام: و تمثل كل من العتبة، و هي النتيجة التي يعتبرها الرئيس بداية الأداء للنتيجة المستهدفة، الهدف المرغوب الوصول إليه، و الذي يعتبر أداء مرضيا، و الحد الأقصى، أي النتيجة التي تعتبر من قبل المدير أداء استثنائيا.
- و هنا يجب مراعات أن تكون القيم العددية الواردة في صياغة الهدف معقولة بالنسبة للموظفين، لكي تتاح لهم الإمكانية لتجاوز الهدف و تحقيق الأداء المطلوب و لما لا بلوغ الحد الأقصى.
- لتوضيح الصورة أكثر، نعطي المثال التالي:

الجدول 5-19: مثال على الهدف الكمي

الهدف الكمي	وحدة القياس	نتيجة السنة N -1	الهدف السنة N	العتبة السنة N	الحد الأقصى السنة N
إنجاز مركب إداري جديد	%	40%	90%	80%	100%

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع رئيس دائرة الإدارة و الوسائل، يوم 11-04-2020

كما يظهر من خلال الجدول السابق، فإن المسؤول عن إنجاز مركب إداري جديد (رئيس مصلحة الإنجاز)، قد حقق خلال السنة الماضية نسبة تقدم تقدر ب 40%، و قد حدد مسؤوله المباشر خلال هذه السنة بلوغ نسبة تقدم تقدر ب 90% أي إنجاز 50%، خلال هذه السنة مع عتبة تساوي 80%، أي نفس إنجاز السنة الماضية، و حد أقصى استثنائي يتمثل في إنهاء المشروع و بلوغ نسبة 100%.

المطلب الثالث: تقييم الأداء وفق استراتيجية SH2030

تهدف استراتيجية SH2030 إلى تحويل عملية تقييم الأداء إلى عملية موضوعية تتلافى جوانب قصور التقييم بالصفة الحالية

¹ - نعيمة بوسوسة، مرجع سابق، ص: 60

1. تنقيط الأفراد وفق استراتيجية SH2030

- يتم تنقيط العاملين على أساس سلم من خمسة نقاط، حيث أثبتت الدراسات أن الأداء يخضع للتوزيع الطبيعي، و عليه فإن هذه القاعدة لا بد أن تظهر في تقييم الرؤساء لمروسيهم، تحت طائلة تحويل تقييم المسؤولين إلى مسؤول آخر من نفس المستوى، مع إرسال تقرير أتوماتيكي إلى المسؤولين من الدرجات $N+1$ ، $N+2$ ، و $N+3$ ، و يكون التنقيط كالتالي:¹
- ✓ أقل من التوقعات (1) : أداء ضعيف للغاية، الموظف أقل من التوقعات على جميع أبعاد الكفاءة و المساهمة، عموما يكون في هذا التقييم 5% من الموظفين.
 - ✓ تحت التوقعات (2): أظهر الموظف نقاط ضعف كثيرة في عدة مجالات و يكون 10% من الموظفين في هذا المستوى.
 - ✓ في المستوى (3): أظهر الموظف نقاط قوة على أبعاد معينة من الكفاءة أو المساهمة، و نقاط الضعف يجري تحسينها، و يكون عادة 55% من زملاء العمل في هذا المستوى.
 - ✓ فوق التوقعات (4): تجاوز الموظف توقعات المستوى في بعض الأبعاد الرئيسية للاختصاص أو المساهمة، و يكون 20% من زملاء العمل في هذا المنصب.
 - ✓ فوق التوقعات بكثير (5): تجاوز الموظف التوقعات على جميع أبعاد الكفاءة أو المساهمة، و يصل إلى هذا المستوى 10% من الموظفين.

2. نظام العلاوات وفق استراتيجية SH2030

- بالإضافة إلى طرق الترقية التي تتيحها استراتيجية SH2030 و التي تطرقنا إليها سابقا (كالترقية في المناصب الإدارية، الخبرة الفنية، و إدارة المشاريع)، يتم منح علاوات سنوية عن الأداء المتميز، و هي كالتالي:²
- ✓ علاوة فردية: و يرمز لها اختصارا (AI)، يمكن لكل الموظفين الحصول عليها عند الأداء المتميز، و قد جاءت لتعويض علاوة 6% التي جاء بها نظام NSR، و هي تختلف عنه في أنها تتراوح بين 0% و 12% حسب الأداء.
 - ✓ التعويض المتغير الفردي: و يرمز له (RVI)، وهو يخص فئة الإطارات السامية فقط من مصاف رئيس دائرة و أعلى، و هي عبارة عن منحة توزع في نهاية السنة.

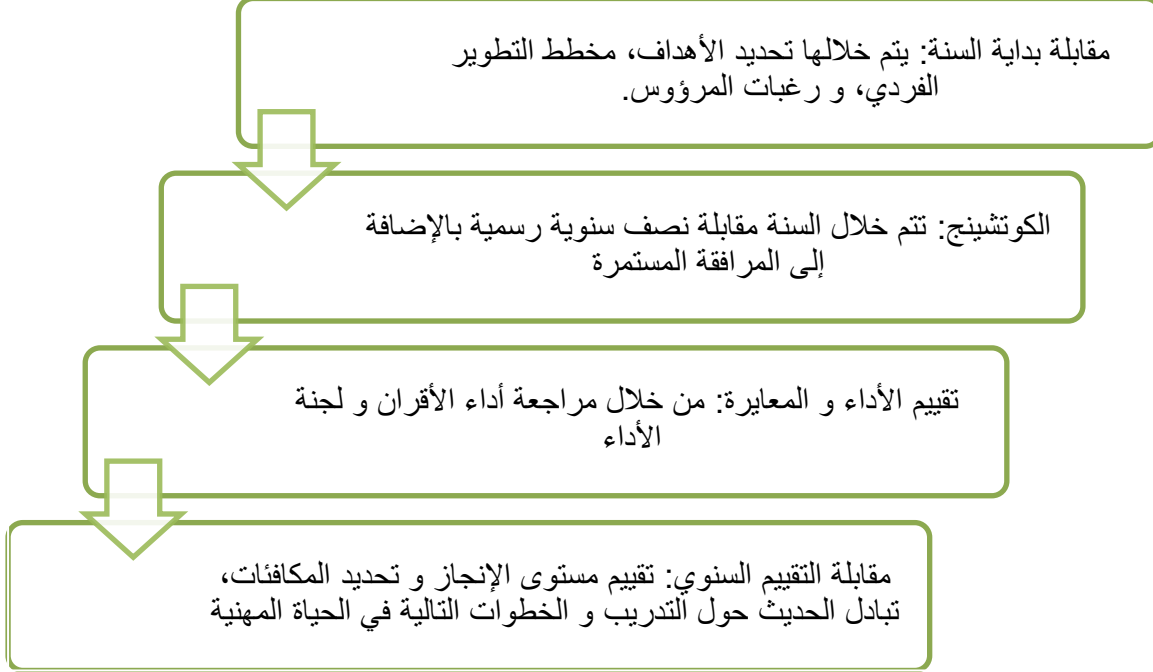
3. سيرورة عملية التقييم وفق استراتيجية SH2030

- على عكس السنوات السابقة، فإن عملية التقييم وفق استراتيجية SH2030 تعتبر عملية متكاملة و مستمرة، حيث يتم تحديد الأهداف في بداية السنة، بالإضافة إلى مخطط التطوير، ثم مرافقة تطور الأداء على طول السنة مع مقابلة رسمية على الأقل في منتصف السنة، و قبل النتائج النهائية للتقييم تتم معايرة الأداء من خلال مقارنة الأقران و قرارات لجنة الأداء، و في الأخير تتم مقابلة التقييم السنوية، التي يتم خلالها تقييم مستوى الإنجاز، و تحديد المكافآت، و تبادل الحديث حول التدريب، و الخطوات التالية في الحياة المهنية. كما يبينه الشكل التالي:

¹- ملتنقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى تقييم الأداء، مرجع سابق، ص: 27

²- ملتنقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئى تقييم الأداء، مرجع سابق، ص: 33

الشكل 5-16: سيرورة عملية التقييم وفق
استراتيجية SH2030



مصدر: ملتقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، جزئ تقييم الأداء، مرجع

سابق، ص: 16

خلاصة الفصل الخامس

تعتبر سوناطراك المحرك الرئيسي للاقتصاد الجزائري، و هي تحتل المركز الأول إفريقيا من حيث رقم الأعمال، و تضم خمسة أنشطة رئيسية، يشرف على كل نشاط مدير بدرجة نائب رئيس، و هذه الأنشطة الخمسة هي: الاستكشاف و الإنتاج، التكرير و البتروكيماويات، الفصل و التمييع، النقل بالأنابيب، و التسويق. و تعد مديرية GPDF واحدة من مديريات نشاط النقل بالأنابيب، مهمتها تكمن في نقل الغاز من منطقة حاسي الرمل إلى إسبانيا و البرتغال مرورا بأراضي المملكة المغربية، و تعتبر دائرة الإدارة و الوسائل هي الدائرة المسؤولة بما على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تنمية الموارد البشرية.

ففيما يتعلق التوظيف، فالمديرية تعتمد على مرجع التوظيف الخاص بنشاط النقل بالأنابيب، و الذي يحدد بدقة سيورة هذه العملية الحيوية بالنسبة لأية منظمة، كما أن SH2030 جاءت لتدعم هذه العملية من خلال تنويع قنوات التوظيف و توضيح أساليب الانتقاء المتبعة مع كل قناة من هذه القنوات.

تقوم مديرية GPDF بتنفيذ العديد من أنواع التدريب، بغية الرفع من كفاءة الأفراد العاملين بها، كما توفر برامج تدريبية لمتربصي التكوين المهني، طلبة الجامعات، و الزيارات الميدانية المخصصة للتلاميذ، و قد هدفت استراتيجية SH2030 إلى الرفع من كفاءة التدريب من خلال تحسين جودة البرامج التدريبية، كما أدخلت أنواع جديدة كالمرافقة (coaching) و التدريب عن بعد (E-learning) هذا الأخير الذي تم بالشراكة مع المؤسسة العالمية IHRDC.

يعتبر تسيير المسار المهني من أكثر الملفات الشائكة إذ و رغم تعدد طرق الترقية الحالية إلا أنها لا تلي طموح الأفراد العاملين نظرا لمحدودية الإمكانيات المتاحة، لهذا شرعت مؤسسة سوناطراك في محاولة تجسيد نظام جديد عرف بالنظام الجديد للأجور NSR، لكن لم يلاقي النجاح المطلوب، مما حتم على المؤسسة بدأ مشروع جديد عرف ب TRH و الذي يدخل ضمن استراتيجية SH2030 و ذلك بالشراكة مع IHRDC و SAP.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية قصوى لأن مخرجاتها تستعمل كمدخلات في العمليات الأخرى لتنمية الموارد البشرية كالتدريب، التوظيف، و منح الحوافز و المكافآت، و يتم تقييم العاملين بمديرية GPDF على أساس الأداء و السلوك، و قد جاءت استراتيجية SH2030 بنظام جديد في التقييم يتلافى جوانب القصور في النظام القديم، لا سيما من حيث اعتبارها عملية التقييم عملية مستمرة على طول السنة و اعتمادها التوزيع الطبيعي في مخرجات عملية التقييم.

بناء على ما سبق يظهر لنا أن الفرضية الأولى و القائلة "باعتبار سوناطراك أكبر مؤسسة اقتصادية على الصعيد الوطني و الإفريقي، و منفتحة على السوق الدولية، نفترض أنها تمتلك استراتيجية واضحة لتسيير كفاءاتها البشرية" غير صحيحة، لكننا سنؤجل الفصل النهائي في صحتها إلى الفصل الموالي و الذي يتضمن نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مؤسسة الدراسة، أما بالنسبة للفرضية الثانية و القائلة "تحتل تنمية الموارد البشرية مكانة هامة ضمن الخطة الاستراتيجية SH2030 للمؤسسة سوناطراك" فإننا نجزم بصحتها فاستراتيجية SH2030 أولت اهتماما خاصا لتنمية الموارد البشرية، و جاءت شاملة لأغلب الجوانب المتعلقة بها من توظيف، تدريب، تقييم الأداء، و تسيير المسار المهني كما أنها تلافت جوانب القصور التي عرفتتها استراتيجية NSR، و يتضح ذلك من خلال تعاون سوناطراك مع مؤسسات عالمية رائدة في مجال تنمية الموارد البشرية مثل SAP و IHRDC.

الفصل السادس

دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة
سوناطراك، مديرية بيدرو ديران فارال

GPDF

تمهيد

في هذا الفصل، و المعنون دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، مديرية أنبوب الغاز بيدرو ديران فارال، سنقوم بدراسة استقصائية حول واقع تنمية الموارد البشرية بمديرية أنبوب الغاز GPDF، لأجل ذلك قمنا بتوزيع استبيان على عينة من الأفراد، و قد اخترنا أسلوب العينة نظرا لصعوبة حصر كل أفراد المجتمع لأسباب ترجع أساسا إلى طبيعة العمل بالمناسبة بهذه المديرية مما يجعل من عملية توزيع الاستبيان على كل العمال أمرا في غاية الصعوبة.

إن السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية كثيرة، و متشعبة، و متعددة، هذا ما يجعل من الصعب حصرها في نموذج واحد، لذلك اخترنا في هذه الدراسة التركيز على أهمها و هي التدريب، التمكين، و تقييم الأداء، هذه السياسات الثلاث ستشكل المتغير المستقل الذي سنستعمله لمحاولة التنبؤ بقيم المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية، و قد اكتفينا بهذه السياسات الثلاث تجنبنا لجعل الاستبيان طويلا مما قد يؤثر على استجابة و تعاون الأفراد المستجوبين، ذلك أنه من شروط الاستبيان تجنب أن يكون طويلا حتى لا يجعل الفرد المستجوب يمل منه، و يقوم بملئه حتى ربما دون أن يقرأ العبارات الواردة فيه.

و يعتبر الاستبيان أداة مناسبة لجمع المعطيات، و من ثم تحليلها و الحصول على المعلومات منها، لكن تفسيرها يحتاج إلى تدعيم الاستبيان بأدوات بحث أخرى كالمقابلة و الاطلاع على مختلف الوثائق: كالوائح، و المراسيم، و الحصيلة السنوية، و ما إلى ذلك من مصادر المعلومات التي توضع تحت تصرف الباحث، و تساعده على تفسير النتائج المتوصل إليها.

و عليه، فإن هذا الفصل يتضمن تعريف مجتمع و عينة الدراسة، تقديم أداة الدراسة، تحليل كل ما تعلق بالبيانات التعريفية و المتغيرين المستقل، و التابع، ثم بعد ذلك القيام بمحاولة بناء نموذج الدراسة، و تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية، كما سنتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، و ذلك من خلال المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة
- ◀ المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة
- ◀ المبحث الثالث: بناء نموذج الدراسة
- ◀ المبحث الرابع: تحليل التباين حسب البيانات التعريفية

المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة

اعتمدت الدراسة على تصميم استبيان، تتم معالجته باستعمال الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، كما اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ الاستبيان، و إجراء الاختبارات الإحصائية السالفة الذكر، لكن قبل ذلك سنقوم بتقديم موجز لمجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بما أن دراستنا تمت بمديرية GPDF، فإن كل العاملين الدائمين بها يمثلون مجتمع الدراسة، و نظرا لصعوبة إيصال استمارة الاستبيان إليهم جميعا لأسباب موضوعية سنذكرها لاحقا، فإننا سنلجأ إلى أخذ عينة عشوائية يشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

1. مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين الدائمين بمديرية GPDF، و بلغ عددهم في فترة الدراسة 277 عاملا، موزعين على الأصناف الوظيفية الثلاثة (إطارات، تحكم، تنفيذ)، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 1-6: توزيع العمالة بمديرية GPDF حسب الصنف

الصنف	العدد	النسبة
إطارات	151	54,51%
أعوان التحكم	117	42,24%
أعوان التنفيذ	9	3,25%
المجموع	277	100%

مصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات حصل عليها من مصلحة التوظيف و التدريب

من خلال ملاحظة الجدول يتضح لنا أن فئة الإطارات يشكلون أكثر من نصف العمال، بنسبة تفوق 54%، تأتي متبوعة بفئة أعوان التحكم الذين بلغ عددهم 117، ما يمثل أكثر من 42% من مجموع العمال، أما أعوان التنفيذ، فقد شكلوا أقل من 4%، و يمكن تفسير هذه النسب بطبيعة النشاط في قطاع المحروقات الذي يتطلب مستوى عال من التأهيل العلمي، فمعظم الإطارات و أفراد التحكم هم من خريجي الجامعات.*

2. عينة الدراسة

يتم مراعات أمرين اثنين في تحديد حجم العينة هما: الدقة في تمثيل المجتمع مما يتطلب تعظيم حجم العينة، و تكلفة البحث التي تزيد بزيادة حجم العينة، و للموازنة بين هذين العاملين المتضادان يعتمد الباحث على عوامل أخرى في تحديد حجم العينة

* حتى تاريخ تحرير هذه الأطروحة كان يتم توظيف حملة شهادة ليسانس LMD و الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA في مصاف أعوان التحكم و ليس الإطارات

المدرسة بشكل سليم، كدرجة تجانس المجتمع المدروس، لأنه كلما كان المجتمع متجانس، كلما كانت عينة صغيرة كافية لتمثيله، أما إذا لم يكن كذلك، فهذا يتطلب أن يكون حجم العينة كبيرا نسبيا، كما أن بعض العراقيل الخارجة عن نطاق الباحث تؤثر على حجم العينة، كعدم تعاون الجهات المدرسة مع الباحث لأسباب متعددة، كالتسريح، الانشغال، و عدم الاهتمام... وقد وضع الإحصائيون بعض القواعد التي يمكن الاسترشاد بها لتحديد حجم العينة المطلوبة مثل:¹

✓ العينات المتكونة من 30 إلى 500 مفردة تعتبر ملائمة لمعظم الأبحاث.

✓ يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات الطبقيّة.

✓ يجب أن لا تقل مفردات العينة عن عشر أضعاف عدد متغيرات الدراسة.

بناء على سبق، قمنا باختيار عينة عشوائية مقدرّة ب 200 فردا، أي ما يمثل 72% من أفراد المجتمع، و هذا للحصول على أدق النتائج و التي يمكن تعميمها، و قد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة بشكل مباشر، و أيضا بالاستعانة ببعض رؤساء الدوائر بعدما شرح لهم الباحث الغرض من البحث، و قدم لهم كل الإيضاحات التي طلبوها و التي كانت متمحورة أساسا حول سرية المعلومات التي يتضمنها الاستبيان. الجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات التي تم استرجاعها، و التي بلغت 177 استثمارة، أي 88,5% من مجموع الاستثمارات الموزعة، و قد تم لاحقا استبعاد 11 استثمارة نتيجة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، و هو ما يمثل 6,22% من الاستثمارات المسترجعة، أي أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل تمثلت 93,79% من الاستثمارات المسترجعة و 83% من مجموع الاستثمارات الموزعة.

الجدول 6-2: توزيع الاستثمارات حسب الصنف

الاستثمارات	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
الاستثمارات المسترجعة	98	73	6	177
الاستثمارات المستبعدة	4	7		11
الاستثمارات الصالحة للتحليل	94	66	6	166
نسبة الاستثمارات الصالحة المسترجعة	95,92%	90,41%	100%	93,79%

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يوضحه الجدول فإن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل و الخاصة بالإطارات قد بلغت 95,92% من الاستثمارات المسترجعة، أما الخاصة بأعوان التحكم فقد بلغت 90,41%، فيما بلغت تلك الخاصة بعمال التنفيذ 100%، وبلغت

¹ - سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص: 139-

النسبة الكلية 93,79% من مجموع الاستمارات المسترجعة و 83% من مجموع الاستمارات الموزعة، و يمكن اعتبار هذه النسبة جيدة، نظرا لطبيعة نظام العمل بمديرية GPDF، حيث أن أكثر من نصف العمال يعملون بنظام التناوب (4 أسابيع عمل مقابل 4 أسابيع عطلة)، مع العمل لمدة 12 ساعة متواصلة يوميا بما في ذلك أيام العطل الأسبوعية و الأعياد.

المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على توزيع استبيان على أفراد العينة و معالجته عن طريق الأساليب الإحصائية المختلفة التي يتيحها البرنامج الإحصائي SPSS.

1. عرض أداة الدراسة

الاستبيان هو "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المستجوبين حول ظاهرة أو موقف معين، و تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول آراء الأفراد"¹.

و تختلف أنواع الاستبيانات حسب تركيبة أسئلة، حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع، و هي:²

✓ الاستبيان المفتوح: و هو يحتوي على أسئلة تتطلب أجوبة مفتوحة و غير محددة، لإعطاء الفرصة للمجيب حتى يعبر عن رأيه بشكل واضح، دون تقييده بعدد محدد من الإجابات، و هذا ما يتطلب من الباحث أن يخلص و يصنف الإجابات بسبب تنوعها.

✓ الاستبيان المقفل: هنا تكون الأجوبة محددة مثل (نعم أو لا)، كما يمكن الاختيار بين عدة بدائل جاهزة، و هذا النوع يقل الخطأ في تفسير المعلومات، و يسهل عمل الباحث في تلخيص النتائج و تحليلها.

✓ الاستبيان المقفل - المفتوح: يعتبر هذا النوع من الاستبيان أكثر شيوعا من غيره، لأنه يمزج بين الاستبيان المقفل و الاستبيان المفتوح.

و من الأمور التي ينبغي على الباحث الاهتمام بها أثناء إعداد الاستبيان الاعتناء بالجانب الشكلي بحيث تكون المطبوعة بشكل أنيق و واضح و تجذب المستجوب، كما يتم تقسيمها إلى أقسام كالمقدمة للتعريف بالدراسة، و تحفيز المبحوث للإجابة من خلال الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة و سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما يتم تقديم بعض الإرشادات لتسهيل تعبئة الاستبيان، أما أسئلة الاستبيان فهي الجزء الأهم و الذي يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:³

✓ يجب صياغة الأسئلة بشكل واضح و بلغة تتناسب مع مستوى المستجوبين.

✓ تجنب المصطلحات الغامضة.

¹- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1999، ص: 63

²- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996، ص: 124-124

³- محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص: 64-69

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناظراك- مديرية بيدرو ديران فارال

✓ تجنب الأسئلة الطويلة.

✓ في حالة الأسئلة المغلقة يجب وضع جميع الاختيارات الممكنة للإجابة.

✓ التدرج من الأسئلة السهلة إلى الصعبة.

✓ البدء بالأسئلة العامة ثم الانتقال تدريجياً إلى الأسئلة الخاصة.

✓ يجب أن يعالج كل سؤال مشكله واحده.

اعتماداً على الأدبيات المذكورة أعلاه قمنا بإنشاء استبان يخدم هدف الدراسة و هو مبني على ثلاثة (3) متغيرات مستقلة (التدريب، التمكين، و تقييم الأداء) و متغيرين تابعين هما (تطور الكفاءات و الأداء، و الرضا الوظيفي)، بحيث يتضمن كل متغير عدد من العبارات لمحاولة الإلمام بكل جوانب المتغير، تم إنشاؤها بالاعتماد على الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، و ذلك من خلال مراجعة ما وقع تحت أيدينا من كتب و مقالات اهتمت بموضوع تنمية الموارد البشرية، مع إدخال بعض التعديلات عليها مما يجعلها متناسب و موضوع بحثنا.

و يضم الجزء الأول من الاستبيان المعلومات الشخصية للمستجوب، يشتمل على خمس فقرات، تمثل البيانات التعريفية لعينة الدراسة، و هي: الجنس، الرتبة الوظيفية، السن، المستوى التعليمي، و الأقدمية. أما الجزء الثاني، فيضم محوري الدراسة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 6-3: محاور الدراسة و عدد الفقرات

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
6	التدريب	السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية
5	التمكين	
6	تقييم الأداء	
10	تطور الكفاءة و الأداء	تنمية الموارد البشرية
7	الرضا الوظيفي	

مصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة أن عدد فقرات كل بعد يتراوح بين 5 إلى 10 فقرات، و قد ضم المحور الأول سياسات تنمية الموارد البشرية و المتمثلة في التدريب، التمكين، و تقييم الأداء، أما المحور الثاني فيضم نتائج هذه السياسات التي رتب في بعدين هما: تطور الكفاءة و الأداء، و الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص سلم القياس، فقد تم الاعتماد على مقياس LIKERT الخماسي* لبيان مدى أهمية كل فقرة من الفقرات، و قد أعطيت الإجابات على الخيارات المختلفة الأوزان التالية:

* - للمزيد من التفاصيل حول مقياس LIKERT الخماسي يرجى الرجوع إلى الفصل الرابع، المبحث الرابع، ص: 198- 199.

الجدول 4-6: محاور الاستبيان وفق معيار LIKERT الخماسي

تقييم العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

مصدر: من إعداد الطالب

حيث يتم تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان باستخدام الوسط الحسابي، و طول الخلية الذي يساوي حاصل قسمة المدى على أكبر درجة في المقياس، أي (5/4)، فيكون طول الخلية يساوي 0,8. و لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى نضيف طول المدى إلى القيمة الدنيا في المقياس، و المجموع يكون هو أيضا الحد الأدنى للفئة الثانية، و هكذا بالنسبة لبقية الفئات، فأى وسط حسابي لفقرة ما، يقع بين القيمة 1 و القيمة 1,8 يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق بشدة". و عليه تكون مجالات الفئات كما يلي:¹

- المجال الأول:] 1,8 - 1 [← غير موافق تماما ← درجة موافقة منخفضة جدا
- المجال الثاني:] 2,6 - 1,8 [← غير موافق ← درجة موافقة منخفضة
- المجال الثالث:] 3,4 - 2,6 [← محايد ← درجة موافقة متوسطة
- المجال الرابع:] 4,2 - 3,4 [← موافق ← درجة موافقة مرتفعة
- المجال الخامس:] 5 - 4,2 [← موافق تماما ← درجة موافقة جدا

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعدها تعرفنا على مجتمع و عينة الدراسة، و الأداة المستخدمة للدراسة، سنلقي نظرة الآن على الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها للوصول إلى النتائج المطلوبة، و التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ التكرارات و النسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة، و عدد الإجابات عن كل اقتراح من الاقتراحات الموضوعية لكل فقرة.
- ✓ الوسط الحسابي: يعتبر الوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، و هو حاصل قسمة مجموع الإجابات على عددها، و قد تم استخدامه لمعرفة مدى تركيز إجابات الأفراد.

¹ - سليمة بوتاعة، مرجع سابق، ص: 147-148

- ✓ الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت، تمت الاستعانة به لمعرفة مدى انحراف إجابات الأفراد لكل فقرة من فقرات الدراسة عن متوسطها الحسابي ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على انخفاض تشتت إجابات الأفراد، و كلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت، أما إذا كانت قيمته تفوق الواحد الصحيح، دل هذا على تشتت إجابات أفراد العينة.
 - ✓ اختبار CRONBACH 's ALPHA : استخدم هذا الاختبار للتأكد من ثبات الدراسة.
 - ✓ معامل الارتباط: لبحث العلاقة بين المتغيرات
 - ✓ اختبارات فيشر F و T- test .
 - ✓ اختبار Levene' Test : لفحص التجانس بين عينتين.
 - ✓ اختبار معامل تضخم التباين VIFs و اختبار التباين المسموح به Tolérance للدلالة على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
 - ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط: لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع.
 - ✓ تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
 - ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي: المعروف ب One Way ANOVA و يستخدم لحساب الفروق.
 - ✓ اختبار LSD للمقارنات البعدية لتحديد مصدر الاختلاف للعينات المتجانسة.
 - ✓ اختبار Tamhane's T2 للمقارنات البعدية لتحديد مصدر الاختلاف للعينات غير المتجانسة.
- يعتبر برنامج SPSS هو البرنامج الملائم لهذا النوع من البحوث باعتباره يحتوي على كل الاختبارات الإحصائية السابق ذكرها، لذلك استعنا به في هذه الدراسة.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

حتى يكون الاستبيان صالحا للاستخدام على الحالة أو الظاهرة التي أعد لدراستها، لا بد أن يتوفر فيها شرطين أساسيين هما الصدق و الثبات.

1. صدق المحكمين

بغرض التأكد من مدى صلاحية الاستبيان لموضوع الدراسة، و لمراجعة سلامة العبارات، و صياغتها اللغوية، قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة تلمسان، سيدي بلعباس، و مستغانم، و قد قام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل على ضوء المقترحات المقدمة، حيث بقيت البيانات التعريفية على حالها أما فقرات الاستبيان فقد أصبحت 34 عبارة عوض 37 حيث تم حذف ثلاثة عبارات اثنان غير واضحة، و واحدة اعتبرت مكررة، كما تمت إعادة الصياغة للغة لفقرتين مع احتفاظهما بنفس المعنى. بعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان على إطارات الموارد البشرية بمديرية GPDF، و قد كانت ملاحظاتهم تتعلق أساسا بتبسيط بعض الكلمات حتى تكون مفهومة من قبل كل فئات العمال، و بذلك يكون الاستبيان في صورته نهائية كما هو مبين في الملحق رقم (3).

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة
سوناظراك- مديرية بيدرو ديران فارال

2. الاتساق الداخلي

أ. الاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة:

يمثل الجدول التالي نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات المستقلة مع أبعادها.

الجدول 5-6: نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات المستقلة مع أبعادها

البيد	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب	1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	0.782**	0,000
	2	تتم عملية التدريب وفق حاجات المؤسسة	0.749**	0,000
	3	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال نتائج تقييم الأداء	0.508**	0,000
	4	برامج التدريب متوافقة و متطلبات الوظائف	0.753**	0,000
	5	توفر المؤسسة دورات تدريبية على مدار السنة	0.628**	0,000
	6	يخضع المتدربون لعملية التقييم عند نهاية التدريب	0.443**	0,000
التمكين	7	تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامك الوظيفية	0.586**	0,000
	8	تراقب نفسك دون الحاجة لرقابة الآخرين	0.572**	0,000
	9	لديك الحرية الكافية في تحديد كيفية أداء أعمالك	0.780**	0,000
	10	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق الذي تنتمي إليه	0.761**	0,000
	11	يعبر مسؤولك المباشر عن تقديره لك عند أدائك الجيد للعمل	0.688**	0,000
تقييم الأداء	12	نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت	0.671**	0,000
	13	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء	0.728**	0,000
	14	يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر فقط	0.607**	0,000
	15	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء و الموظف غير الكفاء.	0.802**	0,000
	16	تزود المؤسسة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء	0.880**	0,000
	17	يتم مناقشة الموظف خلال عملية تقييم أداءه	0.769**	0,000

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (5-6) أن معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية كانت موجبة، و يدل هذا على علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات المحور بالبعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق فقرات كل بعد من أبعاد هذا المحور، و قد تراوحت بين (0.443) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (6) و (0.782) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (1)، بالنسبة لبعد التدريب. أما بعد التمكين فقد تراوحت بين (0.572) في حدها الأدنى

أمام العبارة رقم (8) و (0.780) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (9). و بالنسبة لبعدها تقييم الأداء قد تراوحت بين (0.607) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (14) و (0.880) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (16). كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، مما يعني تمتع فقرات محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية بالاتساق، و بالتالي فإننا لا نستثني أي فقرة من هذا المحور من التحليل.

ب. الاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة:

يمثل الجدول التالي نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات التابعة مع أبعادها.

الجدول 6-6: نتائج اختبار PEARSON لمعاملات ارتباط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات التابعة مع أبعادها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	رقم الفقرة	البعد
0,000	0.616**	تساعدك المؤسسة على اكتساب معلومات و معارف جديدة	18	تطور الكفاءة و الأداء
0,000	0.612**	أصبحت أكثر إماما بجوانب العمل بعد التدريب	19	
0,000	0.745**	طبيعة عملك تساعدك على تنمية مهاراتك	20	
0,000	0.664**	تحصل على الدعم من المسؤول المباشر لاكتساب مهارات جديدة	21	
0,000	0.453**	حصولك على برامج تدريبية تزيد من قدرتك على تحمل المسؤولية	22	
0,000	0.525**	لديك استعداد دائم لمساعدة زملائك في العمل	23	
0,000	0.534**	تحدث زملائك على العمل بجدية لصالح المؤسسة	24	
0,000	0.708**	ساعدتك المؤسسة على تنمية روح المبادرة لديك أثناء العمل	25	
0,000	0.591**	تناقش الأفكار و الآراء مع زملائك لتطوير العمل	26	
0,000	0.487**	دائما ما تضع السلامة المهنية كأولوية في العمل	27	
0,000	0.634**	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و شفافة في إدارة الموارد البشرية	28	الرضا الوظيفي
0,000	0.538**	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمل مع الجهود التي تبذلها	29	
0,000	0.647**	تشعر بالرضا اتجاه تطور مسارك المهني	30	
0,000	0.568**	تستطيع الوصول إلى المعلومات التي تريدها من أجل القيام بوظائفك	31	
0,000	0.600**	ستغادر المؤسسة إذا أتيت لك فرصة عمل أفضل	32	
0,000	0.496**	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعدك على أداء عملك	33	
0,000	0.556**	يولي المسؤولون المباشرون أهمية بالغة للعلاقات بين الأفراد داخل مصالحتهم	34	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-6) نلاحظ أن معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها في محور تنمية الموارد البشرية كانت موجبة، و هذا ما يدل على علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات هذا المحور و البعد الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى اتساق فقرات كل بعد من أبعاد هذا المحور، و قد تراوحت بين (0.453) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (22) و (0,745) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (20) بالنسبة لبعد تطور الكفاءة و الأداء. أما بعد الرضا الوظيفي فقد تراوحت بين (0.496) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (33) و (0.647) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (30). و جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، مما يعني تمتع فقرات محور تنمية الموارد البشرية بالاتساق، و بالتالي فإننا لا نستثني أي فقرة من فقرات هذا المحور من التحليل.

3. ثبات أداة الدراسة

الجدول التالي يمثل نتائج اختبار CRONBACH ' s ALPHA لدراسة ثبات أداة الدراسة.

الجدول 6-7: نتائج اختبار CRONBACH ' s ALPHA لدراسة ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	17	0,84
تنمية الموارد البشرية	17	0,82
الاستبيان ككل	34	0,90

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6-7) أن جميع معاملات الثبات كانت عالية و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، فقد بلغت قيمة ألفا معامل كرونباخ للمحور الأول و المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية (0,84)، أما بالنسبة لمحور تنمية الموارد البشرية، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ به (0,82)، و بلغ الثبات الكلي للاستبيان (0,90)، و هي قيمة عالية، و هذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائجه.

من خلال ما سبق، نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الاستبيان المعتمد في الدراسة، مما يجعلنا على ثقة بصحته و صلاحيته للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة و اختبار الفرضية الأولى

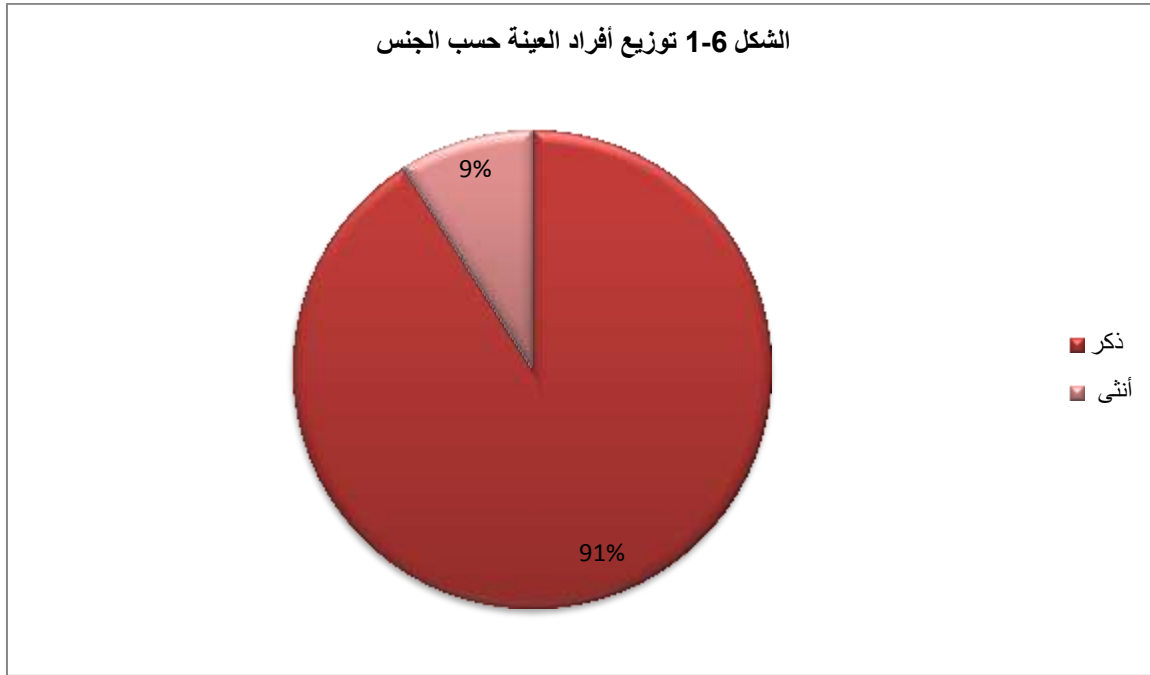
بعدما عرفنا أداة الدراسة، و قمنا بالتأكد من أنها تتسم بالصدق و الثبات، نستعرض الآن نتائج الدراسة فيما يخص البيانات التعريفية و درجات الموافقة على مختلف الأبعاد المتعلقة بمحوري الدراسة، و ذلك من خلال تحليل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات التعريفية

نحاول في ما يلي تسليط الضوء على السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، من خلال تحليل متغيرات الجنس، العمر، الرتبة، المستوى الدراسي، و الأقدمية في العمل.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمثل الشكل الموالي النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS و المتعلقة بالجنس.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث بلغ 151 فرداً، أي ما يمثل نسبته 91%، في حين بلغ عدد الإناث 15 عاملة، و يقابله نسبته 9% من الحجم الإجمالي للعينة، و يرجع هذا أساساً إلى تأخر المرأة في الدخول إلى عالم صناعة المحروقات، نظراً لطبيعة العمل بهذه المؤسسات، حيث يحتاج إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات و المعدات، بالإضافة إلى الاعتماد على نظام المناوبة الليلية، و العمل لمدة 12 ساعة يومياً بنظام 4 أسابيع عمل مقابل 4 أسابيع راحة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

يمثل الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS و المتعلقة بالرتبة الوظيفية.

الجدول 6-8: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الصف
56.6%	94	إطار
39.7%	66	تحكم
3.6%	6	تنفيذ
100%	166	المجموع

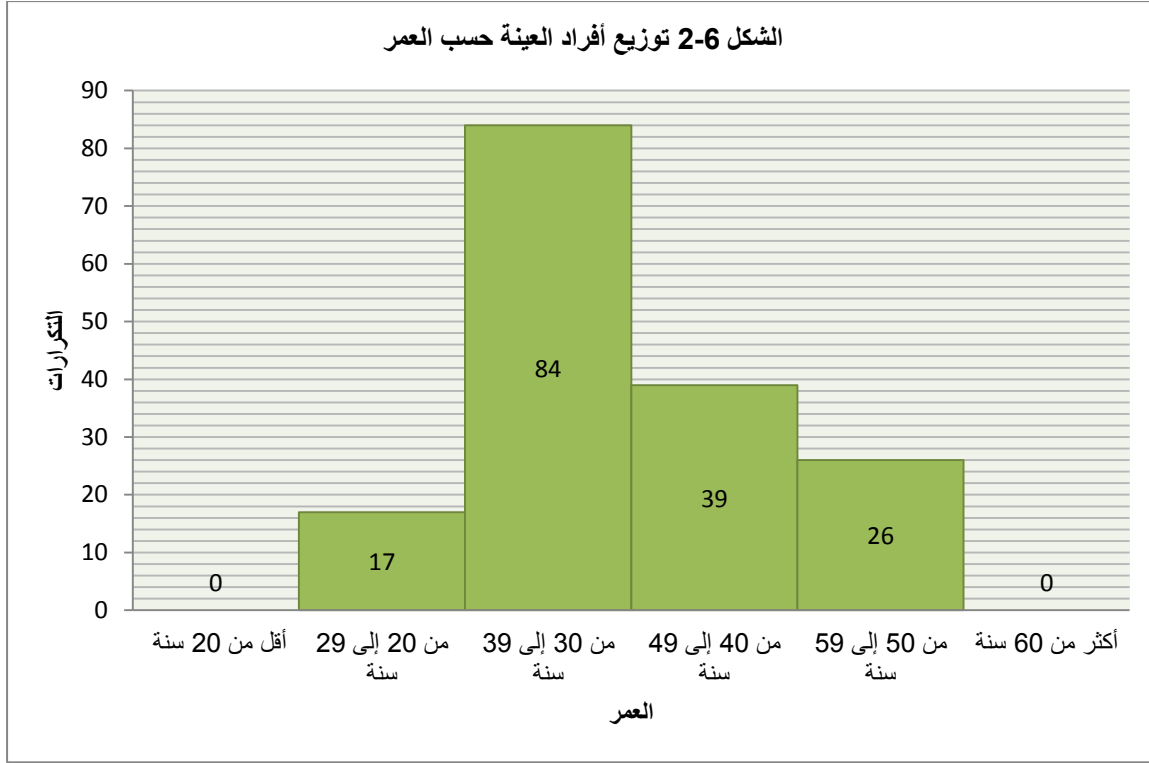
مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (6-8) أن الإطارات يشكلون ما نسبته 56.6% من إجمالي عينة الدراسة، بتعداد بلغ 94 إطارا، أما عمال التحكم فقد بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 66 فردا بنسبة 39.7%، و حل عمال التنفيذ في المرتبة الأخيرة بستة موظفين فقط أي نسبة 3.6%.

و تتوافق هذه النتائج الممثلة في توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية مع ما تكشفه وثائق المديرية لعدد العمال حيث تبلغ النسبة المئوية لكل من الإطارات، التحكم، و التنفيذ، تباعا 54,5%، 42,2%، وأخيرا 3,2% للتنفيذ، و يدل هذا على أن عينة الدراسة تمثل المجتمع أحسن تمثيل.

3. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتوزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كما هو موضح خلال الشكل التالي:



مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الشكل السابق أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة يشكلون أعلى فئة من حيث التكرارات، حيث بلغ عددهم 84 فردا بنسبة 50,6% من أفراد العينة المستجوبين، تليهم فئة المستجوبين الذين تفوق أعمارهم 40 سنة و تقل عن 49 سنة، بتكرار يقدر ب 39 فردا، و نسبة تعادل 23,4%، أما الفئة التي حلت في المركز الثالث فتشمل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 59 سنة، و هم يمثلون 15,6% من أفراد العينة المستجوبة بتكرار يقدر ب 26 فردا، و أخيرا الأفراد الذين تفوق أعمارهم 20 سنة و تقل عن 30 سنة فقد بلغ عددهم 17 فردا، بنسبة تقدر ب 10,2%، و لم يتم تسجيل أي فرد أقل من 20 سنة أو أكثر من 60 سنة.

يتضح من هذه الأرقام أن مديرية GPDF تعتبر من المديرية الشابة في مؤسسة سوناطراك، حيث يمثل الأفراد الأقل من 40 سنة أكثر من 60% من عدد العمال، بينما الذين تفوق أعمارهم 40 سنة فلا يتجاوز 40%، و يدل هذا على مستوى مرتفع نسبيا من توظيف فئات جديدة من الشباب، و رغم أن هذا يعتبر أمرا إيجابيا للديمومة و تطور المؤسسة، إلا أنه ينبغي الحذر من بعض المشاكل السوسيو مهنية التي قد تنشأ في مثل هذه الحالات كالصراع بين الأجيال، الذي يحدث نتيجة تلاقي موظفين شباب بمؤهل عالي و خبرة قليلة مع أفراد يمتلكون خبرة كبيرة لكن بمؤهل علمي متوسط.

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي كما هو موضح خلال الجدول التالي:

الجدول 6-9: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

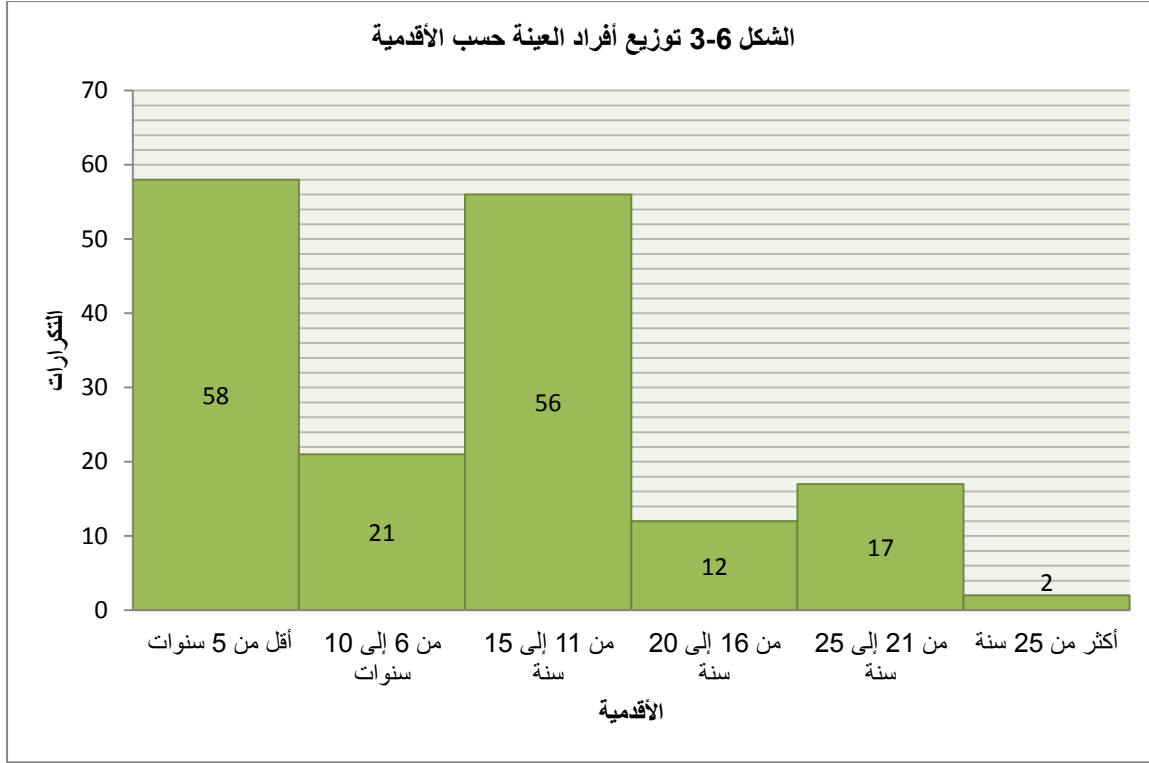
النسبة المئوية	التكرارات	الصف
1,8%	3	ابتدائي
9,0%	15	متوسط
19,3%	32	ثانوي
69,9%	116	جامعي
100%	166	المجموع

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من معطيات الجدول رقم (6-9)، يظهر جليا أن أغلب المستجوبين كانوا من أصحاب المستوى الجامعي بنسبة تقترب من 70% من أفراد العينة وبتكرار يقدر ب 116 فردا، وهذا أمر طبيعي إذا علمنا أن العاملين الحاصلين على مستوى جامعي بالمديرية تقدر نسبتهم ب 68%، يليها الأفراد ذوو مستوى ثانوي بنسبة 19,3%، وبتكرار يقدر ب 32 فردا، ثم المستوى متوسط ب 9%، أما الأفراد ذوو المستوى الابتدائي، فقد عددهم بثلاثة أفراد، بنسبة أقل من 2%، ويرجع سبب أن أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي إلى طبيعة العمل في مجال المحروقات التي يتطلب وجود أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد، لهم مهارات وكفاءات عالية يستطيعون من خلالها التحكم في الآلات و معدات الإنتاج.

5. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا عدم تناغم في مستوى الخبرة المهنية بين أفراد العينة المستجوبة، فنجد أن 58 فرداً تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و هم يمثلون نسبة كبيرة بلغت أكثر من ثلث المستجوبين و تعادل 34,9% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة ذوى الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة، و هي بنسبة مقاربة للفئة السابقة حيث بلغت 33,7%، و هذا يعني أن الفئات الأربعة الأخرى تمثل أقل من ثلث عدد العمال، و تتفق هذه النتائج مع نتائج المتعلقة بالسن و التي بينت أن الشباب يشكلون نسبة كبيرة من مجموع الموظفين بالمديرية، و يرجع ارتفاع عدد العمال في الفئتين المذكورتين آنفاً إلى ارتفاع نسبة التوظيف بين سنوات 2006 إلى 2010، ثم استقرارها من 2011 إلى 2015، لتعاود الارتفاع لا سيما بين 2016 إلى 2019، أما قلة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة فترجع إلى النزيف الذي عرفته سوناطراك في إطاراتها الكفؤة، و التي تفضل المغادرة نحو الشركات المنافسة سواء داخل أو خارج الوطن، نظراً لما تقدمه هذه الأخيرة من امتيازات سواء من حيث مستوى الأجور أو من حيث الفرص المتاحة للتطور و الترقية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المتغيرات المستقلة

لمعرفة درجات الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان سنستعمل الوسط الحسابي، أما الانحراف المعياري فيفيدنا في معرفة مدى تشتت أو تركيز القيم حول الوسط الحسابي.

1. عرض و تحليل نتائج بعد التدريب

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التدريب.

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك- مديرية بيدرو ديران فارال

الجدول 6-10: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية الفقرة
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتدريب	2,76	1,12	متوسطة	4
2	تتم عملية التدريب وفق حاجات المؤسسة	2,73	1,09	متوسطة	5
3	تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال نتائج تقييم الأداء	2,34	0,93	منخفضة	6
4	برامج التدريب متوافقة و متطلبات الوظائف	3,14	0,94	متوسطة	3
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية على مدار السنة	3,56	0,98	مرتفعة	1
6	يخضع المتدربون لعملية التقييم عند نهاية التدريب	3,40	0,97	مرتفعة	2
الدرجة الكلية لبعء التدريب		2,99	0,65	متوسطة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-10) يتضح لنا أن استجابات الأفراد المستجوبين كانت بدرجة موافقة متوسطة فيما يخص البعد المتعلق بالتدريب بمديرية GPDF، و يظهر ذلك جليا من خلال الوسط الحسابي المرجح لهذا البعد و الذي بلغ 2,99 و بانحراف معياري مقداره 0,65، و هذا ما يدفعنا للقول أن العاملين بالمديرية راضين إلى حد ما عن السياسة التدريبية المنتهجة من قبل المديرية، رغم بعض المآخذ التي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يأتي. و قد جاءت الفقرات المشكلة لهذا البعد مرتبة تنازليا من حيث الأهمية كما يلي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم "05" و القائلة: " توفر المؤسسة دورات تدريبية على مدار السنة "، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,56 بانحراف معياري مقداره 0,98، و قد تسنى لنا التأكد من صحة هذه النتيجة من خلال المسح المكتبي للوثائق الملفات التي اطلعنا عليها، لا سيما الحصيلة السنوية للسنوات 2015 إلى 2019 و التي تظهر أن الدورات التدريبية و الندوات تتم في كل أسبوع من خلال أكاديمية سوناطراك للإدارة، و المعهد الجزائري للبتروك بمدارسه الأربعة (بومرداس، أرزيو، سكيكدة، و حاسي مسعود).

في المرتبة الثانية العبارة رقم "06" و القائلة: " يخضع المتدربون لعملية التقييم عند نهاية التدريب " و قد حصلت هذه العبارة على درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي لها 3,40 بانحراف معياري مقداره 0,97، و عليه يمكن القول أن برامج التدريب بالمديرية تكون دائما متبوعة بعمليات التقييم، غير أن استعمال مخرجات عملية التقييم هذه من عدمه يبقى محل تساؤل.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم "04" و القائلة: "برامج التدريب متوافقة و متطلبات الوظائف" حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,14 بانحراف معياري مقداره 0,94، و عليه يمكن القول أن البرامج التدريبية بمديرية GPDF متوافقة نسبيا مع متطلبات الوظائف فقد بلغت نسبة الموافقين 42,2% أما الذين عارضوا هذه الفقرة فقد بلغت نسبتهم 24,7%، فيما فضلت البقية موفق الحياد.

و جاءت العبارة رقم "1" القائلة: "توجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتدريب" في المرتبة الرابعة، و كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2,76 بانحراف معياري مقداره 1,12، و يدل هذا على اختلاف نظرة أفراد عينة الدراسة إلى الخطة التدريبية للمؤسسة، فبينما أكد 38% وجود خطة واضحة للتدريب، رأى 50% غير ذلك، فيما فضل 12% الحياد، و يعكس هذا وجود مشكل يتمثل في نقص الاتصال داخل بعض الدوائر التشغيلية، حيث أن خطة التدريب السنوية موجودة بالمديرية و تتم بالاشتراك مع رؤساء جميع دوائر المديرية، غير أن بعض الأفراد ربما لم يطلعوا عليها أو لم يتم إدراج أسمائهم ضمنها.

و جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم "2" و القائلة: "تتم عملية التدريب وفق حاجات المؤسسة"، حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,73 و انحرافها المعياري 1,09، و يستدل منها على اختلاف أفراد العينة المستجوبة على مدى تطابق عمليات التدريب مع حاجات المؤسسة، و يدل على ذلك قيمة الانحراف المعياري المذكورة الذي يبرز التشتت الكبير لإجابات الأفراد على هذا التساؤل، فقد بلغ من قالوا أن البرامج التدريبية تتم وفق حاجات المؤسسة 35,5%، أما من قالوا عكس ذلك فقد بلغت نسبتهم 48,8%، فيما فضل 15,7% موقف الحياد.

و جاءت في المرتبة السادسة و الأخيرة العبارة رقم "3" و القائلة: "تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال نتائج تقييم الأداء"، حيث كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,34 و انحرافها المعياري 0,93، و يستدل أن عمليات التدريب لا تتم وفق نتائج تقييم الأداء، فقد اختار 91,6% من المستجوبين إما نفي هذه العبارة أو الحياد، فقط 8,4% من وافقوا عليها، و يرجع السبب في ذلك أن برامج التدريب في مؤسسة سوناطراك معدة سلفا من قبل المعهد الجزائري للبترو و أكاديمية سوناطراك للإدارة، و بالتالي فهي ليست مبنية على نتائج تقييم الأداء.

2. عرض و تحليل نتائج بعد التمكين

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التمكين.

الجدول 6-11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث التمكين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
7	تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامك الوظيفية	3,58	0,88	مرتفعة	2

8	تراقب نفسك دون الحاجة لرقابة الآخرين	3,95	0,84	مرتفعة	1
9	لديك الحرية الكافية في تحديد كيفية أداء أعمالك	3,22	1,12	متوسطة	5
10	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق الذي تنتمي إليه	3,43	0,93	مرتفعة	3
11	يعبر مسؤولك المباشر عن تقديره لك عند أدائك الجيد للعمل	3,25	0,94	متوسطة	4
الدرجة الكلية لبعيد التمكين		3,49	0,65	مرتفعة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-11) يتضح لنا أن الشعور العام للعاملين بمديرية GPDF يتجه إلى مستوى مرتفع من التمكين، كما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد والذي بلغ 3,49 بانحراف معياري مقداره 0,65 و يمكننا القول أن العاملين بالمديرية ممتنعين إلى حد جيد، رغم أن المؤسسة تعتبر مؤسسة عمومية، و ما يعنيه ذلك من طغيان الجانب البيروقراطي على هذا النوع من المؤسسات.

أما الفقرات المشكلة لهذا البعد، و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (6-11)، فقد جاءت مرتبة تنازليا من حيث الأهمية كما يلي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم "08" و القائلة: "تراقب نفسك دون الحاجة لرقابة الآخرين"، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,95 و انحراف معياري مقداره 0,85، و عليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية يشعرون بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها، دون انتظار الأوامر و التوجيهات من المسؤول المباشر، مما يدل على تمتعهم ببعض الصلاحيات المفوضة لهم في حدود إمكانياتهم.

في المرتبة الثانية العبارة رقم "07" و القائلة: "تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامك الوظيفية" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,58 بانحراف معياري مقداره 0,88، و عليه يمكن القول أن العاملين في المديرية GPDF يتمتعون بالصلاحيات الضرورية لأداء أعمالهم، و تدعم هذه العبارة نتيجة العبارة السابقة، فرغم أن مؤسسة سوناطراك تعتبر مؤسسة عمومية ذات هيكل بيروقراطي، إلا أن طبيعة عملها في مجال عالمي كمجال المحروقات يحتم عليها إضفاء نوع من المرونة في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم "10" و القائلة: "تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق الذي تنتمي إليه" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,43 بانحراف معياري مقداره 0,93، و عليه يمكن القول أن العاملين في مديرية GPDF يتمتعون بروح الفريق و يسعون إلى حل المشاكل التي تواجه سير العملية الإنتاجية بشكل جماعي، مما يرفع من فعالية الحلول المقترحة و يقلل من نسبة الخطأ، كما لا يخفى التأثير الإيجابي على نفسية الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء.

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة
سوناطراك- مديرية بيدرو ديران فارال

و جاءت العبارة رقم "11" القائلة: "يعبر مسؤولك المباشر عن تقديره لك عند أدائك الجيد للعمل" في المرتبة الرابعة، وكانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,25 و الانحراف المعياري 0,94، و يدل هذا على اختلاف نظرة المرؤوسين إلى مسؤوليهم، فبينما كانت بعض الإجابات راضية على تعامل الرؤساء، جاءت أخرى بعكس ذلك، و يستدل على هذا من كبر الانحراف المعياري لإجابات الأفراد على هذه الفقرة.

و جاءت في المرتبة الخامسة و الأخيرة العبارة رقم "09" و القائلة: " لديك الحرية الكافية في تحديد كيفية أداء أعمالك"، حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 3,22 و انحرافها المعياري 1,12، و يستدل منها على اختلاف أفراد العينة المستجوبة على حريتهم في الكيفية التي يؤدون بها عملهم، و يبدو للوهلة الأولى أن نتائج هذه العبارة تتعارض مع العبارة الأولى و التي حلت في المرتبة الثانية و القائلة "تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامك الوظيفية"، غير أن تفسير ذلك يمكن استخلاصه من الانحراف المعياري الكبير و الذي بلغ 1,12 كما أشرنا إلى ذلك أعلاه، و الذي يستدل منه إلى التشتت الكبير لإجابات الأفراد على هذا التساؤل، و هذا يمكن تفسيره بوجود بعض الرؤساء ذوي النزعة السلطوية على مرؤوسيهم و التي يمارسونها من خلال تحديد كيفية أداء الأفراد الذين هم تحت مسؤولياتهم لمهامهم.

3. عرض و تحليل نتائج بعد تقييم الأداء

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء.

الجدول 6-12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
12	نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت	2,33	1,18	منخفضة	6
13	تتوفر الخبرة و المعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء	3,16	0,99	متوسطة	1
14	يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر فقط	3,13	0,97	متوسطة	2
15	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء و الموظف غير الكفاء.	2,56	0,96	منخفضة	5
16	تزود المؤسسة الموظفين بمعايير و أسس تقييم الأداء	2,64	1,21	متوسطة	4
17	يتم مناقشة الموظف خلال عملية تقييم أداءه	2,71	0,94	متوسطة	3
الدرجة الكلية لبعده تقييم الأداء		2,76	0,78	متوسطة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-12) يتضح لنا أن استجابات الأفراد المستجوبين كانت بدرجة موافقة متوسطة فيما يخص البعد المتعلق بتقييم الأداء، و يظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي المرجح لهذا البعد، و الذي بلغ 2,76، و بانحراف معياري مقداره 0,78، و هذا ما يدفعنا للقول أن العاملين بالمديرية منقسمين بين راضين و غير راضين عن سياسة تقييم الأداء المنتهجة من قبل المديرية، و هذه النتيجة منطقية لأن طبيعة النفس البشرية تجتهد صعوبة في تقبل أن يتم تقييمها. و قد جاءت الفقرات المشككة لهذا البعد مرتبة تنازليا من حيث الأهمية كما يلي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم "13" و القائلة: "تتوفر الخبرة و المعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء"، حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,16 بانحراف معياري مقداره 0,99، و يمكن تفسير هذه النتيجة باختلاف رؤساء الأفراد المستجوبين، و الذين تتفاوت خبرتهم و كفاءتهم في عملية التقييم، و يدل على ذلك قيمة الانحراف المعياري الكبيرة نسبيا و التي تقترب من الواحد.

في المرتبة الثانية العبارة رقم "14" و القائلة: "يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر فقط" و قد حصلت هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي لها 3,13 بانحراف معياري مقداره 0,97، و عليه يمكن القول أن عمليات التقييم لا تتم دائما من قبل الرئيس المباشر فقط، بل يتم الاستعانة برأي المسؤول من الدرجة الأعلى كرؤساء الدوائر مثلا.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم "17" و القائلة: "يتم مناقشة الموظف خلال عملية تقييم أداءه" حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، و بلغ المتوسط الحسابي 2,71 بانحراف معياري مقداره 0,94، و تدعم هذه النتيجة نتائج العبارة رقم 13، فالرؤساء يختلفون في طريقة تقييم أداء مرؤوسيههم، فمنهم من يناقش النتائج السنوية معهم و منهم من لا يفعل ذلك، لأن المقابلة السنوية، حتى الآن، لا تعتبر إجبارية في عملية التقييم السنوية، لكنها ستصبح كذلك ضمن استراتيجية SH2030.

و جاءت العبارة رقم "16" القائلة: "تزود المؤسسة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء" في المرتبة الرابعة، و كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2,64 بانحراف معياري مقداره 1,21، و يدل هذا على نسبة معتبرة من الأفراد يجهلون معايير تقييم الأداء بالمؤسسة، ف 48,8% لم يوافقوا على هذه الفقرة، فيما فضل 24,1% الحياد، فقط 27,1% من قالوا أن المؤسسة تزود الموظفين بمعايير تقييم الأداء، و يمكن اعتبار هذه مشكلة إذ كيف يمكن للعامل أن يحسن من أداءه إذا كان يجهل على أي أساس يتم تقييمه.

و جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم "15" و القائلة: "نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء و الموظف غير الكفاء"، حيث كانت درجة الموافقة عليها منخفضة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,56 و انحرافها المعياري 0,96، و يستدل منها على عدم رضا أفراد العينة المستجوبة على نظام التقييم الحالي، فقد بلغت نسبة من لم يوافقوا على هذه العبارة 56,6%، أما من وافقوا عليها فقد بلغت نسبتهم 20,5%، فيما فضل 22,9% موقف الحياد، وهذا يعني أن نظام التقييم الحالي يشوبه بعض القصور لا سيما من حيث عدم إجبارية المقابلة السنوية و اطلاع الموظفين على الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم.

و جاءت في المرتبة السادسة و الأخيرة العبارة رقم "12" و القائلة: "نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز و المكافآت"، حيث كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,33 و انحرافها المعياري 1,18، و يستدل أن منح الحوافز و المكافآت لا يتم وفق نتائج تقييم الأداء، فقد اختار 60,2% من المستجوبين عدم الموافقة على هذه العبارة و أجاب بالحياد 19,3%، فقط 20,5% من وافقوا عليها، و يرجع السبب في ذلك أن منح الحوافز و المكافآت رغم أنها قانونا تتم وفق نتائج تقييم الأداء، لكن عرفا تتم وفق التناوب، أي أن من حصل على علاوة هذه السنة لا يحصل عليها السنة المقبلة رغم استحقاقه لها و عليه ترك الفرصة لزميله في العمل، و هذا لأسباب ليست لها علاقة بالأداء و لكنها متعلقة أساسا بالمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج المتغيرات التابعة

بعدها رأينا تحليل الأبعاد المتعلقة بالمحور المستقل، سنعرض الآن الأبعاد المتعلقة بالمحور التابع، و ذلك من خلال استعراض درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لبعدي تطور الكفاءة و الأداء، و الرضا الوظيفي.

1. عرض و تحليل نتائج بعد تطور الكفاءة و الأداء

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدي تطور الكفاءة و الأداء.

الجدول 6-13: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدي تطور الكفاءة و الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
18	تساعدك المؤسسة على اكتساب معلومات و معارف جديدة	3,44	0,83	مرتفعة	8
19	أصبحت أكثر إماما بجوانب العمل بعد التدريب	3,28	0,90	متوسطة	9
20	طبيعة عملك تساعدك على تنمية مهاراتك	3,54	0,93	مرتفعة	6
21	تحصل على الدعم من المسؤول المباشر لاكتساب مهارات جديدة	3,24	0,93	متوسطة	10
22	حصولك على برامج تدريبية تزيد من قدرتك على تحمل المسؤولية	3,74	0,98	مرتفعة	5
23	لديك استعداد دائم لمساعدة زملائك في العمل	4,27	0,70	مرتفعة جدا	2
24	تحت زملائك على العمل بجدية لصالح المؤسسة	4,10	0,72	مرتفعة	3
25	ساعدتك المؤسسة على تنمية روح المبادرة لديك أثناء العمل	3,47	0,91	مرتفعة	7
26	تناقش الأفكار و الآراء مع زملائك لتطوير العمل	3,77	0,79	مرتفعة	4
27	دائما ما تضع السلامة المهنية كأولوية في العمل	4,33	0,75	مرتفعة جدا	1
	الدرجة الكلية لبعدي تطور الكفاءة و الأداء	3,71	0,51	مرتفعة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-13) يتضح لنا أن اتجاه العاملين بمديرية GPDF إلى مستوى مرتفع لتطور الكفاءة و الأداء ، كما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد و الذي بلغ 3,71 بانحراف معياري مقداره 0,51، و يمكننا القول أن العاملين لاحظوا تطورا إيجابيا لكفاءتهم و أدائهم من خلال عملهم بمديرية GPDF.

أما الفقرات المشكلة لهذا البعد، و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (6-13)، فقد جاءت مرتبة تنازليا من حيث الأهمية كما يلي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم "27" و القائلة: "دائما ما تضع السلامة المهنية كأولوية في العمل"، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة جدا لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 4,33 و انحراف معياري مقداره 0,75، و عليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية يدركون أهمية السلامة المهنية في الأعمال التي يقومون بها، و يرجع ذلك إلى البرامج التدريبية الكثيرة التي تركز على هذا الجانب، كما أنه توجد بالمديرية دائرة كاملة تهتم بالسلامة المهنية و هي دائرة HSE، و معناها الصحة و السلامة و البيئة.

في المرتبة الثانية العبارة رقم "23" و القائلة: "لديك استعداد دائم لمساعدة زملائك في العمل" حيث درجة حصلت على درجة موافقة مرتفعة جدا لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي 4,27 بانحراف معياري مقداره 0,70، و عليه يمكن القول أن العاملين في مديرية GPDF يتمتعون بروح الفريق، حيث حصلت هذه العبارة على موافقة 88%، فيما كانت نسبة من عارضوها 1,2% فقط.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم "24" و القائلة: "تحث زملائك على العمل بجدية لصالح المؤسسة " حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، و بلغ المتوسط الحسابي 4,10 بانحراف معياري مقداره 0,72، و عليه يمكن القول أن العاملين في مديرية GPDF يتمتعون بروح المسؤولية، و يسعون إلى نشرها بين أفراد الفريق الذي ينتمون إليه من أجل تحسين النتائج و الوصول إلى أعلى المستويات من الأداء.

و جاءت العبارة رقم "26" القائلة: "تناقش الأفكار و الآراء مع زملائك لتطوير العمل" في المرتبة الرابعة، و كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي 3,77 بانحراف معياري مقداره 0,79، و تدعم نتائج هذه الفقرة الفقرتين السابقتين، من حيث أنها تؤكد على روح الفريق المترسخة لدى العمال بمديرية GPDF، مع وجود بعض الحالات الشاذة طبعاً و التي تكاد لا تخلو منها أية منظمة.

و جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم "22" و القائلة: "حصولك على برامج تدريبية تزيد من قدرتك على تحمل المسؤولية"، حيث كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 3,74 و انحرافها المعياري 0,98، و يستدل منها على إقرار أفراد العينة المستجوبة أن حصولهم على البرامج التدريبية يسمح لهم بتحمل مسؤوليات أكثر، و قد وافق على هذه العبارة 69,3% من الأفراد المستجوبين، فيما عارضها 12%، و فضل 18,7% موقف الحياد.

و في المرتبة السادسة العبارة رقم "20" و القائلة: "طبيعة عملك تساعدك على تنمية مهارتك"، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,54 و انحراف معياري مقداره 0,93، و عليه يمكننا القول بأن العاملين في المديرية يوافقون أن الأعمال التي يقومون بها لها تأثير على الرفع من مستوى مهاراتهم و أدائهم بصفة عامة.

و في المرتبة السابعة العبارة رقم "25" و القائلة: "ساعدتك المؤسسة على تنمية روح المبادرة لديك أثناء العمل" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,47 بانحراف معياري مقداره 0,91، و تدعم نتائج هذه العبارة العبارات السابقة رقم 23، 24، و 26، حيث نرى التأثير الواضح للتمكين و الذي يسمح للعمال بالمبادرة إلى التغيير نحو الأفضل.

أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم "18" و القائلة: "تساعدك المؤسسة على اكتساب معلومات و معارف جديدة" حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,44 بانحراف معياري مقداره 0,83، و عليه يمكن القول أن العاملين في مديرية GPDF قد شعروا بالأثر الإيجابي لمختلف البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة، رغم بعض التحفظات التي أشرنا إليها سابقا فيما يخص طريقة التدريب بالمؤسسة .

و جاءت العبارة رقم "19" القائلة: "أصبحت أكثر إلماما بجوانب العمل بعد التدريب" في المرتبة التاسعة، و كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الحسابي 3,28 بانحراف معياري مقداره 0,90، و تدعم نتائج هذه الفقرة العبارة السابقة، من حيث أنها تؤكد على استفادة عمال مديرية GPDF من مختلف البرامج التدريبية رغم وجود بعض الاختلالات في طريقة تنفيذ هذه البرامج، و قد وافق على هذه العبارة 41,5% من الأفراد المستجوبين، فيما عارضها 16,3% فقط، بينما فضل البقية موقف الحياد.

و جاءت في المرتبة العاشرة و الأخيرة العبارة رقم "21" و القائلة: "تحصل على الدعم من المسؤول المباشر لاكتساب مهارات جديدة"، حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 3,24 و انحرافها المعياري 0,93، و يستدل منها على إقرار أفراد العينة المستجوبة بحصولهم على الدعم من المسؤول المباشر لاكتساب مهارات جديدة سواء من خلال تسجيلهم في مختلف البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة أو من خلال تمكينهم بإتاحة الفرصة لهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، و قد وافق على هذه العبارة 48,2% من الأفراد المستجوبين، فيما عارضها 21,7%، أي أقل من نصف عدد الموافقين عليها، بينما فضل البقية موقف الحياد.

2. عرض و تحليل نتائج بعد الرضا الوظيفي

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث الرضا الوظيفي.

الجدول 6-14: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
28	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و شفافة في إدارة الموارد البشرية	2,81	0,89	متوسطة	5
29	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمل مع الجهود التي تبذلها	3,00	0,91	متوسطة	4
30	تشعر بالرضا اتجاه تطور مسارك المهني	2,74	1,27	متوسطة	6
31	تستطيع الوصول إلى المعلومات التي تريدها من أجل القيام بوظائفك	3,44	0,92	مرتفعة	2
32	ستغادر المؤسسة إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل	2,31	1,40	منخفضة	7
33	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعدك على أداء عملك	3,77	0,92	مرتفعة	1
34	يولي المسؤولون المباشرون أهمية بالغة للعلاقات بين الأفراد داخل مصالحهم	3,27	0,90	متوسطة	3
الدرجة الكلية لبعء الرضا الوظيفي		3,05	0,60	متوسطة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-14) يتضح لنا أن استجابات الأفراد المستجوبين كانت بدرجة موافقة متوسطة فيما يخص البعد المتعلق الرضا الوظيفي، و يظهر ذلك من خلال الوسط الحسابي المرجح لهذا البعد و الذي بلغ 3,05 و بانحراف معياري مقداره 0,60، و هذا ما يدفعا للقول أن أفراد العينة المستجوبين راضين بشكل نسبي عن كونهم عمال بمديرية GPDF، و هذا لاعتراضهم على بعض التفاصيل التي أشرنا إليها سابقا. و قد جاءت الفقرات المشكلة لهذا البعد مرتبة تنازليا من حيث الأهمية كما يلي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم "33" و القائلة: "تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعدك على أداء عملك"، حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة لدى العاملين، و بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,77 بانحراف معياري مقداره 0,92، و قد سمح لنا تواجدنا بالمديرية خلال فترة الدراسة التطبيقية من الوقوف على هذه الحقيقة، حيث جهزت المكاتب بأحدث الحواسيب مع توفير الوسائل الأخرى كالتابعات، أجهزة المسح الضوئي، البريد المهني، أنترانت...

في المرتبة الثانية العبارة رقم "31" و القائلة: "تستطيع الوصول إلى المعلومات التي تريدها من أجل القيام بوظائفك" و قد حصلت هذه العبارة على درجة موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة، و بلغ المتوسط الحسابي لها 3,44 بانحراف معياري مقداره 0,92، و عليه يمكن القول أن تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة يتم بطريقة سلسلة تضمن وصولها إلى محتاجيها في الوقت المناسب، و تدعم نتائج هذه الفقرة الفقرات التي ركزت على الأداء الجماعي.

أما في المرتبة الثالثة، فقد جاءت العبارة رقم "34" و القائلة: "يولي المسؤولون المباشرون أهمية بالغة للعلاقات بين الأفراد داخل مصالحتهم" حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة، و بلغ المتوسط الحسابي 3,27 بانحراف معياري مقداره 0,90، و قد وافق على هذه العبارة 43,4% من أفراد العينة المستجوبين فيما عارضها 12,7%، و فضل 44% الحياد، و تدل الأرقام السابقة على اهتمام أغلبية الرؤساء بالعلاقات بين الأفراد داخل مصالحتهم مع وجود أقلية لا تفعل ذلك، و هي التي تعكسها نسبة 12,7% التي لم توافق على هذه العبارة.

و جاءت العبارة رقم "29" القائلة: "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمل مع الجهود التي تبذلها" في المرتبة الرابعة، و كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,00 بانحراف معياري مقداره 0,91، و قد انقسم الأفراد المستجوبون إلى ثلاثة أقسام متساوية تقريبا فيما يخص هذه العبارة، ف 33,7% لم يوافقوا عليها، فيما فضل 28,9% الحياد، و وافق عليها 37,3%، و عموما يمكن القول أن مستوى الأجور عادل إذا ما قورن بالمؤسسات الوطنية الأخرى، لكنه يبقى أقل بكثير من الجهود المبذولة إذا ما قورن بالمؤسسات الأجنبية المنافسة.

و جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم "28" و القائلة: "تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و شفافة في إدارة الموارد البشرية"، حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة لدى أفراد في عينة الدراسة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,81 و انحرافها المعياري 0,89، و يستدل منها على عدم رضا أفراد العينة المستجوبة عن سياسة إدارة الموارد البشرية الحالية، فقد بلغت نسبة من لم يوافقوا على هذه العبارة 42,8%، أما من وافقوا عليها فكانت نسبتهم 25,9%، أي ربع المستجوبين فقط، و فضل 31,3% الحياد، و يرجع عدم الرضا هذا أساسا إلى سياسات إدارة المسار المهني و تقييم الأداء الحاليين، و اللتان تحتاجان إلى إعادة النظر بصفة عاجلة، و ذلك بتطبيق ما جاءت به استراتيجية SH2030 في جانبها المتعلق بالموارد البشرية.

و جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم "30" و القائلة: "تشعر بالرضا اتجاه تطور مسارك المهني"، حيث كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,74 و انحرافها المعياري 1,27، و تدعم نتائج هذه الفقرة العبارة السابقة، فقد اختار 46,4% من المستجوبين عدم الموافقة على هذه العبارة و أجاب بالحياد 18,1%، فيما وافق عليها 35,5%، أي أن ثلث أفراد العينة المستجوبة فقط عبروا عن رضاهم عن تطور مسارهم المهني، و يتوقع أن تكون هذه الفئة من أعوان التحكم الذين استفادوا من مراجعة تصنيفهم فيما عرف بملف TS, DEUA.

و جاءت في المرتبة السابعة و الأخيرة العبارة رقم "32" و القائلة: "ستغادر المؤسسة إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل"، حيث كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، و قد بلغ متوسطها الحسابي 2,31 و انحرافها المعياري 1,40، و يستدل من ذلك على ارتباط الأفراد بمؤسستهم رغم بعض وجوه القصور الموجودة و التي لا تكاد تحو منها أية منظمة، فقد اختار 62,0% من المستجوبين عدم الموافقة على هذه العبارة و أجاب بالحياد 15,1%، فقط 22,9% من قالو أنهم سيغادرون المؤسسة إذا أتاحت لهم فرصة عمل أفضل، أما كبر الانحراف المعياري هنا فيمكن إرجاعه إلى طبيعة الإجابة على هذا السؤال و التي تكون في الغالب إما بموافق تماما أو غير موافق تماما.

المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج القياس

بعدها قمنا بتحليل أبعاد الدراسة كل على حدى، نعرض الآن إلى درجات الموافقة الكلية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة.

1. تحليل محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة الكلية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية.

الجدول 6-15: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية البعد
التدريب	2,99	0,65	متوسطة	2
التمكين	3,49	0,65	مرتفعة	1
تقييم الأداء	2,76	0,78	متوسطة	3
الدرجة الكلية لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	3,08	0,53	متوسطة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-15) يتضح لنا أن محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية حصل على درجة موافقة متوسطة من قبل العاملين بمديرية GPDF كما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور، و الذي بلغ 3,08 بانحراف معياري مقداره 0,53، مما يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد المستجوبين، و من خلال ملاحظة هذه النتائج يمكننا القول أن السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية لا تزال دون طموحات الأفراد العاملين بهذه المديرية، لا سيما في ما يخص بعدي التدريب و تقييم الأداء. وحده البعد المتعلق بالتمكين هو الذي حصل على درجة موافقة مرتفعة و حل في المركز الأول من حيث الأهمية كما يبينه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد و الذي بلغ 3,49 بانحراف معياري مقداره 0,65، مما يدفعنا للقول بأن العاملين بمديرية GPDF يشعرون أنهم ممكنين في وظائفهم الحالية.

أما البعد المتعلق بالتدريب فقد جاء في المركز الثاني من حيث الأهمية، بدرجة موافقة متوسطة، و بمتوسط حسابي بلغ 2,99، و بانحراف معياري مقداره 0,65، و هذا ما يدفعنا للقول أن أفراد العينة المستجوبين راضين إلى حد عن السياسة التدريبية المنتهجة من قبل المديرية رغم بعض المآخذ التي تخص الطريقة المتبعة في التدريب.

و حل البعد المتعلق بتقييم الأداء في المركز الأخير، بدرجة موافقة متوسطة، و بمتوسط حسابي بلغ 2,76 و بانحراف معياري مقداره 0,78، و تشير هذه النتائج إلى انقسام الأفراد المستجوبين بين راضين و غير راضين عن سياسة تقييم الأداء المنتهجة من قبل المديرية، و تشكل طبيعة النفس البشرية التي تجد صعوبة في تقبل أن يتم تقييمها تفسيراً لهذه النتيجة.

2. تحليل محور تنمية الموارد البشرية

يمثل الجدول التالي درجات الموافقة الكلية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية.

الجدول 6-16: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
لمحور تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية البعد
تطور الكفاءة و الأداء	3,71	0,51	مرتفعة	1
الرضا الوظيفي	3,05	0,60	متوسطة	2
الدرجة الكلية لمحور تنمية الموارد البشرية	3,38	0,48	متوسطة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (6-16) يتضح لنا أن محور تنمية الموارد البشرية حصل على درجة موافقة متوسطة من قبل العاملين بمديرية GPDF، و تقترب هذه الدرجة من مستوى الموافقة المرتفع كما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور و الذي بلغ 3,38 بانحراف معياري مقداره 0,48 مما يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد المستجوبين، و من خلال ملاحظة هذه النتائج يمكننا القول أن العاملين لاحظوا تطوراً إيجابياً لكفاءتهم و أدائهم و هم راضون عن كونهم عمال بمديرية GPDF رغم اعتراضهم على بعض التفاصيل التي أشرنا إليها سابقاً.

و قد حل البعد المتعلق بطور الكفاءة و الأداء في المركز الأول من حيث الأهمية، بدرجة موافقة مرتفعة كما يبينه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد و الذي بلغ 3,71 بانحراف معياري مقداره 0,51، مما يجعلنا نقول أن العاملين لاحظوا تطوراً إيجابياً لكفاءتهم و أدائهم من خلال عملهم بمديرية GPDF. أما بعد الرضا الوظيفي فقد جاء في المركز الثاني من حيث الأهمية بدرجة موافقة متوسطة، و بمتوسط حسابي يبلغ 3,05، و بانحراف معياري مقداره 0,60، و هذا ما يدفعنا للقول أن أفراد العينة المستجوبين راضين بشكل نسبي فقط عن كونهم عمال بمديرية GPDF و لا يزال هذا الجانب يحتاج إلى مجهودات أكبر من طرف القائمين على إدارة هذه المديرية.

3. اختبار الفرضية الأولى

بينت الدراسة خطأ الفرضية الأولى و القائلة "باعتبار سوناطراك أكبر مؤسسة اقتصادية على الصعيد الوطني و الإفريقي، و منفتحة على السوق الدولية، نفترض أنها تمتلك استراتيجية واضحة لتسيير كفاءتها البشرية" و يتضح ذلك، كما ورد في الفصل الخامس من هذه الدراسة، من خلال أن تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك لا تزال تتم وفق الطريقة التقليدية، و هذا نظراً لفشل النظام الجديد للأحور NSR الذي حاولت سوناطراك تطبيقه ابتداءً من سنة 2007، لكنه النجاح المطلوب لعدة أسباب*، كما أن محوري الدراسة المستقل و التابع قد حصلوا على درجة موافقة متوسطة، و بعدين فقط هما اللذان

* الأسباب المذكورة في الفصل الخامس، المبحث الرابع، ص: 242

حصلا على درجة موافقة مرتفعة، فبالرغم من أن الأفراد المستجوبين يقرون أنهم ممكنين و لا حظوا تطورا في كفاءتهم و أدائهم، فإن 42,8% من أفراد العينة المستجوبة لم يوافقوا على استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية مقابل 25,9% ممن وافقوا عليها، أي ربع المستجوبين فقط، و يرجع عدم الرضا هذا أساسا إلى سياسات إدارة المسار المهني، تقييم الأداء، و التدريب الحالية و التي تحتاج إلى إعادة النظر بصفة عاجلة.

المبحث الثالث: بناء نموذج الدراسة و اختبار الفرضية الثالثة

سنعتمد في الإجابة على الفرضية الأساسية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها على نماذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع، أما لدراسة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع فسنلجأ إلى الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة

سنوضح من خلال ما يلي الشكل العام لنموذج الدراسة مع الافتراضات المتعلقة به التي ينبغي توفرها حتى تكون نتائج الانحدار صالحة للتحليل.

1. شكل نموذج الدراسة

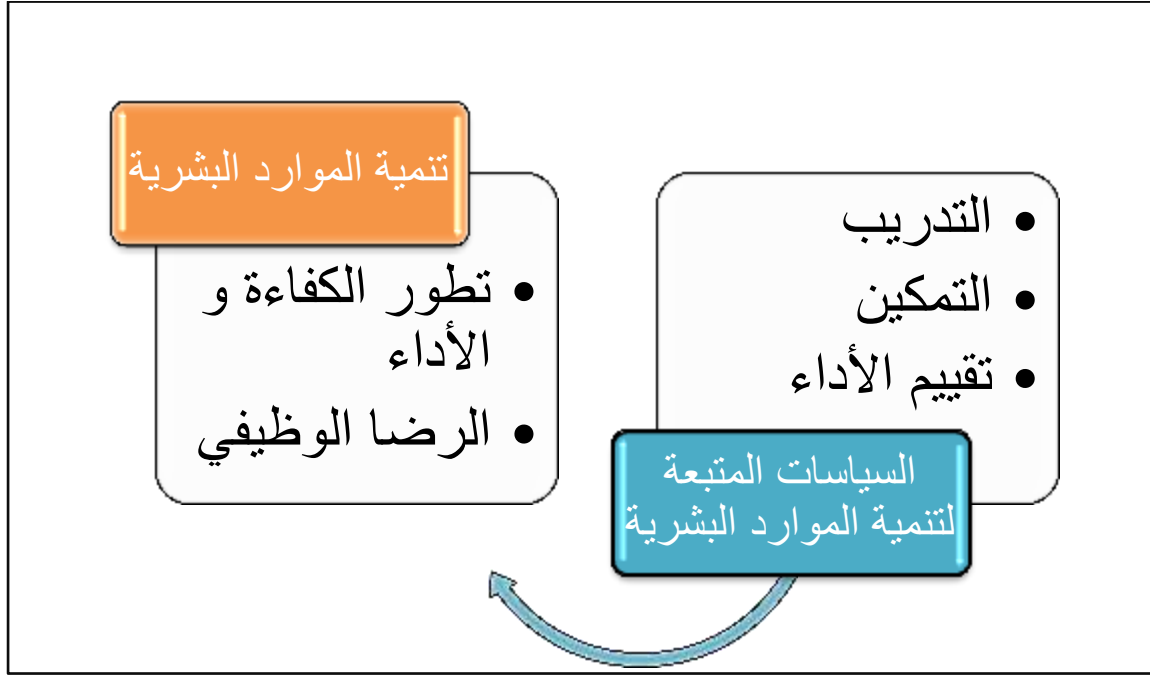
النموذج الإحصائية هي النظر إلى مشكلة تتعلق بالإدارة كظاهرة يمكن قياسها من خلال بناء نموذج يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليها، فالنموذج بالمعادلة البنائية هي طريقة بحثية تستخدم لتقدير النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات، وتستخدم على نطاق واسع في العلوم السلوكية، محور اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، و ينظر إليها كتوليفة تظم تحليل الانحدار بمختلف أشكاله.¹

و يستخدم الانحدار عادة لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع يهتم الباحث بدراسته، و يحاول التنبؤ بقيمته، يرمز له عادة بالرمز Y ، و الآخر مستقل (متغير واحد في حالة الانحدار البسيط و أكثر من متغير واحد في حالة الانحدار المتعدد) يفسر التغيرات التي تحصل في المتغير التابع، و يرمز له عادة بالرمز X ، و يتم التعبير عن هذه العلاقة بمعادلة تستخدم في التنبؤ بقيم المتغير التابع و ذلك بمعرفة قيم المتغير (المتغيرات) المستقل(ة).²

¹- فاطمة يحيوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدينة، المدينة، 2017، ص: 316

²- أيمن أحمد راشد و محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء و تطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000، ص: 161

الشكل 4-6: عرض نموذج الدراسة



مصدر: من إعداد الطالب

بناء على ما سبق يوضح لنا الشكل أعلاه المتغيرات الكامنة للدراسة وهي:

✓ المتغير المستقل: متمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية و الذي سيرمز له بالرمز X، و يتضمن الأبعاد التالية: التدريب و الذي سيرمز له بالرمز X1، التمكين و الذي سيرمز له بالرمز X2، و تقييم الأداء الذي سيرمز له بالرمز X3.

✓ المتغير التابع: متمثل في تنمية الموارد البشرية و الذي سيرمز له بالرمز Y، و يتضمن الأبعاد التالية: تطور الكفاءة و الأداء الذي سيرمز له بالرمز Y1، و الرضا الوظيفي الذي سيرمز له بالرمز Y2.

2. فروض نموذج الدراسة

حتى تكون نتائج تحليل الانحدار المتعدد سليمة لا بد من توفر بعض الشروط التي تعرف بافتراضات الانحدار المتعدد.

أ. حجم العينة:

أختلف الباحثون في حجم عينة الدراسة المناسب لإجراء الانحدار المتعدد، فاقترح بعضهم 15 مشاهدة مقابل كل متغير مستقل، بشرط عدم وجود قيم مفقودة (Missing Data)، فيما اقترح آخرون 40 مشاهدة مقابل كل متغير مستقل، بينما ذهب كل من (TABACHNICK & FIDELL) في سنة 2007 المعادلة التالية:

$$N \geq 50 + 8M$$

حيث M: عدد المتغيرات المستقلة.

وتطبيق هذه المعادلة على دراستنا فإن حجم العينة الأدنى الذي نحتاجه سيكون كالتالي:

$$N \geq 50 + (8 \times 3) \geq 50 + 24 \geq 74$$

و بما أن دراستنا تحتوي على 166 مشاهدة فإنها تحقق هذا الشرط.

ب. استقلال المفردات:

يعتبر هذا شرط مهم لجميع الاختبارات الإحصائية، و الانحدار المتعدد أيضا لا يستغني عنه، و يقصد باستقلال المفردات أن تكون إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان مستقلة عن بعضها البعض، و قد حرصنا خلال دراستنا أن تكون الإجابة فردية على عبارات الاستبيان و ليس بشكل جماعي.

ت. العلاقة الخطية:

يفترض أن تكون العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة و المتغير التابع علاقة خطية، و خلال دراستنا قد تحقق هذا الشرط كما يظهر من الملحق رقم (4) الخاص بالانحدار المتعدد.

ث. التوزيع الطبيعي:

يقصد هنا أن يكون توزيع قيم أخطاء التنبؤ قريبا من التوزيع الطبيعي، و كما يوضحه الملحق رقم (4) فإن قيم أخطاء في دراستنا تتوزع توزيعا طبيعيا و يظهر ذلك من خلال الشكل الجرسى الذي أخذته هذه القيم.¹

ج. عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة:

يقصد به أن تكون ارتباطات المتغيرات المستقلة مع بعضها ضعيفة، إلا أنه في بعض الأحيان قد تكون قوية، لذا نقوم بإجراء اختبار معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة، و يرمز له "VIFs"، و اختبار التباين المسموح به "Tolérance". فحسب KLEINBAUM لتفادي مشاكل في نتائج الانحدار يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أصغر من 10 و أن تكون قيمة التباين المسموح به "Tolérance" أكبر من 0,05.²

الجدول التالي يمثل نتائج هذين الاختبارين:

¹ - حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص: 156-157

² - سليمة بوتاعة، مرجع سابق، ص: 208-209

الجدول 6-17: نتائج اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

VIF	Tolérance	المتغير المستقل
1,239	0,807	التدريب
1,275	0,784	التمكين
1,306	0,766	تقييم الأداء

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة جاءت أقل من 10، و امتدت قيمها من 1,239 بالنسبة للتدريب إلى 1,306 بالنسبة لتقييم الأداء، كذلك كانت قيمة التباين المسموح أكبر من 0,05 فقد تراوحت بين 0,766 لتقييم الأداء و 0,807 للتدريب، و بالتالي فإننا نقول أنه لا توجد مشكلة في الارتباطات بين المتغيرات المستقلة، الممثلة لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع

سنستخدم الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (التدريب، التمكين، و تقييم الأداء) منفردة على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

1. أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على تنمية الموارد البشرية:

الجدول 6-18: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على تنمية الموارد البشرية

المعنوية	القيمة	الاختبار		المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	50,854	F	المعنوية الكلية فيشر	تنمية الموارد البشرية	التدريب
0,000	15,099	الثابت = 2,315	المعنوية الجزئية T-test		
0,000	7,131	0,357 = B			
0,232 = المعدل R ²	0,237 = R ²	0,487 = R	العلاقة الارتباطية		

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناظراك- مديرية بيدرو ديران فارال

جاءت نتائج اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار كما هي موضحة أعلاه، حيث بلغت القيمة المحسوبة لنتيجة اختبار F 50,854، و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 5%، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي لصالح الفرض البديل، و نقول أن نموذج الانحدار معنوي و صالح للدراسة، كما أن نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار (T-test) سواء للمقدار الثابت أو المتغير المستقل كانت معنوية عند مستوى 0,05، و بالتالي فإن كل معاملات التأثير كانت معنوية و تختلف عن الصفر.

يتضح لنا أيضا أنه توجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغير المستقل ممثل في التدريب و المتغير التابع الممثل في تنمية الموارد البشرية، بمديرية GPDF، و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة 0,487، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته 0,237، ما يعني أن المتغير المستقل (التدريب) يمكنه تفسير 23,7% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و لأننا اعتمدنا في دراستنا على عينة و ليس على المجتمع ككل فإننا نأخذ في الحسبان قيمة معامل التحديد المعدل و نقول أن التدريب يمكنه تفسير 23,2% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما بقية التغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى.

و قد جاءت قيمة معامل التأثير B موجبة، كما أن مستوى المعنوية كان 0,000، أي أنها معنوية عند مستوى الدلالة أقل من 5%، و هذا يدل على العلاقة الطردية بين التدريب و تنمية الموارد البشرية، و عليه، يمكننا كتابة المعادلة على الشكل الآتي:

$$Y = 2,315 + 0,357X_1$$

حيث:

Y : تنمية الموارد البشرية

X_1 : التدريب

و بالتالي فإنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF عند مستوى ثقة 95%، و أن الزيادة بوحدة واحدة في التدريب ستؤثر إيجابا بقيمة قدرها 0,357 وحدة في تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و عليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية و القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للتدريب على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF".

2. أثر التمكين على تنمية الموارد البشرية

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تنمية الموارد البشرية:

الجدول 6-19: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين على تنمية الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	الاختبار	القيمة	المعنوية
التمكين	تنمية الموارد البشرية	المعنوية الكلية فيشر	F	0,000
		المعنوية الجزئية T-test	الثابت = 1,748	0,000
			B = 0,469	0,000
		العلاقة الارتباطية	R = 0,631	R ² = 0,398

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

جاءت نتائج اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار كما هي موضحة في الجدول أعلاه، حيث بلغت القيمة المحسوبة لنتيجة اختبار F 108,493، و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 5%، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي لصالح الفرض البديل، و نقول أن نموذج الانحدار معنوي و صالح للدراسة، كما أن نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار (T-test) سواء للمقدار الثابت أو المتغير المستقل كانت معنوية عند مستوى ثقة 95%، و بالتالي فإن كل معاملات التأثير كانت معنوية و تختلف عن الصفر.

و يتضح لنا أيضا أنه توجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغير المستقل ممثل في التمكين و المتغير التابع الممثل في تنمية الموارد البشرية، بمديرية GPDF، و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة 0,631، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0,398، ما يعني أن التمكين يمكنه تفسير 39,8% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و لأننا اعتمدنا في دراستنا على عينة و ليس على المجتمع ككل فإننا نأخذ في الحسبان قيمة معامل التحديد المعدل و نقول أن التمكين يمكنه تفسير 39,4% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما بقية التغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى.

و قد جاءت قيمة معامل التأثير B موجبة، كما أن مستوى المعنوية كان 0,000، أي أنها معنوية عند مستوى الدلالة أقل من 5%، و هذا يدل على العلاقة الطردية بين التمكين و تنمية الموارد البشرية، و عليه، يمكننا كتابة المعادلة على الشكل الآتي:

$$Y = 1,748 + 0,469X_2$$

حيث:

Y : تنمية الموارد البشرية

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة
سوناطراك- مديرية بيدرو ديران فارال

X₂ : التمكين

و بالتالي فإنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF عند مستوى ثقة 95%، و أن الزيادة بوحدة واحدة في التمكين ستؤثر إيجاباً بقيمة قدرها 0,469 وحدة في تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و عليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية و القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للتمكين على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF".

3. أثر تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية:

الجدول 6-20: نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية

المعنوية	القيمة	الاختبار	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	67,614	F	المعنوية الكلية فيشر	تقييم الأداء
0,000	21,255	الثابت = 2,465	المعنوية الجزئية T-test	
0,000	8,223	0,333 = B		
0,288 = R ² المعدل	0,292 = R ²	0,540 = R	العلاقة الارتباطية	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

جاءت نتائج اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار كما هي موضحة في الجدول أعلاه، حيث بلغت القيمة المحسوبة لنتيجة اختبار F 67,614، و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5%، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي لصالح الفرض البديل، و نقول أن نموذج الانحدار معنوي و صالح للدراسة، كما أن نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار (T-test) سواء للمقدار الثابت أو المتغير المستقل كانت معنوية عند مستوى ثقة 95%، و بالتالي فإن كل معاملات التأثير كانت معنوية و تختلف عن الصفر.

و يتضح لنا أيضاً أنه توجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغير المستقل ممثل في تقييم الأداء و المتغير التابع الممثل في تنمية الموارد البشرية، بمديرية GPDF، و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة 0,540، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0,292، ما يعني أن تقييم الأداء يمكنه تفسير 29,2% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و لأننا اعتمدنا في دراستنا على عينة و ليس على المجتمع ككل فإننا نأخذ في الحسبان قيمة معامل التحديد المعدل و نقول أن تقييم الأداء يمكنه تفسير 28,8% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما بقية التغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى.

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك- مديرية بيدرو ديران فارال

و قد جاءت قيمة معامل التأثير B موجبة، كما أن مستوى المعنوية كان 0,000، أي أنها معنوية عند مستوى الدلالة أقل من 5%، وهذا يدل على العلاقة الطردية بين تقييم الأداء و تنمية الموارد البشرية، و عليه، يمكننا كتابة المعادلة على الشكل الآتي:

$$Y = 2,465 + 0,333X_3$$

حيث:

Y : تنمية الموارد البشرية

X₃ : تقييم الأداء

و بالتالي فإنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF عند مستوى ثقة 95%، و أن الزيادة بوحدة واحدة في تقييم الأداء ستؤثر إيجاباً بقيمة قدرها 0,333 وحدة في تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF. و عليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة و القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% لتقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF".

المطلب الثالث: نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع

بعدما رأينا أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع، سندرس الآن أثرها مجتمعة على المتغير التابع، لكن قبل ذلك لا بد من دراسة معنوية النموذج و قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، كما يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (4) للمزيد من التفاصيل.

1. المعنوية الكلية للنموذج

جاءت نتائج اختبار فيشر لمعنوية نموذج الانحدار المتعدد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 6-21: نتائج اختبار فيشر

المعنوية	F	النموذج
0,000	61,892	الانحدار الخطي المتعدد

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

بلغت القيمة المحسوبة لنتيجة اختبار F 61,892 ، و هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 5%، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي لصالح الفرض البديل، و نقول أن نموذج الانحدار معنوي و صالح للدراسة.

2. المعنوية الجزئية للنموذج

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار T- test للمعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد:

الجدول 6-22: نتائج اختبار T-test

المتغير المستقل	T-test	المعنوية
الثابت	8,037	0,000
التدريب	3,802	0,000
التمكين	7,232	0,000
تقييم الأداء	4,447	0,000

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما يوضحه الجدول (6-22) فإن نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار سواء للمقدار الثابت أو للمتغيرات المستقلة جاءت أقل من مستوى المعنوية 5%، و بالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل و نقول أن كل المعاملات التأثير كانت معنوية و تختلف عن الصفر.

3. العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة

يعرض الجدول التالي قيمة الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة الممثلة في التدريب، التمكين، و تقييم الأداء:

الجدول 6-23: الارتباط الخطي بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة

النموذج	R	R ²	R ² المعدل
الانحدار الخطي المتعدد	0,731	0,534	0,526

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين المتغيرات المستقلة ممثلة في التدريب، التمكين، و تقييم الأداء، و المتغير التابع الممثل في تنمية الموارد البشرية، بمديرية GPDF، و بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة 0,731، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0,534، ما يعني أن المتغيرات المستقلة (التدريب، التمكين، و تقييم الأداء) يمكنها تفسير 53,4% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، و لأننا اعتمدنا في دراستنا على عينة و ليس على المجتمع ككل فإننا نأخذ في الحسبان قيمة معامل التحديد المعدل و نقول أن المتغيرات المستقلة يمكنها تفسير 52,6% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما بقية التغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى.

4. عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

يعرض الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية و المتغيرات المستقلة الممثلة في التدريب، التمكين، و تقييم الأداء:

الجدول 6-24: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Béta	T-test	المعنوية
الثابت	1,287	0,160		8,037	0,000
التدريب	0,167	0,044	0,227	3,802	0,000
التمكين	0,325	0,045	0,438	7,232	0,000
تقييم الأداء	0,168	0,038	0,273	4,447	0,000

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (6-24) أن معاملات التأثير B جاءت كلها موجبة، كما أن مستوى المعنوية كان 0,000 بالنسبة لجميع المتغيرات، أي أنها معنوية عند مستوى الدلالة أقل من 5%، و هذا يدل على العلاقة الطردية بين تنمية الموارد البشرية و المتغيرات المستقلة.

و عليه، يمكننا كتابة معادلة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF على الشكل الآتي:

$$Y = 1,287 + 0,167X_1 + 0,325X_2 + 0,168X_3$$

حيث:

Y : تنمية الموارد البشرية

X₁ : التدريب

X₂ : التمكين

X₃ : تقييم الأداء

و بالتالي فإننا نفي الفرضية العدمية لصالح الفرضية البديلة و نقول بأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من التدريب، التمكين، و تقييم الأداء، على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF عند مستوى دلالة 5%، و أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر ما قيمته 52,6% من التغيرات في قيمة تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما بقية التغيرات فتعزى إلى عوامل أخرى. و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة و القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ثقة 95% للسياسات التدريب، التمكين، و تقييم الأداء على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF".

المبحث الرابع: تحليل التباين حسب البيانات التعريفية و اختبار الفرضية الرابعة

سنعتمد في الإجابة على الفرضية الأساسية الرابعة و الفرضيات الفرعية التابعة لها على مجموعة من الاختبارات كاختبار Levene' Test لفحص التجانس بين عينتين، و تحليل التباين الأحادي المعروف ب One Way ANOVA لحساب الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات التعريفية، كما سنقوم بإجراء أحد اختبارات المقارنات البعدية للعينات كاختبار LSD للعينات المتجانسة، و اختبار Tamhane's T2 لتحديد مصدر الاختلاف في العينات غير المتجانسة.

المطلب الأول: تحليل التباين حسب الجنس

تنص الفرضية العدمية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، و ستكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة في تحليل اختبار Levene' Test أكبر من 0,05، أما في حالة العكس فإننا سنتخلى عليها لصالح الفرضية البديلة.

الجدول 6-25: نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس

المحور	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	Levene' Test	المعنوية
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	ذكر	3,08	0,53	0,857	0,356
	أنثى	3,09	0,57		
تنمية الموارد البشرية	ذكر	3,37	0,49	1,623	0,204
	أنثى	3,50	0,32		

مصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

كما يظهر في نتائج الجدول رقم (6-25) فإن القيمة الاحتمالية لاختبار Levene' Test أكبر من مستوى المعنوية 5%، لكلا المحورين، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية و نقول أنه لا توجد فروقات جوهرية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص تنمية الموارد البشرية أو السياسات المتبعة لتحقيق هذه الغاية، تبعاً لمتغير الجنس، و تدل هذه النتيجة على عدم وجود تفرقة بين الرجل و المرأة في ميدان العمل بمؤسسة سوناپراك. و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعاً للجنس".

المطلب الثاني: تحليل التباين حسب الرتبة الوظيفية

1. اختبار تحليل التباين

تنص الفرضية العدمية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، و ستكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة في تحليل اختبار One Way ANOVA أكبر من 0,05، أما في حالة العكس فإننا سنتخلى عليها لصالح الفرضية البديلة.

الجدول 6-26: نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للرتبة الوظيفية

المعنوية	F	المعنوية	Levene's Test	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة الوظيفية	المحور
0,001	7,579	0,005	5,484	0,52	3,14	إطار	السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية
				0,52	2,93	تحكم	
				0,09	3,69	تنفيذ	
0,418	0,876	0,008	5,036	0,54	3,39	إطار	تنمية الموارد البشرية
				0,40	3,35	تحكم	
				0,11	3,61	تنفيذ	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (4-26) أن القيمة الاحتمالية لاختبار F كانت أقل من 5% بالنسبة لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، ومعنى ذلك أننا نرفض الفرضية العدمية لصالح الفرضية البديلة، ونقول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص المتغير المستقل تبعاً للرتبة الوظيفية، وبما أن قيمة Levene's Test كانت تساوي 5,484 وبمستوى معنوية أقل من 0,05، فإننا نقول أن التباين غير متجانس، وعليه سنقوم بإجراء أحد اختبارات المقارنات البعدية للعينات غير المتجانسة، وليكن اختبار Tamhane's T2 لتحديد مصدر الاختلاف.

أما بالنسبة للمتغير التابع، فإن القيمة الاحتمالية لاختبار F كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية ونقول أنه لا توجد فروقات جوهرية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص تنمية الموارد البشرية تبعاً للرتبة الوظيفية، وهذا يدل على أن الأفراد المستجوبين قد لاحظوا تطوراً في كفاءتهم وأدائهم من خلال العمل بمديرية GPDF، كما أن رضاهم عن وظائفهم لا يختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف رتبهم المهنية.

2. اختبار المقارنات البعدية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للرتبة الوظيفية.

الجدول 6-27: نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للرتبة الوظيفية

المحور	الرتبة الوظيفية	متوسط الفروقات	المعنوية
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	إطار	0,204	0,046
	تحكم		
	إطار	-0,556	0,000
	تنفيذ		
	تحكم	-0,760	0,000
	تنفيذ		

مصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (6-27) يظهر لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الرتب الوظيفية فيما يخص السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، فقد حل عمال التنفيذ في المركز الأول، متبوعاً بفرقة الإطارات ثم أعوان التحكم في الأخير، بلغ الفارق 0,204 لصالح الإطارات مقارنة بفرقة التحكم، و 0,556 و 0,760 لعمال التنفيذ مقارنة بالإطارات و أعوان التحكم على التوالي، و يستفاد من هذه النتائج أن الموافقات على عبارات هذا المحور كانت أعلى لدى عمال التنفيذ مقارنة بالإطارات و أعوان التحكم. و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعاً للرتبة الوظيفية" بشكل نسبي.

المطلب الثالث: تحليل التباين حسب العمر

1. اختبار تحليل التباين

تنص الفرضية العدمية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، و ستكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة في تحليل اختبار One Way ANOVA أكبر من 0,05، أما في حالة العكس فإننا سنتخلى عليها لصالح الفرضية البديلة.

الجدول 6-28: نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للسن

المحور	السن	المتوسط	الانحراف المعياري	Levene's Test	المعنوية	F	المعنوية
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	من 20 إلى 29 سنة	3,11	0,39	1,50	0,217	4,68	0,004
	من 30 إلى 39 سنة	3,21	0,56				
	من 40 إلى 49 سنة	2,94	0,47				
	من 50 إلى 59 سنة	2,83	0,50				
تنمية الموارد البشرية	من 20 إلى 29 سنة	3,19	0,54	2,75	0,045	2,92	0,036
	من 30 إلى 39 سنة	3,48	0,51				
	من 40 إلى 49 سنة	3,32	0,32				
	من 50 إلى 59 سنة	3,28	0,48				

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (6-28) أن القيمة الاحتمالية لاختبار F أقل من مستوى المعنوية 5%، لكلا المحورين، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، فنقول أنه توجد فروقات جوهرية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص تنمية الموارد البشرية و السياسات المتبعة لتحقيق هذه الغاية، تبعاً لمتغير السن، و بما أن قيمة Levene's Test كانت تساوي 1,5 و 2,75 للمتغير المستقل و المتغير التابع على التوالي، و بمستوى معنوية أكبر من 0,05 للمتغير المستقل و أقل من 0,05 للمتغير التابع، فإننا نقول أن التباين متجانس بالنسبة لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، و عليه سنقوم بإجراء أحد اختبارات المقارنات البعدية للعينات المتجانسة و ليكن اختبار LSD لتحديد مصدر الاختلاف. أما فيما يخص محور تنمية الموارد البشرية فإن التباين غير متجانس، و عليه سنقوم بإجراء اختبار Tamhane's T2 للمقارنات البعدية للعينات غير المتجانسة.

2. اختبار المقارنات البعدية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار LSD لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للسن.

الجدول 6-29: نتائج اختبار LSD لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للسن

المعنوية	متوسط الفروقات	السن	المحور
0,009	0,264	من 30 إلى 39 سنة	السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية
		من 40 إلى 49 سنة	
0,001	0,377	من 30 إلى 39 سنة	
		من 50 إلى 59 سنة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (6-29) يظهر لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة و أولئك الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49، و من 50 إلى 59 سنة، و قد بلغ الاختلاف 0,264 و 0,377 على التوالي، و يستفاد من هذه النتائج أن موافقات الفئة العمالية الشابة على عبارات هذا المحور كانت أعلى من أولئك الذين يكبرونهم في السن، و تعزى هذه النتائج إلى عامل التحفيز فكلما تقدم الفرد في السن كلما دخل في الروتين و أصبحت الأمور المتعلقة بالعمل أقل تحفيزاً له. أما اختبار Tamhane's T2 للمقارنات البعدية للعينات غير المتجانسة، الخاص بمحور تنمية الموارد البشرية، فلم يظهر أية فروق جوهرية بين مختلف أعمار الفئات العمالية، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة و القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعاً للعمر" بشكل نسبي.

المطلب الرابع: تحليل التباين تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

1. اختبار تحليل التباين

تنص الفرضية العدمية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، و ستكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة في تحليل اختبار One Way ANOVA أكبر من 0,05، أما في حالة العكس فإننا سنتخلى عليها لصالح الفرضية البديلة.

الجدول 6-30: نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الدراسي

المحور	المستوى الدراسي	المتوسط	الانحراف المعياري	Levene's Test	المعنوية	F	المعنوية
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	ابتدائي	2,21	0,00	4,23	0,007	5,21	0,002
	متوسط	3,32	0,40				
	ثانوي	2,92	0,54				
	جامعي	3,11	0,52				
تنمية الموارد البشرية	ابتدائي	2,79	0,00	4,67	0,004	1,58	0,196
	متوسط	3,36	0,27				
	ثانوي	3,40	0,39				
	جامعي	3,40	0,52				

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (4-30) أن القيمة الاحتمالية لاختبار F كانت أقل من 5% بالنسبة لمحور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، و معنى ذلك أننا نرفض الفرضية العدمية لصالح الفرضية البديلة، و نقول أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص المتغير المستقل تبعاً للمستوى الدراسي، و بما أن قيمة Levene's Test كانت تساوي 4,23 و بمستوى معنوية أقل من 0,05، فإننا نقول أن التباين غير متجانس، و عليه سنقوم بإجراء أحد اختبار Tamhane's T2 المقارنات البعدية للعينات غير المتجانسة لتحديد مصدر الاختلاف.

أما بالنسبة للمتغير التابع، فإن القيمة الاحتمالية لاختبار F أكبر من مستوى المعنوية 5%، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية و نقول أنه لا توجد فروقات جوهرية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص تنمية الموارد البشرية تبعاً لتحصيلهم الدراسي، و هذا يدل على أن الأفراد المستجوبين قد لاحظوا تطوراً في كفاءتهم و أدائهم من خلال العمل بمديرية GPDF، كما أن رضاهم عن وظائفهم لا يختلف اختلافاً جوهرياً باختلاف تحصيلهم الدراسي.

2. اختبار المقارنات البعدية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار Tamhane's T2 للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الدراسي.

الجدول 6-31: نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعا للمستوى الدراسي

المعنوية	متوسط الفروقات	المستوى الدراسي	المحور
0,000	-1,111	ابتدائي	السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية
		متوسط	
0,000	-0,706	ابتدائي	
		ثانوي	
0,000	-0,902	ابتدائي	
		جامعي	
0,037	0,405	متوسط	
		ثانوي	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (6-31) يظهر لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي المستوى الابتدائي و باقي الفئات، حيث كانت معدلات الموافقة متدنية بالنسبة لهذه الفئة، و يرجع ذلك إلى عدم وجود برامج تدريبية كثيرة خاصة بهذه الفئة، كما أننا لا نتوقع أن يكونوا ممكنين إلى الحد الذين قد يطمحون للوصول إليه، نظرا لمحدودية مستواهم الدراسي. كذلك وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي المستوى المتوسط و الثانوي بلغ 0,405 لصالح الفئة الأولى، أما الأفراد ذوي المستوى الثانوي و الجامعي فإن الفروق بينهما لم تكن دالة إحصائية عند مستوى 0,05، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للمستوى الدراسي" بشكل نسبي.

المطلب الخامس: تحليل التباين تبعا لمتغير الأقدمية

1. اختبار تحليل التباين

تنص الفرضية العدمية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية، و ستكون هذه الفرضية مقبولة إذا كان مستوى الدلالة في تحليل اختبار One Way ANOVA أكبر من 0,05، أما في حالة العكس فإننا سنتخلى عليها لصالح الفرضية البديلة.

الفصل السادس: دراسة مسحية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك- مديرية بيدرو ديران فارال

الجدول 6-32: نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للأقدمية

المحور	المستوى الدراسي	المتوسط	الانحراف المعياري	Levene's Test	المعنوية	F	المعنوية
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	3,35	0,51	2,49	0,033	10,62	0,000
	من 6 إلى 10 سنة	2,82	0,48				
	من 11 إلى 15 سنة	3,13	0,46				
	من 16 إلى 20 سنة	2,53	0,25				
	من 21 إلى 25 سنة	2,73	0,45				
	أكثر من 25 سنة	2,73	0,00				
تنمية الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	3,60	0,50	3,20	0,009	9,85	0,000
	من 6 إلى 10 سنة	3,00	0,55				
	من 11 إلى 15 سنة	3,45	0,29				
	من 16 إلى 20 سنة	3,13	0,34				
	من 21 إلى 25 سنة	3,17	0,43				
	أكثر من 25 سنة	2,59	0,00				

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (6-32) أن القيمة الاحتمالية لاختبار F أقل من مستوى المعنوية 5%، لكلا المحورين، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة، فنقول أنه توجد فروقات جوهرية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص تنمية الموارد البشرية أو السياسات المتبعة لتحقيق هذه الغاية، تبعا لمتغير الأقدمية، و بما أن قيمة Levene Test كانت أقل من 0,05 لكلا المحورين، فإننا نقول أن التباين غير متجانس و بالتالي سنقوم بإجراء اختبار Tamhane's T2 للمقارنات البعدية للعينات غير المتجانسة، لتحديد مصدر الاختلاف.

2. اختبار المقارنات البعدية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية.

الجدول 6-33: نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية

المعنوية	متوسط الفروقات	الأقدمية	المحور
0,002	0,523	أقل من 5 سنوات	السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية
		من 6 إلى 10 سنوات	
0,000	0,818	أقل من 5 سنوات	
		من 15 إلى 20 سنة	
0,001	0,620	أقل من 5 سنوات	
		من 21 إلى 25 سنة	
0,000	0,613	أقل من 5 سنوات	
		أكثر من 25 سنة	
0,000	0,603	من 11 إلى 15 سنة	
		من 16 إلى 20 سنة	
0,044	0,405	من 11 إلى 15 سنة	
		من 21 إلى 25 سنة	
0,000	0,398	من 11 إلى 15 سنة	
		أكثر من 25 سنة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (6-33) يظهر لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الشرائح العمالية حسب أقدميتهم في العمل، غير أن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتائج أن الموافقات الفئة العمالية الشابة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات على عبارات هذا المحور كانت أعلى من أولئك الذين يمتلكون رصيذاً أكبر من سنوات العمل، و كذلك الأمر كلما زادت سنوات العمل قلت درجات الموافقة مع بعض الاستثناءات التي لم تكن جوهرية، و يمكن تفسير النتائج بأن العمال الجدد يمتلكون من محفزات أكثر من العمال الأكثر قدماً بالمؤسسة، لأن عامل التحفيز يتناسب عكسياً مع زيادة سنوات العمل و تحوله إلى روتين، و تتوافق هذه النتائج مع نتائج التحليل وفق متغير السن التي تطرقنا إليها في المطلب الثالث.

أما الجدول التالي فيوضح نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور تنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية.

الجدول 6-34: نتائج اختبار Tamhane's T2 لمقارنات البعدية لدلالة الفروق في محور تنمية الموارد البشرية تبعاً للأقدمية

المعنوية	متوسط الفروقات	الأقدمية	المحور
0,002	0,603	أقل من 5 سنوات	تنمية الموارد البشرية
		من 6 إلى 10 سنوات	
0,009	0,475	أقل من 5 سنوات	
		من 15 إلى 20 سنة	
0,020	0,432	أقل من 5 سنوات	
		من 21 إلى 25 سنة	
0,000	1,009	أقل من 5 سنوات	
		أكثر من 25 سنة	
0,023	-0,451	من 6 إلى 10 سنوات	
		من 11 إلى 15 سنة	
0,045	0,406	من 6 إلى 10 سنوات	
		أكثر من 25 سنة	
0,000	0,857	من 11 إلى 15 سنة	
		أكثر من 25 سنة	
0,003	0,533	من 16 إلى 20 سنة	
		أكثر من 25 سنة	
0,001	0,577	من 21 إلى 25 سنة	
		أكثر من 25 سنة	

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الشرائح العمالية حسب أقدميتهم في العمل، فيما يخص محور تنمية الموارد البشرية، و ما يمكن ملاحظته هو توافق هذه النتائج مع الجدول السابق حيث أن موافقات الفئة العمالية الشابة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات كانت أعلى من الموظفين الأقدم، و كلما زادت سنوات العمل قلت درجات

الموافقة مع فرق جوهرى وحيد بلغ -0,451 بين فئة من 6 إلى 10 سنوات و الفئة التي تليها. و تدعم هذه النتائج الاستنتاجات السابقة التي ترى أن العمال الجدد يمتلكون من محفزات أكثر من العمال القدماء، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للأقدمية".

من خلال ما سبق يظهر لنا أن الفرضية الأساسية الرابعة و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعا للبيانات التعريفية و الوظيفية" صحيحة نسبيا، فقد كانت هذه الفروق غير معنوية تبعا للجنس سواء بالنسبة للمتغير المستقل أو التابع، و معنوية تبعا للعمر، الرتبة الوظيفية، المستوى الدراسي، والأقدمية، بالنسبة للمتغير المستقل، و تبعا للأقدمية فقط بالنسبة للمتغير التابع.

خلاصة الفصل السادس

في هذا الفصل تم استعراض نتائج الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة سوناطراك، مديرية GPDF، حيث جرى بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 200 فردا من عمال هذه المديرية البالغ عددهم 277 عاملا، و قد حصلنا على 166 استمارة صالحة للتحليل، تم معالجتها عن طريق برنامج SPSS، و ذلك بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية التي يتيحها هذا البرنامج.

و أظهر تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية أن الذكور يشكلون 91% من أفراد العينة المستجوبة، بينما شكل الإناث فقط 9%، و أن العمالة بمديرية GPDF تعتبر عمالة شابة، ذلك أن أكثر من 60% من أفراد العينة المستجوبة لم تتجاوز أعمارهم 40 سنة، كما أن 69,9% من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، و يشكل الإطارات أكبر فئة من العينة المستجوبة بنسبة قدرت ب 56,6%.

أما التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة فأظهر أن العمال بمديرية GPDF ممكنين إلى حد جيد، و قد حل هذا البعد في المركز الأول من حيث الأهمية و بدرجة موافقة مرتفعة، و قد جاء متبوعا بالتدريب الذي حل في المركز الثاني بدرجة موافقة متوسطة، و يدل هذا على رضا نسبي على العملية التدريبية بهذه المديرية رغم بعض النقائص المسجلة التي تعود أساسا إلى عدم استغلال نتائج تقييم التدريب في تحسين هذه العملية، و في المركز الثالث فقد حل تقييم الأداء بدرجة موافقة متوسطة، و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة النفس البشرية تجتهد صعوبة في تقبل أن يتم تقييمها.

و بالنسبة للمتغير التابع، فقد عبر الأفراد المستجوبون عن أن وجودهم بمديرية GPDF سمح لهم بتطوير كفاءتهم و أدائهم، و قد حل هذا البعد أولا بدرجة موافقة مرتفعة، و جاء بعده الرضا الوظيفي في المركز الثاني بدرجة موافقة متوسطة، و يدل هذا أن أفراد العينة المستجوبين راضون بشكل نسبي فقط عن كونهم عمال بمديرية GPDF، و هذا لاعتراضهم على بعض التفاصيل التي تتعلق أساسا بتسيير مساهم المهني، و استغلال مخرجات تقييم الأداء في تحسين التدريب و منح الحوافز و المكافآت، و منه يتبين لنا خطأ الفرضية الأولى و القائلة "باعتبار سوناطراك أكبر مؤسسة اقتصادية على الصعيد الوطني و الإفريقي، و منفتحة على السوق الدولية، نفترض أنها تمتلك استراتيجية واضحة لتسيير كفاءتها البشرية"، فتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمة لا تزال تتم بالطريقة التقليدية، و قد باءت محاولة سوناطراك لتبني استراتيجية عرفت ب NSR بالفشل.

كما بينت الدراسة صحة الفرضية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها، و الأثر الإيجابي للمتغيرات المستقلة على تنمية الموارد البشرية، و بين نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن هذا الأثر يكون وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1,287 + 0,167X_1 + 0,325X_2 + 0,168X_3$$

حيث: (Y : تنمية الموارد البشرية، X₁ : التدريب، X₂ : التمكين، X₃ : تقييم الأداء).

أما الفرضية الرابعة فقد بينت الدراسة أنها صحيحة جزئيا، حيث لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى ثقة 95%، تبعا للجنس سواء بالنسبة للمتغير المستقل أو المتغير التابع، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى ثقة 95%، تبعا للعمر، الرتبة الوظيفية، المستوى الدراسي، و الأقدمية، بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، و تبعا للأقدمية فقط بالنسبة للمتغير التابع.

الخاتمة العامة

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفهوم التقليدي الذي يعتبرها نشاطا يشمل الجوانب التنفيذية مثل: حفظ الملفات و سجلات العاملين، و غيرها من الممارسات التسييرية الروتينية إلى اعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسة لها نفس الأهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، فأصبحت وظيفة ذات بعد استراتيجي، تسعى لامتلاك موارد بشرية ذات تأهيل عالي و المحافظة عليها مواكبة للتغيرات المتسارعة التي أحدثتها العولمة و التطور التكنولوجي الهائل سيما في وسائل الإعلام و الاتصال.

كما أدت هذه العولمة إلى تحول نظرة المؤسسات إلى السوق، فأصبح العالم كله يمثل سوقا لمنتجاتها، و برزت العديد من الشركات متعددة الجنسيات، فظهرت تبعا لذلك الإدارة الدولية للموارد البشرية الدولية التي تتميز بطابعها المعقد مقارنة مع إدارة الموارد البشرية داخل حدود الدولة الواحدة، و قد أصبحت هذه الشركات متعددة الجنسيات إحدى ركائز الاقتصاد العالمي الحديث، تهيمن على نسبة معتبرة من التجارة الخارجية و كذلك من الناتج الإجمالي العالمي. بدورها المنظمات الدولية، و التي بات دورها يتعاظم يوما بعد يوم، ساهمت في تحويل العالم إلى قرية كونية بإدارة موحدة، و يظهر ذلك من خلال بروز عدة مؤسسات تتحكم في سيرورة الاقتصاد العالمي، كالمنظمة العالمية للتجارة، البنك العالمي، صندوق النقد الدولي بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي لا تكاد توجد دولة في العالم ليس منظمة إلى أحدها.

مما سبق يتبين لنا أن الوضع التنافسي الصعب الذي أصبح يميز البيئة الاقتصادية للمؤسسات يحتم عليها إذا رغبت في البقاء و الاستمرار، أن تسخر كل إمكانياتها -و أهمها الموارد البشرية- من أجل مواجهة التحديات التي تميز بيئة الأعمال هذه، كالأضطراب و سرعة التغير، خاصة مع التطور المستمر في وسائل الاتصالات و ما تتيحه من سهولة الوصول و التحكم في التكنولوجيا و تدفق سريع للمعلومات، و هنا يتفق معظم الباحثين على الدور الذي يمكن أن تلعبه تنمية الموارد البشرية في الرفع من مستوى أداء العاملين، فبالإضافة إلى سياسات التوظيف، التدريب، و تقييم الأداء، التي تعد من أهم و أقدم سياسات تنمية الموارد البشرية، برزت عدة سياسات أخرى لم تكن موجودة من قبل، كالتمكنين، إدارة المهوبة، تسويق الموارد البشرية، الرضا الوظيفي... و غيرها.

لدراسة هذا الموضوع قمنا بإجراء دراستنا التطبيقية بمؤسسة سوناطراك التي تعتبر المحرك الرئيسي للاقتصاد الجزائري، ووقع اختيارنا على مديرية GPDF و هي واحدة من مديريات نشاط النقل بالأنابيب، مهمتها تكمن في نقل الغاز من منطقة حاسي الرمل إلى إسبانيا و البرتغال مرورا بأراضي المملكة المغربية، و قد قمنا في الفصل الخامس من الأطروحة بدراسة تحليلية للوثائق و النتائج السنوية التي وضعت تحت تصرفنا و تخص هذه الأخيرة الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019، كما أجرينا بعض المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بذات المديرية، أما في الفصل السادس فقد استعرضنا نتائج الدراسة المسحية التي قمنا بها و التي تمثلت في توزيع استبيان على عينة مكونة من 200 فردا من عمال هذه المديرية البالغ عددهم 277 عاملا، و قد حصلنا على 166 استمارة صالحة للتحليل، تم معالجتها عن طريق برنامج SPSS، و ذلك بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية التي يتيحها هذا البرنامج.

نتائج البحث:

انتهت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج بعضها تم التعرض له في الجانب النظري، و البعض الآخر في الجزى العملي، و تتلخص هذه النتائج في النقاط التالية:

- شملت العولمة كل المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و حتى العسكرية، و بذلك تكون قد فرضت نفسها كحقيقة واقعة و معاشه سواء بإيجابياتها كإتاحة التكنولوجيا للجميع و بأسعار معقولة، أو بسلبياتها خاصة البطالة في صفوف اليد العاملة قليلة التأهيل، و انحسار الطبقة الوسطى في الدول النامية.
- أصبحت الشركات متعددة الجنسيات إحدى ركائز الاقتصاد العالمي الحديث، و تهيمن على نسبة معتبرة من الناتج العالمي و التجارة الخارجية، و تساهم بشكل كبير في نشاطات البحث و التطوير بفضل ما تمتلكه من إمكانيات ضخمة كما تساهم في نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية، غير أنها لاتزال محل انتقاد خصوصا من جانب الدول النامية، التي ترى أن ما تحصل عليه هذه الشركات من أرباح و ثروات أكبر بكثير مما تقدمه.
- ساهمت المنظمات الدولية في تحويل العالم إلى قرية كونية و يظهر ذلك من خلال بروز عدة مؤسسات تتحكم في سيرورة الاقتصاد العالمي كالمنظمة العالمية للتجارة، البنك العالمي، صندوق النقد الدولي بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي لا تكاد توجد دولة في العالم ليس منظمة إلى أحدها.
- باتت المنظمات الحديثة تعتمد أكثر فأكثر على التكنولوجيا الرقمية في عميات التوظيف كالتوجه إلى مواقع التواصل الاجتماعي في عمليات الاستقطاب و إجراء الاختيار الأولي للمتقدمين للوظائف الشاغرة أوتوماتيكيا.
- تطورت استراتيجية التدريب على عدة مستويات سواء من حيث الطرق المتبعة أو الوسائل المستخدمة، كالتدريب الإلكتروني الذي يعتمد على أجهزة الحاسوب و الهواتف الذكية المتصلة بشبكة الأنترنت.
- و جود نظام للتقييم داخل المنظمة قد يكون مثارا للجدل نظرا للمشاكل التي قد تنجر عنه بالإضافة إلى الجهد و الوقت المبذول لأجله الذي يمكن استغلاله بأشكال أخرى كالمرافقة (coaching) مثلا.
- ساعد التقدم التكنولوجي على تطوير إدارة المسار المهني، حيث صار متاحا للفرد المشاركة في تخطيط مساره المهني بناء على ما تتيحه المنظمة التي ينتمي إليها، هذه الأخيرة تحاول أن تنوع قدر المستطاع في المسارات المهنية لأفرادها (تدرج في سلم القيادة، تخصص...) تجنبا لوقوعهم في الجمود الوظيفي.
- حرب المواهب ما هي إلا نتيجة حتمية لإدراك المنظمات لأهمية هذه المواهب و الدور الذي قد تلعبه في نجاح أو فشل المنظمة، مما حتم عليها وضع نظام متكامل لاكتشافها، إدارتها، و الحفاظ عليها، خوفا من تركها للعمل و التحاقها بالمنظمات المنافسة.
- الأفراد الممكنين يكونون أكثر ارتباطا بعملهم، نظرا لشعورهم بالاستقلالية في الطريقة التي يرونها مناسبة للقيام به، كذلك المنظمة المتمكنة ستتخلص من العراقيل البيروقراطية مما يتيح السرعة في اتخاذ لقرارات، و سهولة دوران المعلومات بين أفرادها.
- يتمثل تسويق الموارد البشرية في تطبيق مبادئ التسويق (مزيج تسويقي، العلامة التجارية...) في التعامل مع أفراد المؤسسة سواء الحاليين أو الذين سيتم توظيفهم في المستقبل.

- تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها لما له من فوائد تعود عليها، و يتم ذلك من خلال قياس مؤشرات موضوعية كالغياب و معدل الدوران، أو توزيع استبيانات على أفرادها، و تحليلها بالبرامج المخصصة لذلك كبرنامج SPSS.
- يعتبر تسيير المسار المهني من أكثر الملفات الشائكة بمؤسسة سوناطراك، لأن أدوات الترقية الحالية لم تعد تلبي طموح الأفراد العاملين نظرا لمحدودية الإمكانيات المتاحة، و من أبرز عيوبه أنه حتى اليوم الطريقة الوحيدة للتعيين في مصاف إطار سامي هي الترقية في المناصب الإدارية، كما أن بعض القرارات المتخذة من قبل المديرية العامة لإعادة تصنيف العمال و التي عرفتها كل القطاعات في الجزائر، خلقت شريحة واسعة من العمال يبلغون الدرجة القصوى، و تعرف ب PPL، خلال السنوات الأولى من مساهم المهني، مما يعني أنه لم تبقى أمامهم أية فرصة للترقية إلا علاوات 6% من الأجر القاعدي.
- العمال بمديرية GPDF ممكنين إلى حد جيد، و يدل على ذلك أن هذا البعد جاء في المركز الأول من حيث الأهمية بالنسبة للمتغير المستقل، و بدرجة موافقة مرتفعة، و بمتوسط حسابي قدره 3,49، و انحراف معياري بلغ 0,65.
- إن عدم استغلال نتائج تقييم التدريب في تحسين العملية التدريبية، جعل العمال بمديرية GPDF راضون عنه بشكل نسبي فقط، و يدل على ذلك درجة الموافقة المتوسطة، و بمتوسط حسابي قدره 2,99 انحراف معياري بلغ 0,65.
- حل تقييم الأداء في المركز الثالث بالنسبة لأبعاد المحور المستقل، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 2,76 وانحراف معياري بلغ 0,78، و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مخرجات تقييم الأداء لا يتم استغلالها كمدخلات لسياسات تنمية الموارد البشرية الأخرى كالتدريب و تسيير المسار المهني.
- العمل بمديرية GPDF يساعد الأفراد على تطوير كفاءتهم و أدائهم، و يدل على ذلك أن هذا البعد قد حل أولاً بالنسبة للمحور التابع بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3,71، و انحراف معياري يقدر ب 0,51.
- يشعر عمال مديرية GPDF بالرضا الوظيفي بشكل نسبي فقط، و هذا لاعتراضهم على بعض التفاصيل منها ما يتعلق بتسيير مساهم المهني، ومنها ما يتعلق بسياسات الموارد البشرية الأخرى كالتدريب و تقييم الأداء، و يدل على ذلك درجة الموافقة المتوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3,05، و انحراف معياري قدره 0,60.
- بينت الدراسة خطأ الفرضية الأولى و القائلة "باعتبار سوناطراك أكبر مؤسسة اقتصادية على الصعيد الوطني و الإفريقي، و منفتحة على السوق الدولية، نفترض أنها تمتلك استراتيجية واضحة لتسيير كفاءاتها البشرية" و يتضح ذلك من خلال ما يلي:
- تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تتم حاليا بالطريقة الكلاسيكية، لذا حاولت هذه المؤسسة سنة 2007 تجسيد نظام جديد لتنمية مواردها البشرية عرف بالنظام الجديد للأجور NSR لكنه النجاح المطلوب للأسباب التالية:

- عدم اعتماده على التطورات التكنولوجية المتاحة التي من شأنها أن تساعد في تقليص الجهد الكبير المطلوب من مصالح الموارد البشرية و المسيرين.
- عدم وضوح الأثر المالي المترتب عليه.
- صعوبة تحديد أهداف سنوية لكل عامل سيما أصحاب المهن البسيطة.
- مقاومة العمال له.
- عدم اهتمامه بكل جوانب إدارة الموارد البشرية كالتوظيف و التكوين.

● كلا محوري الدراسة حصل على درجة موافقة متوسطة، كما أن بعدين فقط هما اللذان حصلوا على درجة موافقة مرتفعة، فرغم أن الأفراد المستجوبين يقرون أنهم ممكنين و لا حظوا تطورا في كفاءتهم و أدائهم، فإن 42,8% من أفراد العينة المستجوبة لم يوافقوا على استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية مقابل 25,9% ممن وافقوا عليها، أي ربع المستجوبين فقط، و يرجع عدم الرضا هذا أساسا إلى سياسات إدارة المسار المهني، تقييم الأداء، و التدريب الحالية و التي تحتاج إلى إعادة النظر بصفة عاجلة.

- بينت الدراسة صحة الفرضية الثانية و القائلة "تحتل تنمية الموارد البشرية مكانة هامة ضمن الخطة الاستراتيجية SH2030 المؤسسة سوناطراك" و يتضح ذلك من خلال أنها تحتوى على مشروع عرف ب TRH و معناه تحويل تسير الموارد البشرية، يهتم بالجوانب التالية:

- تنوع قنوات التوظيف و توضيح أساليب الانتقاء المتبعة مع كل قناة من هذه القنوات.
- الرفع من كفاءة التدريب من خلال تحسين جودة البرامج التدريبية.
- إدخال أنواع جديدة من التدريب كالمرافقة (coaching) و التدريب عن بعد (E-learning).
- التعاون مع شركات رائدة عالميا في مجال تنمية الموارد البشرية و هما IHRDC و SAP.
- وضع نظام جديد في التقييم يتلافى جوانب القصور في النظام القديم، لا سيما من حيث اعتبارها عملية التقييم عملية مستمرة على طول السنة، و اعتمادها التوزيع الطبيعي في مخرجات هذه العملية.
- إدراج مسارات جديدة لتسيير المسارات المهنية للعمال و الإطارات تشمل 3 توجهات رئيسية (تقلد المناصب الإدارية، التخصص، إدارة المشاريع).
- إتاحة الفرصة للأفراد لاختيار المسار المهني الذي يريموه لأنفسهم وفق كفاءاتهم و ميولاتهم.

- بينت الدراسة صحة الفرضية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها، و الأثر الإيجابي للمتغيرات المستقلة (التدريب، التمكين، تقييم الأداء) على تنمية الموارد البشرية، و بين نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن هذا الأثر يكون وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1,287 + 0,167X_1 + 0,325X_2 + 0,168X_3$$

حيث: (Y : تنمية الموارد البشرية، X₁ : التدريب، X₂ : التمكين، X₃ : تقييم الأداء).

- بالنسبة للفرضية الرئيسة الرابعة و القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل و المتغير التابع تبعاً للبيانات التعريفية و الوظيفية" فسيتم قبولها جزئياً تبعاً لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها و التي كانت على الشكل الآتي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5%، تبعاً للجنس سواء بالنسبة للمتغير المستقل أو المتغير التابع، و هو ما ينفي الفرضية الفرعية الأولى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5%، تبعاً للرتبة الوظيفية بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، بينما لا يوجد هذه الفروق عند مستوى معنوية 5%، بالنسبة للمتغير التابع. و بذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية بشكل جزئي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5%، تبعاً للسن بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، بينما لا يوجد هذه الفروق عند مستوى معنوية 5%، بالنسبة للمتغير التابع. و بذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بشكل جزئي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5%، تبعاً للمستوى الدراسي بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، بينما لا يوجد هذه الفروق عند مستوى معنوية 5%، بالنسبة للمتغير التابع. و بذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة بشكل جزئي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5%، تبعاً للأقدمية بالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية، و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية. و بالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

التوصيات و الاقتراحات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نتقدم بعض التوصيات التي نراها مناسبة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التي كانت محل الدراسة بصفة خاصة، و لكل مؤسسة ترغب في التطور و التحول إلى التصدير، و من ثم و لم لا، التحول إلى شركة متعددة الجنسيات.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية، خاصة التي ترغب في العمل في المجال الدولي، الاهتمام بالموارد البشري الذي هو رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة اقتصادية، ذلك أنه هو مصدر الابتكار و الإبداع، و بالتالي فهو أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.
- يجب على سوناطراك الإسراع في وضع استراتيجية SH2030 في جانبها المتعلق بالموارد البشرية موضع التنفيذ، لمعالجة الاختلالات الموجودة حالياً في إدارة المسار المهني للأفراد، إدارة العملية التدريبية، تقييم الأداء، و تنويع طرق التوظيف.

- من خلال دراستنا بدا لنا واضحا عدم وجود أية آلية لإدارة المهنيين، و لا يخفى ما لهذه الشريحة النادرة من الأفراد من أهمية، لذا لا بد من إحداث هذه الآلية في أقرب وقت ممكن، و بهذا أن تكون إدارة متكاملة للمواهب تشمل كل الجوانب المتعلقة بالتسيير الإداري لهذه الفئة من العمال.
- الاهتمام بالتدريب، و ذلك نظرا للتطورات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد في عصر المعرفة، فالبرامج التدريبية لا بد أن تكون بشكل دائم، و مستمر، حتى يبقى عمال و إطارات المؤسسة دائما على اطلاع بما جد في ميدان عملهم.
- أيضا فيما يخص التدريب، لا بد من احترام سيورة هذه العملية الحيوية، أي أن تكون الاحتياجات التدريبية نابعة من تقييم أداء الموظف، و أن يتم تقييم الموظف بعد انتهاء البرنامج التدريبي، لاستدراك النقص التي قد يتم ملاحظتها سواء على مستوى تحصيل الموظف، محتوى البرنامج التدريبي، أو الجوانب اللوجستية المتعلقة بالعملية التدريبية برمتها.
- تمكين الموظفين، و تدعيم ذلك بالتخلي عن الهيكل التنظيمي الهرمي، لأن طبيعة هذا التنظيم البيروقراطي لا تتناسب مع متطلبات التنافسية و عصر السرعة الذي نعيش فيه، و الذي يتطلب اتخاذ القرارات لا مركزيا و بشكل آني.
- يعتبر تقييم الأداء من السياسات المهمة في تنمية الموارد البشرية، حتى و إن كانت بعض النظريات الحديثة تطالب بالاستعاضة عنه بالمرافقة (coaching)، غير أنه من الضروري استغلال مخرجات أيا من هتين العمليتين كمدخلات لسياسات تنمية الموارد البشرية الأخرى كالتدريب و إدارة المسار المهني.
- التحول تدريجيا نحو الإدارة الدولية للموارد البشرية، و يتطلب ذلك تدريب الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية و المسيرين على مواضيع جديدة كإدارة التنوع الثقافي، الإنجليزية، و القوانين التي تضبط و تنظم العمل على الصعيد الدولي.

أفاق البحث:

تأتي معالجة هذا موضوع كمواصلة لدراسات سابقة اهتمت بتنمية الموارد البشرية بشكل عام، و بتنمية الموارد البشرية الدولية بشكل خاص، و هو مجال بحث واسع يمكن تناوله من نواح عديدة، و من المواضيع التي أشرنا إليها في هذا البحث بصفة جزئية و نقترحها للمزيد من الدراسة و الإثراء ما يلي :

- تنمية الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر.
- الطرق الحديثة لإدارة المسار المهني في المؤسسات الدولية
- إدارة المواهب المتكاملة و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية
- أثر جائحة كورونا COVID-19 على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية

تم بحمد الله

قائمة المراجع

أولا قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم محسن عجيل و اعتصام الشكرجي، الشركات متعددة الجنسيات و سيادة الدولة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
2. أيمن أحمد راشد و محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء و تطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000.
3. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
4. بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
5. جاري ديسلر ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثامنة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض.
6. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
7. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2018.
8. خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2013.
9. حظير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
10. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
11. راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
13. زكريا مطلق الدوري و أحمد على صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
14. زكريا مطلق الدوري و أحمد على صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
15. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
16. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
17. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
18. سكيينة بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية، الجزائر، 2009.
19. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
20. شريف علي الصوص، التجارة الدولية الأسس و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

21. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، ديونو للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
22. طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، عمان، 2017.
23. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
24. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، 2003.
25. عبد الحليم عمار غربي، العولمة الاقتصادية رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد و العشرين، دار أبي الفداء العالمية للنشر و التوزيع، حماه، 2013.
26. عبد الرحيم فؤاد الفارس و فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
27. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
28. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1996.
29. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
30. علي بن إبراهيم النملة، العولمة و تهيئة الموارد البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.
31. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
32. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
33. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
34. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
35. عمر وصفني عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة رؤية استراتيجية، دار وائل ، عمان، الأردن، 2005.
36. فريد راغب النجار، تطور الفكر الإداري سياسات الأعمال و استراتيجيات الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
37. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2017.
- وظيفة التكوين و التدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2018.
38. مارك كوك ترجمة مروان طاهر الزعبي، الأساليب الحديثة في انتقاء الموظفين، دار الفكر، عمان، 2016.
39. مايكل ارمسترونج ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
40. محمد الصيرفي، السياسات البترولية في مجال الأفراد، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
41. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
42. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
43. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
44. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

45. محمد عبد الغني حسن هلال، موسوعة تنمية الموارد البشرية مهارات إدارة الموارد البشرية، الجزء الثالث، مركز تطوير الأداء و التنمية، السويس، 2009.
46. محمد عبده حافظ، مراهنة الكفاءات للقوى العاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2011.
47. محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1999.
48. محمود العكة، إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
49. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان.
50. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
51. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
52. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
- ب- الأطروحات و الرسائل:
1. أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.
2. بهلول مقران، علاقة الصادرات بالنمو الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
3. بهية إغيلمان، الموارد البشرية عائق أم دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العولمة من خلال حوكمتها و مسؤولياتها المجتمعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2016.
4. جميلة دغيش، المسار الوظيفي و علاقته بفاعلية الذات و مستوى الطموح، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018.
5. حبيبة عليلي، تسيير عمليات المسار المهني و علاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة البلدة 2، البلدة، 2016.
6. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
7. حسينة بن يوسف، ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2012.
8. خالد الوائلي، أثر استراتيجية إدارة المواهب في تدعيم القدرة التنافسية للمجمعات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019.

9. خالد بن جلول، أثر ترقية الصادرات خارج المحروقات على النمو الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
10. ربيع أحمد بن يحيى، أثر الرأسمال الفكري في إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015.
11. رشيد قوادري، دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2017.
12. رياض عبد القادر، تسيير و تنمية الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة و الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2015.
13. زليخة تفرقنت، تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2015.
14. سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
15. سعاد عبد الوهاب، أثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم سياسية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
16. سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
17. سهيلة مهري، تقنية رقمنة الوثائق بالمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم المكتبات و التوثيق، معهد علم المكتبات و التوثيق، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2015.
18. شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2016.
19. عبد الرحمان بن سانية، الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية في ظل التجربة الصينية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2013.
20. عبد الرزاق حمر العين، واقع التكوين وعلاقته بتطور كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة قسنطينة، 2018.

21. عبد اللطيف شليل، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2009.
22. عبد الله بوكروح، الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.
23. فاطمة يجاوي، أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال و التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2017.
24. فاطمة بلقز، التمكين كألية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، المدية، 2017.
25. فلة غيدة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
26. محمد الأمين بلخشعي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.
27. محمد الأمين مشور، تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية و آفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأفراد و المنضومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، معسكر، 2019.
28. محمد مولودي، دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018.
29. منير بلالي، أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلدة 2، البلدة، 2018.
30. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
31. ميرفت الغلايني، علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
32. نبيلة بوودن، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس و العمل و التنظيم، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2018.

33. نصيرة بلخضر، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2017.
34. نصيرة بويعلی، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018.
35. نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية و العوائق الميدانية و دوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2017.
36. نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات و المصادقة على المكتسبات المهنية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015.
37. نورالدين حامد، آثار العولمة الاقتصادية من خلال السياسات المعتمدة من طرف المؤسسات الدولية على مديونية الدول النامية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
38. هناء مارس، أثر التدريب الوظيفي على الفعالية التنظيمية في ظل استراتيجية التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس، كلية علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، 2018.
39. يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
40. يحيى محالدي، مسعى انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و أثره على النظام الجمركي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة و تسيير دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2014.
- ت- المقالات و المداخلات:

1. أحلام بن عمارة، " دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 9، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2018.
2. أحلام خان و مريم حيمر، " مبادئ و استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة"، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019.
3. أحمد العبادي و عمر أقاسم، "نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2017.

4. أحمد عبد العزيز و آخرون، "الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 85، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010.
5. أحمد عبد الله و أحمد جاسم، " دور الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 29، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2012.
6. أسماء نمديلي، "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 9، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2018.
7. أميرة علوي، "ممارسة المرافقة coaching داخل المؤسسة"، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة تبسة، تبسة، 2017.
8. أمينة بوخاري و حياة بن حراث، " جدلية مشروع انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة دراسة تحليلية حول الآثار المحتملة عن الانضمام"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 12، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة، الجزائر، 2018.
9. إيمان إيرين، "مداخل الجودة في تصميم البرامج التدريبية و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الخلفة، الخلفة، 2014.
10. إيمان حمري و سعد بن يمينة، " سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 8، جامعة البليدة، البليدة، 2018.
11. بختة حداد و محمدي عزالدين، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثاني، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2018.
12. بكر علي عبد المجيد أحمد، " النتائج المترتبة على التغيرات التي تطرأ على المنظمات الدولية"، مجلة معالم للدراسات القانونية و السياسية، العدد 2، المركز الجامعي تندوف، تندوف، 2017.
13. توفيق خدري و علي عماري، "التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 9، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، 2020.
14. توفيق خدري و علي عماري، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تنمية الكفاءات البشرية"، مجلة المعيار، المجلد 9، العدد 4، كلية حقوق و العلوم السياسية و الاقتصادية، المركز الجامعي تسمسيلت، تسمسيلت، 2018.
15. جمعة خير الدين و آخرون، "واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية"، مجلة الاقتصاد و الأعمال، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الوادي، 2019.
16. جميلة الجوزي و سامية دحماني، "دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة"، المجلة الجزائرية للعملة و السياسات الاقتصادية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
17. حبيبة بلحاج و فريدة بوغازي، "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، 2018.

18. حدة بسكر و نواره مومن أحمد، " دور الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية التوظيف، دراسة حالة لدى عينة من الموظفين المثبتين بمستشفى رزق البشير"، مجلة الشامل للعلوم الاجتماعية و التربوية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الوادي، الوادي.
19. حسينة طالب، "المسار الوظيفي و أثره في الالتزام التنظيمي"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط، الأغواط، 2018.
20. حنان دودان و رايح زيري، " دور صندوق النقد الدولي في إدارة ازمه الديون الخارجية للدول العربية "، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2018.
21. خالد دحية، "استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية"، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 5، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة معسكر، الجزائر، 2016.
22. خالد رجم و آخرون، "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة معسكر، معسكر، 2018.
23. خالد رجم و آخرون، "تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، 2018.
24. خديجة بوخرص و وداد غزلاي، " المنظمات الدولية غير الحكومية نطاق المفهوم و دلالات الأدوار"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 23، الجزء 1، جامعة قلمة، قلمة، 2018.
25. خديجة عرقوب، "أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Groupama"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 4، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2019.
26. خليلي أحمد، "أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
27. رمضان خطوط و مصباح جلاب، "مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 12، العدد 1، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2017.
28. رياض عبد القادر و آخرون، "تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2019.
29. سعاد مخلوف و ويزة شريك، " مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها "، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2018.
30. سعيد خويلدي، " أجهزة آليات النظام الاقتصادي الدولي"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 9، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة، ورقلة، 2013.

31. سعيد عيمر ، "التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
32. سلمى رزق الله و أمينة مساك، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق العلوم، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
33. سمير آيت عكاش و بوعلام رحمون، " الموارد البشرية النوعية و الشركات المتعددة الجنسيات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلدة، البلدة، 2010.
34. شريفة جعدي و آخرون، "أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، ورقلة، 2014.
35. صالح طالم، " التكتلات الاقتصادية الإقليمية و انعكاساتها على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي قراءة في واقع تجربة الاتحاد الأوروبي"، مجلة المعيار، العدد 16، المركز الجامعي تسمسليت، تسمسليت، 2016.
36. الطاهر تواتية و خالد براهمي، " رؤية استشرافية بسيناريوهات لأثر اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، تبسة، 2017.
37. عابد شريط، " أثر التكتلات الاقتصادية الإقليمية على تحرير التجارة العالمية"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، المجلد 8، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.
38. عبد الحق زباني و خيرة مجدوب، "واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، مستغانم، 2016.
39. عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز، " التكتلات الاقتصادية: وجه جديد للحماية التجارية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، العدد 4، جامعة بشار، بشار، 2013.
40. عبد العزيز المنصور، "العولمة و الخيارات العربية المستقبلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، دمشق، 2009.
41. عبد اللطيف باري و علي شتيوي، " الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية في ظل توجيهات المؤسسات المالية الدولية"، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، المجلد 7، العدد 1، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجلفة، 2018.
42. عبد اللطيف صيتي و آخرون، " دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2020.

43. عبد الله أحمد العولقي، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمينية الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد 1، العدد 1، جامعة الجزيرة، اليمن، 2018.
44. عبد الله بوكروخ و محمد حشماوي، " سبل تطوير الإدارة الدولية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة المؤسسة، العدد 7، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
45. عبد المجيد قدي و وصاف سعدي، "آلية ضمان الائتمان و تنمية الصادرات حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.
46. عبد الوهاب بلمهدي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 8، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
47. عتيقة حريرية و هشام بوخاري، " تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة - تأصيل نظري معاصر"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 4، العدد 8، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2017.
48. علي شتيوي، " دور صندوق النقد و البنك الدولي في توجيه الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر"، مجلة الفكر، العدد 18، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019.
49. عمر حمزة زواوي، وقسمية لحشم، " أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني -CR METAL"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
50. العياشي زرزار، " من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المواهب البشرية"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الخلفة، الخلفة، 2011.
51. عيشاوي وهبية و عيشاوي نصيرة، "إشكالية التسيير و التوظيف في المؤسسة"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 1، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2015.
52. غنية مجاني و يمينة بن ساعد، "إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2016.
53. فاطمة الزهرة بلحسن و رياض ربيعي، " أثر التكتل الاقتصادي على دول أعضاء النافتا"، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 2، الجزء 2، جامعة أدرار، أدرار، 2014.
54. فاطمة بن عابد و نورالدين عيساني، " إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 29، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الأغواط، 2018.
55. فريد كورتل، " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، أيام 15 إلى 17 ديسمبر 2012.

56. الفضيل رتيمي و رايح يحيوي، "تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد و المنظمة"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 2016.
57. فيروز بوزورين، "تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2، سطيف، 2018.
58. كمال مولوج و آخرون، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الشلف، 2019.
59. كوثر رامي و مراد كواشي، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2018.
60. ليلي غضبان، " دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 7، العدد 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باتنة 1، باتنة، 2020.
61. مباركة راجحي و آخرون، " بناء و تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018.
62. محسن علوان محمد و باقر علي بلجات، "دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي"، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 3، جامعة المثنى 3، العراق، 2018.
63. محمد الأمين سلامي، "أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، البليدة، 2019.
64. محمد الزهرة و محمد كريم فريجة، "دور إدارة الجودة الشاملة تنمية الموارد البشرية"، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، العدد 16، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2018.
65. محمد الصالح قريشي و آخرون، "إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الواقع و الآفاق"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الوادي، 2019.
66. محمد جبوري و عبد اللطيف محمد بوصلاح، " دور التدريب في تهيئة الموارد البشرية و أثره على تسيير المؤسسة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، تلمسان، 2019.
67. محمد علي دشة و عبد القادر رياض، "الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، 2019.
68. محمد غربي، "تحديات العولمة و أثارها على العالم العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

69. محمد مختار دريدي، "تطور المنظمات الدولية و مؤسسة العلاقات الدولية"، مجلة حوليات جامعة الجزائر1، العدد 29، الجزء 2، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2016.
70. محمود سمالي و سعيدة بن عمارة، "البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة"، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 1، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2017.
71. مراد بلخيري، " تنمية الموارد البشرية في التّنظيمات الصناعية الجزائرية – النظرية و الواقع"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 21، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
72. مراد بلخيري، " وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 8، جامعة البليدة، البليدة، 2018.
73. ملتقى بعنوان "تحولات الموارد البشرية ضمن استراتيجية SH2030"، سوناطراك، حاسي مسعود، أيام 8 إلى 12 سبتمبر 2019.
74. ميلود سلامي و جمال بوسته، " المنظمة العالمية للتجارة وتأثيرها على الجزائر في حالة الانضمام"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، المجلد 1، العدد 7، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2017.
75. ميلود وارزقي، " دور صندوق النقد الدولي و البنك العالمي في الإقلال من الفقر و تحقيق الأمن الغذائي للشعوب"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 3، كلية العلوم الإنسانية، جامعة باتنة، باتنة، 2017.
76. ناصر ميلود و آخرون، "تقييم أداء الموارد البشرية حالة مركب GL1Z بمؤسسة سوناطراك"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 2، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة مستغانم، مستغانم، 2017.
77. نصر الدين بن ندير و فائزة بعيليش، " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية"، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة المدية، الجزائر، 2015.
78. نعيمة بارك، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
79. نعيمة بوسوسة، " دور تقييم الأداء في إدارة المسارات المهنية للأفراد ضمن المقاربة التركيبية لممارسات إدارة الموارد البشرية – حالة شركة سوناطراك (نشاط الاستغلال والإنتاج)"، مجلة المؤسسة، المجلد 9، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
80. نعيمة زعرور و وئام حمداوي، "شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، الجلفة، 2018.

81. نوال شنافي، " أهمية استراتيجية المكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، 2019.
82. هاجر قريشي و أحلام بوقفة، " دارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية -"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 2، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الوادي، 2019.
83. هودة سلطان فدوة و محمد بن سعيد، "دورة حياة المؤسسة الاقتصادية و أثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016.
84. محضيه سملاي، " تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
- ث- مواقع إلكترونية:
1. البنك الدولي على الرابط <http://www.albankaldawli.org/ar/about> ، أطلع عليه يوم 17-05-2019

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

a. Les Ouvrages :

1. Annick HAEGUL, **La boîte à outils des ressources humaines**, Dunod édition, Paris, 2016.
2. Benoît THERY, **Développer les Ressources Humaines à l'Internationale**, Edition Dunod, Paris, 2011.
3. Bernard GAZIER, **Les stratégies des ressources humaines**, Edition la Découverte et Syros, Paris, 2004.
4. Cécile DEJEUX et Maurice THEVENET, **Talent management**, Editions Dunod, Paris, 2012.
5. Christian BARBARAY, **Satisfaction fidélité et expérience client**, Dunod édition, Paris, 2016.
6. Claude LEVY-LEBOYER, **La motivation au travail modèles et stratégies**, Editions d'organisation, Troisième édition, Paris, 2006.
7. Eline NICOLAS, **Gestion des ressources humaines**, Dunod Edition, Paris, 2014.
8. Philippe LIGER, **Le marketing des ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2007.

9. Frédéric BONTE et Yann BUSTOS, **Méthodes de recrutement**, Librairie Vuibert, Paris, 2004.
10. Gérard Marie HENRY, **Le FMI**, Groupe Studyrama, France, 2006, p: 78
11. Gilles ARDINAT, **Comprendre la mondialisation en 10 leçons**, Ellipses Edition, Paris, 2012.
12. Hélène BRIONES et Cédric TELLENNE, **Mondialisation environnement et développement**, Groupe Studyrama, Paris, 2004.
13. Isabelle HUAULT, **Le management international**, Edition la découvertes et Syros, Paris, 1998.
14. Jacqueline BARRAUD, Françoise KITTEL et Martine MOULE, **La fonction ressources humaines**, Edition Dunod, Paris, 2004.
15. Jacques FONTANEL, **Les organisations non gouvernementales**, Office des publications universitaires, Alger, 2005.
16. Jean Marc LE GALL, **La gestion des ressources humaines**, 6eme édition, Presses universitaires de France, Paris, 2002.
17. Jean-Luc CERDIN, **La cogestion des carrières**, Editions EMS, Paris, 2015.
18. Laurent TASKIN et Anne DIETRICH, **Management humaines**, The boeck supérieur, Bruxelles, 2016.
19. Louis Simoun FAURE, **Le recrutement éthique**, Dunod édition, Paris, 2014.
20. Mahfoud LACHEB, **Organisation mondiale du commerce (OMC)**, Office des publications universitaires, Alger.
21. Michel AMIEL et Francis BONNER, **Recruter sans trop d'erreurs**, De Boeck édition, Bruxelles, 2002.
22. Michel BARABEL et autres, **Le grand livre de la formation**, Dunod Edition, Paris, 2012.
23. Michel BARABEL et Olivier MEIER, **La Gestion Internationale des Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 2008.
24. Pascal MOULETTE et Olivier ROQUES, **Gestion des Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 2012.
25. Philippe BERNIER et Annabelle GRESILLON, **La GPEC**, Edition Dunod, , Pris, 2012.
26. Sid Ahmed BENRAOUANE, **Le management des ressources humaines**, OPU, Alger, 2010.

b. Article et Communications :

1. Abdelbaki BELHADJ et Tahar LAAREDJ, "L'évaluation : les méthodes et les outils Pour la mise en place du nouveau système de rémunération. Cas d'une unité de la branche Aval", Revue algérienne d'économie et gestion, volume 10, numéro 1, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université d'Oran 2, Oran ,2016.

2. Amina MEKHELFI et autres, "Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH", Dirassat Journal Economic Issue, volume 16, numéro 1, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, université Laghouat, Laghouat ,2019.
3. Amira ALOUI et Dalila GHAROBA, "Le coaching en entreprise; Objectifs et Outils d'application", Revue El-Tawassol, Numéro 44, faculté de sciences humaines et social, université d'Annaba, Annaba, 2015.
4. Behria BELKHADEM et Mustapha FERHAOUI, "La formation continue levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOR", Journal of Financial, Accounting and Managerial, Volume 6, Numéro 3, Oum El Bouaghi University, Oum El Bouaghi, 2019.
5. Imane TALEB DERRAZ, "Gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC)", Administrative and Financial Sciences Journal, Volume 1, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université d'El Oued, El Oued, 2017.
6. Kahina AIT ABDELAZIZ, «Le développement durable à l'heure de la mondialisation », Revue le manager, Volume 4, Numéro 1, Ecole Supérieure de Gestion et Commerce International, Koléa, 2017.
7. Moufida DJOUAHRA, "L'évaluation RH en Algérie Un outil au service du développement professionnel", Development and human Resources Management Review, Volume 6, Numéro 9, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université de Blida 2, Blida, 2018.
8. Nawel BENSSALAH et Asya KHIAT, "Champ d'application du marketing dans la gestion des ressources humaines", Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume 2, Numéro 2, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, Université de Mascara, Mascara, 2017.
9. Nesrine BOUDOUR SALEM, "Un Investissement sûr pour l'Entreprise la Formation continue de son potentiel humain. Cas d'une institution financière GULF BANK ALGERIA AGB)", Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 8, Numéro 15, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2013.
10. Sabrina Kahina LAGHA & Tahar CHELLIHI, "Le Recrutement et le développement des Compétences dans la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz Centre -Etude de cas –la Direction de Distribution d'EL HARRACH", Revue Cahiers Economiques, Volume 11, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université d'El Djelfa, El Djelfa, 2019.
11. Salah Eddine Sofiane AMARI et Amine MOKHEFI, " Démarche Marketing des Ressources Humaines Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents", Beam Journal of Economic Studies, Numéro 3, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, Centre Universitaire de Tissemsilt, Tissemsilt, 2018.
12. Samia KANNOUCHE et Tayeb CHABI, «L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas : l'entreprise Cevital», Revue algérienne des ressources humaines, Volume 3, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des

- Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Mascara, Mascara, 2019.
13. Samir BENSAYAH, "Attitudes of Professors Institutes of science and technical of physical and sports activities at university of Souk Ahras towards e-learning according some variables", sports creativity Review, Volume 10, Numéro 2, M'sila University, M'sila, 2019.
 14. Samira NAAMANI et Mustapha MACHRAFI, "Evaluation de la performance des employés cas des multinationales implantées au Maroc", Revue Algérienne des Ressources Humaines, Volume 1, Numéro 1, Faculté des sciences économiques, de gestion, des sciences commerciales, université de Mascara, Mascara, 2016.
 15. Seifeddine BOUMENAD, «Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne», Revue organisation et travail, Volume 8, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de Mascara, Mascara, 2019.
 16. Séminaire « Task Forces, «Le Nouveau Système de Rémunération », Sonatrach, Oran, 2013.
 17. Soufiane NAFA et autres, "Le coaching d'équipe Applications, processus et stratégie», Revue des Sciences du Sport et de l'Entraînement (RSSE)", Volume 3, Numéro 4, Ecole Nationale Supérieure en Sciences et Technologie du Sport, Alger, 2019.
 18. Souhila OUSIDHOUM et Abdelaziz AMOKRANE, «Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : Le rôle catalyseur du knowledge management», Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume 12, Numéro 1, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université de M'sila, M'sila, 2019.

c. Documents et Rapports:

1. Circulaire d'application de recrutement, Document interne de Sonatrach, 30 Aout 2018.
2. Convention collective de l'entreprise, article 42 à 51, Document interne de Sonatrach, 18 Décembre 1994.
3. Décision A.997, Organisation de détail de la Direction GPDF, Document interne de Sonatrach, Mai 2016.
4. L'entreprise nationale Sonatrach, Rapport annuel 2018, Alger, 2020.
5. Note d'orientation Plan 2020- 2025, Glossaire sous format Excel, Document interne de Sonatrach, Juin 2019.
6. Offre d'emploi interne pour le poste de chef service recrutement et formation, Document interne de Sonatrach, Février 2017.
7. Sonatrach, Direction du GPDF, Bilans ressources humaines, 2015 au 2019
8. Sonatrach, Lettre du PDG N° 14, Document interne de Sonatrach, Juillet 2018, Alger.

9. Sonatrach la revue N°63, Sonatrach, Alger, Juin 2014.

10. Sonatrach news N° 26, Sonatrach, Alger, Mai 2020.

d. Site Internet:

1. IHRDC sur le lien, <https://www.ihrdc.com/AboutIHRDC/History/> , consulté le 27-04-2020.

2. L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien : <https://sonatrach.com/presentation>, consulté le 27-04-2020.

3. L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien : <https://sonatrach.com/presentation>, consulté le 29-04-2020.

4. Présentation de l'activité commercialisation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/commercialisation>, consulté le 30-04-2020.

5. Présentation de l'activité liquéfaction et séparation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/liquefaction-et-separation>, consulté le 28-04-2020.

6. Présentation de l'activité raffinage et pétrochimie, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/raffinage-et-petrochimie>, consulté le 28-04-2020.

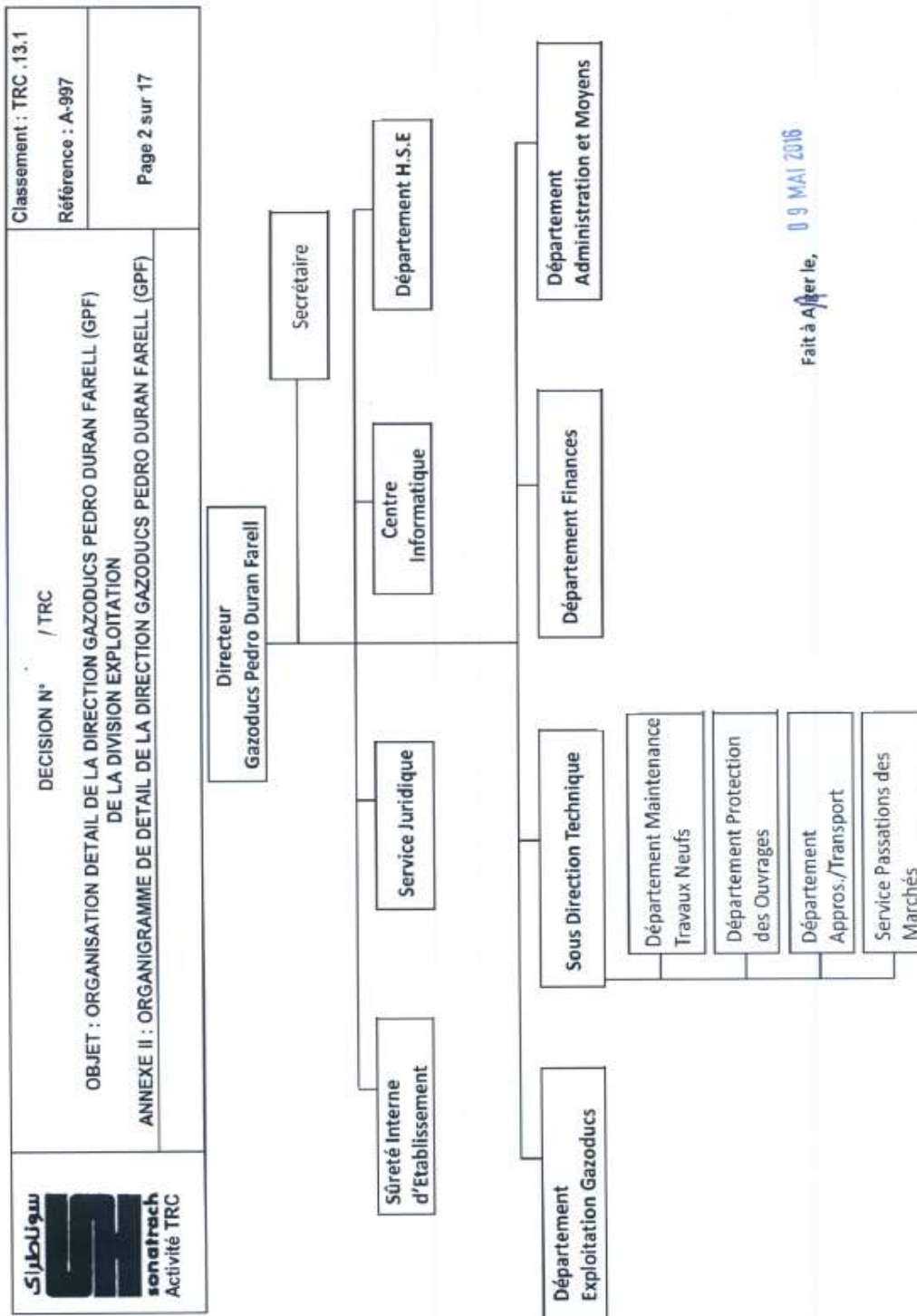
7. Présentation de l'activité transportée par canalisation, L'entreprise nationale Sonatrach, sur le lien <https://sonatrach.com/transport-par-canalisation>, consulté le 29-04-2020.

8. SAP sur le lien <https://www.sap.com/corporate/en/company/history.html>, consulté le 28-04-2020.

الملاحق

الملحق رقم 1:

الهيكل التنظيمي لمديرية أنبوب الغاز GPDF



Fait à Alger le, 09 MAI 2016

الملحق رقم 2:

نموذج بطاقة التقييم الخاصة بالإطارات و الإطارات السامية:

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité/

Division :

Direction :

CONSIGNES:

1-Barème: trois niveaux d'évaluation sont proposés:

Insuffisant: choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant: choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur: attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3-Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70-80] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.	5/5	
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.	4/5	
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.	5/5	
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.	5/5	
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.	4/5	
Contribue au développement professionnel de ses collègues.	4/5	
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.	4/5	
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.	5/5	
TOTAL	36 /40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentéisme	5/5	
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.	4/5	
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.	5/5	
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs	5/5	
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues	4/5	
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances	4/5	
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.	5/5	
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions	4/5	
TOTAL		

الملحق رقم 3:
الاستبيان في صيغته النهائية:

جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان

سيدي المحترم

في إطار إنجاز بحث مقترح لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأعمال، بعنوان "تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات التوجه التصديري في ظل التحولات الاقتصادية الدولية"، نطلب من سيادتكم المحترمة الإجابة بكل موضوعية على كل عبارة من عبارات هذا الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للعبارة التي تتفق مع طريقة تفكيرك أو شعورك أو سلوكك، و نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.

و لكم منا فائق الاحترام و التقدير
لوح حكيم

الجنس :

أنثى نكر

الرتبة :

إطار تحكم تنفيذ

السن :

أقل من 20 سنة من 40 إلى 49 سنة

من 20 إلى 29 سنة من 50 إلى 59 سنة

من 30 إلى 39 سنة أكثر من 60 سنة

المستوى التعليمي :

ابتدائي ثانوي

متوسط جامعي

الأقدمية :

أقل من 5 سنوات من 16 إلى 20 سنة

من 6 إلى 10 سنوات من 21 إلى 25 سنة

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 25 سنة

المحور الأول: السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التكوين						
1	توجد لدى المؤسسة خطة واضحة للتكوين					
2	تتم عملية التكوين وفق حاجات المؤسسة					
3	تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال نتائج تقييم الأداء					
4	برامج التكوين متوافقة و متطلبات الوظائف					
5	توفر المؤسسة دورات تكوينية على مدار السنة					
6	يخضع المتدربون لعملية التقييم عند نهاية التكوين					
التمكين						
7	تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهامك الوظيفية					
8	تراقب نفسك دون الحاجة لرقابة الآخرين					
9	لديك الحرية الكافية في تحديد كيفية أداء أعمالك					
10	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق الذي تنتمي إليه					
11	يعبر مسؤولك المباشر عن تقديره لك عند أدائك الجيد للعمل					
تقييم الأداء						
12	نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز و المكافآت					

					13	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء
					14	يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر فقط
					15	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفاء و الموظف غير الكفاء.
					16	تزود المؤسسة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء
					17	يتم مناقشة الموظف خلال عملية تقييم أداءه

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تطور الكفاءة و الأداء						
28	تساعدك المؤسسة على اكتساب معلومات و معارف جديدة					
19	أصبحت أكثر إلماما بجوانب العمل بعد التكوين					
20	طبيعة عملك تساعدك على تنمية مهاراتك					
21	تحصل على الدعم من المسؤول المباشر لاكتساب مهارات جديدة					
22	حصولك على برامج تكوينية تزيد من قدرتك على تحمل المسؤولية					
23	لديك استعداد دائم لمساعدة زملائك في العمل					
24	تحت زملائك على العمل بجدية لصالح المؤسسة					
25	ساعدتك المؤسسة على تنمية روح المبادرة لديك أثناء العمل					
26	تناقش الأفكار و الآراء مع زملائك لتطوير العمل					
27	دائما ما تضع السلامة المهنية كأولوية في العمل					
الرضا الوظيفي						
28	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و شفافة في إدارة الموارد البشرية					
29	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العمل مع الجهود التي تبذلها					
30	تشعر بالرضا اتجاه تطور مسارك المهني					
31	تستطيع الوصول إلى المعلومات التي تريدها من أجل القيام بوظائفك					
32	ستغادر المؤسسة إذا أتاحت لك فرصة عمل أفضل					
33	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجية تساعدك على أداء عملك					
34	يولي المسؤولون المباشرون أهمية بالغة للعلاقات بين الأفراد داخل مصالحتهم					

نشكر لكم تعاونكم

الملحق رقم 4:مخرجات برنامج SPSS:نتائج اختبار ألفا كرومباچ

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	166	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	166	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	17

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	17

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	34

مصفوفة الارتباطات:

Corrélations						
		التكوين	التمكين	تقييم الأداء	تطور الكفاءة و الأداء	الرضا الوظيفي
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,354**	,383**	,476**	,377**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	166	166	166	166	166
التمكين	Corrélation de Pearson	,354**	1	,413**	,612**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	166	166	166	166	166
تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,383**	,413**	1	,416**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	166	166	166	166	166
تطور الكفاءة و الأداء	Corrélation de Pearson	,476**	,612**	,416**	1	,505**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	166	166	166	166	166
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,377**	,494**	,514**	,505**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	166	166	166	166	166

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

عينة الدراسة حسب البيانات التعريفية:

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	151	91,0	91,0	91,0
	أنثى	15	9,0	9,0	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	94	56,6	56,6	56,6
	تحكم	66	39,8	39,8	96,4
	تنفيذ	6	3,6	3,6	100,0

الرتبة الوظيفية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	94	56,6	56,6	56,6
	تحكم	66	39,8	39,8	96,4
	تنفيذ	6	3,6	3,6	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى سنة 29	17	10,2	10,2	10,2
	من 30 إلى سنة 39	84	50,6	50,6	60,8
	من 40 إلى سنة 49	39	23,5	23,5	84,3
	من 50 إلى سنة 59	26	15,7	15,7	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

المستوى الدراسي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	3	1,8	1,8	1,8
	متوسط	15	9,0	9,0	10,8
	ثانوي	32	19,3	19,3	30,1
	جامعي	116	69,9	69,9	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

الاقدمية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	58	34,9	34,9	34,9

من 6 إلى 10 سنوات	21	12,7	12,7	47,6
من 11 إلى 15 سنة	56	33,7	33,7	81,3
من 16 إلى 20 سنة	12	7,2	7,2	88,6
من 21 إلى 25 سنة	17	10,2	10,2	98,8
أكثر من 25 سنة	2	1,2	1,2	100,0
Total	166	100,0	100,0	

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
تنمية الموارد البشرية	3,3833	,47981	166
التدريب	2,9900	,65333	166
التمكين	3,4880	,64590	166
تقييم الأداء	2,7550	,77800	166

Corrélations					
		تنمية الموارد البشرية	التكوين	التمكين	تقييم الأداء
Corrélation de Pearson	تنمية الموارد البشرية	1,000	,487	,631	,540
	التكوين	,487	1,000	,354	,383
	التمكين	,631	,354	1,000	,413
	تقييم الأداء	,540	,383	,413	1,000
Sig. (unilatérale)	تنمية الموارد البشرية	.	,000	,000	,000
	التكوين	,000	.	,000	,000
	التمكين	,000	,000	.	,000
	تقييم الأداء	,000	,000	,000	.
N	تنمية الموارد البشرية	166	166	166	166
	التكوين	166	166	166	166
	التمكين	166	166	166	166

Corrélations					
		تنمية الموارد البشرية	التكوين	التمكين	تقييم الأداء
Corrélation de Pearson	تنمية الموارد البشرية	1,000	,487	,631	,540
	التكوين	,487	1,000	,354	,383
	التمكين	,631	,354	1,000	,413
	تقييم الأداء	,540	,383	,413	1,000
Sig. (unilatérale)	تنمية الموارد البشرية	.	,000	,000	,000
	التكوين	,000	.	,000	,000
	التمكين	,000	,000	.	,000
	تقييم الأداء	,000	,000	,000	.
N	تنمية الموارد البشرية	166	166	166	166
	التكوين	166	166	166	166
	التمكين	166	166	166	166
	تقييم الأداء	166	166	166	166

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم الأداء, التكوين, التمكين	.	Entrée
a. Toutes variables requises saisies. b. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية :			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,525	,33054
a. Valeurs prédites : (constantes), التقييم, التكوين, التمكين, الأداء b. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية :				

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	20,286	3	6,762	61,892	,000 ^a
	Résidu	17,700	162	,109		
	Total	37,986	165			

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكن, التكوين, الأداء تقييم, (constantes)

b. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,287	,160		8,037	,000		
	التكوين	,167	,044	,227	3,802	,000	,807	1,239
	التمكن	,325	,045	,438	7,232	,000	,784	1,275
	تقييم الأداء	,168	,038	,273	4,447	,000	,766	1,306

a. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية

Diagnostics de colinéarité ^a							
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	التكوين	التمكن	تقييم الأداء
1	1	3,914	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,043	9,489	,08	,07	,02	,96
	3	,027	12,059	,09	,88	,24	,00
	4	,016	15,621	,83	,05	,73	,04

a. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,2999	4,0016	3,3833	,35064	166
Résidu	-1,41411	,77569	,00000	,32752	166
Erreur Prévision	-3,090	1,763	,000	1,000	166
Erreur Résidu	-4,278	2,347	,000	,991	166

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,2999	4,0016	3,3833	,35064	166
Résidu	-1,41411	,77569	,00000	,32752	166
Erreur Prévision	-3,090	1,763	,000	1,000	166
Erreur Résidu	-4,278	2,347	,000	,991	166

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

Diagrammes

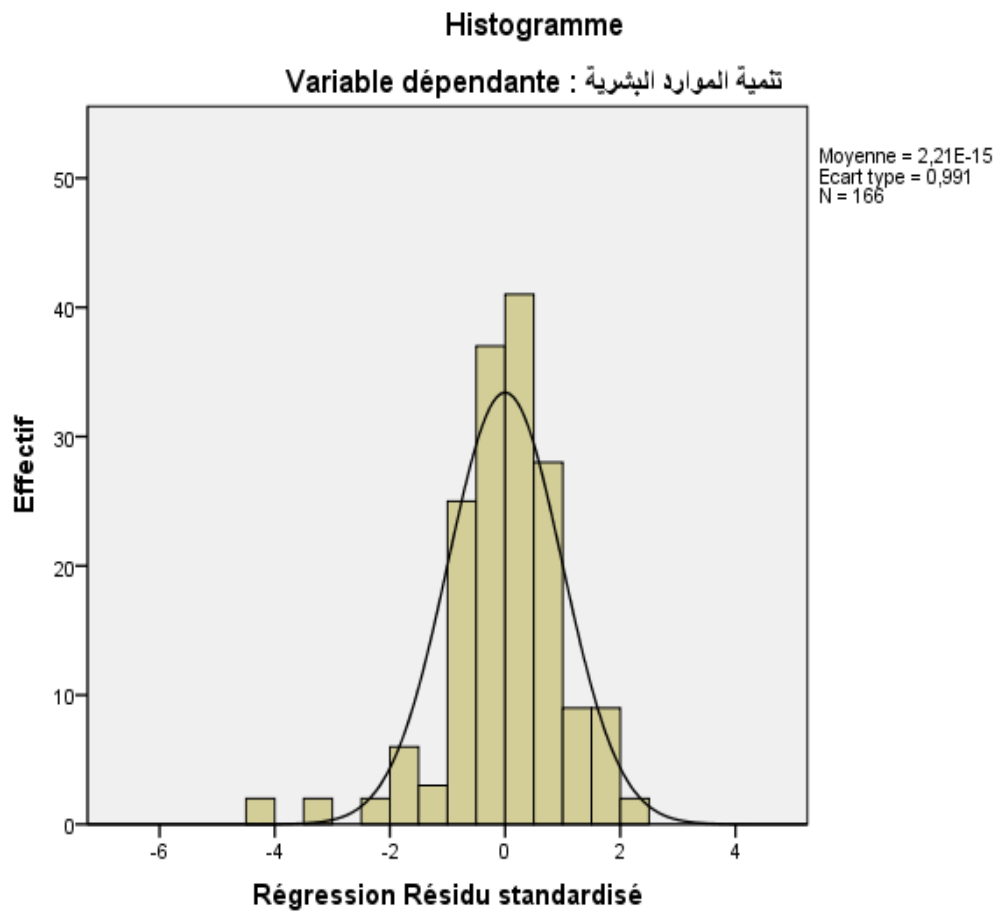
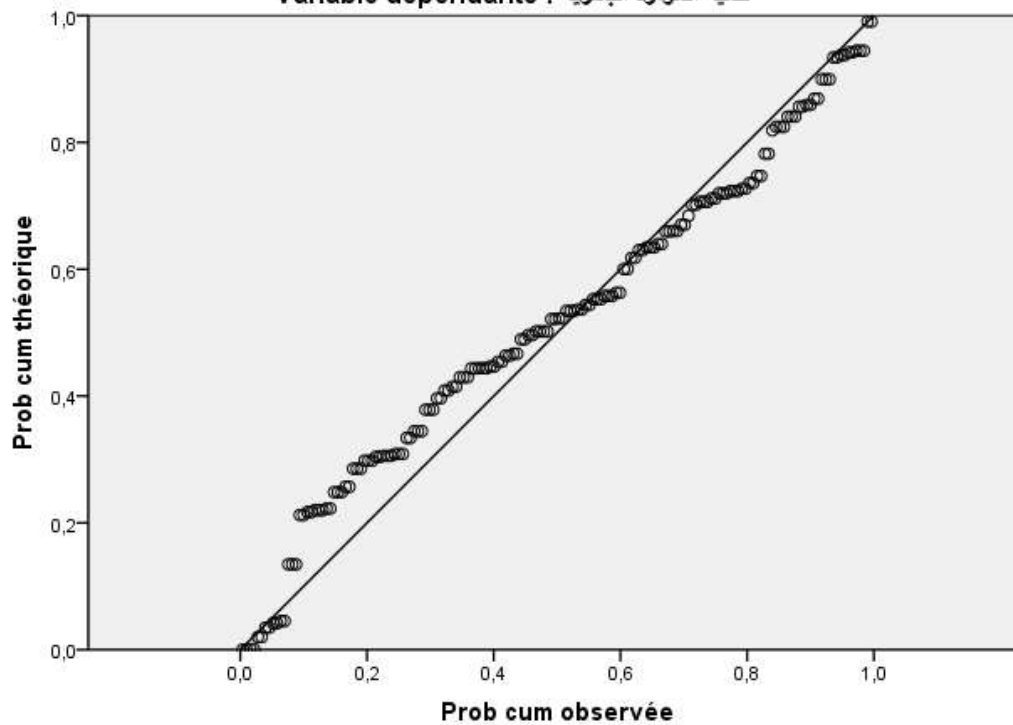


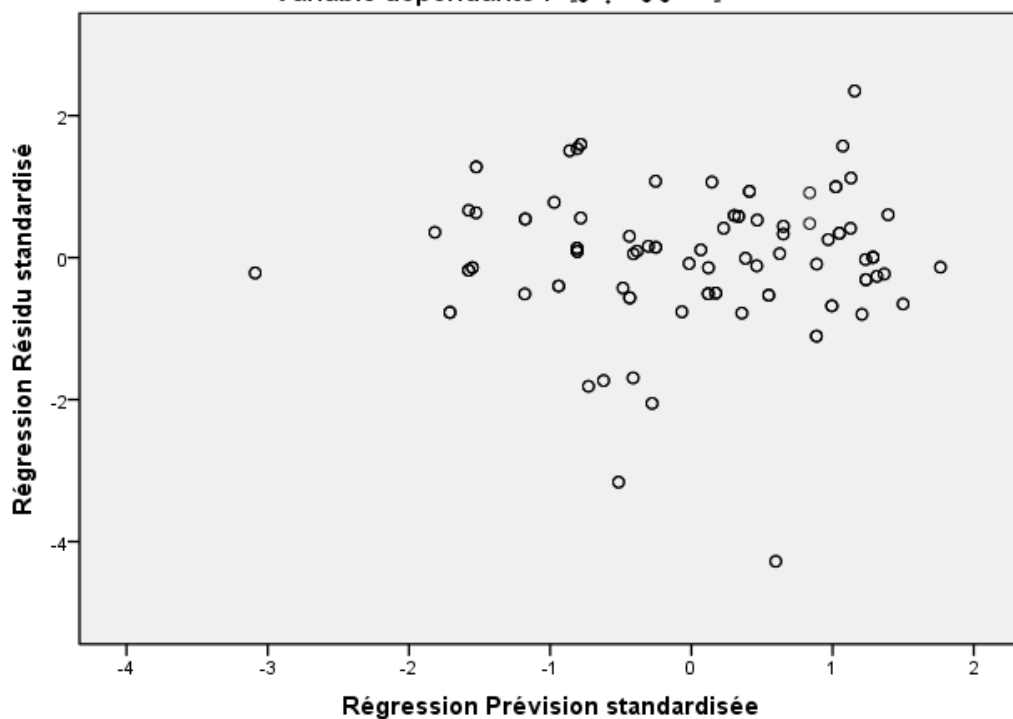
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية



Nuage de points

Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية



نتائج اختبار تحليل التباين:

ONEWAY X Y BY الجنس
 /MISSING ANALYSIS.
 [Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\coté technique du 29-01-21.sav

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	,001	1	,001	,005	,945
	Intra-groupes	46,795	164	,285		
	Total	46,796	165			
تنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	,230	1	,230	1,000	,319
	Intra-groupes	37,756	164	,230		
	Total	37,986	165			

ONEWAY X Y BY الرتبة الوظيفية
 /MISSING ANALYSIS.
 [Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\coté technique du 29-01-21.sav

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	3,981	2	1,991	7,579	,001
	Intra-groupes	42,815	163	,263		
	Total	46,796	165			
تنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	,404	2	,202	,876	,418
	Intra-groupes	37,582	163	,231		
	Total	37,986	165			

ONEWAY X Y BY السن
/MISSING ANALYSIS.
[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\coté technique du 29-01-21.sav

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	3,729	3	1,243	4,676	,004
	Intra-groupes	43,067	162	,266		
	Total	46,796	165			
تنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	1,951	3	,650	2,923	,036
	Intra-groupes	36,035	162	,222		
	Total	37,986	165			

ONEWAY X Y BY المستوى الدراسي
/MISSING ANALYSIS.
[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\coté technique du 29-01-21.sav

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	4,114	3	1,371	5,205	,002
	Intra-groupes	42,682	162	,263		
	Total	46,796	165			
تنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	1,080	3	,360	1,580	,196
	Intra-groupes	36,906	162	,228		
	Total	37,986	165			

ONEWAY X Y BY الأقدمية
/MISSING ANALYSIS.
[Ensemble_de_données1] C:\Users\user\Documents\coté technique du 29-01-21.sav

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
السياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	11,657	5	2,331	10,616	,000
	Intra-groupes	35,139	160	,220		
	Total	46,796	165			
تنمية الموارد البشرية	Inter-groupes	8,939	5	1,788	9,847	,000
	Intra-groupes	29,047	160	,182		
	Total	37,986	165			

ملخص

تمثلت إشكالية الدراسة في مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية ذات التوجه التصديري بتنمية الموارد البشرية لمواجهة المنافسة الحادة التي تعرفها الساحة الاقتصادية الدولية، لأجل ذلك قمنا بدراسة تطبيقية على إحدى مديريات مؤسسة سوناتراك، معتمدين على إجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية بهذه المديرية، تحليل الوثائق و حصيلة سنوات 2015 إلى 2019، بالإضافة إلى توزيع استبيان على أفراد عينة مكونة من 166 فرداً، و تحليل نتائجه عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS.

و خلصت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك تتم حالياً بالطريقة التقليدية، وقد حاولت هذه المؤسسة سنة 2007 وضع نظام جديد سمي NSR لكنه لم يلاقى النجاح المطلوب، لذا شرعت سنة 2018 في تبني مشروع جديد يحتل مكانة هامة ضمن الاستراتيجية SH2030 عرف ب TRH.

و قد حصل كلا محوري الدراسة المستقل و التابع على درجة موافقة متوسطة، كما أن بعدين فقط هما اللذان حصلوا على درجة موافقة مرتفعة (التمكين و تطور الكفاءة و الأداء)، و بينت الدراسة الأثر الإيجابي للمتغيرات المستقلة (التدريب، التمكين، تقييم الأداء) على تنمية الموارد البشرية بمديرية GPDF، أما فيما يخص الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ثقة 95% تبعا للبيانات التعريفية، فكانت غير معنوية تبعا للجنس سواء بالنسبة للمتغير المستقل أو التابع، و معنوية تبعا للعمر، الرتبة الوظيفية، المستوى الدراسي، و الأقدمية، بالنسبة للمتغير المستقل، و تبعا للأقدمية فقط بالنسبة للمتغير التابع.

الكلمات المفتاحية تنمية الموارد البشرية، الموارد البشرية الدولية، التحولات الاقتصادية الدولية، سوناتراك، SH2030.

Abstract

The problematic of this study has occurred in the caring of the exporting economics enterprises in the human resources development as the face of the intense International economic competition, so we conducted an applied study on one's of the Sonatrach directorates, by Interviews with HR officers in this directorate, analyzing documents and results from 2015 to 2019, and distributing a questionnaire to a sample of 166 persons, its results were being analyzed through SPSS. The study concluded that Sonatrach human resources development is currently done in the traditional way, and this corporation has tried, in 2007, to develop a new system called NSR, but it didn't have the required success, so in 2018, Sonatrach began to adopt a new project that occupies an important place within the SH2030 strategy known as TRH.

Both the independent and subordinate study's axis had a medium approval score, and only two dimensions received a high approval score (empowerment, competence and performance developing). The study showed the positive impact of independent variables (training, empowerment, performance appraisal) on the human resources development in the GPDF Directorate. For the statistical differences significance at the confidence level of 95%, depending on the metadata, it was not significance by sex for both of the independent and dependent variable, it was significant according to age, job, level of study, and seniority for to the independent variable, and only by seniority for the dependent variable.

Key words: Human Resources Development, International Human Resources, International Economic Transformations, Sonatrach, SH2030.