



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر



الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأفراد والمنظمات

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام : ل م د

بعنوان :

تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية على مجموعة من مؤسسات الغرب الجزائري

تحت إشراف الدكتور :

حسيني إسحاق

من إعداد الطالب :

مشور محمد الأمين

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ثابتي الحبيب
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	د. حسيني إسحاق
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	د. يعقوب محمد
ممتحنا	المركز الجامعي غليزان	أستاذة محاضرة أ	د. عرباش زينة

السنة الجامعية : 2018-2019



قال تعالى : " وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا "

(الآية 54، سورة الكهف)

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من حمل لواء الله ورسوله صلى الله عليه وسلم.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي "محمد وبوكنين صافية".

إلى روح جدتي الطاهرة "أم الجيلالي" رحمها الله والتي تمنيت كثيراً أن تكون حاضرة معي.

إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى رياحين حياتي إخوتي : زينو، رضا، نونو، عبدو، عمر وسيد أحمد،
وإلى كل الأهل والأحباب.

إلى رفيقة دربي، إلى من ساعدتني معنويًا من خلال تشجيعها المستمر ولغويًا من خلال ترجمة وشرح

المفاهيم الغامضة من المراجع الفرنسية والانجليزية في مختلف أبحاثي العلمية.

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح، إلى أساتذتنا الكرام الذين

بذلوا جهوداً كبيرة لتعليمنا بحب وإخلاص، وأخص بالذكر أبي وأستاذي وأب الإدارة بجامعة معسكر: "أ.د ثابتي

الحبيب"، معلمي و قدوتي : "د. حسيني إسحاق"، أستاذنا العزيز : "أ.د بن عبو الجيلالي"، وكذا أستاذ اللغة

الفرنسية : "Massi" مدير مدرسة اللغات بمعسكر "Mel" الذي رافقني طيلة مسار التكوين في اللغة لمدة ثلاث

سنوات "حفظهم الله وجزاهم كل خير".

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح، إلى أصدقائي وزميلاتي وأساتذتي أعضاء مغرب

تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر.

إلى كل من يؤمن بأن المورد البشري هو من يصنع الحضارة وليس العكس ...

شكر و عرفان

أشكر الله وأحمده عز وجل، الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

وفي معرض الشكر والامتنان، أتوجه بجزيل الشكر وأسمى معاني التقدير إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: "د.حسيني إسحاق" حفظه الله، والذي أقول له: "تعلمت منك الكثير" دون أن يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه الأطروحة في جميع مراحلها ومختلف أبحاثي العلمية راجياً له دوام التوفيق والسداد، فله مني كل التحية والتقدير.

أشكر كذلك جميع أساتذتي الذين تغذيت وأتغذى من معارفهم في مختلف الأطوار إلى منتهى العمر.

كما أشكر جميع الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة "كل بإسمه" على كرم قبولهم تحمل متاعب قراءة ومناقشة هذه الأطروحة وتفضلهم بإثراء هذا العمل.

أشكر كذلك كل من ساعد من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات عديدة، ولا يفوتني أن أشكر أيضاً كل فاعلي هذه الدراسة من خبراء أكاديميون في مختلف الجامعات الجزائرية بالأخص "أ.د خياط آسيا" بجامعة وهران 2 (لاستقبالها لي عدة مرات وتزويدها لنا بمؤلفاتها وكذا التناقش حول منهجية هذه الدراسة) وكذا ممارسين لوظيفة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصاً أولئك الذين كانوا سندا ومفتاحاً عند قيامنا بالدراسة الميدانية كمدير الموارد البشرية لمجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس "السيد كتروسي محمد الأمين" ومدير الموارد البشرية لمجمع لافارج هولسيم "السيد سايج حساني" وأخيراً مدير الموارد البشرية السابق للجزائرية للمياه -وحدة معسكر- "الحاج عبد الرحيم ثابتي" على دورهم الخاص من خلال كل ما قدموه لنا من وقت، جهد ومعلومات في سبيل إنجاح هذه الدراسة.

وفي الأخير أتوجه بشكري إلى كل أسرة مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات.

لا ننفي قصوراً في عملنا ولا ندعي كمالاً له، غير أننا نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا فيه، وأن نكون قد أضفنا مرجعاً ذو قيمة مضافة في مجال الموارد البشرية يمكن الاعتماد عليه.

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

مخطط البحث

مقدمة عامة :

إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، صعوبات البحث، الدراسات السابقة وهيكل الدراسة.

الفصل الأول :

تحولات إدارة الموارد البشرية

البعد المفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية، أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها، تطور وظيفة الموارد البشرية، عوامل تطور وظيفة الموارد البشرية، دور بعض المنظمات المتخصصة في ترقية وظيفة الموارد البشرية، مهن وظيفة الموارد البشرية، الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية، التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية، التوجهات المستقبلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني :

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية، إدارة الحركية والمسارات المهنية، تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التوظيف، التكوين وتطوير الكفاءات، التأجير، إدارة وقت العمل، العلاقات الاجتماعية، الأمن والسلامة المهنية، تقييم الأداء.

الفصل الثالث :

الممارسات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، استشراف المهن، تمكين الموارد البشرية، تسويق الموارد البشرية، نظام أجر الكفاءات، تسيير التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إدارة الموارد البشرية الدولية.

الفصل الرابع :

تصميم ومنهجية الدراسة

مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، منهج البحث، عينة الدراسة، طرق جمع البيانات، دقة وثبات أداة القياس، أساليب تحليل البيانات، الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

الفصل الخامس :

نتائج الدراسة

تشخيص واقع وظيفة الموارد البشرية ومحاولة استشرافها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مجموعة من مؤسسات الغرب الجزائري : معسكر، وهران وسيدي بلعباس)

خاتمة عامة :

نتائج متعلقة بواقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نتائج متعلقة بالتوجهات المستقبلية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نتائج متعلقة بنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري (التحليل الاستشرافي)، اقتراحات الدراسة، الآفاق المستقبلية للبحث.

فهرس المحتويات

❖ فهرس العناوين :

الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
أ	فهرس العناوين
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
03	إشكالية الدراسة
03	أهمية الدراسة
04	دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة
04	أهداف الدراسة
05	صعوبات البحث
05	الدراسات السابقة
19	هيكل الدراسة
20	الفصل الأول : تحولات إدارة الموارد البشرية
21	1. البعد المفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية
21	1.1. الإدارة
21	2.1. الموارد
21	3.1. الموارد البشرية
22	4.1. إدارة الموارد البشرية
24	5.1. الهيكل النموذجي لوظيفة الموارد البشرية
25	2. أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية
25	1.2. أهمية وظيفة الموارد البشرية
26	2.2. أهداف وظيفة الموارد البشرية
28	3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على مستوى العالم
29	1.3. المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية
31	2.3. المرحلة الثانية : مرحلة الثورة الصناعية
33	3.3. المرحلة الثالثة : مرحلة ولادة وظيفة الأفراد وتطورها
40	4.3. المرحلة الرابعة : مرحلة إدارة الموارد البشرية
45	5.3. المرحلة الخامسة : إدارة الموارد البشرية وظيفية مشتركة وشريك استراتيجي
50	4. عوامل تطور وظيفة الموارد البشرية
50	1.4. العوامل الخارجية
50	1.1.4. عوامل اقتصادية
53	2.1.4. عوامل اجتماعية-ثقافية

54	3.1.4. عوامل تكنولوجيا
56	4.1.4. عوامل قانونية وسياسية
56	2.4. العوامل الداخلية
56	1.2.4. استراتيجية المنظمة
58	2.2.4. الهيكل التنظيمي
58	3.2.4. الثقافة التنظيمية
59	5. دور بعض المنظمات المتخصصة في ترقية وظيفة الموارد البشرية
64	6. مهن إدارة الموارد البشرية
64	1.6. المهن العامة والاسراتيجية
67	2.6. مهن تنظيم و تسيير الموارد البشرية
69	3.6. مهن تطوير الموارد البشرية
73	4.6. المهن الاستشارية للموارد البشرية
75	7. أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية
75	1.7. المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
76	2.7. خرائط المهن
77	3.7. بطاقة المنصب
78	4.7. لوحات القيادة الاجتماعية
79	5.7. موازنة الكفاءات
80	8. التحديات الثقيلة التي تواجه وظيفة الموارد البشرية
86	9. التوجهات المستقبلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية
94	الفصل الثاني : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
95	1. وظيفة تخطيط الموارد البشرية
95	1.1. مفهوم التخطيط للموارد البشرية
97	2.1. أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية
97	3.1. أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية
98	4.1. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية
101	5.1. مشاكل، معوقات وأسباب فشل عملية تخطيط الموارد البشرية
102	6.1. متطلبات نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية
103	2. وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف
103	1.2. تعريف منصب العمل
103	2.2. تحليل الوظائف
104	3.2. أهمية تحليل الوظائف
104	4.2. توصيف الوظائف
105	5.2. أهمية توصيف الوظائف
106	6.2. محتويات بطاقة توصيف المناصب
107	7.2. العوامل المؤثرة في عملية توصيف المناصب

107	8.2. استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف
109	9.2. مناهج وأدوات تحليل وتوصيف مناصب العمل
109	1.9.2. المناهج التقليدية لتحليل العمل وتوصيف الوظائف
111	2.9.2. المناهج الحديثة لتحليل العمل وتوصيف الوظائف
116	10.2. الأخطاء الشائعة في عملية توصيف المناصب
116	11.2. شروط نجاح عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف
117	3. وظيفة البحث عن كفاءات جديدة (التوظيف)
117	1.3. مفهوم التوظيف
117	2.3. أهمية وأهداف عملية التوظيف
119	3.3. خطوات عملية التوظيف
124	4.3. مختلف فاعلي عملية التوظيف
125	5.3. أبعاد التوظيف
125	6.3. تدقيق التوظيف
126	4. وظيفة التكوين وتطوير الكفاءات
126	1.4. مفهوم التكوين
126	2.4. أهداف عملية التكوين
127	3.4. الفاعلين في عملية التكوين
129	4.4. دور التكوين في إدارة الموارد البشرية
129	5.4. التكوين كاستثمار مشترك بين الفرد والمنظمة
129	6.4. هندسة التكوين
131	7.4. أنواع التكوين
132	8.4. أساليب التكوين
133	9.4. تحديات التكوين
133	10.4. التكوين كمنهج لتطوير الكفاءات
133	1.10.4. الكفاءة
134	2.10.4. أنواع الكفاءة
134	3.10.4. تطوير الكفاءات
135	4.10.4. الممارسات الحديثة للتكوين من أجل تطوير الكفاءات
136	5.10.4. أبرز الأدوات المساعدة على تطوير الكفاءات
139	5. وظيفة إدارة الحركية والمسارات المهنية
139	1.5. أهم المفاهيم المرتبطة بالوظيفة
139	2.5. أهمية وأهداف إدارة الحركية والمسارات المهنية
140	3.5. الفئات المتعلقة بالمسار الوظيفي
141	4.5. أنواع المسارات المهنية
142	5.5. إدارة الحركية والمسارات المهنية في قلب وظيفة الموارد البشرية
143	6.5. أدوات إدارة المسارات المهنية

143	7.5. التسيير المشترك لإدارة المسارات المهنية
144	8.5. شروط نجاح المسارات المهنية
145	9.5. معايير نجاح المسارات المهنية
146	6. وظيفة التأجير
146	1.6. المفاهيم المرتبطة بوظيفة التأجير
146	2.6. وظيفة التأجير في قلب علاقة العمل
147	3.6. مكونات الأجر
148	4.6. أهمية وظيفة التأجير وأهدافها
149	5.6. أهم العوامل المؤثرة في اختيار سياسة الأجور
149	1.5.6. العوامل الخارجية
150	2.5.6. العوامل الداخلية
153	6.6. البعد الاستراتيجي لسياسات الأجور
154	7.6. مشاكل ورهانات وظيفة التأجير
155	7. وظيفة إدارة وقت العمل
155	1.7. أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وقت العمل
155	2.7. أهمية إدارة وقت العمل بالنسبة للعملية الإدارية
156	3.7. دور مدير الموارد البشرية في تنظيم وقت العمل
159	4.7. الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت
160	5.7. معوقات إدارة وقت العمل
161	8. وظيفة الصحة والسلامة المهنية
161	1.8. أهم المفاهيم المرتبطة بهذه الوظيفة
162	2.8. أهمية وأهداف وظيفة الصحة والسلامة المهنية
163	3.8. فاعلي وظيفة الصحة والسلامة المهنية
164	4.8. ظروف العمل
164	5.8. الأخطار المتعلقة بالعمل
166	6.8. سياسات منع حوادث العمل وتحسين ظروفه
168	7.8. الإطار القانوني للصحة والسلامة المهنية في الجزائر
169	8.8. تحسين نوعية الحياة في العمل
169	1.8.8. مفهوم وأهمية تحسين حياة العمل
170	2.8.8. متطلبات نجاح تطبيق برامج تحسين نوعية العمل
171	9. وظيفة إدارة العلاقات الاجتماعية
171	1.9. مفهوم العلاقات الاجتماعية
171	2.9. نماذج العلاقات الاجتماعية
172	3.9. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير العلاقات الاجتماعية بالمنظمة
173	4.9. الاتصال الداخلي
173	1.4.9. مفهوم وأهداف الاتصال الداخلي

173	2.4.9. أساليب الاتصال الداخلي
175	5.9. اتصال الأزمات
176	6.9. المناخ الاجتماعي
176	7.9. التمثيل الجماعي للعاملين
177	8.9. إدارة التفاوض
177	1.8.9. مستويات التفاوض
178	2.8.9. جوانب التفاوض وسير العملية
180	9.9. إدارة النزاعات
180	1.9.9. مفهوم النزاع وأسبابه
180	2.9.9. مستويات النزاع في المنظمة
181	3.9.9. آليات ونماذج إدارة النزاعات في العمل
182	10. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية
182	1.10. الأداء
183	2.10. تقييم الأداء
183	3.10. أهمية وأهداف تقييم الأداء
184	4.10. طرق تقييم الأداء
186	5.10. مقابلة تقييم الأداء
187	6.10. مسار عملية تقييم الأداء
189	7.10. مزايا وصعوبات تقييم الأداء
190	8.10. شروط ومتطلبات نجاح عملية التقييم
190	9.10. تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية
193	الفصل الثالث : الممارسات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
194	1. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
194	1.1. مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
195	2.1. أهمية وأهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
197	3.1. تطور نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
199	4.1. المفاهيم القاعدية (مرتكزات) لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
201	5.1. مبادئ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
201	6.1. الخطوات الأساسية لتطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
203	7.1. أهم أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
207	8.1. عوائق، أخطار وأسباب فشل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
208	9.1. عوامل وشروط نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
209	2. استشراف المهين
209	1.2. الاستشراف (محطات تاريخية، مفهوم)
210	2.2. مبادئ وخصائص الاستشراف
211	3.2. تقنيات التحليل الاستشرافي

213	4.2. الاستشرف والموارء البشرية
214	5.2. من التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات إلى استشرف المهن
217	6.2. مفهوم استشرف المهن
218	7.2. أهمية وأهءاف تطبيق منهجية استشرف المهن في إدارة الموارء البشرية
219	8.2. مراحل عملية استشرف المهن
221	9.2. نتائج التحليل الاستشرفى للمهن وءور إدارة الموارء البشرية بخصوصها
222	3. تمكين الموارء البشرية
222	1.3. مفهوم تمكين الموارء البشرية
223	2.3. أهمية تمكين الموارء البشرية
224	3.3. أهءاف تمكين الموارء البشرية
225	4.3. أنواع تمكين الموارء البشرية
225	5.3. أبعاد تمكين الموارء البشرية وعناصره
227	6.3. مستويات تمكين الموارء البشرية
228	7.3. ءور إدارة الموارء البشرية في توفير مناخ مناسب للتمكين
229	8.3. رهانات تمكين الموارء البشرية
230	9.3. معوقات ممارسة تمكين الموارء البشرية في المنظمات
231	10.3. متطلبات نجاح ممارسة تمكين الموارء البشرية
233	4. تسويق الموارء البشرية
233	1.4. مفهوم تسويق الموارء البشرية
235	2.4. من التسويق إلى تسويق الموارء البشرية
236	3.4. تسويق الموارء البشرية والمفاهيم المقاربة له
238	4.4. أهمية تسويق الموارء البشرية
239	5.4. أهءاف تسويق الموارء البشرية
240	6.4. فاعلى ممارسة تسويق الموارء البشرية وأءوارهم
240	7.4. منهجية تسويق الموارء البشرية
241	8.4. بناء مخطط تسويق الموارء البشرية
242	1.8.4. تشخيص الانطلاق
242	2.8.4. تجزئة سوق الموارء البشرية
245	3.8.4. المزيج التسويقى للموارء البشرية
248	9.4. الأخلاق والثقة كأءوات لممارسة تسويق الموارء البشرية
249	10.4. رهانات ممارسة تسويق الموارء البشرية
251	11.4. التحديات الثقيلة التي تواجه تسويق الموارء البشرية في الغء
251	12.4. أخطار ممارسة تسويق الموارء البشرية
252	13.4. عوامل نجاح ممارسة تسويق الموارء البشرية
253	5. نظام أجر الكفاءات
254	1.5. مفهوم نظام أجر الكفاءات

254	2.5. أهمية نظام أجر الكفاءات
255	3.5. الكفاءات الفردية كمحدد أساسي لأنظمة الأجور الحديثة
255	4.5. بدايات ظهور وتطبيق نظام أجر الكفاءات
256	5.5. نماذج لأنظمة أجر الكفاءات
256	1.5.5. أنظمة أجر الكفاءات القائمة على أساس محاور زمانية-مكانية
258	2.5.5. نظام الأجر المتغير على أساس الكفاءات
260	3.5.5. نموذج مؤسسة ABC Plus لتصنيع القطع التقنية البلاستيكية
260	4.5.5. نموذج مؤسسة Mille Envies المتخصصة في التوزيع
261	6.5. إيجابيات وسلبيات اعتماد نظام أجر الكفاءات في المنظمات
261	7.5. أجر الكفاءة وأجر الأداء
262	6. تسيير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية
262	1.6. مفهوم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية
262	2.6. أهمية التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية
263	3.6. الحياة الشخصية للعامل
264	4.6. العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية
265	5.6. شروط نجاح عملية التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية
266	7. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
266	1.7. نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
268	2.7. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
269	3.7. أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
270	4.7. أهم معايير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
272	5.7. مجالات (عناصر) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
273	6.7. أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
275	7.7. إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
275	1.7.7. بروز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تطور وظيفة الموارد البشرية
277	2.7.7. آثار ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على سياسات الموارد البشرية
281	3.7.7. مراحل ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين
282	4.7.7. دور شاغلي وظيفة الموارد البشرية في نجاح رهانات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
284	8. إدارة الموارد البشرية الدولية
284	1.8. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية
284	2.8. تطور إدارة الموارد البشرية الدولية
286	3.8. مراحل تدويل إدارة الموارد البشرية
286	4.8. أبعاد إدارة الموارد البشرية الدولية
287	5.8. أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في السياق الدولي
295	6.8. تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية

298	الفصل الرابع : تصميم ومنهجية الدراسة
299	1. مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر
299	1.1. المرحلة الأولى : سنوات الستينات
300	2.1. المرحلة الثانية : سنوات السبعينات
301	3.1. المرحلة الثالثة : سنوات الثمانينات
302	4.1. المرحلة الرابعة : نهاية الثمانينات وسنوات التسعينات
304	5.1. المرحلة الخامسة : بداية الألفية الثالثة
306	2. تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
312	3. منهج البحث
316	4. عينة الدراسة
316	5. فرضيات الدراسة
317	6. طرق جمع البيانات
321	7. دقة وثبات أداة القياس
323	8. أساليب تحليل البيانات
324	9. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
324	1.9. العوامل الشخصية والوظيفية لفاعلي وظيفة الموارد البشرية
325	2.9. العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية
327	الفصل الخامس : نتائج الدراسة
328	1. تحليل واقع ومستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري
328	1.1. تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري
328	السؤال الأول : العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة
330	السؤال الثاني : المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة
332	السؤال الثالث : عوامل الرضا
334	السؤال الرابع : التغيرات الأكثر صعوبة في التنفيذ
335	السؤال الخامس : أهم المعوقات التي تواجه ممارسي وظيفة الموارد البشرية
337	السؤال السادس : تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى
338	السؤال السابع : أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
340	السؤال الثامن : أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية
341	السؤال التاسع : المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
343	السؤال العاشر : أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة
344	السؤال الحادي عشر : أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية
346	السؤال الثاني عشر : مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة
348	السؤال الثالث عشر : الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حاليا
350	2.1. تحليل أجوبة المقابلة حول واقع الوظيفة
350	1.2.1. تحليل أجوبة المقابلة مع الخبراء الأكاديميون حول واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي

	الجزائري
353	2.2.1. تحليل أجوبة المقابلة مع ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول واقعها في المؤسسات الاقتصادية
358	3.1. تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري
358	السؤال الرابع عشر: الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية
360	السؤال الخامس عشر: آليات تطوير الكفاءات
362	السؤال السادس عشر: الآثار الرئيسية للرقمنة
364	السؤال السابع عشر: مرافقة التحولات الرقمية
366	السؤال الثامن عشر: الرقمنة كفرصة لوظيفة الموارد البشرية
368	السؤال التاسع عشر: أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستتأثر بالرقمنة
370	4.1. تحليل أجوبة المقابلة حول مستقبل الوظيفة
370	1.4.1. تحليل أجوبة المقابلة مع الخبراء الأكاديميون حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري
372	2.4.1. تحليل أجوبة المقابلة مع ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول مستقبلها في المؤسسات الاقتصادية
376	2. محاولة استشراف وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري
376	1.2. تأثير وتبعية الفاعلين
378	2.2. التقارب بين الفاعلين
385	3.2. توافق الفاعلين حول الأهداف
388	4.2. الوضعية التقييمية للأهداف
394	5.2. التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم
403	6.2. الأسئلة المفتاحية والاقتراحات الاستراتيجية
406	خاتمة عامة
412	قائمة المراجع
	الملاحق

❖ قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	وصف خصائص وظيفة الموارد البشرية	23
2-1	وظائف إدارة الأفراد حسب Mac Carthy	38
3-1	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	41
4-1	الكفاءة بين البعدين البشري والاستراتيجي	44
5-1	تطور نسبة الشغل في القطاع الثالث مقارنة بباقي القطاعات في فرنسا والوم.أ	52
6-1	مستقبل وظيفة الموارد البشرية المحتمل : آراء الأكاديميين	87
1-2	مثال عن الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية	96
2-2	مثال عن حركة العمالة	100
3-2	الطرق الرئيسية لعلاج الفائض أو العجز في الموارد البشرية	101
4-2	إسهامات أم مقاربات دراسة مناصب العمل	107

فهرس المحتويات

114	خصائص طريقة 3A	5-2
120	المصادر الأساسية لاستقطاب الموارد البشرية	6-2
123	مسار عملية التوظيف	7-2
131	تصنيف مستويات تقييم التكوين	8-2
148	أهداف مكونات الأجور	9-2
162	المؤشرات الجسمية والنفسية لضعف الرفاهية	10-2
197	أهداف الفرد والمنظمة من خلال عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	1-3
199	أهم المحطات التاريخية لتطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	2-3
202	حالات عدم التوازن	3-3
214	علبة أدوات الاستشراف الاستراتيجي	4-3
216	التكامل بين الآفاق الزمنية المختلفة	5-3
223	الفرق بين التفويض والتمكين	6-3
225	أبعاد تمكين الموارد البشرية	7-3
226	أبعاد أخرى لتمكين الموارد البشرية	8-3
238	المقارنة بين تسويق الموارد البشرية MRH، التسويق الداخلي MI والتسويق الاجتماعي MS	9-3
245	العناصر الأربعة للمزج التسويقي للموارد البشرية	10-3
248	الفرق بين التسويق 3.0، التسويق 2.0 والتسويق 1.0	11-3
253	رهانات نظم الأجور	12-3
255	نوع الكفاءة ونمط تأجيرها	13-3
258	أهمية وحدود نماذج أجر الكفاءات المقترحة من طرف V.Marbach	14-3
263	أهمية الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية	15-3
264	طبيعة، أسباب ونتائج التوازن بين الحياة المهنية والشخصية حسب نموذج Guest	16-3
267	المقاربات والتصورات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي	17-3
268	مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	18-3
271	المعايير الأخرى للمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات	19-3
272	مجالات المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات	20-3
274	عناصر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	21-3
278	سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الممكن إشراكها عند الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية حسب مارتوري وكروزي (2007)	22-3
279	تحديد الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية	23-3
286	مراحل التدويل حسب (Adlez et Fariborz 1993)	24-3
291	ملخص مقارن للمقاربات الأربعة وفقا لـ (Perlmutter 1979)	25-3
296	الأسئلة المفتاحية والقرارات الواجب اتخاذها في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية	26-3
300	تطور نزاعات العمل في القطاع العمومي الجزائري في نهاية السبعينات	1-4
306	خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	2-4

فهرس المحتويات

312	مراحل استشراف المهين	3-4
318	سلم ليكرت الرباعي	4-4
318	درجة التأثير بين الفاعلين حسب منهجية ماكتور	5-4
319	الفاعلين في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية والأهداف المرتبطة بهم	6-4
321	درجة أهمية الأهداف حسب منهجية ماكتور لتحليل توجهات الفاعلين	7-4
322	تقديم أدوات الدراسة	8-4
322	معامل الثبات الكلي للاستبيان	9-4
324	توزيع أفراد العينة (مديري ومسؤولي الموارد البشرية) وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية	10-4
325	توزيع عينة المؤسسات الاقتصادية وفقا للعوامل التنظيمية	11-4
328	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الأول	1-5
330	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثاني	2-5
332	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثالث	3-5
334	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الرابع	4-5
335	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الخامس	5-5
337	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السادس	6-5
338	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السابع	7-5
340	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثامن	8-5
341	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال التاسع	9-5
343	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال العاشر	10-5
344	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الحادي عشر	11-5
346	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثاني عشر	12-5
348	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثالث عشر	13-5
350	واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الخبراء	14-5
353	واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الممارسين	15-5
358	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الرابع عشر	16-5
360	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الخامس عشر	17-5
362	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السادس عشر	18-5
364	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السابع عشر	19-5
366	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثامن عشر	20-5
368	اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال التاسع عشر	21-5
370	مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الخبراء	22-5
372	مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الممارسين	23-5
404	الأسئلة المفتاحية والاقتراحات الاستراتيجية لنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية	24-5

❖ قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	مكانة المورد البشري بين موارد المنظمة	1-1
22	خصائص وظيفية الموارد البشرية	2-1
24	نموذج لهيكل وظيفية الموارد البشرية	3-1
36	هرم الحاجات لماسلو	4-1
38	أساليب الإدارة وفقا ل: ليكرت	5-1
39	نموذج الشبكة الإدارية ل: بلاك وموتن	6-1
41	التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي	7-1
43	تطور التفكير الاستراتيجي	8-1
45	نموذج D.Ulrich لأدوار مدير الموارد البشرية	9-1
47	نماذج Rendell لتسيير الأشخاص في العقد 2010-2020	10-1
49	التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	11-1
54	تمركز النساء العاملات مقارنة بالرجال في مختلف الوضعيات الوظيفية لسنة 2016	12-1
64	خريطة مهن إدارة الموارد البشرية حسب العائلات	13-1
66	المسار المهني لمدير الموارد البشرية	14-1
67	المسار المهني لمسؤول الموارد البشرية	15-1
67	المسار المهني لمسؤول تسيير الموارد البشرية و الأجور	16-1
68	المسار المهني لمراقب التسيير الاجتماعي	17-1
68	المسار المهني للخبير القانوني الاجتماعي	18-1
69	المسار المهني لمسؤول العلاقات الاجتماعية	19-1
69	المسار المهني لمسؤول نظام معلومات الموارد البشرية	20-1
70	المسار المهني لمسؤول تطوير الموارد البشرية	21-1
70	المسار المهني لمسؤول التوظيف	22-1
71	المسار المهني لمسؤول تسيير المسارات المهنية	23-1
71	المسار المهني لمسؤول الحركة الدولية	24-1
72	المسار المهني لمسؤول التكوين	25-1
73	المسار المهني لمسؤول الأجور والمزايا الاجتماعية	26-1
73	المسار المهني لمسؤول التنوع	27-1
74	المسار المهني لمستشار الموارد البشرية	28-1
74	المسار المهني لمستشار المخاطر المهنية	29-1
79	التحيين الدوري للوحات القيادة الاجتماعية	30-1
95	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية	1-2
96	نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا ل: "Brummet, Flamholtz et Pyle"	2-2
99	العوامل المؤثرة في التنبؤ بالطلب على العمالة.	3-2
105	الأسئلة المفتاحية لتوصيف المناصب	4-2

فهرس المحتويات

107	المؤثرات الداخلية والخارجية لتوصيف العمل	5-2
127	أهداف التكوين	6-2
128	مختلف فاعلي عملية التكوين	7-2
130	منهجية هندسة التكوين	8-2
141	المسار المهني التقليدي	9-2
142	مخطط المسار المهني لثلاث مستويات هرمية	10-2
142	إدارة المسارات المهنية كنظام في قلب وظيفة الموارد البشرية	11-2
144	نجاح المسارات الداخلية والخارجية	12-2
147	هرم الأجور	13-2
152	هندسة سياسة الأجور	14-2
153	توازن سياسة الأجور	15-2
156	حضور أو غياب ؟	16-2
157	أنواع الغيابات	17-2
158	أشكال العمل بالوقت الجزئي	18-2
172	موقع إدارة الموارد البشرية في نظام العلاقات الاجتماعية	19-2
176	محددات وأشكال التعبير عن المناخ الاجتماعي	20-2
179	مسار عملية التفاوض	21-2
182	مستويات تقييم الأداء	22-2
188	المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء	23-2
190	مهام وظيفة الموارد البشرية	24-2
194	عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	1-3
196	تحليل الوضعية الحالية	2-3
200	المصطلحات الأساسية لنظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	3-3
202	مصفوفة وضعيات الفوارق	4-3
203	منهجية عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	5-3
206	شبكة التحليل الاستراتيجي الخاصة بالوظائف والكفاءات المتأثرة	6-3
212	مخطط تأثير وتبعية الفاعلين	7-3
220	مراحل عملية استشراف المهن	8-3
221	التحليل الاستشراقي للمهن	9-3
227	عناصر خطة التمكين	10-3
228	درجات تمكين الموارد البشرية وفقا لكفاءاتهم	11-3
228	خطوات تمكين الموارد البشرية	12-3
233	زبائن وظيفية الموارد البشرية	13-3
234	الأبعاد الأربعة لتسويق الموارد البشرية	14-3
235	التفاعلات بين الاستراتيجية، التسويق والموارد البشرية	15-3
236	التحول من منطق التسويق الى تسويق الموارد البشرية	16-3

241	المنهج العام لتسويق الموارد البشرية	17-3
243	تجزئة سوق الموارد البشرية وفق معيار الأداء والإمكانات	18-3
244	تجزئة سوق الموارد البشرية على أساس الالتزام	19-3
244	مصفوفة تجزئة سوق الموارد البشرية وفقا للرؤية والحجم	20-3
246	المقاربة الشاملة للمزيج التسويقي 4P	21-3
247	مقاربة "7p" للمزيج التسويقي	22-3
247	نموذج SAVE للتسويق	23-3
257	تصنيف V.Marbach لنماذج أجر الكفاءات	24-3
259	هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات	25-3
259	مصفوفة تحديد أهمية الكفاءات	26-3
273	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	27-3
276	من العلاقات الإنسانية إلى المسؤولية الاجتماعية	28-3
283	دور إدارة الموارد البشرية في إشراك العاملين في مشروع المسؤولية الاجتماعية	29-3
287	نموذج إدارة الموارد البشرية الدولية	30-3
290	الرهانات الدولية لإدارة الموارد البشرية	31-3
293	أنواع تكوين المغتربين وفقا لـ (Mendenhall et al (1987)	32-3
314	مصفوفة فاعلين / فاعلين (التأثيرات المباشرة وموازن القوى)	1-4
315	مصفوفة فاعلين / أهداف (الوضعيات أو المواقف المقدرّة للأهداف)	2-4
329	العوامل والأحداث التي ميّزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة	1-5
331	المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة	2-5
333	عوامل الرضا	3-5
334	التغيرات الأكثر صعوبة في التنفيذ	4-5
336	أهم المعوقات التي تواجه ممارسي وظيفة الموارد البشرية	5-5
337	تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى	6-5
339	أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	7-5
340	أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية	8-5
342	المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	9-5
343	أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة	10-5
344	أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية	11-5
346	مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة	12-5
348	الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حاليا	13-5
359	الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية	14-5
361	آليات تطوير الكفاءات	15-5
362	الأثار الرئيسية للرقمنة	16-5
364	مرافقة التحولات الرقمية	17-5
366	الرقمنة كفرصة لوظيفة الموارد البشرية	18-5

فهرس المحتويات

368	أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستتأثر بالرقمنة	19-5
376	مخطط التأثير والتبعية للفاعلين	20-5
378	مخطط التقارب بين جميع الفاعلين	21-5
379	الرسم البياني لتقارب بين الخبراء الأكاديميون	22-5
380	الرسم البياني لتقارب بين جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية	23-5
381	الرسم البياني لتقارب الخبراء الأكاديميون مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	24-5
382	الرسم البياني لتقارب الخبراء الأكاديميين مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة	25-5
383	الرسم البياني لتقارب شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	26-5
384	الرسم البياني لتقارب شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة	27-5
385	ميزان القوى بين الفاعلين	28-5
387	حركية الفاعلين حول الأهداف	29-5
389	الوضعية التقييمية للهدف 02	30-5
390	الوضعية التقييمية للهدف 04	31-5
391	الوضعية التقييمية للهدف 06	32-5
392	الوضعية التقييمية للهدف 13	33-5
393	الوضعية التقييمية للهدف 18	34-5
393	الوضعية التقييمية للهدف 30	35-5
394	مخطط المسافة بين الفاعلين	36-5
395	الرسم البياني للمسافة بين جميع الفاعلين	37-5
396	الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون	38-5
397	الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	39-5
398	الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون و شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	40-5
399	الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون و شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة	41-5
400	الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	42-5
401	الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة	43-5
402	مخطط المسافة بين الأهداف	44-5

مقدمة عامة

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين المنظمات هم أصحاب رأس المال، لكن الواقع الجديد يفرض منطق مغاير مفاده : "من يملك المعرفة يملك المنظمة"، ليصبح المورد البشري بذلك مركز الأبحاث الاجتماعية الحديثة باعتباره نظام معقد.

وفي سياق اعتبار المورد البشري كمتغير أساسي في دالة الإنتاج والصلاح التنافسي الوحيد الذي تملكه منظمات اليوم في ظل بيئة متقلبة باستمرار بفعل التطورات التكنولوجية والعمولة. ازدادت أهمية إدارة المورد البشري الذي يعتبر مصدر للقيمة المضافة ومفتاح نجاح أي منظمة (Chaali, Bentahar, 2017)، وانطلاقاً من هذه الحقيقة يتحتم على إدارة الموارد البشرية التعامل مع أفراد المنظمة على أنهم مصدراً للأفكار وأداة لاكتساب قدرات تنافسية وليسوا إجراء فقط.

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية هي أصل علم الاقتصاد، علم الاجتماع وعلم النفس، وذلك بالنظر إلى عدة أسماء لها الأثر الكبير في تطور هذه الوظيفة مثل : تايلور (1957) F.Taylor، فورد Ford، ماسلو Maslow، سيمون ومارش (1969) H.A Simon et J.G March، مانزيرغ (1982) H.Mintzberg، كروزي M.Crozier، سانسوليو (1977) R.Sansaulieu، بيريتي (1994) J.M Peretti، وايس (1999) D.Weiss، ديرند C.Durand... وآخرون لهم الفضل في ظهور المدارس الفكرية الأربعة : الإدارة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية، الإدارة الاستراتيجية، النموذج الياباني (Khat, 2008, p11)، لتصبح بذلك إدارة الموارد البشرية أكثر وظائف المؤسسة تطوراً. وشهدت هذه الوظيفة تطورات جوهرية من حيث مفهومها بفضل ظهور أفكار وتوجهات عديدة سعت لحل مشاكل الأفراد في المنظمات ومواكبة التحولات التي طرأت على هذه الأخيرة ومحيطها. فسُمّيت هذه الوظيفة بإدارة المستخدمين، لتتطور إلى مفهوم إدارة العلاقات الصناعية، ثم إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد، إدارة القوى البشرية، إدارة الشؤون الإدارية، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية (ثابتي، بن عبو، 2009، ص137)، لتتوجه بعد ذلك إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إذ يرى القحطاني (2012) بأن هذه الإدارة كانت قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى، ولم يكن يُنظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل مع بقية الأنشطة، غير أن الوضع بدأ يتغير تدريجياً بفعل تغيير النظرة إلى الفرد ودوره في العملية الإنتاجية كنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ النشاطات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، لتصبح بذلك وظيفة متخصصة خاصة بعد تغير نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات (المصالح والوظائف) الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بالمورد البشري (ثابتي وآخرون، 2017، ص284)، ويتحول بذلك مدير الموارد البشرية -حسب (Ulrich (1999) مع نهاية القرن الماضي من مجرد رئيس المستخدمين Un simple chef du personnel إلى شريك استراتيجي Un partenaire stratégique ويُنفذ استراتيجية المنظمة. (Bakadir, Cherkaoui, 2016)

وبعد أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية معترف بها في كل منظمة في العالم، بدأت تأخذ شكل خاص بها يختلف من منظمة إلى أخرى، وأحيانا حتى داخل نفس المنظمة الواحدة، إذ يتم إدارة كل نوع من العاملين بشكل مختلف وذلك لعدة عوامل اقتصادية، مؤسسية Institutionnelle أو تنظيمية، قانونية وسيكو-اجتماعية (Mecherour, Hacini et Semmache, 2018)، ومن أجل ضمان الاستجابة لمتطلبات المنافسة، توجب على هذه الوظيفة انطلاقا من سنوات السبعينات إلى غاية يومنا هذا التحول من إدارة المستخدمين القائمة على أساس المنصب (النموذج التaylorي- الفوردي) إلى إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الكفاءة (نموذج المرونة) (Kerzabi, Hachim, 2016)، لتصبح هذه الإدارة بمثابة نشاط رئيسي يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له كل الموارد اللازمة بدلا من أن يكون نشاطا مرغوب فيه فقط في بيئة أهم ما يميزها هو التغير السريع.

أفرز هذا التغير ظهور عدة نظريات حديثة تحاول أن تجد حلول للمشاكل التي يواجهها شاغلي وظيفة الموارد البشرية، إذ عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في مختلف المنظمات من أبرزها تلك التكنولوجية التي كانت لها الأثر المباشر والكبير على تجديد ورقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك أن ظهور أدوات حديثة للعمل تقتضي كفاءات جديدة وبالتالي ظهور و/أو تطور مهن جديدة واختفاء أخرى، لتزيد بذلك حدة وسرعة هذا التطور كونه يتطلب تحديث (تحسين) مستمر من أجل مواكبة مختلف التغيرات التي تحدث في عالم العمل غير الأكيد Un monde de travail incertain (Khat, Semaoune et Bekheda, 2017, p02) مما أدى ذلك الى تبلور اتجاه جديد في السنوات الأخيرة يركز على أهمية استشراف هذه الوظيفة للمهن والوظائف والكفاءات مع التركيز على هذه الأخيرة لكونها تعتبر الأداة الوحيدة لخلق القيمة في ظل المنافسة الشرسة التي لا ترحم في منظمات القرن الحادي والعشرون. ليتصدر الغلاف الخارجي لمجلة هارفارد بيزنس Harvard Business Review في عددها الخاص جويلية/أوت سنة 2015 عنوان : "حان الوقت لإحداث تغيير جذري في مجال الموارد البشرية وبناء شيء جديد". (ريتشنبرج، 2017)

ومن منطلق أن مستقبل وظيفة إدارة الموارد البشرية يحتاج أن يكون شاغلا استباقيا Proactif وأن يتفاعل مع مختلف البيئات التنظيمية والاقتصادية التي تتطور فيها إدارة الموارد البشرية الحالية (Bordeaun Ziskin, 2011) فإن التساؤل حول آفاقها المستقبلية يحتاج إلى بناء جسر Un pont بين المفاهيم والمقاربات النظرية La science والممارسة La pratique في المنظمات، إذ يشكل هذا الجسر فرصة للوصول الى نتائج حقيقية وإحداث الفارق في عالم أكثر ما يميزه هو التعقيد المتزايد. (Huselid, 2011 ; Bjorkman et al, 2014)

وعليه فانطلاقا من مبدأ ضرورة الإمام بكل ما يتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية، ومن أجل فهم واقع إدارة الموارد البشرية الحالية وتوقع توجهاتها المستقبلية فإن ذلك يتطلب معرفة جيدة لتواريخ ووقائع الماضي طيلة الخمسين سنة الماضية التي شهدت تطور هذه الوظيفة، لذا كان لزاما علينا أن نضع تصورا علميا ومنطقيا يضم في محتواه أهم المحاور الرئيسية الواجب التعرف عليها، وعليه فقد حُصِّصَ الفصل الأول لماهية هذه الوظيفة من مفهوم، أهمية، أهداف وكذا تطورها ومهنها، مختلف التحديات التي تواجهها وكذا توجهاتها المستقبلية، أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى أبرز الممارسات

والاتجاهات الحديثة لهذه الوظيفة، أما الفصل الرابع فهو يعتبر بمثابة تأطير منهجي للدراسة التطبيقية في حين أن الفصل الأخير يتناول مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

أولاً : إشكالية الدراسة

بعد أن أخذت وظيفة إدارة الموارد البشرية المكانة اللازمة في منظمات الألفية الثالثة، اتجهت هذه الوظيفة على المستوى العالمي نحو تبني ممارسات حديثة تتجاوز الإجراءات والمعاملات التقليدية غيرت من فلسفتها كإخراج أنشطتها، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، استشراف المهن، تمكين وتسويق الموارد البشرية، نظام أجر الكفاءات، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، تسيير التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، تدويل إدارة الموارد البشرية... الخ لتتحول بذلك إلى شريك استراتيجي بإمكانه المساهمة في اتخاذ قرارات تتعلق بالاستراتيجية العامة للمنظمة. وذلك بعد أن أصبحت الغلبة في الألفية الثالثة لمن لها القدرة والكفاءة على مواجهة مختلف التحولات والتغلب على معوقات النجاح والتطور.

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بعيدة عن هذا المعترك وكذا تميزها بالوفرة النسبية في الموارد البشرية (كما أكثر منه نوعاً)، فإنه يستوجب عليها الاستثمار الجيد في هذا المورد من أجل تحقيق ما تصبو إليه من نمو واستمرارية من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية، حيث وفي ظل ما عرفته هذه الإدارة في الجزائر من تحولات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، تأتي هذه الأطروحة للبحث في الإشكالية التالية :

في سياق تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية على الصعيد العالمي، ما هي أهم التحولات التي عرفتها هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفيما تتمثل توجهاتها المستقبلية ؟

وسيتم مناقشة هذه الإشكالية من خلال النقاط الآتية :

- ما هو واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- كيف يتوجه مختلف الفاعلين (الخبراء الأكاديميون وشاغلي وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية) نحو أهدافهم في سياق تطوير هذه الوظيفة ؟
- هل ستتحرر وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر عن إطارها التقليدي لتمارس دور الشريك الاستراتيجي في المستقبل ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تستمد من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تنبع أهمية استشراف وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية ومكانة الوظيفة بحد ذاتها والاهتمام المتزايد بالموارد البشري في منظمات القرن الحادي والعشرون، فالتطرق إلى هذه المواضيع وإجراء دراسات حولها يعطي نظرة حول الآفاق والسيناريوهات الممكنة مستقبلاً لتطورها في السياق الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة.

كذلك ما يميز هذه الدراسة ويزيد من أهميتها أنها من الدراسات الاستشرافية القليلة -حسب اطلاعنا- التي تخص وظيفة الموارد البشرية في البيئة العربية عموماً والجزائر خصوصاً، حيث نجد أن سابقاتها تقتصر على دراسة واقعها فقط دون تجاوز ذلك إلى محاولة دراسة مستقبلها أيضاً، إضافة إلى أنها تتميز بتقاطع الرؤى

بين الخبراء الأكاديميون وكذا الممارسين La confrontation entre les avis des praticiens et académiciens (Recherche de convergence). مما يُمكننا ذلك من أخذ نظرة موسعة عن تطور هذه الوظيفة في السياق الاقتصادي الجزائري، وهو ما يمكن أن يجعل من هذه الدراسة كخطوة أولى لاستشراف وظيفة الموارد البشرية في الجزائر تفتح آفاقا أخرى للقيام باستشرافها عن طريق مجموعة من الباحثين المتخصصين مستقبلا ونقطة انطلاق لدراسات أخرى حول نفس الموضوع وضمن بيئات مختلفة.

ثالثا : دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة

إن الدافع من اختيار هذا الموضوع هو الاهتمام الكبير بوظيفة إدارة الموارد البشرية ورصد أهم تطوراتها وكذا بحث آفاقها المستقبلية، إضافة إلى تقديم بعض التوجيهات للمسؤولين على وظيفة الموارد البشرية، إذ تعتبر هذه الأطروحة كدراسة أولية يمكن استخدامها من أجل إجراء دراسات مقارنة على الصعيد العالمي، العربي أو على الأقل المغربي بين الدول المجاورة (تونس والمغرب).

كما أن هذه الوظيفة كانت موضع اهتمامنا طيلة فترة التكوين ابتداء من الطور الثاني في تخصص "إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات" إلى غاية مرحلة الطور الثالث في تخصص "إدارة الأفراد والمنظمات" في محاولة منا إلى استكشاف وإضافة كل ما هو جديد في هذا الموضوع، وهذا بهدف سد الفراغ الموجود فيما يخص هذا الموضوع، مع السعي إلى إثراء المكتبة الجزائرية بمراجع في إدارة الموارد البشرية، والرغبة كذلك في اكتشاف الواقع العملي لممارسة هذه الوظيفة من طرف شاغليها في السياق الاقتصادي الجزائري وكذا مختلف العوائق والصعوبات التي يواجهونها والتي تحول دون تطويرها بالشكل اللازم مستقبلا، إضافة إلى اعتقادنا وإدراكنا بأنه لا سبيل في الخروج من أزمتنا الاقتصادية هذه إلا الاستثمار في المورد البشري بالشكل الجيد لتكوين أفراد قادرين على خلق القيمة.

كما أن وظيفة الموارد البشرية تُعد من أهم مجالات انشغال الباحثين في المنظمات وقضايا التنظيم والإدارة والعمل مؤخرا لما لها من تأثير واضح على فعالية وأداء منظمات القرن الحادي والعشرون، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع وتشخيصه في عدة مؤسسات اقتصادية خاصة وعمومية لسبب مهم وهو أنها تعتبر من أبرز وأكبر المؤسسات التي تشكّل النسيج الاقتصادي في الغرب الجزائري، لنتمكن على الأقل الخروج بنتائج ميدانية واستنتاجات تترجم واقع هذه الوظيفة وآفاقها المستقبلية في السياق الاقتصادي الجزائري.

رابعا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية إلى رصد واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تشخيص لمستوى وطبيعة الممارسات المتعلقة بها، وكذا محاولة استشرافها من خلال معرفة توجهات فاعليها نحو أهدافهم في سياق تطورها مستقبلا، إضافة إلى تقديم إجابات عن التساؤلات الواردة في الإشكالية من خلال التعرف على أكثر النشاطات ممارسة ومن ثم أكثرها أهمية في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وأخيرا محاولة الخروج بدراسة أصيلة تمكّن من أخذ صورة معمقة عن وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري مع عرض لمختلف النتائج المتوصل إليها والتي تمكّننا من اقتراح تصحيحات وحلول عملية مناسبة للواقع الحالي والخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الجزائرية.

خامسا : صعوبات البحث

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، أهمها الطبيعة المعقدة للموضوع وما انجر عنه من رهانات وتحديات للتحكم فيه، إضافة إلى صعوبة جمع البيانات اللازمة خلال الدراسة الميدانية بسبب عدم جدية بعض شاغلي وظيفة الموارد البشرية في بعض المؤسسات الاقتصادية مما استلزم ذلك عدم استعمال معطياتهم المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات معهم وبالتالي التخفيض في عينة الدراسة.

وكذا صعوبة الاتصال مع بعض شاغلي وظيفة الموارد البشرية وأخذ مواعيد معهم من أجل إجراء المقابلات وتأجيلها لعدة مرات بسبب كثرة المشاغل والالتزامات والاجتماعات الكثيرة مع الإدارة العليا وخروجهم للتعامل المستمر مع مختلف المؤسسات والإدارات كصندوق الضمان الاجتماعي.... الخ مما استلزم ذلك التردد لمرات كثيرة على المؤسسة الواحدة فقط وأحيانا حتى إجراء المقابلة على مرحلتين من أجل إكمالها، إضافة إلى استغراقهم لوقت طويل أحيانا من أجل الإجابة على أسئلة الاستبيان وكذا تحفظ أو تردد بعضهم (إن لم نقل تخوفهم) في الإجابة عن بعض فقرات الاستبيان وأسئلة المقابلة، ليصعب بذلك إقناعهم أن أسئلة ومحاور الدراسة لا تمس في شيء خصوصيات المنظمة وستُعامل بسرية تامة دون إطلاع الإدارة العليا عليها ولأغراض علمية فقط.

وأخيرا صعوبة إجراء دراسة مستقبلية (بحث استشرافي) بخصوص وظيفة الموارد البشرية من طرف باحث واحد فقط، باعتبار أن الدراسات والبحوث الاستشرافية عادة ما تتم من طرف مجموعة باحثين وخبراء في مراكز بحثية، مخابر... الخ - مثلما هو الحال في الدراسات السابقة - (مقاربة تشاركية) وتتطلب إمكانيات كبيرة من ناحية المختصين المعنيين بالدراسة وكذا في تحليل البيانات والتي يجب أن تُتَّوَّج بسيناريوهات مستقبلية في الأخير.

سادسا : الدراسات السابقة

تسمح مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع : "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية" بإمكانية تصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية، حيث ركزت المجموعة الأولى على دراسة واقع هذه الوظيفة في المنظمة، في حين تناولت المجموعة الثانية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، واهتمت المجموعة الثالثة بأدوار مديري الموارد البشرية، بينما جاءت المجموعة الرابعة والتي تميزت بقلتها لتتناول موضوع : استشراف وظيفة الموارد البشرية. ونظرا لتشعب وتنوع هذه الدراسات فإننا حاولنا قدر الإمكان بتناول تلك التي تقترب من إشكالية بحثنا وتوجه دراستنا وأهدافها من بين المجموعات الأربعة، والتي تمثلت أهمها فيما يلي :

❖ الدراسات باللغة العربية :

1. سماش، مشرور وثابتي، (2017) : تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استشراف المهن في تحديد استراتيجيات، سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على أسلوب مكتور في متابعة استراتيجيات أهم الفاعلين في تطور المهن على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر -، قام الباحثين بتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على المؤسسة من خلال مقابلات (على مرحلتين) تم إجراؤها مع 13 فاعل لهم خبرة وعاشوا أهم التحولات بالمؤسسة من أجل تحديد سياق لعب الفاعلين والأهداف المرتبطة بكل فاعل.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في اللعبة، إذ يجب أن تعمل على تطوير أساليب وأدوات عملها من أجل تطوير كفاءات الأفراد في مختلف الوضعيات التي تواجههم حتى تضمن تطور مهنتها واستمراريتها.

2. ذياب، (2015) : هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إسهامات علمية وعملية حول كيفية الاستفادة من تحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ومن ثم إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والكشف عن مستوى إسهام كل نشاط والعمل به، حيث كانت الدراسة الميدانية على مستوى الشركات العامة للصناعات الكهربية عن طريق توزيع 40 استبيان على عينة عشوائية من مجموع مديري الأقسام والشعب والوحدات. أظهر التحليل الإحصائي من خلال التحليل التكاملي بأن هناك أربع طبقات من المدراء استطاع البرنامج الإحصائي تشخيصها، كل طبقة تأخذ مجموعة متغيرات مرتبة حسب أهميتها لتمثل الدور الأبرز في استراتيجية مؤسستهم، وقد توصل الباحث في الأخير إلى عدة نتائج أهمها أن المنظمات تعاني عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، كما أثبت تحليل نتائج البحث وجود الدافعية الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيعهم، فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها الحكومة العراقية في مجال الإصلاح الاقتصادي والسياسي إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدودا مقارنة بباقي مجالات الإصلاح الأخرى، وأخيرا توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حاليا مازالت دون مستوى الطموحات.

3. عماري، (2012) : إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية مع تحليل تطور هذه الوظيفة عبر الزمن منذ إنشاء مؤسسة سونلغاز حتى الآن، إذ تدور إشكالية هذه الدراسة حول استخلاص عوامل هذا التطور سواء كانت داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة، وتم الاعتماد من أجل الوصول إلى هذه الأهداف على دراسة الوثائق الداخلية وكذا المناقشات مع موظفين ومسؤولين في المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن وظيفة الموارد البشرية حاضرة في المؤسسة إلا أن تفعيلها ناقص نوعا ما ويشوبها بعض القصور نظرا لضعف الاتصال بين الإدارة ومواردها البشرية خاصة الموجودة في الميدان، إذ أن كل منهما له آرائه المختلفة، فالأولى تشكو عدم المساهمة الفعلية للموظفين في العمل واتخاذ القرارات، أما الموارد البشرية نجد بأنها مستبعدة تماما من اتخاذ أي قرار بشأنها، كما أن المؤسسة لم تجد أي مشاكل فيما يخص كل من التوظيف والتأجير بدليل أن شبكة أجور هذه المؤسسة تعد الأفضل في السوق الوطني، غير أن سياسة التكوين لم تحقق جميع أهدافها المحددة في السنوات الأخيرة، ويرجع السبب في ذلك إلى سوء تحديد الاحتياجات التكوينية نظرا لسوء التأطير من طرف الإدارة، إضافة على عدم تحفيز الأفراد للتكوين بهدف تطوير الكفاءات، ليصل الباحث إلى نتيجة أن مديري الموارد البشرية متفائلون لحد كبير ويملكون إرادة قوية للنهوض بهذه الوظيفة وترقيتها، وهذا ما أكده مديري المصالح الأخرى (الإنتاج والمالية... الخ) لما شهدته الوظيفة من تطور منذ بداية نشاط مؤسسة سونلغاز في الجزائر.

4. الشريف، (2010) : هدفت الدراسة إلى توصيف الواقع الفعلي لإدارات الموارد البشرية من أجل التعرف على الأسلوب الممارس حاليا من قبل إدارات الموارد البشرية في المنظمات السعودية لمواجهة التحديات من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية على تطبيق الممارسات الحديثة، أُجريت الدراسة على عينة من مديري الموارد البشرية في 107 منظمة أعمال تجارية سعودية بجدة، من خلال

الاعتماد على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل ANOVA، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في وظائف إدارة الأفراد وأن الممارسات الحديثة مطبقة بشكل منخفض، كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية، وأخيرا طرحت الدراسة بعض الاقتراحات التي تساعد المنظمات وإدارات الموارد البشرية على تطبيق الأدوار الحديثة.

5. رقام، (2009) : الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان تحول النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة قد مسّن (التحول) إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال التطرق إلى مختلف المراحل التاريخية التي عرفت هاته المنظمات ومحاولات الإصلاح والتصحيح العديدة التي مرّ بها الاقتصاد الجزائري، تم التوصل في الأخير إلى أن مدير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية عموما ورغم الأهمية التي حظي بها مؤخرا إلا أن دوره مازال بعيد عن دور الفاعل والمؤثر الاستراتيجي، لكن الأمور في تطور ونجده في الألفية الثالثة يضمن نيابة المدير العام في حالة غيابه في كثير من المؤسسات، مما يستوجب عليه العمل بالممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد بمنطق العقل المفكر ومنح كل الأهمية لمعارفه.

6. بوهزة، (2004) : إن الغرض من هذه الدراسة إبراز أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، تم إلقاء نظرة حول الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية في العصور السابقة، وكذا الاهتمام بها في المؤسسات الجزائرية من خلال تحليل القوانين الصادرة في هذا الشأن عبر مختلف المراحل التي مرت بها الإدارات والمؤسسات الاقتصادية العمومية، مع التعرض لحالة مؤسسة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف فيما يخص الاتفاقيات الجماعية، العلاوات الفردية والجماعية، وكذا الجائزة السنوية للأداء الجيد لأحسن عامل وأخيرا المكافئات المالية لكل مبتكر في المؤسسة لابتكار جديد، أو ربح سوق جديد، أو تقليص تكاليف الإنتاج ليتم التوصل في الأخير إلى أن الاهتمام بهذه الوظيفة في الجزائر جاء فقط من خلال القوانين والتشريعات الصادرة في هذا الشأن وذلك انطلاقا من الأمر الرئاسي مرورا بقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي العام للعامل مع مطلع الثمانينيات؛ فالقوانين الأخيرة الصادرة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة.

❖ الدراسات باللغات الأجنبية :

1. AGRH & ANDRH, (2017) : هدفت هذه الدراسة الى وضع تشخيص استشرافي Diagnostic prospectif معمق لتطور وظيفة الموارد البشرية ومختلف مهنها من خلال الرهانات والسيناريوهات المستقبلية المحتملة، إضافة إلى تحديد المواقف المتوقعة والكفاءات الأساسية والمحتملة لشاغلي الوظيفة في الغد. استغرقت الدراسة فترة زمنية قاربت السبعة أشهر من طرف فريق البحث حول "اليقظة واستشراف المهن، الكفاءات والمنظمات" المكون من ستة باحثين والتابع للجمعية الفرنكوفونية لإدارة الموارد البشرية AGRH بقيادة "A. Scouarnec & F. Brillet"، وذلك باتباع منهجية دقيقة وصارمة لاستشراف المهن مكونة من ثمان خطوات : دراسة وثائقية، تشكيل فريق من الخبراء وإجراء مقابلات شبه مباشرة مع 221 ممارس لوظيفة الموارد البشرية، تحليل

المعطيات المختلفة باستخدام برنامج Alceste، مطابقتها مع نتائج دراسة جمعية تشغيل الإطارات Apec وبناء سيناريوهات مبدئية، إعداد استبيان استشاري موجه للفاعلين والقيام بتوزيعه من طرف الجمعية الفرنسية لمديري الموارد البشرية ANDRH ليتم استرجاع 469 استبيان (60% منهم ممارسين للوظيفة، 30% فاعلين في مجال الشغل، التكوين وتطوير الكفاءات و10% منهم مسيرين وذلك على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 70% والكبيرة بنسبة 30%)، الصياغة الأولية للسيناريوهات وإجراء مقابلات مع أكبر خمسة خبراء للموارد البشرية، تحليل البيانات المجمعة وتوحيد النتائج على شكل رهانات وسيناريوهات وأخيرا النمذجة والكتابة (التحرير).

توصلت الدراسة إلى أن وظيفة الموارد البشرية ستواجه مستقبلا سبعة رهانات : عالم في تحول دائم (مستمر)، تطور الجماعات المشتركة Les communautés، بيئة أكثر رقمنة (RH 3.0)، توقع رعاية واهتمام أكثر بالفرد Une bienveillance attendue، غرس وترسيخ المفاهيم الإدارية الحديثة Un enracinement administratif revisité، البحث عن القيادة الاستراتيجية والأداء الشامل، التحكم في الأخطار المفروضة Une maîtrise des risques exigée، لتفرز هذه الرهانات 21 سيناريو للنشاطات والممارسات المتوقعة لشاغلي وظيفة الموارد البشرية مستقبلا كما يلي : محوّل أو مرافق للتحويلات التنظيمية، مستشار أو مرافق للأفراد في مسارههم المهني، إقليمي أو مطور للشبكات الإقليمية، مطور لعلامة رب العمل، قائد للجماعات المشتركة، يقظ للرهانات، مقاوم لآثار الرقمنة والاستعداد الجيد للتحويلات الرقمية Résistant aux sirènes du digital، قائد للرقمنة في بعدها الإنساني Pilote d'une digitalisation، المتحكم في المعطيات RH 3.0، منشط ومعزز للعلاقات الإنسانية، الضامن للصحة والسلامة المهنية للعاملين، مرقي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، خبير إداري، معياري Normatif (يأخذ بعين الاعتبار المعايير العالمية)، مراقب للتسيير الاجتماعي، استراتيجي، متقاسم لوظيفة الموارد البشرية مع المسيرين Tous DRH، الضامن للأداء الشامل، المراقب للمخاطر، خبير قانوني، ملم بعلم الإجرام الخاص بالمؤسسات Criminologue (كسرققة المنتجات والتجهيزات، التزوير، الرشوة، الهجمات ضد المواقع الالكترونية للمؤسسة...الخ).

لتستخلص الدراسة في الأخير من هذه السيناريوهات سبعة مواقف متوقعة تعبر عن سبع كفاءات يتوجب على شاغلي الوظيفة اكتسابها مستقبلا : أن يكون يقظا ومنتها Veiller، أن يكون قائدا Piloter، أن يكون محوّل Transformer، أن يكون مرافقا ومستشارا Accompagner / Conseiller، أن يستمع écouter، يحترم Respecter وأن يكون له القدرة على القياس Mesurer (الفعالية والفاعلية...الخ).

2. (ADRHGCT, 2016) : إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الرهانات الكبيرة التي ميّزت وظيفة الموارد البشرية في الخمس سنوات الأخيرة من أجل تحديد تطوراتها في الغد مع التركيز المضاعف على موضوعي الرقمنة وكذا التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، حيث تم توزيع استبيان يضم 20 سؤالا عن طريق الأنترنت على 1000 مدير للموارد البشرية، ليتم استرجاع 115 مساهمة.

توصلت الدراسة بخصوص واقع وظيفة الموارد البشرية إلى أن هذه الأخيرة قد ميّزها العديد من الأحداث كالقيود المالية وتبني أساليب إدارية وتنظيمية حديثة، إضافة إلى أن العديد من مهام وأنشطة هذه الوظيفة قد تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة كالاتصال الداخلي ورقمنة الأنشطة وتحسين ظروف العمل، تطوير الكفاءات ... الخ، كما قد أثّرت في سياساتها عوامل مختلفة كتحويلات عالم العمل (العمل والإدارة عن بعد مثلا)،

شخصنة وتجزئة إدارة الموارد البشرية ... الخ، فيما أوضحت الدراسة بأن عدم تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أحيانا يرجع الى عدة أسباب أهمها غياب منهجية التنفيذ، عدم كفاية كفاءات إدارة الموارد البشرية، وأن أهم المعوقات التي تواجه فاعلي هذه الوظيفة هي الأعباء الإدارية المستمرة وعدم التزام العمال، إضافة إلى تأثير الهيئات النقابية في قرارات المنظمة، أما بخصوص مستقبل هذه الوظيفة فإن عامل الرقمنة سيؤثر في نشاطاتها بشكل كبير كنشاط التوظيف والاتصال وإدارة الوقت وكذا التسيير الإداري، فيما أوضحت الدراسة في الأخير بأن شاغلي هذه الوظيفة يحتاجون مستقبلا إلى كفاءات جديدة عديدة (تقنية، سلوكية، رقمية ... الخ).

3. **ANDRH et Inergie, (2015)** : تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم رهانات وظيفة الموارد البشرية، إضافة إلى دراسة تطور مهنة مدير الموارد البشرية وتوقع أدواره في الغد (ميكانيكية، تنظيمية، إعلامية médiatique) سنة 2020، وكذا توقعات تدريب الموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة من 15 ديسمبر 2014 إلى غاية 23 جانفي 2015، تمثل مجتمع الدراسة في كل المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية الأعضاء في الجمعية الفرنسية لمديري الموارد البشرية ANDRH، تم توزيع استبيان في الأنترنت (موقع Inergie) على عينة تكونت من 213 متخصص في الموارد البشرية (مدراء الموارد البشرية بنسبة 50%، مسؤولي الموارد البشرية بنسبة 31% والمكلفين بالتكوين وتسيير الموارد البشرية 19%) في 03 قطاعات (62% خدماتية، 34% صناعية، 04% عمومية)، تم التوصل في الأخير إلى أن أهم الرهانات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية تلخصت في تطوير كفاءات إطارات الموارد البشرية ومرافقتهم أثناء تأديتهم لمهامهم وكذا مرافقة عمليات التغيير وإعادة التنظيم إضافة إلى تطوير المعارف العملية للأفراد، تم التوصل كذلك إلى أن أدوار مديري الموارد البشرية في الغد تتجه نحو الأدوار العضوية Organique والاعلامية Médiatique. فالأولى متعلقة بالاستراتيجية وأداء الموارد البشرية وجودة حياة العمل، أما الثانية فهي متعلقة بالإبداع التكنولوجي، تحولات وظيفة الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات RSE وكذا تدويل إدارة الموارد البشرية.

4. **Thill, Venegas et Groblschegg, (2014)** : إن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة التوجه الحالي لوظائف الموارد البشرية في كل من ألمانيا، النمسا وسويسرا، وكذا كيفية تأثير ذلك على أدوار مديري الموارد البشرية وأخيرا : هل هناك فروقات في تطور مختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية في البلدان الثلاثة، حيث تم الاعتماد في ذلك على دراسة الأدوار الأربعة لـ : "Ulrich" من خلال ترجمة نموذج الاستبيان الذي اعتمده كل من "Conner & Ulrich" في بحثهما سنة 1996 إلى اللغة الألمانية، وتم إضافة إليه مجموعة أسئلة متعلقة بهيكل المؤسسة وإدارات الموارد البشرية باستخدام السلم الخماسي، تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهري نوفمبر وديسمبر 2012 بتوزيع 204 استبيان على المتخصصين في الموارد البشرية الذين يعملون في المشاريع الثلاثة المشتركة بين كل من : ألمانيا، سويسرا والنمسا عن طريق الأنترنت « The Online-Questionnaire » (110 في النمسا، 48 في ألمانيا، 46 في سويسرا)، وجاءت نسبة المشاركين الذين يعملون في مؤسسات كبيرة (أكثر من 250 عامل) : 78%، أما نسبة أفراد العينة الذين يمثلون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكانت 22% في كل من قطاع الصناعات، المعلومات والاتصالات، المالية.

تم الرد على حوالي نصف مجموع الاستبيانات من قبل مديري الموارد البشرية، 13% من قبل مطوري الموارد البشرية، 11% من طرف مسؤولي الموارد البشرية، والنسب الباقية لمختلف المكلفين بتسيير الموارد البشرية، وتم تحليل أسئلة الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS.V20) باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والعلاقة بين أدوار الموارد البشرية إضافة إلى خصائص أدوار العينة المبحوثة.

أظهرت نتائج الدراسة أن 20% من الإجابات في منطقة DACH تؤكد على دور الخبير الإداري و26% من الإجابات تؤكد على دور بطل الأفراد، وكذا 15% تؤكد على دور وكيل التغيير وأخيرا 38% من الإجابات تؤكد على دور الشريك الاستراتيجي، وهذا ما يؤكد على أن تطور وظيفة الموارد البشرية يسير بشكل متساوي ومتناسق نوعا ما بين البلدان الثلاثة، كذلك يمكن القول أن إدارات الموارد البشرية في هاته البلدان تتخلى عن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية شيئا فشيئا وتتجه نحو الدور الاستراتيجي بدليل أن نسبة دور الشريك الاستراتيجي هي 40% تقريبا وهي النسبة الأكبر التي يمكن اعتبارها كمؤشر لتطور وظيفة الموارد البشرية في البلدان الثلاثة.

5. Barabel, Meier et Perret, (2014) : هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع وظيفة الموارد البشرية كمرحلة أولى وكذا جمع آراء الفاعلين حول مستقبل هذه الوظيفة كمرحلة ثانية، تمت الدراسة تحت تأطير الجمعية الفرنسية لمديري الموارد البشرية ANDRH، حيث بلغ عدد أفراد العينة 550 فاعل (56,7% منهم إناث و43,3% منهم ذكور، 84,1% منهم يمارسون وظيفة الموارد البشرية من مدراء ومسؤولي ومكلفين بالموارد البشرية في مؤسسات صناعية وخدمائية خاصة باختلاف أحجامها الثلاث).

توصلت الدراسة إلى أن أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة هي : مرافقة المسيرين، العلاقات الاجتماعية، الحق الاجتماعي، تطوير استراتيجية الموارد البشرية، التكوين، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، إدارة المسارات المهنية، أما عمليتي التوظيف والتأجير فكانتا بنسب منخفضة ومتفاوتة نوعا ما، وذلك بسبب إخراجهما من طرف بعض المنظمات إلى وكالات خارجية إضافة إلى نشاط التكوين بنسبة صغيرة، كما كشفت الدراسة إلى أن 87,20% من مديري الموارد البشرية هم أعضاء في مجلس إدارة منظماتهم، ذلك ما يؤكد على الدور الاستراتيجي لهاته الوظيفة، إضافة إلى أن 87% منهم يؤثرون على القرارات العملية و67% لهم قرارات استراتيجية في منظماتهم و52% لهم السلطة في اتخاذ قرارات تتعلق بحوكمة المنظمات، ذلك ما جعل الباحثون يستخلصون بأن أغلبية الفاعلون لهم آراء إيجابية حول واقع وظيفتهم وراضون عن أداء مهامهم، تحمل مسؤولياتهم، تموقعهم في المنظمة وكذا مدى تأثيرهم على قراراتها.

في المرحلة الثانية من البحث حاول الباحثين قياس درجة تفاعل مديري الموارد البشرية حول وظيفتهم في حدود عام 2020 من خلال معيارين اثنين :

- نطاق الوظيفة La périmètre de la FRH : هل سيتقلص أم سيتوسع أكثر؟
- مدى التأثير على المؤسسة L'influence dans l'entreprise : هل سيزداد أم سينقص؟

توصلت النتائج إلى أن أغلبية مديري الموارد البشرية 84,3% هم متفائلون بأن نطاق وظيفتهم سيتوسع أكثر فأكثر في المستقبل نظرا لمكانها الاستراتيجي (قلب المنظمة) و93% منهم يرون بأن هذه الوظيفة ستكتسب نفوذا وتأثيرا كبيرين في المستقبل على مستوى المنظمات.

توصل البحث كذلك إلى أن نشاطات إدارة الموارد البشرية التي لها أولوية على غيرها هي أربعة، وهي نفسها الممارسة في سنة 2013 والمتوقع كذلك ممارستها سنة 2020 بنفس الأولوية وهي : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، تشجيع التزام ومشاركة الأفراد، التغيير الثقافي وتكيف المنظمة، قابلية استخدام الموارد البشرية، غير أن تحولات المحيط ستكون كعامل لتغيير بعض الأولويات لاسيما : تسيير الكفاءات، إدارة الأفراد كبار السن Gestion des séniors، جودة الحياة في العمل والتوازن بين الحياة الخاصة والمهنية.

في خطوة أخرى قام الباحثين بمحاول استشراف وظيفة الموارد البشرية عن طريق جمع الكلمات المفتاحية التي ترسم صورة لمدير الموارد البشرية مستقبلا (في حدود سنة 2025)، ليتوصل البحث إلى تحديد 29 عائلة للكلمات المفتاحية، كل عائلة يمثلها نوع لمدير الموارد البشرية في الغد، ليتم ترتيبها فيما بعد حسب كبر حجمها (من العائلة التي لها أكبر عدد من الكلمات المفتاحية إلى أقلها) وكانت أكبر خمسة عائلات الأولى كما يلي :

- مدير الموارد البشرية المستشرف Le DRH Prospectif (86 كلمة من أصل 327): في ظل عالم مضطرب يتميز بالتغيير المستمر، يرى أفراد العينة أن الكلمات المفتاحية التي تميز مدير الموارد البشرية في الغد هي : التوقع، الرؤية، الاستشراف، التصور، الاستباقية ... الخ

- مدير الموارد البشرية بطل الأفراد Champion des salariés (327/64) : سيكون مدير الموارد البشرية في المستقبل أكثر من أي وقت مضى في خدمة الأفراد، إذ سيكون أكثر اهتماما بمصالحهم، كما سيعمل على ضمان التزامهم وولائهم، إذ أن أبرز الكلمات التي شكّلت هاته العائلة هي : ضمان الالتزام، المشاركة، محرك التماسك الاجتماعي، الولاء، الاستثمار في رأس المال البشري، الاعتراف ... الخ.

- مدير الموارد البشرية الاستراتيجي Le DRH Stratège (327/54) : سيكون فاعل مهم في الاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ كانت أهم الكلمات المفتاحية لهاته العائلة هي : تأثير كبير على مستوى الإدارة العامة، قيادة القرارات الاستراتيجية، قيادة استراتيجية المؤسسة، توجيه استراتيجي، شريك استراتيجي، رؤية استراتيجية ... الخ.

- مدير الموارد البشرية كضامن لجودة الحياة في العمل (327/46) : يرى مديري الموارد البشرية بأن مدير الغد سيكون أكثر تركيزا على موضوع الرفاهية في العمل كنشاط رئيسي من أنشطة هاته الوظيفة، حيث كانت الكلمات المتعلقة بهاته العائلة هي : الرفاهية، جودة الحياة، التوازن في الحياة، الصحة ... الخ .

- مدير الموارد البشرية كضامن لأداء الموارد البشرية (327/46) : يرى الأغلبية بأن البعد الاقتصادي لوظيفة الموارد البشرية سيكون أكثر وضوحا من خلال قياس مدى مساهمتها، خلق القيمة وعامل للأداء والقدرة التنافسية، إذ تشكلت هاته العائلة من الكلمات المفتاحية التالية : الميزة التنافسية، قياس الأداء الاجتماعي، الفعالية، الفاعلية، النظرة الاقتصادية، الميزانية، الإنتاجية، المردودية ... الخ

6. Brillet, Coutelle et Hulin, (2013) : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأفاق المستقبلية المحتملة لإدارة

الموارد البشرية عن طريق آراء وتوقعات الموظفين الشباب المؤهلين، حيث أُجريت هذه الدراسة على مرحلتين، الأولى

نوعية تتعلق بالقدرة التنافسية لمقدمي عروض العمل لوظائف تتطلب مهارات عالية، والثانية مرحلة كمية تتعلق بالموظفين الشباب ذوي المؤهلات العالية.

في المرحلة الأولى تم إجراء 41 مقابلة مع قادة ومسيري المنظمات التي تواجه صعوبات في توظيف أفراد شباب ذوي مهارات عالية (28 منظمة أقل من 50 عامل، 07 منظمات عدد عمالها يتراوح بين 51 و300، إضافة إلى 06 منظمات يتجاوز عدد عمالها الـ 300)، حيث تضمن دليل المقابلة أربع نقاط أساسية : المحتوى كأهداف الدراسة وغيرها، تقديم المؤسسة ومجالات نشاطاتها الاستراتيجية، الممارسات الحديثة لتوظيف العمال والاحتفاظ بهم كوصف عملية التوظيف وشراكات المنظمة في هذا المجال... الخ، الحلول الممكنة لمساعدة المنظمات على جذب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم.

أما في المرحلة الثانية، تم توزيع 259 استبيان على أفراد من الجيل Y ذوي المستوى العالي (بكالوريا + 5 سنوات)، 68,7% منهم نساء، إذ تضمن هذا الاستبيان 06 محاور : الرؤية حول العمل، الرؤية حول المنظمة، السلوك في المنظمة، الخصائص الشخصية ... الخ

توصل الباحثين إلى عدة نتائج تمثلت أهمها في اتفاق قادة المنظمات و82% من الأفراد الشباب ذوي المؤهلات العالية على ضرورة تطوير كفاءاتهم وقابليتهم للاستخدام، أما فيما يخص البعد العلاقتي فيرى قادة المنظمات بأن الأجر له أهمية كبيرة غير أنه لا يعتبر من أولويات الأفراد الشباب ذوي المؤهلات العالية. في حين يرى 91% من هؤلاء الأفراد بأنهم يعتبرون العمل كوسيلة لإنشاء العلاقات غير الرسمية و70% منهم يرون بأنه وسيلة كذلك لتحقيق الذات وإرضائها *épanouissement personnel*، أما فيما يخص السلطة فيرى مسيري المنظمات بأنهم لا يستطيعون منحها للجميع وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين يرى 87% من أفراد الجيل Y أن عدم منح السلطة ليس سببا كافيا لمغادرة المؤسسة.

توصلت الدراسة كذلك إلى وجود ثقة متبادلة عالية بنسب متفاوتة بين مسيري المؤسسات وأفرادها الشباب ذوي التأهيل العالي، كما توصل الباحثين إلى أن 69% من الأفراد الذكور و56% من الإناث في الجيل Y يركزون على حياتهم المهنية في مقابل حياتهم الخاصة مع استعمال التكنولوجيات الحديثة كالهواتف النقالة للتقليل من الحدود الفاصلة بين حياتهم المهنية والخاصة، وهذا ما يوافق عليه مسيري المنظمات بشرط عدم تأثير ذلك على سيرورة العمل، وأخيرا يجد أفراد الجيل Y المؤهلين أن العمل الجماعي في فرق مهم جدا ويجب التخلص من الفردية في العمل.

7. **Sanséau, Matmati et Calamel, (2013)** : تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تطور وظيفة الموارد البشرية والأدوار الجديدة لمديري الموارد البشرية أوقات الأزمات عن طريق تحليل الدور الذي تلعبه هذه الوظيفة أثناء وبعد الأزمات من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية :

- كيف تؤثر الأزمة على سياسات الموارد البشرية في المؤسسة ؟ هل تتوجه هذه السياسات إلى اتخاذ تدابير دفاعية أو هجومية ؟
- كيف تتطور وظائف إدارة الموارد البشرية أثناء وبعد الأزمة ؟

- ما هي الآفاق المستقبلية لأدوار مدير الموارد البشرية في سياق ما بعد الأزمة « Post-Crise » ؟
 أجريت الدراسة بعد سنتين من الأزمة الاقتصادية والمالية لسنة 2008 في الفترة الممتدة ما بين شهر سبتمبر
 وديسمبر عام 2010، كان لهذه الأزمة أثر كبير على المؤسسات الفرنسية ومختلف وظائفها على رأسها وظيفة الموارد
 البشرية، كمرحلة أولى تم إجراء مقابلات دامت حوالي الساعة والنصف مع مديري الموارد البشرية لمجموعة
 مؤسسات من مختلف الأحجام في قطاعات مختلفة (مؤسسات التكنولوجيات العالية، الخدمات، الصيدلة
 ومؤسسات الخدمات الرقمية SSII)، أما المرحلة الثانية فتم إعداد استبيان إلكتروني حسب نموذج الأدوار الخمسة
 لمديري الموارد البشرية ل: Ulrich & Brockbank, (2010)، وتم توزيعه على 500 متخصص في وظيفة الموارد البشرية
 والذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية التي يتراوح عدد عمالها ما بين 50-2000 فرد، تم استرجاع 110 استبيان
 موزعين كما يلي : مدراء المؤسسات 8,2%، مديري الموارد البشرية 40%، مسؤولي الموارد البشرية 39,1%، المكلفون
 بالتكوين وتسيير الموارد البشرية 12,7%.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الأزمة الاقتصادية قد أثرت على السياسات العامة للمؤسسة بنسبة
 53,6%، كما أثرت على سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بنسبة 47,3% وأثرت على نشاطات وممارسات
 إدارة الموارد البشرية بنسبة 42,7%، وقد أثرت الأزمة أيضا على نشاطات مدير الموارد البشرية بنسبة 51,8%، وعكس
 ما توقع الباحثون فإن سياسات إدارة الموارد البشرية توجهت نحو اتخاذ تدابير هجومية للتخفيض من حدة الأزمة
 ومواجهتها إذ أن 57,3% من مديري الموارد البشرية توجهوا نحو التعجيل في حركية الموظفين، كما تم اتخاذ بعض
 التدابير للتكيف مع سياق الأزمة كتخفيض ساعات العمل، أنماط جديدة لتسيير التكوين والتأجير.

توصل الباحثون كذلك إلى نتيجة مفادها أن أدوار مديري الموارد البشرية تطورت بعد تجاوزها للأدوار التقليدية
 أثناء الأزمة واتجهت نحو الأدوار الاستراتيجية، إذ أن 56,4% من مديري الموارد البشرية توجهوا نحو دور مرافق
 التغيير، وما نسبته 59,1% توجهوا نحو دور مرافق الأفراد، كما توصل الباحثون إلى أن مديري الموارد البشرية قد
 ضاعفوا جهودهم في الفترة ما بعد الأزمة وتم تعزيز أدوارهم الاستراتيجية، إذ أن 76% من مديري الموارد البشرية
 توجهوا نحو دور الشريك الاستراتيجي في الفترة ما بعد الأزمة .

جاءت توقعات الباحثون في محلها، فحسب آراء وتوجهات المختصين في الموارد البشرية فإن الوظيفة محل
 الدراسة عرفت لامركزية في نشاطاتها ومهامها وتوجهت نحو الدور الاستراتيجي، ليتقاسم بذلك مديري الموارد البشرية
 المهام، الأدوار واتخاذ القرارات مع مسيري المستويات الأولى في المؤسسات الاقتصادية الفرنسية.

8. Ait Razouk et Bayad, (2010) : إن الهدف من هذه الدراسة هو مضاعفة البحوث المتعلقة بالموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية :
 هل هناك ممارسات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة
 1998-2005 ؟ وما هي العوامل التي يمكن أن تفسر تطبيق هذه الممارسات في المؤسسات محل الدراسة ؟
 لغرض إجراء الدراسة تم تحليل البيانات الطولية (Données longitudinales) ل : 388 مؤسسة صغيرة
 ومتوسطة فرنسية خلال الفترة المذكورة بالاعتماد على معطيات بحوث REPONSE (العلاقات المهنية ومفاوضات

المؤسسة) التي تم إجراؤها من طرف مديرية التنسيق للبحوث والدراسات والإحصائيات (DARES) مع الشركة الفرنسية لاستطلاعات الرأي والتسويق (BVA) عن طريق مقابلات وجها لوجه مع مسؤولي المؤسسات ومجموعة من العمال وكذا ممثلي العمال لعينة تحتوي على 2978 مؤسسة فرنسية (من 20 إلى 499 فرد) في عام 1998، و2930 مؤسسة في عام 2005، اعتمد الباحثان على المعطيات التي قدمها مسؤولي المؤسسات فقط في كلا البعثين لأنها تضمن سلاسة وتناسق المعلومات عن تنظيم المؤسسات التي يحتاجها الباحثان لوصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الممارسات.

لتأكيد معطيات البحث تم الاعتماد على نظام تحديد دليل المؤسسات Numéro SIRET للوحة تحتوي على 388 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية في الفترة ما بين 1998-2005، حيث تم اختيار العينة على أساس الحجم من قطاعات مختلفة: 39% في قطاع الصناعات التحليلية، 15% في قطاع البناء والطاقة، 14% في قطاع التجارة، 10% في قطاع النقل، 12% في قطاع الأنشطة المالية و10% في قطاع العقارات.

تم تحديد متغيرات تفسر ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية GSRH وتم تقسيمها إلى خمسة مجموعات، إذ توصل الباحثان إلى أن 54,73% من المؤسسات تمارس وظائف تنظيم العمل (توصيف المهام، المراقبة)، و33,67% من المؤسسات تمارس وظائف إدارة الكفاءات (التدريب، مقابلات مع الإطارات وغير الإطارات، العلاقة بين التكوين والترقية)، كذلك 24,69% من المؤسسات يطبقون مبدأ الزيادة في الأجور، و35,17% يمارسون وظائف التحفيز (الزيادات الفردية، المنح والعلاوات الفردية والجماعية) وأخيرا 43,85% من المؤسسات يمارسون وظائف المشاركة، المعلومات والاتصال، كما تم ترتيب المؤسسات حسب ممارستها لوظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الفترة 2005-1998 وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات (إدارة الموارد البشرية الإدارية، المختلطة hybride، الاستراتيجية)، ليتم بذلك بناء مصفوفة لتطور هاته المؤسسات فيما يخص ممارستها لوظائف الموارد البشرية وانتقالها من مجموعة لأخرى.

توصل الباحثان في الأخير إلى نتيجة مفادها أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطور ملحوظ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية خلال هاته الفترة، غير أنها تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات كي تستطيع هاته المؤسسات الصمود أمام المنافسة العالمية.

9. APEC et Liaisons Sociales, (2009) : الغرض من هذه الدراسة هو متابعة تطور وظيفة الموارد البشرية

في المؤسسات الفرنسية، وذلك على أساس الاهتمامات ذات الأولوية لمديري الموارد البشرية من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية :

- ما هي أهم العناصر التي تميزت بها وظيفة الموارد البشرية في العشر سنوات الأخيرة ؟
- ما هي الممارسات الحالية للموارد البشرية التي هي تحت تأثير الأزمة اليوم، وكيف ستكون بعد الخروج من الأزمة؟
- كيف سيكون تطور هذه الوظيفة في السنوات القادمة، وما هي أولوياتها ؟

للإجابة عن هذه التساؤلات تم إجراء الدراسة عن طريق الهاتف في جوان 2009 مع 400 مدير موارد بشرية في المؤسسات الفرنسية (50% للمؤسسات التي تحتوي على أكثر من 500 فرد، 25% للمؤسسات التي يتراوح عمالها ما

بين 50 و199 فرد، وكذا نسبة 25% للمؤسسات التي أفرادها ما بين 199 و299) بعد إعداد 15 سؤال وإجراء المكالمات مع مديري الموارد البشرية تم تحليل الإجابات عن طريق أشكال بيانية مختلفة تبين توجهات الفاعلين والنسب المئوية للممارسات التي هي في تطور منذ عشرة سنوات ورصد توقعاتهم حول أولويات إدارات الموارد البشرية في الفترة ما بعد الأزمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن وظيفة الموارد البشرية في العشر سنوات الأخيرة تميزت بتطور تنظيمات وقوانين العمل ما أثر كثيرا على ممارسات هذه الوظيفة خاصة في المؤسسات التي عدد أفرادها أقل من 500، إضافة إلى أن التطور التكنولوجي، قانون 35 ساعة والتوظيف هي أبرز العوامل التي واجهتها إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة، أما عن المؤسسات المتوسطة والكبيرة فإدارات الموارد البشرية فيها تأثرت بعوامل داخلية أهمها : احترافية الموارد البشرية إضافة إلى تسيير الكفاءات وبدرجة أقل عاملي العلاقات الاجتماعية والتأجير.

- كما توصل البحث إلى أن 92% من إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الفرنسية تأثرت بالعامل القانوني، و86% منها تأثرت بالبيئة الاقتصادية، إضافة إلى 79% منها تأثرت بالتطور التكنولوجي، 75% تأثرت بالتغيرات الداخلية التي حدثت على مستوى مؤسساتها، وأخيرا 68% كان تأثير سوق العمل عليها كبير و57% منها تأثرت بمتغيرات المجتمع (أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية، شروط العمل، الضغوطات، التوافق بين الحياة المهنية والخاصة، اختلاف العقليات، العولمة، النمو الديمغرافي ... الخ).

- توصل البحث كذلك إلى أن أولويات إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الفرنسية أثناء الأزمة تمثلت في تطوير الكفاءات الداخلية، تحسين وظيفة الموارد البشرية، توظيف المزيد من المتعاونين، تحسين البيئة الاجتماعية والاتصال الداخلي، وأخيرا تطوير العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين. كما تم التوصل إلى أن هذه الأزمة غيرت من ممارسات إدارات الموارد البشرية بنسبة 68% في المؤسسات الفرنسية محل الدراسة .

- أما عن آفاق وظيفة الموارد البشرية مستقبلا فإن 50% تقريبا من مديري RH يروا بأن تطبيق ممارسات هذه الوظيفة سيعود كما كان عليه الحال في فترة قبل الأزمة، أما النصف الآخر فيرون بأن هذه الوظيفة ستزيد من تطورها ولن يعود أي شيء كما في الماضي، وأن أولويات هذه الوظيفة في المرحلة القادمة (03 إلى 05 سنوات) ستكون مركزة على تطوير الكفاءات وتحسين تسيير الموارد البشرية عن طريق ضمان اتصال داخلي فعال بهدف توجيه إدارة الموارد البشرية نحو الإدارة الاستراتيجية، تحفيز الأفراد و تسيير التغيير.

- توصلت الدراسة في الأخير إلى أن أهم التحديات التي تواجه هذه الوظيفة في المؤسسات الفرنسية مستقبلا هي : المشاركة الفعالة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بنسبة 95%، إضافة إلى تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكذا اكتساب الخبرة في قيادة التغيير بنسب متفاوتة.

10. Scouarnec, (2005) : يعتبر هذا البحث بمثابة دراسة استشرافية حول وظيفة إدارة الموارد البشرية،

تهدف إلى الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية :

كيف ستكون مهن الموارد البشرية في الغد ؟ وفي أي سياق تنظيبي ستتطور ؟ بأي الكفاءات ؟ لأي مهام ؟

بأي فريق عمل ؟ وبأي أدوات ؟

تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة من 523 مدير الموارد البشرية، يتضمن هذا الاستبيان ستة محاور تتعلق بـ : الحدود الداخلية لوظيفة الموارد البشرية مستقبلا، إطار العمل مستقبلا، سلوك الموظف في الغد، قيمة مدير الموارد البشرية مستقبلا، الملفات المفتاحية لوظيفة الموارد البشرية مستقبلا وأخيرا مسار مدير الموارد البشرية مستقبلا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أغلبية مديري الموارد البشرية يجمعون بنسب متفاوتة على أن وظيفة الموارد البشرية ستكون عالمية مع مواصلة إخراجها لبعض الأنشطة إضافة إلى أنها ستقوم بالاستثمار أكثر فأكثر في منطقتي « Tout DRH » و « Tout Informatique »، إضافة إلى توجهها نحو تفهم السلوك الجديد للموظف، أما عن مدير الموارد البشرية فسيكون مهندسا للاستراتيجية ومديرا للمسؤولية الاجتماعية، مطورا للكفاءات، مراقبا للتسيير ومسيرا للأجور الفردية مع ضمان متابعة لتكوين : " نفسي-اجتماعي-إداري"

11. Montupil, (2004) : هدفت هذه الدراسة إلى وصف، تحليل ومقارنة تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية،

أدوار مديري إدارة الموارد البشرية ونماذج الإدارة في سياقات محددة ومختلفة في الفترة الزمنية الممتدة من 1996 إلى 2001 مع إظهار لماذا وكيف حدثت مختلف التغيرات وكذا الدور الحاسم للفاعلين في هذه التغيرات.

تم إجراء دراسة نوعية ومقارنة من خلال دراسة حالة كل من مؤسسات الاتصالات البلجيكية وجمهورية التشيلي ودراسة جزئية لحالة المؤسسات الفرنسية لغرض التأكد من بعض المتغيرات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة في كل مؤسسة إضافة إلى دراسة الوثائق الداخلية للمؤسسات وتحليلات الصحافة في كل بلد.

توصلت الدراسة إلى استخلاص أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين تطور هذه الوظيفة في مختلف السياقات، فكانت الأولى تتمثل في أن أغلبية المؤسسات قامت برفع المستوى التكنولوجي عن طريق الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إضافة إلى التوجه القوي لإخراج بعض أنشطة الموارد البشرية، ومن خلال استخدامها لهذه التكنولوجيات الحديثة تم ملاحظة تطور غير عادي في فعاليتها، إنتاجيتها إضافة إلى تحقيق مكاسب مالية، ومع ذلك أسفر ذلك عن نقص كبير في الوظائف وكثافة عالية في العمل تصل إلى 50-55 ساعة في الأسبوع، مرونة أكبر في العمل وزيادة الضغوط المهنية، توصل الباحث كذلك إلى عدم وجود فرق تكنولوجي كبير من حيث إدارة المعارف، إدارة الموارد البشرية في السياقات الثلاث بل الاختلاف يكمن في طريقة العمل، أما على مستوى الإدارة كان هناك تطور ملحوظ نظرا للنتائج المحققة في السياقات الثلاث من خلال الإدارة التشاركية، المرونة التنظيمية والرقمية، دوائر الجودة، التمكين وطرق التدريب الحديثة، أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية فتميزت بالطابع الفردي، تطوير أداء الفريق عن طريق التدريب الذاتي l'Autoformation، إدارة الكفاءات، قابلية الاستخدام.

كما توصل البحث كذلك إلى أن تغير ممارسات الموارد البشرية في السياق البلجيكي تعتمد على النموذج التقليدي Modèle Conventionnaliste، أما في السياق التشيكي في هي تعتمد على النموذج الفردي Modèle Individualisant. أما فيما يخص تطور أدوار مديري الموارد البشرية في السياق البلجيكي يمكن القول أنها لم تتطور أو بمعنى أصح تطورها بطيء جدا كونها بقيت تتمحور حول دور "عون إداري AA" على عكس ذلك فنجد أن دور مدير الموارد البشرية في السياق التشيلي تطور بشكل ملحوظ ليمثل دور "خبير عملياتي EO" ليقى دور "الشريك الاستراتيجي PS" مرغوب فيه من طرف الفاعلين.

12. Boudrias, Savoie et Bareil, (2000) : هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الممارسات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية وكذا التطرق إلى مختلف العوامل التي تسهل أو تعيق تطبيق هذه الممارسات من خلال إجراء مقابلات (من 30 إلى 60 دقيقة) مع ثلاثة إطارات في 19 مؤسسة بمجموع 57 إطار (المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير مصلحة أخرى) في الفترة الممتدة من 22 نوفمبر إلى 20 ديسمبر 1999، تم استخدام نموذج "D.Ulrich" لتصنيف ممارسات الموارد البشرية وذلك للفت الانتباه حول : العدد والنوعية النسبية لهذه الممارسات، وبعد تحليل تفصيلي لمحتوى الممارسات تم تحديد أربع فئات تعكس مستوى التقدم المحرز في تنفيذ ممارسات هذه الإدارة وفقا للنموذج المذكور، إذ أن كل فئة تمثل سيناريو يستند على مستوى تطور هذه الممارسات ومواقف الإدارة لمواجهتها.

توصل الباحثون إلى أن 84% من المؤسسات تتجه نحو الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، إذ أن السيناريو الأول « A » كانت نسبته 42,1% ما يعني أن هذه المؤسسات قامت بتطبيق العديد من الممارسات المبتكرة لإدارة الموارد البشرية فعلا، أما السيناريو الثاني « B » فكانت نسبته 10,5% وهو يمثل المؤسسات التي هي بصدد تطبيق الممارسات الحديثة لإدارات الموارد البشرية حاليا، في حين أن السيناريو الثالث « C » بلغت نسبته 31,6% وهو يمثل جميع المؤسسات التي ترغب في التوجه نحو إدارة الموارد البشرية الحديثة، لكن لأسباب مختلفة لم تطبق بعد ممارساتها الحديثة، وأخيرا السيناريو الرابع « D » بنسبة 15,7% والذي يمثل المؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات ولا تعترف بأهمية التغيير مع استمرارها في تطبيق ممارسات إدارة الأفراد التي تتوافق مع نموذج يستند إلى الخبرة في علاقات العمل.

13. Haines et Arcand, (1997) : هدفت هذه الدراسة إلى تتبع تطور وظيفة الموارد البشرية في الفترة الممتدة من 1975 إلى غاية 1995، تم الاعتماد في ذلك على دراسة وتحليل محتوى الإعلانات الأسبوعية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لمدة 20 سنة لصحيفة « Carrières et Professions » في كندا، حيث تم تجميع 228 إعلان سنة 1975، 288 إعلان سنة 1985، ثم 180 سنة 1995، والتي تتضمن احتياجات واهتمامات المؤسسات بكل ما يتعلق بهذه الوظيفة، وهذا ما يساهم في تجنب نقائص المقابلات والاستبيانات، حيث تميزت فترة الثمانينات بانتقال "إدارة الأفراد" من نموذجها التقليدي إلى الجديد "إدارة الموارد البشرية".

تميزت سنة 1975 بشح الكفاءات حيث لاحظ الباحثان أن المؤسسات كان عندها صعوبة في إيجاد الكفاءات المطلوبة، ثم بدأ يتناقص ذلك مع مرور الزمن نظرا لتكوين الشباب في المجال وهذا ما أعطى للمؤسسات خيارات عديدة في اختيار أنسب المترشحين لشاغلي وظيفة الموارد البشرية، إضافة إلى ظاهرة تأنيث وظيفة الموارد البشرية بعد

زيادة عدد النساء المتخصصات في الوظيفة سنة بعد سنة، كذلك ما ميّز تطور هذه الوظيفة هو الاستخدام التدريجي لكلمة "الموارد البشرية" بدلا من "الأفراد"، إذ أن 6,6% من الإعلانات سنة 1975 كان يستعمل فيها كلمة : "الموارد البشرية" لتزيد هذه النسبة سنة 1985 وتصبح 49,6%، أما سنة 1995 فتميزت باختفاء شبه كلي لكلمة "أفراد" وتصبح نسبة المقالات المعنونة ب: "الموارد البشرية": 91,3% .

توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها أن أكثر الوظائف التي اكتسبت أهمية مع تطور وظيفة الموارد البشرية وزاد الطلب عليها بنسبة كبيرة خلال الفترة المدروسة هي : التكوين، علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية. ثم بنسبة أقل ما يتعلق بالتأجير، توصيف الوظائف، التخطيط والاتصال، إضافة إلى وظائف تم استحداثها سنوات التسعينات هي إدارة المسارات المهنية، إدارة أنظمة المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، توصل البحث كذلك إلى أن سنوات التسعينات تطورت أكثر فأكثر لتتوجه نحو الاستراتيجية وتكون هاته الفترة مرحلة تحول وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتظهر بذلك مصطلحات جديدة في قاموس هذه الإدارة : جودة الحياة المهنية، إدارة الكفاءات، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ

14. **Conner et Ulrich, (1996)** : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار محترفي الموارد البشرية في ظل ممارساتهم لوظائفهم، يسمح هذا التشخيص بمساعدة هؤلاء المحترفين على الفهم الجيد لكيفية خلق قيمة إضافية في منظماتهم، وكذا مساعدة المسيرين في تحديد أهداف واضحة وواقعية من مساهمة هؤلاء المحترفين، تمحورت أسئلة الدراسة حول:

- ما هي الأدوار التي يمارسها واقعيًا محترفي الموارد البشرية داخل مؤسساتهم للوصول إلى فعالية أكبر وتحقيق ميزة تنافسية.

- ما هي آثار هذه الأدوار على تطوير وظيفة الموارد البشرية ؟
للإجابة على هاذين السؤالين قام الباحثان بدراسة ميدانية في عدة دول أوروبية، حيث وُزعت استمارة أسئلة تحوي 40 سؤالاً على عينة مكونة من 256 فرداً (إطارات وسطى ومنفذين) في مؤسسات متوسطة وكبيرة، وكما توقع الباحثان، فقد كانت الإجابات تؤكد على أدوار "بطل الأفراد" و"الخبير الإداري" أكثر من تأكيدها على دوري "وكيل التغيير" و"الشريك الاستراتيجي"، وعليه خلص الباحثان إلى استمرار الدور التقليدي لمحترف الموارد البشرية في ظل محيط يسيطر عليه التوجه الاستراتيجي في خطاب محترفي الميدان.

15. **Gosselin, (1995)** : تحاول هذه الدراسة تتبع تطور وظيفة الموارد البشرية في الفترة الممتدة من 1978 إلى 1989 في مقاطعة كيبيك وكذا التحقق ما إذا كانت تصورات مدراء المؤسسات ومديري الموارد البشرية قد تغيرت خلال هذه الفترة من خلال ثلاث زوايا : مفهوم تطور إدارة الموارد البشرية، تطور تصورات الفاعلين، وتيرة نقل المعارف بين النظرية والتطبيق.

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى 145 مؤسسة (أكثر من 200 فرد) سنة 1978، أما في سنة 1989 فتمت الدراسة على مستوى 240 مؤسسة من نفس النوع، حيث تم توزيع استبيان على كل من مديري الموارد البشرية

DRH ومدراء المؤسسات DG يضم عدة مؤشرات لوظيفة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين ... الخ) وقد كانت نسبة الإجابة في 1978 تمثل 47,6% أما في سنة 1989 فكانت نسبة الإجابة : 44,5% .

توصل الباحث في الأخير إلى أن وظيفة الموارد البشرية تطورت ببطء شديد خلال هاته الفترة، إذ أن معظم إجابات مديري الأفراد سنة 1978 لم تتغير عن تلك الموجهة لمديري الموارد البشرية سنة 1989 رغم زيادة عدد الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة (أكثر من 500 فرد)، كما أظهرت النتائج أن مديري الموارد البشرية (في المؤسسات أكثر من 200 فرد) لسنة 1989 كان لهم تكوينا في التخصص وكانوا أكثر شبابا من سابقهم لسنة 1978، إذ أن 56,3% منهم يحوزون على شهادة في المجال، كما أن أبرز ما يميز ببطأ تطور هذه الوظيفة في مقاطعة كيبك هو أن سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ينفرد بها المدير العام DG، فقد أظهرت الدراسة أن 45% من مديري الموارد البشرية لا يستطيعون اتخاذ أي قرار يخص وظيفتهم دون الرجوع إلى المدير العام، لكن هذه النسبة تقلصت فيما بعد لتصبح 41,5% لنفس العينة المدروسة، غير أن هذا لا يمنع من الحديث عن التطورات التي مسّت هذه الوظيفة فيما يخص فلسفتها الجديدة في التسيير القائمة على أساس مشاركة الفرد، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية الجديدة والتي تهيئ وترافق الفرد أثناء عمليات التغيير، ليصبح مدير الموارد البشرية بذلك محرك هذا التطور رغم ما يواجهه من تحديات كتغيير العقليات.

سابعاً : هيكل الدراسة

تضمنت الدراسة خمسة فصول، حيث خُصص الفصل الأول لرصد مختلف تحولات وظيفة الموارد البشرية وعوامل تطورها، دور بعض المنظمات في ترقيتها، مهنها وأدواتها، تحدياتها وتوجهاتها المستقبلية.

أما الفصل الثاني فهو يُناقش أهم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من تخطيط للموارد البشرية، تحليل العمل وتوصيف الوظائف، توظيف، تكوين، تأجير، المسارات المهنية وتقييم الأداء... الخ

فيما يخص الفصل الثالث فقد تناول أهم الممارسات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من تمكين وتسويق للموارد البشرية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات واستشراف المهن، نظام أجر الكفاءات، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إدارة الموارد البشرية الدولية... الخ

الفصل الرابع يُوضح الإطار المنهجي للدراسة، ويُعالج مختلف المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، إضافة إلى تلخيص خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، منهجية وعينة الدراسة، فرضياتها، الأدوات والأساليب المستخدمة في البحث، طرق جمع البيانات وأخيرا الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

أما الفصل الخامس فهو يحتوي على مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل واقع الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومحاولة استشرافها عن طريق تحديد التوجهات المستقبلية لمختلف الفاعلين نحو أهدافهم، لنصل في الأخير الى تقديم بعض الاقتراحات علمًا تجد من يسعى لأخذها بعين الاعتبار ويُطبقها عمليا.

الفصل الأول

تحولات إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل :

يتوقف نجاح أي منظمة مهما كان نوعها (عمومية أو خاصة)، حجمها (كبيرة أو صغيرة) أو طبيعة نشاطها (صناعية، تجارية، خدمات... الخ) على نوعية مواردها البشرية وكذا نجاحها في إدارتها كونها مسؤولة عن تفعيل باقي موارد المنظمة باعتبارها العنصر المحرك لها، ويرجع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى العصور القديمة (الحضارة المصرية، الصينية، البابلية ... الخ) وازدادت أهميتها أكثر في العصر الحديث خصوصا بعد الثورة الصناعية و كذا المعرفية (عصر الرقمنة).

إن أي شاغل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر يجب عليه أن يدرك بأن الفرد العامل في المنظمة يسعى لتحقيق حاجات نفسية، اجتماعية... الخ يجب اشباعها على غرار الحاجات الفسيولوجية التي ركزت عليها النظريات الكلاسيكية -سواء سلم بذلك أو لا- وأخذ كل هذه الجوانب بعين الاعتبار عند اتخاذ لأي قرار.

بناء على ما سبق ذكره سوف نتطرق في هذا الفصل لعدة نقاط خاصة بطبيعة مجال وظيفة الموارد البشرية، ومختلف التطورات التي مسّت هذه الوظيفة، ثم مختلف التحديات التي تواجهها، وأخيرا التوجهات المستقبلية لهذه الوظيفة -اعتمادا على آراء العديد الباحثين في المجال-.

1. البعد المفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية :

قبل محاولة تعريف وظيفة "إدارة الموارد البشرية" يتوجب التطرق أولاً إلى كل عنصر من عناصر هذه الوظيفة

(الإدارة، الموارد، المورد البشري) كما يلي :

1.1. الإدارة :

عرفت "الإدارة" عدة محاولات لتعريفها، حيث يُعرفها "دونالد كلو DONALD CLOUGH" بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك. (غربي، قيرة وسلاطنية، 2007، ص 08) كما يعرفها "يوسف كافي" بأنها عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية بكفاءة وفعالية (كافي، 2014، ص13)، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها إدارة وفن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والوقت والمعلومات من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

2.1. الموارد :

تحتاج المنظمة لعدة موارد أساسية حتى تضمن بقائها واستمراريتها، بدءاً بالموارد المالية التي بدونها لا يمكن توفير الموارد الأخرى، إضافة إلى الموارد المادية المتمثلة في المكان والأجهزة والمواد ... إلخ، وكذا الموارد المعرفية والمعلوماتية التي تشمل كل المعارف والمعلومات الضرورية لعمل المنظمة، إضافة إلى الوقت إذ يعتبر مورد جد مهم بالنسبة لها، وأخيراً الموارد البشرية التي أضحت تمثل المحرك الرئيسي لكل الموارد سابقة الذكر بل وأهمها في منظمات الألفية الثالثة (السرعة، سنجق، 2015، ص19)، والشكل التالي يوضح مكانة وعلاقة المورد البشري مع باقي موارد المنظمة :

شكل 1-1 : مكانة المورد البشري بين موارد المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب.

3.1. الموارد البشرية :

يُقصد بها كل الأفراد العاملين بمنظمة ما (صابر، تعيلب، 2010، ص09)، تم التعاقد معهم بالنظر إلى مجموع كفاءاتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم وخصائصهم للقيام بمهام موكلة إليهم ومحددة حسب نوع الوظيفة مقابل راتب أو أجر، مكافآت، مزايا ... إلخ، كما يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها : مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستويات الإدارية وكذا في مساراتهم الوظيفية. (بن عيشي، 2012، ص77)

تشير الموارد البشرية إلى جميع المتعاونين في المنظمة، ويعبر هذا المصطلح عن الاستعمال الأكثر حداثة Plus récente وترددا Plus fréquente مقابل مرادفاته : رأس المال البشري، اليد العاملة، المستخدمين، الأفراد ... إلخ، غير أنه

لقي تعارضا ويتم الطعن فيه أحيانا parfois récusé من قبل بعض الباحثين الذين يرون بأن البشر Les êtres humains لديهم موارد Ont des ressources وليسوا بموارد في حد ذاتهم Ne sont pas des ressources، ليأتي بعد ذلك مصطلح المواهب Les talents والذي يطلق خاصة على الأفراد المؤهلين ذوي القدرات العالية Les hauts potentiels. (Herrbach, Mignonac et Richebé, 2009, p35)، حيث يمكن القول من خلال ما سبق بأن المورد البشري هو المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منظمة وذلك بإعطاء الصيغة الحركية لها.

4.1. إدارة الموارد البشرية :

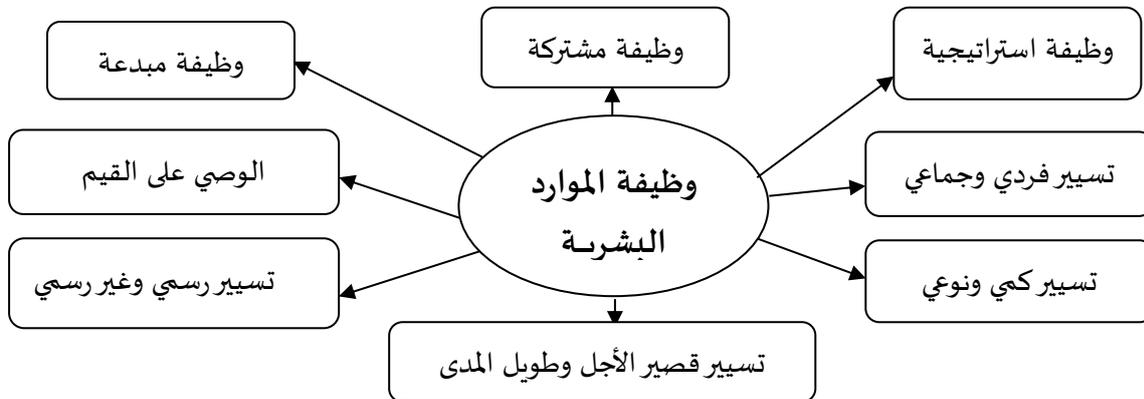
يعرفها "كروزي ومارتوري" بأنها : إدارة الأفراد في العمل داخل المنظمات (soulez, 2016, p19)، كما يمكن تعريفها أيضا بأنها : حياة المنظمة للأفراد اللازمين لها (الذين تحتاج إليهم) في الوقت اللازم (المناسب) (Lethielleux, 2016, p17)، وتعرفها "البرادعي" على أنها : جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد في العمل الإداري. (كافي، 2014، ص14)

تتمثل وظيفة الموارد البشرية في مجموع النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنظمة، وهي هيكل مكلف بإدارة المستخدمين، العلاقات الاجتماعية وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بشكل أكثر أو أقل تقاسما مع الرؤساء التدريجين. (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص345)

كما يتفق كل من (Thévenet et autres (2015) وكذا (Peretti (2015 مع (Mahé de Boislandelle (2015 في تعريف هذا الأخير لوظيفة الموارد البشرية، إذ تتكون هذه الوظيفة من جميع الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للأفراد وفرق العمل في المنظمات، وهي جزء من الإدارة العامة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق أنشطة عملية تخص كل من التصميم، التخطيط والتنسيق، وتتعلق هذه الأنشطة بإدارة التدفقات والهياكل الخاصة بالشغل، التأجير وإشراك الأفراد، إضافة إلى تحسين المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية وكذا الأداء الفني والاقتصادي. ولإكمال هذا التعريف يضيف كل من "Savall et Zardet" أن وظيفة الموارد البشرية تهدف إلى بناء وتطوير قدرات بشرية قادرة على الإنتاج، الإثراء والتكيف مع مختلف التغييرات التي تمس المنظمة. (Scouarnec, Poilpot-Rocaboy, 2016, p41)

إذ يتضح مفهوم هذه الوظيفة أكثر من خلال تبيان خصائصها في الشكل التالي :

شكل 2-1 : خصائص وظيفة الموارد البشرية .



المصدر: (Lethielleux, 2016, p28)

إن وصف هذه الخصائص يسمح لنا بمعرفة أهمية العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن هذه الأخيرة هي مسؤولة كغيرها من وظائف المنظمة عن تنفيذ الاستراتيجية العامة .

جدول 1-1 : وصف خصائص وظيفة الموارد البشرية .

الخاصية	وصفها
وظيفة استراتيجية	تشكل إدارة الموارد البشرية أحد دعائم الاستراتيجية العامة للمنظمة، فهي لا تقل أهمية عن وظيفة التسويق، المالية ... الخ، إذ أن مدير الموارد البشرية يكون مسؤولاً عن ضمان التنسيق بين استراتيجية المنظمة وخطط عمل مواردها البشرية .
وظيفة مشتركة	وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مشتركة، إذ أن المستويات الهرمية الوسطى (مسؤولي الورشات مثلاً) هي معنية بممارستها أكثر فأكثر إلى جانب مهامها المخولة إليها سابقاً، وذلك بهدف تمكينهم مع فرقهم، هذه المشاركة يمكن أن تكون داخلية كتنفويض بعض المهام لبعض المسؤولين كالمقابلة السنوية والتقييم، أو مشاركة خارجية كاللجوء إلى وكالات استشارية لتنظيم تكوينات متخصصة أو حصص تدريبية كتقنيات مرافقة المسيرين.
وظيفة مبدعة	تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مبدعة، فهي تحاول التكيف باستمرار مع بيئتها الداخلية (تطور الهياكل التنظيمية، العلاقات الاجتماعية...الخ) وكذا البيئة الخارجية (التطورات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية) عن طريق تطوير أدوات حديثة لمرافقة هذه التحولات.
تسيير فردي وجماعي	تنقسم وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى اتجاهين، الأول فردي والثاني جماعي، إذ أن مجموع الأفراد الذين يشكلون المنظمة يختلف عن الاتجاه الجماعي، فسياسة الأجور مثلاً يمكن أن تشمل بعض الإجراءات لتفريد الأجور (منح خاصة مثلاً)
تسيير كهي ونوعي	إدارة الموارد البشرية ك تخصص في مجال التسيير تهتم بكل ما هو كمي ونوعي، إذ أن مرونة الموارد البشرية تتركز أحياناً على جوانب كمية (عدد العمال الضروريين لشغل وسائل الإنتاج) وأحياناً أخرى تتركز على جوانب نوعية (الكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام) .
تسيير قصير الأجل وطويل المدى	إن عملية التنظيم تكون على المدى القصير، المتوسط والطويل، إذ أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تحدث التفاعل بين الإدارة والأفراد، فهي بذلك تطبق إدارتها على المديين القصير والطويل، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون قصيرة المدى عن طريق تنفيذ مهامها السريعة بغرض الحصول على نتائج بسرعة، والعكس أيضاً، يمكن أن تكون إدارتها على المدى الطويل إذا كانت سياساتها تتطلب وسائل مالية وبشرية ضرورية كتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
تسيير رسمي وغير رسمي	في كل العلاقات الإنسانية منها ما يكون رسمي وما هو غير رسمي، فالمنظمة لا تخرج عن هذا المنطق، من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تواجه كلا النوعين من خلال الشبكات الرسمية التي تكون عن طريق علاقات واضحة التأسيس ومعروفة بين الأفراد كالعلاقات الهرمية، وكذا الشبكات غير الرسمية والودية وبدون روابط هرمية مباشرة تسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات بسهولة .
الوصي على القيم الثقافية	إن ثقافة المنظمة هي بمثابة إسمنت التنظيم، فهي قيم مشتركة تنتقل ما بين الأفراد، فإدارة الموارد البشرية هي مسؤولة عن احترام هذه القيم داخل المنظمة، وخاصة للوافدين الجدد (العمال الجدد)، إذ أن نشر هذه القيم الثقافية هدفه الأول هو مساعدتها على الاندماج.

المصدر : (Lethielleux , 2016 , p26)

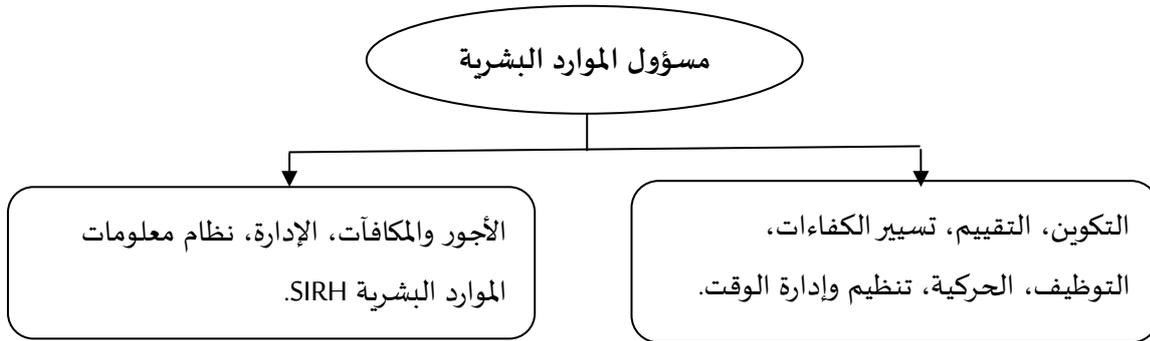
من خلال هذه الخصائص، تسعى إدارة الموارد البشرية التوجه نحو مفهوم "تعدد الكفاءات" Poly-Compétences، إذ أن شاغل هذه الوظيفة يتطلب منه أن يكون أحيانا : مفاوض، استراتيجي، أخصائي نفسي، مسير، متعدد اللغات أمام موجة العولمة، ومطالباً مع كل هذا بالتوفيق بين إرادة الإدارة العامة وطلبات ممثلي الأفراد.

5.1. الهيكل النموذجي لوظيفة الموارد البشرية :

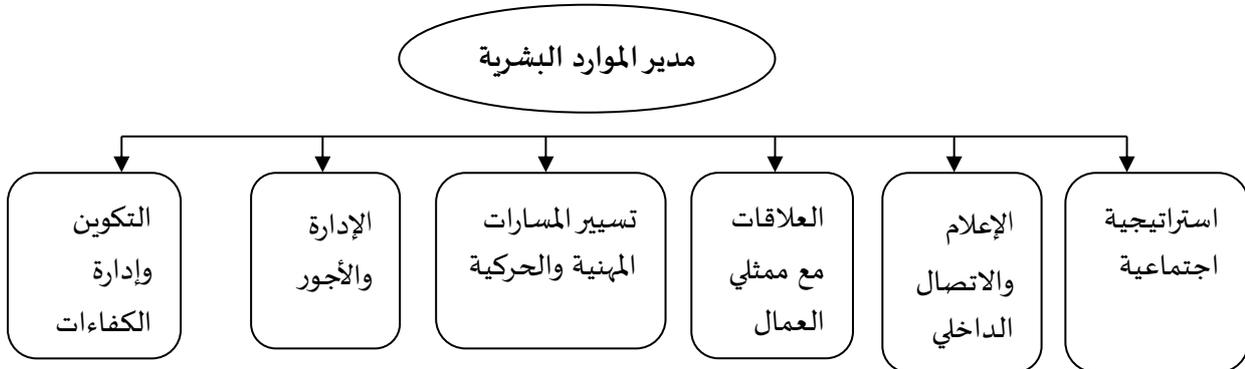
يختلف هيكل وظيفة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها اختلاف عدد الأفراد، والشكلين الآتيين يبينان هذا الاختلاف :

شكل 1-3 : نموذج لهيكل وظيفة الموارد البشرية

أ. هيكل الوظيفة لمنظمة أقل من 300 فرد



ب. هيكل الوظيفة لمنظمة من 2000 فرد



المصدر : (Moulette, Roques, 2014, p03)

2. أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية :

تشكل الموارد البشرية كنوز خفية بل حقيقية لدى أغلبية المنظمات، فهي تحدد مستوى أداء هذه الأخيرة، لذا فإن نجاح إدارة هاته الموارد لها أهمية بالغة، إذ تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والتأثير في استراتيجيتها ومشاريعها.

1.2. أهمية وظيفة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه بأن خلف كل منظمة ناجحة نجد إدارة موارد بشرية ناجحة في استراتيجيتها، سياساتها، وممارساتها والعكس كذلك، فهناك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (خاصة الاقتصادية) ونجاح إدارة أفرادها.

هناك العديد من الدراسات تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها، حيث أوضح تقرير تناول 100 شركة أمريكية ناجحة في أواخر القرن الماضي أن إدارات الموارد البشرية لهذه الشركات تتبع سياسات فعالة كإعطاء أهمية قصوى لسياسات الاستقطاب والاختيار وتطوير الكفاءات، إضافة إلى الاعتماد على مبدأ صناعة القرار بدءاً من المستويات الدنيا عوض اتخاذ القرار في المستوى الأعلى مباشرة وكذا الارتباط الوثيق لاستراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وفي دراسة أخرى شملت 785 مديراً في مطلع القرن الحالي، أجاب 92% منهم أن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمات، حيث تميزت هذه السياسات بالاهتمام المطلق بالفرد واعتباره أهم مورد في المنظمة وتكوينه المتواصل لتطوير كفاءاته والمحافظة عليه عن طريق رفع أجره وتحفيزه مع فتح جميع قنوات الاتصال الداخلي. (الموسوي، 2004، ص21)

كما ترتبط أهمية هذه الوظيفة بأهمية المورد البشري في حد ذاته، حيث تنبع هذه الأهمية من كونه يعتبر أهم مورد في منظمات الألفية الثالثة، إذ لا بد من توفر كفاءات جيدة قادرة على الأداء والعطاء المتميز، حيث يقول "بيتر دريكر" في هذا الصدد: "إن إدارة الأفراد وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للقائد المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمنظمات" (كافي، 2014، ص35)، وذلك ما يشكل لوظيفة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بكفاءات المنظمة التي يمكن وصفها بمصدر نجاح أو فشل هذه الأخيرة، حيث يلعب الفرد دور المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها وقدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. (الشرعة، سنجد، 2015، ص21)

إن محور اهتمام إدارة الموارد البشرية هو الفرد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، حيث يقدم الجهد الذي يبذله مُخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته، من هنا يمكن القول أن أهميتها تأتي من أهمية هذا الفرد الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق (رقام، 2014، ص21)، فقد أكد العديد من الباحثين أن المورد البشري المتمثل في رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في أن الإدارة الرشيدة لهذا الأخير تؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية وتحسين الإنتاجية مع تخفيض في التكاليف وبالتالي إمكانية تقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية، كما يعتبر هذا المورد من أكثر الموارد قيمة في القرن الحادي والعشرون لأن الموجود الفكري يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء ونجاح للمنظمات. (الشرعة، سنجد، 2015، ص23)

يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية زادت أهميتها بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها المورد البشري، والتي تشكل نوعاً من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع والتجديد ومن بناء استراتيجيات رابحة وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغير. (صالح، مبسوط، 2012)

لقد احتلت إدارة الموارد البشرية وما زالت تحتل أهمية كبيرة كحقل معرفي واسع، حيث اكتسب أهميته من خلال الحاجة إليه كتخصص يتضمن جميع جوانب هذه الوظيفة نتيجة لتوسعه الكبير في الآونة الأخيرة في مقابل التراجع التدريجي لمكانة بعض وظائف المنظمة والتي كانت تعتبر في الماضي وظائف رئيسية، إذ أن دراسة هذه الوظيفة تتيح للمتكون في المجال معرفة الطريقة المثلى لاستغلال الكفاءات الموجودة في المنظمة بشكل صحيح.

تأتي كذلك أهمية وظيفة الموارد البشرية من خلال تجنب المنظمة لكثير من المشكلات في حال ما إذا كانت سياسات مواردها البشرية فعالة وسليمة، إذ تتمثل هذه المشكلات في احتمال توظيف شخص غير مناسب للوظيفة وكذا عدم رضا الأفراد عن أجورهم وتدني فعاليتهم إذا ما كان تكوينهم المتواصل غير كافي أو غير فعال ما يؤدي ذلك إلى تراجع التزامهم الوظيفي، كما أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية قد توفر تكاليف باهضة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني معدلات الأداء وكذا في عدة قضايا قانونية قد يلجأ إليها الأفراد العاملون لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوات أو التطبيق غير السليم لإجراءات الصحة والسلامة المهنية ... الخ (كافي، 2014، ص 36)

2.2. أهداف وظيفة الموارد البشرية :

تتعدد وتتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية فهي ذات طبيعة استراتيجية تصب في نفس الغرض ألا وهو الهدف العام للمنظمة، وفي نفس الوقت نجدها تحقق الملائمة بين أهداف المنظمة في المدين القصير والبعيد (الإدارية، التنظيمية، الوظيفية، المرونة... الخ) وكذا أهداف تخص الأفراد العاملين، إضافة إلى مساهمتها بنسبة أقل في تحقيق أهداف اجتماعية - حسب الفارس سليمان خليل وآخرون - :

1.2.2. أهداف المنظمة :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق وضع الخطط والعمل على تنفيذها مع قيادة وتوجيه نشاطات الأفراد وراقبتها وذلك ما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة، إضافة إلى ضمان استمرار تدفق الكفاءات البشرية المتخصصة عن طريق الاختيار السليم للأفراد الأكفاء للعمل والمحافظة على استمرار رغبتهم في العمل، وكذا ولاءهم وانتمائهم مع ضمان الاستفادة القصوى منهم (الشرعة، سنجد، 2015، ص 38)، كما تعمل هذه الإدارة على إيصال سياساتها إلى جميع الأفراد وكذا المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات الأعمال، إضافة إلى قيادة عمليات التغيير في ظل تعددها وتنوعها وذلك ما يعود بالإيجاب على المنظمة من خلال التخفيف من مقاومة الأفراد لها.

كما تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تنفرد بها، حيث تسعى لبلوغ ذلك إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً والمطابقة بينها وبين المهام المطلوب منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة، وكذا توفير جو عمل جماعي محفز يساعد كل شخص على انجاز المهام الموكلة إليه بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد. (صالح، مبسوط، 2012)

ويتفق العديد من الباحثين (الكافي، الموسوي وآخرون ... الخ) أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة، هذه الأخيرة تنطوي تحت هدفين أساسيين : (الموسوي، 2004، ص21)

- الكفاءة : إذ تتحقق كفاءة أداء المنظمة كلما كانت قيمة مخرجات العملية الإنتاجية أكبر من قيمة مدخلاتها من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية.

- العدالة : يتوقف ذلك على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما تم مراعاة العدالة في العديد من الجوانب كالتوظيف، التكوين، التقييم والتحفيز... الخ كلما أدى ذلك إلى تحقيق رضا الأفراد، ويمكن قياس كل من كفاءة أداء المنظمة وعدالتها من خلال زاويتين : "المنظمة - الفرد".

إن الهدف الرئيسي لهذه الإدارة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية تتميز بالأداء الفعال والكفاءات العالية.

2.2.2. أهداف الفرد :

تحاول إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الفرد من خلال تحسين نوعية الحياة في العمل عن طريق إيجاد ظروف عمل جيدة تمكنه من أداء عمله بصورة جيدة وتزويد من إنتاجيته ومكاسبه المادية، وكذا إيجاد أفضل فرص العمل مع إمكانية ترقبته بعد تأهيله، إضافة إلى إتباع سياسات موضوعية في تحديد الأجور والمكافآت، الحوافز ما يؤدي ذلك إلى تحقيق رفاهيته وسعادته في العمل، وكذا سياسات تمنع سوء استخدامه وتفادي المهام التي تعرضه لمخاطر جسمية ونفسية مع توفير المتطلبات الصحية بما يتوافق والكرامة الإنسانية، كما يتوقع الفرد العامل وجود نظام ضمان اجتماعي وصحي جيد (كافي، 2014، ص40)، إضافة إلى الاهتمام بالأمال والتوقعات الفردية وحل مشاكل الفرد حتى وإن كانت غير مرتبطة بنشاطه وأخيرا إشباع رغباته وحاجاته.

3.2.2. أهداف المجتمع :

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المجتمع من خلال عدة عمليات أهمها إحداث التوافق والانسجام فيما بين القوانين والتشريعات والسياسات ومتطلبات الأفراد وإدارتهم، إضافة إلى حل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية ومساعدتهم، إشباع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق أهدافها الإنسانية. (الحريري، 2016، ص24)

كذلك على إدارة الموارد البشرية إيجاد الفرص المتاحة للعمل والمحافظة على شاغلها ما يؤدي ذلك إلى رفع مستويات المعيشة وتشغيل الأفراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما يحقق ذلك الرضا والرفاهية للمجتمع (السرعة، سنجق، 2015، ص39)، إضافة إلى تأمين الحماية لهم وتجنب استخدامهم غير السليم وتوفير الإمكانيات الحديثة للأفراد لتمكينهم من استخدام طاقاتهم وقدراتهم وكذا تحقيق نوع من التوازن بين الأجور والإنتاجية وأخيرا معالجة الآثار الاجتماعية الناجمة عن البطالة. (الفارس، شحادة ومباركة، 2000، ص13)

وبصفة عامة، يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تهدف إلى إحداث التوافق L'adéquation بين التوقعات والخصائص (الفردية والتنظيمية) والتي هي مختلفة بالضرورة، وكذا بين الأفراد والمنظمة في إطار هدف تحقيق الأداء، حيث تسعى هذه الوظيفة إلى أن تلعب دور الفاعل الاستراتيجي الذي يطور من أداء الفرق، إضافة إلى إثبات مصداقيتها Asseoir sa crédibilité من خلال التسيير الأمثل لأساسيات هذه الوظيفة (التوظيف، التكوين، التقييم... الخ)، وكذا تطوير رأس المال البشري في إطار الارتقاء بالرفاهية في العمل مع الحفاظ

على صورة المنظمة في الداخل من خلال تعزيز خصوصية ثقافتها وفي الخارج من خلال تعزيز جاذبيتها، وأخيرا دعم ومرافقة المسيرين و كذا تحفيز المتعاونين في تسيير التحولات التقنية، التنظيمية، البيئية والرقمية... الخ (Pennaforte, Guignard et Herbinier, 2018, p 04-05)

3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية على مستوى العالم :

برزت الكثير من الكتابات التي اهتمت بالخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية، فنجد بعض الباحثين يدرسون هذا الموضوع بشكل خاص مقتصرين على تطور هذه الوظيفة في بلد معين أمثال "Jean-Marie Peretti"، حيث حاول تقسيم هذا التطور في كتابه "Ressources Humaines" إلى أربعة مراحل في فرنسا كما يلي :

- المرحلة الأولى : منذ بداية ظهورها إلى غاية سنة 1944؛
 - المرحلة الثانية : مرحلة الثلاثين الراعدة (1944-1974)؛
 - المرحلة الثالثة : احترافية وظيفية الموارد البشرية (1975-2000)؛
 - المرحلة الرابعة : مدير الموارد البشرية كشريك استراتيجي (2000-2012).
- أما البعض الآخر "الحريري، العزاوي .. الخ"، فنجدهم يتناولون هذا الموضوع بشكل عام، إذ نجد الأول يضع تقسيم لمراحل تطور هذه الوظيفة في كتابه "إدارة الأفراد الحديثة" كما يلي : المرحلة الأولى 1900-1920، المرحلة الثانية 1920-1930، المرحلة الثالثة 1930-1940، المرحلة الرابعة 1940-1960، المرحلة الخامسة 1960-1970، المرحلة السادسة 1970-1980، المرحلة السابعة 1980-1990، المرحلة الثامنة 1990-2000، المرحلة التاسعة 2000-2007، المرحلة العاشرة 2008-2016 (الحريري، 2016، ص 47-48-49)، في حين اقترح الثاني تسلسلا زمنيا مفصل لمراحل تطورها على مستوى العالم في كتابه "تطور إدارة الموارد البشرية" كما يلي :
- المرحلة الأولى : إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع (ما قبل القرن 18 م)؛
 - المرحلة الثانية : إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية (أواخر القرن 18 – منتصف القرن 19)؛
 - المرحلة الثالثة : الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية (منتصف القرن 19 م - 1914)؛
 - المرحلة الرابعة : الحرب العالمية الأولى والتايلورية (1914-1927)؛
 - المرحلة الخامسة : حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932)؛
 - المرحلة السادسة : الحرب العالمية الثانية (1939-1945)؛
 - المرحلة السابعة : حركة العلوم السلوكية (1940-1950)؛
 - المرحلة الثامنة : إدارة الأفراد (1950-1980)؛
 - المرحلة التاسعة : إدارة الموارد البشرية (1980-2010).

في محاولة منا لإعطاء صورة عامة وواضحة للخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية كان لزاما علينا أن نوضح الجذور التاريخية لهذه الإدارة منذ القدم، ثم التطرق إلى مختلف المحطات التي مرت بها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة منذ بداية الثورة الصناعية كونها ذات ملامح واضحة وكذا في مختلف الدول المتقدمة عموما التي تأثرت بهذا التطور نتيجة لعوامل اقتصادية، اجتماعية وسياسية متشابهة.

1.3. المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل القرن 18م)

إن إدارة الموارد البشرية قديمة قدم الإنسان فقد ظهرت منذ الأزمنة الغابرة في تاريخ البشرية، وهناك عدة دلائل تشير إلى ذلك، حيث يؤكد "Bouchez G.P" على ذلك بقوله: "تعود ممارسات ونماذج تسيير الأشخاص إلى قديم الزمان من خلال مختلف الحضارات التي عرفت الإنسانية، وهي بدون شك تمثل أقدم مهنة في العالم" (رقام، 2014، ص 23)، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية تبين لنا كيف كان سيدنا نوح وسيدنا إبراهيم عليهما السلام ومن جاءوا من بعدهم سيّروا ووجّهوا عدد كبير من الأفراد والموارد ووصلوا إلى العديد من الأهداف المتنوعة، انطلاقاً من بناء سفينة نوح عليه السلام.

إضافة إلى ذلك عند سيادة المجتمع الإنساني القديم نظام الرق والعبودية، كان تعامل أرباب العمل مع الأفراد العاملين الذين يحتاجهم للعمل كوظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما يشتري إنساناً آخر (عبداً) ويبيعه إذا أراد ويستخدمه متى أراد، ويُعوضه إذا مات من دون الحاجة إلى تعويضه أو منحه أجراً أو تحفيزه أو تطويره أو الحفاظ عليه أو الاهتمام بحقوقه، لذا فرب العمل يشتري المورد البشري ويبيعه كأى شيء مادي آخر. (الطائي، الفضل والعبادي، 2006، ص 55)

تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكذا غموض نشاط إدارة العنصر البشري، فقد كان هذا الأخير ينشئ تجمعاته لغرض الزراعة أو الصيد... الخ بشكل عفوي وغير منظم.

كما أن الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية، اليونانية، حضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية، كلها تشهد بما حققت من نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة المطبقة في قيادة الشؤون السياسية، في شق الطرق والبنائات الضخمة، وتطوير أنظمة المحاسبة وما إلى ذلك، إضافة إلى ظهور نماذج إدارية وتنظيمية متقدمة في حضارة الصين القديمة توجت ببناء سور الصين العظيم، حيث عرف أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأصلاح، وهو إجراء استباقي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين، كما برز الاهتمام بالإدارة بشكل واضح في الحضارة البابلية التي كانت من أهم نتائجها "مسلة حمورابي" التي تضمنت 282 مادة لواجبات الأفراد وحقوقهم تعالج مختلف شؤون الحياة الاقتصادية والاجتماعية. (العزاوي، جواد، 2010، ص 64)

كما اتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة، والتأكد من أهمية اختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك ضماناً للقيام بأعباء تلك الوظيفة، إضافة إلى وضع بعض أسس دراسة الحركة وتحديد أجر الوظيفة حسب أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى، كما يرجع الفضل إلى "أفلاطون" في تحديده لفكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها، والفصل أيضاً بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار والسلطة التنفيذية التي يقع عليها تنفيذ هذا القرار (بوهزة، 2004)، كما لا ننسى أيام الفراعنة حيث ظهر الاهتمام بسياسات الاختيار والتعيين والعلاقات الإنسانية وتحليل الوظائف وتوصيفها وكذا تحديد شروط شاغل الوظيفة، ونظم الاختبارات الشفوية، إضافة إلى الدولة الأشورية التي اهتمت بسياسات الأجور ونظام الحوافز والمكافآت. (عامر، 2003، ص 18)

كانت للحضارة العربية الإسلامية تأثيرها وإسهاماتها الكبيرة في هذا المجال من خلال فلسفتها، قيمها وتوجهاتها، حيث تضمن الفكر الإسلامي صورا عديدة لأفكار ومبادئ نظرية ذات مردود طيب على أداء الأفراد صالحة لكل زمان ومكان، يمكن ذكر بعض الأمثلة منها -على سبيل المثال لا الحصر- تتمثل في مبدأ الشورى لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى، الآية 38)، كذلك قوله تعالى: "وشاورهم في الأمر" (سورة آل عمران، 159)، إضافة إلى مبدأي العدالة والمساواة لقوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء، الآية 58) ولقوله صلى الله عليه وسلم: "الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا أبيض على أسود إلا بالتقوى" (حديث شريف)، وكذا مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله وباليوم الآخر" (سورة النساء، الآية 59)، ومبدأ الاختيار السليم للقادة لقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا ولي الأمر لغير أهله فانتظروا الساعة" (حديث شريف)، إضافة إلى مبدأ الحوافز لقوله تعالى: "ولكل درجات مما عملوا وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون" (سورة الأحقاف، الآية 19)، وكذا مبدأ التعامل مع المرؤوسين، إذ وجب على القائد أن يتحلّى بعدة صفات كالقدوة الحسنة، الرحمة والعفو عند المقدرة لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تقولون مالا تفعلون، كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون" (سورة الصف، الآية 02-03) ولقوله صلى الله عليه وسلم: "أنكم لا تسعون الناس بأموالكم ولكن يسعونكم بسط الوجه وحسن الخلق" (رواه البيهقي)، وأخيرا مبدأ الرقابة لقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن وجدتم فيا اعوجاج فقوموني". (islamacademy.net)

عن طريق الإدارة الرشيدة للموارد البشرية آنذاك استطاعت الأمة الإسلامية أن تمتد من الخليج إلى المحيط لتتوغل في كل من أوروبا وإفريقيا وآسيا، كل ذلك بفضل موارد بشرية بنيت كفاءاتها على العقيدة الإسلامية. (بوهزة، 2004)

لمست إدارة الموارد البشرية تغيرا طفيفا في طبيعة العلاقة بين رب العمل والأفراد العاملين معه في نظام الطوائف خاصة والصناعات المنزلية، حيث برزت فئة الحرفيين وكذا الصناعات والطوائف، هذه الأخيرة تتشكل من مجموعات، كل مجموعة تحتكر حق ممارسة مهنة معينة في منطقة معينة، هذه المجموعات مكونة من معلم وأجير متدرب، حيث تميزت هذه الفترة بنظام الأجر المحدد وفقا لساعات العمل، ومع تطور هذه الحرف والصناعات البسيطة بدأ الاهتمام بالفرد كمورد بشري من خلال ظهور فئة المساعدين الذين يؤهلون بغرض سد فراغ الحرفيين إذا اقتضت الحاجة كحالات المرض أو الشيخوخة أو حتى الموت.

ونظرا لعدة أسباب أهمها عدم وجود برامج تأمين وقواعد تصنيف مستويات التأهيل، قامت هذه الطوائف بتطوير نظام التلمذة الصناعية-Apprenticeship- لتأهيل الحرفيين مع الأخذ بعين الاعتبار شروط التلمذة والتي تشمل حقوق وواجبات كل من المعلم وتلميذه، وغالبا ما كان هذا الأخير يعمل من دون مقابل في المراحل الأولى لتعلمه على أن يحصل في آخر مرحلة على شهادة اعتراف من معلمه (مدرّبه) على امتلاكه مؤهلات ممارسة الحرفة (الطائي وآخرون، 2006، ص 56)، كل هذا كان يحول لعدم وجود الحاجة إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية نظرا لتميزها

بالبساطة خاصة مع صغر حجم المنظمات في هذه المرحلة والعلاقة المباشرة التي كانت تسود بين العاملين محدودي العدد ورب العمل الذي يتولى العمل بنفسه.

لم تعرف هاته الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للأفراد بالمنظمات إلا في حالات نادرة جدا.

2.3. المرحلة الثانية : مرحلة الثورة الصناعية (من منتصف القرن 18 م إلى بداية القرن 20م)

كان لظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ميلادي أثر كبير على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في معظم الدول الصناعية الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية بوجه خاص، حيث ظهرت أساليب تكنولوجية جديدة تعتمد على الاستخدام المكثف للألات بدلا من الأفراد في إنجاز الأعمال العضلية، إضافة إلى تطور النظام الحرفي إلى نظام المصنع الكبير الذي تميّز بكبر حجمه وانفصال الملكية عن الإدارة، وكذا ظهور النقابات العمالية، ما أدى إلى ظهور الحاجة إلى ما يُسمى بالمدير المحترف.

حيث تم بذل عدة محاولات كانت على شكل كتابات اهتمت بالموارد البشري داخل مكان العمل محاولة وضع إطار لعملية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمات (المصانع إن صح القول)، بداية من كتاب "آدم سميث" سنة 1776 بعنوان: "بحث في أسباب وطبيعة ثروة الأمم" الذي لفت الأنظار من خلال تخصيصه الفصول الثلاثة الأولى من كتابه لمفهوم التخصص وأهمية تقسيم العمل المتمثل في قيام عدد من الأفراد العاملين بممارسة النشاطات اللازمة لإنتاج السلعة بدلا من قيام شخص واحد بممارسة جميع النشاطات وحده، رغم أن هذا المصطلح قد استعمل لأول مرة حسب "G. Bernard" من طرف "B. De Mandeville" في نصوص تم تحريرها في النصف الأول من القرن الثامن عشر، ويعود الفضل طبعا في إثراء هذا المفهوم وإبراز مزاياه الاقتصادية والاجتماعية إلى "آدم سميث" (ثابتي وبندي، 2012، ص 41)، حيث لقيت هذه الأفكار قبولا لدى أرباب العمل وتم تطبيقها على نطاق واسع، كما تم اعتبارها أساس التطورات التي حدثت في العصر الحديث خاصة في مجالي تبسيط العمل ودراسة الوقت.

وفي سنة 1812 جاء كتاب المصلح الاجتماعي "روبرت أوين Robert Owen" تحت عنوان: "محاولات في مبدأ تكوين الطبع البشري" الذي نادى بضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع (الطائي وآخرون، 2006، ص 56)، وكرجل أعمال بدأ بتطبيق أفكاره في تحسين أحوال العمال في مصنع الغزل الذي كان يديره في إسكتلندا من خلال خفضه لساعات العمل من 17 سا إلى 10 سا يوميا، وامتناعه عن تشغيل الأطفال دون العاشرة وكذا إنشاء مدارس مخصصة لتعليم أبناء عمال المصنع، وكذا إلغاء نظام الغرامات الذي كان سائدا في المصانع في تلك الآونة. كل هذا جاء في محاولة منه لإصدار ما يسمى بقانون المصانع، إذ سُمي من طرف الكثيرين بعد ذلك بـ: "أب إدارة الأفراد" "The Father of personnel management" (الفارس، شحادة ومباركة، 2000، ص 10)

أما في سنة 1832 جاء المهندس والرياضي "شارل باباج Charles Babbage" بكتاب تحت عنوان: "اقتصاديات التصنيع واستخدام الآلات"، الذي حاول من خلاله إدخال الأساليب العلمية في الإدارة والتي تمثلت في طرق استخدام كل من: دراسة الزمن، نظام البحث والتطوير، دراسة البناء الإداري وتنظيم الإدارة، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكذا استخدام نظم دفع الأجور التشجيعية والحوافز، كما اتفق إلى حد بعيد مع آدم سميث حول موضوع تقسيم العمل، وكانت معظم أفكاره مهدا لدراسات حركة الإدارة العلمية، إضافة إلى كتاب "أندرو Andrew" سنة 1835

بعنوان: "فلسفة التصنيع" الذي يتحدث فيه عن مبدأ النظام التدرجي للعمل المناسب للتصنيع، أي تقسيم العمل وجعله يتوافق مع القدرات الفردية المختلفة. (Séris, 1994, p101)

بالرغم من أنه كان ينظر للفرد على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة عن طريق تطويعها للقيام بحركات اقتصادية مُعدة ومدروسة مسبقا، إضافة إلى رداءة الظروف التي يعمل فيها العامل لساعات طويلة وبأجر ضئيل وكذا الرقابة المكثفة عليه، إلا أن هاته الفترة اعتبرت أولى المراحل التي تم الاهتمام فيها بالفرد داخل مكان العامل وتبلور أولى ممارسات الموارد البشرية الرسمية، حيث ظهرت المنفعة المتبادلة بين صاحب العمل والعمال، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية يقابله أجر أفضل للعاملين وأرباح أعلى لصاحب العمل، فتمكن الفرد بذلك من حل بعض المشاكل المتعلقة بالأجر وساعات العمل والمكافآت وبعض ظروف العمل من خلال انضمام كل فرد لنقابة تمثله وتدافع عن حقوقه، وقد نتج عن ذلك ما يسمى بـ : المساومة الجماعية « la négociation collective » كأسلوب للتفاوض الجماعي، يتم من خلاله مناقشة مشاكل العمال (الطائي وآخرون، 2006، ص56)، ما أدى ببعض المنظمات في بعض الدول الصناعية كالو.م.أ، بريطانيا، فرنسا وألمانيا استحداث وظائف جديدة تحت اسم : "أخصائي شؤون العاملين"، "السكرتير الاجتماعي أو سكرتير الرفاهية secrétaire de bien-être"، وذلك للتنبؤ بهذه المشاكل وإيجاد حلول لها قبل تفاقمها وتحقيق السعادة والرفاهية لهم، وأخيرا دمج أهداف المنظمة مع أهداف أفرادها.

ظهرت أولى محاولات الاهتمام بالأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية بعد حركات إصلاح نظام الخدمة المدنية « Civil Service » الذي كان مطبقا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث يمثل هذا النظام كل الأنشطة والوظائف التي يقوم بها الفرد في الجهاز الإداري المدني، كانت هذه الوظائف تقوم على أساس عدم الاستمرارية، فالموظف لا يعين لأكثر من أربع سنوات وبعد انقضائها يترك وظيفته ويعود إلى عمله بالقطاع الخاص، ما أدى ذلك لانعدام الحاجة إلى تكوين الأفراد، كما عرف الجهاز الإداري الحكومي نظام الغنائم «le Système des dépouilles»، فعند انتخاب رئيس أمريكي جديد يتم تفرغ الإدارات بصورة ميكانيكية وتملاً بأفراد من أنصار الرئيس الجديد، ما أدى إلى التغيير السريع للموظفين بآخرين غير مؤهلين، ليعجل ذلك بصدور قانون الخدمة المدنية عام 1883 والذي بموجبه تم إبعاد السياسة عن الإدارة وتشكلت لجنة للخدمة العامة « Civil Service Commission » مبدؤها الأساسي الاختيار السليم للموظفين قبل تعيينهم. (درة، الصباغ، 2008، ص39)

تميزت السنوات الأخيرة لهذه المرحلة بسن عدة قوانين متعلقة بالعمل، كقانون 1841 الذي يمنع عمل الأطفال، قانون عقود التلمذة الصناعية 1855، ثم قانوني عمل المرأة والطفل 1874 و1891، وكذا قانون 1884 الذي يعترف بالنقابات، وقانون 1898 المتعلق بحوادث العمل، ثم قانوني مدة العمل 1900 و1905، ليتوج كل ذلك بإصدار قانون النظافة والأمن الصناعي 1913 بفرنسا. (Peretti, 2013a, p 07)

تجدر الإشارة إلى وظيفة إدارة الأفراد لم يتم تشكيلها رسميا إلى حد الآن، غير أن جيناتها الأولى – على حد قول Weiss – تم ملاحظتها في المراكز الكبرى للإنتاج كمصانع Schneider du Creusot سنة 1874، البنوك مثل Le Crédit Lyonnais سنة 1879، ومع بداية القرن 20م في كل من Berliet و Renault سنة 1909، وكذا مع ظهور مصنع Javel سنة 1915 الذي يتشكل من 35000 فرد (Weiss, 2003, p22)، حيث تم هيكلة هذه الوظيفة واقعا بعد أن أصبح

صاحب المنظمة أو المصنع غير قادر على القيام بأعباء تسيير الأفراد لوحده ليتزامن ذلك مع الثورة الصناعية من خلال مختلف التطورات التي عرفتها ليتم بذلك تحديد مستقبلها التنظيمي.

3.3. المرحلة الثالثة : مرحلة ولادة وظيفة الأفراد وتطورها (من بداية القرن 20م إلى سنوات السبعينات)

عرفت هذه المرحلة العديد من التحولات في مجال الاعتناء بالأفراد من خلال ما جاء به "فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor" من مبادئ تنظيمية موضحا إياها في كتابه عام 1911: "الإدارة العلمية للمؤسسات"، من خلال مشروع تم تسميته بـ: "التنظيم العلمي للعمل OST"، حيث يطرح هذا الأخير أربعة مبادئ أساسية قابلة للتطبيق في كل أنواع النشاط البشري تمثلت فيما يلي : تقسيم عمودي للعمل «Division Verticale» بين الوظائف الإدارية والفنية (الفصل بين القيادة والمنفذين)، وكذا تقسيم أفقي للعمل «Division Horizontale» من خلال تخصيص المهام وتفتيت العمل قصد البحث عن أحسن طريقة لاستغلاله، إضافة إلى الاختيار العلمي للعمال مع تدريبهم أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب «The right man in the right place»، وأخيرا ضرورة تناسب أجره العامل مع مردوده والإشراف على أداء العمل. (Arnaud, Champenois, Naschberger et Naulleau, 2013, p 08)

إن الفكرة الأساسية للمشروع التايلوري (التايلورية نسبة إلى إسمه) أن ثمة طريقة مثلى واحدة «One best way» لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية تتلخص في ترتيب توالي حركات العامل الضرورية وتحديد وقت مضبوط لإنجاز كل حركة، توصل إليها تايلور من خلال سلسلة تجارب أجراها مع أنصاره وتلاميذه ممن تبناوا فكرة الإدارة العلمية للمؤسسات وساهموا في تطور هذا المشروع أمثال فرانك وليليان جليبرث Frank & Lilian Gilbreth، هنري جانت Henry Ganth، موريس كوك Morris Cook، تمثلت هذه التجارب فيما يلي : (ثابتي وبندي ، 2012 ، ص 205)

- تجربة تحميل وتفريغ سبائك الحديد في شركة Bethlehem Steel Co في بنسلفانيا؛
- تجربة إمكانية إيجاد علم خاص بالجرف في مصانع الفولاذ؛
- تجربة بناء جدران من الأجر للزوجان "فرانك وليليان جليبرث"؛
- تجربة مراقبة الكريات الفولاذية لصناعة الدراجات الهوائية.

عرفت المبادئ التايلورية أول تطبيق فعلي لها عام 1914 في شركة Ford لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال خلق مؤسس هذه الشركة "Henry Ford" إدارة للمستخدمين Employment Department، حيث تهتم هذه الأخيرة باستقطاب واختيار وتوظيف الأفراد وتحديد أجورهم، وكذا دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة إضافة إلى التفاوض مع النقابات العمالية، ما جعل بعض المنظمات الأمريكية والأوروبية أن تنشأ إدارة خاصة بالأفراد نتيجة لنجاح تجربة هذه الإدارة في شركة فورد.

كان لأعمال تايلور الأثر الكبير على إدارة الأفراد، حيث سمحت هذه الأعمال بتصميم تنظيم للعمل قائم على عنصر الزمن الضروري لإنجاز مهمة ما، إضافة إلى ربط نظام تصنيف الأعمال بدرجة تعقيدها ومستوى التأهيل المطلوب لدى الأفراد، حيث ظهرت بعض التسميات مثل : العامل المتخصص Ouvrier Spécialisé، العامل المؤهل Ouvrier Qualifié، عامل التحكم Agent de Maitrise، وأخيرا تخصص أكثر للمنفذين عن طريق التحليل العلمي للعمل ما نتج عنه التطبيق النظامي (الترجي) لوصف منصب العمل. (Lacono, 2008, p 31)

في تلك الفترة، تظهر إدارة الأفراد وكأنها إدارة لمناصب العمل، ففي النموذج "التايلوري-الفوردي" الفرد يشغل منصب عمل، هذا الأخير هو مصطلح تايلوري الأصل له أربع ميزات : ميزة الإلزامية prescriptive، إجرائية procédurale، فردية individuelle، الاستقرار la stabilité، حيث يبقى مفهوم المنصب إلى غاية اليوم يحتل مكانة كبيرة في إدارة الموارد البشرية. (Peretti, 2013a, p 07)

تزامن ظهور المشروع التايلوري مع قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914 م، حيث كان لهذه الحرب أثر كبير على الأفراد عموماً وبالتالي على إدارة الأفراد نظراً لعدة أسباب، أهمها توجه معظم الأفراد الشباب إلى ساحات القتال ما أدى إلى استخدام النساء في العمل بدلا من الرجال، وكنتيجة لذلك تم تسجيل نقص كبير في كفاءة هاته الفئة (النساء)، كل هذه الأسباب وغيرها فرضت على إدارة المصانع والشركات العمل على زيادة ساعات العمل وبذل جهود بشرية إضافية وبالتالي الزيادة في الأجور، وطبعاً لم يتم كل هذا إلا من خلال إدارة ناجحة للأفراد قادرة على إقناع النقابات العمالية بعملها. (العزاوي، جواد، 2010، ص66)

في حين كانت الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا تهتم بالنتائج المتوصل إليها من طرف "تايلور"، كانت هناك محاولات مهمة تتم في فرنسا من قبل المهندس "هنري فايول Henry Fayol"، حيث اهتم هذا الأخير بالتنظيم الشامل للمنظمة من خلال وضعه لنظرية عامة : "التنظيم الإداري للعمل OAT" اتضحت معالمها في كتابه : "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1917 م، عرض فيه دليل عام لإدارة المؤسسات يشتمل على أربعة عشر مبدأ، وكذا مختلف الوظائف التي تشكل منها المنظمة : الوظيفة الإدارية، التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية، الأمن، مركزاً بذلك على الوظيفة الأولى والتي تتضمن بدورها على خمسة عمليات: التنبؤ Prévoir، التنظيم Organiser، القيادة Commander، التنسيق Coordonner والرقابة Contrôler. (Fayol, 1917, p 11)

وضع فايول لكل فريق عملي Groupe d'Opérations أو وظيفة أساسية قدرات مناسبة لها Capacités Spéciales، كل واحدة من هذه الأخيرة تعتمد على مجموعة من الصفات والمعارف، يمكن تلخيصها كما يلي :

- صفات جسمانية Physiques : الصحة، القوة ... الخ؛
- صفات فكرية (عقلية) Intellectuelles : الفهم، التعلم، الحكم، القوة والليونة الفكرية؛
- صفات أخلاقية Morales : الطاقة، الصرامة أو الحزم، شجاعة تحمل المسؤولية، المبادرة، البراعة، التفاني والكرامة؛
- ثقافة عامة Culture Générale : مفاهيم مختلفة غير متعلقة بالوظيفة الممارسة؛
- معارف خاصة Connaissances Spéciales : تخص الوظيفة الممارسة؛
- الخبرات Expériences : معارف ودروس مستخلصة من الوقائع. (Fayol, 1917, p 13)

تختلف أهمية كل عنصر من عناصر القدرات باختلاف حجم المنظمة، ما دفع "فايول" لوضع قيم تعبر عن الأهمية النسبية لكل قدرة لدى كل صنف من أصناف المستخدمين، وبالرغم من لهذه الطريقة من سلبيات كبعدها عن الموضوعية العلمية وكذا تسرعه في تعميم النتائج، إلا أن له الفضل في طرح مشكلة كفاءات الأفراد لأول مرة وتمييزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المنظمات. (ثابتي، بن عبو، 2009، ص88)

يتفق فايول مع تايلور في وجود تنظيم مثالي يتوجب تحديده والالتزام به (ثابتي، بندي، 2012، ص 87)، كما أن إدارة الأفراد لم يتم ذكرها كوظيفة مستقلة من طرف فايول، غير أنه تم إدخال بعض جوانبها في الوظيفتين الإدارية والأمن كالأمن والسلامة والصحة المهنية ... الخ. (Peretti, 2013b, p 08)

رُكزت نظرية التنظيم الإداري على التكوين كشرط أساسي لتطوير الأفراد من خلال حرصها على تعزيز القدرات الفنية والإدارية مع إعطاء هامش من المبادرة للأفراد والتأكيد على العمل الجماعي، كل هذا بهدف تشجيع روح المبادرة والابتكار في العمل، مع ضرورة تمييز الأفراد ببعض الخصائص كالخبرة العلمية، القدرات الفنية، المهارات الإدارية.

لم تقف بداية القرن العشرين عند هذا الحد من الإسهامات في مجال الاهتمام بالأفراد، حيث جاء الألماني "ماكس فيبر Max Weber" بما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، هذا الأخير يحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري وأثره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، إذ يعتبر هذا التنظيم الفرد أحد أهم عوامل النجاح وتحقيق الكفاءة بشرط توظيفه وترقيته على أساس الخبرة والشهادة العلمية (ثابتي وبندي، 2012، ص 87)، وذلك من منطلق أن معارف الفرد ضرورية للقدره على أداء وظيفة ما، إضافة إلى تطوير الأفراد وتكوينهم وخضوعهم لرقابة وإشراف المستويات العليا، وفي مقابل ذلك لم يترك هذا التنظيم للفرد أي مجال للمبادرة والابتكار.

على ضوء الانتقادات التي وُجّهت للتنظيم التaylorي وما استتبع ذلك من تقزيم لدور الفرد واعتباره كآلة وتدهور معنوياته وظروفه المادية ليصل به الأمر إلى تقييد الإنتاج وإتلافه وكذا غيابه وإضرابه عن العمل، ظهرت ردة فعل قوية تنتقد هذا الاتجاه، ومن هنا بدأ البحث عن حلول لمشاكل الأفراد، فجاءت حركة العلاقات الإنسانية بمختلف نظرياتها من 1924 إلى غاية 1960 لتفتح الباب أمام توجه جديد يعيد للفرد اعتباره الإنساني ويراعي احتياجاته النفسية-الاجتماعية، إذ يعتبر العالم الأسترالي "إلتون مايو Elton Mayo" ممثل هذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي أجراها فريقه في شركة Western Electric بهاورثن (شيكاغو)، حيث يمكن اعتبار هذه الأبحاث بمثابة الخطوة الأولى باتجاه التصور الإنساني للمنظمات وأسس العلاقات الاجتماعية (ثابتي وبندي، 2012، ص 89)، تمثلت هذه الأبحاث فيما يلي :

- تجربة الإضاءة لتحديد العلاقة بين قوة الإضاءة والكفاءة الإنتاجية للعمال؛
- تجربة جدول العمل بغرض دراسة التعب وآثار فترات الراحة وساعات العمل اليومية على أداء العامل؛
- تجربة العلاقة بين مقدار الأجر وكمية إنتاجية الفرد؛
- تجربة المقابلات الفردية لاكتشاف العوامل المؤثرة على معنويات الأفراد وأهم انشغالاتهم؛
- تجربة دراسة السلوك الاجتماعي وأثره على معدل الإنتاج.

أكدت مختلف هذه الأبحاث المتعلقة بظروف العمل والأوضاع المادية والنفسية والاجتماعية للعمال على أهمية العنصر البشري في محيط العمل، كما أبرزت أن التنظيمات غير الرسمية لها تأثير على أداء الأفراد أكثر من التنظيمات الرسمية، وأن الحوافز المادية لا تمثل العامل الوحيد لرفع أداء الموظفين ورضاهم عن العمل، إذ يجب الأخذ بالحسبان البعد النفسي-الاجتماعي (ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية) في خلق مناخ اجتماعي يساهم في تحفيز الأفراد ورفع أداؤهم، وهي حقائق كانت غائبة في الفكر التنظيمي الكلاسيكي (Arnaud et autres, 2013, p 10)، من هنا تظهر أهمية أثر هذه الأبحاث بحيث تحولت وظيفة الأفراد من منطلق الإنسان الاقتصادي Homo-Oeconomicus إلى

منطق الإنسان الاجتماعي Homo-Socius، وبالرغم من هذه التحولات عرف هذا الاتجاه محدودية كبيرة لا سيما في اعتبار المنظمة تنظيماً اجتماعياً، واتخاذ العلاقات الإنسانية مفتاحاً سحرياً لحل المشاكل الاجتماعية. (ثابتي، بن عبو، 2009، ص139)

توسّعت مهام وأعباء شؤون الأفراد في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية ما أدى ببعض المنظمات إلى إنشاء مصالِح خاصة بالأفراد، حيث قامت شركة Peugeot سنة 1936 بخلق مصلحة تحت اسم "إدارة اليد العاملة والعلاقات النقابية DMO" (Weiss, 2003, p25). وفي سنة 1937 قامت مؤسسة Kodak-Pathé بإنشاء إدارة خاصة بالتسيير الإداري لأفرادها العاملين. (Peretti, 2013b, p 09)

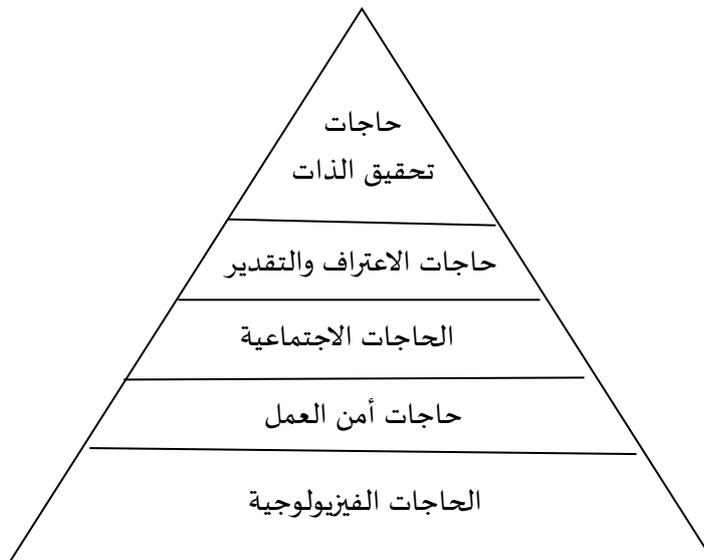
تزايد الاهتمام بهذه الإدارة (إدارة الأفراد) نظراً للحاجة إلى أفراد ذوي كفاءات ومتخصصين وقادرين على العمل أثناء الحرب العالمية الثانية على ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية آنذاك، وهذا ما دفع أصحاب المصانع والشركات إلى إعطاء أهمية كبيرة لإدارة الأفراد ودعمها، إذ بلغ عدد أخصائي شؤون الموظفين 5500 اختصاصي سنة 1943 في بريطانيا لوحدها. (العزاوي، جواد، 2010، ص69)

أخذ هذا الأخصائي مكانة مرموقة داخل المنظمات تحت عدة مسميات : مدير الأفراد، مدير العلاقات الإنسانية، مدير العلاقات الصناعية، مدير العلاقات الاجتماعية، مدير علاقات العمل.

كان أهم إفرار لهذا التطور هو إنشاء أول جمعية وطنية لرؤساء ومديري الأفراد (ANDCP) في فرنسا بهدف تبادل المعلومات والتجارب حول القضايا المتعلقة بالأفراد وسبل تطويرهم. (Peretti, 2013b, p 11)

عرفت مدرسة شيكاغو ثلاثة باحثين ساهموا بنسبة كبيرة في تأكيد ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني : "أبراهام ماسلو Abraham Maslow، ماك غريغور دوغلاس Mac Gregor Douglas وفريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg"، حيث قام "ماسلو" سنة 1943 باقتراح هرم يُرتب فيه حاجات الفرد ترتيباً تصاعدياً على الشكل التالي :

شكل 4-1 : هرم الحاجات لماسلو



المصدر : (Lacono, 2008, p33)

أكد "ماسلو" من خلال نظريته أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن فقط في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية. بل توجد دوافع أخرى لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوكه، حيث أن كل فرد يحاول إشباع حاجاته بشكل متسلسل انطلاقاً من الحاجات الأولية من مأكلاً، مسكناً، ظروف العمل ... إلخ، ثم تلمها الحاجات الثانوية المتمثلة في الانتماء إلى المجموعة والتقدير ... إلخ. (Arnaud et autres , 2013, p 11)

كما أضاف "ماسلو" فيما بعد نوعين آخرين من الحاجات، الأولى هي الحاجات المعرفية المتمثلة في البحث عن المعرفة والتثقف، أما الثانية فهي الحاجات الجمالية أي الرغبة في العيش في وسط جميل (ثابتي وبندي، 2012، ص91)، ويؤكد "ماسلو" على أن التكوين يعتبر أحد أهم العوامل المساعدة على إشباع الحاجات البشرية، حيث يحرك دوافع الفرد ليقوم بتأدية مهامه بكفاءة عالية.

في نفس الاتجاه يعتبر كل من "هرزبرغ وماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، حيث أن الأول أنجز عدة أبحاث حول دافعية الأفراد في العمل التي تساهم في الرضا الوظيفي وكيفية إثراء هذا الأخير والتي طرحها في نظريته عام 1959 ووسعها عام 1966، توصل من خلالها إلى التمييز بين نوعين من العوامل: (Arnaud et autres , 2013, p 11)

- عوامل الرضا (الدافعية) satisfaction : وهي المسؤولة عن الشعور بحالة عدم الرضا عن العمل والمتمثلة في : الإنجاز، الاعتراف بالمكانة، التقدم في المهنة، المسؤولية ... الخ؛
- عوامل عدم الرضا (الوقائية) dis-satisfaction : وهي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا والمتمثلة في : العلاقة مع المشرفين والمرؤوسين، الأجر، الأمن الوظيفي ... الخ.

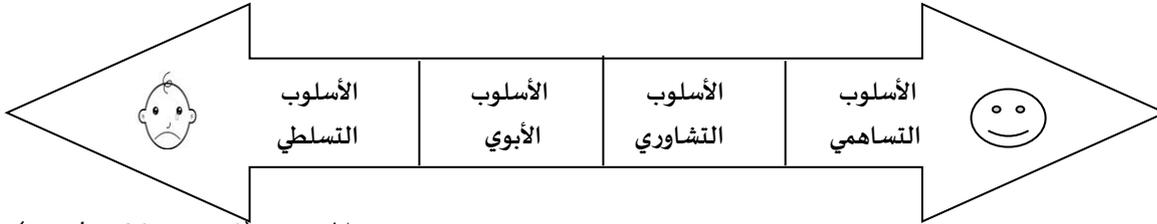
ركز "هرزبرغ" في هذا الشأن على إثراء وتوسيع المهام Enrichissement et Elargissement les taches، تأتي هذه الفكرة كتنقيح للطرح التايلوري المتمثل في التقسيم العمودي والأفقي للعمل والذي أدى في نظره إلى إفقار العمل وإفقاد العامل لإحساسه بقيمة عمله. (ثابتي وبندي، 2012، ص91)

أما "ماك غريغور" فكانت مساهمته من خلال نظريته التي صاغها في كتابه "البعد الإنساني للمنظمة"، حيث قام بتقديم مجموعتين من الفرضيات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل، الأولى تتعلق بالطبيعة البشرية أعطتها اسم نظرية إكس X، هذه الأخيرة تمثل الإيديولوجيا والممارسات القائمة على أساس الطروحات الكلاسيكية للتنظيم، أما الثانية فهي فرضيات بديلة أعطتها اسم نظرية واي Y، يحاول من خلالها التوفيق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية (ثابتي وبندي، 2012، ص93)، إذ يرى "غريغور" أن إتباع هذه النظرية البديلة في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها .

لم تقف حركة العلوم السلوكية عند هذا الحد من دراسة الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، بل راح باحثين آخرين إلى تركيز دراساتهم على أنماط القيادة من أبرزهم "كورت لوين Kurt Lewin ورنسيس ليكرت Rensis Likert"، فالأول نادى بضرورة الاعتناء بالتكوين المتخصص وفرق التكوين الذاتي سنة 1947، ثم ميّز من خلال أبحاث أجراها سنة 1951 على الأطفال بين ثلاثة أنواع من القادة : المتسلط، المتسبب، الديمقراطي، ليصل إلى نتيجة مفادها أن هذا الأخير هو الأكثر فعالية، وبدوره "ليكرت" ركز في أبحاثه على تأثير أنماط العلاقات التدريجية على

نجاح المنظمة، وتوصل إلى تأكيد أهمية تلبية حاجات الإنجاز والتقدير لدى الفرد (ثابتي وبندي، 2012، ص92)، ومن ثم ميّز بين أربعة أساليب للقيادة: "الأسلوب التسلطي، الأبوي، التشاوري والتساهمي"، هذا الأخير اعتبره أكثر نجاحاً مقارنة بالأساليب الأخرى لأنه يسمح بتحسين قدرات الموارد البشرية (Nicolas, 2014, p11)، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل 1-5: أساليب الإدارة وفقاً لـ "ليكرت"



المصدر: (Nicolas, 2014, p 10)

ومع تزايد الاهتمام بهذه الإدارة في المنظمات تزايد معها عدد الأبحاث في هذا المجال، فقد حاول "ماك كارتني Mac Carthy" سنة 1959 تقسيم مهام إدارة الأفراد في ثلاث وظائف أساسية كما يلي:

جدول 1-2: وظائف إدارة الأفراد حسب "Mac Carthy"

الوظائف ذات الصلة connexes	الوظائف الموسعة élargies	الوظائف التقليدية Traditionnelles
الأمن الاجتماعي، ظروف العمل، طب العمل.	التكوين، الإعلام، تنظيم المنظمة	شؤون الموظفين، الاختيار والتوظيف، تأهيل العمل، التنظيم والانضباط، تسيير الأفراد، العلاقات مع ممثلي العمال.

المصدر: (Scouarnec, 2005)

في دراسة تم نشرها سنة 1962 من طرف معهد علم الاجتماع بـ لايدن (هولندا) حددت 73% من المنظمات التي تم إنشاؤها بعد 1945 في أوروبا لها مصالح خاصة بأفرادها، وفي دراسة أخرى سنة 1961 أثبتت أن 82% من المنظمات في فرنسا لها مصالح خاصة بأفرادها، مع العلم بأن كل المنظمات التي يفوق عدد عمالها 5000 فرد لها إدارة خاصة بالأفراد. (Peretti, 2013b, p 11)

تميّزت فترة بداية الستينات بزيادة الاهتمام أكثر فأكثر بإدارة الأفراد، حيث ظهرت عدة نظريات، قوانين، تشريعات واتجاهات فكرية في كل من الـ.م.أ، أوروبا واليابان تُنادي بتوسيع نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لتشمل جميع مستويات الهرم التنظيمي وليس قاعدته فقط. (العزاوي، جواد، 2010، ص71)

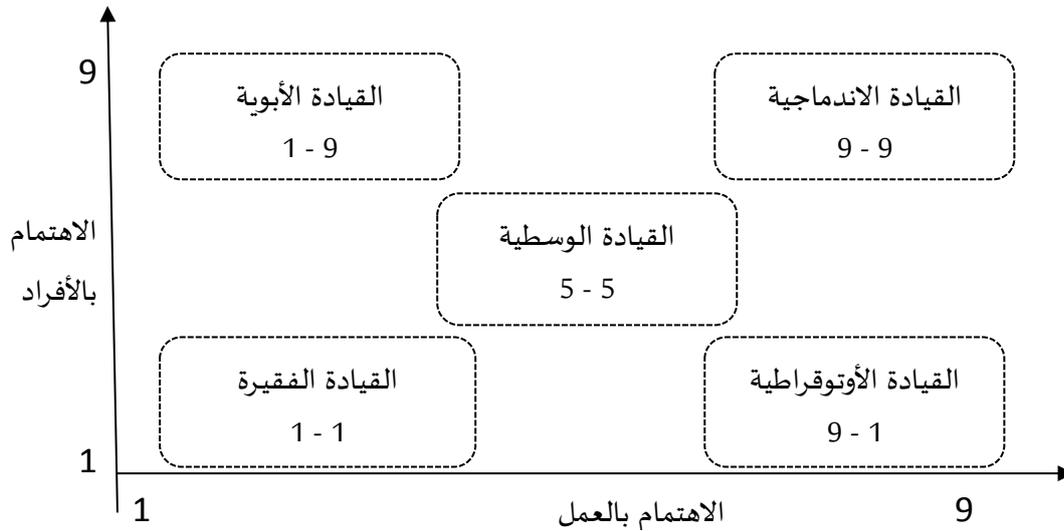
من جهتها اقترح كل من "بلاك وموتن Robert Blake et Jane Mouton" نموذج فعال للتطوير التنظيمي بالاعتماد على أعمال "ماك غريغور"، مُطَوِّرين بذلك نموذج هذا الأخير (نظرية X و Y)، حيث قاما سنة 1964 بتصميم ما يعرف بنموذج الشبكة الإدارية The Managerial Grid Model، وهو مقياس مكون من تسع درجات لكل من البعدين التاليين كسلوكيين إداريين:

- بعد الاهتمام بالأفراد : يشمل كل ما يخص المتعاونين في المنظمة من كفاءات، تحفيز، تفاعل، اعتراف، تشاور... الخ

- بعد الاهتمام بالعمل (المهام) : يشمل أدوار العمل، التنظيم، حل المشكلات وبطبيعة الحال النتائج.

والشكل التالي يوضح محورا هاذين البعدين :

شكل 6-1 : نموذج الشبكة الإدارية لـ "بلاك وموتن"



المصدر: (Nicolas, 2014, p 16)

تتضمن هذه الشبكة 81 نمطا قياديا، لكن معظم الباحثين أكدوا على دراسة خمسة أنماط أساسية :

- نمط القيادة الفقيرة (1-1) Laisser-aller : اهتمام ضئيل بالأفراد والعمل على حد سواء؛
- نمط القيادة الأبوية (1-9) Paternaliste : اهتمام كبير بالأفراد على حساب العمل أو الإنتاج؛
- نمط القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية (9-1) Autocrate : الاهتمام بالعمل على حساب الأفراد دون مراعاة مشاعرهم (Nicolas, 2014, p 17) ؛
- نمط القيادة الوسطية (5-5) Conciliateur : يتساوى اهتمام القائد بالإنتاج مع اهتمامه بالفرد؛
- نمط القيادة الديمقراطية أو الاندماجية (9-9) Démocrate : الاهتمام بالأفراد والعمل معا، ويعتبر هذا الأسلوب هو الأمثل لأنه يدمج أهداف المنظمة باحتياجات الفرد لتحقيق أفضل النتائج.

زادت القناعة بالدور المهم لإدارة الأفراد في المنظمات، وشاعت هذه الإدارة كثيرا خاصة في الـ 50م.أ، فرنسا وباقي بلدان أوروبا، وما زاد من تفعيل دور هذه الإدارة هو تدخل الدول بإصدارها لعدة قوانين وتشريعات تُقنن فيها العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين عندهم، حيث ركزت فرنسا في ذلك على عدة مواضيع أهمها : الصحة والسلامة المهنية سنة 1969، التكوين والحد الأدنى للأجور سنة 1970، التأمينات سنة 1972، تحسين ظروف العمل سنة 1973 والبطالة سنة 1974... الخ (Peretti, 2013b, p13)، لُهيمن بذلك الطابع القانوني على هذه الوظيفة وكذا الطابع الإنساني نتيجة لتأثيرها بمدرسة العلاقات الإنسانية حتى سماها البعض بـ "إدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية"، ما

أدى إلى ظهور عدة توجهات في أنشطتها، ففي الـ 10 يونيو صدر القانون الفدرالي للحقوق المدنية عام 1964 ليساوي بين الجميع في فرص العمل وتكوين كل الأفراد بعد توظيفهم، إضافة إل قانون الفرصة الاقتصادية الذي يهدف إلى تطوير المهارات العملية، وكذا قانون الصحة والسلامة في العمل الذي صدر في 1970 الذي يُؤمن الفرد ويُعوّضه إذا ما تعرض لحادث عمل.

أما في بداية السبعينات فنلمس توجه المنظمات نحو الإنتاجية القصوى وتخفيض تكاليف الإنتاج، وقد كان للنموذج الياباني تأثير كبير في تجاوز النموذج التaylorي من خلال تطوير النظام التشاركي ولامركزية القرار وكذا التفويض والتمكين (دوائر الجودة، ثقافة المنظمة ... الخ)، إضافة إلى اعتماد منهج "صفر عيوب - صفر أجال - صفر مخزون" المبتكر من طرف "Taiichi OHNO" المدير العام السابق لشركة Toyota اليابانية وواضع نظام التويوتيزم Toyotisme بهدف الحد من التبذير في المواد، الجهد والوقت أين احتل الفرد دور مركزي ليصبح أكثر قدرة على التعبئة، إذ حدد "Igalens" ثلاث مميزات لهاته الفترة : تحليل وتوصيف الوظائف، إثراء المهام والإدارة التشاركية بالأهداف. (Scouarnec, 2005)

4.3. المرحلة الرابعة : مرحلة إدارة الموارد البشرية (نهاية السبعينات-2000).

نضجت إدارة الأفراد إلى درجة ارتقاها من مجرد نشاط إداري إلى وظيفة من وظائف المنظمة، حيث جاءت بعد وظائف الإنتاج، المالية، التسويق، إذ تميّزت هاته الفترة من جهة بالتقدم التقني وظهور التكنولوجيات الحديثة وخاصة الإعلام الآلي ما أدى إلى مكننة إدارة الأفراد، ومن جهة أخرى تغير طبيعة العمل ووسائله وكذا ارتفاع شدة المنافسة القائمة على الإبداع، كل هذا أدى إلى تغير البيئة الاقتصادية إلى حد كبير مقارنة بما كانت عليه سابقا، وكذا تغير مفهوم الفرد من النظر لقوته العضلية إلى اعتباره مصدر للإبداع، مما تطلب ذلك أفراد مؤهلين وقادرين على التكيف مع مختلف التغيرات من خلال تكوينهم المستمر وتوجههم نحو مرونة وفعالية أكثر، وطبعاً هذا لا يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومدركة لهذه الحقيقة، وهنا (نهاية السبعينات) كانت البوادر الأولى لتغير اسم وفلسفة وعمل إدارة الأفراد وترك مكانها لإدارة الموارد البشرية، لتصبح أدوار هذه الأخيرة أكثر وضوحاً وتقاسماً مقارنة بالأولى .

ظهرت مفردات دلالية جديدة تجاوزت القديمة مترجمة بذلك الواقع الجديد لهذه الوظيفة مثل : الميزة التنافسية بدل الإنتاجية، المشاركة والإشراك بدل التحفيز، النشاطات أو المهام بدل المناصب، الكفاءات بدل المؤهلات، الموارد البشرية بدل العلاقات الإنسانية، المستخدم بدل العامل، وكذلك ظهور بعض التعابير المجازية مثل : التعبئة Mobilisation، الثورة الاقتصادية guerre économique (Weiss, 2003, p34).

إن عبارة "إدارة الموارد البشرية" ليست ابتكاراً لغوياً مجرداً، بل جاء هذا التحول كما يرى "Loic Cadin" عندما أحست المنظمات بتلاشي النموذج التaylorي-الفوردي وعندما زادت الانشغالات المتعلقة بالجودة، الأجال، التنوع والابتكار على الرغم مما أُثيرَ من اعتراضات حول تسمية البشر بالموارد واعتبارها تسمية خاطئة ومضلة كما رأى "P.Casse" لكون الأفراد في نظره ليسوا مورداً بل هم من يمتلكون الموارد. (ثابتي وبن عبو، 2009، ص 141)

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، إذ تحول محتوى هذه الأخيرة من مفهومها التقليدي الذي يركز على الأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا متجاوزا بذلك الطابع الإداري الذي كان يفتقر للدور الاستراتيجي، والجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بينهما :

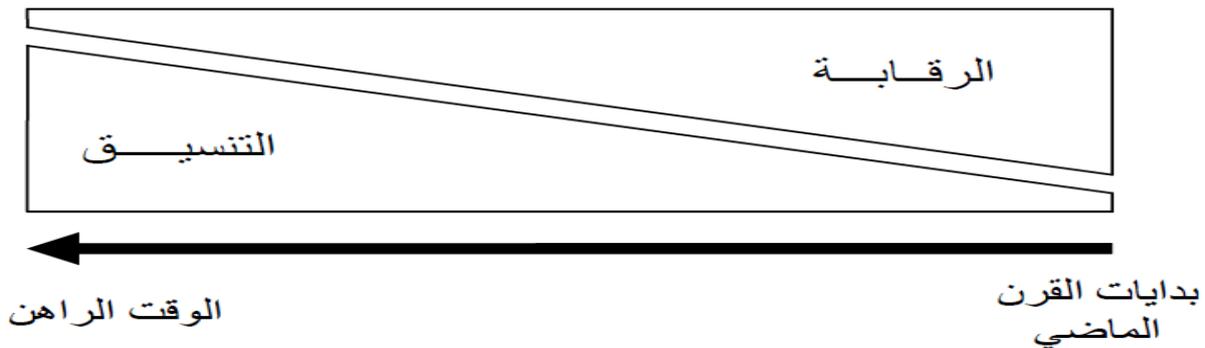
جدول 3-1 : الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

المعايير	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الوقت والتخطيط	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	التعددية، الجماعية، الثقة المنخفضة	الفردية، الثقة العالية
الأدوار	متخصصة، محترفة	تكامل الخطوط الإدارية
معايير التقييم	تخفيض التكاليف	الاستفادة القصوى

المصدر: (Cania, 2014)

مما تقدم، يمكن القول أن وظائف إدارة الأفراد كان نشاطها ضيقا مقتصرًا على المحيط الداخلي، غير أن إدارة الموارد البشرية فوظائفها تميزت بنشاطها الواسع والدائم في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، إضافة إلى خروجها من الطبيعة المركزية والميكانيكية للهيكل التنظيمي إلى طبيعة أكثر مرونة، ومن العمل الاستشاري إلى الاختصاص والاحتراف عن طريق تكامل الأدوار، تنوعها والتنسيق فيما بينها، وهذا يكون دور إدارة الأفراد تغير وتطور من المنفذ لسياسات المنظمة إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد في إدارة الموارد البشرية من خلال مشاركة الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، كل ذلك تحت رقابة ذاتية وولاء وثقة كبيرين ليصبح الفرد شريك في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المنظمة (العزاوي، جواد، 2010، ص72)، والشكل التالي يُصوّر هذا التحول ولو من زاوية ضيقة :

شكل 7-1 : التحولات الجوهرية للفكر التنظيمي



المصدر: (ثابت وبندي، 2012، ص105)

عرفت أوروبا تطورات كبيرة فيما يخص الإطار التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين 1983-2000 على شكل نصوص تعالج جوانب عديدة كالتكوين (محصلة الكفاءات Bilan de compétence، الاستثمار المشترك في التكوين Co-investissement)، حساب توفير الوقت « CET » Le compte épargne-temps، الحماية الاجتماعية... الخ (Peretti, 2013b, p14)

أما في المغرب العربي، وبالنسبة لـ "M.Baayoud" تعتبر هاته الفترة بمثابة السنوات الوردية لإدارة الموارد البشرية « Les années roses de la GRH »، حيث تم تشكيلها من خلال ثلاث جوانب: (Bakadir et Cherkaoui, 2016)

- نظام رسمي لإدارة العاملين مع إلزامية المنظمات به؛
- خلق مصالح اجتماعية لسد ثغرات ما توفره الدولة من خدمات للأفراد العاملين : تأمين طبي، تقاعد، العطل، مختلف أنواع المساعدات ... الخ؛
- ثقافة للتفاوض والحوار الاجتماعي وخاصة فيما يتعلق بتموقع المصالح الاجتماعية.

تعمق هذا التحول أكثر فأكثر بعد الانتقال بإدارة الموارد البشرية من مفهومها التقليدي إلى مفهوم أكثر حداثة، وذلك حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية" (رقام، 2014، ص 23)، حيث تمثل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري التي ظهرت مع بداية الستينات على شكل سلسلة أعمال وأبحاث كل من : "شولتز، بيكر، مينسر وأوديورن"، إذ أحدث "شولتز" انقلابا في المفاهيم الاقتصادية التقليدية السائدة انطلاقا من فكرة أن الرأس المال المادي سيتوقف عن النمو على المدى البعيد وأن ارتفاع إيرادات المنظمات سيكون نتيجة لمهارات، معارف وكفاءات مواردها البشرية بشرط اعتبار هاته القدرات شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، مع تركيز اهتمامه على عملية التعليم، إذ يساهم هذا الأخير في زيادة القدرات الإبداعية، تحسين الإنتاجية وزيادات إيرادات المنظمة. (حسن، 2002، ص 63)

ساهم "بيكر" بتطوير نظرية رأس المال البشري، حيث قام بتحليل الجانب الاقتصادي للتكوين، وقسمه إلى عام وخاص، ودرس العلاقة بين الاستثمار في التكوين وإيرادات الفرد، وكذا العلاقة بين دوران عمل هؤلاء الأفراد وتكلفة الاستثمار في تكوينهم خاصة المتخصص، إذ تزداد أهمية هذا الأخير كون أن ترك الفرد المتكون تكوينا متخصصا لمنظمتها يبقى صعبا، فهو خسارة رأسمالية للمنظمة ما يحتم عليها دفع أجور عالية وتوفير ظروف عمل جيدة حفاظا على مواردها البشرية المتخصصة، وبالمقابل أيضا يتكون دافع لبقاء هذه الأخيرة في منظماتها حيث يصعب عليها استخدام كفاءاتها المتخصصة في منظمات أخرى (حسن، 2002، ص 73) وهذا ما أعطى قيمة لإسهاماته في مجال الاستثمار في الموارد البشرية، ليحصل بذلك على جائزة نوبل سنة 1993.

لم تقف الكتابات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري إلى هذا الحد، حيث قام "مينسر" بدوره ببناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات كمحاولة منه قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتكوين، إذ تمثل الاختلافات بين الوظائف انعكاسا لاختلاف طول الفترة التكوينية واختلافات توزيع الدخل، كما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية مع تقدم سن الفرد.

كل هذا دفع ببعض الباحثين على غرار "أوديرون" إلى محاولة ترجمة هذه المفاهيم إلى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، مركزا في ذلك على فكرة أن الأفراد هم موارد يمكن الاستثمار فيها.

فحسب "C.H Besseyre des Horts" فإن أفراد المنظمة من رجال ونساء هم بمثابة موارد يجب تعبئتها، تطويرها ومن ثم الاستثمار فيها، إذ أن المورد البشري هو المورد الاستراتيجي رقم 01 في المنظمة، لتكتسب بذلك وظيفة إدارته مكانة كبيرة وأساسية مقارنة بمختلف الوظائف الأخرى، إذ توجهت لتحقيق ثلاثة أهداف : (Peretti, 2013b, p17)

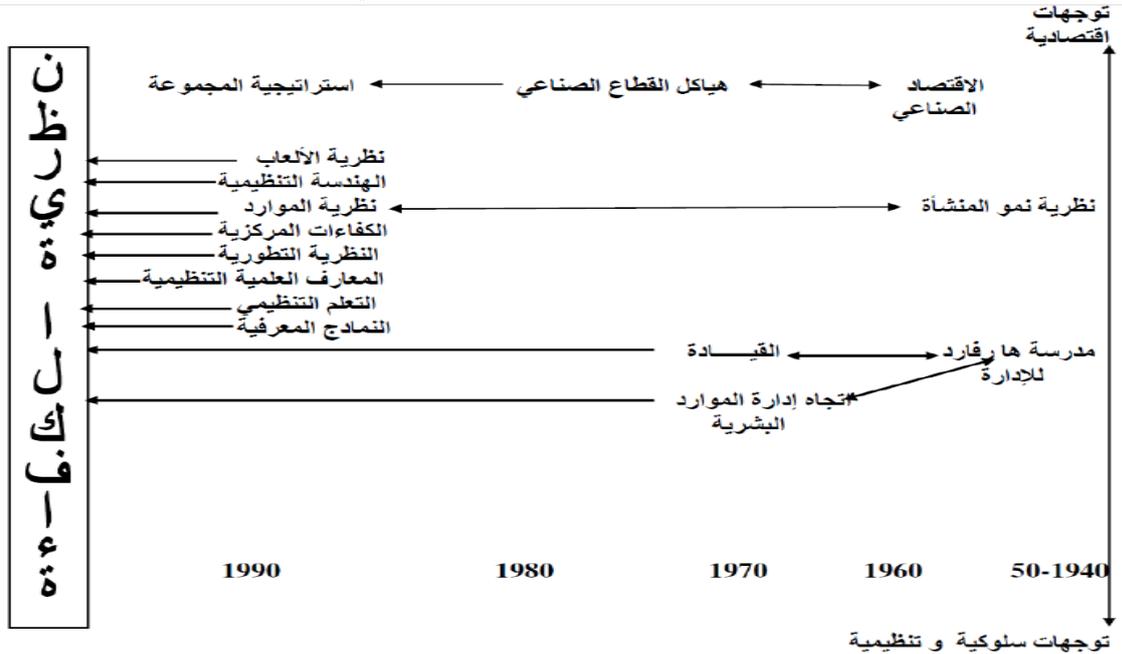
- تحقيق كفاية نوعية وكمية للاحتياجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة؛
- إدماج أهداف المنظمة من ربح ونمو مع أهداف تطوير مواردها البشرية؛
- تحسين أداء المورد البشري وجعله يتشارك في الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة.

يرى "R.Susan" بأن مفهوم "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" لا يزال واحدا من الأفكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الأعمال والإدارة منذ نهاية القرن العشرين، حيث يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها : "الفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة". (ذياب، 2015)

كما يعرفها "Delery" على أنها : " مجموعة من الممارسات المتناسقة والمترابطة التي تشجع الفرد كي يطور من أدائه وتكون له مشاركة فعالة في منظمته" (Ait Razouk et Bayad, 2010)

عرفت سنوات الثمانينات تطورا ملحوظا في نماذج ووسائل التحليل الاستراتيجي، حيث توجه هذا الأخير من تحليل الأسواق (اقتصاديا) إلى تحليل المنظمات من خلال بعدين، الأول خارجي (موقعها الخارجي، تأثير القوى الخاضعة لها) والثاني داخليا (مواردها)، والشكل التالي يبرز مختلف المحطات التي عبرتها الإدارة الاستراتيجية وموقع نظرياتها في هذا التوجه :

شكل 8-1 : تطور التفكير الاستراتيجي



المصدر: (ثابتي، بندي، 2012، ص175)

يشكل مدخل الموارد اتجاهها جديدا ناتج عن هذا التطور والذي لم يحالفه الحظ كثيرا لاسيما على الصعيد العملي -حسب البروفيسور ثابتي-، انطلق بعد أعمال "Penrose" وطوره كل من : "Rumelt 1984, Wernefelt 1984, Barney 1986, Collis 1991"، مركزين في دراساتهم على أهمية البعد الداخلي (الموارد) للمنظمة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية شريطة توفر بعض الخصائص لهذا المورد -حسب Barney- أهمها : قادر على خلق القيمة، نادر، يصعب تقليده ولا يمكن استبداله، كما يشير "Wernefelt" أن المورد البشري يمكنه التوافر على هذه الخصائص بسهولة ما يساعدها على خلق ميزة استراتيجية، تطويرها والتحكم فيها. (رقام، 2014، ص 38)

لم يجد مدخل الموارد نجاحه الحقيقي إلا بعدما أثريَ بأخر قائم على المعارف والكفاءات، حيث تُعرّف هذه الأخيرة على أنها : مجموعة متكاملة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يمكن ملاحظتها وتحليلها إضافة إلى إمكانية خضوعها للتقييم، حيث تتيح للفرد ممارسة المهام الموكلة إليه في وضعيته المهنية في ظروف جيدة، والكفاءة يجب أن تنشأ باستمرار كما يتم تطويرها بشكل مستمر وإلا ستفقد جزءا من معارفها. (Meier, 2009, p31)

استطاع نموذج الكفاءات أن يشق طريقه بشكل مستقل نسبيا عن الإطار الذي نشأ فيه (مدخل الموارد) عن طريق توجهه المزدوج الذي دمج بين البعد البشري والبعد الاستراتيجي، حيث عرف التفكير والبحث عن الآليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المعارف وتطوير الكفاءات الأساسية اهتماما منقطع النظير، هذا الاهتمام حوّل الموارد البشرية مركزا أكثر أهمية مقارنة بباقي الموارد (الملموسة وغير الملموسة) وأولاهها بعدا استراتيجيا جاعلا منها مُرتكزا أساسيا في خلق القيمة، إذ حدد "A. Dietrich & D. Cazal" نوعين من نقاط الالتقاء لاستعمال مفهوم الكفاءة في كل من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية :

- أنماط تعريفية متشابهة لمُدلولي المعارف والممارسات، إذ تعتبر المعرفة في كلا المجالين موردا تنظيميا أساسيا؛
 - وظائف متماثلة للتجديد العلمي والعملي، كون أن مفهوم الكفاءة يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل من الممارسين والباحثين. (ثابتي، بن عبو، 2009، ص 81)
- في نفس الصدد، يُبرز "L.Cadin" ثلاثة محاور تفصل بين تصور الكفاءة في المجالين البشري والاستراتيجي :

جدول 4-1 : الكفاءة بين البعدين البشري والاستراتيجي

الأبعاد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية
فردى / جماعى	فردى	جماعى
صرىح / ضمىنى	صرىح	ضمىنى
استاتىكى / دىنامىكى	مخزون	مسار

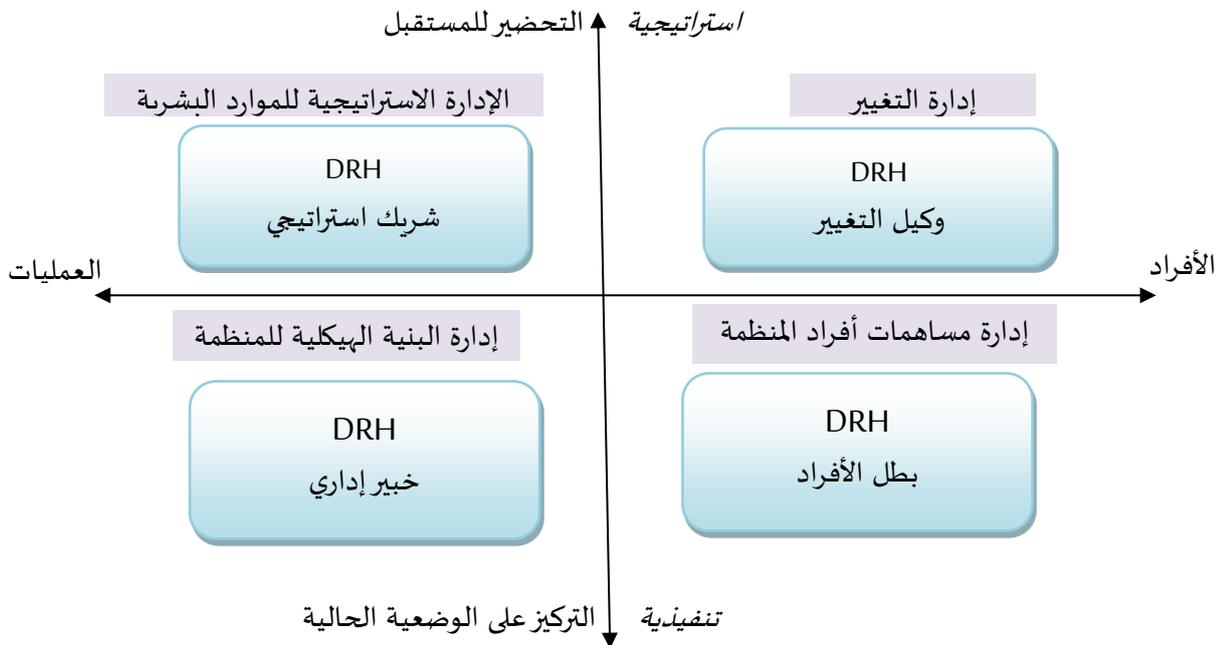
المصدر: (ثابتي، بندي، 2012، ص 178)

رغم اختلاف منظور كل منهما للكفاءة، فإدارة الموارد البشرية طغت عليها النزعة الفردية إضافة إلى تثبيت صلاحية الكفاءات ما جعل اهتمامها ينصب على البعد الصريح وكذا اعتنائها بالجرد الفردي للكفاءات وتشكيل بنوك معطيات لها، على عكس الاستراتيجية التي تنظر للكفاءات على أنماط روتينية تتضمن أبعادا ضمنية يصعب محاكاتها وتنتج نحو الطرح المساري في محاولة منها فهم مسارات خلق المعرفة، إلا أن هذه المقارنة تبرز الطابع التكامل والترايطي لمفهوم الكفاءة بين المجالين.

كل هذا زاد بشكل أو بآخر من أهمية وظيفة إدارة العنصر البشري لتكون في قلب التفكير الاستراتيجي، وذلك دون إهمال البعد الخارجي للمنظمة، لتضاف مهام أخرى لشاغلي وظيفة إدارة الموارد البشرية تزيد في أهمية إدارتهم في المنظمات، من هذه المهام : المستشار الداخلي أو الاستراتيجي، وكيل أو قائد التغيير.

في نفس السياق، يرى "Brabet" أن إدارة الموارد البشرية ومنذ بداية التسعينات توجهت نحو فلسفة جديدة قائمة على خلق وتعبئة المعارف المختلفة والتي تساعد الجهات الفاعلة على : الفهم، التفاوض وحل المشاكل المتعلقة بسير العمل داخل المنظمات (Bakadir et Cherkaoui, 2016)، ما جعل بعض التيارات الفكرية تتوجه نحو دراسة القيمة المضافة لهذه الوظيفة على غرار "D.Ulrich" الذي صمّم نموذجاً خاصاً بأدوار مدير الموارد البشرية سنة 1997، فهذا الأخير ليس مجرد مسير أو مدير للمستخدمين بل يتجاوز ذلك ليلعب عدة أدوار جد هامة بالنسبة للمنظمة في شكل : خبير إداري، شريك استراتيجي، بطل الأفراد ووكيل التغيير، حيث يُمارسها بغية الوصول إلى فعالية أكبر وتحقيق ميزة تنافسية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

شكل 9-1 : نموذج "D.Ulrich" لأدوار مدير الموارد البشرية



المصدر : (Thill, Venegas, Groblschegg, 2014)

ساعد هذا النموذج وظيفة إدارة الموارد البشرية على الدخول في قلب نشاط المنظمة، كما سمح لها التحول من وظيفة إدارية إلى وظيفة استشارية، داعمة ومرافقة للتغيير.

5.3. المرحلة الخامسة : إدارة الموارد البشرية ووظيفة مشتركة وشريك استراتيجي (2000-2020).

اتجهت وظيفة إدارة الموارد البشرية منذ نهاية التسعينات وتحديداً منذ بداية القرن الحادي والعشرين نحواً مركزية المهام في إطار تقاسمها «Tous DRH»، وذلك في ظل مرافقة الدور الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية للدور التنفيذي، هذا التطور يتناسب مع إطار مقارنة "الزبون-المورد"، أين تواجه هذه الوظيفة توقعات الزبائن الداخليين ليتم تفعيلها عن طريق المساهمة في خلق القيمة وتحقيق رضا العميل الداخلي. (Peretti, 2013b, p17)

أعطى هذا التقاسم وظيفة الموارد البشرية نموذجاً جديداً، ما يعرف بـ: "المورد البشري شريك في العمل Le HRBP: Human Resource Business Partner"، وذلك ما استلزم التركيز على الشخص أكثر فأكثر La recentrage sur la personne، هذا لا يعني أنها فقدت الاتصال مع الميدان الخارجي، ولكن هي بصدد الانتقال نحو إدارة الموارد البشرية أكثر شخصنة Plus personnalisée كنتيجة لسياسة اللامركزية La décentralisation، وذلك ما زاد من أهمية تسيير الوضعيات الحقيقية الأكثر غموضاً Plus floues للأشخاص في المنظمات. (Frimousse, Igalens, Orsoni et Thevenet, 2014, p71)

يرى "Peretti" بأن مدير الموارد البشرية أصبح كفاعل استراتيجي من الدرجة الأولى في هذه المرحلة، لتتوجه بذلك وظيفته نحو اعتماد "مقاربة رأس المال البشري Approche human assets" من خلال رفع مستوى مساهمة الأفراد في خلق القيمة والثروة على المدى الطويل، كما ساهمت وظيفة الموارد البشرية في هذه المرحلة في خلق مناصب العمل وذلك باعتمادها لاستراتيجية هجومية Stratégie offensive عن طريق عمل مدير الموارد البشرية على تطوير البعد البشري والاجتماعي، إذ يسهر على تطوير رأس المال البشري وكذا احترام المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. (Peretti, 2013a, p225)

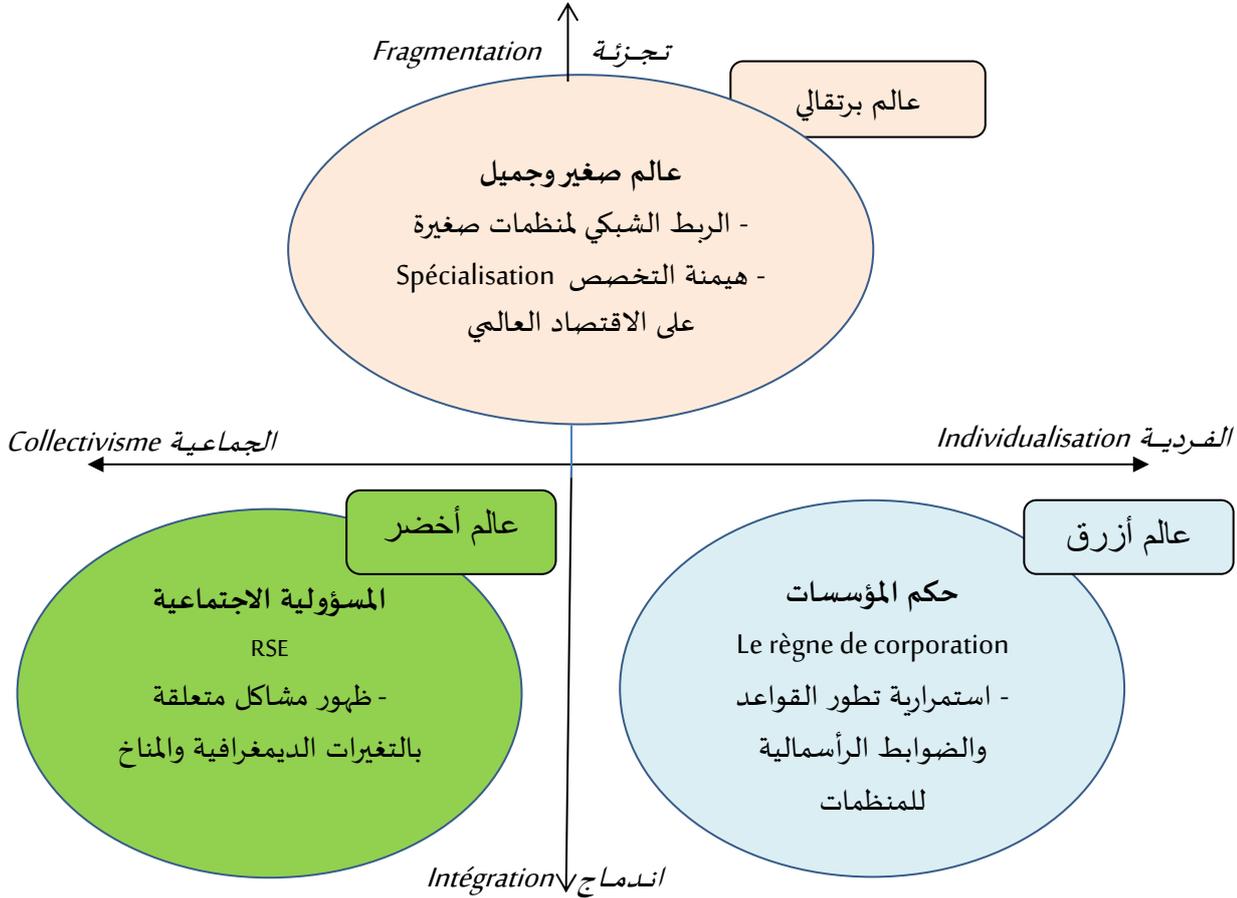
تطور نموذج "Ulrich" سنة 2007 بعدما تم إضافة أدوار جديدة لمدير الموارد البشرية، حيث أصبح دور بطل الأفراد يمثل "مطور رأس المال البشري" وكذا "محامي الأفراد"، دور الخبير الإداري أصبح "خبير وظيفي"، كما تم إضافة دور "فائد الموارد البشرية"، ليختتم ذلك في سنة 2008 بإضافة دور سادس جديد يتمثل في "مهندس الاستراتيجية Strategy Architect" ليتعدى بذلك دور الشريك فقط وتصبح إدارة الموارد البشرية وظيفية استراتيجية 100% في منظمات الألفية الثالثة. (Bakadir et Cherkaoui, 2016)

حسب (Ulrich (2012) فإن قاعدة 20/60/20 للموارد البشرية يمكن ملاحظتها تطبيقياً، إذ أن 20% من المنظمات تعطي أهمية كبيرة للدور الكبير الذي تلعبه مواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة الكبيرة منها والتابعة لقطاع التكنولوجيا العالية « Le Secteur High-tech » مثل : Facebook, Google, Zappos، أما 20% الأخرى من المنظمات فهي غير مقتنعة بالقيمة المضافة لمواردها البشرية، و60% منها فهي ما بين الرأي الأول والثاني رغم ميلها للدور الاستراتيجي لمواردها البشرية. (Benchemam, Galindo, 2013, p22)

عرفت وظيفة إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة منذ بداية القرن 21م وخاصة في السنوات الأخيرة، ففي ما يخص مؤسسات CAC 40 (أكبر 40 شركة فرنسية) مثلاً توصل خبراء مجلة الأفراد Revue Personnel بأنه تم تغيير 12 مدير موارد بشرية في الفترة 2008-2009 و22 مديراً للموارد البشرية في الفترة 2010-2012 و8 مدراء للموارد البشرية سنة 2013، و فقط 04 منظمات من حافظت على مدراءها للموارد البشرية لمدة 05 سنوات وأكثر كأقدمية، حيث بلغ معدل الدوران السنوي 18% في الفترة 2008-2013 مع تسارع كبير في الثلاث سنوات الأخيرة بمعدل 20%، أما في اليوم. أ فبلغ معدل الدوران في مؤسساتها الاقتصادية 50% في الفترة 2010-2013 و18% كمعدل دوران سنوي، ذلك ما يعني أن هاتين الدولتين هما في قلب تحول وظيفية الموارد البشرية في العالم. (Barabel, Meier et Perret, 2014, p18)

يرى "Rendell" رئيس فريق العمل PricewaterhouseCoopers بأن العقد الحالي (2010-2020) يتميز بنماذج تسيير مختلفة ومتغيرة بشكل واضح بسبب عدة عوامل (التكنولوجيا، العولمة، النمو الديمغرافي... الخ)، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤثر على هياكل المنظمات وثقافتها، إذ يوضح ذلك في الشكل التالي :

شكل 10-1 : نماذج "Rendell" لتسيير الأشخاص في العقد 2010-2020



المصدر : (Frimousse et autres, 2014, p71)

فيما يخص العالم الأزرق Blue world، فإن المنظمات فيه تكون أفضل مُقَدِّم خدمات للعاملين، إذ أن إدارات الموارد البشرية هنا تكون جد قلقة على الحياة الخاصة للأشخاص من عدة نواحي : السكن، الصحة، التعليم، الأطفال... الخ، لذا فإن سياسات الموارد البشرية للعالم الأزرق تُركِّز على العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للأشخاص، هذه السياسات من شأنها أن تزيد من ولاء الأفراد وجذب الكفاءات عن طريق ضمان ظروف جيدة للعمل وكذا إعطاء جانب من الحرية لقضاء حاجياته الخاصة وذلك من أجل تحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى الاستعمال المكثف للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أجل ضمان مرونة أكبر للتوافق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، ذلك ما أدى إلى ظهور أشكال جديدة للعمل كالعَمَل عن بعد Télétravail مثلاً.

أما في العالم الأخضر The green world فإننا نجد عدة تغييرات يفرضها كل من الأفراد العاملين وكذا المستهلكين، كما أصبح كذلك لأصحاب المصلحة Stakeholders صوت يسمع إليه ليتم بذلك إحداث تغييرات كبيرة في استراتيجية المنظمة وفي النموذج الاقتصادي الحالي بصفة عامة، لذا نجد بأن إدارة الموارد البشرية في العالم الأخضر تطورت بفعل تبني المنظمات للمسؤولية المجتمعية Responsabilité Sociétale حيث تساهم في تحقيق أهداف المنظمة

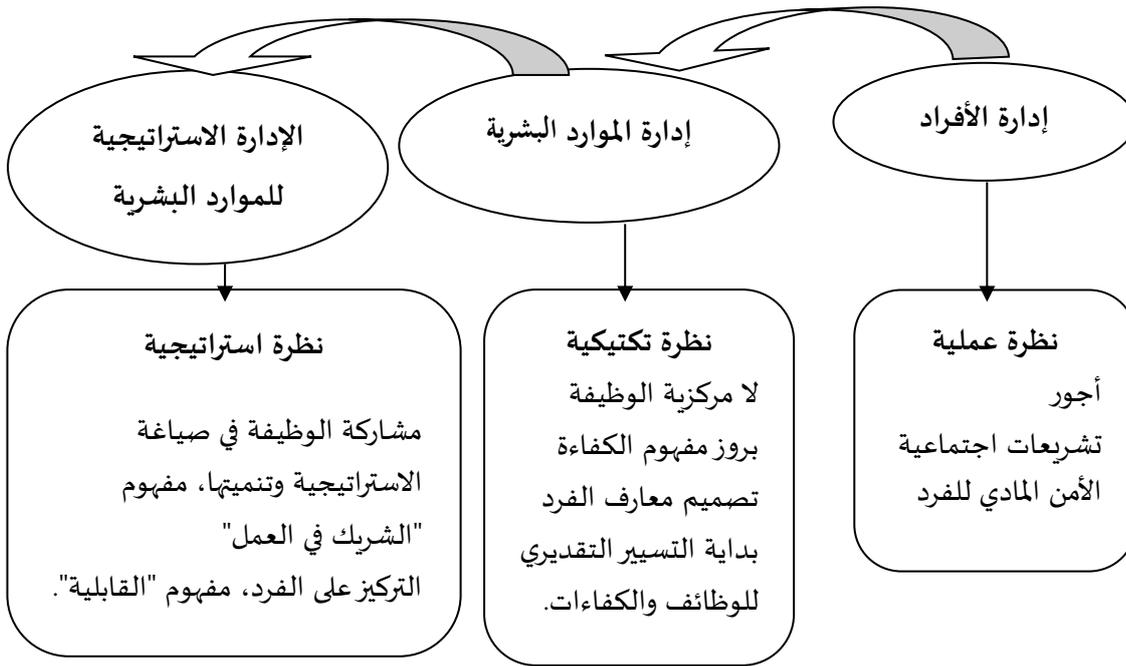
وتحسين الأداء لتكون أحد الفاعلين الأساسيين في إعداد البرامج الاجتماعية والبيئية وتصبح مصالحي الموارد البشرية بذلك سفراء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Les ambassadeurs de la RSE على أساس اعتبار القيم المجتمعية والبيئية كأعمدة Des piliers لاستراتيجية وثقافة المنظمة. (Frimousse et autres, 2014, p73)

تعتبر سيناريوهات العالم البرتقالي The orange world مختلفة تماما عن العالمين الأزرق والأخضر، إذ تكتسب منظمات هذا العالم -على أساس المعطيات الحالية- قوى هائلة Des énormes puissances بعد اندماجها المستمر، حيث نجدها تُركز تفكيرها على الأعمال Business فقط دون الاهتمام بالحياة الخاصة لمواردها البشرية ولا بالقيم البيئية (عالم متحرر Un monde libéralisé)، إذ يعتبر هذا النموذج الاقتصادي الأكثر بروزا حاليا أين تعترف المنظمات بأن أفرادها وعلاقاتهم فيما بينهم هم بمثابة أسس النجاح، كما نجد في هذا العالم جانب من تسيير الأشخاص ولكن بصفة جماعية وليس فردية، إذ تعتبر تعزيز روح الجماعة والحفاظ عليها من خلال التحفيز على تحقيق الأهداف الجماعية هي بمثابة أساسيات سيناريو العالم البرتقالي، هذا الأخير يعتبر بأن التطور من تسيير إلى إدارة الموارد البشرية (de GRH à MRH) كان على أساس الإبداع والذي ساعدها كذلك على الارتقاء إلى ما يسمونه الأنغلو سكسونيين Les anglo-saxons بـ: "تسيير الأشخاص Managing people".

أصبحت وظيفة الموارد البشرية في الوقت الحالي إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد أو اثنين بعد أن تطورت وتوسعت لتصبح جزءا أساسيا في المنظمات وتأخذ حيزا كبيرا منها بل وقلبيها المحرك لها، من خلال مساهمتها الفعالة في تنافسية المنظمة وخاصة بعد انفتاح الأسواق وظهور مصطلح العولمة ما جعل المنظمة في مواجهة مستمرة للعديد من المتطلبات الداخلية والخارجية: التدويل L'internationalisé، غزو المرأة للعمل، مقاييس الإيزو لتأكيد الجودة Les ISO qualités، التكنولوجيات الحديثة، حيث يؤكد "Liger" ذلك بقوله: "نحن في زمن التعقيد" (Bakadir et Cherkaoui, 2016)، ليجد مدير الموارد البشرية نفسه أمام موجة أدوار جديدة لوظيفته من مواجهة لتغير العقلية، قيود جديدة، إدماج التكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام... الخ.

يلخص الشكل التالي مختلف تطورات وظيفة إدارة الموارد البشرية:

شكل 1-11 : التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: (Benchemam, Galindo, 2013, p23) مع بعض التعديل

من خلال تتبع مختلف المحطات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية إلى غاية الآن، نجد بأن مختلف التغييرات وزيادة درجة عدم التأكد، المنافسة الذي عرفها محيط المنظمة، هي من أهم أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وتحول إدارتها وتطورها، إذ أن الإدارة الجيدة لهذا المورد تسمح بإيجاد استراتيجيات جديدة وضمان ميزة تنافسية مستدامة، وأكبر دليل على ذلك هو فقدان بعض القدرات التنظيمية لسيطرتها شيئاً فشيئاً ك رأس المال والتكنولوجيا ابتداء من سنوات السبعينات ليحل محلها المورد البشري والمعلومات كشرطين أساسيين لنجاح أي استراتيجية.

4. عوامل تطور وظيفة الموارد البشرية :

تتأثر وظيفة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها وأنشطتها بعدة عوامل مثلها مثل المنظمة ككل باعتبارها نظاما فرعيا هاما لها، هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المنظمة أو خارجها تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأقوى والأسرع (رقام، 2014، ص78)، فما هي هذه العوامل التي ساعدت على تطور دور وأهمية وظيفة الموارد البشرية في المنظمات؟

ميّزت كل من مجلة Liaisons Sociales والجمعية الفرنسية لمديري الموارد البشرية ANDRH بين نوعين من عوامل تطور إدارة الموارد البشرية، الأولى عوامل خارجية ذات أبعاد اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وقانونية، أما الثانية فهي عوامل داخلية تنظيمية متعلقة بالأفراد، حيث يمكن تلخيصها كما يلي : (Moulette, Roques, 2014, p 04)

1.4. العوامل الخارجية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف التي تتأثر بالتغيرات الخارجية كونها مسؤولة عن أنشطة أهم مورد من موارد المنظمة والذي يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات، إذ يمكن تلخيص العوامل الخارجية المؤثرة على هذه الوظيفة كما يلي :

1.1.4. عوامل اقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة على تطور هذه الوظيفة بشدة، والتي تضم :

- العولمة : إذ تتعامل اليوم المنظمات في اقتصاد مفتوح ضمن قرية صغيرة تدعى العالم، حيث تعيش هذه المنظمة في عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير، ونتيجة لذلك أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية ك رأس مال متحرك، إذ أن العولمة من منظور إداري هي عولمة أسواق المال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الظواهر المجتمعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس ميزاته وخصائصه، فكل ما يحدث فيه من تطورات في جميع المجالات إنما يُصيب هاته الإدارة التي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التطور والتغيير. (لطفی، العشماوي، هلالی، عبد الفتاح، الغنام، الحسيني، غنام والألفي، 2009، ص25)

ترى "حسن راوية" بأن إدارات الموارد البشرية مُلزَمة بضمان توافر التركيبة المناسبة من الموارد البشرية فيما يتعلق بالمعارف، المهارات وعلى رأسها اللغة، هذه الأخيرة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية لأنها أساس الاتصال، إضافة إلى التكيف الثقافي ذلك أن الاعتبارات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد نجاح الأعمال دوليا شريطة قدرة الموارد البشرية على القيام بواجباتها في ظل العولمة (حسن، 2002، ص15)، لذا تضطر المنظمات إلى استقطاب المورد البشري عن طريق سياسة توظيف وتحفيز جاذبة للكفاءات والاستثمار فيما عن طريق تكوينها وتطويرها المستمر بشكل يجعلها ميزة تنافسية قادرة على الصمود أمام المنافسة الدولية. (الشرعة، سنجق، 2015، ص23)

كما ترى "Lethielleux" أن العولمة تدفع بالمنظمات إلى التوجه نحو بلدان جديدة بغرض زيادة حصتها السوقية، ولمواجهة هذا التطور وجب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع مختلف الوضعيات الجديدة من خلال تنفيذ سياسات الموارد البشرية المرتبطة بالثقافة الوطنية وثقافات المنظمات الأخرى إضافة إلى اكتساب قدرة تنافسية جديدة قائمة على ثراء هذا التنوع. (Lethielleux, 2016, p42)

إن انعكاسات العولمة على الموارد البشرية وعلاقات العمل في الدول المتقدمة ليست نفسها في الدول العربية. إذ نجد بأن أهم النتائج المترتبة على عولمة الموارد البشرية في الدول المتقدمة تمثلت في تراجع دور الاتحادات والنقابات العمالية، إضافة إلى اختفاء فرص التوظيف المستمر مدى الحياة والتحول التدريجي نحو استخدام العقود المؤقتة للعمل، حيث صاحب ذلك تزايد التفاوت في الأجور بسبب زيادة التحرير الاقتصادي والتجاري و المالي ما أدى ذلك إلى تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي ووصول مستويات البطالة إلى مرحلة الحرج خاصة في بلدان الاتحاد الأوروبي. (الموسوي، 2004، ص283)

أما في الدول العربية وعلى رأسها الجزائر نجد بأن تأثير العولمة على أجور الأفراد كان سلبيا -حسب الموسوي (2004)- من خلال التخفيض الفعلي لقيمة الأجر الحقيقي بسبب تقليص الانفاق الحكومي على الخدمات العامة وهذا ما يزيد من تكاليف المعيشة، ذلك ما يعود بالسلب على العمل، إضافة إلى تراجع الدولة عن الالتزام بمبدأ حق العمل لكل فرد قادر عن طريق فتح مجال الخيار والتفضيل، وكذا تراجع دور النقابات العمالية وأخيرا تضاعف دوافع هجرة الكفاءات سواء الحقيقية أو الافتراضية، إذ يمكن للفرد أن يهاجر دون مغادرة الوطن عن طريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات أو البقاء في الوطن والعمل مع منظمة من الخارج.

- التغيير في القطاعات الاقتصادية والأسواق : أفرزت العولمة قيما وثقافات جديدة ارتبطت باحتياجات السوق والعملاء، حيث نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاعات الزراعي والصناعي اللذان ميّزا الحقبة الماضية ليحل محلها قطاع التكنولوجيات العالية « Industrie de Pointe » أو قطاع الخدمات Secteur Tertiaire الذي تميز بتوسعه وانتشاره الكبير ما أدى ذلك إلى تطور البعد البشري فيه أكثر فأكثر حيث أصبح يشغل أكبر نسبة من الموارد البشرية ليغيّر بذلك خريطة المهن في الأوساط العمالية و تزايد بذلك "فئة الياقات البيض Les Cols Blanches"، فبعد أن كان رأس المال النقدي يشكل المورد الاستراتيجي للمنظمة نجده يترك مكانه للمعرفة شيئا فشيئا (رقام، 2014، ص79)، وعليه فقد اختلف مفهوم السوق المكاني إلى المفهوم الزماني المتحرك، وبات المورد البشري يفرض قواعد اللعبة باختيار الزمان والمكان عبر الشبكة الدولية ويلعب بالخيارات المتعددة (الشرعة، سنجق، 2015، ص23)، والجدول التالي يوضح تطور نسب الشغل في القطاع الثالث من 1800 إلى غاية 2012 في فرنسا و الو.م.أ :

جدول 5-1 : تطور نسبة الشغل في القطاع الثالث مقارنة بباقي القطاعات في فرنسا والو.م.أ.

الو.م.أ.	فرنسا				
	ق . صناعي	ق . زراعي	ق . خدمي	ق . صناعي	ق . زراعي
1800	%18	%68	%14	%22	%64
1900	%28	%41	%28	%29	%43
1950	%33	%14	%35	%33	%32
2012	%18	%2	%76	%21	%03

المصدر: (Piketty, 2013, p152)

تري "V. Coudert" بأن تدويل الاقتصاد والأسواق أدى إلى حدوث اضطرابات عميقة على مستوى المنظمات منذ أكثر من ثلاثة عقود، فقد ساعد هذا التدويل على تضاعف حركات الاندماج والشراء بين المؤسسات مختلفة الجنسيات في سياق الاقتصاد المعولم والمنافسة الدولية في جميع المجالات، حيث كان لعولمة الاقتصاد الفضل في تمركز البعد البشري في قلب استراتيجية المنظمة، وذلك ما ساعد مدير الموارد البشرية على أخذ حيز ووزن كبيرين في المنظمة ليتجه دوره نحو الشريك الاستراتيجي. (Khat, 2012, p66)

وفي هذا السياق يؤكد ذلك "Robert Reich" في كتابه « L'économie Mondialisée » سنة 1993 بقوله: "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لن يكون هناك منتجات ولا حتى صناعات وطنية ... الخ وبالتالي لن يكون هناك اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، سوف يكون رأسمال كل أمة كفاءاتها وعزيمة مواطنيها" (ثابتي، بن عبو، 2009، ص27)

الأوضاع الاقتصادية: يرتبط الاقتصاد ارتباطا وثيقا بسوق العمل ومن ثم بسياسات الموارد البشرية في المنظمات، ففي حالة النمو القوي والانتعاش الاقتصادي يعود ذلك بالإيجاب على إدارات الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتوظيف أفراد جدد لتلبية الطلب، وعلى العكس تماما ففي حالة الأزمة وسقوط الاقتصاد سيعود على هذه الإدارات بالسلب ما يجعلها تقلص من حجم العمالة وينسب كبيرة إن تطلب الأمر من خلال الاستغناء عن الفائض في الموارد البشرية أو اللجوء إلى التقاعد المبكر مثلما حدث في سنوات التسعينات عندما دفعت الصعوبات الاقتصادية التي كانت تواجهها المنظمات آنذاك إدارات الموارد البشرية إلى القيام بتسريح العمال والتراجع عن سياسات التكوين، التحفيز والمشاركة، ذلك ما أعطى صورة سلبية لهاته الإدارات أمام العمال، "فالعلاقة تبادلية-تفاعلية يتحدد على أساسها مصير المورد البشري على المستوى الكلي ومن ثم مكانته". (رقام، 2014، ص80)

ظهر مفهوم سوق التوظيف بعد الحرب العالمية الثانية كحاجة جديدة لتوظيف عمال في المجال الصناعي، حيث ظهرت أولى وكالات التوظيف الداعمة للمنظمات في سنوات السبعينات، ففي فترة نمو سوق العمل يقوم مدير الموارد البشرية بمساعدة هذه الوكالات باستخدام أدوات اتصال مختلفة لاستقطاب الموظفين المستقبليين، لتظهر بذلك أولى عناوين "التوظيف" في مختلف الدوريات على غرار: Le Figaro، Le Monde، L'Express، إذ يمكن للموارد البشرية أن تستفيد من المنافسة بين أرباب العمل عند نمو سوق العمل عن طريق زيادة تنافسيته، وهذا ما غير كثيرا

من سياسات مديري الموارد البشرية، من هنا تظهر الحاجة إلى استراتيجية العلامة التجارية لإدارة الموارد البشرية مما يتطلب ذلك استخدام تقنيات التسويق. (Khiat, 2012, p67)

2.1.4. عوامل اجتماعية-ثقافية:

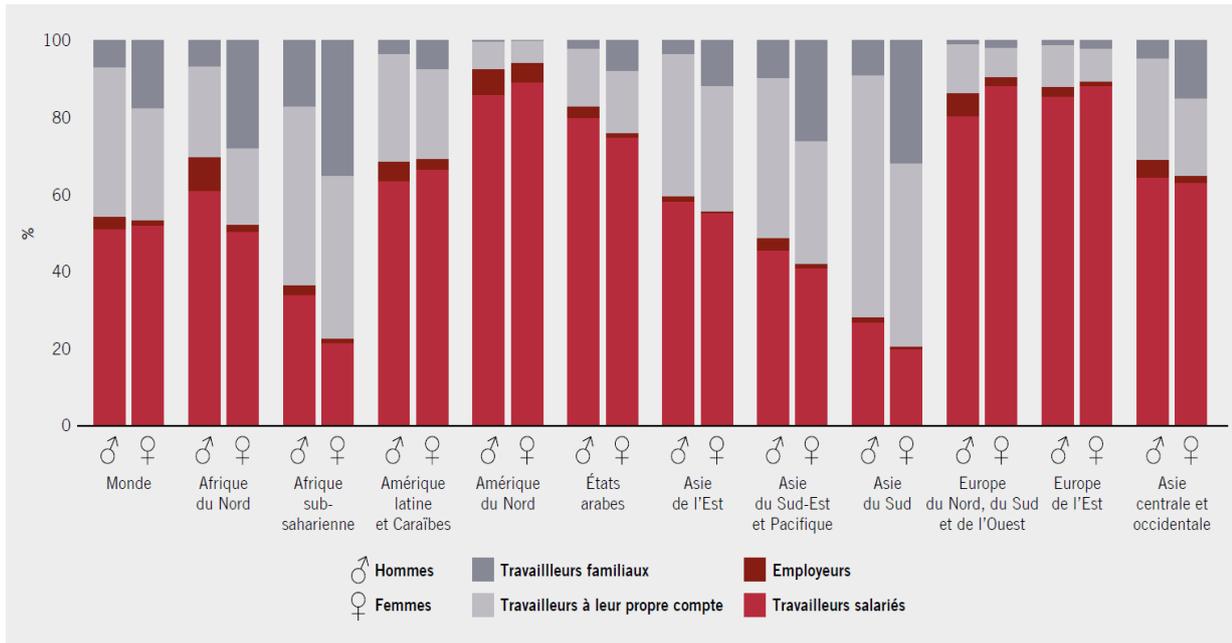
إن التحولات الجذرية التي عصفت بالتركيبة السكانية العاملة في مختلف الدول كان لها الأثر الكبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح المورد البشري ذا طبيعة مختلفة عما كان عليه في السابق من حيث المستوى العلمي، القيم المؤثرة، الاهتمامات والدوافع، حيث تمثلت هذه التغيرات في التطورات الديمغرافية، زيادة المستوى العلمي، اقتحام المرأة لميدان العمل بشكل مكثف، هجرة اليد العاملة، تغير العقلية والقيم الثقافية، الاهتمام بتحسين ظروف العمل ... الخ

يؤكد العديد من الباحثين على غرار "J.M Peretti" على اتجاه الدول المتقدمة نحو الشيخوخة، وهذا ما يثبت تحليل هرم الأعمار في العديد من المنظمات، حيث يأخذ جيل Baby-boom (الأفراد الذين ازدادوا في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من 1946 إلى 1960) النسبة الأكبر مقارنة بالفئات الأخرى ما يستلزم على المنظمات حسن إدارة هذه العينة بنهج متسق فيما يخص إدارة المسارات المهنية، الأجر، ظروف العمل، الحركية المهنية والتكوين لتجنب الآثار السلبية للشعور بنهاية الحياة المهنية (Peretti, 2016, p04). ذلك ما يخفض عدد الأفراد النشطين في هاته البلدان ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف الدول النامية التي تتميز بسوق عمل فيه فائض من القوى العاملة وخاصة الشابة، هذا ما يفرز توجهات عالمية جديدة للموارد البشرية حيث سجلت سنة 2013 هجرة أكثر من 150 مليون عامل مهاجر في العالم من أصل 232 مليون مهاجر عموماً، لتسجل الدول العربية بذلك أعلى نسبة من العمال المهاجرين بلغت 35,4% وتستضيف ما نسبته 11,7% من العمال المهاجرين في جميع أنحاء العالم (OIT, 2014). ليظهر بذلك مصطلح جديد يعبر عن ظاهرة إعادة التمويع La Délocalisation تمثل في "عولمة العمل".

تظهر مختلف الدراسات عدة اختلافات فردية وعدم التناسق الجماعي للأفراد في المنظمات جراء الانفجار السريع للتكنولوجيا الحديثة، فالمنظمة تجمع بين أفراد ذوي تطلعات وخصائص مختلفة فيما يخص : اختلاف الأعمار، تكوينات أولية، مسارات وظيفية، مؤهلات متنوعة، هذا ما يبرز عدة توقعات مختلفة، من هنا توجب على المنظمات تطوير سياسات موارد بشرية تنسجم مع طبيعة هذا التنوع والتباين في تركيبة الأفراد، حيث يرى "J.M Peretti" بأن الجيل Z (المولودين بعد 1990) والجيل Y (1978-1990) يحتاجان للاعتراف بهما من طرف المنظمة أكثر من الجيل X (1960-1977).

كما يلاحظ الباحثون غزو النساء للعمل وبروز ظاهرة تأنيث الأنشطة، حيث نجد بأن عدد النساء العاملات في تزايد مستمر في شتى مناطق العالم وتعرف حالياً كل النشاطات والقطاعات المهنية غزواً أنثوياً غير مسبوق، حتى تلك القطاعات التي ظلت إلى وقت قريب حكراً على الذكور (الأمن، الحماية المدنية... الخ) لم تستثنى من ظاهرة التأنيث (ثابتي، بندي، 2012، ص139)، والشكل التالي يوضح هذا الغزو النسوي للعمل مقارنة بالرجال في مختلف الوضعيات الوظيفية في العالم :

شكل 1-12: تمركز النساء العاملات مقارنة بالرجال في مختلف الوضعيات الوظيفية لسنة 2016



المصدر: (BIT, 2016, p 05)

لم تقف هذه العوامل عند هذا الحد، حيث نجد عامل آخر لا يقل أهمية عن سابقه يخص زيادة المستوى التعليمي، إذ أن نسبة كبيرة من الموارد البشرية في المنظمات تسعى لمواصلة دراساتها لمدة أطول سعياً لتحقيق عدة أهداف ورغبات أهمها: إثبات الذات، المشاركة، الاعتراف... الخ، مما يزيد ذلك من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة.

كما كان للشركاء الاجتماعيين نصيب في التأثير على هذه الوظيفة، حيث تزايدت عضوية النقابات العمالية في الفترة الممتدة من 1958 إلى 1974، ثم عرفت انخفاضا بعد ذلك، لتشهد ارتفاعا ملحوظا مرة أخرى انطلاقا من سنة 1980 حيث انخفضت نزاعات وصراعات العمل بشكل ملحوظ في الدول المصنعة بعد أن عرف تفاوض المنظمات تزايدا سريعا، ففي فرنسا مثلا تزايد عدد الاتفاقات من 4900 في 1985 إلى 54600 سنة 2013، من هنا يمكن القول بأن التفاوض في المنظمة أضحي عنصرا أساسيا في تحديد وتفعيل سياسات الموارد البشرية. (Peretti, 2016, p06)

وأخيرا نجد بأن وظيفة الموارد البشرية تأثرت بتغير القيم الثقافية حيث توجب على شاغلي هذه الوظيفة احترام القيم والاتجاهات، المعتقدات، القناعات، الذهنيات، التطلعات، الآمال المختلفة لدى الأفراد في المنظمات إلى جانب السعي إلى ضمان نوعية حياة أفضل خاصة داخل العمل عن طريق تهيئة الظروف الملائمة لذلك وكذا العمل على التكفل بانشغالاتهم.

3.1.4. عوامل تكنولوجية:

يرى "M. Kalika" بأن "كل القطاعات، كل المهن، كل وظائف المنظمة قد تأثرت وستتأثر بالإنترنت" (Khat, 2012, p135)، وما يدعم هذا هو دراسة قامت بها "الوكالة الاستشارية Kurt Salmon" المتخصصة في إدارة الأعمال والاستراتيجية سنة 2014 شملت 76 مدير موارد بشرية، حيث توصلت في نتائجها إلى أن 77% من هؤلاء المدراء

يؤكدون على أن منظماتهم بصفة عامة ووظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة تأثرت بالرقمنة. لتتوجه اليوم هذه الوظيفة نحو استعمال كل ما هو رقمي Numérique في مختلف أنشطتها وممارساتها. (Lethielleux, 2017, p46)

من هنا يمكن القول بأن التطورات التكنولوجية الحديثة غزت جميع المهن وأثرت عليها من خلال إعادة تركيب مضامينها وتوجيه مستقبلها وعلى رأسها وظيفة الموارد البشرية، حيث يصف "البروفيسور ثابتي" هذا الأثر بـ: "الثورة الوظيفية الشاملة" نظرا لما ترتب عن الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال NTIC (الإنترنت، الأنترنت، قواعد المعطيات... الخ) من تغيرات جوهرية في هياكل الشغل والتركيبة البشرية للمنظمات وبالتالي في سياسات وممارسات إدارات الموارد البشرية.

تعتبر أولى البرمجيات التي دخلت على أنشطة إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بالأجور في الفترة ما بين 1960-1970، غير أن ثقافة الإعلام الآلي عند مديري الموارد البشرية بقيت بطيئة في تطورها إلى غاية 1990 (Soulez, 2016, p244)، وبعد أن تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في العديد من العمليات الإدارية وخاصة في إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات، توجهت بذلك هذه الإدارة نحو تسمية "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-GRH"، حيث ظهر هذا المفهوم في الو.م.أ والذي يشير إلى مجموعة البرامج والتطبيقات التي تدمج بين تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC مع تسيير الموارد البشرية GRH في المنظمة، إذ يرى "S.Barthe" بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-GRH هي استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتحسين عمليات الموارد البشرية المتعلقة بالحياة المهنية للأفراد داخل المنظمات من توظيف، تسيير اجتماعي (عطل وغيرها)، أجور، تسيير الكفاءات، تقاعد... الخ (Khiat, 2012, p139)

نتيجة لاستخدام هذه التكنولوجيات في وظيفة الموارد البشرية ظهرت عدة مفاهيم جديدة أهمها: التوظيف الإلكتروني E-Recrutement أو التوظيف عبر الأنترنت Recrutement en Ligne بعد ازدهار الأنترنت وفتح مواقع التوظيف، غير أن كثرة هذه المواقع لم يزد إلا تعقيدا في البحث ذلك ما حتم على مديري الموارد البشرية تنفيذ استراتيجية لاختيار أحسن المواقع التي تضم أفضل المترشحين أو إنشاء صفحة خاصة بالتوظيف على موقع المنظمة، بالإضافة إلى التكوين الإلكتروني E-Learning، وكذا إدارة المعارف KM، الخدمة الحرة للموارد البشرية LSRH، لوحة القيادة الاجتماعية TBS... الخ

ساعدت هذه التكنولوجيا الحديثة على تسهيل عمل شاغلي هذه الوظيفة عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات كبرامج تسيير المترشحين مثل: "SAP, People-soft" ونظم معلومات الموارد البشرية SIRH... الخ، إضافة إلى تسهيل وتفعيل الاتصال الداخلي بين مختلف الفاعلين عن طريق إنشاء الأنترنت داخل المنظمات وتبادل الملفات والرسائل الإلكترونية... الخ (Khiat, 2012, p67)

يرى "J.M Peretti" بأن التحولات التكنولوجية كان لها أربع آثار: تحول المنظمات، الزيادة في الإنتاجية وفي تكلفة التجهيزات، وأخيرا التعديل في الكفاءات المطلوبة (Peretti, 2016, p03)، في حين ترى "Lethielleux" أن هذه التكنولوجيات الحديثة أدت إلى ظهور مواقف جديدة تمثلت أهمها في: نوعية تقارير جديدة عن المعلومات، تحول دور المسير إلى دور المنسق، زيادة استقلالية فرق العمل، ظهور مهن حديثة وتطور كفاءات جديدة، حدوث تغيير كبير في

مكان العمل كالمكاتب المفتوحة Les open-space، العمل عن بعد Télétravail، المكاتب المتنقلة Les bureaux mobiles. وأخيرا طمس Brouiller الحدود بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. (Lethielleux, 2017, p47)

4.1.4. عوامل قانونية وسياسية :

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من أهم العوامل المؤثرة على عمل إدارات الموارد البشرية، حيث تمثل البيئة الأولى الوضع السياسي ومدى توافر الاستقرار والوعي السياسي في الدولة والانتقال الآمن للسلطة، إذ أن الانقلابات العسكرية وعدم توفر مناخ ديمقراطي يؤدي إلى عدم استقرار بيئة العمل وأمنها ما يؤثر على استمرار عمل الأفراد في المنظمات، كذلك يؤدي الوعي السياسي إلى ظهور النقابات العمالية والمهنية المؤثرة سواء في القطاع العام أو الخاص لحماية منتسبيها، أما البيئة القانونية فيقصد بها مدى استقرار التشريعات والقوانين في الدولة، إذ أن تغييرها من فترة لأخرى وعدم ثباتها لها تأثير كبير على وظيفة الموارد البشرية وخاصة في القطاع العمومي من خلال سن الدولة لقوانين تقيد حرية مديري الموارد البشرية أهمها تلك المتعلقة بالأمن، السلامة المهنية، الرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية، العلاقات النقابية، حقوق العمال وواجباتهم، الرواتب والأجور التعويضية والحد الأدنى للأجور، أنظمة العقوبات، المكافآت ... الخ (الشرعة، سنجق، 2015، ص64)

يرى "J.M Peretti" بأن الإطار القانوني المطبق حاليا في أوروبا عامة وفرنسا خاصة يعتبر جد ثري في جميع مجالات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالقرن الماضي، حيث عرفت الفترة الممتدة من 1982-2016 تطورات قانونية عن طريق نصوص تشريعية وتنظيمية كان لها الأثر القوي على هذه الوظيفة (Peretti, 2016, p06)، إلا أن بعض الباحثين على غرار "F.Pichaults" و"J.Nizet" يلاحظون تراجع تدخل الدولة في عمل مديري الموارد البشرية في العديد من الجوانب المتعلقة بهذه الوظيفة وخاصة في القطاع الخاص حيث ترك الأمر كمسألة داخلية في كل منظمة تخضع لاتفاقياتها مع الجهات الممثلة للعمال هناك. (رقام، 2014، ص 83)

2.4. العوامل الداخلية :

تمثل العوامل الداخلية جميع القوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها على عمل إدارة الموارد البشرية وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف، الثقافة التنظيمية، السياسات ... الخ) المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع ... الخ) المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير ... الخ)، وأخيرا علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب، تقييم الأداء، الثقافة التنظيمية والموارد البشرية). (الشرعة، سنجق، 2015، ص69)

ترى "رقام" بأن أهم العوامل الداخلية سابقة الذكر تتلخص في ثلاثة منها لها دور كبير:

1.2.4. استراتيجية المنظمة : توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة تبنيها وفقا لإمكانياتها وظروفها، والعمل بأي منها يؤثر لا محالة على الموارد البشرية ومنه على الإدارة التي تهتم بشؤونها، إذ تتحرك إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها وفق الانسجام التام مع الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات والتي يمكن أن تؤخذ أشكالاً مختلفة: (الطنبور، 2012)

- استراتيجية النمو: يمكن أن تأخذ شكل النمو الداخلي أو الخارجي وفي كلتا الحالتين يفرض حجم النمو على إدارات الموارد البشرية الزيادة أو التعديل في حجم نشاطات ووظائفها المختلفة المرافقة لعمليات هذا النمو، وفي هذا الصدد ذكرت مجلة "Busines Week" أن 30% من حالات الدمج التي وقعت بين المؤسسات الأمريكية في الفترة ما بين 1986-1990 فشلت كلياً وتفككت و 50% منها لم يكتب لها النجاح المطلوب ويعود أهم أسباب هذا الفشل هو كيفية الاستخدام والتعامل مع الموارد البشرية وعدم إيجاد ثقافة موحدة.

- استراتيجية الثبات: وهي الاستراتيجية الأفضل للمنظمة التي تُسير أعمالها على ما يرام، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على النخبة من الأفراد الطموحين والناجحين رغم صعوبة هذه المهمة (الاحتفاظ بالكفاءات).

- استراتيجية الانحسار: يمكن للمنظمة أن تتعرض لانتكاسات تجبرها على التقهقر والتراجع في مسيرة نموها وتدفعها إلى تقليص حجم عملياتها، ما يؤثر ذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية والتي قد تحرم عدد كبير من الأفراد من وظائفهم والتكفل باستمرارية توظيف فقط الأفراد ذات الكفاءات العالية. (الطنبور، 2007)

أما بتسليط الضوء على استراتيجيات أخرى يمكن أن تؤثر على وظيفة الموارد البشرية، نذكر أعمال كل من "Miller" و"Youndt" و"Al" في 1996، حيث اعتمد هؤلاء الباحثين على نماذج "Porter و Snow و Miles" في التمييز بين أنواع هاته الاستراتيجيات كما يلي: (رقام، 2014، ص 85)

- استراتيجية التميز: هي إحدى استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، حيث تؤثر هذه الاستراتيجية على وظيفة الموارد البشرية من خلال تبني سياسات خاصة كالتكوين المستمر والترقية على أساس الاستحقاق والأجر حسب الكفاءات وفتح قنوات الاتصال مع إعطاء أهمية خاصة لعملية الاختيار.

- استراتيجية الجودة: تعتبر بمثابة استراتيجية تقنية-تنظيمية *Stratégie techno-organisationnelle* نظراً لاعتمادها على تكنولوجيات متكيفة ومرونة تنظيمية قائمة على أساس التنوع والتكوين المستمر للعاملين مع فتح فضاء للتشارك وتطوير أساليب الاتصال لتصبح المنظمة بذلك متعلمة (*Tremblay organisation apprenantes*) (et Rolland, 2011, p92)، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة رضا الزبائن من خلال تحسين سيرورة الإنتاج، لتؤثر بذلك على وظيفة الموارد البشرية من خلال تحسين أداء الفرد عن طريق استعمال نظام تقييم السلوك ونظام أجور قائم على أساس الكفاءة وتطوير سياسة تتجه نحو ترقية الحياة الوظيفية.

- استراتيجية الريادة في التكلفة: تسعى إلى تخفيض التكاليف بكل أنواعها، حيث تتجه سياسات الموارد البشرية في هذه الحالة إلى الوصف الدقيق للوظائف، الترقية على أساس الأقدمية، اتصالات مركزية ورسمية، علاقات عمل قائمة على التفويض، إخراج الأنشطة، التقليل من الأنشطة غير الفعالة والتي لا تضيف قيمة إلى للمنظمة. (Tremblay et Rolland, 2011, p90)

- استراتيجية المرونة (تنظيم العمل): وهي تركيز الجهود نحو تحقيق التكيف والتأقلم مع احتياجات السوق بالاعتماد على الإبداع في إجراءات العمل، وهي نوعان، الأولى هي استراتيجية المرونة الكمية وهي تفرض ضرورة التحكم في عدد الموارد البشرية وفقاً لحجم العمل (الأنشطة) في المنظمة ما يؤدي إلى ظهور أفراد مؤقتين، أما الثانية في استراتيجية المرونة التنظيمية وهي تعني ضرورة إعادة تنظيم العمل وتغيير أوقاته لجعله يتماشى مع

تغيرات الطلب المتنوع (رقام، 2014، ص 85)، إضافة إلى قابلية الأفراد والمجموعات على التنوع في المهام والتنسيق بينها بما يساعد ذلك على خلق تيار أو تدفق غير متقطع Un flot ininterrompu للإنتاج مثلما هو الحال في المنظمات الألمانية واليابانية. (Tremblay et Rolland, 2011, p94)

رغم تعدد واختلاف هذه الاستراتيجيات إلا أن جميعها يؤثر على وظيفة الموارد البشرية ويوجه ممارساتها.

2.2.4. الهيكل التنظيمي :

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الهيكل التنظيمي نظرا لأثره البالغ على أداء المنظمة وتعديل سلوكيات مواردها البشرية انطلاقا من "H.Fayol" الذي يعتبر أول من صاغ مبادئ التنظيم بطريقة منهجية منذ قرن من الزمن، ثم "M.Kalika" و "P.Druker" وغيرهم، حيث يُعرفه هذا الأخير بأنه: "كل الوسائل الموجهة لإنجاز أهداف المنظمة"، وبفعل سرعة التغيرات وشدة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات التي واكبت المنظمة أدى بهذه الأخيرة إلى إعادة النظر في هيكلتها وتجاوز المثالية والتنظيم المعياري بالتوجه نحو هيكل مرنة وعضوية، ما أدى ذلك إلى تغييرات هامة في إدارة الموارد البشرية لتصبح هذه الوظيفة في قلب المنظمة.

وعليه فإن توجه ممارسات الموارد البشرية تتوقف على أساس اختيار المنظمة لنوع الهيكل، فإذا كان هذا الأخير آلي بيروقراطي نجد بأن تسيير العنصر البشري في المنظمة له خصائص إدارة الأفراد التقليدية مقتصرًا دورها على تطبيق مبادئ هذا التنظيم في محاولة منها الاستجابة لأوامر الإدارة العليا وتنفيذها، أما إذا كان هيكل المنظمة مرنا ومتخذا لشكل من الأشكال التنظيمية الجديدة (المصفوفي، الشبكي .. الخ) هنا يتوجه تسيير المورد البشري نحو نموذج الكفاءة متجاوزا بذلك منطق اليد المنفذة الذي كان سائدا في ظل الهيكل الآلية، لتأخذ بذلك دورا وبعدا استراتيجيا من خلال إدارتها للتغيير وإعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري. (رقام، 2014، ص 89)

3.2.4. الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة السائدة في أي منظمة أحد أهم العوامل الداخلية المحددة لدور إدارة الموارد البشرية وبلوغ الهدف الذي أنشئت المنظمة لأجله، إذ يمكن تعريفها بأنها منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه مواردها البشرية والطرق التي يتم إنجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم، إذ تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية القيام بنشر وتعلم ثقافة المنظمة بين أفرادها وتدريبهم على كيفية الالتزام بها، وهذا ما يستلزم تحديد دورها في مراعاة أهداف هذه الثقافة أثناء عمليات الاستقطاب والاختيار، التوظيف والتكوين... الخ. (الشرعة، سنجق، 2015، ص 71)

من جهة أخرى، يرى كل من "P.Moulette" و "O.Roques" بأن العوامل الداخلية المساعدة على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية هي متعلقة بالأفراد بالدرجة الأولى، وهي مرتبة كالتالي حسب أهميتها: تنظيم وقت العمل، تطور الإدارة، الرغبة في العمل بطريقة مغايرة، زيادة القلق والضغوط المهنية، حاجة الفرد إلى الاعتراف، تطور علاقات العمل وأخيرا الخوف من البطالة... الخ، لذا إن تحليل هذه العوامل مجتمعة تُوجه الاهتمامات الإدارية Préoccupations managériales نحو التساؤل التالي: (Moulette, Roques, 2014, p 04)

ما هي أفضل طريقة لإدارة الموارد البشرية فرديا وجماعيا لتحقيق أداء اجتماعي جيد؟

5. دور بعض المنظمات المتخصصة في ترقية وظيفة الموارد البشرية :

ساهمت العديد من المنظمات (مراكز، جمعيات، وكالات، نوادي، لجان، رابطات، مخابر بحث، معاهد وهيئات) بشكل أو بآخر في ترقية وتطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية (نظريا وعمليا)، فمنها ما كانت مساهمتها تدرس محورا خاصا ضمن هذه الوظيفة ومنها ما تناولت عدة محاور لتأخذ بذلك حيزا كبيرا في هذا السياق، حيث نستطيع عرض أهمها كما يلي :

- المنظمة الدولية للعمل OIT : تأسست سنة 1919 وتضم 150 دولة عضوة، وهي هيئة متخصصة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة، مقرها في جنيف بسويسرا، يتولى المكتب الدولي للعمل مهام أمانتها العامة (بيريتي وآخرون، 2015، ص311)، تُؤكد هذه المنظمة على أحقية إنشاء الجمعيات والنقابات الممثلة للعمال وأصحاب العمل، توفير المناخ الملائم للعامل ومنحه الأجر المناسب، تحديد ساعات العمل اليومية ووجود يوم راحة أسبوعي، عدم التمييز بين العمال وحماية بعض الفئات الاجتماعية من الاستغلال وكذا حماية صحة العمال عن طريق توفير وسائل الضمان الاجتماعي وكفالة المعاش للشيخوخة... الخ (www.ilo.org)، كما تهدف هذه المنظمة إلى تعزيز التقدم الاقتصادي والاجتماعي خاصة، وكذا تفعيل الحماية الاجتماعية للموارد البشرية، إضافة إلى تطوير الحوار الاجتماعي لحل مشاكل العمل. (Soulez, 2015, p34)

- لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي CEGOS: منظمة عالمية رائدة في التدريب المهني المتواصل، تأسست سنة 1926 بفرنسا تحت اسم "اللجنة العامة للتنظيم العلمي للعمل CGOST" داخل اتحادية أرباب العمل لتولي مهام نشر أفكار، طرق وأساليب التنظيم العلمي للعمل، تحولت إلى "لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي CEGOC" سنة 1937 لتنظم أول يوم دراسي لـ "قسم الأفراد" حول "تعاون العمال والتأطير والتكوين" أين تم استعراض خبرات التكوين الاجتماعي لأعوان التحكم في مؤسسة Renault، قامت هذه اللجنة بتطوير نشاطها الاستشاري للمنظمات، وفي سنة 1951 أطلقت أولى دوراتها التكوينية حول تقنيات مراقبة التسيير والتسيير التجاري. (Boyer, 2006, p15)

من خلال تطوير نظرتها للمستقبل تم اعتبارها كمحرك لتطوير الكفاءات من خلال ديناميكيته العالمية واستراتيجيتها في الإبداع المتواصل، خرجت إلى العالمية سنة 1958 من خلال تأسيس فرعها الأول في اسبانيا سنة 1960 ثم في البرتغال عام 1962 لتصبح مجموعة عالمية سنة 1997 من خلال تأسيس فروعها في كل من : ألمانيا، بريطانيا، الصين ثم جمهورية التشيك وفي سنة 2001 تم إطلاق دورات تدريبية تجمع بين التدريب الإلكتروني والتدريب الحضوري، وفي سنة 2008 تم إطلاق برنامجين للتدريب الأول يسمى بـ "التعلم العالمي Global Learning by Cegos" والثاني: حلول "التعلم الإلكتروني E-Learning Solutions by Cegos" تحتوي على 250 مقياس للتعلم عن بعد، لتتوج هذه البرامج سنة 2010 بجائزة التميز في التعليم الإلكتروني E-learning Excellence Awards وتزيد من تطورها الدولي لتصل إلى آسيا والمحيط الهادي في سنغافورة، وكذا في دول أمريكا اللاتينية سنة 2015. (www.cegos.com)

- جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM : وهي منظمة أمريكية تأسست في الأصل تحت اسم "الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ASPA" عام 1948 لتصبح بعد ذلك أكبر جمعية في العالم متخصصة في وظيفة الموارد البشرية، حيث تحتوي على أكثر من 285000 عضو موزعين على 165 دولة طوال السبع عقود الماضية، تعتبر المصدر الرئيسي لتلبية

احتياجات المتخصصين في الموارد البشرية وتعزيز ممارسات هذه الوظيفة وكذا توحيد معاييرها في كافة أنحاء العالم، تتمثل رؤية الجمعية في أن تكون سلطة بارزة ومعترف بها في جميع أنحاء العالم في مجال القيادة، الموارد، الكفاءات والخبرات لغرض استخدامها في حل المشاكل الآنية والبارزة المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تسعى من خلال أنشطتها (منشورات، محاضرات، معلومات...الخ) إلى تثمين دور ممارسي وظيفة الموارد البشرية في منظماتهم، كما تمنح أرفع شهادة معترف بها عالمياً "شهادة الممارس المحترف/الأول في الموارد البشرية PHD/SPHR"، كما أنه لدى المنظمة أكثر من 575 فرع تابع لها داخل الـو.م.أ ومكاتب تابعة في الإمارات العربية المتحدة (دبي)، الهند والصين. (www.shrm.org)

- مركز الخدمات المشتركة للموارد البشرية HRSSC: مركز بريطاني لاتصال الموارد البشرية موزع بين عدد من المؤسسات الزبونة، يستجيب المركز للاتصالات القادمة من مختلف المؤسسات مع الفاعلين عن بعد من المستويين الأول والثاني واختصاصيين من مختلف المجالات المتعلقة بالموارد البشرية (بيريتي وآخرون، 2015، ص372). يعتبر كبنك أساسي لوظائف الموارد البشرية ومصدر عالي لبيانات الموارد البشرية والتي يتم إدارتها من طرف People Soft. حيث يحدد مختلف معايير الخدمات التي تعمل بها أكبر المنظمات العالمية الرائدة، تتمثل هذه الخدمات في : تطوير الكفاءات والعمليات، الأداء والمكافآت، التعلم، إدارة التغيير، الأجور، إدارة بيانات الموارد البشرية.

- مركز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمؤهلات CEREQ: مؤسسة عمومية فرنسية تأسست سنة 1971، تعتبر كمركز للخبرات يخدم مختلف المدراء والمهنيين، صناع القرار والشركاء الاجتماعيين، ويشمل جميع الفاعلين في مجال التكوين، العمل والوظائف، تحت إشراف مشترك بين وزارة التعليم ووزارة العمل ووزارة الاقتصاد، تهتم منذ ما يقارب الخمسين سنة بالمسائل المتعلقة بدور التكوين الأولي والمتواصل في المجال المهني، الإدماج المهني للشباب، تطور الوظائف، العمل، المؤهلات والكفاءات (www.cereq.fr)، كما تعتبر دراسات الأجيال Les enquêtes Génération من أهم الأعمال التي تتبع الإدماج المهني للشباب العامل وكل ما يتعلق بخصائص المنظمات، اليد العاملة وممارسات الموارد البشرية. (Herrbach et autres, 2009, p35)

- الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT: مؤسسة عمومية إدارية تأسست سنة 1973 ومقرها في ليون (فرنسا)، تم وضعها تحت إشراف وزارة العمل الفرنسية، تتولى مهام جمع ونشر، في فرنسا وبالأجانب المعلومات المتعلقة بأي عمل يهدف إلى تحسين ظروف العمل، تنسيق البحث حول أسباب حوادث العمل والتعريف بالحلول التي من شأنها تخفيض العدد ودرجة الخطورة (بيريتي وآخرون، 2015، ص350)، بما يشمل ذلك تنظيم العمل والعلاقات المهنية عن طريق تصميم وتطوير مناهج وأدوات للموظفين وممثلهم وجميع الفاعلين الذين هم في علاقة مع المنظمات، وذلك لبلوغ هدف مشترك وهو التوفيق بين الجودة المستدامة للحياة في العمل والأداء الاقتصادي (www.anact.fr)، كما تهدف أيضاً إلى مساعدة المنظمات بجميع أنواعها وشركائها الاجتماعيين على تحليل ظروف العمل، تشخيصها وتسليم مشاريع إبداعية مرنة مع مختلف التغيرات والعمل على تطويرها (Boyer, 2006, p22).

- الجمعية الوطنية لمديري الموارد البشرية ANDRH: تأسست سنة 1947 بفرنسا تحت إسم "الجمعية الوطنية لمديري وإطارات وظيفة المستخدمين ANDCP"، لتصبح "الجمعية الوطنية لمديري الموارد البشرية ANDRH" سنة 2007 (Peretti, 2011, p22)، وهي منظمة موجهة لخدمة المهنيين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الذين

يمثلون الشركات والمؤسسات في جميع القطاعات وجميع الأحجام (عمومية وخاصة، وطنية ودولية). تحتوي على أكثر من 5000 عضو، منظمين في 80 مجموعة محلية منها 18 مجموعة داخل فرنسا (Soulez, 2015, p07)، حيث تشكل أكبر ملتقى للمختصين في إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم منذ ما يقارب الـ 70 سنة، مهمتها الأساسية متابعة ومرافقة تطور مهن إدارة الموارد البشرية إلى أن أصبحت أحد أهم المرجعيات في مجال الموارد البشرية، إضافة إلى دراسة المشاكل المتعلقة بهذه الوظيفة ومحاولة وجود حلول لها عن طريق تبادل الخبرات بين جميع الفاعلين في هذه الوظيفة مع مراعاة توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة. (www.andrh.fr)

- الجمعية الفرنكوفونية لإدارة الموارد البشرية AGRH : تأسست سنة 1989، تجمع بين مختلف الأساتذة والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وتشارك في أعمالها ومنتشوراتها مع أكثر من 1300 عضو من ممارسين لهذه الوظيفة ومؤسسات أعضاء (www.agrh.fr)، مهمتها الأساسية تشجيع البحث والتدريس في محاور هذا المجال وتعزيز التكوين في إدارة وتطوير الموارد البشرية عن طريق : ملتقيات، أعمال، دراسات ومنتشورات داخل فرنسا وعلى المستوى الدولي خاصة : كندا ودول شمال إفريقيا. (Peretti, 2011, p 21)

- الجمعية الأوروبية لإدارة المستخدمين AEDP : تجمع منذ 1996 بين جمعيات مديري الموارد البشرية في 16 دولة أوروبية وأخرى غير أوروبية (المغرب وتونس) كأعضاء مشاركين. (بيريتي وآخرون، 2015، ص120)

- جمعية مسؤولي التكوين والتسيير البشري في المؤسسات ARFORGHE : جمعية تونسية لمسيرى وإطارات وظيفة الموارد البشرية، تأسست في ماي 1976، وهي منظمة ذات بعد دولي لا تهدف إلى الربح، تنظم جامعات صيفية، معارض للتكوين، ندوات، ملتقيات، وتشارك في دراسات وبحوث مع مختلف المؤسسات العامة والخاصة، التونسية والدولية، وهي عضو في عدة جمعيات أوروبية وإفريقية لوظيفة الموارد البشرية، هدفها تشجيع ودعم تطوير هذه الوظيفة في المنظمات عن طريق تبادل الخبرات والمعارف وكذا تطوير ثقافة التكوين في المنظمات، إضافة إلى إنشاء روابط بين ممارسي إدارة الموارد البشرية، تطوير الكفاءات، وزيادة قدرة تطوير الأفراد والمنظمات. (www.arforghe.org.tn)

- المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي IAS : تأسس سنة 1982 بتحفيز من الجمعية الوطنية لمديري وإطارات وظيفة المستخدمين ANDCP من طرف "ريمون فاتي Raymond Vatier"، ومجموعة من ممارسي التدقيق الاجتماعي الذين أحسوا بالحاجة إلى تبادل خبراتهم، تعميق المفهوم، تحديد إطاره المرجعي ومقارنة آثار تدخلاتهم الدولية، وفي 2003 استطاع أن يجمع بين 200 عضوا، ينظم جامعتين في السنة "الربيعية والصيفية" (بيريتي وآخرون، 2015، ص290)، يعتبر هذا المعهد منذ أكثر من 35 سنة كفاعل أساسي في استخدام أساليب التدقيق في حقل إدارة الموارد البشرية، ومؤخرا في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يهدف إلى تعزيز ممارسة التدقيق الاجتماعي داخل فرنسا وخارجها عن طريق شبكة دولية تجمع بين أعضائه. (www.auditsocial.net)

- جمعية تشغيل الإطارات APEC : هيئة متساوية الأعضاء تمول من طرف أرباب العمل عن كل أجير إطار، للجمعية حضور في مختلف البلدان وتقتراح العديد من خدمات للشباب الحاصل على شهادات وللإطارات في وضعية العمل أو في حالة البحث عن شغل (Soulez, 2015, p05)، تنشر الجمعية "مجلة Courrier Cadres" وتنجز سنويا

أبحاث عن تشغيل الإطارات على المستوى الأوروبي، الوطني والجهوي (www.apec.fr)، يتم إدارة هذه الجمعية بصفة تشاركية Paritaire (أرباب العمل والنقابات) وهي موجهة إلى منظمات القطاع الخاص، تهتم الجمعية كذلك بمرافقة الإطارات Les Cadres وكذا الشباب الحاصلين على شهادات عليا الذين هم في بحث عن عمل وكذا تقديم مختلف الاستشارات للمنظمات التي تقوم بعملية توظيف. (Herrbach et autres, 2009, p10)

- وكالة استشارية في الاتصال من أجل التشغيل ACCE : مجلس متخصص في اتصال التوظيف بوسائل الإعلام وخارج وسائل الإعلام بفرنسا، وفي اتصال الموارد البشرية الداخلي .

- النادي الأوروبي للموارد البشرية CERH : نادي يضم 20 مديرا للموارد البشرية لمجموعات دولية بغية ترقية أحسن تطبيقات الإدارة الدولية للموارد البشرية.

- معهد الموارد البشرية IRH : أول مركز تكوين مخصص لوظيفة الموارد البشرية تأسس سنة 1998 بالمغرب. (بيريتي وآخرون، 2015، ص292)

- الجمعية الدولية للإدارة الاستراتيجية AIMS : هي جمعية فرنكوفونية تجمع بين مختلف الأستاذة والباحثين والأكاديميين في إدارة الأعمال، الاستراتيجية والمنظمات، تتمثل مهامها في تعزيز العمل في الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية ومساعدة أعضائها في تطورهم المهني، تغطي هذه الجمعية العديد من المجالات الواسعة وهي تشمل جميع العمليات التنظيمية : الاستراتيجية، اتخاذ القرار، التغيير، الإبداع، المراقبة ... الخ (www.strategie-aims.com)

- الجمعية الإفريقية لمكوني ومديري المستخدمين AFDIP : اتحادية إفريقية لجمعيات الموارد البشرية، تجمع بين تسع منظمات ممثلة لمديري الموارد البشرية للدول الإفريقية الأساسية، وتنظم "الأيام الإفريقية للموارد البشرية". (بيريتي وآخرون، 2015، ص120)

- الفيدرالية المتوسطية للموارد البشرية FMRH : تأسست سنة 2001، تضم الجمعيات المهنية لمديري الموارد البشرية في : الجزائر (ALGRH)، اسبانيا (AEDIPE)، فرنسا (ANDRH)، إيطاليا (AIDP)، المغرب (AGEF)، البرتغال (APG) وتونس (ARFORGHE) (Peretti, 2011, p121)، تهدف هذه الفيدرالية إلى تعزيز سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمومية والخاصة عن طريق جمع وتبادل المعلومات، الممارسات والخبرات بين الجمعيات الأعضاء وتوطيد العلاقة بينها وكذا فتح مجال للحوار، إضافة إلى تطوير الدراسات حول وظيفة الموارد البشرية وتطويرها عن طريق المؤتمرات السنوية، الحلقات الدراسية والمنشورات ... الخ. (www.fmrh.org)

- الجمعية الإيطالية لإدارة الأفراد AIDP : تأسست سنة 1960، وهي شبكة دولية تضم أكثر من 16000 عضو موزعة على 16 مجموعة إقليمية، تهدف إلى تعزيز احترافية الموارد البشرية من خلال مختلف الملتقيات، المنشورات، المشاريع والدراسات في عالم الشغل وكذا مستقبل إدارة الأفراد لضمان نجاح المنظمات وتطوير مواردها البشرية. (www.aidp.it)

- الجمعية البرتغالية لإدارة الأفراد APG : تأسست سنة 1964، هي جمعية مهنية غير ربحية، ذات طبيعة ثقافية وعلمية، تجمع بين ما يقارب 1000 عضو متخصصين في مجال الموارد البشرية، القيادة، علم نفس العمل، إدارة الأعمال وعلم الاجتماع ... الخ من مدراء، مدراء تنفيذيين، مدرسين، أكاديميين، استشاريين وطلاب الدراسات العليا،

تتمثل مهامها في تطوير الأنشطة المتعلقة بالتكوين، إضافة إلى الرفع من أهمية وظيفة الموارد البشرية في المنظمات والمساهمة في تعريف السياسات العامة وخاصة فيما يخص التكوين المهني، العمل، علاقات العمل، للجمعية عضوية في مجال التدريب وإدارة الموارد البشرية ضمن أهم المنظمات العالمية : الجمعية الأوروبية لإدارة الأفراد، الفيدرالية العالمية لجمعيات إدارة الأفراد، الفيدرالية المتوسطة للموارد البشرية... الخ (www.apg.pt)

- المنظمة المغربية للدراسات وتنمية الموارد البشرية OMEDRH : منظمة دولية ذات بعد مغربي، تخضع للقانون التونسي، تجمع بين مختلف الخبراء والممارسين الوطنيين والدوليين المتخصصين في تطوير الكفاءات والموارد البشرية في البلدان الأورو متوسطية، تنشط في المراقبة والتكوين، تعمل لصالح الشباب من أجل تعزيز القدرات والتوجيه والمرافقة في المسار المهني وفي تطوير ريادة الأعمال، تهدف هذه المنظمة إلى دراسة المسائل المغربية المشتركة والمتعلقة بالموارد البشرية وتطوير المعارف والكفاءات، الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية، وإنشاء قاعدة بيانات للكفاءات وتسهيل الحركة المهنية وتبادل الخبرات على المستوى الوطني، المغربي، العربي والدولي. (www.maghrebarabe.org)

- جمعية مسيري التكوين AGEF : جمعية مغربية لمسيري وإطارات وظيفة الموارد البشرية، وهي عضو مؤسس للجمعية الإفريقية لمكوني ومديري المستخدمين AFDIP، وكذا الفيدرالية المتوسطة للموارد البشرية FMRH وعضو مشارك في الجمعية الأوروبية لإدارة المستخدمين L'AEDP، تأسست سنة 1971 هدفها تطوير رأس المال البشري في المنظمات عن طريق تنظيم اجتماعات دورية، ندوات، مائدة مستديرة لمناقشة المسائل الآتية والمستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تتشارك في دراسات وبحوث مع مؤسسات عامة وخاصة حول هذه الوظيفة. (www.agef.ma)

- الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية ALGRH : منظمة جزائرية تجمع بين مسيري، إطارات ومديري الموارد البشرية، تقوم بتنظيم ملتقيات، اجتماعات، حلقات واتفاقات سنوية مع متدخلين من المغرب العربي، فرنسا، كندا ودول أوروبا. (Peretti, 2011, p 20)

- مركز الدراسات والبحوث حول المهن والمؤهلات CERPEQ: أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-138 المؤرخ في 15 ماي 1990، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية جزائرية ذات طابع صناعي وتجاري يعمل تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، يتولى المركز إنجاز نوعين من المهام المتكاملة: ملاحظة وتحليل آليات التكوين والمساهمة في ترقية وتطوير المرفق العام المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، إعداد وصيانة المدونات المرجعية القطاعية للمهن والوظائف، كما يؤدي المركز مهام استشارية للمؤسسات وهو ما يسمح له بالبقاء دوماً في اتصال مع مستعملي الخدمات التكوينية، ومن ثم معرفة الاحتياجات الفعلية من حيث المؤهلات. (بيريتي وآخرون، 2015، ص372)

6. مهن إدارة الموارد البشرية :

إن الإطار العام لوظيفة الموارد البشرية يشتمل على العديد من المهن التي تُكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية، إذ أن هذه الوظيفة تجمع بين عدة متخصصين سواء داخل المنظمات من مدراء ومسؤولين ومراقبين أو خارجها من استشاريين وباحثين ... إلخ، حيث يمكننا تصنيف هذه المهن إلى عائلات كما يلي :

شكل 1-13 : خريطة مهن إدارة الموارد البشرية حسب العائلات.



المصدر: (Apec, 2013, p 22)

1.6. المهن العامة والاستراتيجية :

1.1.6. مدير الموارد البشرية Le DRH : ظهر هذا المصطلح منذ أكثر من 35 سنة ليحتل مكانة "مدير المستخدمين"، حيث نجد هذه المهنة في جميع قطاعات الأعمال فهي واسعة النطاق ولها بعد استراتيجي، مهمته الأساسية هي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة والمصادقة عليها من طرف الإدارة العامة، ومن ثم قيادتها ومتابعة تنفيذها (Apec, 2013, p27)، ومع هذا يبقى من الصعب تحديد حقيقة هذه المهنة بصفة مفصلة دون الأخذ بالحسبان عاملين أساسيين : حجم المنظمة وهيكلها. (Gradji, 2004 , p 25)

المهام الأساسية : إن شاغل هذه الوظيفة مكلف بعدة مهام تتمثل فيما يلي :

- التعريف باستراتيجية وسياسة الموارد البشرية للمنظمة : وذلك من خلال الحوار مع الإدارة العامة فيما يخص الاستراتيجية العام للمنظمة، والاستفسار عن الأهداف العامة من حيث رفع رقم الأعمال والنمو الداخلي والخارجي،

إضافة إلى الالتقاء مع مختلف إدارات المنظمة من أجل مناقشة توقعاتهم واحتياجاتهم حول القضايا التي تؤثر على الموارد البشرية، وكذا تطور استراتيجيات الموارد البشرية مع منظمات أخرى من نفس الحجم أو النشاط ومواكبة التجديدات الإدارية والاجتماعية، وإعلام الأفراد والنقابات عن مشاريع تنظيم الموارد البشرية، وأخيرا تمثيل المنظمة عند الاقتضاء للتفاوض مع الهيئات الممثلة للموظفين.

- تأطير فرق العمل ودفع مشاريع الموارد البشرية : حيث يقوم مدير الموارد البشرية بوضع معاونين له تحت مسؤوليته، والعمل على تحفيزهم وكذا الإشراف على فرق العمل وتطوير كفاءاتهم، إضافة إلى تحديد أهداف الموارد البشرية ودفع مشاريعهم، وكذا تسيير بعض الملفات الاستراتيجية بصفة شخصية، والحكم على اقتراحات مقدمي الخدمات المتمثلين في وكالات التوظيف والاتصال ومنتجي البرمجيات.

- متابعة تنفيذ المشاريع وتقييم نتائجها : حيث يقوم مدير الموارد البشرية بمتابعة تطور مشاريع الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها وكذا التحقق من أن الإنجازات المحققة تتوافق مع دفتر الشروط، وكتابة تقارير مختلفة لإبلاغ المديرية العامة عن تنفيذ المشاريع. (Apec, 2013, p 24)

المهام المحتملة :

من الممكن أن يكون مدير الموارد البشرية مسؤولا أيضا عن الاتصال الداخلي للمنظمة، ويكون له نظرة عن قرب لمشاريع اتصال الموارد البشرية، كما يمكن أن يكون أحيانا مكلف بالمرافق العامة للمنظمة، كذلك عند حضور الإطارات المتخصصة يمكن أن يكون مسؤولا عن العلاقات الاجتماعية وفي بعض التفاوضات المهمة مع الشركاء الاجتماعيين، كما يمكنه تسيير المسارات المهنية للمديرين التنفيذيين وتمثيل المنظمة خارجيا أمام وسائل الإعلام، وكذا المشاركة في الملتقيات والأحداث الخارجية ذات الصلة بالمنظمة أو بوظيفة الموارد البشرية، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب التنظيمية والثقافية لعمليات إعادة التنظيم وأخيرا يمكنه المساعدة في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية للمنظمة خاصة عمليات الدمج مثلا.

تنوع المهام تبعا لحجم المنظمة :

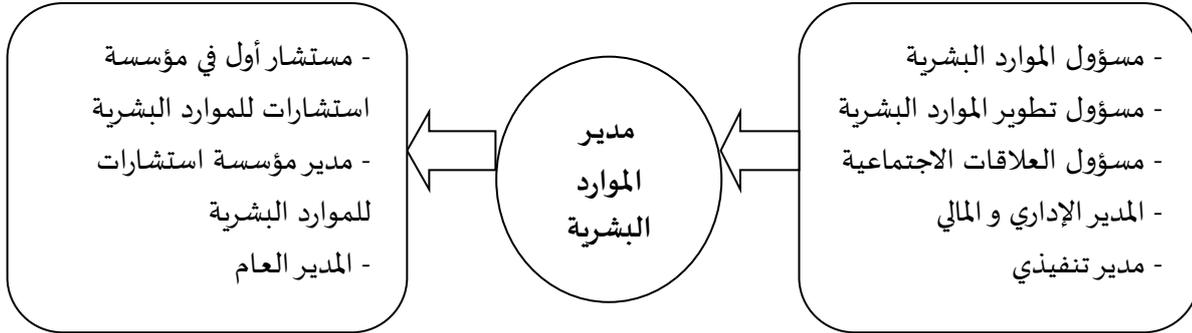
في المجمعات نجد بأن مدير الموارد البشرية يشغل وظيفة استراتيجية مهامها مركزة على بحث تطبيقات الموارد البشرية نحو منظمات ومناطق جغرافية مختلفة، حيث يمكن القول بأن له دور قيادي ومتابعة المشاريع التي يديرها المتعاونين معه والحكم عليها، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيقوم مدير الموارد البشرية بتحديد استراتيجية الموارد البشرية مع مشاركته في مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون فريقه قليل العدد، ويعتمد كثيرا على معاونيه في تسيير المستخدمين، لكن من ناحية أخرى يتحمل كل أو جزء من مجال تطوير الموارد البشرية.

المؤهلات المطلوبة لمهنة مدير الموارد البشرية :

يجب أن يكون حاصلا على شهادة مدرسة عليا أو تكوين جامعي متخصص في إدارة الموارد البشرية، أو قانون أعمال، أو علم النفس الاجتماعي، أو أن يكون له خبرة في منصب مدير تنفيذي، إضافة إلى امتلاكه لكفاءات تقنية متمثلة في معرفة مختلف المهن الوظيفية الأخرى كالتسيير والمالية والإعلام الآلي خاصة برمجيات الموارد البشرية.. إلخ، له رؤية شاملة لتنظيم المنظمة وكذا إتقان تقنيات التفاوض وله قاعدة في القانون الاجتماعي والثقافة الاقتصادية، إضافة إلى امتلاكه صفة الاستباقية وذو شخصية قوية وذلك للقدرة على إدارة فرق العمل وكذا القدرة على تحديد الأولويات الاستراتيجية، حس الحوار وفن الإنصات، سهولة بناء علاقات وأخيرا القدرة على تقييم المخاطر والتحكم فيها خاصة الاجتماعية. (Apec, 2013, p 29)

الحركية :

شكل 1-14 : المسار المهني لمدير الموارد البشرية



المصدر: (Apec, 2013 , p 30) مع بعض التعديل .

2.1.6. مسؤول الموارد البشرية Le RRH : يسمى أيضا بمسؤول المستخدمين، أو مساعد مدير الموارد البشرية، أو مسير الموارد البشرية، منسق الموارد البشرية، يسهر على جزء أو كل التسيير الإداري وتطوير الموارد البشرية مهما كان حجم المنظمة المسؤول عن مواردها البشرية، كما يعمل على تنسيق وانسجام أنشطة مجالات الموارد البشرية، تسيير المستخدمين، الأجور، التوظيف، العلاقات الاجتماعية .. الخ (Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, 2008, p 234). كما أنه يرتبط تدريجيا بمدير عملياتي ووظيفيا بمدير الموارد البشرية وباختصار تتمثل مهامه الأساسية في تنفيذ مجموع سياسات الموارد البشرية على مستوى الوحدة. (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص276)

المهام الأساسية :

تتمحور مهام مسؤول الموارد البشرية حول المراقبة، المرافقة والتحليل، حيث أنه كلما كان حجم المنظمة كبير كلما كان شاغل هذه الوظيفة أكثر ارتباطا بفريقه المتكون من مجموعة متخصصين في نظم الأجور والتكوين والتوظيف... إلخ، كما يساعد مسؤول الموارد البشرية في تحديد استراتيجية الموارد البشرية من خلال اقتراح وتحديد مختلف مشاريع الموارد البشرية وتوقعاتها، وكذا توفير المناخ الملائم للاتصال الداخلي والخارجي، كما يعتبر مسؤول عن متابعة نتائج فرق العمل، ويسهر على احترام التشريعات الاجتماعية والتنظيم الداخلي للمنظمة، وكذا تطوير السياسة الاجتماعية وتطبيقها، كما يعمل مع فريق متخصص على القيام بالتحاليل الكمية والنوعية للموارد البشرية، وكذا تحسين نوعية الحياة في العمل. (Thévenet et autres, 2008, p 234)

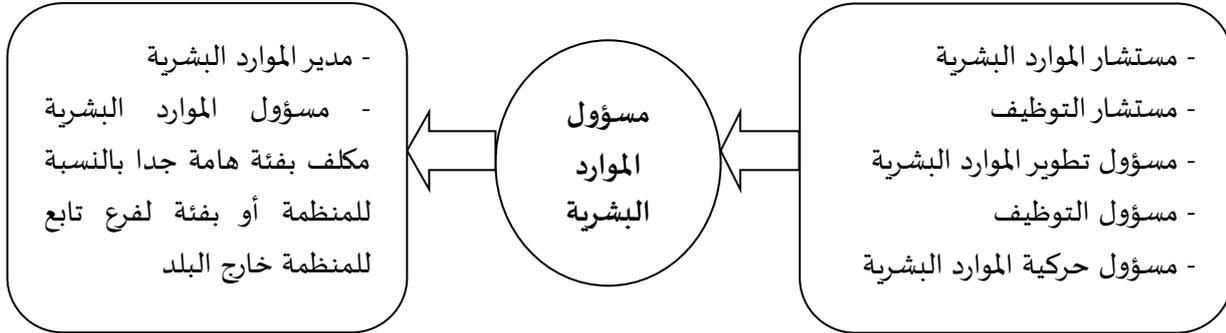
المهام المحتملة : أحيانا قد يكون مسؤول الموارد البشرية مجبرا على الجمع بين بعض وظائف الموارد البشرية على فئة معينة من الأفراد ومهام معينة لفئة خاصة في إحدى مجالات الموارد البشرية، حيث يعمل على تقسيم أنشطة الموارد البشرية على فريق العمل كل حسب اختصاصه.

تنوع المهام تبعا لحجم المنظمة :

إن نطاق مهام مسؤول الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واسعة نوعا ما، حيث يقوم بتبني مسؤولية مشاكل الموارد البشرية، وفي حالة غياب مدير الموارد البشرية فإنه يكون في اتصال مستمر مع المدير العام وكذا الإدارة المالية، أما في المجمعات فإن نطاق مهامه يكون محدودا جدا، حيث يكون مسؤولا عن تسيير الموارد البشرية كمهمة أساسية في ناحية معينة من المجمع. (Apec, 2013, p33)

الحركية :

شكل 1-15 : المسار المهني لمسؤول الموارد البشرية



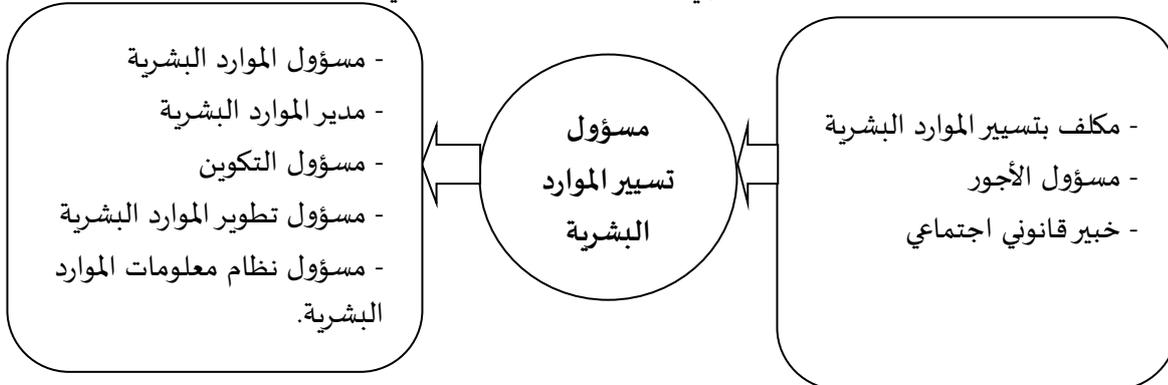
المصدر: (Apec, 2013, p 34) مع بعض التعديل .

2.6. مهن تنظيم و تسيير الموارد البشرية :

1.2.6. مسؤول تسيير الموارد البشرية والأجور : إن نطاق مهامه واسع داخل المنظمة، حيث أن تموقعه في المنظمة يمتد إلى جميع المصالح والأفراد، فهو مكلف بإدارة شؤون العاملين اليومية وكذا إعداد أجور ورواتب العاملين، إضافة إلى أنه مكلف بمتابعة ملفات الأفراد وكذا تحضير كل الأوراق والمحاضر المتعلقة بتسيير الأفراد كالإعانات الاجتماعية وعقود العمل ... إلخ، والسهر على احترام قانون العمل كاحترام الوقت المحدد للعمل وبدلات العمل .. إلخ، إضافة إلى متابعة حضور وغياب العاملين، وكذا المشاركة في تطوير المنظمة، متابعة شروط النظافة والأمن الصناعي، كما يعتبر مسؤول عن لوحة القيادة الاجتماعية والميزانية الاجتماعية للمنظمة، إضافة إلى متابعة التحولات التي تحدث في بيئة المنظمة كالإزمات الاقتصادية، خدمات جديدة ... إلخ، وكذا تحديد أجر كل موظف الذي يشمل على أجر ثابت ومتغير، هذا الأخير يشمل العطل، المنح، ساعات إضافية، العطل المرضية، حوادث العمل ... إلخ، ومتابعة حتى الأفراد الذين هم على وشك التقاعد عن طريق تحضير ملفاتهم ومتابعتها حتى إلى صندوق التقاعد، كما يمكنه التفاوض مع النقابات وتوظيف بعض عقود محدودة المدة حسب احتياجات المنظمة وقدراتها المالية. (Thévenet et autres, 2008, p 229)

الحركية :

شكل 1-16 : المسار المهني لمسؤول تسيير الموارد البشرية والأجور

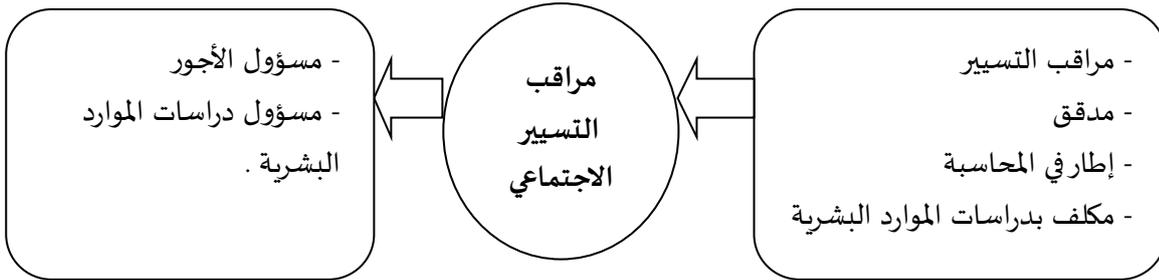


المصدر: (Apec, 2013, p: 44) مع بعض التعديل .

2.2.6. مراقب التسيير الاجتماعي : يمكن تسميته أيضا بـ : مكلف بدراسات الموارد البشرية، ومكلف بدراسات المعطيات الاجتماعية، حيث أن هذه الوظيفة تتميز باتساع نطاقها بين المالية والموارد البشرية، حيث يقوم شاغل هذه الوظيفة بجمع وتحليل كل المعلومات والمعطيات الاجتماعية التي تسمح للمنظمة بتحسين السياسة العامة للموارد البشرية وكذا تكاليفها المالية، كما يقوم بالتحقيقات والدراسات الإحصائية، ويعتبر أيضا مسؤولا على اليقظة الاجتماعية والتنظيمية. (Apec, 2013, p 50)

الحركية :

شكل 17-1 : المسار المهني لمراقب التسيير الاجتماعي

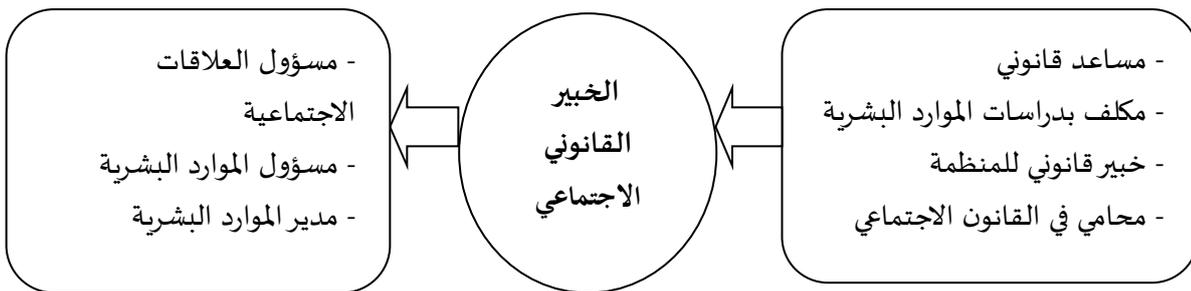


المصدر: (Apec, 2013, p: 51) مع بعض التعديل

3.2.6. الخبير القانوني الاجتماعي : يمكن تسميته أيضا بـ : خبير قانون العمل، المساعد القانوني للموارد البشرية، المكلف بالأعمال الاجتماعية أو خبير العلاقات الاجتماعية، مهامه الأساسية الإعلام والمساعدة وتقديم الاستشارات المتعلقة بتشريعات قانون العمل، وكذا اليقظة المستمرة فيما يخص قانون العمل عن طريق متابعة مختلف التطورات المحتمل أن تؤثر على المنظمة، وكذا متابعة الملفات الاجتماعية كإجراءات ما قبل التقاضي والعلاقة مع المحامين، وأخيرا القيام باستشارات حول القضايا الاجتماعية عن طريق تحضير وتنظيم لقاءات مع ممثلي الموظفين. (Morand, Ploquin, Plotu, Toublanc, 2011, p 29)

الحركية :

شكل 18-1 : المسار المهني للخبير القانوني الاجتماعي



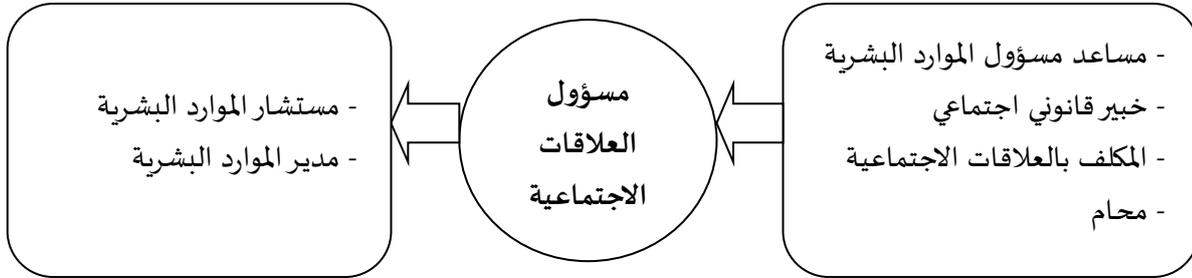
المصدر: (Apec, 2013, p 55) مع بعض التعديل

4.2.6. مسؤول العلاقات الاجتماعية : يمكن تسميته أيضا بـ : المسؤول القانوني والاجتماعي، مسؤول القضايا الاجتماعية، مسؤول التسيير الاجتماعي، مهمته الأساسية تمثيل المنظمة في التفاوض مع مختلف الهيئات التي تمثل الموظفين، حيث يتحمل مسؤولية المناخ الاجتماعي، كما يشارك في تنفيذ السياسة الاجتماعية للمنظمة، ويعمل على وضع استراتيجية مناسبة للاتصال والتفاوض وذلك لتسهيل قبول التغيير إذا استلزم الأمر من خلال عقد لقاءات مع

مختلف الشركاء الاجتماعيين كالنقابات وممثلي الموظفين والوصول إلى نقاط ترضي جميع الأطراف، كما يقوم بتنظيم انتخابات لممثلي الموظفين، وأخيرا يمكن اعتباره مستشار العلاقات الاجتماعية من خلال الإجابات عن مختلف الأسئلة الخاصة بهذا المجال. (Thévenet et autres, 2008, p 233)

الحركية :

شكل 1-19 : المسار المهني لمسؤول العلاقات الاجتماعية

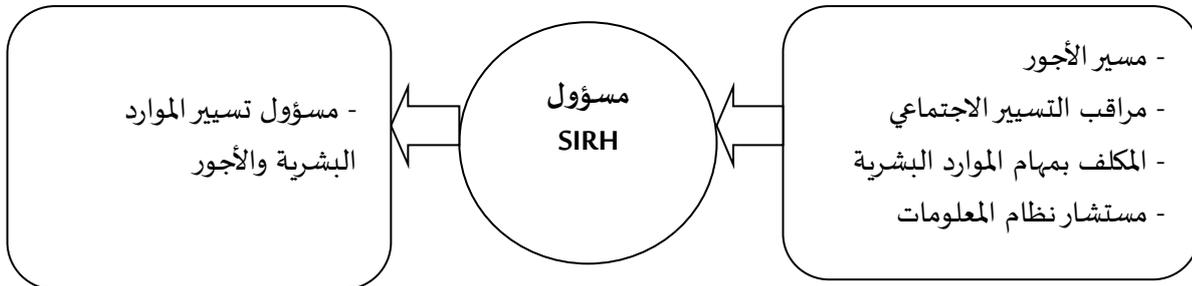


المصدر: (Apec, 2013, p 61) مع بعض التعديل

5.2.6. مسؤول نظام معلومات الموارد البشرية : يمكن تسميته أيضا برئيس مشروع أو مدير نظام معلومات الموارد البشرية SIRH، مرجعه دائما أنظمة معلومات المنظمة، حيث يكون شاغل هذه المهنة هو الرابط بين احتياجات إدارة الموارد البشرية وإدارة أنظمة المعلومات التي تساعد في رقمنة بعض مهام الموارد البشرية وإتمامها عن طريق الإعلام الآلي، تتمثل مهامه الأساسية في تحليل احتياجات المنظمة وخاصة احتياجات إدارة الموارد البشرية فيما يخص نظام معلوماتها، كذلك تحديد مشاريع الوظيفة ذات الأولوية وتحضير دفتر الشروط، إدارة الأنظمة في المنظمة، إضافة إلى إضفاء الصفة الرسمية لبعض الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية، وكذا اقتراح بعض التعديلات في أنظمة المعلومات لتتوافق مع نظام معلومات الموارد البشرية، واكتشاف الخطأ في هذا الأخير وطرحه على إدارة أنظمة المعلومات، وأخيرا تقديم المساعدة لمستخدميه كمسيري الأجور مثلا. (Apec, 2013, p66)

الحركية :

شكل 1-20 : المسار المهني لمسؤول نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: (Apec, 2013, p: 67) مع بعض التعديل

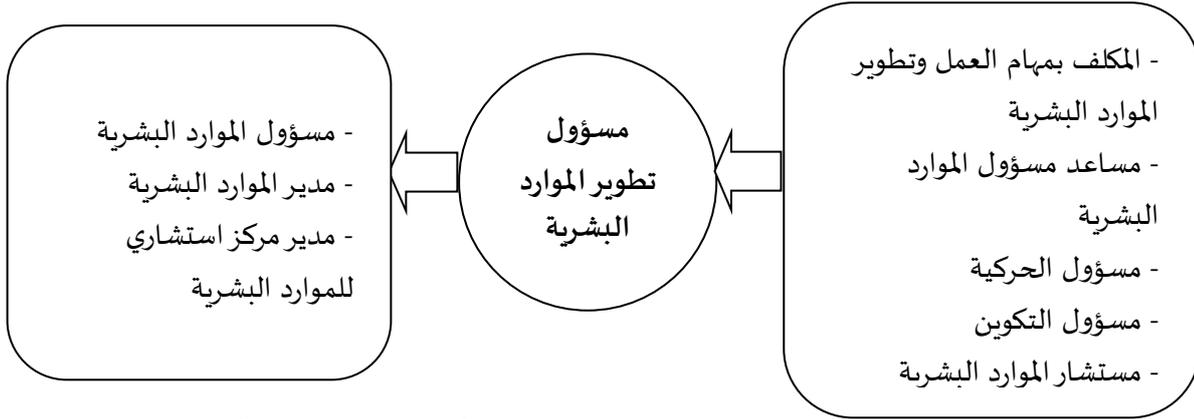
3.6. مهن تطوير الموارد البشرية :

1.3.6. مسؤول تطوير الموارد البشرية : يعتبر المسؤول الأول عن تطوير وقيادة مشاريع الموارد البشرية بالتعاون مع الوظائف والمصالح الأخرى للمنظمة في إطار استراتيجية المنظمة، مهامه الأساسية تصميم وإدارة مشاريع الموارد

البشرية عن طريق تحليل نشاطات ومسارات الموارد البشرية وكذا متابعة مختلف تطبيقات الموارد البشرية في المنظمات المماثلة، إضافة إلى بناء مشاريع الموارد البشرية الاستراتيجية مع توضيح الأهداف، الوسائل، المخططات، ومتابعتها ومرافقتها وحتى تقييمها، وكذا العمل على ضمان مرور التقارير في مختلف التسلسلات الهرمية، وأخيرا فحص ومقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة. (Thévenet et autres, 2008, p : 227)

الحركية :

شكل 1-21 : المسار المهني لمسؤول تطوير الموارد البشرية

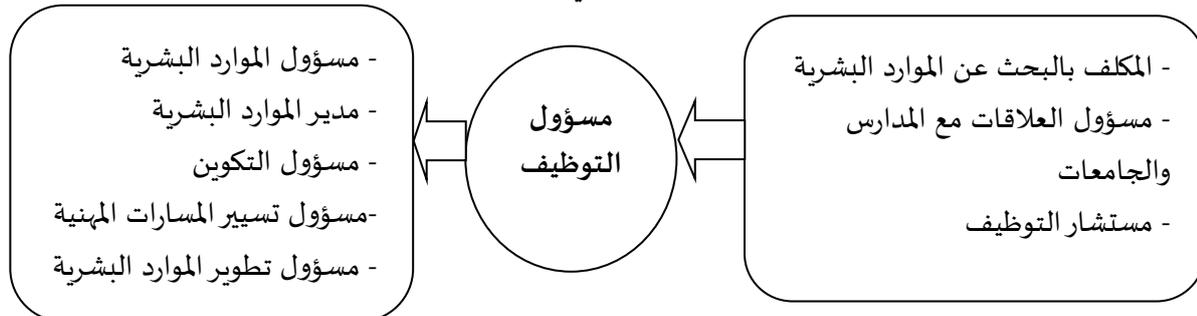


المصدر: (Apec, 2013, p : 74) مع بعض التعديل

2.3.6. مسؤول التوظيف : يمكن تسميته أيضا بـ : مسؤول التوظيف وتطوير الكفاءات، مسؤول التوظيف والاتصال، مهمته الأساسية وضع سياسة التوظيف في المنظمة وتطبيقها عن طريق استقطاب واختيار المترشحين ذوي الكفاءات التي تحتاج إليهم المنظمة، حيث يتكفل بمرافقتهم إلى غاية تعيينهم ودمجهم في فرق العمل، وكذا التفاوض على ميزانية التوظيف السنوية أو متعددة السنوات (مثلا كل ثلاث أو خمس سنوات) وتقييمها طبقا للأهداف المسطرة، من مهامه أيضا تطوير موقع التوظيف الإلكتروني وكذا تحضير عقود العمل، كما يمكنه التعاقد مع المدارس العليا والجامعات إذا أمكن خاصة في المجمعات الكبيرة، إضافة إلى تعريف مناصب العمل ومهام شاغل الوظيفة... إلخ، وكذا بناء استراتيجية البحث عن المترشحين عن طريق مواقع التوظيف، الشبكات الاجتماعية، وأخيرا المشاركة في بناء مخطط الاتصال داخل المنظمة والقيام بمقابلات مع المترشحين وتقييم كفاءاتهم واستعدادهم لتولي المناصب. (Thévenet et autres, 2008, p 231)

الحركية :

شكل 1-22 : المسار المهني لمسؤول التوظيف

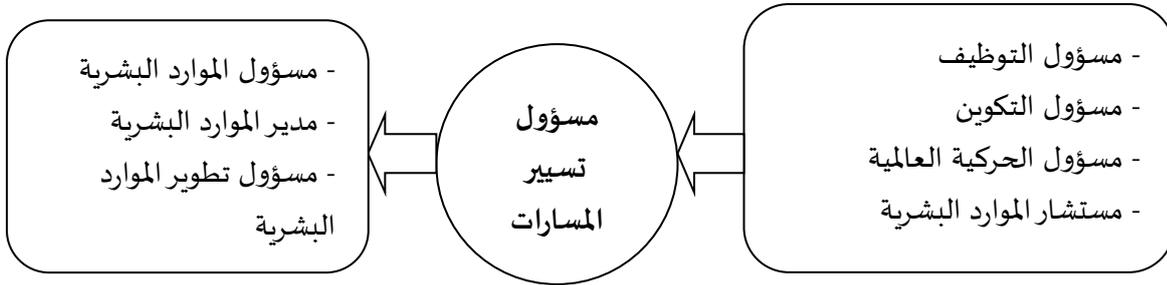


المصدر: (Apec, 2013, p 80) مع بعض التعديل

3.3.6. مسؤول تسيير المسارات المهنية : تختلف تسمياته باختلاف المنظمات، حيث يمكن تسميته أيضا بـ مسؤول الحركة الداخلية، مسؤول تسيير الكفاءات والحركية، مسؤول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمسارات المهنية، حيث يعتبر شاغل هذه الوظيفة هو المسؤول عن قيادة حركية الموظفين وقابليتهم للحراك وذلك لضمان التوافق بين كفاءاتهم ورغباتهم مع استراتيجية واحتياجات المنظمة، كما يقوم بتقديم استشارات للموظفين تخص اختياراتهم في تسيير مسارهم المهني كتغيير المصلحة أو التعيين في الخارج...إلخ، كما يقوم برسم خريطة المهن والوظائف والكفاءات داخل المنظمة، إضافة إلى تقييم الفروق بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأخيرا المشاركة في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع تقييم أداء وإمكانيات الموظفين. (Morand et autres, 2011, p 19)

الحركية :

شكل 1-23 : المسار المهني لمسؤول تسيير المسارات المهنية

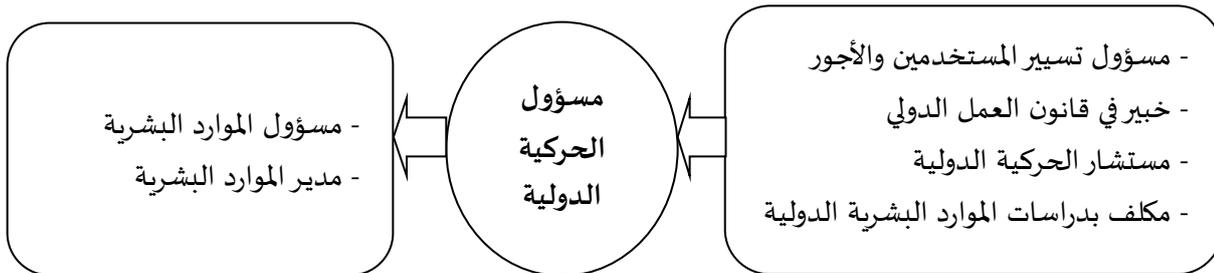


المصدر: (Apec, 2013, p : 86) مع بعض التعديل

4.3.6. مسؤول الحركة الدولية : هذه المهنة تغطي منطقة جغرافية معينة في العالم، حيث أن شاغل هذه المهنة يعتبر المسؤول عن تطوير وتنفيذ استراتيجية تنقل المنظمة، يحدد شروط انتقال الموظفين، التكفل بمغادرتهم وعودتهم ضمانا للمحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة، مهامه الأساسية وضع وتحديث سياسة الحركة الدولية وشرحها للموظفين الراغبين في التنقل، ومتابعة الدراسات المتعلقة بمشاريع الحركة الدولية، وكذا تسيير ملفات العاملين كإجراءات الهجرة ومرافقة عائلات الموظفين الراغبين في الهجرة وتسهيل عودتهم إلى المنظمة في البلد الأصلي خاصة في حالات العودة المبكرة (أي قبل موعد رجوع العامل)، إضافة إلى تقديم مختلف الاستشارات للمسؤولين ومساعدتهم، وكذا اليقظة المستمرة عن طريق متابعة مختلف التغييرات في البيئة الاقتصادية، وأخيرا التنسيق مع مقدمي الخدمات الخارجية كخبراء القانون الجبائي ... إلخ. (Apec, 2013, p 91)

الحركية :

شكل 1-24 : المسار المهني لمسؤول الحركة الدولية

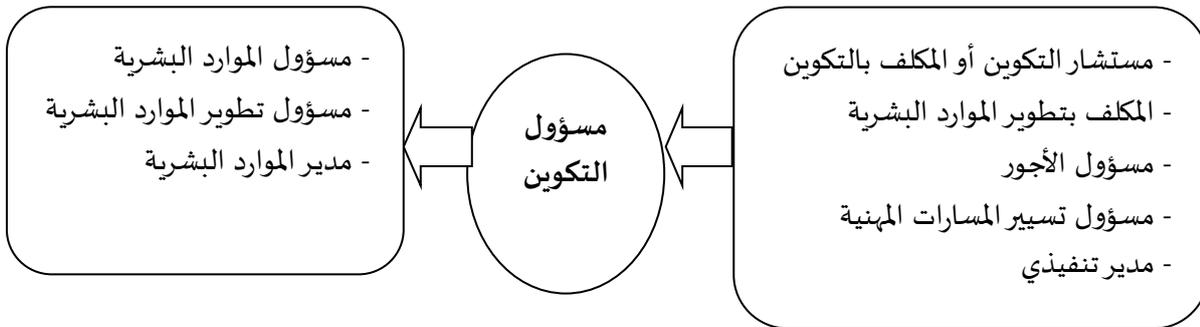


المصدر: (Apec, 2013, p 93) مع بعض التعديل

5.3.6. مسؤول التكوين : يعتبر المسؤول عن تحديد وبناء وقيادة سياسة تطوير كفاءات الأفراد العاملين المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالاعتماد في ذلك على إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بالمشاركة في تشخيص احتياجات التكوين الفردية والجماعية، وكذا تحديد أهم محاور التكوين المتوافقة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى تنفيذ سياسة "حق كل فرد في التكوين"، وكذا وضع مخطط التكوين قيد التنفيذ عن طريق جمع الاحتياجات المعبر عنها من طرف الأفراد العاملين، المدراء والمسيرين وحتى ممثلي العمال، ومن ثم البدء في العمل بمخطط التكوين، مع تحضير دفتر شروط مشاريع التكوين، إضافة إلى إعداد نظام لتقييم مراحل التكوين، وكذا إعداد ميزانية التكوين وإدارة فريق مصلحة التكوين الذي يشمل مكونين داخليين وخارجيين، وأخيرا الإشراف على التنسيق الجيد بين احتياجات التكوين من مكونين واستدعاءات ومعلومات العاملين، مكان التكوين ... إلخ (Thévenet et autres , 2008 , p 232)

الحركية :

شكل 1-25 : المسار المهني لمسؤول التكوين

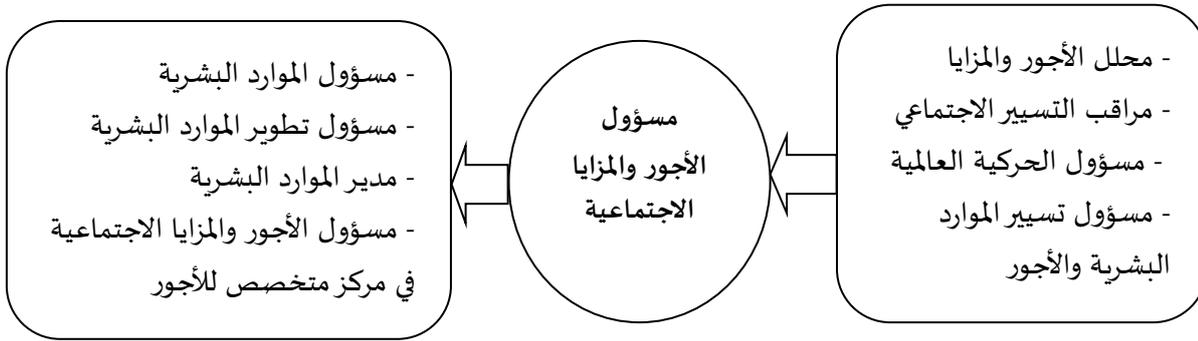


المصدر : (Apec , 2013 , p : 98) مع بعض التعديل

6.3.6. مسؤول الأجور والمزايا الاجتماعية : يمكن تسميته أيضا ب : مسؤول التعويضات والاستحقاقات «Comp and Ben»، خبير الأجور، حيث تكمن مهمته الأساسية في تنسيق وتوجيه وضبط وملئمة سياسة الأجور في المنظمة ومجلس المدراء التنفيذيين في تطبيقها من خلال متابعة كل المهام المرتبطة بالأجور من إعداد كشوف الأجور ومتابعة تحركات الموظفين كالغيابات والعطل... إلخ (Morand et autres, 2011, p 19)، إضافة إلى متابعة وتنفيذ التشريعات الاجتماعية المطبقة على الأجور، حيث أن شاغل هذه المهنة من ضمن أولوياته هو تحليل السوق ومطابقة نظام الأجور للمنظمة مع منظمات أخرى من نفس النشاط أو القطاع، إضافة إلى اقتراح سياسة ابتكارية للأجور بالنظر إلى حدود ميزانية المنظمة، وذلك بغرض جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة وضمان ولاء العاملين والاحتفاظ بهم، وأخيرا متابعة كل ما هو جديد عن نظم الأجور من تطبيقات... إلخ (Thévenet et autres , 2008 , p : 230)

الحركية :

شكل 1-26 : المسار المهني لمسؤول الأجور والمزايا الاجتماعية

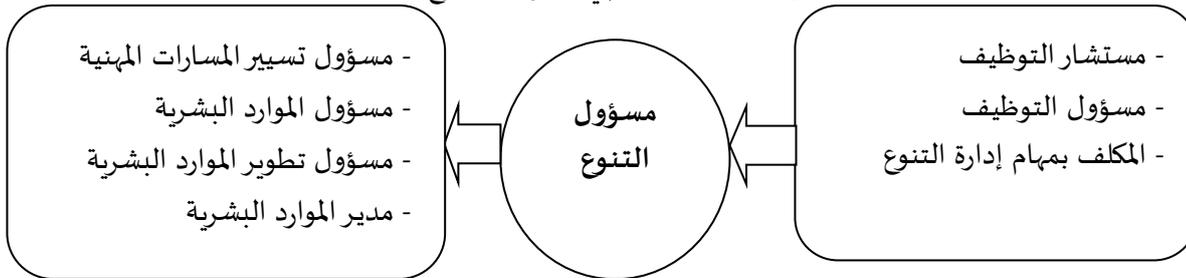


المصدر: (Apec , 2013 , p : 104) مع بعض التعديل

7.3.6. مسؤول التنوع : يمكن تسميته أيضا بـ : مسؤول التنوع والمسؤولية الاجتماعية، مسؤول التنوع والأخلاق، مدير الإبداع الاجتماعي والتنوع، حيث تعتبر مهمته الأساسية تعزيز التنوع من خلال تطبيق مبدأ الشمولية الذي يهدف إلى التخفيف إلى حد كبير من التمييز بين الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنفيذ سياسة التنوع، هذه الأخيرة تتم عن طريق تفعيل شبكة اتصال داخلية تضم مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وكذا رؤساء فرق العمل خاصة عن طريق صفحات الأنترنات مثلا ومقالات لتعزيز التنوع، إضافة إلى تكوين المدراء والمسيرين في مجال إدارة التنوع، وكذا تطوير شبكة اتصال مع الشركاء الخارجيين، وأخيرا القيام بدراسات حول الموارد البشرية تخص مواضيع التدقيق الداخلي والمقابلات.. إلخ. (Apec, 2013, p 108)

الحركية :

شكل 1-27 : المسار المهني لمسؤول التنوع



المصدر: (Apec , 2013 , p : 109) مع بعض التعديل

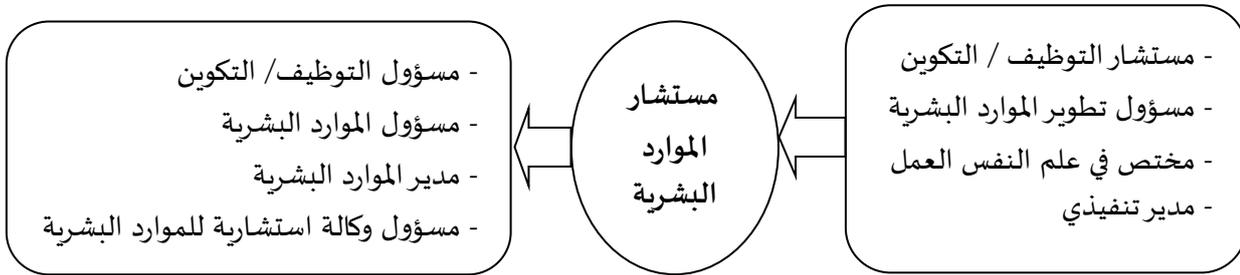
4.6. المهن الاستشارية للموارد البشرية :

إن حياة أي منظمة -مهما كان نوعها وحجمها- لا يمكن أن تكون كنه هادئ مدة طويلة، ففي فترات الأزمات (الاضطرابات الاجتماعية، دوران العمل Turn-Over)، إجراء تغيير ما (دمج، اكتساب أو إحداث تنظيم جديد للعمل) يمكن لها الاستعانة بخبير استشاري للموارد البشرية سواء كان مستقلا أو ممارسا داخل المنظمة، هذه الاحترافية تتيح لهذه الأخيرة نظرة خارجية ومحايدة لحل مشاكلها الاجتماعية وكذا تسهيل أي تغيير تنظيمي داخلي. (Graradji, 2004 , p 71)

1.4.6. مستشار الموارد البشرية : يمكن تسميته أيضا بـ : مستشار هندسة الموارد البشرية، مستشار التوجيه الوظيفي، حيث تتمثل مهمته في كونه مرشد أو ناصح ومرافقة المنظمة في مواجهة مختلف إشكاليات الموارد البشرية من توظيف وتكوين وعلاقات اجتماعية... إلخ، فمثلا مستشار الحركية أو التكوين يرافق زبائنه فيما يخص إعادة الإدماج الوظيفي، اختيار نمط التكوين المناسب... إلخ، حيث يعمل على تقديم مختلف الاقتراحات لمختلف الزبائن عن طريق تحليل احتياجاتهم، وكذا إعداد دفتر الشروط أحيانا وتوجيه الزبون لمختلف المسارات الواجب المرور بها، بعد ذلك يتم العمل على تنفيذ الحل المقترح عن طريق مساعدة الزبون في تخطيط وتنسيق مختلف تدخلاته وأخيرا إعداد التقارير وتسيير لوحات القيادة. (Apec, 2013, p 109)

الحركية :

شكل 1-28 : المسار المهني لمستشار الموارد البشرية

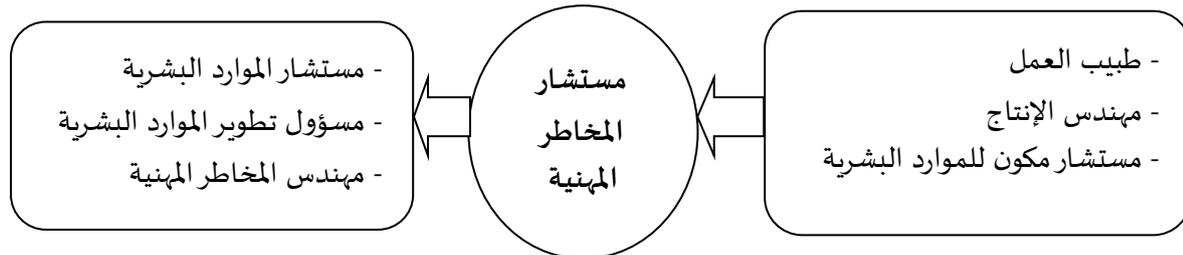


المصدر: (Apec, 2013, p 121) مع بعض التعديل

2.4.6. مستشار المخاطر المهنية : يمكن تسميته أيضا بـ : مهندس الوقاية من الأخطار المهنية، خبير استشاري في مجال الوقاية من المخاطر النفسية-الاجتماعية، مستشار الصحة والسلامة المهنية، تكمن مهمته الأساسية في تقييم مختلف المخاطر المهنية المحتملة ومن ثم اقتراح طرق الوقاية الضرورية والعمل على تطبيقها داخل المنظمة، حيث أن أولى خطواته تبدأ بالاتصال مع الزبون وتحليل طلبه بغية تحضير وصياغة اقتراح تدخل مناسب، مع التفاوض حول شروط التدخل المتمثلة في التكاليف، الوقت... إلخ، إضافة إلى جمع أقصى قدر من المعلومات حول وضعية العمل عند المنظمة الزبون كقياس نسبة الضوضاء مثلا، ودراسة تموقعات المعدات وأجهزة الأمان في العمل، إضافة إلى تشخيص الظروف وتقييمها عن طريق توزيع استبيانات على الأفراد العاملين مثلا، ومن ثم يبدأ بتحضير خطة عمل والبدء في تنفيذها بعد توجيه الأفراد للعمل بها. (Apec, 2013, p : 131)

الحركية :

شكل 1-29 : المسار المهني لمستشار المخاطر المهنية



المصدر: (Apec, 2013, p : 132) مع بعض التعديل

7. أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية :

سواء في الموارد البشرية أو في مجالات أخرى، فإن نوعية القرارات المتخذة مرتبطة (تابعة) بنوعية المعلومات التي تم جمعها، لذا فإن أردنا بناء سياسة فعالة وديناميكية للموارد البشرية يتوجب علينا استخدام أدوات تسمح بانتقال ونشر المعلومة في جميع مسارات المنظمة (Chaali, Bentahar, 2017). فبعد أن شهدت هذه الأخيرة تحولات كثيرة خلال العقود الأخيرة، والتي كان لها الأثر البالغ على بروز أهمية المورد البشري كدعامة أساسية لخلق القيمة، ترتب عن ذلك انعكاسات هامة أبرزها تطور المناهج والأدوات الإدارية وانتشارها على الصعيد العالمي (ثابتي، 2017، ص11)، إذ يمكن أن نلخص أهم الأدوات المستخدمة في مجال إدارة الموارد البشرية كما يلي :

1.7.1. المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات : يطلق عليها كذلك اسم "الدليل المرجعي والفهرس والتصنيف الوظيفي"، ويميز غالبا بين مدونة الوظائف ومدونة الكفاءات، وإن كان الاتجاه السائد حاليا هو دمجها في مدونة واحدة نظرا لارتباطهما الوثيق. (ثابتي، 2017، ص21)

1.1.7. مفهوم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات :

تعرف المدونة المرجعية للوظائف على أنها : قاعدة بيانات تتضمن تحديد الكفاءات والمعارف المرتبطة بالمهام واللازمة للتحكم في ممارسة نشاط معين، توضح هذه المدونات المهارات اللازمة المعبر عنها بصيغة الأفعال وشروط تطبيق هذه المهارات في المحيط المهني وكذا النتائج المنتظرة من الأنشطة. إذ تصمم المدونة المرجعية على أساس الوضعيات المهنية وتشكل قوة موجهة لنشر المعارف وإثراء كفاءات الموارد البشرية. (Taieb, 2007, p262)

وتعرف كذلك على أنها : توصيف منظم لأنشطة ومهام ووظيفة ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة. (بيريتي وآخرون، 2015، ص264)

أما المدونة المرجعية للكفاءات فهي تعتبر نقطة عبور إلزامية في مسار تسيير وتطوير الكفاءات، إذ يعرفها كل من "Parlier & Jouvenot" بأنها عبارة عن قائمة (أقل أو أكثر تفصيلا) من المهارات المتوقعة من قبل الإدارة لوظيفة معينة في المنظمة (Jarnias, Oiry, 2013). وتعرف كذلك بأنها : جرد للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، والمستوى المطلوب في ذلك. (بيريتي وآخرون، 2015، ص264)

في سياق دمجها تحت اسم "المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات"، يعرف "البروفيسور ثابتي" هذه الأخيرة بأنها : عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة. حيث تصف هذه المدونة الخصائص الأساسية للوظيفة وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، وعليه تعتبر بمثابة قوائم تستعرض مهام الوظائف النموذجية والكفاءات اللازمة لإنجازها. (ثابتي، 2017، ص23)

2.1.7. دور ومكانة المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية :

تعتبر المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات أداة جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية وفعالة، لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام

هذه الأداة في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلباً حيوياً وضرورة ملحة في سياق تطوير وعصرنة الإدارة البشرية، حيث تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية والتحويلات التنظيمية للمنظمة، إذ تلجأ هذه الأخيرة إلى إعداد هذه المدونات لعدة أغراض أهمها تحديد الكفاءات المتوفرة لديها والواجب تطويرها بواسطة التكوين وتلك الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة أو تلك اللازمة (مستقبلاً) عن طريق تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين الجدد للتوظيف، إعادة تنظيم العمل، إخراج بعض الأنشطة وتشجيع ظهور مهن جديدة أو التركيز على بعضها وكذا إعداد خرائط المهن بهدف تسيير المسارات المهنية وأخيراً إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور في المنظمة. (ثابتي، 2017، ص 24-26)

2.7. خرائط المهن :

تعتبر هذه الأداة عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تتبع إلى نفس المهنة وتختلف تسميتها من منظمة إلى أخرى، فقد تسمى : مرجع الأنشطة Le référentiel d'activités، أو فهرسة الوظائف La nomenclature d'emploi، أو خريطة المهن La cartographie des métiers.

1.2.7. مفهوم خريطة المهن :

تعرف على أنها : تمثيل بصري للعائلات المهنية الأكثر تقارباً بما يسمح بالانتقال فيما بينها (بيريتي وآخرون، 2015، ص 138)، كما تعرف كذلك بأنها : أداة تستعملها إدارة الموارد البشرية، إذ تسمح هذه الأداة بفهرسة جميع المهن الموجودة في المنظمة. (Soulez, 2017, p 15)

2.2.7. دور ومكانة خريطة المهن في إدارة الموارد البشرية :

تساعد خريطة المهن إدارة الموارد البشرية على تقديم صورة عامة عن المهن الموجودة في المنظمة، إذ تعتبر كأداة بسيطة وقابلة للتطور تسمح بتحديد احتياجات الوظائف الحالية والمستقبلية، تسمح كذلك بدراسة مختلف الفرص للحركة الداخلية Les possibilités de mobilité interne، تتيح معرفة مختلف المسارات المحتملة Les passerelles envisageables التي تربط بين المهن وكذا الوظائف الرئيسية Clés والوظائف الحساسة Sensibles، كما أنها تساعد على تنظيم المستخدمين في فرق عمل، تحديد المستويات الهرمية وكذا دورات التكوين التأهيلية، التصنيفات والأجور، مستويات الخبرة Les niveaux d'expertise وكذا التنوع Polyvalence... الخ. (www.vae.gouv.fr)

كما تسمح أيضاً خرائط المهن بتصوير مناطق الحركة الداخلية في المنظمة، إضافة إلى أنها تساعد إدارة الموارد البشرية على توقع الزيادة أو النقصان في حركة الأفراد على المدى البعيد بصفة شاملة De manière synoptique انطلاقاً من المناصب الحالية، وذلك بالاستناد إلى دليل المهن répertoire métiers الذي يحدد التقاربات المهنية Les proximités professionnelles من خلال تحديد أو استكشاف الكفاءات العرضية Le repérage de compétences transversales (Cerdin, 2015, p182).

يرى "C.Parmentier" بأن خريطة المهن هي أداة لا يمكن تجاوزها والاستغناء عنها Outil incontournable من طرف إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يخص نشاط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، تعتبر أيضاً

كتمثيل ديناميكي لفهرسة المهنة La nomenclature des métiers منظمة على شكل عائلات Familles أو العائلات الفرعية Sous-familles، وتسمح كذلك بتنظيم (Palmentier, 2008)

- المناصب و الوظائف : وضعية فردية للعمل، منصب تم خلقه من طرف المنظمة، منصب أو وظيفة مستقلة عن المنظمة تم خلقها أو حذفها؛

- المهنة أو العائلات المهنية : مجموعة وضعيات عمل تعبر عن نواحي عديدة متعلقة بنشاطات أو كفاءات يمكن دراستها أو معالجتها بطريقة شاملة، تجميع لمهن متقاربة تسمح بمعالجات قريبة الى التكوين والتصنيف... الخ؛

- مناطق (مجالات) الحركية Des aires de mobilité : تلك المحددة بين المهنة، أو تلك التي تم بناؤها من خلال المدونات المرجعية للكفاءات، أو تلك الموجهة من خلال دورات تكوينية.

يمكن القول بصفة عامة أن خريطة المهنة تستعملها إدارة الموارد البشرية خاصة في الجمع بين مختلف المناصب التي لها نقاط أو تقنيات مشتركة في عائلات مهنية، كما تساعد على تحسين الحركية الداخلية عن طريق توقع أوجه التشابه أو التقارب Les similitudes بين مختلف المهنة.

3.7. بطاقة المنصب :

تعتبر بطاقة المنصب بمثابة مركز عمل شاغل وظيفة الموارد البشرية، فهي تحدد وبدقة ما هو منتظر من كل فرد أن يقدمه للمنظمة، وهذا ما يرشحها بأن تكون الأداة الرئيسية لضمان تناسق المنظمة.

1.3.7. مفهوم بطاقة المنصب :

تعرف على أنها : بطاقة يسجل فيها مجموع العناصر الوصفية لمنصب عمل : المهمة الأساسية، التسمية، الموقع في الهيكل التنظيمي، المهام والوسائل المستعملة والمواصفات (بيريتي وآخرون، 2015، ص61) ، كما تعرف كذلك بأنها وثيقة تستعملها إدارة الموارد البشرية من أجل وصف خصائص منصب ما ضمن هيكل معين : الاسم، المهام، المسؤوليات، النشاطات الرئيسية والثانوية، الكفاءات المطلوبة، الوضعية، الوسائل المتاحة... الخ (Soulez, 2017, p 41) أو ضمن مصلحة محددة مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة العمل، تتميز هذه البطاقة بأنها فردية Individualisée وسياقية Contextualisée، وهذا ما يميزها عن وصف الوظيفة النموذجية Emploi-type، إذ تعتبر هذه الأخيرة أكثر شمولية Plus globalisante، أكثر عمومية Plus générique وأكثر جماعية Collective. (Haegel, 2016, p54)

2.3.7. دور ومكانة بطاقة المنصب في إدارة الموارد البشرية :

تعتبر بطاقة المنصب من أهم الأدوات المستعملة من طرف إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر كامتداد منطقي Un prolongement logique للهيكل الهرمي، تصف هذه البطاقات كيفية تنظيم مناصب العمل وطبيعة الروابط بينها، كما تفصل في مهام كل وظيفة وتحدد مسؤولياتها وكذا تناسق مختلف الإجراءات التنظيمية، وذلك ما يجعلها أداة تكميلية للهيكل التنظيمي (Do Marcolino, 2014, p63). يتم استخدامها بصفة عامة في المقابلات المهنية وخاصة أثناء المقابلات السنوية للتأكد من أن المتعاون Le collaborateur متحكم من جميع جوانب وظيفته. (Haegel, 2016, p54)

تسمح هذه الأداة بتعزيز الاتصال داخل المنظمة من خلال تحاور الفرد مع رئيسه المباشر حول كل ما يتعلق بالمنصب، وتوضيح مختلف العناصر الأساسية المتعلقة بوضعية عمل ما، إضافة إلى استعمالها في تسيير التطورات المهنية الفردية و/أو الجماعية وذلك بفضل التحديد الدقيق للكفاءات ومجال نشاطات ومهام الأفراد (www.vae.gouv.fr). تسهل كذلك العديد من المهام التي تقع تحت مسؤولية شاغل وظيفة الموارد البشرية، إذ تسمح بربط العلاقة بين ما هو متوقع (منتظر) من طرف شاغل الوظيفة والكفاءات التي يجب أن يمتلكها، كما تساعد على إدارة الحركية الداخلية واقتراح سيناريوهات عن تطورات المسارات المهنية التي يسعى إليها الأفراد، إضافة إلى أنها تسهل على إدارة الموارد البشرية إعداد مخطط التكوين وذلك لمساعدة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحقيقية للمنظمة والتأكد من صحة الخيارات المتخذة، متابعة مستويات الأجور وضمان تناسبها، تبرير وتسهيل توظيف الأفراد الجدد واستخدام العمالة المؤقتة، وأخيراً مساعدة رؤساء فرق العمل على توزيع العمل واختيار المهام التي يمكن أن تفوض. (Do Marcolino, 2014, p65)

4.7. لوحات القيادة الاجتماعية :

بنفس الطريقة التي يحتاج فيها سائق السيارة إلى لوحة قيادة، فإن شاغل وظيفة الموارد البشرية بدوره يحتاج إلى أرقام واحصائيات تعتبر كمؤشرات للموارد البشرية من أجل تقييم السياسات المتعلقة بهذه الموارد وتأثيرها على الحياة المهنية، فبدون مؤشرات حقيقية Concrets نجد بأن كل فاعل يعطي تقديره الخاص للوضعية حسب موقعه إذا كان نقابي Un syndicaliste أو مدير Un directeur أو غير ذلك. (Do Marcolino, 2014, p38)

1.4.7. مفهوم لوحات القيادة الاجتماعية TBS:

هي عبارة عن مجموعة متماسكة Cohérente من المؤشرات الاجتماعية والتي تعبر عن بطريقة اصطناعية Synthétique، منتظمة Structurée وبيداغوجية Pédagogique عن المعلومات الأساسية المتعلقة بالتسيير الاجتماعي للمنظمة، إذ يهدف اختيار هذه المؤشرات إلى تسليط الضوء على مختلف الإشكاليات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة. (Herrbach et autres, 2009, p193)

كما تعرف أيضا على أنها : مجموعة مؤشرات خام أو مركبة يتم اختيارها لقيادة منظمة في مجال الموارد البشرية، إذ يرتبط كل من اختيار المؤشرات، درجة شموليتها وتردد تجديدها بمستوى المتابعة، أما البيانات الأكثر أهمية تقارن بين مؤشر خام ومؤشرات مرجعية تاريخية أو توقعية. (بيريتي وآخرون، 2015، ص 244) وتعرف كذلك بأنها : مجموعة الأدوات المتاحة لمديري الموارد البشرية، تسمح هذه الأدوات بعرض كل المعلومات الاجتماعية التي تساعد على اتخاذ القرار والقيادة الاجتماعية. (Soulez, 2017, p 80)

2.4.7. دور ومكانة لوحات القيادة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية :

يرى "J.P Taib" في كتابه : "Les tableaux de bord de la gestion sociale" بأن لوحات القيادة الاجتماعية تعبر عن مجموعة المعطيات الاجتماعية التي تسمح لإدارة الموارد البشرية بمتابعة تطور العمالة ومراقبة زيادة الكتلة الأجرية، تقييم الكفاءات وكذا فحص جودة البيئة الاجتماعية، كما تسمح هذه الأداة بقياس النتائج الواقعية لمختلف

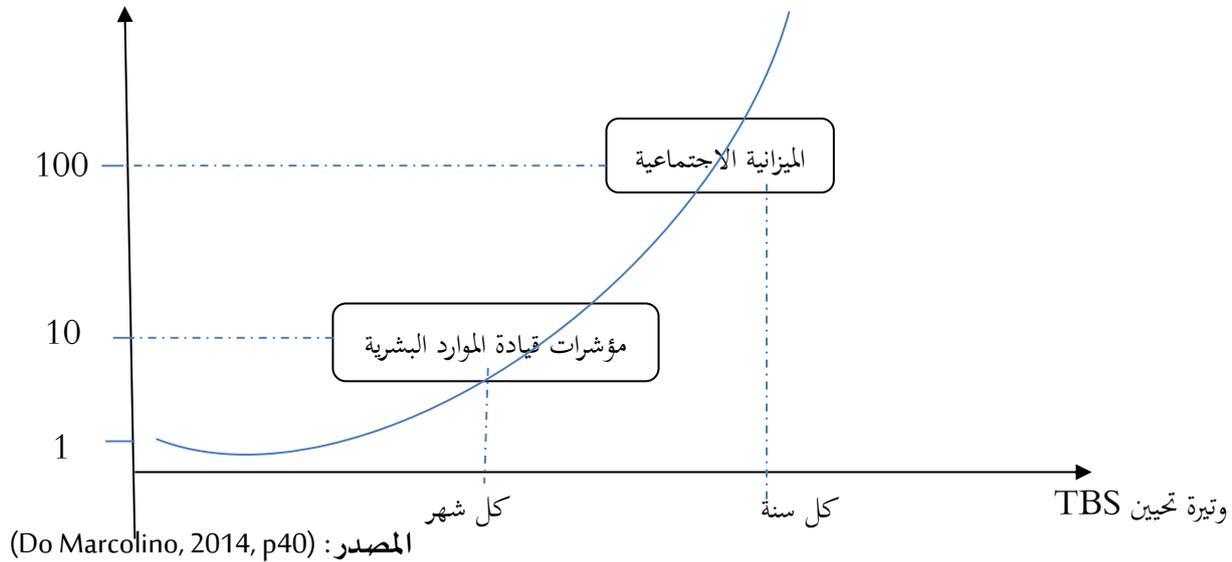
جوانب السياسة الاجتماعية، فبالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية) تهتم كذلك بجودة عمليات وظيفية الموارد البشرية وأدائها على تلبية الاحتياجات التشغيلية (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية)، وكذا أبعد من ذلك قياس أثر تطبيقات هذه الوظيفة في خلق القيمة المضافة (أثر أداء وظيفة الموارد البشرية)، إذ يمكن القول من خلال ما سبق بأن لوحات القيادة الاجتماعية تعتبر كأداة فعالة تستعملها إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة، وذلك ما يجعلها تساهم بشكل فعال في قيادة أداء وظيفة الموارد البشرية وتنفيذ استراتيجياتها وكذا سياساتها. (بوحميد، عايشي، 2015)

إن لوحات القيادة الاجتماعية تجمع كل العناصر المفتاحية Les éléments clés لنظام قيادة الموارد البشرية، إذ تعطي هذه الأداة رؤية شاملة عن الرهانات المتعلقة بالموارد البشرية استناداً إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Imbert, 2007, 126)، كما تساعد على التسيير الفعال للموارد البشرية من خلال مختلف مؤشرات القيادة التي تسمح بتحديد أولويات العمل وكذا توقع المشاكل وتصحيحها، إضافة إلى التقييم الصحيح لنجاح تنفيذ البرامج المتعلقة بالموارد البشرية. (Chaali, Bentahar, 2017)

والشكل التالي يوضح التواتر الشهري والسنوي لعملية تحيين لوحات القيادة الاجتماعية بالاعتماد على مؤشرات القيادة الشهرية والحصيلة الاجتماعية السنوية :

شكل 1-30: التحيين الدوري للوحات القيادة الاجتماعية

العدد الإجمالي للمؤشرات



5.7. موازنة الكفاءات :

هي أداة تتعلق بكل مجالات إدارة الموارد البشرية خاصة التوظيف، التكوين، إعادة التوجيه وإدارة المسارات المهنية... الخ. (سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في وظيفة التكوين وتطوير الكفاءات في الفصل الثاني)

8. التحديات الثقيلة التي تواجه وظيفة الموارد البشرية :

تواجه المنظمات عموماً وإدارات الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، إذ وجب على هاته الإدارات أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مسبقاً كي تستطيع مواجهتها دون ارتباك.

ونظراً لاختلاف البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة عن الأخرى، نجد أيضاً اختلاف آراء الباحثين حول تحديات وظيفة الموارد البشرية، حيث يرى "J.M Peretti" عدة تحديات مختلفة بعضها هي في نفس الوقت عوامل تطور هاته الوظيفة والمتمثلة في : الغموض الاقتصادي أو عدم وضوح الرؤية الاقتصادية Incertitude économique، العوالة la mondialisation، التدويل Internationalisation، صورة المنظمة، التيارات الاجتماعية الثقافية (تنوع احتياجات وعقليات أو ذهنيات الأجيال)، تطور أنماط الإدارة (Peretti, 2013a, p23)، كذلك التغيرات التكنولوجية والتحولات الرقمية، قيادة التغيير، اشتداد المنافسة على المستوى العالمي L'accentuation de la concurrence، النمو الديمغرافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات RSE أو ما يعرف بالاستثمار الاجتماعي المسؤول IRS، الإطار القانوني والتشريعي. (Peretti, 2016, p06)

كما يحدد "Peretti" بصفة خاصة التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية بعد سنة 2020 كما يلي : (Barabel, Meier et Perret, 2014, p 73)

- تعزيز مواهب المنظمة عن طريق تحديد الكفاءات الداخلية وتطويرها وكذا جذب الكفاءات الخارجية؛
- تحسين الالتزام التنظيمي للأفراد عن طريق نظام أجور جيد، المساواة، الاعتراف، تقاسم الأرباح، تطوير الكفاءات وتحسين جودة الحياة في العمل؛
- تشجيع العمل الجماعي وتجديد الكفاءات الإدارية، إضافة إلى تطوير سلوك المواطنة التنظيمية؛
- الإدارة الجيدة للتنوع والتقليل من أخطار الطائفية les risques de communautarisme؛
- السهر على التطوير التنظيمي المستمر للمنظمة وكذا تشجيع الإبداع؛
- النجاح في رقمنة وظيفة الموارد البشرية؛
- الاستماع المستمر للأفراد ومرافقتهم في حياتهم اليومية والمهنية؛
- وضع العامل الإنساني وكل موظف في قلب مشاريع التغيير.

وتضيف "L.Lethielleux" تحديات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث يمثل التحدي الأول لامركزية وظيفة الموارد البشرية La décentralisation de la FRH لتصبح بذلك وظيفة مشتركة ومتقاسمة، أما التحدي الثاني فهو إخراج الوظيفة L'externalisation de la FRH لبعض من أنشطتها أو كلها لمنظمة أخرى أو وكالة متخصصة للقيام بها لعدة أسباب قد تكون أهمها تخفيض التكاليف، إضافة إلى تحدي تسيير الأفراد كبار السن La gestion des seniors، إذ تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام رهان نقل الكفاءات والعلاقات غير الرسمية عن طريق ما يسمى بعقود الأجيال Les contrats des générations التي يتم بموجها وضع كل عامل شاب مع عامل مقبل على التقاعد بهدف المحافظة على الكفاءات الداخلية للمنظمة رغم خروج بعض أفرادها للتقاعد. (Lethielleux, 2017, p43)

كما تطرقت الباحثة في كتابها "L'essentiel de la GRH" إلى تحدي الجودة الذي أصبح مصدر قلق une préoccupation بالنسبة لإدارات الموارد البشرية والتي تسعى لخلق ميزة تنافسية لمنظماتها عن طريق تبني إدارة الجودة الشاملة TQM، إذ يضع الفرد العامل نفسه في مكان الزبون لمحاولة معرفة احتياجاته ورغباته والعمل عن تلبية الأولى وإرضاء الثانية، وأخيرا تحدي الرقمنة Le numérique الذي يفرض القيام بعملية تهجين Hybridation بين التكنولوجيات الجديدة وإدارة الأفراد انطلاقا من التكوين نحو تسيير الكفاءات مرورا بالتوظيف وصولا إلى التأجير من خلال رقمنة كشوف الرواتب. (Lethielleux, 2017, p47)

في دراسة قامت بها "وكالة Deloitte" (إحدى أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم) سنة 2015 شملت 3300 قائد Leaders في العالم، وتوصلت إلى أن 87% من هؤلاء القادة يؤكدون على أنهم يواجهون تحدي تطوير أساليب القيادة في المنظمات، وأن 85% منهم يواجهون تحدي تعزيز التعلم وتطوير الكفاءات، كما أن 73% منهم يواجهون تحدي تطور تكنولوجيات الموارد البشرية، وكذا 70% منهم يحاولون تبسيط العمل La simplification du travail و65% منهم يواجهون تحدي تعزيز ثقافة التنوع، وأخيرا 57% مهتمون بإعادة التفكير في العلاقة "فرد/آلة".

من هنا استخلص الباحثان "Benchemam et Géraldino" أن أهم التحديات التي تواجه القادة بصفة عامة ومدراء الموارد البشرية بصفة خاصة هي: الرقمنة، الرفاهية وجودة الحياة في العمل QVT، المسؤولية البيئية والاجتماعية. (Benchemam, Galindo, 2015, p24)

أما "M.Fourmy" فيرى في كتابه « Ressource Humaine » أن وظيفة الموارد البشرية لها ثمانية تحديات ينبغي أن ترافق مختلف تحولات المنظمة وذلك لإعطاء القيمة المضافة في إدارة رأس المال البشري، وهي كما يلي: (Fourmy, 2012, p 42)

- ضمان المواءمة والتوافق الاستراتيجي Alignement Stratégique لإدارة رأس المال البشري؛
- توجيه مساهماته في القيمة المضافة نحو الزبائن الداخليين (الإدارة العامة، الفرد العامل، الوظائف الأساسية الأخرى للمنظمة) والسهر على مردوديته المالية؛
- ضمان تكيف العمليات التنفيذية لإدارة رأس المال البشري في توظيف الخيارات الاستراتيجية وتشاركها مع الوظيفة الإدارية؛
- تحديد الآثار الحقيقية لتطبيقات إدارة رأس المال البشري؛
- تفعيل رسملة رأس المال الفكري La capitalisation du capital intellectuel لإدارة رأس المال البشري؛
- ضمان قيادة وتنفيذ تغييرات الممارسات الإدارية والعملياتية الضرورية لنشر الاستراتيجية؛
- تطوير خفة ومرونة رأس المال البشري Agilité Capital Humain كي يكون له القدرة النظامية لتكييف تنظيمه مع مختلف العمليات المتعلقة بالاحتياجات الاستراتيجية والعملياتية؛
- ضمان جودة العلاقات الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمة.

وترى "C.G Soulez" في كتابها « La GRH » أن أهم التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

(soulez, 2016, p233)

أولاً : قيادة Pilotage وظيفة الموارد البشرية : يتعلق هذا التوجيه بتقييم الوظيفة في حد ذاتها من خلال عدة أدوات : قاعدة بيانات موحدة BDU أو ما تعرف بقاعدة البيانات الاقتصادية والاجتماعية BDES والتي تجمع كل المعلومات المتعلقة بمختلف تحولات المنظمة التي لها أكثر من 50 فرد لتعطي بذلك رؤية واضحة وعمامة عن التكوين وخلق القيمة من خلال نشاط المنظمة، إضافة إلى الميزانية الاجتماعية Le Bilan Social التي تجمع أهم الأرقام والمعطيات التي تسمح بتحديد وضعية المنظمة في المجال الاجتماعي، وكذا تقرير الوضعية المقارنة بين الذكور والإناث في المنظمة المتعلقة بالشروط العامة للعمل والتكوين... الخ، التدقيق الاجتماعي L'audit Social الذي يحدد قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل الإنسانية والاجتماعية، ويساعد كذلك على اتخاذ القرار في مجال الموارد البشرية، المقياس الاجتماعي Le Baromètre Social والذي يعتبر كأداة لإدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق تقييم المشروع الاجتماعي للمنظمة والتحسين المستمر لنوعية الحياة عن طريق تقييم المناخ الاجتماعي للمنظمة وعوامل رضا وتوقعات الأفراد، وأخيراً لوحة القيادة الاجتماعية TBS التي تجمع كل المعلومات المتعلقة بالأفراد وتسيير العمل، الأجور، الكتلة الأجرية، الغيابات، حوادث العمل، التكوين، المناخ الاجتماعي ... الخ

ثانياً : المسؤولية الاجتماعية للمنظمة RSE : يتعلق هذا المفهوم بكل الرهانات الاجتماعية للمنظمة المتعلقة بشركائها من : مساهمين، زبائن، موردين، موارد بشرية، جماعات، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كعاملاً للحوار والإبداع (soulez, 2016, p241)، وتضم في محتوى تقريرها كل ما يتعلق بمجالات المسؤولية الاجتماعية الداخلية (اتجاه الأجراء) والخارجية (المحيط... الخ). (بيريتي وآخرون، 2015، ص99)

ثالثاً : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E.GRH : بعد أن غزى الإعلام الآلي وظيفة الموارد البشرية في معظم نشاطاتها (SIRH ، التكوين الإلكتروني... الخ) توجب على هذه الوظيفة اكتساب أدوات جديدة تتمثل في صورة التحول نحو البرمجيات ذات النمط SaaS (Software as a Service) التي تتيح العمل بالإنترنت، إضافة إلى العمل بالوسائل المتنقلة الحديثة كالهواتف الذكية Smartphones واللوحات الرقمية Tablettes في عدة أنشطة كطلبات وتأكيدي الغيابات، إدارة أوقات العمل، قراءة مستجدات المنظمة، وكذا العمل على تطوير أدوات تعاونية Outils Collaboratifs تسمح بوضع تطبيقات إلكترونية Wiki تمكن من قراءة، إرسال وتعديل الرسائل والملفات، وأخيراً تطوير أدوات وشبكات اجتماعية تسمح بإرسال الفيديوهات والنصوص وكذا إجراء اتصال عن بعد بين الأفراد في شكل مؤتمرات الفيديو Visioconférences، الشبكة الاجتماعية للمنظمة ... الخ. (soulez, 2016, p245)

رابعاً : علامة المستخدم (صاحب العمل) La Marque Employeur : تعكس هذه العلامة كل ما تقدمه المنظمة من أنشطة وتطوير للموارد البشرية وكذا مكافآت مادية ومالية ومعنوية، كما تعكس في نفس الوقت ثقافة وقيم المنظمة، ومن هنا يظهر لإدارة الموارد البشرية تحدي جديد، إذ وجب عليها إحداث الفارق بينها وبين إدارات المنظمات الأخرى من خلال محاولتها تقديم شغل فريد من نوعه، حيث تحاول المنظمة بذلك خلق هوية خاصة بها Une Identité Propre لدورها كصاحب عمل موجهة لموظفيها المحتملين (علامة مستخدم خارجية) وكذا حالية (علامة مستخدم داخلية)، ليعود ذلك بالإيجاب على المنظمة من خلال الحصول على : جاذبية أكبر Une grande attractivité، موارد بشرية أكثر تحفيزاً وأكثر التزاماً، معدل دوران منخفض Moindre Turnover.

كما يضع "LACONO" في كتابه « GRH : Cinq Défis Pour L'Avenir » خمسة مفاتيح للدخول في مفاهيم الإشكاليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تمثلها خمسة تحديات : الوقت، الإقليم، التعقيد، المسؤولية والمعنى، يمكن اختصارها فيما يلي :

أولا : الوقت Temps : بعد أن أصبح عامل الوقت أهم تحدي لمنظمات الألفية الثالثة توجب على إدارات مواردها البشرية التواجد في الخطوط الأمامية لمواجهة هاته المسألة الحساسة، خاصة بعد تأثرها بعالمي العولمة وانتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال NTIC، ليتوجه الفرد نحو مجتمع استعجالي Une Société de L'Urgence أو ما يسمى بـ : « Last munite.com » ، « Tout, tout de suite » كعقيدة جديدة في العصر الحديث تفرض على المنظمات قيودا جديدة لا يمكن للمنظمة البقاء بعيدا عن التفكير فيها ودون محاولة إيجاد أجوبة للأسئلة التالية :

- كيف يمكن جعل وقت الزبائن (الذين يرغبون دائما أن تكون المنظمة تحت خدمتهم في جميع أنحاء العالم) يتلائم مع الوقت الحقيقي 24/24 سا ؟

- كيف يمكن الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الجديدة التي يفرضها منطق ضيق الوقت، وذلك لإنشاء تقارير جديدة عن الوقت مثل : الوقت المحدد، الوقت المتقاسم، الوقت الجزئي أو تخفيض وقت العمل RTT ؟

إن التحكم في الوقت يشير إلى طبيعة النظام الممارس من طرف المنظمة، ففي الوقت الطويل تظهر انعكاسات الاستراتيجية المتبعة والتسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، مشاكل التكوين والإبداع، إدارة المسارات المهنية وكذا التنمية المستدامة، أما في الوقت القصير فينحصر في القيود الإنتاجية، المرونة، الوقت الضيق لأسعار الأسهم وأخيرا مؤشرات الأداء. (Lacono, 2008, p68)

ثانيا : الإقليم Territoire : انطلاقا من فكرة أن "السرعة تقلل من المساحة La Vitesse réduit l'espace"، يمكن القول بأن عامل الوقت له علاقة قوية مع الإقليم، هذا الأخير تغيرت خريطته كليا مع انفجار تكنولوجيات الإعلام والاتصال وكذا تطور وسائل النقل، ليتشكل بذلك فضاء جديد للمنظمات خاصة بعد انتشار ظاهرة العولمة التي غيرت من علاقة المنظمات فيما بينها داخل إقليمها، حيث يعتبر هذا الأخير فكرة معقدة في قلب استراتيجية المنظمة على أساس أنه لعبة بناء واقع انطلاقا من نظام تمثيلات، قيود جغرافية، بيانات فيزيائية، طبيعية أو تاريخية.

بعد أن أصبحت الشبكات هي المفتاح الأساسي للتفكير في عامل الإقليم، تأثرت إدارة الموارد البشرية مباشرة بمنطق اقتصادي، تكنولوجي، قانوني، اجتماعي وسياسي، إذ تواجه هاته الوظيفة تحدي الإقليم من خلال مستويين اثنين كما يلي : (Lacono, 2008, p 153)

- أن الإقليم بمثابة متغير حاسم للاستراتيجية، وللتعامل مع هذا المتغير من المهم جدا استيعاب التكوين الجديد للمساحات والمسافات بين المنظمات من زاوية الاقتصاد الكلي، ذلك ما يستلزم اتخاذ الإجراءات اللازمة لقياس وتفعيل ديناميكية العمل بين العالمية والمحلية، الإقليم والشبكة من خلال خلق مسارات مبتكرة من طرف إدارة الموارد البشرية يتم رسمها لابتكار شكل جديد من أشكال التضامن بين الإقليم والمنظمة.

- انطلاقا من العمل الأولي (على مستوى الاقتصاد الكلي) يكون من الممكن نقل شكل التكوين الجديد للمساحات والمسافات بين المنظمات من المستوى الكلي إلى مستوى الاقتصاد الجزئي، والهدف من ذلك هو التقليل من الآثار المترتبة على هذه العملية إذا ما تم تشكيل هاته المساحات من جديد.

ثالثا: التعقيد *Complexité* : تواجه المنظمات بصفة عامة وإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة تحدي التعقيد والغموض بعد أن أصبح محيطها وخاصة الخارجي يتميز بكل ما هو غامض، معقد، غير متوقع *Inattendu* وغير أكيد *Incertitude*، ومع كل هذا يأخذ التفكير في هذا التعقيد بعدا جديدا تماما، فإذا كان نموذج التعقيد يشمل جميع العلوم الإنسانية فإن إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تكون بعيدة عن هذه العملية الفكرية ذلك أنها تتجه نحو مسار صعب الاستكشاف من خلال ثلاث مستويات : على مستوى الأداء، المفاهيم والمصطلحات المستخدمة وأخيرا مستوى العمليات المنفذة. (Lacono, 2008, p 232)

رابعا: المسؤولية *Responsabilité* : لا يمكن اعتبار المنظمة على أنها إلكترون حر *Un électron libre* منعزل عن بيئته ومسؤوليته منفردة ومنخفضة، بل في الحقيقة هي تعيش في انغمار تام *Immersion totale* في بيئة اقتصادية واجتماعية تستمد منها المواد والثروات لتثري بذلك انتمائها وخلقها للقيمة يوميا وبالتالي مسؤوليتها نحو بيئتها، غير أن توضيح معالم هاته المسؤولية وفهم محتوياتها يبقى غير واضح نوعا ما، ما يحتم على إدارات الموارد البشرية محاولة إيجاد إجابات للأسئلة التالية: (Lacono, 2008, p 348)

- كيف يتم تحديد مسؤولية المنظمة ؟ وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها في هذا السياق؟
- هل يتم بناء هاته المسؤولية على أساس تجنب الخطأ فقط أو تشمل أيضا الإهمال وحتى الخطر؟
- ما هي الآثار العملية لمبدأ الحيطة *Principe de précaution* ؟
- كيف يتم تحديد نطاق هاته المسؤولية عندما تزايد سلسلة اتخاذ القرارات ؟

البيئة، الإقصاء *Exclusion*، الفساد *Corruption*، كل هذه الأمثلة وأكثر هي عوامل حساسة تؤثر على المجتمع، ذلك ما يشكل الأسئلة سابقة الذكر، إذ تجد إدارة الموارد البشرية نفسها مرة أخرى مسؤولة عن كل ما يتعلق بهاته التساؤلات في عدة مستويات كالتالي :

- أولا، يجب أن يكون مشروع المنظمة واضحا يعطي معنى وتوجه في العمل، إذ أن إدارات الموارد البشرية تواجه مشكل تأثير نتائج توجه المنظمات على مجتمع الأفراد المسؤولة عنهم، فالأخلاق *Ethique* والمسؤولية *Responsabilité* يصنfan في نفس القسم *La même partition*
- كما أن موضوع المسؤولية له عدة زوايا، ولا يمكن الجمع بين كل أنواعها، فهناك سلالمة خاصة بالمسؤولية محدودة بشكل واضح، فالكثير من المسؤوليات يقتلها كلها.
- وأخيرا، لا يمكن أن تنحصر مسؤولية المنظمة على قادتها فقط، بل يجب أن تشمل جميع شركائها الاجتماعيين، ليتم بذلك تعميم ثقافة المسؤولية على جميع الفاعلين الاقتصاديين.

خامسا : المعنى *Sens* : إن التحديات الأربعة سابقة الذكر تلتقي كلها في مفهوم المعنى، في إعطاء معنى للعمل سواء من ناحية مضمونه، تمثيله *sa représentation*، وكذا القدرة على التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية ذلك ما يعتبر مشكلة حقيقية اليوم، فالتحولات الحالية للعمل والعديد من العوامل المعيقة للعمل الجماعي لها دور كبير في زعزعة استقرار الرؤية الجماعية للعمل، لذا فإن إعطاء معنى للعمل يتطلب التفكير في أشكال جديدة للتحفيز والتخلص من الفردية في العمل، إذ يمكن القول أن تحدي المعنى يدخل ضمن أخلاقيات العمل من خلال محاولته إضفاء صفة الشرعية على العمل الجماعي. (Lacono, 2008, p 431)

من جهة أخرى، نجد بأن الهلالات (2016) يصنف التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات : تحديات بيئية، تنظيمية وذاتية. الأولى (البيئية) تتعلق بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها كالمغيرات الاقتصادية والقانونية مثلا وذلك ما يستوجب أخذ كل الاحتياطات المسبقة من أجل مواجهتها، أما الثانية (التنظيمية) تتعلق بالمغيرات الداخلية للمنظمة التي ترتبط مباشرة بعملياتها التشغيلية كحاجتها للموقع التنافسي ومشاكل التحكم في القوى العاملة داخل المنظمة. ذلك ما يستوجب إيجاد طرق مناسبة لزيادة قابلية التنافسية في مجال الموارد البشرية كاستخدام الأنظمة التحفيزية وتحسين الجودة وخلق القدرات المميزة.. الخ، وأخيرا تحديات ذاتية (فردية) متعلقة بقضايا العاملين أنفسهم والقرارات المرتبطة بهم كتدعيم أخلاقيات الأعمال والتهديدات التي يواجهونها بسبب تخفيض قوة العمل (الحجم والعبء). (الهلالات، 2016، ص 74-77)

في حين أن (2018) A. Pennaforte يرى بأن إدارة الموارد البشرية تواجهها خمسة تحديات يتوجب عليها التحكم فيها وبسرعة، وذلك بداية من ضرورة إحداث التفاعل بين النساء والرجال في المنظمة *Faire l'interaction femmes/hommes* وفقا للثلاثية : "تعلم - فهم - فعل (تطبيق) *Le triptyque : Apprendre – Comprendre – Faire*". التحدي الثاني يتمثل في إعادة تحديد القواعد *Redéfinir les règles* من أجل التوجه نحو العمل التعاوني *Travailler en coopération* في عالم الرقمنة عن طريق فهم المسائل الخاصة بالعلاقة "الفرد – الآلة" *Les questions du rapport homme – machine*، إضافة إلى تدويل إدارة الموارد البشرية (إدارة الثقافات *Management interculturel*، القيادة العالمية، المخاطر الدولية... الخ). أما التحدي الثالث الذي تواجهه وظيفة الموارد البشرية فهو خلق ظروف "الحق في الخطأ *Droit à l'erreur*" وذلك عن طريق السماح بالتجريب *Autoriser l'expérimentation* وكذا العمل بمبدأ : "تجربة (محاولة)/خطأ *Essai/Erreur*" وذلك من أجل تشجيع الإبداع في المنظمات، التحدي الرابع هو وجوب وضع استراتيجيات للموارد البشرية ملتزمة بالرقمنة والتحويلات المرافقة لها (نظام معلومات الموارد البشرية *SIRH*، البيانات الضخمة *Les big data*، الشبكات *Réseaux*، الرقمنة الكبيرة أو المفردة *Hyper-digital*... الخ)، وأخيرا تحدي وضع ممارسات انعكاسية *Des pratiques de réflexivité* والتي لها آثار متعددة من شأنها أن تطور الأفراد وتعزز من التعلم الدائم عندهم *L'apprentissage permanent* وذلك عن طريق أنماط وعمليات مختلفة للتعلم كالتعلم 3.0 *L'apprenant* وهندسة الرقمنة *Ingénierie digitale* ... الخ (Pennaforte et autres, 2018, p 11)

وأخيرا نجد الحريري (2016) يلخص أهم التحديات التي تقف أمام إدارة الموارد البشرية فيما يلي : تحديات دولية وعالمية تتلخص في الانتشار الدولي والتوسع العالمي، مشكلات الاختيار والتعيين للأفراد الجدد، مشكلات في معايير العمل، مشكلات خاصة بالجودة والتنوع وكذا المهارات المطلوبة، مشكلات الظروف الطارئة، مشكلات بيئية قد تكون اجتماعية أو تكنولوجية أو متعلقة بالزبائن، مشكلات فرق العمل وإنجاز المهام واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة إلى جانب مشكلات خاصة بالاستراتيجيات التنظيمية. (الحريري، 2016، ص 43)

9. التوجهات المستقبلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية :

قبل التطرق إلى التوجهات المستقبلية لهذه الوظيفة ارتأينا طرح بعض التصورات المهمة حول مستقبل العمل ككل وأهم الكفاءات المطلوبة فيه بهدف معرفة سياق وظيفة الموارد البشرية مستقبلا، ففي نهاية سنة 2011 قام معهد المستقبل بجامعة Phoenix (IFTF-Palo Alto) بالو.م.أ بجمع العديد من الخبراء من أجل محاولة تحديد الكفاءات المهنية الضرورية بعد سنة 2020، حيث قام فريق البحث بتحديد ستة مواضيع رئيسية للتغيير والتي سمحت لهم بعرض عشرة كفاءات مفتاحية لعمال الغد، تمثلت هذه المواضيع فيما يلي :

- حياة طويلة جدا Extreme longevity، ما يعني إعادة تنظيم الأفكار المهنية، الحياة العائلية، التربية ... الخ

- ظهور آلات وأنظمة ذكية Smart مندمجة تماما ومتكاملة مع جميع أشكال الإنتاج وحاضرة في جميع مجالات الحياة، وذلك ما يطرح إشكالية مدى القيمة المضافة للفرد في العمل مقارنة مع هذه الأجهزة الذكية.

- عالم محوسب Un monde computationnel، فكل شيء سيتحول إلى معطيات ليصبح العمل وحتى الحياة الشخصية على شكل قواعد معطيات.

- بيئة جديدة لوسائط الإعلام Une nouvelle écologie des médias.

- أشكال جديدة للمنظمات من الشبكات الاجتماعية القائمة على أساس العلوم والتقنيات كالألعاب المصممة Les games design، علوم الأعصاب les neurosciences ... الخ

- عالم متصل ومترابط كلياً بامتدادات العولمة. (Enlart, Charbonnier, 2013, p165)

ووفقا لذلك، فإن الكفاءات العشرة التي ستكون ضرورية للأفراد بعد عام 2020 هي كالتالي :

- كفاءة Sensmaking : هي القدرة على التعبير عن المعنى العميق أو الشعور بما يحدث؛

- كفاءة الذكاء الاجتماعي والعلاقاتي؛

- كفاءة Novel and adaptive thinking : أي القدرة على الاستجابة بتكيف وإبداع لوضعية غير متوقعة؛

- كفاءة Cross-Cultural : إمكانية العمل في ثقافات مختلفة عن الثقافة الأصلية؛

- كفاءة التفكير الحاسوبي Computational thinking : وهي القدرة على ترجمة كميات هائلة من البيانات إلى مفاهيم مجردة Concepts abstraits؛

- كفاءة New-media literacy : القدرة على التواصل من خلال وسائط إعلام جديدة؛

- كفاءة تعدد التخصصات Transdisciplinarité؛

- كفاءة القدرة على التصميم Capacité de conception؛

- كفاءة تسيير التحمل العقلي Charge mentale؛

- كفاءة التعاون الافتراضي Collaboration virtuelle.

نظرا لأهمية وظيفة الموارد البشرية قام كل من "M.Barabel" و "O.Meier" و "A.Perret" بإعداد

كتاب جماعي نهاية سنة 2014 تحت عنوان: "A quoi ressemblera la Fonction RH demain ?"، حاول فيه الباحثين

جمع كل الدراسات المتعلقة بمستقبل هذه الوظيفة المحتمل، وكذا مختلف آراء الفاعلين (أكاديميين ومدراء الموارد

البشرية) حول آفاقها المستقبلية، والجدول التالي يلخص أهم آراء المتخصصين في أوروبا حول مستقبل الوظيفة بشكل

عام:

جدول 1-6 : مستقبل وظيفة الموارد البشرية المحتمل : آراء الأكاديميون.

مستقبل الوظيفة المتوقع	الباحث
<p>حاول الباحث أن يتطرق إلى النطاق الجديد للوظيفة بعد سنة 2020 من خلال التعرض إلى مهام الوظيفة المستقبلية، أنشطتها، أدوارها، تحدياتها، وكفاءاتها.</p> <p>إذ يرى الباحث أن تطور هاته الوظيفة يتم بوتيرة متسارعة ذلك ما يصعب توقع مستقبلها، غير أنه يضع خمسة رهانات لهذه الوظيفة يجب إدماج مجالاتها وتطويرها : - مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات - مجال الرفاهية، الصحة العامة، وجودة الحياة في العمل - مجال الاستعانة بمصادر خارجية، إخراج الأنشطة - مجال التحكم في البيانات الضخمة Les big data - مجال البناء المشترك، كما يحدد الباحث ست كفاءات ضرورية لمدير الموارد البشرية في الغد : - كفاءات إدارية : العمل التشاركي، إدارة وقيادة التغيير... الخ</p> <p>- كفاءات عامة في الإدارة الاستراتيجية : الشراكة الاستراتيجية ... الخ</p> <p>- كفاءات في المجالات التقليدية للموارد البشرية : التوظيف، التكوين، الحوار الاجتماعي، الأمن، الاتصال ..</p> <p>- كفاءات في المجالات الناشئة للموارد البشرية (الظاهرة مؤخرًا): المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الرفاهية، تسيير البيانات الضخمة، علامة رب العمل ... الخ - كفاءات عالمية : مستوى جيد في اللغات وخاصة الإنجليزية، الانفتاح على الثقافات العالمية ... الخ - كفاءات اليقظة والتوقع : معارف منهجية، مفاهيمية Conceptuelle وعملية في تحليل مختلف التطورات وتوقع الآفاق المستقبلية.</p> <p>كما يبين الباحث في كتابه «Ressource Humaines» فيما يخص مستقبل هذه الوظيفة عن إمكانية أن يكون لها مساهمة فعالة في التغيير السريع لبيئة الأعمال في المستقبل، ذلك ما يستوجب على مدير الموارد البشرية أن يكون بطلا للتغيير Un champion du changement، وذلك عن طريق تشجيع ودعم تغيير الأفراد والمنظمات، حيث أن المنظمات غير القادرة على الاستجابة للضغوط الخارجية لن يكون لها مستقبل، ذلك ما يحتم على مديري مواردها البشرية متابعة المطالب الخارجية للتغيير وكذا مختلف التحديات والفرص المتاحة ليصبح اسمه مستقبلاً "مدير الموارد البشرية والتغيير DRHC"، وإن كانت مؤسسة Alcatel-Lucent قد قامت باعتماد هاته التسمية ابتداء من سنة 2010 "DRH et de la DRHT : transformation". (Peretti, 2013a, p225)</p>	Jean Marie Peretti
<p>يثير الباحث أهمية مسألة كل ما هو تقليدي من أجل ديمومة وظيفة الموارد البشرية من خلال ركائزها الثلاث : الأداء، الأفراد والوقت.</p> <p>حيث يرى الباحث بأن شكل العمل الاجتماعي (الجماعي) سينقص مقارنة بالفترة الحالية بسبب تزايد العمل عن طريق الشبكات في إطار الثورة الصناعية الثالثة (الاقتصاد الجديد)، غير أن وظيفة الموارد البشرية ستبقى وظيفة تقليدية Fonction traditionnelle في 2020 كما في 2030 تتابع تطورها المستمر وذلك ما يقتضي ديمومة مهمتها في مساهمة مختلف التطورات من خلال ثلاث نواحي : قناعة مهمتها بالمساهمة في الارتقاء بأداء المنظمة أو شبكة أنشطة Réseaux d'activité، إضافة إلى تطوير الأفراد وأخيرا العمل المتوقع والإبداع المحتمل الذي يترك الباب مفتوحا للجانب الإنساني.</p>	Maurice Thévenet

<p>يصور الباحث وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في مفترق الطرق بين الاندثار La disparition أو إعادة الابتهاج Ré-enchantement، إذ أن تطور هذه الوظيفة سيكون بصورة مشتركة بين العديد من الفاعلين ومتوزعة على مختلف المستويات في المنظمة، أما تجسيدها فسيكون من طرف مسير للبعد البشري GDH، هذه التطورات يمكن اعتبارها كثورة حقيقية تجعل من هذا المسير يكتسب قدرة كبيرة على مواجهة مختلف قضايا المنظمة، بشرط أن تتوفر له مستقبلا الكفاءات الثلاث التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - كفاءات فردية : مصمم للأجهزة، الذكاء المثالي، الحوار الاجتماعي، التكيف، الخلق والإبداع. - كفاءات جماعية : تنسيق المشاريع الجماعية، الإدارة بلطف، تفعيل مسار الجودة والصحة والحياة في العمل، الاستماع إلى الاحتياجات المعبر عنها، أن يكون مطورا للكفاءات. - كفاءات تنظيمية : إدارة التعقيد، القدرة على التنظيم في الشبكات، الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، حامل المعاني Porteur de sens، مولد للثروة والموارد. 	Franck Billet
<p>حاولت الباحثة تقديم تسعة 9 سيناريوهات لتطور وظيفة الموارد البشرية في الغد (10 سنوات) بعد أن كانت سبعة عشر 17 سيناريو في الفترة : 2004-2014 من خلال اتباع منهجية استشراف المهن Méthode PM، هذه الأخيرة تسمح بتوقع المهن المحتملة وكفاءات الغد لمدير الموارد البشرية الموضحة في السيناريوهات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - سيناريوهات 2004 إلى 2014 : سيناريو التدويل، سيناريو التوجه الاستراتيجي، سيناريو توحيد القوانين، سيناريو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، سيناريو الإنسانية، سيناريو مسير الأفراد، سيناريو الضامن للتوازنات الاجتماعية ومثالي الأفراد، سيناريو مراقب التسيير ومسير الأجور الفردية، سيناريو مسير الوقت، سيناريو تقاسم الوظيفة Tous DRH، سيناريو إخراج الأنشطة، سيناريو منظم إطار الحياة في العمل، سيناريو تقاسم الرقمنة Tous Informatique، سيناريو التواصل. - سيناريوهات 2014 لبناء مستقبل الوظيفة : سيناريو التدويل، سيناريو التوجه الاستراتيجي، سيناريو التحكم في الأخطار الاجتماعية والقانونية، سيناريو الإنسانية، سيناريو مهندس ومطور الكفاءات، سيناريو الاعتراف القياسي، سيناريو إدارة العمل، سيناريو الرقمنة والتحكم في الأخطار الرقمية، سيناريو الاتصال العام (الداخلي والخارجي). 	Aline Scouarnec

حاول الباحث تصور مستقبل وظيفة الموارد البشرية من خلال تأثير الرقمنة La digitalisation على هذه الوظيفة لتظهر بذلك ممارسات ورهانات جديدة لها، إذ أن الأشكال الجديدة لتنظيم العمل NFOT ستتشكل انطلاقاً من ثلاث مفاهيم : التواجد في كل الأماكن L'ubiquité، المتعاون Le collaboratif والافتراضية La virtualité، ذلك ما يحتم على المنظمات بصفة عامة وإدارات الموارد البشرية بصفة خاصة إدخال أدوات وبرامج حديثة في تسيير أفراد المنظمات الرقمية مستقبلاً والتي قد يميزها : مكاتب افتراضية، تقاسم الموارد والمعارف الكترونياً (ملفات، مواقع، قواعد معطيات... الخ)، الكتابة الجماعية للملفات، التكوين الإلكتروني... الخ، ذلك ما يعطي دوراً رئيسياً لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات وتسهيل إدماج هذه المجالات الجديدة، إضافة إلى توجيه الأفراد نحو تبني مبدأ : "العيش معاً Vivre ensemble" عوض "العمل معاً Travailler ensemble" عن طريق تطوير شروط التعاون الذي لا يكون إلا باللباقة والثقة المتبادلة، وبذلك يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية ستلعب دور مهندس ومطور التعاون مستقبلاً في المنظمات، إذ سيتوجه هدفها نحو خلق كل الشروط الثقافية، الإدارية والتنظيمية كي تتيح للمنظمة تحسين وتطوير البعد العلاقتي بين أفرادها، لتصبح بذلك هذه الوظيفة هي القلب النابض للمنظمة فعلاً.

كما يرى الباحث بأن الصورة L'image ستسهل من تحسين العلاقات بين الأفراد في المنظمات، إذ سيتم استعمالها في أغلب الممارسات الحديثة للعمل التي سيكون أساسها التعاون والقدرة على التصميم الجماعي، حيث يقول في هذا الخصوص "Koun Fou Shios" حاكم الصين في وقته : "رب صورة أغنت عن ألف كلمة Une image vaut mille mots"، وأخيراً يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية سيكون عندها المفاتيح مستقبلاً لخلق الشروط المناسبة لكل فاعل في المنظمة من أجل معرفة : "أين نحن وأين نريد أن نصل" كي تستطيع المنظمة الوصول إلى أهدافها، بشرط أن ترافق كل من المسيرين والأفراد من أجل تطوير سلوكيات مختلفة في منظمات تؤثر عليها العديد من التحولات وخاصة الرقمية.

François Silva

في دراسة استشرافية قام بها "Davoine et autres" سنة 2011 بالتعاون مع جمعية ممارسي الموارد البشرية لسويسرا (CRQP/RH Suisse) بهدف توقع مستقبل وظيفة الموارد البشرية في أوروبا (الممارسات والكفاءات المستقبلية) ورسم معالم التقارب الدولي Convergence internationale لمهامها وملامحها في الغد، اعتبر خبراءها أن دور وكيل التغيير سيكون الأهم في المستقبل بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نظرا للتغيرات التنظيمية التي ستمس المنظمات في السنوات القادمة، ثم يأتي في المقام الثاني دور الخبير الإداري نظرا لأهمية العمليات الإدارية بالنسبة للوظيفة كي تكون لمدير الموارد البشرية قاعدة جيدة للشراكة الاستراتيجية، كما ستعطي الوظيفة أهمية كبيرة للاتصال بنوعيه الداخلي (ثقافة المنظمة والتسويق الداخلي) والاتصال الخارجي (علامة أو صورة رب العمل).

قام الخبراء بتحديد سبعة ملفات أكثر أهمية بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية في الغد : ملف تسيير الكفاءات، تسيير الأفراد، تسيير الأشكال الجديدة لعلاقات العمل، إدارة التنوع، تحديد وتطوير القادة الجدد، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة، قياس القيمة المضافة لوظيفة الموارد البشرية.

أما فيما يخص الكفاءات المستقبلية لمدير الموارد البشرية فلم تكن بعيدة عما اقترحه كل من " Boyer et Scouarnec" : كفاءات عالمية كتعدد اللغات والانفتاح على الثقافات المختلفة، كفاءات قانونية وخاصة في مجال العمل، كفاءات في العمليات الإدارية، كفاءات التفاوض والتفاعل، كفاءات حوسبة عمليات الموارد البشرية، معارف ببيكولوجية واجتماعية، المعرفة الجيدة لسوق عمل المنظمة، كفاءات إبداعية من خلال إيجاد حلول مبدعة لتسيير أمور متناقضة Injonctions paradoxales : المزيد من التناسق/ المزيد من التنوع، المزيد من الروابط/ أقل وقت وأمكنة مشتركة ... الخ

بعد مقارنة مختلف الدراسات في ثلاث دول : سويسرا، فرنسا وألمانيا تبين بأنه لا يمكن تقييس Standardisation لممارسات الموارد البشرية في العالم وخاصة في أوروبا، فحتى وإن كانت هناك عوامل تطور مشتركة للوظيفة في مختلف الدول : التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، عالمية النشاطات الاقتصادية... الخ، إلا أن سياقات الدول تختلف من بلد لآخر (المؤسسية، الثقافية، الموارد والتنظيمات... الخ)، ذلك ما يصعب عملية التقارب أو الالتقاء الدولي لملاحق وظيفة الموارد البشرية، وأخيرا يمكن القول بأن هذه الوظيفة سيواجهها العديد من التحولات العميقة للبيئات التنظيمية، الاقتصادية العالمية وأسواق العمل بصفة خاصة.

Eric Davoine

المصدر : (Barabel et autres, 2014, p p 67-163)

سنة 2015 وتحت عنوان "La fonction RH a de l'avenir ... Si elle le veut" في كتاب معنون بـ : "#RH reconnect" يضع "Bouvard" وآخرون" تصورا منطقيا حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية بعد 30 سنة انطلاقا من مختلف التحولات Les transformations التي تعيشها منظمات الألفية الثالثة بصفة عامة وإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة، إذ يرى الباحثون بأنه يتوجب على هذه الأخيرة قيادة هذه التحولات في جانبها الاجتماعي والرقمي، خاصة وأن هذه الأخيرة تمثل الجانب الأكثر أهمية La plus cruciale لمستقبل هذه الوظيفة باعتبار أن المؤسسات الرقمية في الغد ستكون جريئة Audacieuse وذات نزعة هجومية Offensive مع الحفاظ على هدوئها Sa sérénité في نفس الوقت. (Bouvard, 2015, p140)

كما ويرى "Bouvard" بأنه في ظل الاقتصاد الرأسمالي L'économie capitaliste الذي يواجه فيه المساهمون الخطر Le risque والحظ La chance في ظل التنافس الشرس بين المنظمات، يتوجب على شاغل وظيفة الموارد البشرية أن يكون شريك متميز لمجلس الإدارة والمساهمين في المنظمات Un partenaire privilégié du conseil d'administration et des actionnaires كرهان الغد Un pari pour demain، ليكون بذلك أحد مفاتيح تطوير الأداء في المنظمات من خلال القدرة على الإجابة بفعالية على طلبات المساهمين خاصة في سياق التحولات الرقمية للمنظمة، وكذا فيما يتعلق بإدارة المواهب، التزام المتعاونين ونوعية القيادة، ذلك ما يتطلب على شاغل الوظيفة تطوير معارفه حول إدارة الأعمال Business، إظهار بوضوح أكثر عائدات الاستثمار في الموارد البشرية، إبعاد الأنشطة التي لا تعود بقيمة على أصحاب المصلحة، إعطاء نظرة طويلة المدى في سياق يصلح كذلك على المدى القصير. (Bouvard, 2015, p148)

من جهة أخرى يتطرق "الهلالات" في كتابه "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" إلى مستقبل هذه الوظيفة من خلال تصويره بأن دورها سيزداد في المنظمات الحديثة بشكل كبير، إذ سترتفع درجة تمثيل شاغل الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي استجابة لعدة تطورات حالية ستؤدي إلى متطلبات مستقبلية لسمات تلك الوظيفة، حيث تتمثل أهم هذه المتطلبات في اقتناع الجيل الحالي بمسؤولية الاهتمام بالموارد البشرية خاصة مع تزايد الابتكارات ومعدلات التغيير التنظيمي، زيادة درجة الاستثمار في المورد البشري، ظهور مشاكل جديدة في العمل، زيادة حدة المنافسة، زيادة قوة النقابات والتدخلات الحكومية، زيادة فئة المتخصصين في الموارد البشرية. (الهلالات، 2016، ص 72)

فيما يرى "Cerdin" بأن محترفي الموارد البشرية يتوجب عليهم المساهمة في بناء الإدارة الحديثة للموارد البشرية، إذ أن دور قائد هذه الأخيرة لن يبقى فقط كمحامي للأفراد بل سيتوجه مستقبلا إلى تطوير رأس المال البشري من خلال تحضير الأفراد العاملين لمواجهة مهام الغد وكذا التنفيذ الجيد للاستراتيجية، إضافة إلى محاولة الحصول على أفضل توازن بين التغييرات التنظيمية وكذا الفردية. (Cerdin, 2015, p14)

ومما ينبغي التأكيد عليه -حسب الكبيسي- أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل المنظمة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام، كما يرتبط أيضا بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل الموارد البشرية، فكلما زادت قدرتهم على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا المجال، (بندي عبد الله وآخرون، 2017، ص 285)

وفقا لـ: "Rendell" فإن المستقبل ليس مكانا نذهب إليه وإنما هو المكان الذي نخلقه « Le futur n'est pas un endroit où nous allons mais un endroit que nous créons » (Frimousse et autres, 2014, p71)، من هذا المنطلق يمكن القول بأن مستقبل هذه الوظيفة هي مسؤولية جميع الفاعلين بالمنظمات، إذ يضع "Yves Reale" بعض القناعات Les convictions والتي على أساسها تتطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا: (Peretti, 2013b, p226)

- أن إدارة الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مهنيو هذه الوظيفة، المدراء التنفيذيين، الإدارة العامة والمتعاونون أنفسهم؛

- أن تقوم الإدارة العامة بضمان حوكمة وظيفة الموارد البشرية، كما تحتاج إلى وسائل تدقيق ولوحات قيادة لتقييم مدى مساهمة هاته الوظيفة وكذا قيادتها؛
- أن يتم تصميم أدوات وأساليب الموارد البشرية بغرض مساعدة مستخدميها وليس الوظيفة في حد ذاتها؛
- اعتماد تدقيق وظيفة الموارد البشرية، وذلك لمقارنة ممارستها مع ممارسات المنظمات الأخرى.

من خلال تتبع مختلف الدراسات الأكاديمية الحديثة حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية، نجد بأنها تتفق كلها على أن هذه الوظيفة هي في مفترق الطرق، بين التطورات الاجتماعية Sociales، المجتمعية Sociétales، البيئية، الاقتصادية والتكنولوجية ... الخ، إذ تنادي عدة أصوات بضرورة تخطي هذه الوظيفة لما يميزها حالياً من نقائص ولا سيما : لا إنسانية العمل Déshumanisation de travail، غياب الرؤية الاستشرافية، عقلنة العمل بالنظر للأدوات المتاحة ... الخ، كما يمكن القول بأنه ليست هناك نظرة موحدة Vision uniforme لمستقبل هذه الوظيفة، حيث أن هذه الأخيرة تتغير ممارستها وملاحمها حسب حجم المنظمة، قطاع النشاط، والبلد الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك ما يتطلب من جميع شاغلي مهن هذه الوظيفة (مدير الموارد البشرية، مسؤول الموارد البشرية، مسؤول التكوين .. الخ) تكييفها بشكل سريع، مرن ومثالي حسب كل ظرف Configuration éphémère optimale du moment.

إن ما يمكن استخلاصه مما سبق، هو أن توقع مستقبل وظيفة الموارد البشرية ليس بالأمر الهين ذلك أن هذه الوظيفة هي ميدان معقد التركيب ويزيد من تعقيد السباق المجتمعي الذي تعمل فيه، حيث يعج هذا الأخير بكثير من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وكذا المهنية، لذا فالمهمة الملقة على عاتق إدارة هذه الموارد ليست سهلة كما يعتقد البعض وخاصة في الألفية الثالثة.

خاتمة الفصل :

إن وظيفة الموارد البشرية ذات طبيعة غير مستقرة، إذ أن ممارساتها تتغير مع الزمن وتختلف باختلاف البيئة الخارجية (القانونية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) والبيئة الداخلية (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم الثقافية للمنظمة... الخ) التي تعمل فيها، حيث يرى "فريسموس Frimousse وآخرون" (2014) بأنه إذا كانت البيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية قد لعبت دورا مهما في تصميم Conception وترسيم أو تشكيل Formalisation وتطور évolution هذه الوظيفة فإن ذلك يتوجب علينا الفهم الجيد للتحولات المجتمعية والتنظيمية الحالية من أجل توقع مختلف جوانب Contours ووظيفة إدارة الموارد البشرية في الغد.

الفصل الثاني

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل :

اختلف الباحثون والمختصون في مجال الموارد البشرية حول الوظائف والمهام التي يجب أن تقوم بها إدارات الموارد البشرية في المنظمات، فهناك من صنفها إلى رئيسية ومساعدة، وآخرون إلى تنفيذية واستشارية، والبعض الآخر إلى تخصصية وإدارية، حيث سيركز هذا الفصل على تحديد وشرح الوظائف والمهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كل منظمة مهما كانت نوعها من وجهات نظر مختلفة.

1. وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية أو ما يعرف بـ: "التسيير التقديري للموارد البشرية" أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تشكل هذه الوظيفة حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، فلا يمكن أن تصل المنظمة لأهدافها دون التخطيط المستمر، الفعال والسليم لمواردها البشرية، وهذا ما يفترض الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة ؟ What ?
- كيف ومتى يمكن الحصول على هذه الموارد ؟ How and When ?
- أين تستخدم هذه الموارد ؟ Where ?

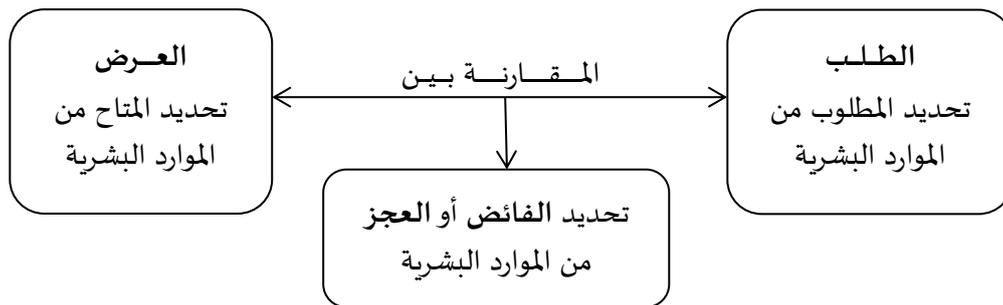
1.1. مفهوم التخطيط للموارد البشرية :

إن التخطيط بمفهومه العام هو التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين (حمود، الخرشة، 2015، ص39)، لذا فإن التخطيط للموارد البشرية هو الإجراء الذي تضمن إدارة الموارد البشرية من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد ذوي القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية، ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. (الهالات، 2016، ص111)

ويعرف كذلك بأنه : مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالموارد البشرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة (مهند، آدم، 2017)، وباختصار هو : تحديد عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة خلال فترة الخطة عادة ما تكون سنة واحدة (ماهر، 2014، ص54)، أو هو : التنبؤ المستمر والمنتظم للعرض والطلب من الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة. (Milcovich, Mohoney, 1970)

يضع "أحمد ماهر" نموذجين بسيطين لتخطيط القوى العاملة (الأول نظري والثاني عملي) يعتمدان على المقارنة بين طلب المنظمة على الموارد والعرض المتاح من هذه الأخيرة كما يلي :

شكل 1-2 : النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية



المصدر: (ماهر، 2014، ص57)

أما النموذج الثاني يعتبر كمثال لتوضيح الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية في قسم

الصيانة:

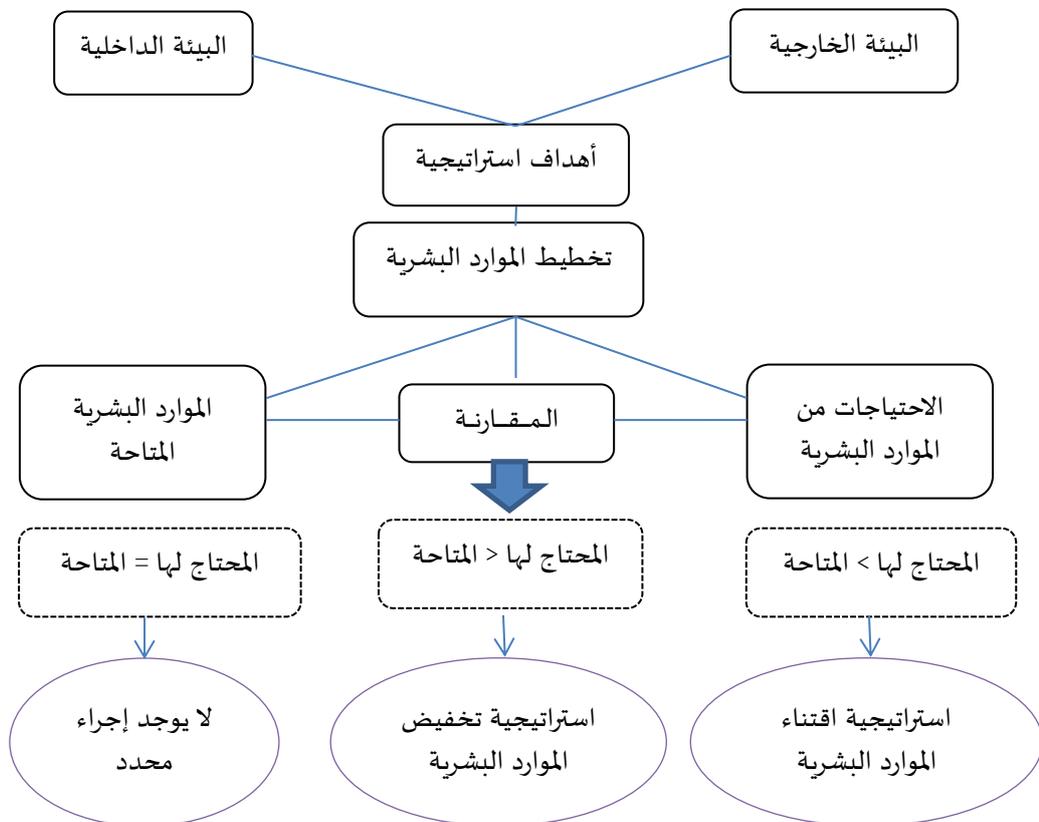
جدول 1-2 : مثال عن الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية

الفرق + -	الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	العرض (الموارد البشرية المتاحة)			الوظيفة	
		الصافي المتوقع	حركة العمالة			العدد الحالي
			دخول	خروج		
قسم الصيانة						
3-	21	18	3-	1+	20	فني صيانة
2-	5	3	1-	0	4	فني كهرباء
2+	6	8	1-	1+	8	فني إلكتروني
0	4	4	1-	0	5	مهندس صيانة

المصدر: (ماهر، 2014، ص59)

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، وكذا الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد (الهلات، 2016، ص114)، ويمثل كذلك عملية الربط المتناسق والمتكامل مع الغايات والأهداف الاستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة اللازمة لذلك. والشكل التالي يعبر عن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات:

شكل 2-2 : نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقا لـ "Brummet, Flamholtz et Pyle"



المصدر: (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004)

يسمح هذا النموذج حسب "Glueck" باستخدام الأفراد بطريقة أكثر فعالية مع تطوير كفاءاتهم وزيادة رضاهم الوظيفي في ظل بيئات معقدة Complexes وغير مستقرة Instables، فالمنظمة التي تعطي أهمية لهذه الوظيفة (تخطيط الموارد البشرية) يستطيع أفرادها المشاركة في تخطيط مساهمهم المهني وتقاسم معارفهم وكذا تثمين خبراتهم المهنية. (Bayad et autres, 2004)

2.1. أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية واسعة وشمولية السمات، ونشاط جوهري ومهم للمنظمة، إذ يساعد هذه الأخيرة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وبالتالي القضاء على الكلفة المترتبة عن البطالة المقنعة في العمل، إضافة إلى توفير أساس الاستخدام الجيد للأفراد، وكذا اكتساب المنظمة المرونة الكافية لاستيعاب مختلف التحولات التنظيمية والتطورات التكنولوجية الحديثة (مهند، آدم، 2017)، إذ يهيئها لأي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ومواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك التغيرات، كما يؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وكذا الأهداف العامة للمنظمة. (مزياني، بلاسكة، 2013)

يساعد كذلك تخطيط الموارد البشرية على توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة من حيث عدد ونوع الكفاءات وكذا المعلومات الإضافية المتعلقة بالجنس والسن والحالة الاجتماعية للأفراد، وذلك ما يشكل قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية، ومن ثم معرفة مراكز قوة وضعف هذه الأخيرة، ذلك من شأنه مساعدة المنظمة على وضع البرامج التكوينية المناسبة للأفراد وتخطيط مستقبلهم الوظيفي، يساهم كذلك في تحسين الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق تقليص الوقت بأدنى حد ممكن وتهيئة المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية (الهلال، 2016، ص112).

كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة هادفة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية من خلال منع العجز أو التوقف أو الارتباك الفجائية في هذه الخطوط، إضافة إلى أنه يسبق كل الوظائف والأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية وذلك لضرورة معرفة نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها، وها ما يساعد على ترشيد استخدام الموارد البشرية (ماهر، 2014، ص54-55).

كما ويساهم أيضا في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) والحفاظ على أفضلها على مستوى المصادر الداخلية للمنظمة، وكذا مساهمته في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية بين مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية (حمود، الخرشة، 2015، ص40).

3.1. أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية :

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في تأكد المنظمة من حصولها على احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية، وكذا القدرة على مواجهة حركية هذه الأخيرة (الصيرفي، 2007، ص19)، إضافة إلى ضمان تلقي الأفراد للتكوين اللازم من أجل تطوير كفاءاتهم في أداء مهام مواقعهم الحالية، وكذا ضمان إتاحة الفرص المتساوية لترقيتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، ضمان التحكم في التكاليف الخاصة بالموارد البشرية (كشواي، 2004، ص26).

وأخيرا ضمان توجيه الموارد البشرية وتسييرها نحو مسار يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (مزياني، بلاسكة، 2013)

4.1. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية :

تختلف خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية من باحث إلى آخر، غير أن بعضهم (كالهالات، فارس، الخرشة، زايد، Shuler ... الخ) يتفق على أن هذه العملية تمر بأربعة مراحل أساسية كالتالي :

1.4.1. التحليل البيئي وتحديد المواقف :

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئات الداخلية والخارجية (الهالات، 2016، ص122)، ذلك ما يستدعي القيام بإجراء ما يسمى بتحليل SWOT، هذا الأخير يعد بمثابة حجر الأساس في بناء وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعملية تخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة.

في إطار تحليل SWOT، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد مواقع وجوانب القوة والضعف الحالية وكذا المستقبلية في عدة عوامل : (حمود، الخرشة، 2015، ص45-46)

- الهيكل التنظيمي باعتباره قوة تنظيمية للمنظمة؛
 - ثقافة المنظمة باعتبارها الفلسفة الفكرية والقيم الجوهرية التي تؤثر على السلوك العام للأفراد؛
 - إدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها واستراتيجياتها؛
 - إدارة العمليات التي تؤطر النشاطات الفنية والاستراتيجية كالجودة والتكلفة ... الخ؛
 - إدارة النشاطات التسويقية التي تحدد مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة؛
 - إدارة النشاطات المالية من خلال تحديد الموقف المالي الذي تتمتع به المنظمة في السوق.
- بعد تحديد نواحي القوة والضعف، تقوم المنظمة بمعالجة هذه الأخيرة والتركيز على الأولى باعتبارها فرصة لتحقيق ميزة تنافسية، لتتوجه بعد ذلك نحو تحليل البيئة الخارجية لها بهدف اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات السائدة في الأسواق من خلال عدة عوامل : (حمود، الخرشة، 2015، ص47-48)
- عوامل البيئة الاقتصادية كمعدل الفائدة السائد، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري والسياسات المالية والنقدية للدولة المتعلقة بالضرائب، هذه العوامل من شأنها إعطاء مؤشرات واضحة لفرص استثمار المنظمة؛
 - عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المتمثلة في تقاليد وقيم المجتمع وأعرافه، وكذا مستوى التعليم والثقافة؛

- عوامل البيئة التكنولوجية التي تستلزم على المنظمات متابعة تطورها باستمرار من أجل تحسين منتجاتها؛
- العوامل الديمغرافية التي تعتبر عوامل فاعلة في حركة العرض والطلب في السوق، وكذا سياسة الهجرة فالسماح بهجرة العمال معناه تركهم لعملهم الحالي، وذلك ما قد يؤدي إلى العجز في بعض الوظائف التي تتطلب فئة خاصة من الكفاءات، وهذا ما له أثر مستقبلي مما يستدعي الاعتماد على العمالة الأجنبية (Walker, 2007, p214)؛

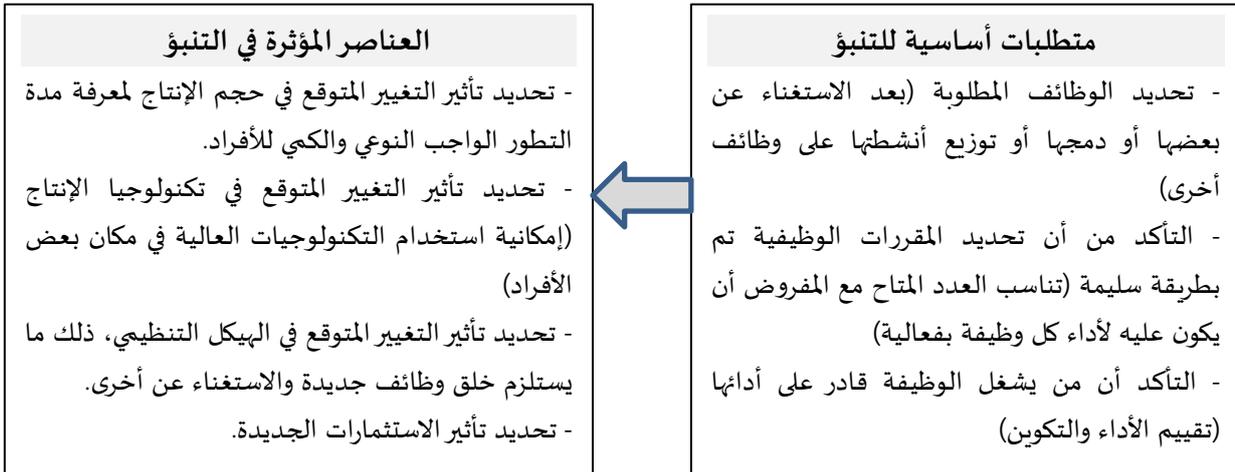
- العوامل السياسية والقانونية كالمقرارات الحكومية باعتبارها عوامل ضاغطة على المنظمات في تطوير قدراتها الاستثمارية وولوج أسواق جديدة؛

- عوامل البيئة الدولية والعالمية كالتكتلات الاقتصادية والتحالفات السياسية والائتلافات الاستراتيجية Coalitions stratégiques بين الشركات وكذا الأزمات الاقتصادية ... الخ، هذه العوامل من شأنها أن تخلق العديد من الفرص لمنظمات والعديد من التهديدات لمنظمات أخرى.

2.4.1. تحديد الاحتياجات (المطلوب) من الموارد البشرية :

يتم في هذه المرحلة تقدير وتحديد الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة لكل عمل في المنظمة، وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً، إذ لا توجد طريقة ثابتة لذلك، بل تتحدد العوامل والطرق والأساليب النوعية والكمية الخاصة بذلك، ما يستلزم تكاملها في سبيل التحديد الواضح والسليم للأفراد، والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية :

شكل 2-3 : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالطلب على العمالة.



المصدر: (ماهر، 2014، ص62) مع بعض التعديل

على الرغم من اختلاف الوسائل والطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى البشرية إلا أن بعضها تعتمد على الحدس الشخصي وأخرى تبتعد عن الأحكام والتقدير الشخصية، نلخص أهمها :

- تحليل عبء العمل : أي حجم وكمية العمل المطلوب إنجازه في كل وظيفة حالياً أو مستقبلاً، إذ يمكن معرفة عدد الأفراد اللازم من خلال ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوماً على عدد ساعات العمل الشهرية للعامل (حمود، الخرشة، 2015، ص50)

- تقدير الخبراء والمدراء : تعتبر أبسط الطرق، بحيث يطلب من المدراء أو الخبراء النظر إلى الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر السنوات ثم استخدام حدسهم الشخصي في تحديد الحجم الكلي المطلوب للعمالة.

- نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات : تقوم إدارة الموارد البشرية بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها كحجم المبيعات في المنظمات التجارية وحجم الإنتاج في المنظمات الصناعية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية استناداً لتلك العلاقة. (ماهر، 2014، ص66)

- التقدير بواسطة وحدات العمل : إذ يقوم مدراء الأقسام ووحدات العمل من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال فترة الخطة المقبلة باستخدام عدة جداول أهمها الهياكل والمقررات الوظيفية.
- طريقة السلاسل الزمنية : يستند هذا التحليل لغرض تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية على الافتراض الذي يعتمد العلاقات المستقبلية التي تقوم على البيانات والمعلومات التاريخية من الماضي (وفقا لمعيار الزمن)، غير أن هذا الافتراض قد لا يحقق هدفه بدقة نتيجة التباين الحاد للمتغيرات الظرفية في البيانات والمعلومات. (حمود، الخرشة، 2015، ص53)

3.4.1. تحديد عرض الموارد البشرية :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث الكفاءات ودرجة الاستعداد للعمل، وكذا تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا. (الهالات، 2016، ص123)

إن التحديد الدقيق للموارد البشرية تتحكم فيه عوامل عديدة (التعيين الجديد للعاملين، عودتهم للعمل، الانتقال من خارج المنظمة... الخ)، لذا فإن عرض الموارد البشرية (بالزيادة أو النقصان) غالبا ما يخضع لمتغيرات يمكن احتسابها والتنبؤ بها وأخذ كافة الاحتياطات اللازمة لمواجهتها. (حمود، الخرشة، 2015، ص54)

هناك العديد من الأساليب والوسائل المستخدمة في التعرف على تحليل المعروض لديها من الموارد البشرية، إذ يوضح "Pattman" أشهر هذه الأساليب كما يلي : (ماهر، 2014، ص69-71)

- قائمة تدفق (حركة) العمالة : مع افتراض أن كل قطاع يمثل وحدة تنظيمية مستقلة وأنه ليس هناك حركة داخلية بين القطاعات، يمكن وضع حركة تدفق العمال في شكل جدول يبين الإدارات الرئيسية بالمنظمة وما يتبعها من أقسام، كما يبين تقرير كل وحدة تنظيمية، نوع التدفق أو حركة العمالة (نقل للخارج، نقل للداخل، ترقية، إعاره... الخ) وكذا المجموع الكلي داخل الوحدة التنظيمية، والجدول التالي يعتبر كمثال يعطي فكرة عن قائمة تدفق العمالة بإحدى المنظمات :

جدول 2-2 : مثال عن حركة العمالة

الوظائف	الحركة	العدد في بداية السنة	نقل	ترقية	إعارة	استغناء	الباقون
مهندس		6	1	1	/	1	3

المصدر: (ماهر، 2014، ص70) مع بعض التعديل

- تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل) : يقدم هذا التحليل أسلوبا للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة، إذ يمثل معدل ترك الخدمة عدد من يتركون الخدمة معبر عنه في شكل نسب مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة، وهو موضح كما يلي :

$$\text{معدل ترك الخدمة} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}$$

إن ما يهم في تحليل ترك الخدمة هو معرفة مدى ضخامة معدل دوران العمل (إذ أن معدل 03% يعتبر دليلا على استقرار العمالة ومعدل 30% يعتبر دليلا على توتر قوة العمل واضطرابها)، كذلك معرفة أسباب ترك

الخدمة يعطي مؤشرات هامة عن أولئك الذين يجب تجنبهم في التعيين وكذا مؤشرات عن تحسين ظروف العمل وسياسات المنظمة.

4.4.1. إعداد خطة العمل (التصرف في الفائض أو العجز من الأفراد)

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية (الخطوة الأولى) وعرضها (الخطوة الثانية)، تأتي خطوة التصرف في الفائض أو العجز من الأفراد نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، إذ تهتم هذه المرحلة بتحديد حاصل طرح العمالة المعروضة من العدد المطلوب، فإذا كان ناتج الطرح موجبا فهذا معناه وجود عجز في الموارد البشرية، أما لو كان ناتج الطرح سالبا فإن هذا معناه وجود فائض في الموارد البشرية نتيجة زيادة معروض هذه الأخيرة عن المطلوب منها (نادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض)، وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز (الهلالات، 2016، ص124)، إذ يجمع كل من (Bechet 2008) و (Gross 2008) طرقا عديدة لمواجهة الفائض والعجز كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 2-3 : الطرق الرئيسية لعلاج الفائض أو العجز في الموارد البشرية

طرق علاج الفائض	طرق علاج العجز
الاستغناء عن العاملين، التقاعد المبكر، التسريح المؤقت، النقل لأقسام أخرى، التوظيف في منظمات أخرى، زيادة العطل الإجبارية، تقليل ساعات العمل، التنزيل الوظيفي، تخفيض الأجور، تجميد الترقيات والتعيينات، المشاركة في الوظيفة، تقليل الأمان الوظيفي	تعيينات جديدة، العمل وقتا إضافيا، استخدام العمالة المؤقتة، اسناد العمل لمقاولين، استخدام تكنولوجيا متقدمة، النقل من أقسام أخرى، زيادة الإنتاجية، إعادة تأهيل العاملين، الموظف الشامل، تقليل معدل ترك الخدمة.

المصدر: (ماهر، 2014، ص73)

يمكن القول بأن المعيار الأساسي في تقييم مدى نجاح نشاط تخطيط الموارد البشرية في أداء دوره هو مدى دقته في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية في الفترة الزمنية التي يخطط لها، بحيث لا يكون لها فائض أو عجز في هذه الموارد وبالتالي تحقيق التوازن بين حجم العمل وقوته. (مزباني، بلاسكة، 2013)

5.1. مشاكل، معوقات وأسباب فشل عملية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى كالموارد المالية مثلا، وذلك لعدة أسباب أهمها صعوبة توقع ما يقوم به الأفراد، إذ بإمكانهم تعطيل سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بمرض... الخ، إضافة إلى الاختلافات الفردية التي تعيق وضع سياسات جماعية تناسب جميع الأفراد (درة، الصباغ، 2008، ص191)، وكذا اختلاف احتياجات المنظمة لنوعية الأفراد من حيث المؤهلات والكفاءات، صعوبة وضع كل فرد في المكان والوقت المعين وانتقالهم من موقع لآخر، صعوبة تخفيض عدد الموارد البشرية في حالة الفائض وكذا الحصول عليهم في حالة العجز باعتبار ذلك مكلفا ويستهلك الكثير من الوقت، تأثير الظروف البيئية الفجائية والتي لا يمكن توقعها. (كشواي، 2004، ص27)

كما تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات العديد من المشاكل المعيقة التي تؤثر على النتائج المرجوة، أهمها عدم توافر (الانعدام أو النقص) البيانات والمعلومات الدقيقة، عدم (أو ضعف) التنسيق بين وظيفة

التخطيط والوظائف الأخرى داخل المنظمة، عدم وضوح أهداف هذه الأخيرة، ضعف تأييد ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط الموارد البشرية (الهالات، 2016، ص130)، وأخيرا عدم توافر الكفاءات اللازمة للقيام بهذه العملية مع غياب الوعي بأهميتها.

6.1. متطلبات نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية :

هناك العديد من الجوانب الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات، أهمها إلزامية أن تكون هذه العملية جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة لضمان توافق أهدافها مع الأهداف التنظيمية العامة، إضافة إلى إلزامية استمرار هذه العملية بهدف مواجهة التحولات التنظيمية وكذا التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية منها، كما ينبغي أن تتضمن إطارا زمنيا محددا (قصير أو متوسط المدى) وأن تكون المعلومات التي يستند عليها دقيقة لضمان دقة التخطيط، إضافة إلى وجوب توافر خبراء لديهم الكفاءات المناسبة (بعد النظر، القدرة على تحليل المعلومات، حل المشكلات والتفكير بأسلوب منظم)، يتطلب كذلك مشاركة جميع المدراء التنفيذيين في الخطة، كما أنه من الضروري أن تتسم الخطة بالمرونة لمواجهة الظروف غير المتوقعة والحذر من الاعتماد فقط على الطرق الكمية في تخطيط الموارد البشرية فهي ليست مناسبة لكل الحالات، لذا فإن التقدير الشخصي مطلوب كذلك لتحديد ما إذا كانت الاتجاهات الماضية مؤشرا صادقا للمستقبل (فارس، 2001، ص419)، وأخيرا يمكن القول بأن صعوبة هذه العملية تتطلب تعامل خاص وحذر من طرف المسيرين.

2. وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف

تعتبر عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف أولى خطوات آلية دراسة مناصب العمل لتلها بعد ذلك مرحلتي تقييم وتصنيف المناصب، إذ تساهم هاتين العمليتين في إنجاح العديد من أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية كون أن نتائجهما يمكن اعتبارها بمثابة الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية لما يبرزانه من صور مفصلة وواضحة لأي عمل في المنظمة والقدرات اللازمة لأدائه بنجاحه، وذلك ما يكسبهما أهمية كبيرة على المستويين الفردي والتنظيمي معاً.

قبل التطرق إلى ماهية هذه الوظيفة وجب علينا التطرق إلى التعاريف الواردة بشأن منصب العمل وذلك لفهم سياق التحليل والتوصيف الوظيفي وكذا إعطاء صورة أولية عن بروفایل منصب العمل Le profil de poste

1.2. تعريف منصب العمل :

تعتبر الوظيفة بمثابة مصطلح عام يعبر عن مجموع النشاطات، المسارات، أو مناصب العمل، في حين تعرف هذه الأخيرة على أنها : وضعية عمل محددة كلياً من طرف المنظمة من حيث مكان ممارستها، محتواها وكيفيات ممارستها بشكل مستقل عن شاغلها. (بيريتي وآخرون، 2015، ص311)

يعرف المنصب كذلك على أنه جميع الأنشطة التي تؤدي في إطار إجراءات مخصصة لمكان معين من العمل وذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة (Soulez, 2015, p37)، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عبارة عن وحدة ابتدائية Unité élémentaire من الهيكل التنظيمي للمنظمة، تضم هذه الوحدة مجموعة من المهام التي يتعين على الفرد القيام بها في ورشة أو مكتب. (Taieb, 2007, p 247)

وباختصار: منصب العمل هو مجموع النشاطات التي يتوجب على الفرد العامل إنجازها في المنظمة.

2.2. تحليل الوظائف :

يستعمل بعض الباحثين المختصين في المجال (عادل حسن، موسى اللوزي وغيرهم) عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلية العمل، ومرد ذلك في نظر "D.Mottay" إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار المنصب Emploi، كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des tâches en tant qu'activités accomplies (ثابتي وبندي، 2012، ص64)

يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها (حسن، 1998)، كما يعرف تحليل الوظائف على أنه : عملية منهجية منظمة لجمع المعلومات حول وظيفة ما والتي تسمح بتأسيس مكانتها وكذا مواصفاتها. (Soulez, 2015, p 05)

ويعرف كذلك على أنه : دراسة نوعية وكمية للوظائف تسمح برسم خريطة عامة لوظائف المنظمة،

تستعمل بشكل خاص في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (Taieb, 2007, p 29)

3.2. أهمية تحليل الوظائف :

تتمثل أهمية هذه الوظيفة في كونها تأخذ حيزا كبيرا على مستوى إدارة الموارد البشرية إذ تمس العديد من وظائف هذه الأخيرة، حيث تعتبر بمثابة إحدى الدعائم الأساسية لوظيفة الموارد البشرية Une des clés de voute de la GRH كون أن نطاق استخدامها واسع Une large gamme d'utilisations في هذا المجال. (Peretti, 2016, p66)

تسهل عملية تحليل الوظائف التعرف على مهام ومسؤوليات العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم كما تساعد على تقسيم وتخصيص العمل، تتمثل كذلك أهمية هذه العملية في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف والتكوين والترقية والنقل (يحياوي، 2015، ص59)، أما فيما يخص أهميتها في الحركة التنظيمية فهي بمثابة عملية تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها، كما أنها تقوم بتحديد مستواه التدريجي وأخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين كون أن مناصب العمل هي بمثابة لبنات الهيكل التنظيمية. (ثابتي وبندي، 2012، ص76)

يعتبر تحليل العمل بمثابة دراسة شاملة لكل أبعاده، ظروفه والأدوات المستخدمة لإنجازه من أجل تقديم صورة تفصيلية لما يميزه عن غيره من الأعمال، إذ تسلط الضوء هذه العملية على جميع النواحي المتعلقة بالعمل ابتداء من مهامه، واجباته ومسؤولياته، نوع الإشراف المتعلق به، الأدوات اللازمة لإنجازه، الظروف المحيطة به، تحديد أجر شاغل العمل وفرص ترقيته ... الخ. (عارف، 2007، ص28)

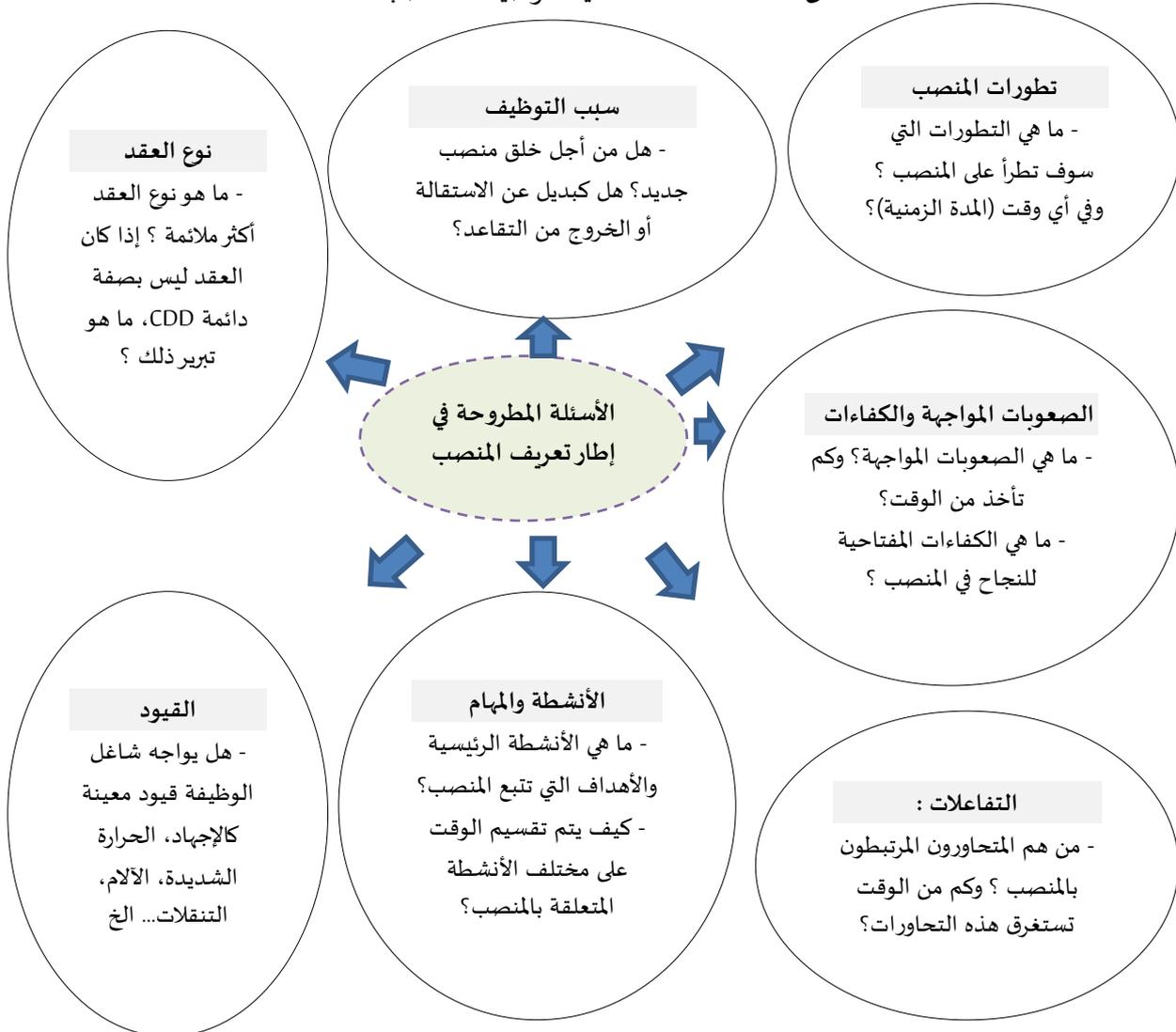
4.2. توصيف الوظائف :

فيما يخص توصيف الوظائف Jobs Description يرى "Graham" بأنه : "بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين" (Graham, 1989, p157)، كما يعبر توصيف الوظائف عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، وظروف أداء العمل، وكذا مواصفات شاغل الوظيفة (بوثلجة، مشور، 2017)، وتعرف كذلك بأنها : جرد الخصائص الرئيسية لمنصب عمل انطلاقا من عنوان الوظيفة إلى غاية الشرح المفصل للمهام التي تشكلها. (Taieb, 2007, p 130)

ويقصد به كذلك إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، ويسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصياتها. (بيريتي وآخرون، 2015، ص110)

والشكل التالي يوضح أهم الأسئلة التي ينبغي طرحها من أجل توصيف منصب ما :

شكل 4-2 : الأسئلة المفتاحية لتوصيف المناصب



المصدر: (Haegel, 2016, p52)

5.2. أهمية توصيف الوظائف :

تساعد عملية توصيف الوظائف على أداء كثير من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بإدارات أخرى، وتمثل هذه الأهمية في تحديد قيمة الوظيفة داخل المنظمة من خلال الأجور، تحديد المهام والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل شاغل للوظيفة، مراقبة مدى إمكانية الفرد تحمل مسؤولياته، وكذا مقارنة قرارات الترقية والتنقل داخل المنظمة مع مدى مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة في هذه العملية (يحيوي، 2015، ص60)، إضافة إلى إبراز وتفعيل تنسيق الجهود البشرية في المنظمة وكذا إظهار الارتباط الموجود بين كافة الوظائف ذلك ما يساعد على تأمين عملية تدفق العمل وانسيابه بدون معوقات. (سلمة، 2016، ص12)

يسمح كذلك توصيف المناصب بالتحليل بطريقة دقيقة للمهام والأنشطة، المسؤوليات، القيود وبيئة مناصب العمل، أما في مجال التوظيف فهو يساعد المسؤول عن هذه العملية Le recruteur في طرح الأسئلة المناسبة للمتشحين بفضل المعرفة الجيدة لخصائص المنصب (Haegel, 2016, p53). كما يسهل حسب الغربي (2014) من

صياغة مواصفات الوظيفة والإعلانات الخاصة بها على وكالات التوظيف، إضافة إلى تيسير الفهم الكامل والواضح عند الأفراد المترشحين لمسؤولياتهم الأساسية في المنصب المراد شغله، ذلك ما يوفر للمنظمة الوقت والموارد في تحديد ملائمة الوظيفة، كما يمهّد توصيف الوظيفة الطريق للاتفاق بين المسؤول عن التقييم والفرد شاغلها بشأن نتائج الأداء الوظيفة المتوقعة، يساعد كذلك على الحد من تداخل الصلاحيات بين المناصب ذلك ما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، تحديد أهمية الوظائف (قيمتها نسبياً)، وأخيراً تقسيم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر من خلال الوظائف الفردية ذلك ما يغرس التعاون بين العاملين.

6.2. محتويات بطاقة توصيف المناصب:

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة خاصة إذا تعلق الأمر بالمنظمات الخاصة حيث نجد أن بعض المنظمات تولي أهمية لعناصر خلافاً لمنظمات أخرى أما في تلك العمومية فإن عناصر بطاقة توصيف الوظائف يتم تحديدها من قبل المعنيين في السلطة المركزية، إلا أنه هناك بعض العناصر التي تشترك بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية وهي كالآتي:

- مسمى الوظيفة (هوية المنصب): ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلاً: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة، متصرف ... وغيرها.

- الهدف العام للوظيفة (الغرض منها): وهو يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تتفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلاً الهدف العام لوظيفة أستاذ هو التدريس. أما بالنسبة للمحاسب فيكون إدارة ميزانية المنظمة وفقاً لما يمليه قانونها التنظيمي.

- الأنشطة والواجبات (المهام والمسؤوليات): مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، وهو كذلك سلوك قابل للملاحظة لدى شخص في سياق تحليل العمل (بيريتي وآخرون، 2015، ص328)، وتعتبر أيضاً مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها (Bateman, McAdam, 2006 p 84)، توصف هذه المهام والعمليات بصفة شاملة ودقيقة في شكل إجراءات عملية أو طريقة أداء العمل وكيفيات إنجاز المهام بالإضافة إلى ما قد يكتنف ذلك من ضغوطات وما يحيط بها من مخاطر فعلية أو احتمالية. (ثابتي وبندي، 2012، ص250)

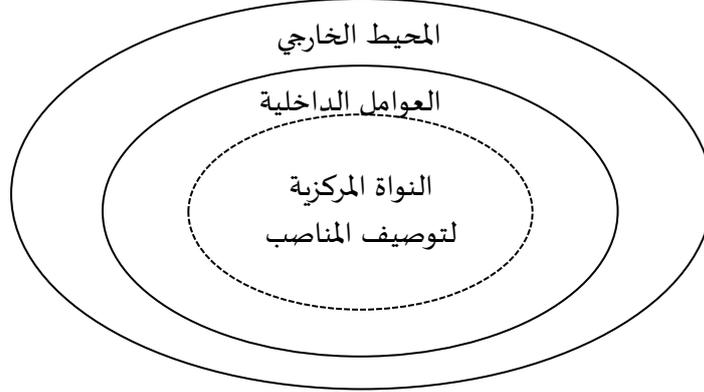
- الكفاءات اللازمة (الملائم والمؤهلات المطلوبة): وهي مجموعة المؤهلات الجسمية والشخصية وكذا المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة بحيث تخول له القيام بمهامها بشكل مرضي.

- متطلبات أخرى (ملاحظات عامة): عن طريق إضافة عناصر أخرى للوظيفة قد تكون توضيح الرؤية للإطار الذي سيعمل فيه الموظف، وقد يشمل معلومات عن المنظمة كمناخ العمل أو بعض التفاصيل التي سيعمل فيها الفرد العامل بجانب أصحاب اتخاذ القرار كالألات والمعدات المستخدمة وكذا مخاطر الوظيفة، كما قد تحتوي معلومات اختيارية أخرى على الشروط الخاصة بالموظف كساعات العمل، الأجر، فوائد الموظف... الخ (غربي، 2014)، إذ لا يكتمل التوصيف بدون ذكرها.

7.2. العوامل المؤثرة في عملية توصيف المناصب :

يرى "Hellriegel وآخرون" بأن كل توصيف أو إعادة لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في ذات الوقت حاجات وأهداف المنظمة وكذا حاجات وأهداف مواردها البشرية، إذ يبررون ذلك بإسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الشكل التالي :

شكل 2-5: المؤثرات الداخلية والخارجية لتوصيف العمل



جدول 2-4: إسهامات أم مقاربات دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا، الظروف المادية للعمل، النقابات، النظم المتعلقة بالأفراد، أنماط القيادة والإدارة، الفوارق الفردية بين الأفراد، ضوابط الجماعة، مكافآت، أجور وأرباح.	- التنظيم العلمي للعمل : رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات، الوقت والواجهات إنسان-آلة. - النظام السوسيوثقافي : تحميل الجماعة مسؤولية العمل وإحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية والتقنية للمنصب. - دوران المناصب : تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. - توسيع المنصب : إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع. - إثراء المنصب : إعطاء معنى، أهمية وخاصة محفزة للمناصب.

المصدر: (ثابتي وبندي، 2012، ص78)

8.2. استخدامات تحليل وتوصيف الوظائف:

تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لأنها الأساس الذي تقوم عليه باقي الممارسات الأخرى نظرا لاستخداماته المتعددة منها: (ثابتي وبندي، 2012، ص71)

-تهيئة العمل: يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تايلور العملية واستنتاجاته النظرية هو ومن انتهج أسلوبه (فرانك، ليليان جيليريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، وكذلك الأمر عند "فايول"، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات ومعايير العمل (التنفيذي عند تايلور، والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

-تخطيط الموارد البشرية: إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية -كما ونوعا- لا يتأتى إلا بفضل التحليل والدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاي وحدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

-إعداد نظام الأجور: من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر يتوجب اللجوء إلى تحليل وتوصيف العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية ويتحدد على أساسها الأجر.

-الوقاية من الأخطار المهنية: تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية (الهلالات، 2016، ص140)، إضافة إلى تطوع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو الموائمة البشرية وفي مجال الدراسات الطبية والعمل.

-الاختيار، التوظيف، النقل والترقية: تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني وبذلك تساهم دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية (رسم خطوط الترقية ومجالات النقل) وتساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب، وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد وذلك بوضع شروط وتحديد مواصفات تتماشى والتحولات التنظيمية وتستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

-التكوين: تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية وغيرها...) نظم الدافعية: على ضوء استنتاجات تحليل وتوصيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

-تقييم الأداء: يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية، وتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.

-تقييم الوظيفة : وذلك بتحديد المتطلبات البشرية للوظيفة من خلال المواصفات، كما يساعد في تحديد المقابل النقدي "الأجر" وفقا للأهمية النسبية لها بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. (غري، 2014)

-تصميم الهياكل التنظيمية: يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة وتوصيف مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولمخططاتها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.

-إدارة الجودة الشاملة: يشكل الوصف خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عن ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز. (بن نايف، 2007، ص68)

-تصميم المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات : والتي تعد من أهم الاستعمالات لنتائج توصيف الوظائف حيث تخصصها المنظمة لأغراض كثيرة.

- تحسين علاقات العمل : يعتبر تحليل الوظائف من الوسائل الرئيسية التي تساعد في إيجاد نوع من التفاهم بين المنظمات وممثلي العمال، إضافة إلى أنه يساهم في التقليل من الصراعات الداخلية، وذلك ما يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمنظمة. (الهلال، 2016، ص140)

- التطوير التنظيمي وتبسيط العمل : إذ تعتبر البيانات التي توفرها عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف بيانات لازمة عند إحداث دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء، إضافة إلى أن مقارنة هذه البيانات مع ما يتم فعلا داخل الوظيفة قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ومن هنا يمكن الاستغناء عنها وبالتالي يتم تبسيط العمل. (ماهر، 2014، ص125)

9.2. مناهج وأدوات تحليل وتوصيف مناصب العمل :

يعرض "البروفيسور ثابتي" في كتابه المعنون : "تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف" تقسيما دقيقا ومفصلا لمناهج التحليل والتوصيف الوظيفيين، نلخصها – استنادا إلى تقسيم الباحث- كما يلي :

1.9.2. المناهج التقليدية لتحليل العمل وتوصيف الوظائف :

إن وصف هذه المناهج بالتقليدية لا يعني بأن استخدامها تم التخلي عنه، بل لا تزال تستعمل إلى غاية اليوم في الكثير من المنظمات خاصة المتواجدة بالدول المتخلفة، إضافة إلى أن استخداماتها تشوبها الكثير من النقائص والاختلالات ما يجعل نتائجها غير مرضية حسب ما استخلصته سلسلة التجارب الميدانية التي أجراها "البروفيسور ثابتي" في بعض المنظمات الجزائرية، إذ يميز المختصون بين نوعين من المناهج التقليدية وهي كالآتي :

1.1.9.2. المناهج المباشرة لتحليل العمل

تتميز هذه المناهج عن غيرها باعتبار أنها تضع المحلل في علاقة مباشرة بشاغل المنصب أو بالعمل الذي يؤديه الفرد في منصبه، إذ يميز "Mucchielli" بين ثلاثة أنواع من طرق التحليل المباشرة :

أولا : الطرق الاستفسارية : في هذا النوع يقوم المختصين بتوصيف المناصب وتسجيل الملاحظات بأنفسهم :
- طريقة المقابلة : وهي اتصال المحلل بشاغل المنصب مباشرة للاستفسار شفويا عن كيفية أدائه لعمله، مدخلات ومخرجات عمله، ظروفه النفسية في العمل، تقييمه الشخصي لإجراءات العمل، الوسائل المستخدمة وأخيرا المخاطر المرتبطة بمنصب عمله، إذ تعتبر هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما في تحليل العمل كونها تتيح فرصة إظهار الأنشطة والاتصالات غير الرسمية وغير المرئية وكذا التعبير عن آرائهم بكل حرية. (ماهر، 2014، ص 131)

- طريقة الاستبيان : هو عبارة عن مجموعة أسئلة الموجهة إلى عدد من العاملين بغية الحصول على معلومات مفصلة عن طبيعة هذا العمل، ظروفه والمؤهلات اللازمة لممارسته (عارف، 2007، ص32)، ومن أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل هي : بطاقة المتابعة الذاتية، بطاقة الأسئلة المكتوبة، استبيان تحليل وتوصيف المناصب.
- ثانيا : طرق الملاحظة المباشرة : تساعد هذه الطرق المحلل على أن يعيش في نفس جو العمل ومعايشة أحداثه :
- طريقة الملاحظة الوصفية : تتمثل في مراقبة شاغل المنصب أثناء أدائه لمهامه وتسجيل كل الملاحظات والاكتفاء بالمشاهدات دون إبداء تقييمات أو أحكام.
- طريقة الملاحظة الذاتية : تسمى أيضا بطريقة التعلم الشخصي، تتمثل في تعلم المحلل للمهام ودراستها من خلال أدائها داخل المنصب أو تحول العامل إلى محلل، تصلح هذه الطريقة في المناصب البسيطة فقط.
- ثالثا : طرق تحليل العمل بواسطة الرموز والرسومات : عن طريق ضبط ملاحظة العمل بأنظمة ترميز وأساليب قياس خاصة للتقليل من الانحرافات الذاتية وضمان الصرامة والموضوعية، تتمثل أهمها في : ترميز جيلبرث، ترميز ماينار (قياس الوقت)، نظام الترميز للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، الملاحظة بواسطة الرموز البيانية كمخطط الدوران وخريطة الإجراءات المرحلية.
- إضافة إلى طريقة الملاحظات الآتية والتي تتم عن طريق تسجيل ما يفعله شاغل المنصب في أوقات عشوائية، إذ يسمح تراكم الملاحظات الآتية بطريقة عشوائية وفجائية بإعطاء صورة صادقة ودقيقة عن عمل المنصب.
- 2.1.9.2. المناهج غير المباشرة لتحليل العمل**
- يتم استخدامها من طرف بعض المحللين بالتوازي مع الطرق المباشرة لغرض تجاوز نقائص هذه الأخيرة أو بانفراد حسب نوع العمل وطبيعة الظروف المحيطة به، وهي تنقسم إلى خمسة طرق كما يلي :
- أولا : طرق دراسة آثار العمل : تهتم هذه المناهج بدراسة نتائج العمل وانعكاساته وحجم الإنتاج في المنصب، ومن ثم تحديد مواصفات العمل على أساس آثاره، وهي كالاتي :
- طريقة تحليل كمية ونوعية الإنتاج في المنصب : تتم عن طريق تقييم السير الكلي للعمل على مستوى منصب واحد او مجموعة مناصب، وكذا اكتشاف أوجه الخلل في التنظيم المعتمد أو في مسارات الإنتاج.
- طريقة تحليل الأخطاء المهنية : تمكن هذه الطريقة حسب "Faverge" من استكشاف المظهر السلبي للأداء، أي ما عجز العامل عن فعله، كذلك المظهر الإيجابي المتمثل في ما تم فعله بدل ما كان ينبغي أن يفعل.
- طريقة تحليل حوادث العمل : تخص الأشخاص الذين تعرضوا لحوادث عمل والذين هم في مواضع حوادث، إذ تمكن المحلل من اكتشاف اختلالات النظام ومن ثم تحديد المهام المسببة للحوادث لإعداد برامج وقائية
- ثانيا : طريقة الأحداث الحرجة (FLANAGAN) : من خلال سرد الوقائع والسلوكيات على ضوء الاحتجاجات، الاعتراضات، تقارير الأحداث وكذا الأسباب الظرفية للتوبيخ أو التهنة ... يمكن تكوين فكرة عن الخلل أو التفوق الذين تتسم بهما المناصب، ومن ثم استخلاص المقتضيات الحرجة للمهام، تتضمن هذه الطريقة أربع مراحل وهي :
- تحديد الهدف العام للنشاط المدروس، تخصيص الملاحظات، جمع المعطيات وأخيرا تحليل المعطيات. (ثابتي وبندي، 2012، ص239)

ثالثا : مناهج التحليل الإشاري للعمل : تقوم على أساس تحليل النظام الإشاري السائد في الوضعية المهنية أي مجموع الإشارات المتبادلة بين الإنسان والآلة التي قد تكون رسمية و غير رسمية، صريحة وضمنية، إذ تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد وضبط مختلف الإشارات وتصنيفها للتوصل إلى معرفة سير العمل في المنصب وكذا كثافة النظام الإشاري وأخيرا حجم الضغوطات الذهنية أو السيكولوجية نتيجة للتعامل اليومي مع هذه الإشارات.

رابعا : التحليل السيكولوجي للعمل : عن طريق تحليل المهام اليدوية بغرض البحث عن المنهات ومستويات استخدامها وكذا المجموعات العضلية المستعملة وكيفية التحكم في دقة الحركات.

خامسا : تحليل العمل بطريقة المحاكاة : يلجأ إليها المحلل في تحليل المناصب ذات الطبيعة الخاصة كمناصب العمل في المركبات الصناعية الخطيرة عن طريق تشكيلها اصطناعيا وذلك بإعادة تكوين ظروف عملها ومقتضياتها، ليتم بذلك دراسة التفاعلات السيكو-فيزيولوجية للعامل مع المكونات المادية والمعنوية للعمل بطريقة مخبرية باستخدام طريقة الملاحظة.

تشارك المناهج التقليدية -سالف الذكر- في كونها تحصر جهد التحليل في الإجابة عن السؤال الرئيسي : من يفعل ماذا ؟ دون محاولة تجاوز هذه الرؤية للبحث عن القدرات والكفاءات اللازمة لحسن أداء العمل.

2.9.2. المناهج الحديثة لتحليل العمل وتوصيف الوظائف :

أمام عجز المناهج التقليدية على استيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقية أنماطها الإدارية، سارعت الكثير من المنظمات والهيئات العلمية ابتكار عدد من المناهج الجديدة، هذه الأخيرة يصنفها " البروفيسور ثابتي" في مجموعات متجانسة على النحو التالي : مناهج التحليل الأرغونومي والسيكوسوسيولوجي، مناهج التحليل التنظيمي، وأخيرا مناهج التحليل الوظيفي، إذ سنتعرض إلى هذه الأخيرة دون سواها باعتبارها سبيل ترقية وتطوير نظم الإدارة البشرية كما يلي :

1.2.9.2. التجارب الأمريكية لتطوير مناهج تحليل مناصب العمل :

اهتمت العديد من المنظمات الأمريكية بإثراء المناهج العملية لتحليل وتوصيف مناصب العمل، أهمها:

أولا : التحليل الوظيفي لمناصب العمل F-JAS : تميز هذه الطريقة بين نتائج العمل وبين ما يفعله الأفراد من أجل الحصول على هذه النتائج من إجراءات وسلوكيات وطرق عمل وذلك باستخدام سبعة مقاييس لوصف ما يقوم به العامل في الوظيفة : الأشياء، المعلومات، الأفراد، إرشادات العمل، المنطق، الرياضيات واللغة.

ثانيا : استبيان تحليل الوضعية PAQ : هو أداة لتحليل الوظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائص شخص ما، تحتوي على 195 عنصر وظيفي تمثل التصرفات البشرية في العمل موزعة على ست فئات : الحصول على المعلومات، المسارات العقلية، مردودية العمل، العلاقات مع الآخرين، سياق العمل، خصائص أخرى للعمل.

(Gavand, 2013, p302)

ثالثا : استبيان توصيف الوضعية PDQ : وهي واسعة الانتشار لكونها تستجيب بسهولة للتقدير الكمي للنتائج، ومن ثم معالجتها آليا، غير أنها مكلفة جدا كونها تصمم وفقا لخصوصيات كل منظمة.

رابعا : نظام مصفوفة معلومات العمل JIMS : مقارنة تحليلية جديدة تقوم على أساس تجميع المعلومات المتعلقة بأداء العمل: ما يفعله العامل، أدواته ووسائله، مسؤوليات وظروف العمل.. الخ، غير أنها لا تصلح لكل الوظائف.

خامسا : مقارنة تحليل عناصر العمل JEA : يقصد بالعنصر أحد مكونات المعرفة، الكفاءة، الخصائص الشخصية المرتبطة بنجاح العمل، وهي 62 عنصرا تتعلق بالأعمال اليدوية، إذ يقوم المراقبون والعمال بتقييم العمل على أساس هذه العناصر، تتميز هذه الطريقة ببساطتها إذ تتم معالجة نتائجها آليا.

سادسا : مقارنة جرد العمل TIA : تتشكل هذه الطريقة من قسمين، الأول يتمثل في قائمة تشمل كل المهام التي تم تأديتها من طرف العامل أما القسم الثاني يتمثل في تصميم موازنة للإجابات تحدد أهمية المهام ووتيرة تنفيذها.

سابعا : جرد التحليل المهني OAI : تستخدم هذه الطريقة أكثر من 600 عنصر موزع على خمسة أقسام : المعلومات المستلمة، الأنشطة الذهنية، سلوك العامل، أهدافه، سياق العمل. تقيم هذه العناصر من خلال مقياس ذي ثلاثة أبعاد : الدلالة، الحدوث، القابلية للاستخدام.

ثامنا : نظام تقييم الأداء WPSS : تستخدم فيها عدة وسائل كالملاحظة الميدانية، المقابلات، تسجيل الأنشطة التكرارية، وهي طريقة فعالة يتولاها عدة أشخاص متباعدين جغرافيا. (Rothwell, Kazanas, 2003, p77)

2.2.9.2. مناهج تصميم وهيكل العمل :

يقصد بتصميم العمل إجراء تعديلات لمضمون العمل بغية تطويره لمتطلبات الفرد وكفاءاته، إذ تعود بدايات الاهتمام بمناهج تصميم العمل إلى أعمال "فريدريك هرزبرغ" في خمسينيات القرن الماضي تحت اسم "إثراء المهام"، غير أنه يشوبها بعض النقص كونها لا تبين كفاءات ومؤشرات قياس خصائص الرضا والدافعية، وذلك ما دفع بعض المهتمين بالمجال إلى اقتراح نماذج نظرية لدراسة خصائص العمل وهيكلته بطريقة محفزة، نوجز أهمها كما يلي : (ثابتي وبندي، 2012، ص334)

أولا : نموذج سمات المهام المطلوبة RTA : تضع هذه الطريقة مؤشر خاص "L'Index RTA" يتشكل من ست خصائص للعمل، تتعلق أربعة منها بالمهام : التنوع، المؤسسات اللازمة، الاستقلالية والمسؤولية، بينما يتعلق اثنان بالمظاهر الإنسانية للعمل المتمثلة في التفاعلات العملية وكذا الاختيارية، يستخدم هذا المؤشر لإثبات أن العوامل البيئية والعوامل الفردية تلعب دور المعدل في العلاقة التي تربط بين نوعية الوظيفة، الرضا والتغيب، فالأفراد الذين يؤدون وظائف ذات نسبة RTA عالية يشعرون برضا كبير وهم قليلو التغيب.

ثانيا : نموذج خصائص العمل : يحدد هذا النموذج خمسة أبعاد أساسية للعمل : تنوع الكفاءات، هوية المهمة، أهميتها، الاستقلالية والتغذية العكسية، هذه الخصائص تؤثر في ثلاث حالات سيكولوجية حرجة هي : إدراك أهمية العمل، إدراك العامل لمسؤوليته اتجاه عمله، معرفة نتائج العمل، هذه الحالات تؤثر بدورها على أربعة متغيرات تابعة هي : الدافعية، النجاعة، الرضا والتحكم في التغيبية ودوران العمل. يعتبر قياس إدراك خصائص العمل بمثابة أداة للتنبؤ بنتائج التغييرات على الأشخاص وعلى المنظمة ومن ثم إدارتها عن طريق إعادة تصميم الوظيفة.

ثالثا : نموذج تمثيل المعلومات الاجتماعية : خلافا للنماذج السابقة، يعكس هذا النموذج العلاقة النسبية بين الرضا وخصائص العمل باعتبار أن المحيط الاجتماعي للأفراد في المنظمة هو الذي يحدد الخصائص الأساسية لوظائفهم.

رابعا : المقاربة متداخلة الموارد : تعتمد هذه الطريقة على أداة قياس تسمى "الاستبيان متعدد المناهج لتصميم العمل MMJDQ"، هذا الأخير يتضمن 48 بندا يتم بموجها تقييم عوامل المنصب وتمس انشغالات أربع مقاربات: المقاربة التحفيزية، المقاربة الآلية، الإدراك الحركي، وأخيرا المقاربة البيولوجية.

خامسا : مقارنة تمييز أدوار العمل JRD : تقوم هذه الطريقة على أساس التمييز بين العمل والدور، فالأول يمثل مجموع المهام الأولية، أما الثاني يمثل مجموعة السمات البارزة في العمل، إذ يمكن توصيف الوظائف حسب هذه الطريقة بشكل موضوعي وذلك بالاعتماد على المهام الأولية ثم الإضافية التي يحددها المحيط الاجتماعي والعامل.

سادسا : المقاربة التكاملية : حاولت النظرية التكاملية تطوير العوامل المستخدمة في النظريات السابقة، إذ تربط بين طريقتي خصائص العمل وتمثيل المعلومات الاجتماعية، كما أثبتت أن أي تعديل في خصائص العمل والمعلومات الاجتماعية يؤدي إلى إحداث تغييرات في مواقف الأفراد وإدراكهم لخصائص العمل.

3.2.9.2. مناهج تحليل وضعيات العمل :

برز مفهوم "وضعية العمل" في سنوات التسعينات لينتشر استعماله في مجالات كثيرة كأحد العوامل المتعلقة بأداء العمل التي لم تتطرق إليها المناهج السابقة بغرض توسيع المجال، نذكر أهم طرق تحليل وضعيات العمل :

أولا : طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT : طريقة خاصة لتحليل العمل في قطاع الوظيفة العمومية بفرنسا، إذ تميز بين خمسة مستويات تحليلية، يناسب كل مستوى حلقة معينة في سياق التحليل تنتظم انطلاقا من تجميع متتالية من الأضيق إلى الأوسع (منصب العمل، الوظيفة، الوظيفة النموذجية، المهنة، العائلة المهنية)، هذه الحلقات تشكل أنواعا مختلفة لوضعيات العمل ويحدد كل واحدة منها مقاربة، حقل وأهداف خاصة، يتم ذلك باستخدام عدة أدوات (التحقيق، التحليل الوثائقي، المقابلة، فريق المهنة، الملاحظة، وصف يوم عمل.. الخ)، كما تلخص منهجيتها في ثلاث مراحل : جمع البيانات حول الوظائف والأنشطة، تحليلها، وأخيرا استخلاص الكفاءات اللازمة لأداء الوظائف وتنفيذ الأنشطة. (ثابتي وبندي، 2012، ص348).

ثانيا : المناهج ثلاثية الأبعاد : برزت عدة مناهج تحليل وضعيات الأعمال في الأوساط الصناعية خاصة، أهمها :

- النموذج التصوري ثلاثي الأقطاب "Rabardel" : يركز هذا النموذج على الرؤية الشاملة للنشاط الذي يتطلب استخدام الأداة ويهتم بالخاصية الأساسية لوضعية العمل المرتبطة بوجود تفاعلات متنوعة بين أقطاب الوضعية الثلاثية (الفاعل S، الموضوع O، الأداة I)، ليتحدد بذلك أربعة فضاءات تفاعلية : فضاء التعلم، فضاء العمل، فضاء الرقابة المباشرة، فضاء الرقابة غير المباشرة أو المعلومات المرتدة.

- النموذج ثلاثي الأبعاد "صاغاس SAGACE" : تعتمد هذه الطريقة على النظرية العامة للنظم لنموذج دور مشغل الآلة في قيادته لمسار العمل في وضعيات معقدة، إذ يتم تمثيل الوضعية بواسطة التقاء ثلاث مراكز مرجعية : المرجعية الابستمية عن طريق توظيف ثلاث مفاهيم (الفاعل، مشروع التدخل، الموضوع)، المرجعية الإشارية والمرجعية التنظيمية. (ثابتي وبندي، 2012، ص351).

4.2.9.2. مناهج التحليلي الوظيفي المبنية على منطق الكفاءات : نذكر أهمها :

أولا : تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين DACUM : تعتبر طريقة حديثة مبتكرة بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات اللازمة لأداء العمل، إذ تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل متكون من خبراء-ممارسين ثم توكل إليهم مهمة جرد الكفاءات والمهام المنفذة من طرف الأفراد في وظائف محددة، ثم إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة وتعرض على عمال القطاع لتأكيدهما، من مزاياها أنها سهلة التطبيق وسريعة إضافة إلى أنها غير مكلفة. (ثابتي، 2009)

ثانيا : طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية ETED : ظهرت في فرنسا سنة 1990، تقوم على أساس تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاعتماد على التعاريف الوصفية، إذ تأخذ منحى تصاعدي Demarche ascendante انطلاقا من الأنشطة Les activités نحو الوظائف Les emplois عبر تجميع المناصب والأنشطة حسب مدى تقاربها Leur proximité وطبيعة أهدافها Leur finalité بدل المنحى التنازلي التقليدي (Céreq, 2006, p05)، سماتها الأساسية : اعتماد المنهج النظمي، إدراج البعد التطوري وكذا تبني الرؤية الواقعية، كما أن تنفيذها يمر بأربع خطوات : تحديد نطاق الدراسة، التحقيق المتعلق بالعينات المعقولة، تحليل المقابلات وصياغة النتائج وأخيرا تأكيد صلاحية النتائج.

ثالثا : طريقة تحليل النشاطات والكفاءات ADAC : تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة : يتم أولا جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد، ثم استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة لفرعية وتصنيفها إلى أربع فئات : المعارف النظرية، الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة، المعارف العملية، وأخيرا تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات. (ثابتي، 2009)

5.2.9.2. منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة «3A» : صممت هذه الطريقة من طرف "البروفيسور ثابتي الحبيب"، إذ تركز على الكفاءات الفردية بوجه خاص، كما تتميز سمتها الأساسية بإقحام الفاعل (شاغل المنصب) في العملية التحليلية باعتباره اللاعب الأهم كونه أدري من غيره بتفاصيل أنشطته ودقائق مهامه، وهذا ما يجعلها تنفرد بخاصيتها التفاعلية كونها تدمج بين خبرات وقدرات كل من الفاعل والمحلل (ثابتي، 2011)، حيث يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من المناهج كما يلي :

جدول 5-2 : خصائص طريقة 3A

طريقة 3A	المناهج الأخرى	
تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.	تفتقر إلى عنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل والمحلل ومشاركتهما البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية.	من حيث الهدف
ترى بأن الأنشطة غير كافية لبروز الكفاءات، بل تسري عبر قنوات كثيرة كالمنتج، الوقت، العلاقات، المواقف والمناخ الاجتماعي ... الخ	تعتمد على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسيد للثانية.	من حيث تحديد الكفاءات

المصدر: (بوثلجة، مشرور وحسيني، 2017)

وخلافا للمناهج الأخرى تولي طريقة "3A" أهمية خاصة للتدابير الإرتفاقية على الصعيدين التنظيمي والوطني كما تعتمد على مناهج التنمية البشرية وتقنيات الاتصال والتأثير المبتكرة، إضافة إلى أنها تقوم على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين ومنحهم كامل الحرية في إبداء آرائهم والتعبير عن انشغالهم.

لطريقة "3A" مراحل، كصفات وشروط خاصة لتطبيقها، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود محلل وظيفي مختص (داخلي أو خارجي) على أن تتم العملية تحت إشراف هيئة داخلية والمتمثلة في خلية اليقظة الوظيفية، كما تتطلب هذه الطريقة في عملية التحليل الوظيفي تجنيد كل الإمكانيات الداخلية والتحضير الجيد لها عن طريق عمليات مستمرة طيلة أيام السنة وكذلك ظرفية (مؤقتة)، هذه الأخيرة تسبق إجراء التحليل الوظيفي وتواكبه أيضا، تهدف إلى تحسيس الفاعلين والشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية والتنظيمية للعملية، كما يمكن أن تنصب العملية على كل المناصب إذا كان عددها محدودا وإلا فتختار وظائف ممثلة استنادا إلى معايير موضوعية (قد تتعلق بالوظائف نفسها أو بشاغليها). (ثابتي، 2009، ص 437)

في نفس المرحلة يتولى المحلل مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل، ثم طرح التصورات المبدئية عن أهداف التحليل، مقتضياته وشروط إنجاحه وكذا تصميم خطة عمل ليشرع الفاعلون بعد ذلك في تحليل مهامهم والتعبير عنها (كتابيا، شفويا أو عمليا) بمساعدة المحلل في التسجيل إن تطلب الأمر ذلك، فالهدف من هذه المرحلة هو تحديد الكفاءات المكتسبة، المطلوبة أو اللازمة لإنجاز المهام والأدوار التي عرضها كل فاعل.

في مرحلة ثانية من التحليل يبرز دور المحلل كمدرّب Coach لا كمساعد يحرص على تمكين الفاعل من إدراك "التفاصيل الدقيقة"، هذه الأخيرة هي بمثابة كفاءات خصوصية تسمح للعامل بإنجاز مهامه على أحسن وجه، غير أن المشكلة التي تواجه المحلل هنا هي إخفاء العامل لبعض ما يعرفه والتغاضي عما لا يعرفه كترعة نفسية طبيعية لدى كل إنسان، ما يدفع المحلل إلى التحلي بالصبر وبندل مجهود أكبر لدفع العامل إلى التعبير بحرية ومساعدته على إدراك عوامل الضعف لديه.

يمكن للمحلل أن يستعمل كل الوسائل التي يراها لازمة لتحقيق الهدف : استبيان، ملاحظة، مشاركة، استجواب، العصف الذهني... الخ، إضافة إلى المناهج المبتكرة في مجال تكنولوجيات الاتصال وقدرات التأثير الذاتية : البرمجة اللغوية-العصبية PNL، التحليل التبادلي، الإيحاء... الخ. (ثابتي، 2009، ص 438)

يتم في الأخير إعداد "بطاقة توصيف المنصب" المحررة من طرف شاغل المنصب بالتعاون مع المحلل الوظيفي (المرافق) تحت إشراف لجنة مختصة مهمتها المصادقة على هذه البطاقات بعد مراجعة مضامينها والتأكد من مصداقية المعلومات الواردة فيها قبل عرضها على الهيئة المكلفة باليقظة والتدقيق الوظيفيين، لتقوم هذه الأخيرة بمقارنة هذه النتائج بحصيلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية، الوطنية والدولية مع إمكانية اقتراحها لإعادة تهيئة الأنشطة أو تقويمها، ومن ثم يكون في مقدور هاته الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين إعداد وتحيين المدونة المرجعية للمهن والكفاءات في المنظمة والإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف.

10.2. الأخطاء الشائعة في عملية توصيف المناصب :

يمكن أن تقع إدارة الموارد البشرية في عدة أخطاء عند توصيفها للوظائف نتيجة التغيرات التي تحدث في هذه الأخيرة أو في شاغليها أو في طرق وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب المراجعة الدورية لنتائجها وذلك بغرض تصحيح الانحرافات التي قد تحدث، إذ يمكن تلخيص أهم هذه الأخطاء في عدم تعاون الأفراد العاملين وذلك نتيجة الفهم الخاطئ لهذه العملية (الهلالات، 2016، ص142)، إضافة إلى إعطاء مسؤولية التوصيف لمن لا يملك الخبرة في ذلك أو عدم التحضير الجيد لهذه العملية، وكذا صياغة عبارات غامضة قد تؤدي إلى الالتباس والتضارب في المهام، وكذا الاعتماد على بيانات غير دقيقة أو ناقصة وأخيرا الاستناد إلى هيكل تنظيمي لا يعكس الهيكل الفعلي الحالي في المنظمة. (سلمة، 2016، ص15)

11.2. شروط نجاح عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف :

يرتبط نجاح عمليتي التحليل والتوصيف بعدة مقومات ويشترط لحسن أدائها مراعاة عدة ضوابط أهمها تدعيم القائم بهاتين العمليتين بكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، إضافة إلى وجوب الدقة في اتباع خطوات أي منهج لقوله تعالى : "بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ، وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِيرَهُ" (سورة القيامة، الآية 14 و15)، وكذا ضرورة تعاون شاغلي المناصب ومشرفهم مع المحلل في توفير معلومات دقيقة وحقيقية للمنصب. كما يجب على القائم بهاتين العمليتين أن يحصل على موافقة جميع الأفراد الذين يعينهم الأمر وعلى جميع المستويات، إذ أن التعاون بين الأفراد هو الأساس في عملية التحليل الصحيحة (الهلالات، 2016، ص142-156)، إضافة إلى ضرورة توافر المؤهلات والمعارف العلمية والعملية اللازمة للقائمين بالعملية. (ماهر، 2014، ص126) يشترط كذلك وجوب التركيز على مطالب المنصب لا على الخصائص الشخصية لشاغل المنصب، مع الاهتمام بالحقائق والوقائع المسجلة دون إصدار أحكام أو إبداء آراء شخصية من قبل المحلل، وكذا مراعاة التناسق والانسجام في عرض مواصفات المناصب من حيث المحتوى والمعايير المستخدمة وأخيرا وجوب استعمال لغة واضحة وبسيطة في تحرير التوصيف. (ثابتى وبندي، 2012، ص247)

3. وظيفة البحث عن كفاءات جديدة (التوظيف) :

يعتبر التوظيف بمثابة لقاء Une rencontre بين الفرد والمنظمة قبل أن يكون عملية اختيار، فالمنظمة تبحث عن الكفاءات التي هي بحاجة إليها، لكن هذه الأخيرة هي مرتبطة بفرد ما تبحث عنه المنظمة لكي يكون أحد أعضاء هيكلها الذي سيمثله هذا الفرد في الأخير، لذا يعتبر التوظيف عملية جد خاصة بالنسبة للمنظمة إذ يكون اختيار مستقبلها بين أيديها لجزء من عقلها Son cerveau، روحها Son âme وقلبها Son cœur، أما بالنسبة للفرد فاختياره للمنظمة (رغم أنه غالبا ما يكون مجبرا على فرص عمل معينة) ليس اختيار مهني Un choix professionnel فقط بل يعتبر هذه المنظمة هي من يبقى فيها الى غاية خروجه للتقاعد، ومن يستقبله الآن (أثناء عملية التوظيف) أو سيلتقى به في الممر المؤدي إلى مكتب المسؤول عن التوظيف سيكون زميله أو صديقه بل وسيكون حاضرا في عدة مناسبات تخص حياته الخاصة، لذا يمكن القول بأن التوظيف ليس فقط أداة لتسيير الموارد البشرية لأن المنظمة ليست مكان للعمل فقط بل مكان للحياة Un lieu de vie (Nicolas, 2014, p166).

1.3. مفهوم التوظيف :

يعتبر توظيف فرد ما في المنظمة كعملية زرع للأعضاء Une greffe d'organe (Martory, Crozet, 2016, p 43)، إذ تعتبر هذه العملية جد حساسة بالنسبة للمنظمة Exercice délicat تلبي ثلاثة أهداف على الأقل : تقييم كفاءات المترشحين، اختيار وتحديد الشاغل المستقبلي للوظيفة الشاغرة، تصور مستقبله والنظر في فرص تطوره داخل المنظمة.

يعرف التوظيف على أنه عملية جذب واختيار مجموعة مترشحين من أجل تعيين أفضلهم في منصب عمل داخل المنظمة (Soulez, 2017, p69)، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة (التحضير La préparation، الاستقطاب Le sourcing والاختيار La sélection) التي تزود المنظمة بالأفراد والكفاءات الضرورية من أجل القيام بعملها، إذ تعتبر المنظمة هذه الوظيفة كأداة لتطوير صورة إيجابية لها Une image employeur favorable (Herrbach et autres, 2009, p 170).

تمثل عملية التوظيف وضعية تقييم لكفاءات بشرية في ظل احترام القواعد الأخلاقية Règles déontologiques، حيث يمكن قياس جودة هذه العملية من خلال نتيجة كفاية L'adéquation الشخص الذي تم توظيفه مع حاجة المنظمة Besoin d'entreprise الفورية والمستقبلية. (Peretti, 2016, p61).

2.3. أهمية وأهداف عملية التوظيف :

تعتبر عملية التوظيف الإجراء الأكثر أهمية، حيوية وفعالية في مجال إدارة الموارد البشرية (تزويد المنظمة بأهم وأحرج الموارد) لضمان نجاح أي منظمة من خلال اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب، الأمر الذي يساهم في تحقيق نتائج حاسمة أهمها تنفيذ استراتيجية تنافسية عالية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، تحقيق نمو جديد والحصول على حصة سوقية إضافية، الاستفادة من أفضلية التغييرات في بيئة العمل كالتيكنولوجيات الحديثة مثلا وكذا الاستجابة لرغبات المستهلكين، إضافة إلى وضع المسيرين الجدد بسلاسة في مواقعهم بعد خروج أو نقل القدامى. (الهلال، 2016، ص 187)

- تحاول إدارة الموارد البشرية تحقيق جملة من الأهداف من خلال عملية التوظيف أهمها تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة، إضافة إلى تطوير كفاءات أفرادها وكذا إشباع حاجاتهم وكذا الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل (درة، الصباغ، 2008، ص214)، كما تهدف المنظمة بصفة عامة من خلال قرار توظيف كفاءات جديدة إلى ما يلي : (Tresanini, 2013, p31-34)
- التوظيف من أجل توقع التطورات المستقبلية Les évolutions futures : وذلك من خلال تحليل هرم الأعمار أو الانتقال إلى الأبحاث المتعلقة بالمهن « études-emplois » عن طريق فئات العمال، إذ يمكن أن تقرر المنظمة توظيف أفراد جدد من فئة الشباب في المهن المالية مستقبلا خلال الخمس سنوات القادمة عن طريق تحليل احتياجاتها على أساس ذلك.
 - التوظيف من أجل مرافقة أو توقع نمو في المنظمة Accompagner ou anticiper une croissance : وذلك عندما تعتزم المنظمة إطلاق نشاط جديد يتطلب تكثيف فرق العمل من أجله عن طريق خلق مناصب جديدة، إذ يمكن في هذه الحالة تخطيط التوظيف خاصة في الحالات الطارئة.
 - التوظيف من أجل تعويض متعاون متواجد في حركية داخلية En mobilité interne : حيث تسعى المنظمة في هذه الحالة إلى تعويض المناصب الشاغرة نتيجة لترقية شاغليها إلى مناصب أعلى، وذلك ما يتطلب إجراء توظيف سريع Recrutement rapide خاصة في بعض المناصب الحساسة.
 - التوظيف من أجل تعويض متعاون في حالة إحالة على التقاعد En départ à la retraite : رغم أن التوظيف في هذه الحالة يمكن التخطيط له، إلا أن أغلب المنظمات لا تقوم به إلا متأخرة Au dernier moment، فالقليل منها من تتنبأ وتتوقع بحالات الإحالة إلى التقاعد عن طريق إعداد مخططات التعويض Les plans de remplacement، وتعتبر من بين أسباب هذا التأخر الرغبة في تفادي التقاء المتعاونين معا في نفس الفترة (القديم الذي هو بصدد الخروج إلى التقاعد والجديد الذي يتم توظيفه حديثا بهدف تعويض الأول)، إذ يخلق ذلك مشكلة تكاليف أجرية مزدوجة تتحملها المنظمة Problème de doubles charges salariales.
 - التوظيف من أجل تعويض متعاون مستقيل Collaborateur démissionnaire : في هذه الحالة يتم التخطيط للتوظيف انطلاقا من إشعار المغادرة Préavis للمتعاون السابق للمنظمة L'ex-collaborateur والذي يصرح بأنه وجد وظيفة جديدة، هذا ما يفرض على المنظمة البحث بصفة طارئة عن تعويضه ثم القيام بالاختيار بصفة استعجالية كذلك ومن ثم الضغط على المترشح الالتحاق بوظيفته في أقرب وقت ممكن.
 - التوظيف من أجل تعويض متعاون بعد انقطاع أو فسخ اتفاقية Une rupture conventionnelle أو في حالة التسريح Licenciement : في هذه الحالة يكون الأمر أكثر استعجالا من الحالات السابقة خاصة إذا كان أمر الفسخ يأتي من طرف المنظمة عندما يكون الخطأ فادحا Faute lourde أو خطير Grave أو عدم توافق بعض الأوامر Incompatibilité de quelque ordres.

- التوظيف من أجل تعويض متعاون في حالة عطلة مرضية En congé maladie، عطلة أمومة Maternité ... الخ : في حالة ما إذا كانت العطلة المرضية أو عطلة الأمومة قصيرة المدى فإن ذلك لا يحتاج إلى التعويض (التوظيف)، أما إذا كانت طويلة المدى تحتاج المنظمة إلى القيام بعملية توظيف أفراد بعقود محددة المدة CDD.

3.3. خطوات عملية التوظيف :

يرى كل من "Peretti, Bonté et Bustos" و "Soulez" وعدة باحثون آخرون بأن عملية التوظيف تمر بأربعة مراحل أساسية، كل منها يحتوي على مجموعة خطوات يمكن توضيحها كما يلي :

1.3.3. مرحلة التشخيص أو التحضير للتوظيف : تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بعد اتخاذ قرار التوظيف للمناصب الشاغرة، ثم تحليل هذه الأخيرة L'analyse de l'emploi et la description de la fonction بغرض تحديد خصائصها، كفاءاتها، طبيعتها العمل فيها، مهامها، مكانتها في الهيكل، جرد مختلف وضعياتها المهنية، وصف أنشطتها، وسائلها المادية والبشرية، طرق مراقبتها ومتابعتها من طرف الرؤساء المباشرين، حدود استقلاليتها في اتخاذ القرارات، لتأتي بعد ذلك آخر خطوة في هذه المرحلة والمتمثلة في تحديد مواصفات شاغل الوظيفة La définition du profil في بطاقة تضم ثلاث مجموعات أساسية : الأولى خاصة بالمهمة المنوطة La mission confiée تتعلق بأهداف المنصب، مهامه والمستوى الهرمي، أما الثانية خاصة بالكفاءات الضرورية والاعتراضية الخاصة بالمنصب Les compétences nécessaires et transverses، والمجموعة الثالثة تتعلق بخصائص المترشح Le profil du candidat : ماذا يجب أن يعرف وأن يفعل، ما يريد القيام به وأخيرا ما يستطيع القيام به. (Peretti, 2016, p66)

من أجل ضمان نجاح هذه المرحلة، يقترح كل من "Bonté et Bustos" استعمال طريقة Le QQOQCP، إذ تسمح هذه الطريقة بمعالجة مختلف الأسئلة التي تغطي جميع جوانب عملية التوظيف بهدف التحضير الجيد لها، حيث تستخدم هذه الطريقة كما يلي : (Bonté, Bustos, 2004, p40)

- ماذا Quoi ؟ : ما هي أهداف التوظيف؟ الجمهور المستهدف؟ القيود؟
- من Qui ؟ : من هم متدخلو وفاعلو عملية التوظيف؟ هل مدير الموارد البشرية ؟ هل وكالة متخصصة ؟ أو الاثنين معا؟ ومن يتخذ القرار؟
- أين Ou ؟ أين ستجرى مختلف مراحل التوظيف؟ هل المكان المخصص لهذه العملية مناسب؟ أين سيكون موقع منصب المترشح الجديد (في المنظمة وفي فريق العمل)؟
- متى Quand ؟ متى يجب تعيين المترشح ؟، متى يجب البدء في عملية التوظيف؟ متى يجب إجراء كل مرحلة من هذه العملية ؟
- كيف Comment ؟ : كيف نقوم بعملية التوظيف؟ ما هي الطرق المستعملة؟ أي اختبارات؟ أي نوع للمقابلة؟
- لماذا Pourquoi ؟ : لماذا يجب تحديد الرهانات، القيود والتغييرات، نقاط القوة والضعف المتعلقة بالتوظيف؟

2.3.3. مرحلة استقطاب المترشحين : بعد تحديد المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية، تذهب مباشرة الى استقطاب مترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، والقاعدة في ذلك هي جلب أكبر عدد من المترشحين بهدف منح الفرصة لاختيار أفضلهم (ماهر، 2014، ص91)، غير أنه يجب طرح التساؤل الرئيسي التالي : ما هو عدد المترشحين والذي على أساسه تتم عملية الاختيار ؟ أي نسبة الاختيار Ratio de sélection (Lethielleux, 2016, p73) ، ثم التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، إذ تتعدد هذه المصادر التي يمكن أن تكون بمثابة دماء جديدة Sang nouveau للمنظمة غير أن أغلب الباحثين والاختصاصيين يصنفونها كما يلي :

جدول 2-6 : المصادر الأساسية لاستقطاب الموارد البشرية

المصادر الداخلية	الترقيات (الترفيغ، بالأقدمية، بالاختبار)، النقل، الإعلان الداخلي، العاملون السابقون، مخزون المهارات.
المصادر الخارجية	الإعلانات، وكالات ومكاتب التوظيف، النقابات العمالية، الجامعات والمعاهد والمدارس ومؤسسات البحث، معارف الموظفين، معارض التوظيف، الخدمة العسكرية ... الخ

المصدر: (الهلالات، 2016، ص 205) مع بعض التعديل

إن الاعتماد على المصادر الداخلية يمكن أن يحقق العديد من المزايا الإيجابية أهمها هو تخفيض مدة التكوين والتعيين (الإدماج)، تحفيز الأفراد على تطوير كفاءاتهم وكذا التقليل من أخطار الأخطاء Risques d'erreurs (Peretti, 2016, p66)، كما تسمح هذه المصادر بتعزيز ولاء الأفراد وكذا المحافظة على قيم المنظمة، إضافة إلى أن تكاليفها المنخفضة لأن نشر المعلومة سيكون فقط عبر قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كجريدة المؤسسة ولوحة الإعلانات الداخلية... الخ، غير أنه من سلبياتها هي غياب تجديد فرق العمل Régénération des équipes، كذلك يمكن أن تكون سببا لاعتماد ثقافة الترقية الداخلية الآلية (عن طريق الأقدمية) وذلك ما يؤدي إلى الموت البطيء للكفاءات، أما الاعتماد على المصادر الخارجية فهو يسمح بتجديد الفرق وإعطاء نفس جديد Un nouveau souffle وتشبيب هرم الأعمار Rajeunir la pyramide des âges (Lethielleux, 2016, p73)، ويسمح للمنظمة كذلك بإيجاد الكفاءات الخصوصية التي تحتاجها لبعض الوظائف الخاصة وحديثة الظهور التي لا يمكن أن تجد شاغلها في المصادر الداخلية (Peretti, 2016, p67)، غير أن سلبياته عديدة وتكمن في التكلفة الكبيرة للتوظيف، إضافة إلى أنه يعتبر إشارة سلبية للأفراد العاملين الذي يطمحون في حركية جديدة وأخيرا نسبة الوقوع في خطأ التوظيف مرتفعة. (Benchemam, Galindo, 2015, p48)

إذ يتحتم على إدارة الموارد البشرية طرح العديد من التساؤلات قبل الشروع في عملية التوظيف : ما هي الحلول البديلة Solutions alternatives للتوظيف ؟ بالتعاقد أو التبرص... الخ، ما هي مدة العمل ؟ بالوقت الكامل أو الجزئي، ما هو نوع عقد العمل ؟ CDI, CDD, CTT, CP, CA, CUI ... الخ. (Soulez, 2017, p38)

يمكن للمنظمة أن يكون لها مترشحين بطريقة عفوية Candidatures spontanées، إذ يمكن قياس الصورة الخارجية للمنظمة على أساس وفرة L'abondance هؤلاء المترشحين، ويتم تحقيق ذلك عن طريق ربط علاقات مع الجامعات والمدارس الخاصة من أجل استقطاب الأفراد المستقبليين للمنظمة بهدف توظيفهم مباشرة بعد تخرجهم، كما يمكن للمنظمة أن تتيح إمكانية استقبال السير الذاتية Les CV على مستوى موقعها الإلكتروني

(E-Recrutement) في أي وقت (e-CV) أو في مكتبة السير الذاتية CV-thèque أو استعمال مختلف الشبكات الاجتماعية (Les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter ...etc)، إذ أصبحت هذه الطريقة في العشر سنوات الأخيرة ضرورية ولا مفر منها Incontournable وذلك ما زاد من وزن الجيل الثاني للويب Web 2.0، إضافة إلى عدة مصادر أخرى كتحويل العقود محددة المدة CDD لبعض الأفراد إلى عقود غير محددة المدة CID وكذا اللقاءات غير الرسمية مع المترشحين Job dating. (Peretti, 2016, p69-70).

3.3.3. مرحلة اختيار المترشحين : هي مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف، وهي عملية انتقاء الأفراد المؤهلين من بين مجموعة مترشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة (الهلالات، 2016، ص200)، وذلك عن طريق تحليل السير الذاتية Les CV للمترشحين باعتبارها أساس الترشح للوظيفة (Bonté, Bustos, 2004, La base de la candidature) وذلك بغرض دراسة التوافق بين خصائص المتقدمين للوظيفة ومتطلباتها ليتم استبعاد حوالي 90% من هؤلاء المترشحين مع ضرورة تجنب أي تمييز Sans discrimination (Peretti, 2016, p66). إذ لا يمكن استبعاد أي مترشح من عملية التوظيف لسبب من الأسباب التالية : أصوله، جنسه، عاداته أو أعرافه Ses mœurs، سنه، وضعيته الاجتماعية، المرأة في حالة حمل، خصائصه الوراثية، عرقه Son ethnie، جنسيته، آراءه السياسية، أرائه الدينية، انتمائه Son appartenance أو نشاطه النقابي، مظهره الخارجي، حالته الصحية، مكان إقامته... الخ (Haegel, 2016, p99).

عادة ما ترفق السيرة الذاتية برسالة تحفيز، هذه الأخيرة توضح مختلف السمات الرئيسية لشخصية المترشح ودوافعه لشغل الوظيفة (Soulez, 2017, p43)، كما تستعمل بعض المنظمات أداة الاستبيان كوسيلة تسمح لها بحصر كفاءات وشخصية المترشح.

إن الهدف الأساسي من استعمال السيرة الذاتية ورسالة التحفيز أو الاستبيان هو الحصول على فرصة مقابلة التوظيف لأفضل المترشحين، هذه الأداة تهدف إلى تعريف المنظمة واستراتيجيتها للمترشح، الخصائص المطلوبة، الأفاق المعروضة وطبيعة المنصب الشاغر، كما تسمح المقابلة للمترشح بتقديم كل المعلومات المتعلقة بماضيه المهني، طموحاته، كفاءاته العلاقاتية والإدارية، آرائه... الخ، وتتطلب هذه الخطوة المتميزة شروط مادية وبسيكولوجية جيدة. (Peretti, 2016, p72).

تتعدد أنواع مقابلات التوظيف غير أن أهمها تتلخص في المقابلات وجها لوجه Face à face (تتم بين المسؤول عن التوظيف والمترشح فقط وهي الأكثر شيوعاً)، مقابلة الهيئة المسؤولة عن التوظيف Par jury (رب العمل، مسؤول الموارد البشرية، طبيب نفساني، رئيس مصلحة ... الخ)، المقابلة بمجموعة من المترشحين En groupe، كما تتعدد طرق قيادتها : المقابلات المباشرة Directif، المقابلات غير المباشرة Non directif، المقابلات شبه المباشرة Semi-directif. (Soulez, 2017, p44).

في آخر خطوة من هذه المرحلة، يمكن إجراء عدة اختبارات للمترشحين الذين تم اختيارهم في الخطوات السابقة، إذ تعتبر هذه الاختبارات كأدوات تقييم للكفاءات Des instruments l'évaluation des compétences

تساعد على اتخاذ القرار الصحيح والنهائي وكذا القدرة على تصور الشخص المترشح كفرد عامل ومعرفة مدى توافقه وكفايته لشغل المنصب، حيث يمكن تقسيم اختبارات التوظيف إلى أربع مجموعات كالتالي :

- اختبارات المهارة والذكاء Tests d'aptitude et d'intelligence : تهدف هذه الاختبارات إلى قياس قدرات الفرد على التعامل مع المعلومات من حيث معالجتها ومعناها، تذكرها وتقييمها وتشغيلها، تشمل هذه القدرات : الملاحظة Observation، التركيب Synthèse، التفكير المنطقي Raisonnement، التكيف Adaptabilité (Soulez, 2017, p45)، وتنقسم هذه الاختبارات إلى نوعين، الأولى تتعلق باختبارات الذكاء العام التي تقيس الاستعدادات الذهنية والعقلية للفرد، أما النوع الثاني فهي اختبارات الذكاء الخاص والتي تقيس القدرات الذهنية في مجال محدد وخاص كالتحليل Capacité d'analyse (ماهر، 2014، ص232)، من أمثلة هذه الاختبارات : اختبارات السلاسل Séries، الدومينو Dominos، الأفعال Verbes، الأرقام Chiffres، الأشكال الهندسية Figures géométriques، اللغات Langues، المنطق Logique، الثقافة العامة Culture générale... الخ (Bonté et autres, 2004, p106)

- اختبارات الشخصية Tests de personnalité : تهدف هذه الاختبارات إلى تحديد شخصية المترشح للتوظيف عن طريق استبيانات أو جرد المزاجات (التصرفات) Inventaires de tempérament أهمها : جرد Guilford-Zimmerman الذي يضم ثلاثمائة سؤال مغلق، اختبار D5D، اختبار العوامل الخمسة الكبرى The big 5، اختبار أنماط الشخصية MBTI، اختبار كاليفورنيا النفسي CPI، اختبارات الإسقاط Tests projectifs مثل اختبار Rorschach واختبار TAT، اختبار الفرق Tests de groupe، اختبار Socio، اختبار PAPI (Peretti, 2016, p73)، يتم تحديد شخصية المترشح عن طريق شخصيته Son caractère، اجتماعية المترشح Sa sociabilité، طموحه Son ambition، ديناميكيته Son dynamisme (Soulez, 2017, p45)

- اختبارات الوضعيات Tests de situations أو التمارين والمحاكيات Tests d'exercices et simulations : تهدف هذه الاختبارات إلى الحكم بشكل ملموس Juger Concrètement قدرات وسلوكيات المترشح من خلال وضعه في وضعية يومية للتوظيف المقترحة عن طريق محاكاة لمقابلة هاتفية مثلا (Soulez, 2017, p45)، كما تعتبر التمارين والمحاكيات نوعا من معاينة العمل، إذ يتم اختيار جزءا من العمل (بشرط أن يكون من أهم مكونات أدائه) فإذا استطاع المترشح القيام به هذا دليل على أنه يستطيع القيام بكل العمل، إذ توجد العديد من التمارين والمحاكيات القادرة على التنبؤ بمعايير وشروط الاختيار في الوظائف خاصة منها الإدارية والقيادية كتمرين البريد الوارد، جماعة بدون قائد، العرض الشفوي، وضعية تفاوض تجاري (بيع وشراء)، جدولة القطارات... الخ. (ماهر، 2014، ص253)

- اختبارات أخرى : تتنوع وتتعدد هذه الاختبارات في عدة جوانب علمية كعلم تحليل الشخصية من خلال الصفات الفيزيائية La graphologie، المورفولوجيا La morphologie، اختبارات الدم L'analyse sanguine، علم التنجيم L'astrologie، علم النفس La psychologie، حيث أن بعض المنظمات تعتمد عليها نظرا لسهولة الواضحة خاصة منها الأمريكية، إذ أن 5% منها قد أخضعت أفرادها للاختبارات الوراثية Tests génétiques منذ سنة 1997 إلى 2004 (Bonté et autres, 2004, p106)، إضافة إلى علم الأعداد La numérologie وعلم النفس القائم على البنيات التشكيلية La morphopsychologie (Soulez, 2017, p46)

4.3.3. مرحلة الاستقبال والتعيين :

إن الهدف من استقبال المترشح الذي تم اختياره بصفة نهائية هو السماح له بالمعرفة الجيدة لما هو منظر منه، إذ يجب عليه زيارة جميع مصالح وقطاعات المنظمة (خاصة في فترة التجريب) قبل تقديمه إلى الأفراد الذي سيتعاونون معه مستقبلا في وظيفته (Tresanini, 2013, p145). وذلك بهدف تسهيل تموقعه في بيئته الجديدة وإعطائه معنى لمكانته في المنظمة.

تقع على مدير الموارد البشرية أو مسؤول التوظيف مسؤولية القيام بعدة أمور في يوم الاستقبال (Le jour J انطلاقا من الترحيب بالموظف الجديد في أحسن الظروف مع ضرورة حضور مسؤوله المباشر في وظيفته وذلك لتعريفه بوسط وبيئة منصب عمله وكذا شروط السلامة المهنية ومختلف التنظيمات الداخلية، أسباب وجود هذا المنصب في المنظمة ومختلف وسائله، تحديد أهداف نجاحه الأولية وذلك لتقييمه في فترة التجريب Période d'essai. إعداد دفتر الاستقبال Livret d'accueil ومن ثم الانتقال الى الاستقبال الإداري L'accueil administratif عن طريق توقيع عقد العمل والالتزامات المتبادلة ... الخ، ليتوجه بعد ذلك إلى الوصي به Le parrain ou le tuteur. هذا الأخير مهمته اعلام الموظف الجديد بطرق تشغيل فريق العمل ومهام كل عضو فيه ومن ثم إدماجه في وسائل الاتصال الداخلي من خلال تقديمه في الاجتماعات مع ممثلي العمال والإعلان عن توظيفه في مختلف وسائل الإعلام الداخلية. (Bonté et autres, 2004, p148)

إن نجاح مرحلة الاستقبال L'accueil يتوقف على نوعية الإجراءات المتخذة وكذا متابعة تكيف الفرد الجديد (La suivie de l'adaptation). إذ أن تكلفة هذه الأخيرة (التكيف) لها تكلفة إضافية عن تكلفة التوظيف الأولى (Peretti, 2016, p76). كما أن نجاح مرحلة التعيين L'intégration يسمح بتجنب دوران العمل على المديين القصير والطويل وكذا التقليل من التكاليف الزائدة والمتعلقة بهذه العملية. (Soulez, 2017, p49)

من الضروري جدا تحديد مدى نجاح الموظف الجديد في تحقيق الأهداف الأولية، وكذا مختلف المشاكل Problèmes التي تواجهه في الأيام التي تلي عملية التوظيف Les jours suivants. الضغوطات Impressions، الصعوبات Difficultés وكل ما هو غامض بالنسبة له Incertitudes ... الخ، ثم برمجة موعد أو لقاء جديد من أجل تحديد المهام الجديدة والنهائية. (Bonté et autres, 2004, p149)

والجدول التالي يلخص المراحل سابقة الذكر في الجدول الآتي :

جدول 2-7 : مسار عملية التوظيف

الأهداف	مراحل وخطوات عملية التوظيف
تحديد احتياجات المنظمة	1- الطلب على التوظيف
تشخيص الفرص	2- تحليل الطلب واتخاذ قرار التوظيف
تحليل الوظيفة المراد شغلها وتحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة	3- تحليل المنصب وكذا خصائصه
قيادة حملة توظيف داخلية نحو الهدف المختار	4- التنقيب الداخلي
الاختيار بين اجراء توظيف اعتمادا على الداخل (إدارة	5- اختيار نوع البحث
	المرحلة الأولى : التحضير للتوظيف
	المرحلة الثانية :

الموارد البشرية) أو الخارج (وكالة توظيف..)		استقطاب المرشحين
قيادة حملة توظيف خارجية نحو الهدف المختار	6- البحث الخارجي عن المرشحين	
اختيار أولي للمرشحين انطلاقا من السير الذاتية CV والرسائل التحفيزية	7- الفرز الأولي	المرحلة الثالثة : اختيار المرشحين
اختيار ثاني جديد بعد إجراء المقابلات	8- المقابلات	
اختيار ثالث وأخير للمرشحين بعد إجراء اختبارات	9- اختبارات احتمالية	
اختيار مرشح من أولئك الذين تم اختيارهم في نهاية الاختبار	10- اتخاذ قرار جماعي ونهائي	المرحلة الرابعة : الاستقبال والتعيين
تحديد شروط التوظيف للمرشح	11- تقديم شروط التوظيف	
تحضير دخول الموظف الجديد للمنظمة	12- الاستقبال	
إدماج الموظف الجديد في المنظمة وفي الوظائف الجديدة.	13- التعيين	

المصدر : (Soulez, 2017, p36) مع بعض التعديل

4.3. مختلف فاعلي عملية التوظيف :

يختلف عدد الفاعلين في عملية التوظيف من منظمة إلى أخرى لعدة أسباب أهمها حجم المنظمة، غير أن

أهمهم يتمثل فيما يلي : (Tresanini, 2013, p129-131)

1.4.3. مدير الموارد البشرية أو مسؤول التوظيف DRH ou RF : يمكن أن تكون عملية التوظيف مسؤولية مدير الموارد البشرية أو أحد أفراد فريق عمله ممثلا في مسؤول التوظيف، إذ يفترض أن يكون جميع متعاوني وظيفة الموارد البشرية متكونين حول تقنيات التوظيف كالتقييم وخاصة تقنيات المقابلة، إذ يظهر دور مصالح الموارد البشرية خلال عملية التوظيف من خلال تقديم نظرة طويلة المدى عن المنصب وكذا تقييم إمكانات المرشح.

2.4.3. المسيرين Managers : يظهر دور المسير أثناء عملية التوظيف من خلال قدرته على تقييم تقنيات المرشح في مجالاته والذي يمكن أن يفتقد أدوات أو مناهج، كفاءات من أجل تقييم سلوك ومهارات المرشح، ذلك ما يجعله محتاجا لخبرة مدير الموارد البشرية وكذا استشاري التوظيف.

3.4.3. الاستشاريين Consultants : إن خبرة الاستشاري هي بمثابة تعهد أو ضمان للخبرة Un gage d'expertise وسلامة الزبائن، إذ يرى البعض أن احترافية الاستشاري ضرورية من أجل عملية الاستقطاب Sourcing لإيجاد المرشحين، أما البعض الآخر يرى بأنها ضرورية من أجل التقييم، غير أن أهميتها مضاعفة في كلا الجانبين، فالتوظيف هي مهنة تتطلب خبرة Expérience، أقدمية Séniorité، كفاءات تقييم ومعرفة جيدة لعالم المنظمة.

4.4.3. وكالات التوظيف Agences : تقتصر مهمة وكالات الاتصال حول التوظيف Communication de recrutement على تقديم النصائح للزبون حول الخطة الإعلامية Plan média، تحرير أو كتابة الاعلانات Rédaction d'annonces. إذ تعتبر هذه الوكالات شريكة في الاتصال حول التوظيف من خلال مثلا : تنظيم المنتدى Organisation de forum، الوثائق Documents، الاتصالات المؤسسية Communication corporate... الخ

5.4.3. المرشحين Candidats : تشكل هذه الفئة قطب آخر في عملية التوظيف فبدون منصب مفتوح لا يوجد مرشحين محتملين، كذلك بدون مرشحين لا يوجد منصب لشغله Poste pourvu، هناك البعض منهم محفز جدا

والآخر أقل تحفيزاً، وآخرون يحترمون القواعد والبعض لا، فلا يمكننا القول بأن جميع المترشحين عندهم رغبة في التوظيف، بل نجد البعض منهم هدفهم اختبار السوق فقط *Se tester sur le marché* وآخرون يحاولون إثبات أنهم قادرين على الظفر بهذا المنصب عن طريق ترشحهم وقبولهم فيه دون شغله في الأخير وذلك ما يعرف عند اليابانيين بـ *Hara-kiri* :

5.3. أبعاد التوظيف :

إن عملية توظيف الموارد البشرية لها بعدان، الأول قصير المدى وذلك عندما يتعلق الأمر بمواجهة نقص العاملين وذلك للقيام بمهمة ضرورية لضمان الاستمرارية الجيدة لنشاط المنظمة، أما البعد الثاني فهو طويل الأجل تلجأ إليه المنظمات عند رغبتها في استكمال تعداد فريق عمل بغية تمكينه من التكيف أكثر مع الأسواق وكذا التطورات التكنولوجية أو من أجل إحداث التوازن في هرم الأعمار الذي قد يكون في حالة توجه نحو الشيخوخة، إذ يمكن توضيحهما كما يلي : (Do Marcolino, 2014, p299)

1.5.3. البعد قصير المدى : يتعلق غالباً بالمناصب التنفيذية *Les postes d'exécutant*، إذ تكون العقود المقترحة في غالب الأحيان مؤقتة كالعقود محددة المدة *CDD* أو عقود غير محددة المدة *CDI* في بعض الأحيان فقط.

2.5.3. البعد طويل الأجل : يتعلق غالباً بالمناصب التقنية *Les postes techniques* أو تلك المتعلقة بالتأطير *Encadrement*، فنادراً ما نجد بأن إدارة الموارد البشرية توظف رئيس مصلحة بعقد محدد المدة *CDD* أو عون صيانة *Agent d'entretien* بعقد غير محدد المدة *CDI*.

6.3. تدقيق التوظيف :

إن تدقيق عملية التوظيف لها جانبين، الأول كمي ومالي أما الثاني فهو جانب نوعي، ويتضح ذلك من خلال ما يلي : (Peretti, 2016, p77-78)

1.6.3. تكلفة التوظيف : يلعب عدة أفراد في المنظمة وخارجها دوراً فعالاً ويكسر وقتاً لا بأس به خلال جميع مراحل عملية التوظيف، إذ تتعلق التكاليف المباشرة التي يتم تكبدها بعدة جوانب، أهمها التكاليف المرتبطة بالوقت الذي يأخذه مختلف الفاعلين في العملية خاصة وكالات ومكاتب التوظيف *Cabinet de recrutement*، إضافة إلى التكاليف الإدارية المتعلقة بمصاريف التشغيل الإداري *Frais de fonctionnement administratifs* لمصالح التوظيف، كما أن تحليل تكاليف التكوين والتكيف والمواءمة *adaptation et familiarisation* تكمل مسار تدقيق هذا الجانب.

2.6.3. تدقيق عدم التمييز: إن منع كل عوامل التمييز في عمليات التوظيف وتكثيف العقوبات *Alourdissement des sanctions* في حالة عدم احترام هذه الإلزامية دفع العديد من المنظمات إلى تدقيق هذا الجانب من أجل التأكد بأن جميع أخطار التمييز تم مراقبتها والتحكم فيها من طرف فاعلي جميع مسارات التوظيف.

4. وظيفة التكوين وتطوير الكفاءات:

يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بل وأهمها، لأنه يأخذ مكانته في الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة من أجل ضمان بقائها وتكيف أفرادها مع مختلف التحولات البيئية والتطورات السريعة، حيث يعتبره كل من "Rivard et Lauzier" بأنه حاجة تنظيمية Un besoin organisationnel وعملية رسمية تحقق الأهداف المحددة من طرف الفرد أو المجموعة في المنظمات.

1.4. مفهوم التكوين :

هناك تعاريف كثيرة للتكوين تختلف في صياغتها غير أن مضمونها واحد، حيث يعرف على أنه: "النشاط الذي يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداءهم لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث يعتبر الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية، وبالتالي أداء هذه الواجبات بأسلوب فعال (السرعة، سنجق، 2015، ص224) كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموع الآليات التي تسمح للفرد العامل بالتدرب خلال حياته المهنية لغرض بلوغ مهنة أخرى، الحصول على تأهيل مهني، اكتساب كفاءات جديدة ... الخ". (Soulez, 2015, p24)

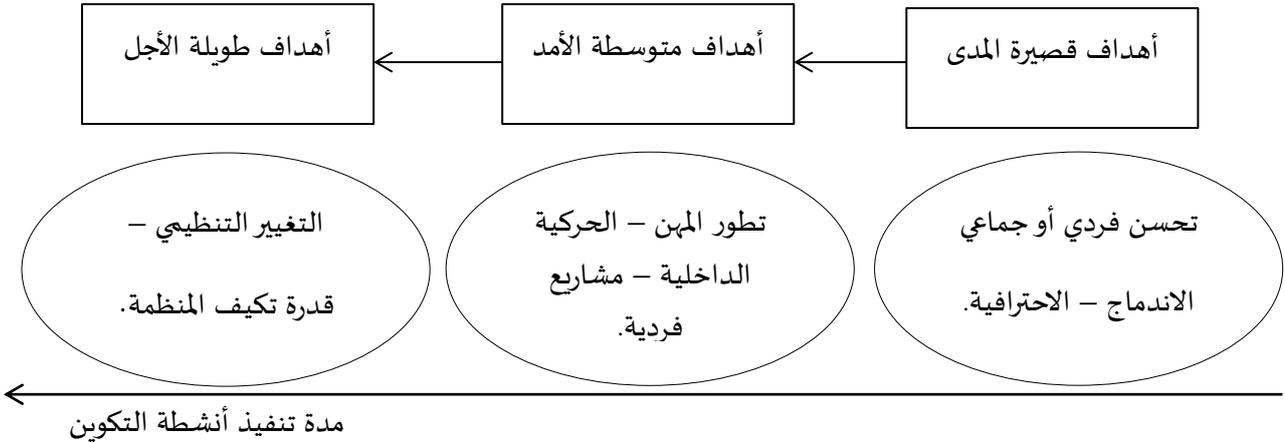
ويعرفه "الطعاني" على أنه: "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المنظمة التي يعمل بها". (الطعاني، 2007، ص20)

ويرى كل من "Ford" و "Goldstein" بأن وظيفة التكوين تمثل مجموعة الأنشطة المخطط لها مسبقا بهدف التأثير على عملية اكتساب المعارف Les connaissances، المهارات Les habiletés، والمواقف Les attitudes، وذلك من أجل زيادة مستوى فعالية L'efficacité ونجاعة L'efficience الأفراد، فرق العمل والمنظمات. (Rivard et Lauzier, 2013, p15)

2.4. أهداف عملية التكوين :

إن أهداف عملية التكوين متعددة ومختلفة، إذ أن التسيير الفعال لهذه العملية يمكن أن يساهم في تحقيقها كلها أو على الأقل معظمها، إذ يساعد التكوين في تطوير كفاءات فرق العمل في المنظمات، كما يساعد في إعداد وتأهيل الموارد البشرية نحو تبني تغيير تنظيمي أو تكنولوجي، إضافة إلى أنه يسمح للفرد بأداء المهام التي تتطلب المزيد من المسؤولية واستخدام مهارات جديدة، تحديث كفاءات إدارة الأفراد وتأطير العمل، نشر وجمع مختلف المعلومات على جميع مصالح المنظمة، تطوير نظام الاتصال والمناخ التنظيمي للمنظمة وأخيرا التقليل من حدة مقاومة التغيير والمساهمة في تطوير أداء المنظمة ككل (Rivard et Lauzier, 2013, p20)، والشكل التالي يلخص أهداف التكوين حسب مدة تنفيذ أنشطتها :

شكل 2-6 : أهداف التكوين



المصدر: (Benchemam, Galindo, 2015, p123)

يرى كل من "Sekiou et Blondin" بأن عملية التكوين ستكون جد صعبة دون أهداف واضحة ومحددة مسبقا، إذ سيتم بذلك اتخاذ قرارات عشوائية ودون معنى تحت تأثير مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه الأفراد، وإضافة إلى ما سبق ذكره من أهداف، حيث يرى هاذين الباحثين بأن عملية التكوين تهدف إلى ضمان كفاية قدرات ومعارف الأفراد (تطوير كفاءاتهم)، وكذا تكييفهم مع مهام واضحة ومختلف التغييرات التي تمس وظائفهم، إضافة إلى تحسين وضع الأفراد من خلال التقدم والترقية في المنظمة، تعزيز فعالية جميع الأفراد الجدد من خلال ضمان أفضل استخدام لوسائل العمل والحد من حوادث العمل ومغادرة الكفاءات، إضافة إلى توليد سلوك أفضل في العمل وتعزيز المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وتحسين نوعية المنتجات وزيادة كمياتها، وأخيرا تعزيز ثقة الفرد بنفسه وكذا العلاقات الشخصية. (Benmerzouga, 2012, p26)

3.4. الفاعلين في عملية التكوين :

يعتبر التكوين نشاطا مقصودا ومخططا في أي منظمة، حيث يتم تفعيله من طرف أربعة فاعلين أساسيين، إذ نجد مدير الموارد البشرية على رأس العملية التكوينية كفاعل أساسي أول من خلال تصميم استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، ثم مسؤول التكوين (الفاعل الثاني) مكلفا ببناء جزء منها من خلال هندسته لعملية التكوين وتوجيه المكونين (الفاعل الثالث) نحو تقديم المادة التكوينية التي تضم مجموع الخبرات، الاتجاهات، المهارات، القيم وكل أنواع المعرفة المراد توصيلها لأهم فاعل في العملية التكوينية والمتمثل في الموارد البشرية المتكونة (الفاعل الرابع). (سماش ومشور، 2017)

1.3.4. مدير الموارد البشرية Le DRH.

2.3.4. مسؤول التكوين Le Responsable De Formation.

3.3.4. المكون Le Formateur : هو كل شخص يتولى تنشيط عملية التكوين (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015،

ص263)، كما يمكن تعريفه بأنه : "المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدما الوسيلة المناسبة إلى

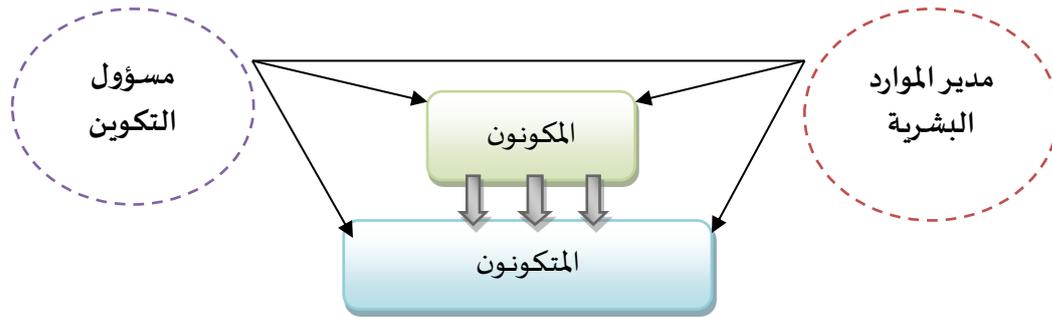
متكون واحد أو مجموعة من المتكونين" (الطعاني، 2007، ص20)

يضع "أبو النصر" مجموعة من المهارات والصفات يجب على المتكون الاتصاف بها، الأولى تتمثل في : مهارة التفاعل، الاتصال، الإقناع، العرض، الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم وكذا الوسائل السمعية البصرية، أما فيما يخص الصفات المطلوبة فتتمثل أهمها في : اللباقة، الموضوعية، الثقة بالنفس، الصبر والهدوء، التواضع. (أبو النصر، 2008، ص189)

4.3.4. المتكون Le Formé : هو كل فرد مستفيد من نشاط التكوين بالمنظمة أو خارجها، وباختصار هو كل شخص يستفيد من مرافقة فردية (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص251)، توجد عدة اعتبارات يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون تتمثل في حاجة، استعداد ورغبة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني، إضافة إلى التجانس النسبي بين المتكونين مع مراعاة عدم تعطيل العمل خلال تكوينهم، المستوى الوظيفي للمتكون، خبرته ومؤهلاته العلمية، عدد المتكونين وأخيرا تحديد المشكلات والصعوبات التي تواجههم في عملهم بالمنظمة. (أبو النصر، 2008، ص184)

والشكل التالي يوضح موقع كل فاعل أساسي في نظام التكوين:

شكل 2-7 : مختلف فاعلي عملية التكوين



المصدر: (سماش ومشور، 2017)

إن مسؤولية تكوين الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم يمكن أن يتقاسمها الفاعلين سابق الذكر مع فاعلين آخرين خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، وهم كالاتي : (Rivard et Lauzier, 2013, p24)

5.3.4. مستشار التكوين Conseiller en formation : وهو المسؤول عن تسيير مراحل التكوين، حيث يقوم بضمان التحليل الجيد للاحتياجات التكوينية واقتراح الاستراتيجية الأنسب لهذه العملية، مع توزيع مختلف نشاطات التكوين بالتعاون مع مختلف الفاعلين وأخيرا السهر على تحقيق أهداف التكوين.

6.3.4. مصمم بيداغوجي أو خبير التصميم Concepteur pédagogique ou Expert de la conception : يعتبر المسؤول عن تفعيل أهداف التعلم من خلال تشكيل الهيكل المنطقي لذلك La structure logique، إضافة إلى تطوير أنشطة التعلم والجهاز البيداغوجي.

7.3.4. مدرب فني Instructeur Technique : يلعب دورا مشابها للمتكون إلى حد بعيد، إذ يعتبر خبير لمحتوى عملية التكوين Un expert de Contenu، وذلك بتقديم وإقرار مختلف العمليات التكوينية تحت تأطير مصلحة التكوين.

8.3.4. منسق التكوين Coordonnateur de formation : يعتبر المسؤول عن الخدمات اللوجيستية للتكوين لا سيما فيما يخص استدعاء المشاركين، حجز قاعات التكوين، التنسيق مع الممولين الخارجيين وكذا تسيير المتطلبات الإدارية... الخ

4.4. دور التكوين في إدارة الموارد البشرية :

تلعب وظيفة التكوين دورا أساسيا في إدارة الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الأداء الاجتماعي من جهة والأداء الاقتصادي من جهة أخرى، وهذا عن طريق تطوير كفاءاتها حيث تساهم هذه الوظيفة في سياسة إدارة المسارات المهنية، وكذا المحافظة على المعارف وتطويرها، إضافة إلى المساهمة في تفعيل قابلية الاستخدام للأفراد وكذا في سياسة إدارة المهن.

كما يعتبر التكوين وسيلة لتبادل الممارسات الجيدة ويساهم في تطوير العلاقات المتبادلة بين الأفراد والقيم المشتركة بينهم وكذا في تطوير ثقافة المنظمة وبالتالي يمكن اعتباره كلقاء يجمع بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين ليساهم بذلك في خلق مناخ اجتماعي جيد في المنظمة. (Moulette et Roques, 2014, p54)

5.4. التكوين كاستثمار مشترك Co-investissement بين الفرد والمنظمة :

ظل التكوين لفترة طويلة كإلزامية Une Obligation وكتكليف Un Cout بالنسبة للفرد والمنظمة، ليصبح اليوم كحق Un Droit للفرد وأداة استراتيجية Outil Stratégique للمنظمة، حيث انتقل تدريجيا من منطق المصاريف Logique de Dépenses إلى منطق الاستثمار Logique d'investissement، ليصبح التكوين بذلك وسيلة لتطوير قابلية استخدام الموارد البشرية وأداة لتكييف كفاءات هاته الموارد مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، إذ أصبح هذا التكييف أمرا بالغ الأهمية وخاصة في خضم التحولات التكنولوجية التي بدورها تغير من سياق كل من المهن والكفاءات. (Benchemam, Galindo, 2015, p119)

يمكن القول بأن عملية التكوين تلي احتياجات كل من المنظمة ومواردها البشرية معا، حيث تسمح بتحسين جودة الحياة عن طريق مساهمتها في تطوير معارف ومهارات الأفراد، كما تقوم بتعزيز التنسيق الجيد للمهام إضافة إلى أنها تساعد على دمج التقدم التقني بسهولة، وكذا المساهمة في ضمان قدرة تكييف الأفراد العاملين. (Soulez, 2017, p82)

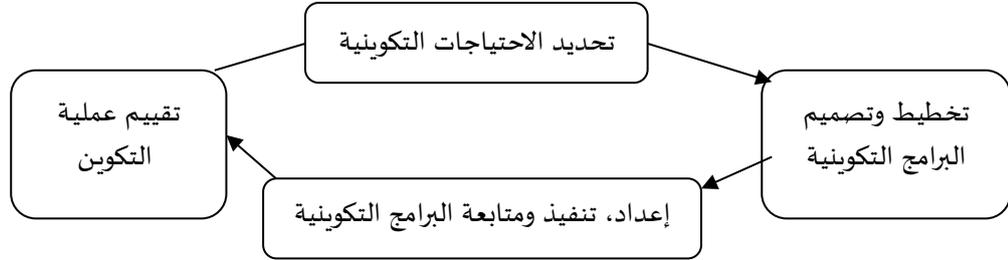
6.4. هندسة التكوين :

يمثل التكوين أحد عناصر السياسة العامة للمنظمة الهادفة إلى الضمان الدائم للمردودية، رضا الزبائن، إشراك المستخدمين وربط علاقات جديدة مع المحيط (ثابتي، 2015)، حيث يرى "A.Meignant" بأن الحاجة إلى التكوين هي في الواقع ناجمة عن ثلاث مصادر مستقلة : منتجات جديدة، تنظيم جديد، مكاسب الإنتاجية gains de productivité (Peretti, 2013a, p448). ولتحقيق هذه الأهداف وجب على المنظمة إتباع مجموعة خطوات متتالية لضمان هندسة سليمة لعملية التكوين.

إن هندسة التكوين ليست أكثر من إضفاء الطابع الرسمي لمجموعة خطوات تسمح بوضع منهجية لعملية التكوين مع مراعاة عدة جوانب تتعلق بنوع التكوين الذي تستطيع المنظمة تمويله للسنة القادمة، عدد ساعات

الدورة التكوينية (المدة)، الأفراد المعنيين، ميزانية التكوين، محتوى أو سياق التكوين (Guerrero, 2014, p167). إذ يختلف الباحثون في تحديد خطوات التكوين غير أن أغلبهم يتفق على أربع خطوات أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل 2-8 : منهجية هندسة التكوين.



المصدر : (Nicolas, 2014, p217)

1.6.4. تحديد الاحتياجات التكوينية : تمثل الاحتياجات التكوينية مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في منظمة معينة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. حيث يمثل تحديد هذه الاحتياجات العملية التي يتم من خلالها تحديد الفئة المستهدفة بالتكوين، تعريف وتحديد الاحتياجات، قياس مستوى الأداء، ترتيب الاحتياجات حسب أولويات الحاجة للفرد، تحديد أهداف التكوين بناء على نتائج تقدير الاحتياجات للتوصل إلى نوع ومستوى التكوين المطلوب والأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين (Le boterf, 1993, p65)، إضافة إلى تحديد المحاور الاستراتيجية (المشاريع، التغيرات والتحويلات... الخ) وكذا متابعة تطور المهن والكفاءات وأخيرا تحليل الطلبات الفردية. (Guerrero, 2014, p168)

2.6.4. تخطيط وتصميم البرامج التكوينية : إن تخطيط البرامج التكوينية هي عملية مستمرة وأساسية في تكوين الموارد البشرية، حيث تحدد هذه العملية الشروط والأبعاد الرئيسية للجهود التكوينية والتي تشتمل على عددا من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض تكون كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (السرعة، سنجق، 2015، ص239)، أما عملية تصميم البرنامج التكويني فهي تهدف إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ هذا البرنامج بدءا من تحديد أهداف التكوين (المحتوى والمدة) وكذا تحديد المادة التكوينية واختيار نوع، وسائل وأساليب التكوين الفاعلة، تحديد الزمان والمكان للبرنامج التكويني، اختيار المكونات وكذا المتكويين وصولا إلى تحديد ميزانية التكوين. (Nicolas, 2014, p219)

3.6.4. إعداد، تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية : بعد مرحلة تخطيط وتصميم المحتوى التكويني يتم الانتقال إلى مرحلة الإعداد والتنفيذ والتي تقتضي من مسؤول التكوين الإشراف على تنفيذه، حيث تتضمن هذه المرحلة : تنظيم المحتوى التكويني بشكل متسلسل، تقسيم المحتوى إلى أقسام، وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج، ترتيب مكان وقاعات التكوين، تحديد متى سيتم استخدام المعدات والوسائل التكوينية، تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية وأخيرا وجوب المتابعة اليومية لسير البرنامج، إذ يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع الميداني. (السرعة، سنجق، 2015، ص240)

4.6.4. تقييم عملية التكوين : تتعدد تعاريف تقييم التكوين، غير أنها تشترك جميعا في التركيز على مفهوم النتائج المنتظرة من التكوين، وعليه فإن تقييم التكوين يتلخص في الإجابة عن تحقق أو عدم تحقق أهداف التكوين وإلى أي مدى، وبذلك يمكن القول أن التقييم يسمح بتقدير أو قياس فعالية التكوين. (ثابتي، 2017، ص126)

يحدد "Kirk Patrik" في هذا السياق أربعة مستويات لتقييم التكوين بالتركيز على الآثار المترتبة عنه :

جدول 2-8 : تصنيف مستويات تقييم التكوين

الرقم	تقييم المستويات	الطرق والأدوات	الأهداف
01	تقييم الرضا	استمارة (أسئلة مفتوحة أو مغلقة)	يتم استجواب المتكونين بغرض معرفة درجة رضاهم عن الدورة التكوينية عن طريق تقدير مدى ارتباط محتوى التكوين مع توقعات، احتياجات وأهداف المتكونين ونوعية التكوين المقدم لهم (الظروف العامة لمجريات الدورة)
02	التقييم البيداغوجي	امتحان، اختبار، أسئلة متعددة الخيارات QCM، دراسة حالة... الخ	قياس مدى تحصيل المتكون خلال فترة التكوين وما هي الكفاءات المكتسبة (المهارات، المعارف والسلوكيات الجديدة)
03	تقييم نقل المعارف إلى وضعيات عمل	الملاحظة خلال فترة زمنية في وضعية عمل، مقابلة تقييم	معرفة ما إن تم تنفيذ المتكون لتحصيله التكويني فعليا واستعمال كفاءاته المكتسبة في ميدان عمله.
04	تقييم آثار التكوين	لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الأداء، التدقيقات ... الخ	التساؤل عن مدى تحقق الأهداف الفردية أو الجماعية المحددة باستعمال معايير كمية قابلة للملاحظة والقياس، إضافة إلى معرفة ما إن كانت الكفاءات المحولة تساهم في تطوير أداء الفرد والمنظمة وما هي درجة هذه المساهمة.

المصدر : (Nicolas, 2014, p221)

تحظى هذه المرحلة بأهمية كبيرة تتجلى في معرفة مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المخطط لها وكذا النتائج المتوقعة منها، إضافة إلى مدى أهمية الاختيار المناسب للأساليب التكوينية المستخدمة وأخيرا تحديد جوانب القوة والضعف في هاته البرامج.

7.4. أنواع التكوين :

تتعدد أنواع التكوين الموجهة للأفراد بالمنظمات وتختلف في تقسيمها من باحث لآخر، غير أننا نجد "الطعاني" يتفق مع كثير من الباحثين على تقسيمها كما يلي :

1.7.4. التكوين من حيث الزمان : ينقسم إلى نوعين : (مجاهدي، 2009، ص49)

- التكوين قبل الالتحاق بالعمل (قبل الخدمة) : يعتبر تكويننا إعداديا وتوجيهيا للفرد قبل دخوله للعمل عن طريق إعداد علميا وسلوكيا وتأهيله للأعمال الموكلة إليه مستقبلا في عمله.

- التكوين أثناء العمل (أثناء الخدمة) : يتم تقديمه للفرد بعد أن يلتحق بعمله وتواجهه بالفعل في الخدمة بهدف تزويده بالمعلومات والخبرات المستجدة وصولاً إلى رفع مستوى كفاءته.

2.7.4. التكوين من حيث المكان : ينقسم بدوره إلى نوعين : (الطعاني، 2007، ص43)

- التكوين داخل المنظمة (في مكان العمل) : ميزته الأساسية أنه غير مكلف، كما يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، غير أنه ينحسر في حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ولا يوجد احتمال التوصل لأفكار جديدة.

- التكوين خارج العمل (في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه) : وهو الأكثر شيوعاً، يعتبر تكويناً منظماً ورسمياً، إذ يتميز بكونه يتيح إمكانية تبادل الخبرات، اكتساب المهارات وتجديدها، إضافة إلى توفره المراكز على وسائل وإمكانيات قد لا تتوفر داخل منظمة الأفراد المتكويين، غير أن سلبياته عديدة أهمها انعدام رقابة المنظمة إضافة إلى تحمل هذه الأخيرة نفقات إضافية وكذا صعوبة تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية.

3.7.4. التكوين من حيث الأهداف : ينقسم إلى أربعة أنواع كما يلي : (مجاهدي، 2009، ص50)

- التكوين للتزويد بالمعلومات وتجديدها : يهدف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية المتعلقة بعمله ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.

- التكوين على المهارات : عن طريق زيادة قدرة الفرد على أداء أعمال معينة ورفع مستواه بإكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في عمله وتطويرها بصفة مستمرة.

- التكوين السلوكي : يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة والسليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته وكذا تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة... الخ.

- التكوين للترقية : عن طريق الإعداد الجيد للفرد لممارسة المهام التي يتطلبها عمله الجديد بإكسابه كل ما يحتاج من معلومات، معارف، مهارات وأساليب جديدة تتفق مع مهام الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها.

4.7.4. التكوين من حيث عدد الأفراد المتكويين : وهو نوعين : (الطعاني، 2007، ص175)

- التكوين الفردي : وهو تكوين كل فرد على حده في العمل الذي سوف يقوم به من أجل تحسين أدائه.

- التكوين الجماعي : يحتاج إلى استعدادات جيدة وهو تكوين مجموعة من الأفراد في وقت واحد ومكون واحد.

8.4. أساليب التكوين :

هناك الكثير من الأساليب التكوينية التي تتبعها المنظمات بصفة عامة والمراكز التكوينية المتخصصة والمكونين بصورة خاصة في تكوين الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم، حيث أن لكل مستوى من العاملين أساليب معينة خاصة للتكوين، وفي ضوء احتياجاتهم التكوينية لأن لكل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى معلومات ومعرفة ومهارة معينة وبالتالي يحتاج إلى دورات تكوينية وأساليب تكوينية خاصة تمكنه من الحصول على تلك المعرفة والمهارة.

قد اختلفت التقسيمات التكوينية لأساليب التكوين باختلاف المنظرين والباحثين ومراكز التكوين والمكونين أمثال : العزاوي، ثابتي، عبد الباقي، شليل، Meignant... الخ، إذ حاول هذا الأخير تصنيف مناهج، تقنيات وطرق التكوين في

كتابه «Manager la formation» إلى أربع مجموعات : طرق توكيدية méthodes affirmatives كالعرض والتدريب الصناعي، طرق تساؤلية méthodes interrogatives كالتعليم المبرمج، طرق علمية méthodes actives كبيداغوجيا

المشاريع والمراقبة الذاتية. الطرق غير المحددة autres approches كمراكز الموارد وجامعة المؤسسة (ثابتي، 2017، ص108)، ولكن معظم هؤلاء المختصين يتفوقون على الأساليب التالية :

أسلوب المحاضرة، الدراسة أو الزيارة الميدانية، دراسة الحالة، لعب أو تمثيل الأدوار، التدريب العملي في العلاقات الإنسانية، التنقل بين الوظائف (التوسع الوظيفي)، المشروعات الفردية، الحقيقة المصطنعة، المحاكاة Simulations التكوين الإلكتروني Le e-Learning، التكوين عن طريق الهاتف Télé training، الحقيبة التدريبية، التدريب Le Coaching، الرعاية أو الكفالة التعليمية Le Mentoring، الوصاية Le Tutorat، التعلم مدى الحياة، التكوين المفتوح وعن بعد Foad ... الخ.

9.4. تحديات التكوين :

يمكن لبرامج التكوين أن تتوافق مع استراتيجيتين، الأولى استراتيجية رد الفعل Stratégie réactive de formation، حيث تبحث المنظمة عن سياسة تكوين تتماشى مع مختلف التغيرات المؤثرة على المنظمة، أما الثانية فهي استراتيجية استباقية واستعدائية للتكوين Stratégie proactive de formation، إذ تبحث المنظمة عن كفاءات أفرادها في إطار استراتيجيتها العامة وربط العلاقة بين سياسة التكوين والتسيير التنبؤي للمنظمة. (Soulez, 2017, p82) انطلاقاً من هاتين الاستراتيجيتين، نجد بأن عملية التكوين تواجهها عدة تحديات، فغالبا ما يتم النظر إلى هذه العملية باعتبارها الحل المناسب لكثير من مشاكل أداء كل من الفرد والمنظمة، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة تساؤلات قبل البدء في تنفيذ برامج التكوين أهمها :

هل التكوين يعتبر الحل المناسب للمشكلة ؟ ، هل أهداف التكوين واضحة وموضوعية؟

هل يعتبر التكوين استثمار جيد ؟ ، هل سوف ينجح التكوين في تحقيق الأهداف ؟

10.4. التكوين كمنهج لتطوير الكفاءات :

1.10.4. الكفاءة :

تمثل الكفاءات الورقة الراححة للمنظمة إذا ما استغللت على نحو صحيح وتم تحديدها بدقة وتطويرها باعتبارها مفتاح النجاح، إذ تشتمل الكفاءة على ثلاثة أنواع من المعارف : معرفة علمية (نظرية) Savoir، معرفة عملية (تطبيقية) Savoir faire ومعرفة سلوكية (كفاءات اجتماعية أو علاقاتية) Savoir être (Tresanini, 2013, p21)، هذه المعارف الثلاثة تكون إما مستعملة أو قابلة للاستعمال ينفذها الفرد العامل في أداء المهام الموكلة إليه بشكل جيد. (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص 231)

يتفق كل من "البروفيسور ثابتي" مع "Durand" و "Le Boterf" على صعوبة وضع تعريف شامل لمفهوم الكفاءة، حيث يرى الأول بأن الدارسين لهذا المجال يصعب عليهم الوقوف على تعريف كامل ومجمع عليه من قبل المختصين جميعا وذلك بالرغم من المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، حيث يرجع ذلك إلى عدة صعوبات تتمثل أهمها في أن الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات Concept Polysémique، إضافة إلى تعدد مجالات تطبيقها (الإدارة، الإنتاج، التسويق... الخ)، تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وأخيرا تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لإدارة وتطوير الكفاءات (ثابتي، بندي عبد الله، 2012، ص 148)،

أما الثاني فيرى بأن كل هاته المحاولات تبقى غير كافية وغير مكتملة، في حين يرى الثالث أن مفهوم الكفاءة هو حاليا قيد التصنيع (Amari, 2016, p78) En voie de fabrication، غير أننا نحاول رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما ملامح هذا المفهوم من خلال التعاريف التالية :

تشير الكفاءة حسب "Foucher" إلى جميع السلوكيات التي تكشف الموارد الداخلية للفرد (مهارات، سمات شخصية، مواقف، معارف) وموارد خارجية (شبكات وأنواع مختلفة) والتي توفر القدرة على التعبئة Le potentiel à mobiliser، حيث يمكن القول بأنها القدرة على استخدام المعارف العلمية والعملية المكتسبة والجمع بينهما في وضعيات مهنية مختلفة والحصول على النتائج المطلوبة، إذ تسمح للفرد بأداء مهام معينة بشكل مرض وفي ظروف مختلفة. (Rivard et Lauzier, 2013, p31)

بصورة أشمل، تعبر الكفاءة عن مزيج من المعارف والسلوكيات المهنية القابلة للملاحظة والقياس والتي تسمح بتحقيق النتائج المرجوة، وكذا إعداد عمل جيد يحقق رضا جميع المحاورين Les interlocuteurs من زبائن، مستفيدين، مواطنين ... الخ. (Fluck, 2017, p200)

2.10.4. أنواع الكفاءة :

زيادة عن دلالات مفهوم الكفاءة في مختلف الحقول العلمية المهتمة به (علوم التربية، علم النفس ... الخ)، فإن هذا المفهوم له العديد من الدلالات في مجال الإدارة عموماً، حيث يمكن أن نجد لها العديد من التصنيفات لأنواعها في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، إذ يقترح ثابتي (2012) تصنيفاً للكفاءات من أربع زوايا مختلفة كما يلي :

- من حيث نوعيتها المهنية : الكفاءات الفكرية (التصورية)، الإنسانية (العلاقاتية)، التقنية؛
 - من حيث درجة الارتباط بالمهام : الخصوصية، المشتركة (اللازمة لمختلف المهام)؛
 - من حيث سعة الانتشار ومستوى الحياة : الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية؛
 - من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية : الكفاءات المتاحة (المكتسبة)، اللازمة (المطلوبة).
- فيما يميز كشاط (2018) بين نوعين من التصنيفات الخاصة بالكفاءات :
- حسب المستوى : كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية (كفاءات المنظمة)؛
 - حسب الأهمية : كفاءات استراتيجية، كفاءات عادية.

3.10.4. تطوير الكفاءات :

يعرف "Genevière" تطوير الكفاءات بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتغييرات نوعية Qualitatifs لأصولها وقدراتها الحالية من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها. (Amari, 2016, p78)

كما عرفها "Jean-Jacques Rosa" على أنها تراكم لرأس المال البشري بهدف بلوغ مستوى عال من الاحترافية، ويعرفها "Dolan" بأنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد بهدف رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم. (مشرور، بوثلجة وثابتي، 2016)

4.10.4. الممارسات الحديثة للتكوين من أجل تطوير الكفاءات :

بغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة لتطوير الكفاءات تلجأ المنظمات إلى تجديد ممارساتها المتعلقة بوظيفة التكوين، هذه الممارسات تدور حول ستة محاور أساسية : (Peretti, 2016, p178-180)

- مجتمعات التعلم، ورشات العمل التشاركية والتطوير المشترك Communautés d'apprentissage, ateliers participatifs et de co-développement : تتطور مجتمعات التعلم في أشكال مختلفة، وغالبا ما تعتمد على الشبكات الاجتماعية الرقمية الداخلية بهدف التكوين السريع والفعال للأفراد، إضافة إلى ورشات العمل التشاركية أو ورشات التطوير المشترك التي تمثل مجموعة خطوات منظمة وموجهة نحو حل المشاكل بصفة جماعية، إذ تتشكل من مجموعة أفراد يلتقون من أجل تبادل المعلومات حول كل ما يتعلق المشكلة المطروحة من قبل الأفراد، وبهذا يتم تكوين الأفراد عن طريق محاولتهم لإيجاد حلول لصعوبات حقيقية تواجه المشاركين، وذلك ما يساعد على تطوير معارفهم العملية وخاصة منهم المديرين Les managers.

- الألعاب الجادة Serious games : تعتبر اللعبة طريقة غنية Modalité riche من أجل تطوير كفاءات الأفراد، إذ يتم بناؤها على أساس وضعيات حقيقية من خلال توجيه المشاركين نحو اتخاذ قرارات، اكتساب معارف وتكييف سلوكياتهم حسب هذه الوضعيات، لهذه الألعاب تأثير قوي إذ أنها تساعد على تعبئة المشاعر La mobilisation des émotions من أجل ترسيخ التعلم بشكل مستمر.

- التكوين عن بعد والتكوين المتنقل La formation à distance et la formation mobile : إن تطور التكوين الإلكتروني إلى التكوين المتنقل Mobile learning جاء من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة المتنقلة مثل : الهواتف الذكية Smartphones، اللوحات الرقمية Tablettes... الخ، هذه الأخيرة تسمح للفرد بالوصول إلى المعلومات في كل وقت وفي كل مكان، في الإطار المهني أو الخاص، إذ يتم اعتماد هذه الطريقة الحديثة للتكوين في إطار الجمع بين التكوين الإلكتروني والحضوري E-learning / présentiel في آن واحد.

- الدورات المكثفة المفتوحة عبر الأنترنت، الدورات المفتوحة عبر الأنترنت والخاصة بمجموعة صغيرة، الدورات المشتركة والمفتوحة عبر الأنترنت Les MOOC, les COOC et les SPOOC :

Les MOOC (Massive Open Online Courses) هي عبارة عن دورات مفتوحة عبر الأنترنت تقدم محتوى بيداغوجي (دروس، فيديوهات، أسئلة للإجابة Quiz... الخ)، ويتم اختتامها عن طريق منح شهادات، يتميز هذا النوع بإمكانية استقباله لعدد كبير من المشاركين وقابل لتطبيقه في جميع المجالات، حيث يمنح هذا النوع من التكوين فرص كثيرة للأفراد من أجل تطوير كفاءاتهم، ذلك ما جعل إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة تتجه نحو تثمين واعتماد هذا النوع إذا ما أرادت تطوير رأسمالها البشري.

تتضمن هذه الطريقة (Les MOOC) نوعين من الدورات : (Bouvard, 2015, p31)

✓ Le xMOOC : تتشابه نوعا ما مع النموذج الكلاسيكي للدورات المفتوحة عبر الأنترنت، وتكون مدعمة بأعمال تطبيقية، وثائق وأنماط مختلفة للتقييم من أجل المصادقة على الكفاءات المكتسبة.

✓ Le cMOOK (Connectivité) : يعتمد هذا النوع أساساً على تقاسم المعارف بطريقة تشاركية Démarche participative، وذلك بالاعتماد على التفاعل بين المشاركين، وما يميز هذا النوع أن المتكون هو من يحدد أهدافه التكوينية في إطار منهجية البناء المشترك للمحتوى Co-construction de contenu.

Les SPOOC (Small Private Online Courses) وهي دورات مفتوحة عبر الأنترنت خاصة بمجموعة من الأفراد محدودة العدد، تشبه إلى حد كبير التكوين الإلكتروني وتعتبر كتطور تهيبي MOOC : Une évolution hybride مع الأوساط المهنية والأكاديمية المحلية.

أما Les COOC (Corporate Open Online Courses) فهي دورات مفتوحة عبر الأنترنت موجهة لأفراد منظمة ما وكذلك لمرشحين محتملين آخرين من شركاء المنظمة (موردين، زبائن... الخ)

- الشبكات الاجتماعية للمنظمة وتبادل الكفاءات Les réseaux sociaux d'entreprise et le partage de compétences : بعد أن عرفت المنظمات تحولات رقمية كثيفة تغيرت طرق تطوير الكفاءات، إذ ظهر ما يسمى بالشبكات الاجتماعية للمنظمات RSE، حيث أن فعالية هذه الشبكات الداخلية تعتمد على علاقات الأفراد وشبكاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الأخذ بعين الاعتبار المسافات الجغرافية، الثقافية واللغوية، تبادل الخبرات، تعزيز قطرية العمل La transversalité، تطوير الكفاءات الفردية والجماعية وكذا الإبداع التشاركي L'innovation participative.

- الوصاية الانعكاسية والوصاية المتبادلة Le tutorat inversé et le tutorat réciproque: تعتبر الوصاية ممارسة شائعة في التكوين المهني المتواصل، إذ يتم وضع الشاب أو المتعاون المتكون (الموصى به) تحت إشراف عامل محترف (الوصي)، هذا الأخير مسؤول عن مرافقة الأول ونقل المعارف والمهارات إليه، يعتبر هذا النوع من التكوين طريقة مرنة ومناسبة للعديد من وضعيات العمل، ذلك ما يزيد من فعاليتها في سياسة تطوير الكفاءات.

من أجل ربط الوصي بالموصى به أكثر فأكثر، استحدثت المنظمات ما يسمى بالوصاية التبادلية Réciproque وكذا الوصاية الانعكاسية Inversé، الأولى تقوم على أساس تبادل وتطوير المعارف لفاعلين أو أكثر، إذ أن هذا النوع يسمح بأن يكون الوصي هو الموصى به في وضعية ما والعكس كذلك في وضعية أخرى، فهو لا يترك كل فاعل في مكانه (عدم استدامة الأدوار)، ذلك ما يضمن لجميع الأطراف عدم المعاناة بالشعور بالنقص، كما أن الوصاية بين الأجيال Tutorat intergénérationnel تساعد على تعزيز التعاون بين مختلف الفئات العمرية، أما الوصاية الانعكاسية فهي تسمح بوضع عامل متقدم في السن Un sénior في مكان الموصى به وشاب محترف في مكان الوصي وخاصة في المجالات المتعلقة بالأدوات الرقمية الحديثة Les nouveaux outils digitaux.

5.10.4. أبرز الأدوات المساعدة على تطوير الكفاءات :

تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لوظيفة التكوين، ذلك أنها تمثل أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها وبعث المواهب وتطوير الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، العملية والسلوكية، ذلك ما يمكن أن يكون مبرراً لأن يكون بمثابة الشعاع الرئيسي لتطوير الكفاءات، حيث عبّرت "L.Lethielleux" عن هذه الأهمية بقولها : "تعتبر عملية التكوين أداة لإنتاج الكفاءة" (Lethielleux, 2016, p59)، غير أنه يوجد عدة أدوات مساعدة في تطوير كفاءات الأفراد، نذكر أهمها :

➤ موازنة الكفاءات Bilan de compétences :

تسمح هذه الأداة بتحليل كفاءات الأفراد المهنية والشخصية وكذا مهاراتهم ودوافعهم بغرض تحديد مشروع مهني أو تكويني عند اللزوم (Peretti, 2016, p168)، وتستعمل لعدة أغراض أهمها تحديد وإعداد مخططات تكوين الأفراد، تحميلهم المسؤولية وإشراكهم في توجيه مساراتهم المهنية مما يخلق روح الثقة لديهم ويدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر، إضافة إلى الحفاظ على أحسن العناصر من خلال توفير فرص تطور مهني ملائم للأفراد، وأخيرا إعلام باقي الأفراد بالكفاءات التي يحوزونها في الوقت الراهن وتلك التي يجب عليهم حيازتها في المستقبل. (ثابتي، 2017، ص 140)

يتم إعداد هذه الموازنة من طرف متعاقد خارجي Un prestataire extérieur للمنظمة، إذا كانت هذه الأخيرة غير قادرة على إعدادها، وتكون في إطار مخطط التكوين كما قد تكون في إطار عطلة خاصة Congé spécifique (24 ساعة) في ثلاثة مراحل كما يلي : (Soulez, 2017, p97-98)

- المرحلة الأولية Préliminaire : تهدف إلى تأكيد التزام المستفيد في خطواتها، إضافة إلى تحديد وتحليل طبيعة احتياجاته، وكذا إعلامه بشروط، أساليب وتقنيات إعدادها.
- مرحلة التحقق Investigation : تهدف إلى تحديد دوافعه ومصالحه المهنية والشخصية، إضافة إلى تقييم معارفه العامة وتحديد كفاءاته وإمكانية تطويرها.
- المرحلة الختامية Conclusion : عرض النتائج التفصيلية للمرحلة الثانية وأخيرا توقع Prévoir الخطوات الرئيسية لتنفيذ أحد هذه المشاريع.

➤ ترمين مكتسبات الخبرة المهنية VAE :

يمكن تعريف ترمين مكتسبات الخبرة المهنية على أنها : "طريقة أخرى للحصول على شهادة إلى جانب الطرق الكلاسيكية للتكوين المعتادة أو التعلم أو التكوين المتواصل، هذه الطريقة تهتم بترمين الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة غير رسمية، يمكن التحقق من هذه الشهادة جزئيا أو كليا دون المشاركة في التكوين الذي مر به الفرد، كما يوضح هذا القانون بأن استئناف الدراسة ليس إلزاميا بحيث لا تنقص قيمة الشهادة المحصل عليها (Pierre-Yves, Sandrine et Pascal, 2010, p 08).

يعتبر ترمين مكتسبات الخبرة المهنية حق بالنسبة لكل فرد مهما كان مستوى مؤهلاته، إذ تسمح هذه الأداة للفرد الحصول على مؤهل بسهولة دون المرور بمسار دراسي عادي Cursus normal، إضافة إلى أنها تسمح بالاعتراف بقيمة كفاءاته والخبرات المكتسبة ميدانيا Sur le terrain، كما تمثل بالنسبة للبعض شكل من أشكال الاعتراف الاجتماعي، غير أنه أحيانا لا يعترف بها سوق العمل كإسما بشري مثل الشهادات الكلاسيكية العادية. (Herrbach et autres, 2009, p211)

تختلف مراحل عملية التحقق من مكتسبات خبرة الأفراد حسب كل مركز تقييم، إلا أن أغلب المراكز يقوم فيها المترشح بداية بالتسجيل على مستوى مركز المصادقة الذي يتولى مرافقته في تحديد "حقيبة الكفاءات" وجمع الأدلة المتعلقة بممارسة الكفاءات اللازمة، ويمكن للمترشح الحصول على شهادة أو تأهيل في وحدة كفاءة أو عدة وحدات متعلقة بمهنة في قطاع نشاط معين، ويتمثل الدور الأساسي لهذا المركز في تقييم المترشح في الوضعية المهنية،

بعد ذلك تتدخل الهيئة المكلفة بالإشهاد أو الاعتراف لإجراء تقييم آخر تصدر على إثره شهادة أو تأهيل، أما فيما يخص التكاليف فهي متغيرة حسب المنظمات والشهادات المطلوبة.

يتم تمييز مكتسبات الخبرة المهنية إما في إطار مخطط التكوين أو في إطار ما يسمى بعطلة الاعتراف بالخبرات Congé VAE، وقد يكون هذا الاعتراف كلي Validation totale إذا ما توافرت كل شروطه كما قد يكون اعتراف جزئي Validation partielle وذلك ما يتطلب مراقبة إضافية Contrôle complémentaire، كما يمكن أن يستفيد من هذا الاعتراف كل المترشحين سواء الأفراد العاملين في جميع الصيغ (CDD, CDI ...etc) أو الذين هم بدون نشاط، عندهم تأهيل أو لا يملكونه، غير أنهم قادرون على تبرير ثلاث سنوات على الأقل من الخبرة التي لها علاقة مع الشهادة المطلوبة. (Soulez, 2017, p99)

يلبي نظام التمييز VAE حاجة أساسية لدى الفرد، وهي "الحاجة إلى الاعتراف والتقدير"، وبذلك يمكن اعتبار عملية الاعتراف بالمكتسبات المهنية عامل تحفيز قوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي (ثابتي، 2012، ص422)، حيث يظهر ذلك من خلال عدة أبعاد، فمن ناحية البعد المعرفي نجد نظرة الفرد للأمر وكيفية تعايشه، حيث يجب عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق ترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها وبالتالي تحسين أداءه وما يترتب عنه من تحسين أداء مؤسسته واكتسابها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، إذ يقول "Lew Platt" المدير العام لشركة Hewlett-Packard (HP) في هذا الصدد: "لو أن HP تعرف كل ما تعرفه HP لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" دليل على أهمية استكشاف معارف وخبرات الأفراد وتقييم كفاءاتهم (ثابتي، 2017، ص47)، أما فيما يخص البعد العاطفي، نجد بأنه يحقق التقدير الشخصي من خلال إحساس الفرد برضاه عن نفسه وعن المنظمة وولائه لها وهذا ما يدفعه إلى تطوير قدراته وبذله جهدا كبيرا من أجلها، وأخيرا البعد الاجتماعي الذي يعطي للفرد إمكانية تحسين مستواه المعيشي من خلال تطوير أجره ومساره المهني وإعطاءه فرص لشغل مهن جديدة أعلى عن طريق الترقية وكذا إشباع رغباته. (مشورر وآخرون، 2016)

5. وظيفة إدارة الحركية والمسارات المهنية :

لم يحظى موضوع المسار المهني بالاهتمام الكافي إلا مع نهاية القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة مقارنة مع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بالرغم من وجوده في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان العمل بمختلف مجالاته، ونظرا للاهتمام المتزايد بوظيفة الموارد البشرية أخذ بعدا آخر كونه أصبح مركز هذه الوظيفة والحلقة التي تربط بين أنشطتها وسياساتها، ليطم تسميته بعدة مصطلحات : التنمية الوظيفية، التدرج الوظيفي، التطور الوظيفي، التوجيه الوظيفي... الخ

وبعد أن أصبح المورد البشري في الألفية الثالثة غير مرتبط بمنظمة أو بمنتج ويعرف كيف يغتنم الفرص من خلال المرور من رب عمل إلى آخر أكثر أهمية، أصبحت الاستقالة لا تمثل خطر غير مقبول Un risque inacceptable بالنسبة له، ذلك ما يحتم على إدارة الموارد البشرية اقتراح وعرض فرص حقيقية لمسارات مهنية من شأنها أن تحمل معها معارف عملية أساسية من أجل منع احتمال عرضها من طرف منظمات منافسة. (Do Marcolino, 2014, p385)

1.5. أهم المفاهيم المرتبطة بالوظيفة :

- قبل التطرق إلى أساسيات هذه الوظيفة لا بد من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بها، نلخصها كما يلي:
- الحركية المهنية Mobilité professionnelle : تشير الحركية المهنية عموما إلى كل تغيير في وضعية عمل الفرد العامل، يمكن أن تكون هذه الحركية داخلية كما يمكن أن تكون خارجية. (Nicolas, 2014, p151)
 - المسار المهني Carrière : يمثل مجموعة الوظائف التي يتم التعاقب عليها من طرف الفرد طيلة حياته المهنية. (Soulez, 2017, p14)
 - تسيير المسار المهني Gestion des carrières : مجموع العمليات التي تنجزها المنظمة بغرض ضمان الانتقال الداخلي من منصب لآخر، وتخطيط التطورات وتشجيع الأجراء على تنمية قيادة مساراتهم المهنية (التكفل الشخصي بتطويره) (بيريتي وآخرون، 2015، ص81)، حيث تشمل المتابعة المستمرة (الماضي، الحاضر والمستقبل) لمختلف المهام التي تشكل حياة الفرد المهنية. (Peretti, 2016, p78)
 - مخطط المسار المهني Plan de carrière : التحديد المسبق لمراحل التطور المهني للأجير بما يتوافق مع المناصب المتاحة في المنظمة والأهداف والقدرات الفردية. (بيريتي وآخرون، 2015، ص259)

2.5. أهمية وأهداف إدارة الحركية والمسارات المهنية :

باعتبار إدارة المسارات المهنية أحد الأنشطة الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية، فإن أهميتها تكمن على الأقل في أنها تساهم في إرضاء الاحتياجات التنظيمية خاصة من ناحية الأفراد والكفاءات التي تحتاج إليها المنظمات، إضافة إلى أنها تقدم إجابات خاصة بتطلعات كل فرد وهذا ما يميز هذه الوظيفة كونها تجسد أكثر من غيرها (المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية) مبدأ التسيير الفردي للموارد البشرية La gestion individualisée des RH، وكذا المساهمة في كسب ولاء والتزام جزء أو مجموعة من الأفراد العاملين وخاصة ذوي الكفاءات الخاصة (Cerdin, 2000, p15).

إن إدارة المسارات المهنية تأخذ أهمية بالغة على مستوى كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، إذ تساعد هذه الآلية في نجاح عملية التخطيط بما يحقق زيادة رغبة الأفراد في العمل ورضاهم عنه، ذلك ما يؤدي إلى خفض دوران العمل، كما يساعد الأفراد على إيجاد وظائف تتناسب وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية مع اكتشاف الأفراد غير المرغوب فيهم كي لا يقفون أمام التطور المخطط له من طرف المنظمة، كذلك نلمس أهميتها في كون أن المنظمات التي لا تهتم بها قد تواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى جمود الترقيات في كل المستويات الوظيفية وهذا ما ينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل (أرزوي، 2013، ص 02)، وأخيرا يمكن القول بأن مخططات المسارات المهنية تعتبر كوسيلة فعالة من أجل تحديد احتياجات التوظيف الخارجية كما انها تقدم فرصا كبيرة من أجل تأطير دراسة إمكانية إعادة تنظيم هيكل المنظمة (Martory, Crozet, 2016, p89).

يرى "بوراس" بأن عملية إدارة المسارات المهنية لها جملة من الأهداف أهمها تقييم كفاءات الموارد البشرية نظرا لقصور تقارير تقييم الأداء (لما يشوبها من تحيز وعدم الموضوعية... الخ)، إضافة إلى تحقيق التناسق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة، إذ تضمن الإدارة الفعالة للمسارات المهنية التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، أما من ناحية الفرد فهي تهدف إلى تحقيق التوازن الصحيح بين وظيفته وعائلته، تهدف أيضا إلى زيادة حرصه على تحقيق التميز عن طريق تكوين دافع قوي لتطوير كفاءته واكتساب كل ما هو جديد في مجال وظيفته وكذا تشجيع إبداعه فيها، وأخيرا التوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا الأفراد وكذا الأهداف الاستراتيجية في نفس الوقت، حيث أن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم ذلك ما يدفع المنظمة إلى تحويل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات. (علك، حسين وخضير، 2013)

3.5. الفئات المتعلقة بالمسار الوظيفي :

يختلف تصنيف الأفراد المطبق عليهم عملية المسار المهني من باحث لآخر، غير أن "عبد الباقي" يصنفهم إلى فئات في أربع مجموعات كما يلي : (أرزوي، 2013، ص 28)

- القادمون الجدد : وهم الأفراد حديثو التعيين الذين تمت ترقيتهم حديثا إلى وظائف جديدة، بحيث لم يصلوا بعد إلى الأداء المطلوب وتعتبرهم المنظمة في مرحلة الاندماج والتكيف؛
- النجوم : هم الافراد الذين يؤدون أعمالا متميزة ويحققون مستويات أداء عالية، لديهم استعدادات للاستمرار في التقدم مما يجعلهم سريعي الخطى في مسارهم الوظيفي؛
- الأفراد الصالحون : وهم ذوي الخبرة والأداء المرضي الذين يقومون بكافة الأعمال العادية في المنظمة، يشكلون الفئة الكبرى (الغالبية) إلا أن فرصتهم في الترقية محدودة نظرا لتقدمهم الوظيفي البطيء؛
- الأفراد الميتون : وهم الأفراد الذين يتصفون بالجمود الوظيفي باعتبار مستواهم وقدراتهم غير قابلة للتطور، وذلك ما يجعلهم فئة عديمة الفائدة.

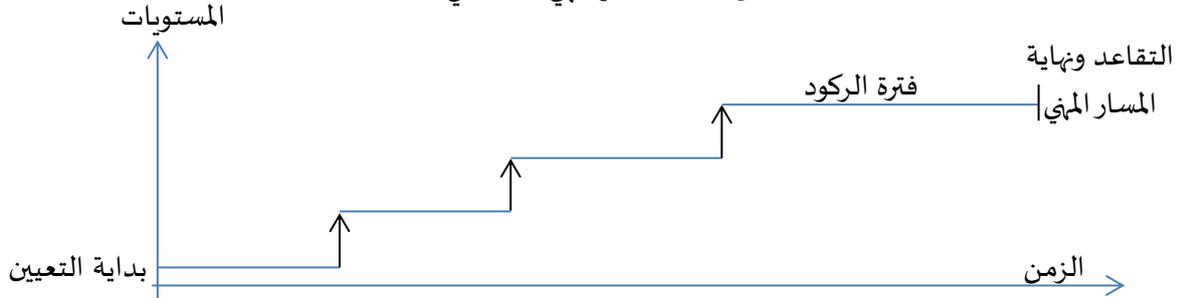
من الطبيعي أن تفضل كل منظمة بأن تكون كل مواردها البشرية نجوم أو على الأقل أفراد صالحون وفعالين، لذا فإن التحدي الأساسي الذي يواجهها هو تحويل الأفراد القادمين الجدد إلى نجوم (كفاءات عالية الأداء)، وكذا الحفاظ على النجوم والأفراد الصالحون من الانحدار إلى مجموعة الأفراد المتهين وظيفيا (الميتون).

4.5. أنواع المسارات المهنية :

باعتبار المسار المهني هو ذلك الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يشغلها أفراد المنظمة وينتقلوا فيما بينها خلال حياتهم الوظيفية، فإن هذا الانتقال يمكن أن يكون عموديا عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة (الترقية)، أو أفقيا أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي، إذ يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المسارات المهنية : (بعداش ومروان، 2015)

- المسار التقليدي : انتقال الفرد عموديا من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى تكون من نوع وتخصص واحد (أي هناك علاقة بينهما) كما يوضحها "عقلي" في الشكل التالي :

شكل 2-9 : المسار المهني التقليدي



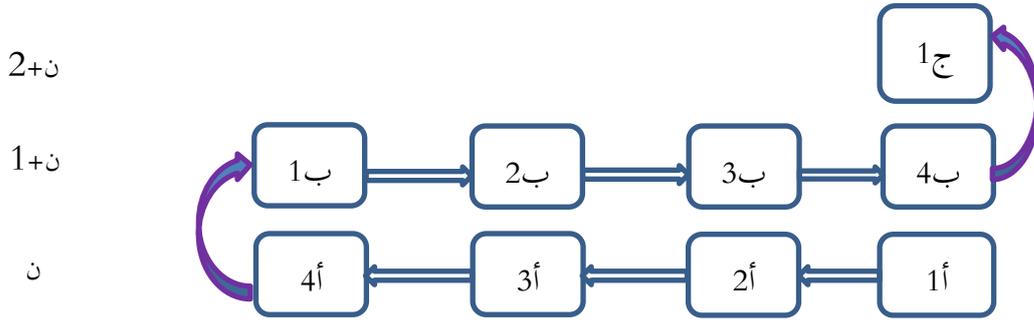
المصدر: (بعداش ومروان، 2015) مع بعض التعديل

- المسار الشبكي : يمثل انتقال الفرد عموديا وأفقيا وكذا تنقله بين عدة وظائف في المستوى الواحد الذي رقي إليه، وذلك ما يكسبه كفاءات متعددة تزيد من فرص وبدائل ترقيته إلى وظائف مختلفة في المستوى الأعلى أكثر وبالتالي تحقيق طموحاته المستقبلية بمرونة وسهولة.

- المسار المهني الإنجازي : في هذا النوع لا يشترط أن يبقى الفرد في وظيفة واحدة لفترة زمنية معينة حتى يتم ترقيته بل تكون إنجازاته ونجاحاته المحققة في عمله هي المحددة لترقيته، وذلك ما يمكنه للوصول إلى نهاية مساره المهني في فترة قصيرة مما يستوجب عليه التكوين المستمر إذا ما أراد الحفاظ على هذه الإنجازات والنجاحات.

انطلاقا مما سبق، يتبين لنا بأن دور وظيفة الموارد البشرية أصبح مغايرا لما كان عليه في المسار التقليدي، إذ أن المورد البشري اليوم لا يهتم بالبحث عن الأمن الوظيفي من خلال التزامه وتقديم ولائه لمنظمتة بل أصبح يبحث عن تقديم مستويات عالية من الأداء مقابل حصوله على فرص وبدائل مختلفة في حياته المهنية سواء في منظمتة أو في سوق العمل بصفة عامة بغرض تحقيق أهدافه الوظيفية، إذ يضع "Peretti" مخطط للمسار المهني الذي يمكن أن يرسم المسار الوظيفي للفرد العامل في منظمات الألفية الثالثة كما يلي :

شكل 2-10 : مخطط المسار المهني لثلاث مستويات هرمية



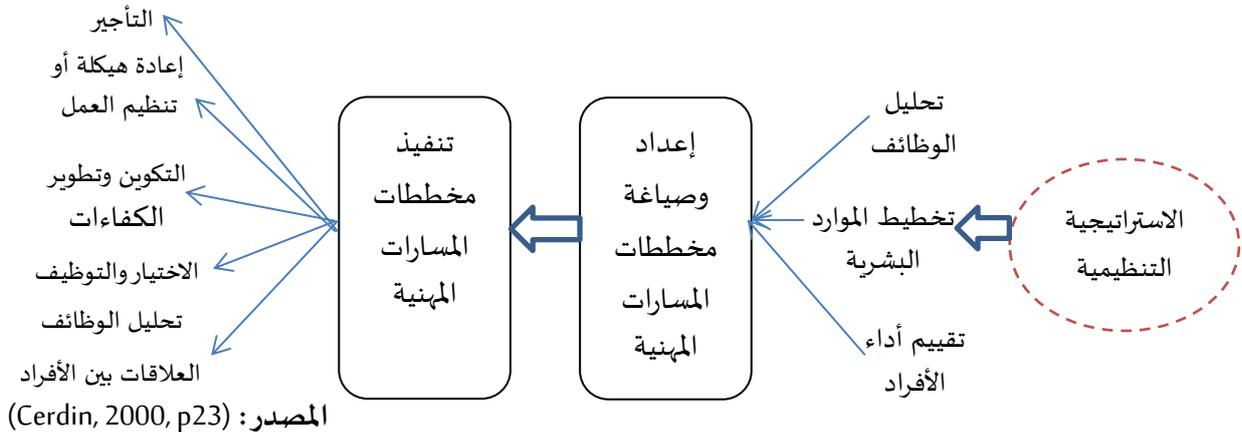
المصدر: (Peretti, 2016, p88)

يعبر هذا المخطط عن مجموعة من الوظائف موزعة على ثلاثة مستويات بحيث كل مستوى يحتوي على أربعة وظائف ويبدل على سنة واحدة (ن، ن+1، ن+2)، فإذا انتقل الفرد من 1أ إلى 2أ أو من 1ب إلى 2ب فإن هذه التحولات تعبر عن المسارات المهنية الأفقية *Mobilité horizontale*. أما إذا انتقل من 4أ إلى 1ب أو من 4ب إلى 1ج فإن هذه التطورات تعبر عن المسارات المهنية العمودية *Mobilité verticale*. ويتوجب على من يريد شغل أحد مناصب المستوى ن+1 (ب1 مثلاً) أن يتحكم في جميع الكفاءات المتعلقة بالمنصب من 1أ إلى 4أ، كما أن شغل منصب من المستوى ن+2 يتطلب جميع المعارف والكفاءات المتعلقة بكل منصب في المستويين ن ون+1، ويبين هذا المخطط بأن تطور المسارات المهنية يمكن أن تكون في نفس نوع وطبيعة الوظائف، كما يمكن أن تشمل تغيرات في نوع وتخصص الوظائف (أي التنقل من وظيفة تقنية إلى أخرى تجارية مثلاً). (Peretti, 2016, p88)

5.5. إدارة الحركية والمسارات المهنية في قلب وظيفة الموارد البشرية :

إن إدارة المسارات المهنية هي آلية جد مفيدة *Utile* بالنسبة للمنظمة، فهي جزء لا يتجزأ من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في إطار الاستراتيجية التنظيمية ككل وكذا تخطيط الموارد البشرية، وفي جهة أخرى يعتبر كل من تحليل الوظائف وتقييم أداء الأفراد نظامان حيويان *Systemes vitaux* لإدارة المسارات المهنية كونهما تقدمان معلومات ضرورية من أجل إعداد مخططات المسارات المهنية والتي على أساسها يتم القيام بأنشطة الوظائف الأخرى للموارد البشرية كالتوظيف، التكوين والتأجير... الخ، والشكل التالي يوضح هذه الآلية :

شكل 2-11 : إدارة المسارات المهنية كنظام في قلب وظيفة الموارد البشرية



المصدر: (Cerdin, 2000, p23)

باختصار، وباعتبار نظام المسارات المهنية في قلب إدارة الموارد البشرية فإنه يساهم في تعزيز مقاربتين حسب "Guérin et Wils" كما يلي : (Cerdin, 2000, p24)

- المقاربة التوافقية Consensuelle : إذ يهدف هذا النظام إلى إرضاء احتياجات كل من الفرد ورب العمل معاً، وذلك ما يساهم في تقارب المصالح التنظيمية والفردية؛

- المقاربة التكاملية Intégrée : يبحث هذا النظام عن إحداث التناسق الخارجي La cohérence externe مع الاستراتيجيات التنظيمية وكذا التناسق الداخلي مع أنظمة تسيير الموارد البشرية.

6.5. أدوات إدارة المسارات المهنية :

يختلف الباحثين حول تقسيم أدوات المسارات المهنية، إذ يقسمها "Moulette et Roques" إلى أدوات استراتيجية وأخرى عملية كما يلي :

- الأدوات الاستراتيجية Stratégiques : مرصد المهن، مجلة المستخدمين People review، توجه المسارات المهنية Career path، مخطط الاستخلاف أو التعاقب الوظيفي Plan de succession؛

- الأدوات العملية Opérationnels : مقابلة التقييم، ميثاق الحركة الداخلية Charte de mobilité interne، أسلاك مخصصة للحركة Antennes dédiées à la mobilité، الاتصال، إعادة التصنيف الخارجي Outplacement، أيام لأبواب مفتوحة داخليا Journées portes ouvertes internes.

ويقسمها كذلك "J.L Cerdin" في كتابه « Gérer les carrières » كما يلي :

- أدوات متابعة تطور العمال من طرف المنظمة : مراكز التقييم Assessment centers، المقابلة

السنوية للتقييم، تقييم 360 درجة، لجان المسارات المهنية Comités de carrière، مجلة الإمكانات La revue des potentiels، الهيكل التنظيمي التوقعي L'organigramme prévisionnel، لجان المهن Comités métiers، المشتلة

pépinières، مرصد المهن، نظام الرعاية Système de mentor، متابعة المسارات المهنية Suivi des carrières.

- أدوات مرافقة مشاريع العمال : المقابلات المهنية (مقابلات المسارات المهنية)، بطاقات المهن، موازنة

الكفاءات، إعادة التصنيف الخارجي، التكوين باختلاف أنواعه، توجيه المسارات المهنية.

7.5. التسيير المشترك لإدارة المسارات المهنية :

تقوم هذه المقاربة (Cogestion des carrières) على تشارك كل من العامل والمنظمة من أجل إيجاد أفضل الحلول لكل الشركاء الفاعلين (Cerdin, 2015, p20)، إذ يحاول محترفي الموارد البشرية تقديم مختلف المناهج للأفراد التي تسمح لهم بإطلاق العنان للعناصر التي تمكنهم من التنبؤ بمستقبلهم المهني، فالاستشراف الخاص يعتبر كأداة يستخدمها الفرد من أجل توقع تطورات مع الأخذ بعين الاعتبار تطور مهنته الحالية، ليكون الفرد بذلك أكثر انسجاماً بين تطلعاته (رغباته) ومساهماته في المنظمة. (Peretti, 2016, p89)

يرى "J.L Cerdin" بأن مناهج التسيير المشترك للمسارات المهنية يجب أن تهدف إلى التوفيق بين قواعد اللعبة La règle du JEU (احتياجات المنظمة) وقواعد الأنا La règle du JE (رغبات الفرد)، فمن خلال هذه الأخيرة يستطيع

جميع المتعاونين التحكم في رأسمال المسارات المهنية Capitale carrière لتتشكل بذلك مسارات مهنية ذكية Carrières intelligentes تقوم على أساس ثلاثة أبعاد حسب "Parker et al, 2009" :

- معرفة لماذا Le savoir pourquoi : التحفيزات الشخصية كالقيم، الفوائد والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة؛
- معرفة مع من Le savoir avec qui : رأس المال الاجتماعي أي العلاقات الشخصية في العمل وخارجه؛
- معرفة كيف Le savoir comment : الكفاءات والخبرات التي يجب تقديمها.

8.5. شروط نجاح المسارات المهنية :

يمكن تعريف نجاح المسارات المهنية La réussite de carrière على أنه مجموع الإنجازات أو النتائج المتعلقة بالعمل والمرغوب فيها في مراحل مختلفة من الخبرات المهنية، إذ يعتبر بمثابة مفهوم متعدد الأبعاد من خلال: (Cerdin, 2015, p40)

- نجاح المسار المهني الموضوعي (الخارجي) : وهو متعلق بخصائص موضوعية تخص المنظمة.
 - نجاح المسار المهني الذاتي (الداخلي) : وهو متعلق بالطموحات الشخصية للفرد.
- إذ يضع "Cerdin" نموذجاً للحالات الأربعة التي توضح العلاقة بين المسارات المهنية الداخلية والخارجية كما يلي :
- شكل 2-12 : نجاح المسارات الداخلية والخارجية.

طموحات شخصية Règle du JE

	+	-
+ طموحات اجتماعية Règle du JEU	مثالي	ممتثل
-	حر	هامشي

المصدر: (Cerdin, 2015, p41)

يمكن أن تتوافق المسارات المهنية الداخلية مع الخارجية في حالة المثالية Idéal، والعكس تماماً يمكن أن يكون الفرد في وضعية هامشية Marginal سواء عن نفسه أو بيئته (لا نجاح موضوعي ولا فردي)، أما الحالة الثالثة فهي تمثل وضعية الحر Libre أين تميل إلى المعايير الشخصية، وأخيراً وضعية الممتثل Conformiste أين يعطي الفرد أهمية كبيرة للمعايير الموضوعية ويهمل طموحاته الشخصية.

تتلخص أهم شروط نجاح المسار المهني في إلزامية بأن لا يكون مخططه كإجراء مجمد Figée، بل يجب أن يتطور باستمرار عن طريق تحديثه كل ستة أشهر على الأقل وأثناء أي تغيير في الهيكل التنظيمي، كما يجب أن يركز بصفة خاصة على الوظائف الضرورية وكذا الموارد البشرية ذات القدرات والامكانيات العالية Haut potentiel، إضافة إلى أنها يجب أن تكون متناسقة مع نتائج تقييم الأداء، كما لا يجب أن يجبر هذا الإجراء شغل المناصب العليا عن طريق الترقية الداخلية ألياً فقط بل الاستعانة بالمصادر الخارجية كذلك (Martory, Crozet, 2016, p89).

9.5. معايير نجاح المسارات المهنية :

يمكن قياس نجاح المسارات المهنية من خلال عدة معايير مختلفة، إذ تعتبر كل من الترقية وزيادة الأجور كمعايير موضوعية، أما الرضا عن المسار المهني كالمعيار ذاتي، إذ يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

1.9.5. معايير نجاح المسارات الموضوعية : إن المسار المهني الموضوعي يعتبر الإنجازات الملاحظة كالتقدم في الأجر والترقيات المتحصل عليها من طرف الفرد في منظمة واحدة أو عدة منظمات كمعايير تقليدية، إذ يرى كل من "Nicholson et De Waal-Andrews" بأن النجاح الموضوعي للمسارات المهنية يمكن قياسه انطلاقاً من ستة معايير: المكانة Statut والصف Rang أي التموقع الهرمي، النجاح المادي (الثروة، الممتلكات، القدرة على الربح)، السمعة الاجتماعية والهيبة والتأثير، المعارف والكفاءات والصدقات، الروابط مع مختلف الشبكات وأخيراً الصحة والرفاهية.

2.9.5. معايير نجاح المسارات الذاتية : يشير نجاح المسار الذاتي إلى التقييم الذاتي لنجاح حياتهم المهنية، إذ يتعلق بصفة أساسية إلى معايير مرتبطة بتطلعات (طموحات) الأفراد ومقارنتها بالآخرين وكذا مختلف القيود المواجهة كعدم الحصول على فرص للتقدم الوظيفي، لذا فإن المؤشر الذاتي الأول على نجاح المسار المهني هو رضا الفرد على مساره، حيث يرى "Nicholson et De Waal-Andrews" بأن النجاح الذاتي للمسار المهني يمكن قياسه من خلال ستة معايير: الفخر بالإنجاز، الرضا أو الارتياح الجوهري داخل العمل، الثقة في النفس، الاشتراك في العمل، العلاقات المزدهرة وأخيراً الرضا المعنوي. (Cerdin, 2015, p42)

6. وظيفة التأجير:

إن مساهمة الموارد البشرية في إنجاز مختلف نشاطات المنظمة لا بد لها من مقابل، إذ تتمثل المهمة الأساسية لشاغل إدارة الموارد البشرية هي ضمان دفع أجر كل فرد، فإذا لم تتم هذه المهمة بالشكل المناسب والمرضي فإن كل الوظائف الأخرى لهذه الإدارة ستصاب بالخلل وذلك ما ينعكس على أداء المنظمة ككل، ذلك ما يحتم على إدارة الموارد البشرية اتباع أنظمة فعالة للأجور قائمة على أساس العدالة، وهذا ما يثير عدة تساؤلات:

- على أي أساس يتم دفع الأجر (الوظيفة، الفرد، الأداء ...) ؟
- كيف يجب أن ندفع هذا الأجر؟
- ما هي الجوانب الواجب مراعاتها عند تحديد الأجور؟

1.6. المفاهيم المرتبطة بوظيفة التأجير:

قبل التطرق إلى أساسيات وظيفة التأجير لا بد من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالوظيفة، نلخصها كما يلي:

- الأجر: هو المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع منظمة ما، مقابل تقديمه لقوة عمل (Ferrary, 2014, 185)، إذ تعبر وظيفة التأجير عن جميع عناصر التعويضات والمكافآت Réttribution النقدية En espèce والعينية En nature التي يدفعها أصحاب العمل لموظفيهم كمقابل عن العمل المنجز. (Soulez, 2015, p40)

- نظام الأجور: هو مجموعة القواعد التي تسمح بتحديد مختلف مكونات الأجر الإجمالي لكل عامل ولكل صنف. (بيريتي وآخرون، 2015، 330)

- سياسة الأجور: تشمل مجموعة الترتيبات الخاصة بالتعويضات والمكافآت في منظمة ما، وتمثل قيمة نقدية للعاملين. (Guerrero, 2014, p140)

- الكتلة الأجرية: هي المبلغ الكلي للأجور المباشرة وغير المباشرة المخصص من طرف المنظمات أو الدولة للعاملين في مدة معينة عادة ما تكون سنة واحدة. (Sekiou et autres, 2001, p160)

2.6. وظيفة التأجير في قلب علاقة العمل:

تعتبر وظيفة التأجير في مركز الرهانات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى أنها موضوع اهتمام الفرد الرئيسي طيلة حياته المهنية، ذلك ما يكسب الأجر أهمية كبيرة فهو بمثابة قلب العلاقة بين رب العمل والفرد العامل على اعتبار أنه يمثل الجزء الصريح La part explicite لهذه العلاقة، إضافة إلى كونه يعبر عن الثنائي "المساهمة/المكافأة" الذي يمثل أساس علاقة العمل في المنظمة (Benchemam, Galindo, 2015, p93). فالأفراد يبيعون قوة عملهم نظير تعويض مكافئ لذلك العمل، كما أن العلاقة الأجرية ليست محدودة فقط في العلاقة الاقتصادية بين الفرد ورب العمل، بل تحديد الأجور هو نتاج لاقتران مجموعة من الميكانيزمات على المستوى الفردي، التنظيمي والاجتماعي (الدولة، النقابات العمالية، الإعلام والرأي العام). (بن حامد، 2016، ص75)

3.6. مكونات الأجر:

اقترح "G.Donnadieu" نموذج لهرم الأجر يجمع بين مختلف مكونات الأجر، ثم قام "J.M Peretti" بتعديله وتكييفه حسب المتغيرات الحالية، نوضحه في الشكل التالي :

شكل 2-13 : هرم الأجر

التأجير المباشر	أجر المؤهلات	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر الأساسي - مكمل الأجر الفردي
	أجر الأداء	<ul style="list-style-type: none"> - أجر فردي متغير: مكافآت، علاوات... الخ - أجر جماعي متغير: منح، مكافآت ... الخ - قسط ثابت - قسط متغير
تشارك الأرباح (فورية أو متأخرة)		
<ul style="list-style-type: none"> - مكافآت تحفيزية متعلقة بالنتائج، بالإنتاجية، بالأهداف - مخطط المنظمة للتوفير PEE، مشاركات مالية، أسهم متعلقة باستثمار جزء من الأجر-Stock options وأخرى مجانية، مساهمات الأفراد... الخ 		
الأجهزة النظامية أو الاختيارية (غالباً ما تكون عينية)		
<ul style="list-style-type: none"> - مكافآت عينية كالهدايا والرحلات - سيارة المنظمة - معاش التقاعد - العضوية في جمعية مهنية - - مصاريف التمثيل Frais de représentation - مصاريف التنقل - السكن الوظيفي - كمبيوتر شخصي - اشتراك الأنترنت... الخ 		
الأجهزة القانونية (أحياناً ما تكون عينية)		
<ul style="list-style-type: none"> - خصومات على شراء منتجات الشركة - استشارات قانونية ومالية - معاش التقاعد - منح دراسية للأولاد - التأمين على الحياة، المشاركة في الودجات - سكن التقاعد - أوسمة العمل - التأمين على الأخطار - التأمين الصحي - مساعدات عائلية أو خاصة بالنقل - فروض المنظمة - العضوية في نادي رياضي أو ثقافي ... الخ 		

التأجير العمالي

المصدر: (Peretti, 2016, p112)

من خلال الشكل 2-13 يتبين بأن إدارة الموارد البشرية عند تصميمها لنظام الأجر تجمع بين عدة مكونات تختلف من فرد إلى آخر في العدد والنوع، إذ يمكن التمييز بينها باختصار كالتالي :

- مكونات ثابتة ومكونات متغيرة، هذه الأخيرة تتعلق بمدى العمل والنتائج الفردية أو الجماعية؛
- مكونات جماعية وفردية، هذه الأخيرة تتعلق بالوضعية العائلية، النتائج أو الأداء الفردي؛
- مكونات فورية ومتأخرة، هذه الأخيرة تكون على المدى القصير، المتوسط أو البعيد؛
- مكونات نقدية وأخرى عينية، هذه الأخيرة قد تشمل الهاتف الشخصي وسيارة العمل.. الخ؛
- مكونات جوهرية Intrinsèques وأخرى رمزية Symboliques، هذه الأخيرة قد تكون مثلاً ميداليات العمل ... الخ

4.6. أهمية وظيفة التأجير وأهدافها :

يكتسي موضوع التأجير بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والسيكولوجية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، إذ تعتبر الأجور أولى غايات الأفراد إضافة إلى أنها المحرك الأساسي للعجلة الاقتصادية، ذلك ما يستوجب على إدارات الموارد البشرية تصميم وإعداد أنظمة أجرية فعالة تحقق تطلعات الأفراد من العدالة والشفافية وتنمي ولائهم من جهة، وترفع من أداء المنظمة ككل من جهة أخرى.

كما تنبع أهمية وظيفة التأجير من حاجة المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إلى وضع نظام أجور هدفه الأساسي هو خلق الشعور بالاعتراف والعدالة في المنظمة للأفراد الحاليين والمحتملين في المستقبل، إضافة إلى أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء أكانت أساسية مرتبطة بمعيشته أو لشعوره بالأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل فيها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته. (ماهر، 2007، ص285)

تسعى إدارة الموارد البشرية من وراء اتباع سياسة الأجور إلى تحقيق الموازنة بين تكلفة الأجور المدفوعة، وتحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات الأفراد العاملين، إضافة إلى توفير مستويات أجور محفزة بغرض المحافظة على الكفاءات الداخلية، وكذا ربط الأجر من جهة بالفائدة العائدة على المنظمة ومن جهة أخرى بالجهد المبذول من طرف أفرادها (بن حامد، 2016، ص73)، والجدول التالي يلخص أهداف مكونات الأجر:

جدول 2-9 : أهداف مكونات الأجور

المكونات	أهدافها
الأجر القاعدي، زيادات عامة	عدالة داخلية، القدرة التنافسية مقارنة بالسوق
علاوات، منح فردية، مزايا عينية	الاعتراف بالأداء الفردي، تحفيز فردي
علاوات جماعية	تحفيز فرق العمل
أرباح، مساهمات، مخططات الادخار	الشعور بالانتماء للمنظمة، الولاء
Stock-options، مساهمات، منح	المشاركة في أداء المنظمة

المصدر: (Benchemam, Galindo, 2015, p103)

يمكن القول من خلال ما سبق، بأن نظام الأجر يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التوازن بين تلبية متطلبات الأفراد وقدرة المنظمة على الدفع « La capacité de payer »، إضافة إلى جذب الموارد البشرية ذوي الكفاءات العالية والحفاظ على أفضلها أداء Les RH performantes من خلال عرض أجور هي الأفضل في سوق العمل وقابلة للمقارنة Comparable، وكذا منع التمييز Prévenir la discrimination عن طريق احترام العدالة الداخلية والخارجية، الفردية والجماعية بغرض القضاء على ظاهرة عدم الرضا في العمل، وتهدف كذلك إلى تحفيز الموارد البشرية من خلال تصميم هيكل تأجير مصمم لإنشاء آلية تعويض في شكل مكافآت و/أو حوافز موجهة للأفراد الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة، وأخيرا احترام توافق الأجر مع المتطلبات التشريعية La législation التي تضعها الدولة وكذا العقود الموقعة مع نقابات العمال وغيرها من الهيئات المعنية كاحترام الحد الأدنى للأجور مثلا مع احترام الترشيح أو العقلنة في تكاليف المنظمة. (Lemrini et ziani, 2015)

5.6. أهم العوامل المؤثرة في اختيار سياسة الأجور :

إن نظام الأجور مهما كان نوعه ومهما كان نوع وحجم المنظمة المطبق فيها هذا النظام لا يأتي من العدم أو يتم إعداده بصفة اعتباطية، بل هناك العديد من العوامل المؤثرة فيه، هذه الأخيرة يقسمها العديد من الباحثين لا سيما : "أحمد ماهر، L.Lethielleux" وغيرهما إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية كما يلي :

1.5.6. العوامل الخارجية : هي التي تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة وعن حدودها الجغرافية، نلخصها كما يلي:

- السوق المالي : يتأثر نظام الأجور في المنظمات بصفة خاصة بسبب الإشارات المرسله إلى مقدمي رؤوس الأموال وكذا منطلق حوكمة المنظمات الذي يؤثر مباشرة على الوضعية المالية، إضافة إلى أن أشكال الأجور الموجهة لكبار المسيرين سوف تعود بالنفع على جميع أفراد المنظمة بسبب التغيرات المستمرة لشبكات الأجور.

- سوق السلع والخدمات : فالمنظمات التي تتبع استراتيجية تخفيض التكاليف حتما يتميز نظام أجرها بضعف أجرها القاعدي وكذا ضعف المزايا الاجتماعية فيه مقارنة بمعدل السوق. (Lethielleux, 2017, p89)

- سوق العمل : إن وضعيتي البطالة المقنعة Sous-emploi والتوظيف الكامل Plein-emploi لهما أثارا مباشرة على سياسات الأجور في المنظمات، ففي فترة البطالة المقنعة يكون الهدف هو جذب الكفاءات الضرورية التي تحتاجها المنظمة، أما في فترة التوظيف الكامل فإن عرض العمل يصبح قليلا ورهان الأجور يزداد، من هذا المنطلق يتوجب على مديري الموارد البشرية التوجه نحو عقلنة الوظائف الممارسة في إطار المنافسة، فالوضعية إذن هي أكثر تعقيدا للتسيير في مقابل الحفاظ على العدالة الداخلية بين الأفراد من أجل تجنب المزايدة (Lethielleux, Surenchère, 2017, p89)، وفي نفس السياق نجد بأن عرض الأيدي العاملة والطلب عليها كان ولا يزال -إلى حد ما- أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور خاصة في بعض المهن الخاصة، فقبل تدخل الدول في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح المتعلقة بموضوع الأجور وكذا ظهور النقابات العمالية وزيادة نفوذها، كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، فعندما يكون عرضها كبيرا والطلب عليها قليل تكون الأجور منخفضة وإذا كان عرضها قليلا والطلب كبير تكون الأجور مرتفعة (ماهر، 2009، ص62)، أما الآن نجد بأن هذا الأثر (العرض والطلب) تناقصت حدته نوعا ما وانحصر على بعض المهن والكفاءات التي بها ندرة وذلك ما يتطلب زيادة الطلب على نوعية معينة من الموارد البشرية وهذا ما يعني ارتفاع أجورهم خاصة في شقها المتغير (التعويضات والمكافآت النقدية والعينية) والتي من شأنها أن تجذب أفضل الكفاءات إلى المنظمة، لذا فإن هذا العامل الخارجي (سوق العمل) لا يسمح للمنظمات باتباع سياسة أجرية متماسكة Cohérente وفريدة من نوعها Unique. (Lemrini et ziani, 2015)

- الإطار القانوني : تعتبر الدولة من الأطراف والعوامل البالغة التأثير على سياسة الأجور في المنظمات، إذ أن هذه الأخيرة ليس لها الحرية في هندسة سياسة أجور خاصة بها دون التقيد بالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالأجور وعلاقات العمل والتي يمثلها قانون العمل Le droit du travail، هذا الأخير جاء ليؤطر كل من التسيير والاقتصاد، وذلك ما يستوجب أن يكون معروفا être connu من طرف الفرد والمنظمة (Lemrini et ziani, 2015)، إذ نجد بأن الدول تفرض الأجر الأدنى المضمون وتشجع سياسات ضريبية محفزة وأحيانا أخرى مثبثة للمنظمات، تؤثر

بشكل مباشر على أجور العاملين وعلى فوائد الجزء المخصص لهم من فوائد، وكذا فرض ضرائب على الأسهم والسندات، اقتطاعات اجتماعية، إعانات (بن حامد، 2016، ص82)، إضافة إلى قوانين تفرض المساواة بين أجور العاملين في شقها الثابت داخل نفس الوظيفة بغض النظر عن الجنس أو الجنسية أو العرق أو السن ما عدا الأداء، وكذا قوانين التأمينات الاجتماعية لحماية الأفراد من المرض والشيخوخة عن طريق استقطاع نسبة معينة من الأجور على أن يضيف رب العمل (المنظمة) نسبة أخرى مماثلة أو أكبر منها، قوانين التعويض المادي في حالة إصابة العامل أثناء العمل.. الخ (ماهر، 2009، ص60).

-الهيئات النقابية : تعتبر هذه الهيئات من أهم العوامل التي تؤثر في سياسات الأجور كونها تشكل طرفا قويا في أية مفاوضات مع المنظمة والحكومات لتحديد الأجور المناسبة للموارد البشرية ومختلف التعويضات الأخرى، حيث تؤكد الفقرة 13 لمؤتمر العمل الدولي في دورته الـ 96 سنة 2007 على فعالية دور النقابات في زيادة حصة القيمة المضافة التي تعود إلى الأجور، وكذا في الربط بين الأجور وإنتاجية العمل خاصة خلال فترة الأزمات، إلا أن هذه التغطية بدأت تتراجع في بعض الأوساط وذلك ما يدعو للقلق. (مكتب العمل الدولي، 2011، ص12)

إن النشاط النقابي يؤثر إيجابيا وبشكل كبير على الأجور، كونه يساهم في المحافظة على مستوى الأجور خلال فترة الركود *Période de récession* عن طريق التفاوض الجماعي *La négociation collective* مع إدارات الموارد البشرية في المنظمات، وذلك ما يوسع الفجوة في الأجور بين الأفراد النقابيين *Les salariés syndiqués* وغير النقابيين *Non syndiqués*، أما في فترة التضخم *Période d'inflation* تنقص هذه الفجوة كون أن أرباب العمل لا يستطيعون منح تسويات الأجور في ضوء الزيادة العامة في التكاليف (Lemrini et ziani, 2015)، إلا أن "أحمد ماهر" يرى كذلك بأن دور النقابات وتأثيرها بدأ يتقلص في التأثير على المنظمات وإدارات مواردها البشرية وذلك لعدة أسباب أهمها زيادة وعي بعض المنظمات التي تهتم بمواردها البشرية ورعايتها لمصالحهم وذلك ما قلل لجوؤهم إلى النقابات، إضافة إلى إصدار الحكومات التشريعية لكثير من القوانين المنظمة للأجور (ماهر، 2009، ص63).

- وسائل الإعلام : إن التغطية الإعلامية لممارسات الأجور من شأنها تحريك الرأي العام بشكل سريع باعتبار الأجر أهم هدف بالنسبة للمورد البشري في المنظمات، لتصبح بذلك نقاشات اجتماعية تقود الرأي العام لتغيير القوانين المتعلقة بالسياسات الأجرية للمنظمات كالححد من زيادة الأجور المرتفعة للمسيرين أو ضعف الأجور لبعض المهن ... الخ (بن حامد، 2016، ص82).

2.5.6. العوامل الداخلية : تمثلها القوى الموجودة داخل المنظمة والتي لهذه الأخيرة دور أساسي في تشكيلها :

- ثقافة المنظمة : تعكس ثقافة المنظمة كل من الرموز، اللغة، الإيديولوجية، الطقوس *Les rituels*، الأساطير *Les mythes* الممكن إدراكها في المنظمات، إضافة إلى أن سياسات الأجور التي أصبحت أسلوب أو نمط للاعتراف *Mode de reconnaissance*، وبالتالي عنصر جد مهم في ثقافة المنظمة، ذلك ما يسمح لهذه الأخيرة بتحديد سياسة الأجور في المنظمات. (Lethielleux, 2017, p89)

- تنظيم العمل : انطلاقا من عدة دراسات، تبين بأن تصميم العمل له تأثير حاسم في خيارات إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسات التي تعتمد على فرق العمل أو الأساليب التشاركية في أنشطتها تكون أكثر ميلا لاتباع سياسات أجور جماعية، وذلك ما يفسر صعوبة فصل العمل الفردي عن العمل الجماعي.

- الجودة : إن المنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة في ممارساتها، نجد بأن الأجور تعتمد فيها على ثلاث وظائف: توجيه السلوكيات المطلوبة، خلق ثقافة الجودة وأخيرا نقل صورة خارجية عن أهمية كسب رضا الزبائن، إذ يتم اختيار سياسة الأجور بهدف تعزيز المسار المتعلق بـ "الزبون"، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتوجب على هذه المنظمات وضع نظام خاص بالحوافز لتعزيز الجهد الجماعي وكذا الجهد الفردي.

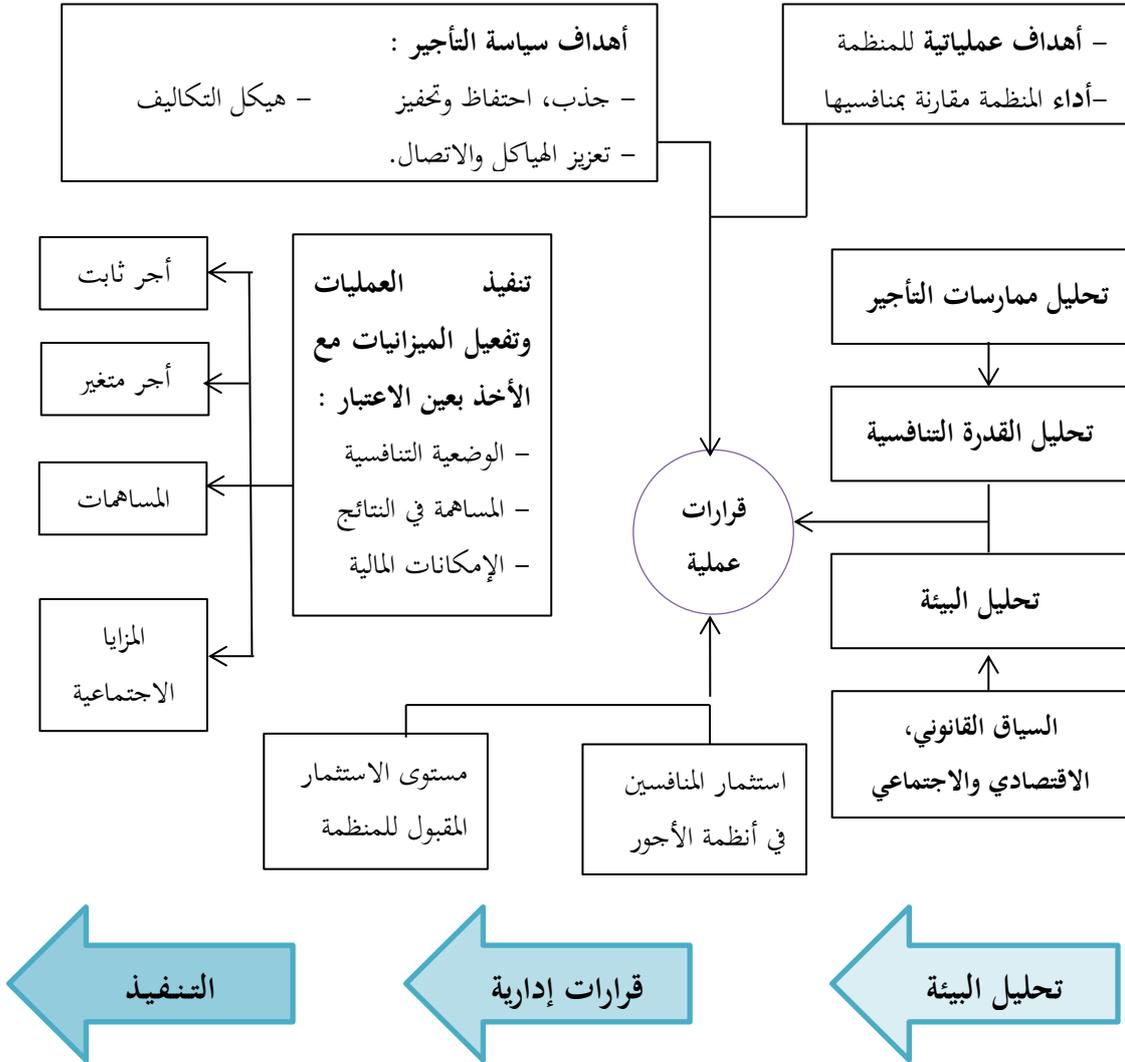
- أثر المسيرين : إن ظهور المنظمات الكبيرة جدا أدى إلى بروز المسيرين كفئة مهنية خاصة ومميزة باعتبارها الحد الفاصل بين المساهمين والعمال. فمديري المنظمات، الأجراء غير المساهمين، المعينون من قبل المساهمين وأصحاب المصالح يحاولون دائما الحصول على بعضا من القيمة المضافة التي تم إنشاؤها على حساب المساهمين والأفراد العاملين، ذلك التباين في المعلومات الذي يستفيد منه المسيرون دائما يخلق إشكالية استكشفت من طرف نظرية الوكالة La théorie d'agence، هذه الأخيرة تبحث عن الفعالية والكفاءة في التسيير من خلال ميكانيزمات لأجور تحفيزية ومتجانسة مع درجة عالية من التفويض وإجراءات مراقبة وتقييم متطورة إلى حد ما assez sophistiquées (Juban, Boissin, Charmettant et Renou, 2015). ذلك ما أعطى للمسيرين السلطة في التأثير على السياسة المالية والأجورية في المنظمة، فالأولى من خلال إقناع المساهمين مثلا على شراء أو طرح مجموعة من أسهم المنظمة في السوق، والثانية من خلال تطبيق سلطتهم في رفع أو تخفيض أجور العاملين (بن حامد، 2016، ص81).

- العامل التاريخي : يتعلق هذا العامل بممارسات المنظمة السابقة والخاصة بوظيفة التأجير، إذ أن أي حق يكتسبه الفرد بعد أكثر من ثلاثة سنوات في منظمته يصبح أصلا Un acquis من الأصول التنظيمية لكل ما يتعلق بالأفراد في المنظمة، فلا شيء يمكن أن يثبط تحفيز Démotiver الأفراد العاملين أكثر من أن يرون رب العمل وهو بصدد سحب بعض المزايا المكتسبة منذ سنوات عديدة، إذ يجب على المنظمة وإدارة الموارد البشرية على الخصوص أخذ الحذر الشديد من رد فعل الأفراد عند سحب أي عنصر من مكونات الأجر حتى ولو كان ثانويا، فقد ينجر عن ذلك إضرابات عن العمل غير منقطعة وذلك ما يكلف المنظمة غالبا جراء توقفها عن النشاط. (Lemrini et ziani, 2015)

- الإطار الاستراتيجي للمنظمة : يتعلق هذا العامل بخيارات المنظمة على المدى الطويل، إذ أن الاختيار بين المردود على المدى البعيد والقصير سيكون له الأثر المباشر على نظام الأجور بالمنظمة، فالاختيار الأول يحتم على المنظمة دفع أجور مرضية على الأقل لأفرادها من أجل الحفاظ عليهم، نفس الشيء ينطبق كذلك على الاختيار بين استراتيجية التوسع Stratégie d'expansion واستراتيجية الحفاظ على المعارف المكتسبة Stratégie de conservation des acquis (Lemrini et ziani, 2015)، لذا يمكن القول بأن التحركات الاستراتيجية للمنظمات تؤثر وبشكل كبير على أنظمة الأجور والتعويضات فيها.

يمكن القول ومن خلال كل ما سبق بأنه ورغم كل المعوقات والقيود القانونية والنقابية والاقتصادية والتاريخية... إلخ إلا أنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية هندسة استراتيجية تأجير الموارد البشرية بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وقدراتها المالية، والشكل التالي يوضح كيفية هندسة سياسات الأجور في المنظمات :

شكل 2-14 : هندسة سياسة الأجور



المصدر: (Lethielleux, 2017, p91)

6.6. البعد الاستراتيجي لسياسات الأجور :

تتوازن سياسة الأجور من خلال أربعة ركائز أساسية، يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

شكل 2-15 : توازن سياسة الأجور



المصدر: (Nicolas, 2014, p73)

إن سياسة الأجور هي نتيجة البحث المستمر لإدارة الموارد البشرية عن التوازن في المنظمة من خلال ما يلي :

1.6.6. التوازن الاقتصادي : يعتبر الاهتمام بالبعد الاقتصادي لسياسة الأجور بمثابة الخطوة الأولى لإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق التوازن، ففي منطق تسويق الموارد البشرية مثلاً يمكن ملاحظة مختلف نتائجه من خلال جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم في سياسة الأجر المنخفض، المرتفع أو في نفس المستوى بالمقارنة مع السوق، كما أن الكفاءات الأكثر قيمة في المنظمة Les plus précieuses تتطلب جهد خاص من إدارة الموارد البشرية فيما يخص الأجر، غير أن ذلك قد يكون على حساب الموارد المخصصة للمجالات الأخرى الخاصة بالموارد البشرية (التكوين، شروط العمل ... الخ).

2.6.6. التوازن الاجتماعي : في خطوة أخرى لإدارة الموارد البشرية، تهتم هذه الأخيرة بالعديد من الجوانب الاجتماعية قبل تطبيق سياسة الأجور في المنظمة : (Nicolas, 2014, p72)

- التحفيز : فالعلاقة بين التآجير والتحفيز تثير العديد من الأسئلة منذ وقت طويل أهمها : هل الأجر يزيد من تحفيز الفرد ؟ إذا كان نعم، بأي الطرق ؟ إذا كان لا، فما هي عوامل التحفيز ؟
- الثقافة : يمكن أن تكون ثقافة المنظمة بمثابة فرصة يتوجب على إدارة الموارد البشرية استغلالها، فهل يمكن للفرد التخلي عن هذه الميزة العينية كممارسة في المنظمة منذ عقود ؟
- العرضية الإدارية La latitude managériale : إذ أن الأجر يطرح إشكالية المسؤولية المشتركة في تسيير الموارد البشرية، فما هي السلطة الممنوحة للمديرين في الميدان؟ وما هو هامش التصرف الممنوح لهم Leur marge de manœuvre ؟

- الشعور بالعدالة التنظيمية : إذ أن كل سياسة أجر لها تأثير مباشر على إحساس الفرد بالعدالة داخل منظمته، فهل هذه السياسة هي عادلة؟ وهل تساهم في إحداث التضامن الجماعي ؟

3.6.6. التوازن المالي : يعتبر تحديد الأجور وتطورها في مركز صراعات توزيع الثروة في المنظمة، والتي يمكن أن تعارض موردي مختلف عوامل الإنتاج (رؤوس الأموال والموارد البشرية)، لذا فإن سياسة الأجور تؤثر بشكل حاسم De manière décisive على التوازن المالي للمنظمة. (Soulez, 2017, p122)

4.6.6. المسؤولية القانونية : يعتبر التأطير القانوني للأجور البعد الأساسي الأخير في توازن سياسة أجور أي منظمة، إذ أن المسؤولية القانونية للأجور تواجهها عدة قيود أهمها ضرورة احترام الحد الأدنى للأجور SMIC.

7.6. مشاكل ورهانات وظيفة التآجير:

تتعدد المشاكل المتعلقة بأنظمة الأجور والتعويضات في المنظمات وتختلف باختلاف نوع السياسة الأجرية المطبقة في المنظمة، إذ يحدد "أحمد ماهر" في كتابه "نظم الأجور والتعويضات" 27 مشكلة يمكن أن تواجهها وظيفة التآجير، غير أن أهمها تتلخص في إمكانية أن يكون الأجر أقل من قيمة الوظيفة أو أعلى منها، أو أن يكون أقل مقارنة بما هو موجود في السوق أو أعلى، أو أن يكون هذا الأجر لا يكفي لمواجهة أعباء الحياة، إذ أن تكاليف المعيشة (الأسعار) ترتفع وهو لا يزيد، إضافة إلى احتساب العلاوات على أساس الأقدمية فقط، أو أن يكون معقدا وصعب الفهم من طرف العاملين، وكذا عدم المراجعة الدورية لنظام الأجور في المنظمة إذ يمكن أن تمر سنوات دون أن يطرأ تغيير عليه، أو أن تكون طريقة تقييم أداء الأفراد شكلية وغير مناسبة، وأخيرا غياب البعد الاستراتيجي للأجور من خلال عدم ربط هذه الأخيرة بأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. (ماهر، 2009، ص 37-38).

أما فيما يخص رهانات وظيفة التآجير يمكن تلخيصها في وجوب التحكم الجيد في الأجور العامة من أجل تقييم جميع مكونات الأجر، وبالنسبة للسياسات الأجرية يجب العمل على تفريد الأجور أكثر فأكثر L'individualisation، إضافة إلى تطوير الأجور المتغيرة La rémunération variable وكذا تطوير أجهزة التشارك في الأرباح كمخطط توفير المنظمة PEE ومساهمات الأفراد والاستثمار في جزء من الأجر... الخ، وأخيرا البحث عن طريقة تواصل أكثر فعالية لكل ما يخص سياسة أجور المنظمة. (Falcimagne, 2015, p09)

7. وظيفة إدارة وقت العمل :

انطلاقاً من قول "P.Drucker" بأن : "الوقت هو مورد نادر، فإن لم تقم بإدارته فلا يمكنك إدارة أي شيء" (دحاك، 2017) يمكن القول بأن الوقت هو أهم مورد بالنسبة للفرد والمنظمة معا باعتباره مورداً ثميناً غير قابل للتجديد أو التخزين أو الادخار، الشراء أو البيع... الخ، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية العمل على حسن إدارته واستغلاله جيداً، ذلك أنه -على حد قول راشد (2005)- : "هو أنفس ما يملك الفرد لأنه وعاء لكل عمل". (عجيلات، 2017)

1.7. أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وقت العمل :

- الوقت : بالرغم من صعوبة تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت، إلا أنه يمكن القول بأن هذا الأخير هو ثروة فريدة ووسيلة لقياس الحياة، إذ يعبر عنه بصيغة الماضي، الحاضر والمستقبل، لذلك فهو وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات. (تقرنيت، زعزع، 2017)

- مدة العمل : تمثل مدة العمل الوقت الذي يقوم فيه الفرد بأداء عمل مأجور عليه داخل منظمة ما، والذي غالباً ما يكون في حدود الـ 35 ساعة أسبوعياً في جميع المنظمات ومهما كان عدد أفرادها، إذ يمكن أن يصل إلى 44 أو 48 ساعة في الأسبوع مع اعتبار هذه الزيادة كساعات إضافية Des heures supplémentaires يتم الاتفاق عليها بين رب العمل L'employeur والأفراد العاملين. (Herrbach, 2009, p199)

- إدارة الوقت : إن العبارة الإنجليزية "Time Management" هي عبارة غير دقيقة في التسمية، لكون المدير بصفة عامة أو مدير الموارد البشرية بصفة خاصة لا يستطيع إدارة وقته، بل يستطيع فقط الإدارة حسب الوقت، ولا يستطيع التحكم على كم من الوقت عنده، ولكن يستطيع فقط التحكم في كيفية استعماله، فهو لا يستطيع التحكم بالوقت ذاته، بل بما يقوم من خلاله، وحتى ترجمة هذه العبارة باللغة الفرنسية هي La gestion de son emploi du temps وليست "La gestion du temps" (دحاك، 2017)، إذ يعرف "العجبي" إدارة وقت العمل بأنها : إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتوفرة بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تتضمن هذه العملية معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. (لونيس، جغبوب، 2013)

2.7. أهمية إدارة وقت العمل بالنسبة للعملية الإدارية :

تمكن عملية إدارة وقت العمل من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت، بمعنى الاستفادة المثلى منه، وبالتالي تساعد هذه العملية على التحديد الجيد والفعال والواضح للاختصاصات، إلى جانب الإدراك بالمسؤولية الإيجابية اتجاه المنظمة، إضافة إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية، وكذا تحسين الأداء العام (تقرنيت، زعزع، 2017)، كما أن إدارة الوقت تساعد شاغل وظيفة الموارد البشرية على تحديد الأهداف وأولويات عمله وكسب عادة الانضباط وكذا التكيف مع ضغوط العمل، ذلك أن عدم الاهتمام بالوقت يؤدي إلى نقص فعاليته وزيادة درجة قلقه. (دحاك، 2017)

3.7. دور مدير الموارد البشرية في تنظيم وقت العمل :

في إطار عمل شاغل وظيفة الموارد البشرية، يتوجب على هذا الأخير معرفة أفضل الطرق الممكنة لتكييف ساعات عمل جميع الأفراد باختلاف عقودهم مع احتياجات المنظمة من خلال ما يلي :- (Do Marcolino, 2014, p71-103)

1.3.7. تحديد ساعات العمل : إذ أن تخطيط وتسيير ساعات العمل يتم تحت تأطير قواعد الاتفاقيات الجماعية الخاصة بكل قطاع نشاط، ومن ثم تقع مسؤولية مراقبتها أيضا على شاغلي وظيفة الموارد البشرية وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يعمل الوقت المحدد في عقد عمله دون تجاوز ذلك مما قد يؤثر على رفاهيته وحياته الشخصية.

2.3.7. تكييف ساعات العمل مع احتياجات المنظمة : ففي ظل الهامش الكلاسيكي لساعات العمل "7-8 ساعات يوميا، خمسة أيام في الأسبوع" الذي نجده في أغلب المنظمات، قد نجد العديد من الطرق الأخرى لتعديل وتكييف ساعات عمل الفرد وذلك بإعطائها مزيدا من المرونة (ساعات متغيرة، ساعات إضافية، ساعات معدلة horaires modulés ... الخ) بما يتوافق واحتياجات المنظمة.

3.3.7. تسيير الغيابات : يعمل العديد من الباحثين المختصين على تحديد أسباب التغيب واقتراح نماذج لتفسير هذا الميكانيزم، حيث توصلت بعض هذه المحاولات إلى تقسيم عوامل التغيب إلى : سوسولوجية، جسمية ومهنية. كما استطاعت توضيح درجات التغيب عن العمل كما يلي :

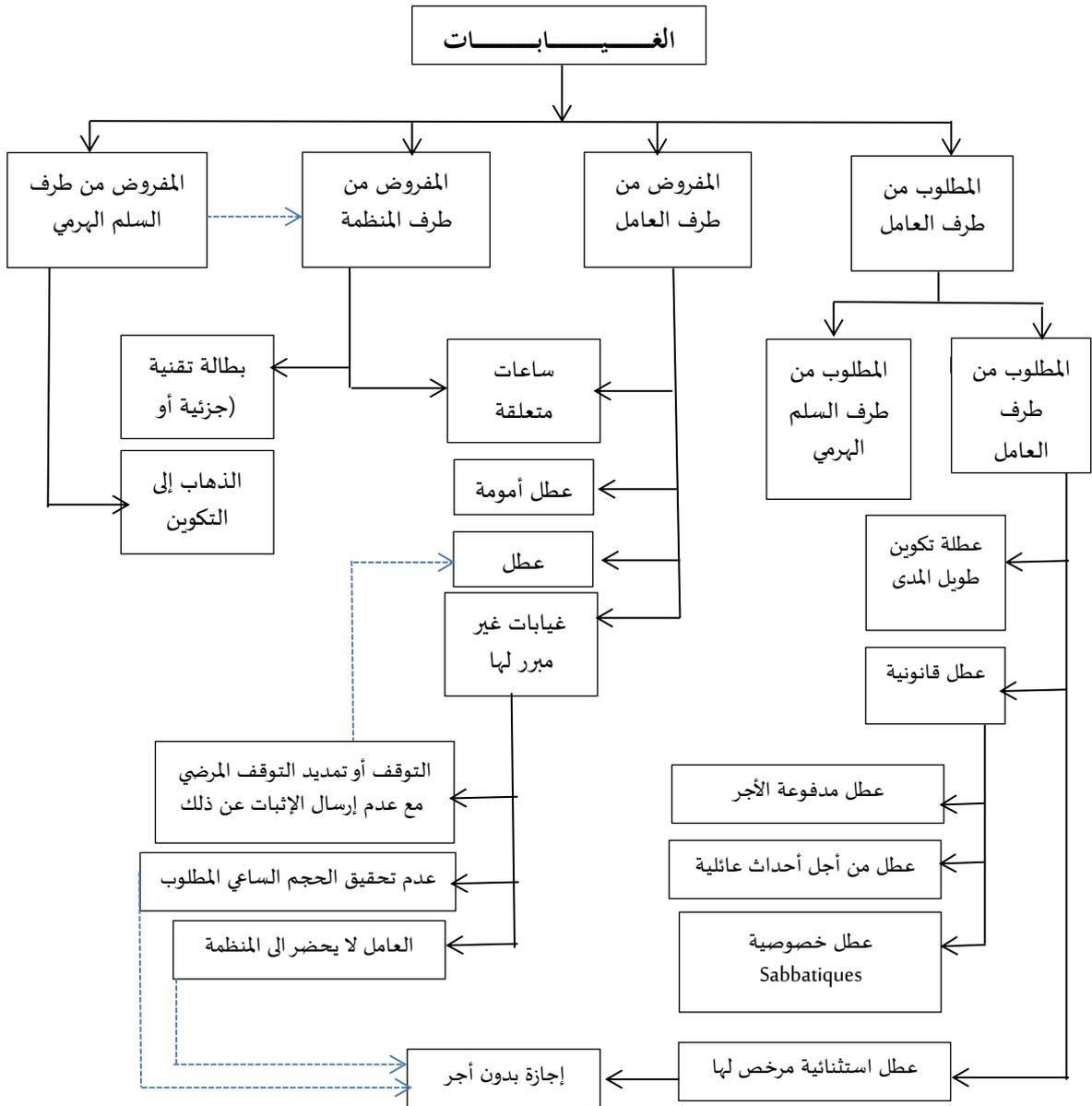
شكل 2-16 : حضور أو غياب ؟

الغياب عن	الغياب عن	الحضور السلبي	الحضور في منصب	التواجد الإيجابي
منصب العمل	منصب العمل	في منصب العمل	الحضور في منصب	التواجد الإيجابي
مع التواجد	مع التواجد	في منصب العمل	العمل مع مساهمة	في منصب العمل
في المنظمة	في المنظمة		متدنية Dégradée	

المصدر : (Do Marcolino, 2014, p82)

إذ يمكن توضيح مختلف أنواع الغيابات التي يواجهها شاغلي وظيفة الموارد البشرية في الشكل التالي :

شكل 2-17 : أنواع الغيابات



المصدر: (Do Marcolino, 2014, p84)

يتوجب على شاغل وظيفة الموارد البشرية في هذا المجال من جهة قبول الغيابات الشرعية Les absences légitimes مع التقليل من حدة تأثيراتها عن طريق تطوير نظام تسيير الغيابات (التوقع والتنبؤ، الاستبدال ... الخ) وكذا تحسين التنوع La polyvalence (أي إمكانية قيام فرد في المنصب أ بمهام المنصب ب) من أجل تسهيل الاستبدالات الداخلية Les remplacements internes، إضافة إلى إجراء مقابلات العودة لكل غياب يفوق الأسبوع، ومن جهة أخرى مكافحة الغيابات غير المبررة عن طريق الصرامة في التوظيف وإبلاغ العاملين بالعقوبات أثناء الغياب غير المبرر لها وتطبيقها، وكذا رفع مستوى الوعي باستمرار عند المسيرين بخطورة الغيابات مع ضمان التحسين المستمر لظروف العمل وتحفيز العاملين، إذ أن نتائج الغيابات قد تكون كبيرة إذا ما تم تسييرها، فقد تواجه المنظمة

العبء الكبير للعمل الذي يتحمله الأفراد المتواجدون وكذا نقص جودة المنتجات والخدمات، إضافة إلى تدهور صورة المنظمة وأخيرا ضعف الإنتاجية واختلال التنظيم.

4.3.7. مرافقة العمل المستمر (الليالي أو ما بعد الساعات العادية للعمل) : إذ قد يكون هذا النوع من العمل كعامل للتدمير Un facteur de pénibilité له نتائج عديدة على الفرد وكذا على النشاط العام للمنظمة، مما يتوجب على شاغل وظيفة الموارد البشرية السهر على إجراء الفحوصات الطبية للمعنيين بالعمل الليلي خاصة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، كما يتوجب عليه التأكد من أن العاملين هم متطوعين للعمل الليلي وليسوا مجبرون من طرف رؤسائهم، إذ أن رفضهم لهذا العمل لا يؤثر على تقييمهم المستقبلي وترقيتهم، إضافة إلى تسهيل عودة هؤلاء العاملين إلى التوقيت العادي للعمل في حالة طلبهم لذلك، فالتحدي الكبير هو النجاح في فرض التناوب على المناصب بين العاملين.

5.3.7. تسيير العمل بالتوقيت الجزئي : إن فئات العمل بالتوقيت الجزئي لا تشكل فئة متجانسة للغاية، إذ تختلف أشكال العمل بالتوقيت الجزئي حسب احتياجات المنظمة أو من أجل راحة Le confort عاملين معينين، والشكل التالي يوضح الأشكال الأربعة للعمل بالتوقيت الجزئي كما يلي :



المصدر: (Do Marcolino, 2014, p92)

إن المهمة الأساسية لشاغل وظيفة الموارد البشرية في هذا المجال تكمن في ضمان الاندماج للعاملين بالتوقيت الجزئي والتعايش الجيد Bonne cohabitation مع أولئك العاملين بالتوقيت الكامل، إضافة إلى السهر على تبسيط إدارة مختلف أنواع عقود العمل مع الحفاظ على التماسك الجيد للهيكل التنظيمي وكذا الانتقال السلس من العمل بالوقت الكامل إلى العمل بالتوقيت الجزئي.

6.3.7. تطوير العمل عن بعد : مع تطور الأنترنت والإعلام الآلي وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بصفة عامة، أصبح حضور العمال الجسدي في المنظمة غير مهم بشرط العمل خارجها (في المنزل أو عند زبائن المنظمة) ليكونوا بذلك أكثر فاعلية، لكن أصبح أيضا أكثر صعوبة في تسييرهم خاصة من طرف شاغل وظيفة الموارد البشرية، هذا الأخير يواجه العديد من الصعوبات في تسيير الأفراد الذين يعملون عن بعد، فبالرغم من أن ذلك سيقبل من نسبة التغيب في المنظمة ويزيد من إمكانية توظيف أفراد آخرين يعملون عن بعد كذلك، إلا أنه يواجه صعوبة في إقناع المسيرين أحيانا بأهمية العمل عن بعد، كذلك صعوبة كبيرة في متابعة وتقييم المتعاونين.

7.3.7. تعزيز العمل بالوقت المتقاسم : بعض المنظمات خاصة الصغيرة منها لا تستطيع التوظيف في بعض المناصب التي تتطلب كفاءات خاصة بالوقت الكامل (كمسؤول الصيانة مثلا)، إذ تلجأ إلى تقاسم هذه الكفاءات مع مؤسسات أخرى، حيث يعمل الفرد الذي يحوز الكفاءة المطلوبة مثلا يوما في المنظمة "أ" ويومين في المنظمة "ب" واليومين الآخرين في المنظمة "ج" في مناصب عمل متقاربة نوعا ما، إذ تفكر إدارات الموارد البشرية أحيانا في هذا النوع من العقد عندما تحتاج إلى كفاءات نادرة وباهضة التكلفة (الأجر) إذ يمكن أن يعمل حائزها بالوقت الجزئي في العديد من المنظمات بشرط أن لا يسبب ذلك مشاكل متعلقة بخصوصيات وأسرار المنظمة Problème de confidentialité التي يمكن أن تصل إلى المنظمات الأخرى المنافسة، كما يتوجب على مدير الموارد البشرية بذل مجهود أكبر مع هذا النوع من العاملين مقارنة بالعاملين الدائمين في تحفيزهم وضمان مشاركتهم الفعالة وتأطيرهم عن طريق تحسيسهم بأنهم عمال دائمين مثلهم مثل غيرهم، وأخيرا مواجهة خطر الأجر أو الدفع الزائد (الأجور المنضخمة) Risque de surpaiement الذي قد يخلق مشاكل عديدة للمنظمة.

4.7. الأساليب الإدارية الداعمة لإدارة الوقت :

تعتمد المنظمات بصفة عامة وإدارات الموارد البشرية بصفة خاصة على أساليب إدارية خاصة تساعد في إدارة وقت العمل أهمها : (تفرقنيت، زعزع، 2017)

- أسلوب الإدارة بالتفويض : من خلال تفويض جزء من سلطات الرئيس إلى مرؤوسيه، وذلك لضمان عدم إضافة الوقت في المهام التي يمكن للمرؤوسين أدائها، فيستفيد بذلك من كفاءاتهم ويتسنى له التركيز على أداء مهامه الرئيسية؛
- أسلوب الإدارة بالأهداف : من خلال تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، مما يساعد ذلك على استثمار الوقت الاستثمار الأمثل؛
- أسلوب الإدارة بالمشاركة : إذ أن عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم الأساليب التي تحقق الإدارة الرشيدة للوقت باعتبارها تختصر الوقت في إصدار القرارات؛
- أسلوب الإدارة الذاتية : يعتمد هذا الأسلوب على التطوير الذاتي للأداء الفردي، مما يمكن ذلك من اكتساب كفاءات جديدة تساعد على استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل وبالتالي استغلال الوقت بفعالية تامة.

5.7. معوقات إدارة وقت العمل :

تعاني العديد من إدارات الموارد البشرية في المنظمات خاصة تلك المتواجدة في الدول النامية فوضى وهذرا كبيرا في وقت العمل، ما يجعلها تواجه صعوبات عديدة في تنظيمه، سواء لافتقار شاغلي هذه الإدارة الكفاءات اللازمة للتحكم الجيد في هذا المورد (الوقت) وحسن استغلاله، أو لتأثير بعض الظروف والعوامل والأحداث المفاجئة التي تؤدي الى اضطراب على مستوى العمل الإداري. (عجيلات، 2017)

إذ يواجه شاغل وظيفة الموارد البشرية أثناء عملية إدارة وقت العمل جملة من المعوقات، أهمها عدم توافر أنظمة معلومات كاملة وكذا غياب التخطيط الفعال وعدم انتظام ساعات العمل خاصة في المنظمات التي فيها عدد كبير من العمال، إضافة إلى المركزية الشديدة وعدم استخدام أسلوب الإدارة بالتفويض مع نقص فعالية أنظمة الاتصالات في المنظمة (تقرقنيت، ززع، 2017)، كما قد تواجه المنظمة أزمات مفاجئة يمكن أن تؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية، كذلك نقص الانضباط الذاتي عند العمال وعدم قدرة بعضهم على قول كلمة "لا" (خاصة بالنسبة للعمل الليلي). (عجيلات، 2017)

يمكن القول بأن فشل إدارة الموارد البشرية في ترشيد وتنظيم وقت العمل يترتب عنه فشل المنظمة ككل في تحقيق أهدافها.

8. وظيفة الصحة والسلامة المهنية :

لاحظ "أبقراط" منذ زمن بعيد أنه كي يصل الطبيب إلى التشخيص الصحيح في كثير من الأحيان يجب عليه أن يتعرف على العوامل المختلفة التي تحيط بالمريض في مكان عمله، وفي القرن الثامن عشر ألف العالم الإيطالي الشهير "بريناردينو رامازيني Bernardino Ramazzini" كتابه الشهير عن الأمراض المهنية في المهن المختلفة، إذ نشأ علم الصحة المهنية مواكبا لتطور الصناعة، وكان الهدف الرئيسي هو توفير بيئة العمل الآمنة Safe work environment ووقاية العاملين من مخاطر المهنة. (خالدي، 2016)

فبعد أن توجب على ممارسي وظيفة الموارد البشرية تحمل مسؤولية ضمان صحة وسلامة العاملين في المنظمات، تناقص معدل تردد حوادث العمل مع التوقف Accidents avec arrêt إلى النصف في السنوات الأولى من الألفية الثالثة مقارنة بخمسينيات القرن الماضي، ليصبح العمل بذلك أكثر أمانا فيما يخص الجانب الجسدي نوعا ما، في حين أن الجانب النفسي الذي يمثل المخاطر السيكو اجتماعية Les RPS (خاصة القلق) يصنع الحدث في هذه الفترة ليزيد خوف المنظمات من تطور هذه المخاطر يوما بعد يوم، والتي تؤثر سلبيا على المنظمة من خلال زيادة معدل دوران العمل، معدل الغياب وكذا الانتحار. (Nicolas, 2014, p38)

فيما تؤكد منظمة العمل الدولية l'OIT إلى أننا نفقد كل 15 ثانية عاملا في عالمنا (بوخمخم وعلي موسى، 2011)، حيث يتوفي أكثر من 6300 عامل في اليوم وأننا نفقد ما لا يقل عن 2,3 مليون شخص في العام الواحد جراء حوادث عمل قاتلة وأمراض مهنية، وأنه يقع في العام الواحد أكثر من 317 مليون حادث عمل يجري رصدها في عالم الشغل، هذا بالإضافة إلى 160 مليون شخص يعانون من الإصابة بأمراض مرتبطة بالعمل (Courdeau et Gey, 2015, p02)، إذ تصل نسبة العمال الذين يموتون في حوادث عمل قاتلة حوالي ثلث العدد الكلي في العالم، هذا بالإضافة إلى تعرضهم للإصابة بأمراض خبيثة تؤدي إلى الموت اللاحق. (بوخمخم وعلي موسى، 2011)

من هنا برزت وظيفة إدارة الأمن والسلامة المهنية كتحدى لشاغلي وظيفة الموارد البشرية ليتأكد العامل بذلك من أن المنظمة التي يعمل فيها لن يؤذيه نشاطها جسيما ولا حتى نفسيا.

1.8. أهم المفاهيم المرتبطة بهذه الوظيفة :

تناول الباحثين المختصين في المجال عدة تسميات ومفاهيم اختلفت باختلاف طبيعة بيئة ونشاط المنظمات، إذ نجد عدة مصطلحات ارتبطت بهذه الوظيفة : الأمن الصناعي، الصحة، السلامة المهنية، ظروف العمل، جودة أو نوعية الحياة في العمل، إدارة المخاطر... الخ، إذ يمكن تعريف أهم المصطلحات المتعلقة بهذه الوظيفة كما يلي:

- الخطر: أي حادث أو فعل يشكل حاجزا في طريق تحقيق أهداف المنظمة. (الهلال، 2016، ص 64)
- الصحة : يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل (محمد، 2014، ص 206)، وتعرف باختصار بأنها : نتيجة تأثير البيئة المهنية على الفرد. (Corréard, Anaya et Brun, 2011, p01)

- الأمن : يرتبط هذا المفهوم بعدة مصطلحات كالخطر، التهديد، التوقع، الحماية، الضمان ..الخ، إذ يعبر باختصار عن حماية الفرد وتوقع مختلف الحوادث والأمراض التي يمكن أن تصيبه في عالمه المهني. (Corréard et autres, 2011, p01)، كما يعبر عن غياب الأمراض وحالة الرفاهية الجسمية، النفسية والاجتماعية.
- ظروف العمل : هي مجموعة العوامل الجسمية، النفسية والتنظيمية الناتجة عن ممارسة العامل لنشاطاته في منصب عمله. (Benchemam, Galindo, 2015, p143)
- الرفاهية : يشير هذا المفهوم حسب "Clip" إلى حالة الفرد في عمله المتميزة بشعور إيجابي متعلق بالتنمية، الراحة والرضا، وبصفة عامة تشمل الرفاهية الحالة الجسمية والنفسية للفرد في ظل توفر الظروف والشروط المناسبة للقيام بمهام ونشاطات كل وظيفة مع غياب الأمراض المهنية، حوادث العمل، العنف في العمل، التحرش ... الخ (Medzo-M'engone, 2016, p35).
- باعتبار الرفاهية Bien-être تتعلق بجسم الفرد ونفسيته، فإن الحكم على مستواها يتم من خلال غياب مؤشرات نقص الرفاهية Mal-être، والتي قد تكون مؤشرات جسمية كما يمكن أن تكون مؤشرات نفسية، يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

جدول 2-10 : المؤشرات الجسمية والنفسية لضعف الرفاهية

المؤشرات الجسمية	المؤشرات النفسية
صداع الرأس، آلام الظهر، التعب، آلام المعدة، سوء أو عسر الهضم، الأرق، آلام في الصدر، التهاب اللوزتين، الإنفلونزا، صعوبة الاستيقاظ في الصباح، الأكرزما (التهاب الجلد)، الحكمة، الحساسية ... الخ	القلق، الكآبة، الاستياء، الملل، الإرهاق النفسي، انخفاض احترام الذات والشعور بعدم القيمة (يعتبر الفرد نفسه وكأن لا قيمة لها)، الشعور بالنفور (كأن الفرد غريب في منظمته)، الهوس (اضطراب عقلي)...

المصدر: (Colle, 2005) مع بعض التعديل

- الصحة والسلامة المهنية : تعرف على أنها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث خلال العمل وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية (الموسوي، 2004)، كما يعرفها (S.Dolan 1995) بأنها مجموعة من النشاطات التي تستدعي العديد من التخصصات والمجالات كعلم النفس، علم الاجتماع، الهندسة البشرية ... لإزالة الخطر الذي قد يلحق بالعامل وبالعوامل الإنتاج الأخرى، بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية، وهي وظيفة تهتم بتوفير الصحة النفسية والرفاهية في العمل. (بوخمخم وعلي موسى، 2011)

2.8. أهمية وأهداف وظيفة الصحة والسلامة المهنية :

- يعد موضوع صحة وسلامة العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة لمنظمات القرن الحادي والعشرون، لما له من تأثير كبير ومباشر على كل من الفرد والمنظمة.
- من ناحية الفرد، يشعر بأن المنظمة مهتمة بسلامته من خلال جملة التدابير الوقائية لحمايته، فلا شك أن روحه المعنوية سترتفع مما يدفعه للالتزام أكثر بعمله فيها، وهذا ما يؤثر مباشرة على معدل دوران العمل وإنتاجية

المنظمة، ومن ناحية هذه الأخيرة توفر على نفسها تكاليف مرتفعة تؤثر في ربحيتها إيجابا كتكاليف النفقات الطبية، تكلفة أيام العمل الضائعة الناتجة عن الغياب، تكاليف حالات الوفاة وما يصاحب ذلك من تعويضات وتكاليف إصابات العجز... الخ (محمد، 2014، ص 207)، لتخسر بذلك المنظمة أفراد ذوي كفاءات ما يستلزم عليها تعويضهم باختيار عاملين جدد ليرتب عن ذلك تكاليف إضافية متعلقة بعمليات التوظيف والتكوين (الوقت والمال).

تتعدد الفوائد الناجمة عن إدارة الصحة والسلامة المهنية من طرف إدارة الموارد البشرية، أهمها تجنب المفاجآت عن طريق تقليل حالة عدم الاستقرار وزيادة ثقة أصحاب العمل، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تقليل تكاليف العمل (الهلالات، 2016، ص 68)، إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين والحفاظ على سلامتهم، اندماجهم وانسجامهم في العمل، زيادة إنتاجية الفرد وبالتالي ارتفاع إنتاجية المنظمة ككل والمحافظة على كفاءات ومواهب المنظمة. (محمد، 2014، ص 207)

إن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الصحة والسلامة المهنية تنطلق من الأهداف التي تتوخى المنظمة بلوغها في ظل المفهوم الحديث للتعامل مع الفرد باعتباره أهم الموارد، لذا فالمحافظة على هذا المورد الثمين هو أكثر الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية من خلال اعتمادها لبرامج السلامة المهنية إلى جانب الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية وكذا تطبيق المعايير الدولية ذات العلاقة بالسلامة المهنية للعاملين، الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، توفير الأجواء المهنية والصحية للعاملين من أجل تفادي ضغوطات النقابات، خلق بيئة عمل آمنة لضمان تنافسية أكبر في الأسواق (حمود والخرشة، 2015، ص 226) وأخيرا تطبيق معايير الجودة الشاملة.

3.8. فاعلي وظيفة الصحة والسلامة المهنية :

إن حماية العاملين من المخاطر المتعلقة بنشاطهم هي مسؤولية مشتركة بين جميع فاعلي المنظمة، غير أنها تعود بالدرجة الأولى إلى رب العمل من خلال تركيزه على منع حوادث العمل، وتكون هذه المسؤولية مختلفة بين الفاعلين كما يلي (Soulez, 2017, p177)

1.3.8. رب العمل : إذ يتوجب عليه من خلال إدارة الموارد البشرية تقييم الأخطار الحالية داخل المنظمة من أجل ضمان أقصى حماية لصحة وسلامة العاملين (باختلاف عقودهم).

2.3.8. العاملون : إذ يستفيد العاملون في هذا المجال من عدة حقوق أهمها : التكوين في مجال الصحة والسلامة المهنية، حق المتابعة الطبية، الحق في التعبير المباشر والجماعي عن ظروف العمل، حق التنبيه والانسحاب Droit d'alerte et de retrait.

3.3.8. هيئات تمثيل العمال : تتنافس هذه الهيئات من خلال مشاركتها في الحوار الاجتماعي واقتراحاتها في تحسين الصحة، الأمن وظروف العمل، وكذا ضمان متابعة تطبيق القواعد المتعلقة بحماية العاملين، أهم هذه الهيئات :
- لجنة الوقاية، الأمن وظروف العمل CHSCT : تعتبر هذه اللجنة الهيئة التمثيلية المتخصصة في تحليل ومنع المخاطر المهنية.

- ممثلي العمال وهيئات المنظمة : لها الكفاءات العامة في علاقات العمل والأخطار المهنية، إذ أنها تحل محل لجنة الوقاية، الأمن وظروف العمل في المنظمات أقل من 50 عامل، والتي يتوجب عليها اكتساب كفاءات هذه اللجنة وممارستها في المنظمة.

4.3.8. طب العمل : ظهر هذا المصطلح في منتصف القرن العشرين تقريبا، إذ أن أبرز مهام هذه الهيئة هو متابعة تطور الحالة الصحية لكل عامل من خلال الزيارات الطبية، وتكييف كل منصب مع القيود الجسمية والنفسية المختلفة مع ضمان ممارسة الرقابة الطبية للعاملين، وكذا اقتراح تكييف المناصب، التقنيات ووتيرة العمل من أجل تحسين ظروف العمل، وأخيرا تقديم النصائح لكل من رب العمل، العاملين وممثلهم حول الإجراءات الواجب اتخاذها في الوسط المهني من أجل حماية الأفراد.

4.8. ظروف العمل :

إن بيئة العمل لها تأثير مباشر على خطر حوادث العمل، إذ أن ظروف العمل الصعبة تؤدي عموما إلى زيادة مخاطر الحوادث، إضافة إلى أنها قد تكون مصدر للعديد من الأمراض المهنية، حيث تتعلق هذه الظروف ببعدين أساسيين : (Soulez, 2017, p188-190)

- الجو المادي L'ambiance physique : يرتبط هذا البعد بعدة عوامل قد تكون حرارية، بصرية، مرتبطة بالاهتزازات Vibrations، هذه العوامل يمكن أن تقود العامل إلى تصور أو عدم تصور خطر حوادث العمل والإصابة بالأمراض المهنية، ويمكن أن تكون سببا الضوضاء أو تصميم مكان العمل من خلال الديكور والإضاءة والمساحة وأبعاد مناصب العمل ... الخ، إذ أن التصميم الجيد لمكان العمل قد يحد أو يخفف على الأقل من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية ويساهم كذلك في تحسين نوعية الحياة في العمل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

- عبء العمل : يجمع هذا المصطلح بين العديد من أبعاد العمل : كمية العمل، نوعيته، الوقت المتاح، الموارد المتاحة، على المستوى الفردي أو الجماعي، كما أن له دلالة سلبية في حالة العمل الزائد Surcharge de travail أو في حالة نقص العمل Sous charge de travail، فالحالة الأولى يمكن أن تؤدي إلى اختلالات فردية تؤثر على صحة العامل أو جماعية كانهخفاض جودة العمل وعدم رضا الزبائن، أما الحالة الثانية فهي تعبر عن حالة عدم استعمال الكفاءات مما يسبب ذلك نقص في أداء المنظمة وكفاءاتها ليؤدي ذلك في الأخير إلى عدم التزام العاملين المعنيين وانسحابهم من المنظمة.

5.8. الأخطار المتعلقة بالعمل :

إن الأرقام المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية تعتبر كمؤشرات لظروف العمل، إذ يمكن تقسيم هذه الأخطار كما يلي :

1.5.8. الأخطار الجسمية:

- حوادث العمل : تعبر عن كل حادث ناتج بشكل أو بآخر عن العمل يتعرض له أي عامل في المنظمة مهما كانت وظيفته وعقد عمله، وعادة ما تكون هذه الحوادث متعلقة باستخدام الآلات ووسائل النقل، السقوط، التسممات ... الخ (Soulez, 2017, p180)

رغم أن واحد من خمسة حوادث تقريبا هو غير مصرح به، إلا أنه سواء صرح به أو لا سيحمل المنظمة تكاليف إضافية متعلقة بارتفاع شكاوي العمال، تكاليف طبية، الغياب المؤقت أو الدائم، تكاليف تكوين البدلاء Les remplaçants، انخفاض سمعة La notoriété وجاذبية المنظمة L'attractivité (Benchemam, Galindo, 2015, p146)

- الأمراض المهنية : تعبر الأمراض المهنية عن النتائج المترتبة لتعرض العامل مباشرة إلى خطر جسدي، كيميائي، بيولوجي، أو نتيجة للظروف التي يمارس فيها نشاطه المهني. (Courdeau et Gey, 2015, p15)

إن الأمراض المهنية تتبعها عدة تكاليف يتحملها كل من الفرد والمنظمة معا، فإلى جانب أنها تخلق إعاقات مؤقتة أو دائمة للعاملين فإنها تحمل المنظمة أحيانا تكاليف طبية مباشرة وتعويضات Les indemnisations متعلقة بالتوقف عن العمل، إضافة إلى تدهور وضعف رفاهية العاملين وانخفاض دافعيتهم ورضاهم عن العمل، ارتفاع معدل الغياب وأخيرا تشوه صورة المنظمة وحتى القطاع ككل. (Benchemam, Galindo, 2015, p149)

2.5.8. المخاطر السيكو اجتماعية Les RPS :

إن المخاطر المتعلقة بالعمل تتعدى في مفهومها الأخطار الجسمية لتصل حتى إلى المخاطر السيكو اجتماعية، هذه الأخيرة كانت في وقت مضى تخص فقط الحياة الخاصة للفرد وشخصيته لتصبح الآن أبرز المخاطر التي يتعرض لها الفرد العامل نتيجة لعدة عوامل متعلقة بظروف العمل في منظمات الألفية الثالثة.

يعبر مفهوم المخاطر السيكو اجتماعية عن مجموعة الظواهر التي تمس مباشرة الصحة النفسية للأفراد في العمل والتي تبقى دائما أسبابها غامضة وعديدة.

إذ تعتبر هذه المخاطر بمثابة نتائج التصميم والتسيير السيء للعمل في سياق مهني-اجتماعي سلبي، والتي يمكن أن تكون لها عواقب سلبية تتعلق بنفسية وصحة العامل كالقلق والاكتئاب الناجمين عن العمل (Moulette et Roques, 2014, p82).

هناك عدة عوامل يمكن أن تكون سببا لظهور هذا النوع من المخاطر أهمها : (Benchemam, Galindo, 2015, p150)

- متطلبات العمل وتنظيمه : الاستقلالية في العمل وهوامش التصرف، درجة متطلبات العمل كالجودة والأجال Délais، اليقظة والتركيز المطلوبين، الأوامر المتناقضة Injonctions contradictoires، إضافة إلى كمية وحجم العمل ودرجة تعقيده؛
 - علاقات العمل : طبيعة ونوعية العلاقات الاجتماعية في العمل مع الزملاء والرؤساء، الاعتراف، الأجور، العدالة التنظيمية ... الخ؛
 - الأخذ بعين الاعتبار قيم واحتياجات العاملين : تطوير الكفاءات، صعوبات التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة، صراعات القيم .. الخ؛
 - تحولات العمل : تصميم تغييرات مباشرة، التكنولوجيات الحديثة، اللأمن في العمل، إعادة الهيكلة.
- يمكن أن تأخذ المخاطر السيكو اجتماعية عدة وضعيات مختلفة أهمها :

- القلق والإجهاد المهني : تعرف الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة المهنية القلق في العمل au Stress travail بأنه الحالة الناتجة عن اختلال التوازن بين إدراك الفرد للقيود التي تفرضها بيئته وإدراكه للتعامل مع موارده الخاصة (Haubold, 2008, p13)، إذ يمكن أن تكون نتائجه سلوكية كالتغيب والعنف والاقصاء الاجتماعي، عدم الصبر... الخ، أو نتائج سيكولوجية كفقدان الذاكرة، عدم الرضا والتشجيع والثقة، اليأس، أو نتائج تتعلق بجسم الفرد كمشاكل النوم والوزن، فقدان الشهية، التعرق غير العادي Sueurs inhabituelles، كما يمكن أن تكون عاطفية كالحساسية المفرطة والعصبية الزائدة، البكاء، الجزع Angoisse، الحزن ... الخ. (Haubold, 2008, p14-15)

أما الإجهاد المهني Le burn out ou l'épuisement professionnel فيعرفه المحلل النفسي Freudenberger (1974) على أنه "مجموعة من ردود الأفعال المتتالية لحالات القلق المهني الطويلة"، إذ نجد هذا النوع من المخاطر خاصة في قطاع الصحة والأمن والتعليم ليطرب عنها بعض المظاهر كعدم قدرة الفرد الذهاب إلى العمل أو حتى الخروج من البيت لعدة أشهر، الأزمات القلبية أو الانتحار في مكان العمل، هذه الأخيرة برزت بشكل كبير في المنظمات اليابانية. (Benchemam, Galindo, 2015, p157)

-العنف الداخلي والخارجي : فالداخلي يمثل الخطر الذي يكون بين الأفراد العاملين فيما بينهم، ويمكن أن يكون بين فرد وفرد أو بين فرد واحد وفريق عمل، أما الخارجي يمكن ان يكون اعتداء من طرف زبون، مريض ... الخ، يتعلق هذا الخطر بمهن المراقبة، العمل مع الجمهور ... الخ. (Haubold, 2008, p16)

-الاعتصاب النفسي : يعبر عن مجموعة الإجراءات المتكررة التي يكون لها الأثر المباشر في تدهور ظروف العمل من خلال سلب حقوق العامل وكرامته، صحته الجسمية والنفسية وكذا تهديد مستقبله الوظيفي.

يأخذ الاعتصاب النفسي عدة أشكال تضر بصحة الفرد النفسية قبل الجسدية، إذ قد يكون ذلك من خلال رفض كل اتصال مع الفرد أو غياب الدعم والاعتراف، عدم توجيه أي تعليمات إليه أو توجيه الأوامر المتناقضة، حرمانه من بعض المهام أو تحميله لعمل إضافي أو عمل سطحي بلا معنى أو حتى تكليفه بمهام أقل من مستوى كفاءته، وأخيرا يمكن أن تكون في شكل ظروف العمل المهينة Dégradantes من خلال الانتقاد المستمر والتوبيخ المتكرر، الشتائم، التهديدات... الخ. (Soulez, 2017, p183)

إضافة إلى مخاطر أخرى لا تقل خطورة عن سابقها كالإقصاء أو التجاهل La discrimination، وضعيات التذمر في العمل Les situations de malaise au travail، الإدمان Les addictions، الاكتئاب la dépression، محاولات الانتحار والانتحار les tentatives de suicide et le suicide ... الخ (Nestea, 2017, p50)

6.8. سياسات منع حوادث العمل وتحسين ظروفه :

إن الكفاح ضد حوادث العمل يقتضي سياسة فعالة للوقاية وتطوير تدقيق الصحة والسلامة المهنية وكذا الاستثمار في تكوين العاملين وتجديد التجهيزات والمعدات، إذ تقتضي هذه السياسة تنظيم لجنة الصحة والسلامة المهنية لمشاركة جميع العاملين في المنظمة من خلال النقاط التالية :

1.6.8. التكوين في مجال السلامة المهنية : يهدف هذا النوع من التكوين إلى حماية العاملين من المخاطر التي يمكن أن يتعرضون لها أثناء قيامهم بمهامهم، ويعتبر هذا التكوين إجباري بالنسبة للموظفين الجدد وكذا العاملين المتعاقدين وكذلك بالنسبة للعاملين الذين هم بصدد تغيير منصب أو تقنية أو أولئك الذين يستأنفون عملهم بعد التوقف عنه، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات، الخبرات واللغات التي يتقنها كل عامل، إذ يتلقى جميع المتكويين في هذا المجال المعلومات والقواعد المتعلقة بثلاث نواحي كما يلي : (Peretti, 2017, p484)

- الأخطار المتعلقة بحركة مرور السيارات والآلات داخل المنظمة والدخول إلى أمكنة العمل واخلائها؛
- الأخطار المتعلقة بتنفيذ العمل من خلال السلوكات والحركات الآمنة... الخ؛
- القواعد الواجب اتباعها في حالة حوادث العمل أو التسممات.

2.6.8. تقنيات تنظيم العمل : إذ تعتبر بعض التغييرات التنظيمية الواجب القيام بها أحد أهم السياسات لتحسين ظروف العمل والتقليل من المخاطر المهنية، من أهمها : (Nicolas, 2014, p50-53)

- التناوب La rotation : أي تغيير العامل لمنصبه بصفة دورية ومحددة مسبقا كل فترة راحة أو عدد محدد من الساعات أو حتى نصف يوم بنصف يوم، وذلك ما يسمح بالتعاقب على تحمل أعباء العمل الجسمية والنفسية شريطة أن يحوز العامل على الكفاءات اللازمة التي تمكنه من تغيير منصبه بفعالية.

- التوسيع L'élargissement: يعبر عن التجميع الأفقي لعدة مهام في نفس مستوى التعقيد في دورة طويلة، أقل تجزئة وتكرارا، إذ أن هذا التنوع يخفف من العبء النفسي، ذلك أن هذا التوسيع في المهام يعطي نظرة شاملة عن النشاط مما يجعله أكثر أهمية بالنسبة للعامل. (Josien, Landrieux-Kartochian, 2017, p 97)

- إثراء المهام L'enrichissement des tâches : وذلك من خلال إضافة مهام من مستوى أكثر تعقيدا بالنسبة لمنصب الفرد من أجل جعل العمل أكثر جاذبية وأقل تكرارا ليكون تجميع المهام في هذه الحالة عموديا، إذ يسمح إثراء المهام بتمكين العاملين وتعزيز مبادراتهم وزيادة تحفيزهم وبالتالي تمتعهم باستقلالية أكبر في العمل مما يخفف ذلك من نسبة احتمال اصابتهم بالأمراض المهنية والتعرض لحوادث العمل.

- فريق العمل شبه المستقل Le groupe semi-autonome : إذ يتم ترك الحرية للعاملين في الفريق الواحد لتنظيم أنشطتهم ومهامهم في العمل وكذا اختيارهم للطريقة المناسبة (التناوب، التوسيع أو الإثراء) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك ما يحفزهم كثيرا ويزيد من رفاهيتهم وبالتالي تحسين نوعية الحياة في العمل.

3.6.8. الاستثمار في التجهيزات والمعدات : إن الاستثمار في التجهيزات والمعدات يسمح بالتقليل من الأخطار التي يمكن أن تكون أسبابها تقنية وذلك عن طريق التشخيص والتجديد إذا تطلب الأمر ذلك.

4.6.8. منح السلامة المهنية : إذ أن التحفيز المالي يتم من خلال "منح 0 حادث" بغض النظر عن المستويات الهرمية للعاملين، ويتم منحها لأفراد الفريق الواحد من أجل تحفيزه ماديا لاتباع شروط السلامة المهنية. (Peretti, 2017, p485)

5.6.8. الوقاية من المخاطر السيكو اجتماعية : إن الحد من هذه المخاطر يدخل ضمن المنهج العام للحد من المخاطر المهنية، إذ يتم الاعتماد على بعض المؤشرات (معدل الغياب، معدل دوران العمل، معدل تكرار وخطورة حوادث

العمل أو مؤشرات تتعلق بالنشاط كإنخفاض الجودة والتأخر وشكاوى الزبائن وخسارة حصص من السوق ... الخ) تعتبر كإشارات تحذير من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة هذه الأخطار (Nicolas, 2014, p54)، ويمكن أن تأخذ هذه التدابير الوقائية عدة أشكال : (Soulez, 2017, p187)

- التدابير الوقائية الجماعية : تغيير أوقات العمل، تعديل تنظيم العمل، إجراءات حل الصراعات، تطبيق أسلوب العمل عن بعد ... الخ

- التدابير الوقائية الفردية : إجراءات تحذير العاملين من وضعيات الخطر أو من السلوكيات الإدمانية، مرافقة العاملين ومساعدتهم بطرق سرية ... الخ

- التكوين المتخصص : عن طريق التكوين الدوري للعاملين والمسيرين في الوقاية من الأخطار السيكو اجتماعية. 6.6.8. تدقيق السلامة المهنية : إن تدقيق الوقاية من الأخطار المهنية يعتبر من أولويات نشاطات المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الأخطار من خلال تحليل حوادث العمل السابقة (مع التوقف أو بدون توقف)، إذ أن توصيات التدقيق تنبع من تحليل الأسباب التقنية (الاستثمار في التجهيزات) وكذا الأسباب البشرية (الاستثمار في التكوين) عن طريق تطوير الاتصال بين ثلاثة فاعلين (إدارة الموارد البشرية، طب العمل ومسؤولي السلامة المهنية) من أجل إكمال أدوار بعضهم البعض في الوقاية من الأخطار المهنية. (Peretti, 2017, p484)

7.8. الإطار القانوني للصحة والسلامة المهنية في الجزائر:

قامت الدولة الجزائرية بتعديل تشريعاتها وقوانين العمل في عدة مستويات من أجل التوافق مع المعايير الدولية وتحسين ظروف عمل اليد العاملة، وألزمت المنظمات على اختلاف أنواعها التقيد بها، وهي كما يلي :

- القانون 83-13 المتعلق بالأمراض والحوادث المهنية؛
- المرسوم رقم 86-132 حول حماية العمال من الأشعة الأيونية واستعمال إجراءات المواد المشعة الأيونية والاشعاعات الفاعلية؛
- القانون رقم 88-07 حول الصحة والسلامة والطب المهني؛
- المرسوم التنفيذي رقم 91-05 المتعلق أنظمة الحماية العامة حول الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل؛
- المرسوم رقم 93-120 حول تنظيم الرعاية الطبية المرتبطة بالعمل؛
- المرسوم رقم 96-209 حول تشكيل وتنظيم وعمل مجلس الصحة والسلامة والطب المهني؛
- المرسوم التنفيذي رقم 01-285 حول الأماكن العامة حيث يحظر التبغ ووسائل تنفيذ هذا الحظر؛
- المرسوم التنفيذي رقم 01-341 حول تشكيل وصلاحيات وعمل اللجنة الوطنية لتوحيد معايير فعالية منتجات أو أدوات أو آلات الحماية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 02-427 حول إرشاد العمال وإبلاغهم وتدريبهم في مجال الوقاية من المخاطر المهنية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-09 المتعلق باللجان المشتركة مع العمال حول الصحة والسلامة؛

- المرسوم التنفيذي رقم 10-05 حول صلاحيات وتشكيل وتنظيم إجراءات لجان الصحة والسلامة في الشركات؛

- المرسوم التنفيذي رقم 11-05 حول شروط إنشاء خدمات الصحة والسلامة وتنظيمها وتشغيلها. تغطي هذه القوانين عدة جوانب تتعلق بالصحة والسلامة المهنية كالوقاية من الأخطار البيولوجية والكيميائية، الفيزيائية والميكانيكية والكهربائية، الطب والأمراض المهنية... الخ، غير أنها تتجاهل أو تستثني بعض الجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية عن تلك المتطرق إليها كبعض الأمراض على غرار التوتر، الضغط النفسي في بيئة العمل، الأمراض الموجودة في بيئة العمل المسببة للسرطان... الخ (خالدي، 2016)، مما يستلزم ذلك تحيين هذه القوانين وذلك عن طريق الاهتمام أكثر بالمخاطر السيكو اجتماعية.

8.8. تحسين نوعية الحياة في العمل :

رغم التطور التكنولوجي الذي ميز الألفية الثالثة إلا أن الموارد البشرية بقي دورها أساسيا وفعالا في تخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمات وتحقيق أهدافها، ذلك ما يستوجب على هذه الأخيرة تحسين نوعية عمل هاته الموارد بل واعتبار ذلك هدفا استراتيجيا خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة، إذ أن نوعية حياة العمل الجيدة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها إدارات الموارد البشرية خاصة من أجل تشكيل قوة جذب Attraction force للكفاءات البشرية، حيث يستدعي ذلك التفكير في إيجاد هذه الإدارات إجابات حول الأسئلة التالية :

- ما هو الوضع الأفضل الذي يجب أن تصل إليه المنظمات وخاصة الصناعية ؟

- متى وكيف يمكن الوصول إليه ؟

1.8.8. مفهوم وأهمية تحسين حياة العمل :

حظي نشاط تحسين نوعية حياة العمل باهتمام المتخصصين في العلاقات الإنسانية والهندسة البشرية منذ أزيد من 50 عاما، إذ يمثل هذا النشاط كل البرامج والنشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية في المنظمة من أجل تحسين الوضع التنافسي لهذه الأخيرة، قد تشمل هذه البرامج العديد من الجوانب أهمها الإشراف الجيد على العاملين، ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية جيدة، وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافآت، علاقات عمل جيدة، المشاركة في صنع القرارات، وأخيرا القدرة العالية على التكيف مع الضغوط البيئية والتنافسية على وجه الخصوص. (سلمة، 2016، ص141)

يكتسب نشاط تحسين نوعية حياة العمل أهميته من كونه استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى التفوق النوعي على منافسيها واعتبارها كفرصة للحصول والاحتفاظ بالكفاءات العالية من الموارد البشرية وكذا الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأخيرا إتاحتها للعديد من فرص النمو والتطور نظرا لاستقرار مواردها البشرية ذلك ما يدفعهم إلى البحث عن طرق إنتاج وتسويق متعددة ومتميزة عن باقي المنافسين (سلمة، 2016، ص143)

2.8.8. متطلبات نجاح تطبيق برامج تحسين نوعية العمل :

قد تتعرض برامج تحسين نوعية الحياة في العمل إلى الفشل، الأمر الذي يحمل المنظمة تكاليف جهد ووقت علاوة على إجراءات تغيير تتطلبها هذه البرامج كاستحداث بعض المصالح مثل إدارة السلامة المهنية مثلا، ويعود أهم أسباب هذا الفشل هو عدم تهيئة المستلزمات الضرورية لتطبيق أي برنامج، حيث يعتمد نجاح هذه الأخيرة على جهود ثلاثة أطراف مهمة :

- إدراك الأفراد لأهمية برامج التحسين؛
- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه هذه البرامج؛
- الدعم المعنوي والمالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا.

إذ تتطلب بعض البرامج استعداد الفرد للتوعية والتوجيه، إضافة إلى ضرورة تعاون كل من الفرد وإدارته عن طريق اعتماد قنوات اتصال واضحة وإشاعة روح الثقة والتعاون وكذا منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات وتقديم كل التسهيلات لكل الأفراد، إعادة النظر في نظام أجور المنظمة وكذا إعادة تصميم الوظائف بما يتوافق وحاجات الأفراد وأهدافهم، توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة وأخيرا ضرورة تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق... الخ من أجل تهيئة جميع مستلزمات نجاح البرامج. (سلمة، 2016، ص166-167)

9. وظيفة إدارة العلاقات الاجتماعية :

المناخ الاجتماعي، السلام الاجتماعي، الشركاء الاجتماعيين، الحوار الاجتماعي، النزاعات والصراعات، الإضراب، التفاوض، الاتصال الداخلي، اتصال الأزمات، تمثيل العمال ... الخ، كلها عناصر تربط العلاقات الاجتماعية في المنظمة بين العديد من الفاعلين الداخليين (المسيرين، العمال، ممثلي العمال ... الخ) وكذا الفاعلين الخارجيين (الحكومة، مفتشية العمل، الخبراء .. الخ)، حيث تعتبر هذه العلاقات في قلب الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، كما أن تسيير وإدارة هذه العلاقات تأخذ حيزاً (جزءاً) ذو أهمية كبيرة من وظيفة مدير الموارد البشرية ووقته، ويتجسد ذلك من خلال التفاوض الاجتماعي، الاتفاقيات، الاجتماعات واللقاءات مع مندوبي النقابات وباعتبارها كذلك أداة للخروج من الأزمة بعد النزاع. (Moulette et Roques, 2014, p93).

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف والممارسات، فإن أحد أهم هذه الوظائف هو التسيير الفردي وكذا الجماعي للعمل من خلال سياسات تتعلق بسير عمل فرق العمل الرسمية (وحدات العمل، المجموعات، هيئات تمثيل العمال) أو تلك غير الرسمية بسبب انتمائها المشترك أو ما شابه ذلك، مما يستوجب على ممارسي هذه الوظيفة التحكم الجيد في نظام العلاقات المهنية الجماعية وبالخصوص جانب التفاوض منها، إذ أن أي تقصير في تسيير هذا الجانب (التفاوض) سيأخذ المنظمة إلى توجهات أكثر سلبية تعبر عن مفهوم النزاع، ليتوجب على ممارسي الموارد البشرية إدارته والالتزام بقواعد تسييره في المنظمة. (Benchemam, Galindo, 2015, p169)

قبل التطرق إلى أهم العناصر المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية، يجب التعرف على مفهومها، نماذجها وكذا دور إدارة الموارد البشرية في تسييرها.

1.9. مفهوم العلاقات الاجتماعية :

تعبّر عن مجموعة الظواهر الأساسية التي تؤطر بصورة مستمرة طبيعة العلاقات السائدة في وسط العمل بالمنظمات، إذ تزايد الاهتمام بها في العقدين الماضيين بهدف خلق أجواء عمل ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف طبيعتها من قطاع لآخر وفقاً لطبيعة ظروفه (حمود والخرشة، 2015، ص 203)، وهي تغطي عادة حقل التفاوض الاجتماعي وسير الهيئات التمثيلية (لجنة المؤسسة، لجنة حفظ الصحة والأمن وطب العمل ... الخ). (بيريتي وآخرون، 2015، ص 203)

2.9. نماذج العلاقات الاجتماعية :

إن العلاقات الاجتماعية في المنظمات تعكس قلة أو كثرة تضارب المصالح بين مختلف الفاعلين من خلال أربعة نماذج مقترحة من طرف "Brabet" للعلاقات المهنية كما يلي :

- رفض مرافق لنمط دفاعي خاص بإدارة الموارد البشرية Le rejet accompagné d'un mode défensif de GRH : حيث تبقى المنظمة حذرة من الجانب الاجتماعي الذي قد يشكل خطراً عليها؛
- رفض مطابق لنمط إداري للموارد البشرية ديناميكي و ضد النقابة Le rejet assorti d'un mode de GRH dynamique et antisindical : إذ تعتمد المنظمة التسويق الاجتماعي والإدارة التشاركية لتشكيل وسيلة عمل ضد السلطة أو القوة النقابية؛

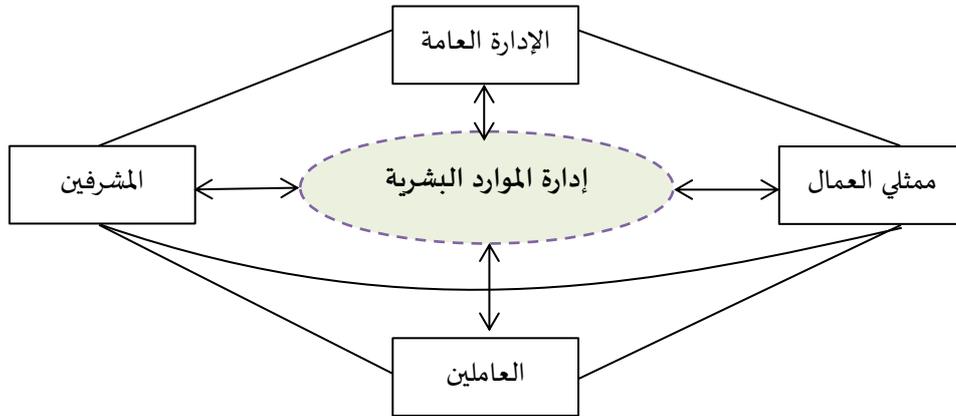
- القبول القانوني Acceptation légaliste : وذلك في إطار نمط إداري جدا لتسيير الموارد البشرية؛
- قبول مواجهة السلطة L'acceptation d'un contre-pouvoir لتظهر بذلك ديناميكية المنظمة من أجل تفادي ضعف التمثيل النقابي.

من خلال النماذج الأربعة للعلاقات الاجتماعية يمكن فهم الدور الرئيسي للنقابات في التفاوض وحل النزاعات داخل المنظمة. (Benchemam, Galindo, 2015, p171)

3.9. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير العلاقات الاجتماعية بالمنظمة :

إن الديناميكية الاجتماعية للمنظمة تفرض الأخذ بعين الاعتبار التوازن الفعلي بين مختلف الفاعلين، هذا التوازن قد يكون أكثر أو أقل استقرارا وارضاء وانفتاحا على مختلف التحولات، مما يقتضي على مدير الموارد البشرية لعب أدوارا مختلفة مع كل فاعل في نظام العلاقات الاجتماعية. هذا الأخير يمكن توضيحه في الشكل التالي :

شكل 2-19 : موقع إدارة الموارد البشرية في نظام العلاقات الاجتماعية



المصدر : (Landier, 2007, p114)

يظهر دور مدير الموارد البشرية في تحقيق التوازن الأمثل بين فاعلي نظام العلاقات الاجتماعية من خلال تسيير علاقاته مع كل فاعل على حد سواء، فباعتباره عضو في لجنة المؤسسة CE فإنه يقوم بالمشاركة في إعداد القرارات الاستراتيجية عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني الذي يمثله وذلك بالتنسيق بين السياسة الاجتماعية والخيارات الاستراتيجية للمنظمة، أما بخصوص ممثلي العمال فإن دوره مضاعفا إذ يسهر على ضمان تفعيل مختلف الهيئات المتعلقة بالعمال ومتابعة نشاطها من جهة، ومن جهة أخرى يقوم بعملية التفاوض (باسم الإدارة العامة) على مختلف الاتفاقيات بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة، كذلك فيما يخص المشرفين (الإطارات التنفيذية) فإن مدير الموارد البشرية يلعب دوره في شكل مركز الخبرة Centre d'expertise عن طريق تقديم النصائح والسهر على تطبيق الاتفاقيات الممضاة مع ممثلي العمال، وأخيرا يعمل مدير الموارد البشرية على ضمان سير مهامه الإدارية بأحسن شكل مع العمال (إدارة الأجور والعطل ... الخ). (Landier, 2007, p115)

يمكن القول بأن أدوار ممارسي وظيفة الموارد البشرية تتنوع في مجال العلاقات الاجتماعية نظرا لأهمية هذه الأخيرة في المنظمة في محاولة منهم لتفادي النزاعات وحلها إن وجدت عن طريق التفاوض خاصة مع النقابات من خلال : (Moulette et Roques, 2014, p93)

- احترام التشريعات الاجتماعية خاصة فيما يخص انتخابات ممثلي العمال وكذا الوفاء بالالتزامات المتعلقة بهذا الجانب كالاجتماعات واللقاءات الدورية وكذا الالتزام بقواعد الاتصال والعلاقات في حالة النزاعات المفتوحة كالإضرابات العمالية، العنف ... الخ؛
- السهر للحفاظ على مناخ اجتماعي جيد عن طريق إجراء مقابلات أو دراسات تخص المناخ الاجتماعي وكذا متابعة مؤشرات لوحات القيادة الاجتماعية خاصة منها العلاقات بين الأشخاص بهدف جعلها علاقات بناءة واستباقية Constructive et proactive؛
- تسيير الرهانات والآثار الاجتماعية للقرارات الإدارية المتعلقة بتطور الأفراد، الوظائف والكفاءات أو تنظيم العمل لمحاولة التوفيق بين الأهداف الفردية، وشبه الجماعية (أهداف مصلحة ما، فريق عمل أو عائلة مهنية)، وكذا الأهداف الجماعية لمواجهة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمشاريع المنظمة؛
- الجمع بين الشركاء الاجتماعيين للتعاون والتفاوض (في حالة نزاع أو تطبيق مخطط التكوين ... الخ)؛
- قيادة أدوات ومحتوى الاتصال الداخلي والخارجي (الإعلانات، جريدة المؤسسة، النظام الداخلي، الأنترانت، الاتصال المؤسسي ... الخ).

4.9. الاتصال الداخلي La Communication Interne :

يمكن تعريف الاتصال بصفة عامة على أنه : كل أنواع تبادل المعلومات بين فاعلين، رسميين أو غير رسميين، تدريجين (ضمن تدرج هرمي) أو وظيفيين، مهنيين أو غيرهم (بيريتي وآخرون، 2015، ص 11).

1.4.9. مفهوم وأهداف الاتصال الداخلي :

إن القيام بالاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص في أنه يهدف إلى الإخبار والإعلام وإعداد العاملين لتقبل التغيير، إضافة إلى توضيح وتصحيح المعلومات وكذا سهولة انسيابها والنتائج التي تسفر عن معالجتها، ويهدف أيضا إلى التنسيق بين أفعال وتصرفات الأفراد في الأقسام المختلفة، وذلك بهدف الحد من انفصال العمال عن بعضهم البعض، وكذا المشاركة في المعلومات، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات لتحقيق أهداف التنظيم، والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، ويهدف أيضا إلى إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين تحقيقها وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها لذلك، وكذا تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وأخيرا خلق الرغبة في العمل والحماس في الأداء عن طريق اتصال الإدارة بالعاملين في مختلف المستويات. (مشرور، حسيني وبوثلجة، 2019)

2.4.9. أساليب الاتصال الداخلي:

بطبيعة الحال أن الاتصالات داخل المنظمة لا تتم بشكل تلقائي بل يجب أن تستخدم أساليب ووسائل ملائمة وفعالة للتعبير من خلالها على الرسائل المراد نقلها بين جميع الأطراف وتضمن تحقيق الفهم الجيد لمضمونها، حيث تعد أساليب الاتصال عديدة، فاختيار أي أسلوب منها متوقف على الظروف المتاحة للعاملين بالمنظمة الذين يريدون نقل المعلومات ووجهات النظر إلى الآخرين آخذين بعين الاعتبار نمط التعامل السائد فيها، إذ يمكننا تقسيم

هذه الأساليب إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة للاتصال في المنظمات، مع التذكير بأن الطرق التقليدية كانت ولا زالت معمول بها داخل المنظمات، غير أن الحديثة قد تكون مساعدة أو مكملة لها : (مشرور وآخرون، 2019)

1.2.4.9. الطرق التقليدية :

- أسلوب الاتصال الكتابي : يعتبر الاتصال مكتوبا إذا كانت الرسالة قد تم تدوينها بالرموز الكتابية أو المعلومات الرياضية، فهو سلاح ذو حدين قد يكون إيجابيا إذا اتسم بالوضوح واللغة التعبيرية حيث يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبيا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة (كورتيل وبوغليطة، 2011، ص103).

- أسلوب الاتصال الشفهي : يعتبر الاتصال الشفوي من أقدم الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المنظمات، فهو يعتمد على الاتصال المباشر دون استخدام أي أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين، فهو يتيح الفرصة لتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل والتعامل وجها لوجه، فهو يتضمن : القدرة على الاستماع والقدرة على الكلام، حيث يعتبران تمهيدا للتحكم الجيد في العلاقات عبر الهاتف وتقنيات الاجتماعات (Lehnisch, 1985, p 59).

- أسلوب الاتصال المصور : يستخدم للتعبير عن مضمون الرسالة بالتصوير، كما يتم نتيجة لما تنقله الصورة المرئية من معاني على الذهن مباشرة، حيث تعد الاتصالات المصورة كمكملة للاتصالات الكتابية والشفوية، فقد تكون هذه الأخيرة غير واضحة أحيانا فتعمل الصورة على توضيحها بشكل أكثر ولا تترك مجالاً لدى مستقبل الرسالة للغموض، كما أنه لا يحتاج إلى الكثير من التفسير لكي يفهم، حيث يقول في هذا الخصوص "Koun Fou Shioss" حاكم الصين في وقته : "رُبَّ صورة أغنت عن ألف كلمة".

2.2.4.9. الطرق الحديثة :

- أسلوب الاتصال الإلكتروني : يعتبر الأكثر تطورا حيث ظهر مع ظهور تكنولوجيا الاتصالات التي فرضت نفسها مع بداية القرن الواحد والعشرين الذي يزخر بثورة معلوماتية جديدة في عصر جديد قوامه تقنيات اتصالية جديدة ومميزة، حيث انتشر استخدام هذا الأسلوب في مختلف المجالات وذلك بعد الإدراك أن الأساليب القديمة المستعملة لم تعد كافية، حيث يمكن توضيحه بأنه كل القرارات والمعلومات التي تصل للأفراد العاملين عن طريق التقنيات الحديثة بحيث تعمل على تعزيز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين (فرج، 2009، ص168).

- البرمجة اللغوية العصبية Programation Neurolinguistique :

ظهر هذا الأسلوب مع دراسات العالم النفسي "ريتشارد باندرلر" واللغوي "جون جريندر" سنة 1972، حيث يعمل هذا الأسلوب على دراسة الحقائق النفسية وتطوير وسائل الملاحظة والتميز أو التشفير والحركات، فمن خلاله نستطيع ملاحظة سلوكيات الأفراد العاملين ثم محاولة تصنيف الملاحظات وتطوير الاستراتيجيات وجعلها ملائمة للتحديات والصعوبات الموجودة، لذا يعتبر هذا الأسلوب طريقة فعالة للاتصال (Catherine, 2003, p04).

- أسلوب التحليل التبادلي Analyse Transactionnelle :

تم إنشاء هذا الأسلوب من طرف "إيريك بارن" في نهاية سنوات الخمسينات وهو طبيب نفسي أمريكي، وقد تم وضعها في شكل علمي وواقعي مبسط للعلاقات الإنسانية وموضح في كتابين مرجعيين، الأول يسمى بـ : "الألعاب

والأفراد" سنة 1966، والثاني يسمى "ماذا تقول بعد أن يقال صباح الخير؟" سنة 1977، حيث عرف هذا الأسلوب نجاحا كبيرا مع الجمهور قبل أن يتم الاعتراف به من طرف المتخصصين (Terrier, 2003).

إن أسلوب التحليل التبادلي هو بمثابة نظرية للشخصية والاتصال، وهي أداة قيمة لتحليل الأنظمة والمنظمات، حيث تسمح بفهم سير عمل الأفراد والمجموعات، فهي تسهل الاتصال بين الأشخاص وديناميكية الفرق والمجموعات داخل المنظمات، حيث يستخدم هذا المنهج في مجالات عديدة: العلاج النفسي للأفراد، المتخصصين في العمل الاجتماعي، التعليم، تطوير المنظمات، وخاصة كأداة للتكوين المتواصل، وكذلك للحد والتقليل من الأزمات التي تخفي من وراءها مشاكل الاتصال داخل المنظمات (Cardon, 1981, p12).

- أسلوب نافذة جوهاري La fenêtre de Johari :

نافذة جوهاري هي طريقة ونموذج حديث للاتصال، تم إعدادها وشرحها من قبل "جوزيف لوفت" و"هاري" سنة 1969، فكلية "جوهاري" مكونة من: "جوزيف لوفت" و"هاري"، يمكن استخدامها لتحسين التفاهم بين الأفراد داخل فريق أو مجموعة العمل للكشف عن الذات ومراجعة المردود، وكذلك يمكن استخدامها لتحسين علاقة المجموعة مع مجموعات أخرى، حيث يتضمن هذا النموذج فكرتين أساسيتين من وراء استخدامه، الأولى مفادها أنه يمكن للأفراد بناء الثقة فيما بينهم من خلال الكشف عن معلومات عن أنفسهم، أما الثانية فبإمكانهم أن يعرفوا أشياء عن أنفسهم ويسعوا دائما نحو الأفضل بمساعدة ردود فعل الآخرين (Guévorts, 2008).

إن هذا الأسلوب يساعد الأفراد داخل المنظمات على فهم مختلف الوضعيات وكذا تشجيعهم بلطف على تقديم وقبول ردود الأفعال، إضافة إلى بناء علاقات قائمة على الثقة فيما بينهم، وكذا في حل مختلف القضايا والمشاكل الآتية والتغلب على مختلف الصعوبات، وبالتالي العمل على نحو أكثر فعالية كفريق واحد.

5.9. اتصال الأزمات :

في الوقت الحالي، يمكن لأي منظمة أن تمر بأزمات مختلفة قد تكون لها الأثر السلبي على نشاطها، مما يستلزم عليها وضع مخطط فعال للاتصال يتوافق وطبيعة الأزمة التي تمر بها (مقاطعة، فساد... الخ)، إذ يهدف هذا المخطط إلى وضع إطار متماسك لنظام اتصال الأزمات والذي يسمح بإعداد مسار عمل لمختلف الفاعلين من أجل تسيير الأزمة والذي يمكن أن يمر بناؤه بعدة نقاط كما يلي: (Lethielleux, 2016, p109)

- التحضير: من خلال إعداد الرسالة المناسبة لكل أزمة محتملة، والتي تأخذ عدة أشكال، قد تكون صياغة الوضعية أو الموقف المتخذ من طرف المنظمة، اختيار الخطاب المناسب أو تحضير إجابات عن الأسئلة الرئيسية المطروحة.

- الخطاب: إذ أن تحضير الخطاب يهدف إلى زيادة فعالية انتقال الرسالة التي قد تكون لفظية أو كتابية.

- أهمية النسيج العلاقتي Tissue relationnel: إذ يجب على المنظمة (خاصة التي تشوهت صورتها) تفضيل بعض المحاورين الذين يمتازون بالثقة كالسلطات العامة، وسائل الإعلام... الخ كي يلعبون أدوارا مهمة في مواجهة الأزمة من خلال اتصال الأزمات.

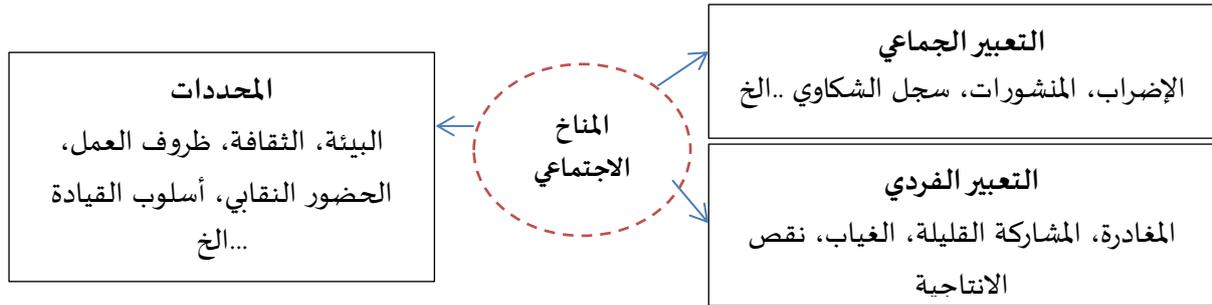
- الأنترانت : إذ يمكن استعمال هذه الأداة من طرف بعض الأطراف في زعزعة استقرار هذه الأخيرة من خلال نشر الشائعات إلى أكبر عدد من أفراد المنظمة لتكون بذلك هذه الأداة مصدرا للمعلومات الخاطئة Source de désinformation، مما يجب التعامل مع خصائصها (التفاعل والسرعة) لإثبات أهميتها القصوى في هذا النوع من الاتصال.

تجدد الإشارة إلى أن المنظمة لها عدة استراتيجيات يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات، قد تكون إما بالاعتراف وتحمل مسؤولية الأزمة، أو تحويل النقاش إلى زاوية جديدة ومشروع جانبي Projet latéral، أو نفي أي مسؤولية تجاه هذه الأزمة عن طريق السكوت أو لعب دور كبش الفداء Un bouc émissaire.

6.9. المناخ الاجتماعي :

حسب " C. Allouche"، فإنه يمكن ترجمة المناخ الاجتماعي لأي منظمة من خلال مظاهر الحالة النفسية L'état d'esprit التي تسود بين أعضائها، ويمكن تفسيرها من خلال عدة محددات وأشكال تعبير فردية وجماعية كما يلي :

شكل 2-20 : محددات وأشكال التعبير عن المناخ الاجتماعي



المصدر : (Nicolas, 2014, p96)

يمكن قياس المناخ الاجتماعي من خلال ثلاث أدوات، إذ يأتي في المستوى الأول "لوحات القيادة" التي تضم عدة مؤشرات (معدل الغياب ودوران العمل، معدل خطورة وتكرار حوادث العمل، عدد أيام الإضراب ... الخ)، لتأتي في المستوى الثاني أداة "وثائق المنظمة" إذ يتم الاعتماد عليها من أجل التعمق أكثر في القياس فتحليلها يمكن أن يحدد مختلف العلاقات بين المنظمة وشركائها، المنظمة وعمالها، المنظمة وطب العمل... الخ، وأخيرا يمكن القيام بدراسات باعتبارها أداة فعالة تمثل المستوى الثالث، قد تكون هذه الدراسات نوعية كالاتجاهات مع المسيرين وكذا كمية من خلال توزيع استبيانات على العاملين. (Nicolas, 2014, p96)

7.9. التمثيل الجماعي للعاملين :

مع ظهور مختلف الهيئات المتعلقة بالعامل، أصبح لهذا الأخير حاليا تمثيل جيد داخل المنظمة يسمح باعتدال ميزان القوى بين رب العمل والعاملين، وقد يكون هذا التمثيل اختياري أو مباشر في عدة هيئات كما يلي : (Haegel, 2016, p178)

- هيئة ممثلي العمال DP : تسهر هذه الهيئة على تطبيق القانون من خلال إبلاغ رب العمل بمختلف النقائص والخروقات الخاصة بالقواعد القانونية والاجتماعية، إذ تساعد هذه الهيئة في مجال العلاقات الاجتماعية على توفير محاورين حقيقيين داخل المنظمة من أجل الحوار بطريقة بناءة حول التطبيق الصحيح للقانون.
 - لجنة المؤسسة CE : حيث تقوم المنظمة بإبلاغ هذه اللجنة حول السير الحسن لها وكذا بخصوص المشاريع التي يمكن أن تكون لها الأثر في العمل، إضافة إلى أنها تحتكر الأنشطة الاجتماعية أو الثقافية وكذا تسييرها.
 - لجنة الوقاية، الأمن وظروف العمل CHSCT : يقوم أعضاء هذه اللجنة بتحديد المخاطر المهنية التي يواجهها العاملون، ومن ثم البحث مع رب العمل عن التدابير الوقائية لتحسين ظروف العمل وتكييفه مع الفرد، وكذا إجراء دراسات واجتماعات استثنائية مع رب العمل من أجل تحديد أسباب حوادث العمل في حالة حدوثها.
 - الممثل النقابي DS : إذ يقوم بتمثيل نقابة العاملين داخل المنظمة من خلال عدة مهام أهمها الدفاع عن حقوق العاملين وجمع العضويات، إضافة إلى استقبال مطالب وشكاوى العاملين وتحويلها إلى رب العمل مع السهر على تطبيق قانون العمل، وأخيرا التفاوض والتوقيع على الاتفاقيات الجماعية، مما يساهم ذلك في تقدم المجال الاجتماعي داخل المنظمة.
- يمكن القول بأن مختلف هيئات التمثيل تتمتع بامتيازات قانونية عديدة Prerogatives légales إما في مجال التفاوض الاجتماعي الإيجابي أو في المشاورات المتعلقة بمختلف الأبعاد التي تخص الموارد البشرية كالأجور، جودة الحياة في العمل ... الخ (Benchemam et Galindo, 2015, p182)، لتمثل بذلك كل هيئة من هذه الهيئات أحد الخلايا التي تربط العلاقات المهنية والاجتماعية في المنظمة.

8.9. إدارة التفاوض :

إن إدارة العلاقات الاجتماعية في المنظمة تتطلب ممارسة المفاوضات الجماعية، إذ يقصد بهذه الأخيرة كل المساومات الجماعية بين مختلف فاعلي المنظمة من خلال ممثلي كل من التنظيمات النقابية وإدارة الموارد البشرية في إطار قانوني منظم ومحدد، حيث يتطلب ذلك متابعة ومعرفة مقدار قوة هذه النقابات والتنبؤ بما ستقوم به من أجل التخطيط للتفاوض وتحديد صيغته وكذا السياسة التي يجب اتباعها (التعاون، التجاهل أو المقاومة). (حمود، الخرشة، 2015، ص210)

1.8.9. مستويات التفاوض :

تتم المفاوضات الجماعية على عدة مستويات، إذ تغطي الاتفاقيات بمختلف أنواعها Conventions et accords التي تتناول من جهة النظام العام للعاملين وتلك التي تستعرض نقاط خاصة بفريق عمل من جهة أخرى، حيث تقسمها "Soulez" إلى أربعة مستويات : (Soulez, 2017, p204)

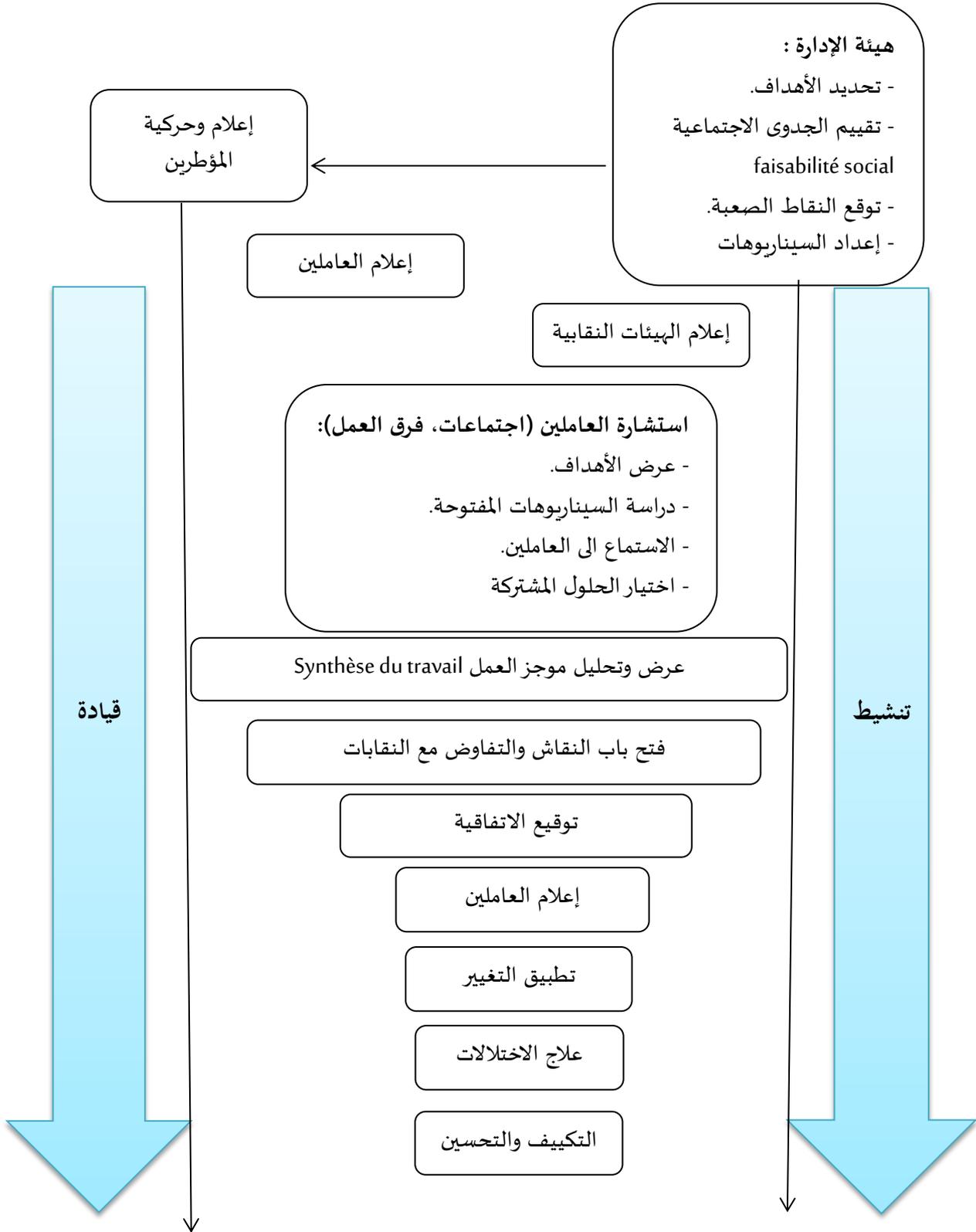
- الاتفاقيات المهنية وما بين المهنية : وهي التي تتم على مستوى عدة قطاعات نشاط دون أن تكون هناك علاقة بينهما Interprofessionnels أو تلك التي تتم في قطاع واحد Professionnels:

- اتفاقيات الفروع Conventions de branche : وهي التي تتم على مستوى فرع من فروع النشاط الذي يجمع بين عدة مهن مرتبطة ببعضها البعض؛
- اتفاقيات فريق العمل : وهي التي تتم على مستوى فريق عمل معين ويتم تطبيقها على بعض أو كل فرق العمل الأخرى بالمنظمة؛
- الاتفاقيات الجماعية للمنظمة : تتم على مستوى المنظمة بهدف تكييف وتطبيق اتفاقيات الفروع.

2.8.9. جوانب التفاوض وسير العملية :

- باعتبار أن التفاوض الجماعي هو العنصر الأساسي في نظام العلاقات الاجتماعية، فإنه يتم النظر إليه من ثلاثة جوانب كما يلي : (Landier, 2007, p225)
- المحتوى Contenu : إذ يمثل موضوع التفاوض بشكل عام ويتطلب إعداد وتحضير دقيقين Préparation :méticuleuse
- المنهجية Méthode : أي الطريقة التي يتم بها والتي تناسب حياة المنظمة، وكذا الوتيرة التي تتقدم بها في إعلام العاملين وحركية التأطير؛
- الشكل Forme : أي قواعد اللعبة الواجب العمل بها والنغمة La tonalité التي تنتج عن التبادلات وكذا العلاقات بين الأشخاص Interpersonnelles التي تتشكل من خلال التبادلات Les échanges.
- عادة ما يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التفاوض واكتساب الثقة على الكيفية التي يتم بها إدارة شكل ومنهجية التفاوض، والشكل التالي يوضح مسار عملية التفاوض حول تغيير ما كما يلي :

شكل 2-21 : مسار عملية التفاوض



المصدر : (Landier, 2007, p218)

9.9. إدارة النزاعات :

لا تخلو أي منظمة من النزاعات والخلافات الفردية والجماعية، خاصة تلك التي تقل فيها الموارد والإمكانيات وعدد مواردها البشرية كبير، إذ تعتبر هذه النزاعات كجزء من حياة الفرد في عمله ولا مفر منها Non inévitables إلا أنها تعتبر في نفس الوقت ضرورة للديناميكية التنظيمية شريطة ضمان الإدارة الفعالة لها من طرف إدارة الموارد البشرية لكونها قد تعود على المنظمة بنتائج وخيمة كانهخفاض في الإنتاجية والصورة الخارجية السلبية...الخ. (Laroche, 2009, p89)

1.9.9. مفهوم النزاع وأسبابه :

يعرف "الصبرفي" النزاع بأنه : عدم اتفاق بين فردين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن عدم وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما...الخ، كما ترى "C. Marsan" بأن الوضعية التناعية La situation conflictuelle تعبر عن كل اختلاف Divergence وعداء L'antagonisme بين فاعلين (فردين أو جماعتين...الخ) يهدفان إلى الحصول على نفس الشيء (Marsan, 2005, p14). هذا ويحدث النزاع لأسباب عديدة ومختلفة تعود لطبيعة نشاط المنظمة وتنوع الخصائص الشخصية والوظيفية للموارد البشرية، قد تكون : تعارض أو تغيير في الأدوار، زيادة أو نقصان في الصلاحيات، التغيير في المكانة أو الوضع، الازدواجية والتداخل في العمل، التنافس على الموارد، الاختلاف في الثقافة...الخ. (عباس، 2013)

2.9.9. مستويات النزاع في المنظمة :

يمكن تقسيم مستويات النزاع في المنظمات حسب "C.Marsan" الى خمسة مستويات كما يلي : (Marsan, 2005, p18-19)

- نزاع داخل الفرد نفسه Conflit intra personnel : إذ يعبر هذا النوع عن مختلف الحالات النفسية للفرد (في مفهوم التحليل النفسي La psychanalyse)، فقد يكون نزاع متعلق بالمعارف Conflits cognitifs أو نزاع متعلق بالأهداف Conflits d'objectifs؛
- نزاع بين الأفراد Conflit interpersonnel : وهو نزاع بين فردين أو أكثر بسبب تعارض واختلاف في الأهداف، القيم أو السلوكيات أو طريقة الوصول الى هدف ما؛
- النزاع داخل المجموعة أو فريق العمل Conflit intragroupe : يعبر عن التوترات التي تنشأ داخل فريق العمل والتي يمكن أن تؤثر على سير عمله، وعادة ما تعود أسباب هذا النوع من النزاع الى طبيعة المهام المحددة لكل فرد والأدوار المخصصة لكل فاعل وعلاقاته؛
- النزاع بين المجموعات أو فرق العمل Conflit intergroupe : يتعلق هذا النزاع بالخلافات والتوترات التي تحدث بين مجموعتين أو أكثر، إذ تعتبر النزاعات الاجتماعية بين النقابات والإدارة هي الأكثر شيوعاً في هذا النوع؛
- النزاع التنظيمي Conflit Organisationnel : وهي النزاعات التي تأتي من التعارضات والاستفزازات Les heurts التي يتم إثارتها أساساً من قبل تنظيم المنظمة (توصيف مناصب العمل والمسؤوليات، السلطات، المستويات

الهرمية، الأدوار والوظائف، نقل المعلومات، الفصل والتحديد الواضح للحدود بين الأفراد والأقسام، أساسيات التأجير ... الخ).

3.9.9. آليات ونماذج إدارة النزاعات في العمل :

ظهرت عدة نماذج وآليات لإدارة النزاع في المنظمات، إذ تم اقتراح أول نموذج من قبل "ماري باركر فيوليت" (1940)، هذه الأخيرة فرقت بين ثلاث طرق أساسية للتعامل مع النزاع : السيطرة، التسوية أو الحل الوسط، التكامل، بالإضافة إلى طريقي التجنب والهيمنة، ليقترح بعد ذلك "بلاك وموتون" (1964) خمسة أساليب لإدارة النزاع بين الأفراد تتوافق مع مدخل الشبكة الإدارية التي جاء بها (كما هي موضحة في الفصل الأول)، ثم جاء "توماس" (1976, 1992) ليقوم بتغيير البعدين المقدمين من طرف "بلاك وموتون" الى فرض أو إثبات الشخصية والتعاونية، فالأول يشير إلى مستوى إرضاء الاهتمامات الشخصية للفرد والثاني إلى مستوى إرضاء اهتمامات الآخرين. (بن عدة وفراح، 2016)

وفي سياق آخر، وضع كل من "Anthony & Hodage" عدة طرق لحل وإدارة النزاعات في المنظمة، تتمثل في : استخدام السلطة لحل النزاع، تلطيف الصراع وتهذئة أطرافه باستخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة، الانسحاب، التوفيق بين أطراف الصراع، المجابهة. أما "Mary Parker Follet" فقد قدمت أساليب مختلفة لمعالجة النزاعات تتمثل في : تغلب طرف في الصراع على الآخر، التفاوض في محاولة لإيجاد حل وسط (إذ لا يحصل كل طرف على كل ما يريد)، وأخيرا التكامل (عزوز، 2017).

إلا أننا نوافق "Follet" في أن أفضل هذه الآليات هو الأسلوب الأخير المقترح من طرفها وهو التكامل الذي يبحث عن حل يرضي جميع الأطراف المعنية، فرغم صعوبته إلا أنه يقدم حلا حقيقيا للنزاع.

10. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية :

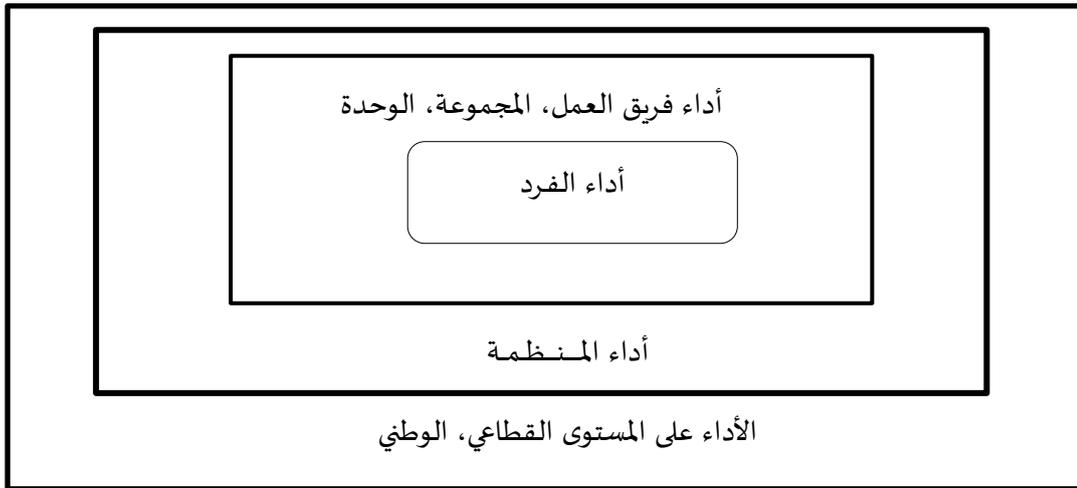
تعتبر وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية حسب "P.Noferi" بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تكوين، ترقية... الخ (Noferi, 1987, p63). إذ تعتبر مخرجاتها أحد المدخلات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وتطويرها، لذا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي مركز إدارة الموارد البشرية كونها تؤثر على جميع القرارات المتعلقة بالأفراد في المنظمات.

قبل التطرق إلى وظيفة تقييم الأداء لا بد من تحديد مفهوم الأداء.

1.10. الأداء :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت ولا تزال تنال النصيب الأوفر من الاهتمام في مختلف الدراسات الإدارية بصفة عامة والبحوث المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة، غير أنه ما يهمننا في هذا المجال هو أداء الفرد بصفة خاصة، والجدول التالي يوضح مختلف المستويات التي يتم فيها تقييم الأداء :

شكل 2-22 : مستويات تقييم الأداء



المصدر : (Martory et Crozy, 2013, p 176)

يأخذ مصطلح "الأداء" ثلاثة معاني، يمكن أن يكون نجاحا، نتيجة العمل، أو العمل نفسه، يستعمل عموما لتوصيف وضعية تتمثل بالنسبة لشخص ما في بلوغ أهداف حددت له (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص30)، حيث يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه. (بن عيشي، 2012، ص13)

كما يعرف بأنه : "القيمة الإجمالية المنتظرة من تنظيم حلقات منفصلة للسلوكات Des épisodes de

comportement discrets الممارسة من قبل الفرد خلال فترة معينة. (Motowidlo, 2003)

من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء خاصة على المدى القصير والمتوسط هما مؤشري الفعالية Efficacité والنجاحة Efficiency، حيث يشير الأول إلى درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، أما الثاني فهو يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة في تحقيقهما. (Martory et Crozy, 2013, p 171)

2.10. تقييم الأداء :

يعرف نظام تقييم الأداء على أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الأفراد في المنظمة (Attorneys, 2010, p 176)، تنتهي هذه العملية بإعداد تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد وتحديد مدى كفاءته من خلال مقارنة أدائه الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها. (يوسف، 2016، ص 99)

كما يعرف على أنه الحكم على سلوكيات الفرد أثناء تأديته لمهام وظيفته، هذا الحكم قد يكون بأشكال مختلفة : عن طريق التقدير La notation، جرد Inventaire لنقاط القوة ونقاط الضعف، أو الموازنة المهنية Bilan professionnel مقارنة بأهداف الفترة التي سبقت التقييم. (Soulez, 2017, p 67)

ويمكن تعريفه باختصار أنه الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية وإمكانية ترقيته لوظيفة أعلى.

3.10. أهمية وأهداف تقييم الأداء :

لا يختلف اثنان على الأهمية الكبيرة واللامحدودة لعملية تقييم الأداء في المنظمات، حيث كانت تستخدم هذه العملية في السابق لتوجيه الفرد إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم، غير أن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في الكثير من المهام التخطيطية المتعلقة بالموارد البشرية (محمد، 2000، ص 211)، كما يرى "علاقي" بأن هذه العملية تمكن من التأكد بأن جميع الأفراد قد تم معاملتهم بعدل، إضافة إلى التمكن من تحديد أصحاب الإنجازات من الأفراد العاملين تمهيدا لاتخاذ القرار حول ترقيتهم وتحفيزهم بالأسلوب المناسب، إضافة إلى أن معرفة مستوى أداء الفرد من شأنه أن يمهد الطريق للارتقاء بأدائه (علاقي، 2007، ص 278-279).

كما تعتبر هذه العملية كأداة لتقييم التكيف الجيد للأفراد الذين تم توظيفهم حديثا، إضافة إلى أنها تسمح بتحليل نقاط قوة ونقاط ضعف الأفراد وتصور مختلف التصحيحات لتطوير أداءهم، وكذا اقتراح حركية جغرافية (نقل وطني أو دولي) أو حركية مهنية (ترقية، نقل، إعادة توجيه، فصل... الخ)، كما أنها تعتبر أساس التغيير في الأجور (الزيادة في الراتب، العلاوات... الخ)، إضافة إلى أنها تساعد على تسطير احتياجات التكوين ورسم مخططه، وأخيرا تسمح بتطوير العلاقات في العمل عن طريق تعزيز الاتصال بين المسؤولين التنفيذيين ومعاونتهم. (Soulez, 2017, p 69)

يتفق الكثير من الباحثين المختصين في المجال بأن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات كما يلي :

➤ على مستوى المسيرين :

تدفع المسيرين باختلاف مستوياتهم الإدارية (مدراء، مشرفين... الخ) إلى تطوير كفاءاتهم وامكانياتهم الفكرية خاصة في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وكذا تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى

تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسهم وتطوير علاقات جيدة معهم من خلال تحسين الاتصال فيما بينهم، إضافة إلى التقرب إليهم أكثر للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها. (يوسف، 2016، ص 117)

➤ على مستوى الأفراد :

تجعل الفرد أكثر احساسا بالمسؤولية، وذلك لزيادة قناعته بأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة، الأمر الذي يدفعه للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص بغرض نيل الاحترام والتقدير المعنوي والمادي من طرف رؤسائه (اللبدي، 2015، ص 18) وكذا الفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.

➤ على مستوى المنظمة :

تساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، إضافة إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الأفراد اتجاه منظماتهم، وكذا رفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على تطوير كفاءاتهم وأخيرا تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون أن نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

كذلك من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة هي تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من خلال توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء كوسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين المنظمة وأفرادها، الأمر الذي يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة. (Besseyere des Horts, 1992, p 111)

4.10. طرق تقييم الأداء :

هناك عدة طرق يمكن استعمالها لتقييم أداء المورد البشري، وقد تختلف المنظمات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء أفرادها، إذ يتوقف اختيارها على عدة اعتبارات : حجمها، طبيعة تنظيمها الداخلي ... الخ، فالطريقة الناجحة في إحدى المنظمات قد لا تصلح في غيرها.

تمثل طريقة تقييم الأداء كل تقنية أو أداة للقياس Instrument de mesure تسمح بمقارنة النتائج المحققة من طرف الفرد مع معايير قياس محددة مسبقا، إذ يقسم كل من "كروزي ومارتوري" أهم طرق تقييم أداء الموارد البشرية إلى صنفين كما يلي :

أولا : طرق تركز على تقييم الخصائص أو السمات الشخصية Les méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles

➤ طريقة التقييم الحر L'évaluation libre : تساعد على معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الفرد، فرص نجاحه والإجراءات التصحيحية اللازمة، تعتبر هذه الطريقة فعالة من أجل معرفة التكوين المناسب للأفراد لكنها لا تساعد على معرفة الإجراءات التي تخص الاختيار والترقية، كما أنها تعيق عملية المقارنة بين الأفراد.

➤ طريقة الاختيار الإجباري Choix forcé : تعتمد هذه الطريقة على تحديد بعض الصفات الإيجابية والسلبية، ثم اختيار من يقوم بعملية التقييم بالصفات التي تنطبق على من يتم تقييمه ابتداء من درجة التطابق الكبيرة إلى

أقلها. (Martory, Crozet, 2001, p 63)

➤ طريقة ميزان القياس المتدرج L'échelle de notation : وهي طريقة تقليدية قديمة، كثيرة الانتشار والاستخدام، وهي تحدد مستوى الخصائص الشخصية وذلك باستخدام المشرف على التقييم لشبكة قياس أو ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من إيجابي إلى سلبي أو بالأرقام أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد إلى مرض ثم لا بأس ثم غير مرض (يوسف، 2016، ص114)، إذ تنحصر النقاط التي يتم تقييمها في : مستوى تحقيق النتائج في الفترة X، كمية العمل، جودة العمل، الحس التخطيطي، الحس التنظيمي، حس المراقبة، الحكم، القيادة، روح اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي، روح المبادرة.

ثانيا : طرق تركز على ملاحظة السلوكيات Les méthodes axées sur l'observation des comportements

➤ طريق تحليل الأحداث الهامة أو تسجيل الحوادث الحرجة L'analyse des faits significatifs ou évaluation par incidents critiques : تعتمد هذه الطريقة على المسؤول المباشر في تسجيل كافة الملاحظات على سلوك من يريد تقييمه في جوانبه الإيجابية والسلبية، غير أنه ما يعيب على هذه الطريقة هو تقييم كل فرد على حدى ذلك ما يسبب إجهادا للمشرف، كذلك تقييم السلوك في حالة خاصة وليس بشكل عام. (يوسف، 2016، ص113)

➤ طريقة تقييم النتائج أو الإدارة بالأهداف La méthode d'évaluation des résultat ou management par objectifs : تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم، بل يهتم فقط بما وصلوا إليه فعلا من نتائج، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات، أولها تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء على أساسها، ثم متابعة تحقيق الأهداف من طرف الرئيس وكذا تقديمه ليد المساعدة إن تطلب الأمر ذلك، وأخيرا مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخطط لها مسبقا. (اللبدي، 2015، ص22)

➤ طريقة الترتيب المباشر La méthode de rangement direct : تعتبر هذه الطريقة سهلة وبسيطة حسب "Saba"، إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ على أساس الأداء أو المردود العام Rendement global، وقد يكون الهدف الأساسي لهذه العملية حسب "Soulez" هو تحديد 10 % من الأفراد الأكثر أداء في المنظمة.

➤ طريقة المقارنة الزوجية Comparaison par paires : يتم من خلالها مقارنة الفرد العامل مع باقي الأفراد الآخرين داخل القسم الواحد بشكل ثنائي، إذ يتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيبهم التنازلي حسب أدائهم العام، هذا ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي : عدد المقارنات = $n(n-1) / 2$ ، حيث أن n هو عدد الأفراد (ماهر، 2007، ص423)، فإذا كان لدينا أربعة أفراد في قسم ما، فإن عدد مرات المقارنة تكون كالآتي : $4(4-1) / 2 = 6$ مقارنات.

تتميز هذه الطريقة بالدقة والبساطة، إلا أنها لا تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للفرد في أدائه، كما لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الأفراد (يوسف، 2016، ص114)، فإذا كان عدد أفراد القسم هو 25 فرد فإن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبة.

➤ طريقة التوزيع الإجباري *la distribution forcée* : في هذه الطريقة يكون الرئيس مجبرا (بصفة نسبية) على توزيع مرؤوسيه على درجات (أو نسب مئوية) يتم تحديدها من طرف المنظمة، إذ تفترض هذه الطريقة أن أغلب الأفراد يأخذون الدرجة الوسيطة من المقياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالانخفاض أو بالارتفاع. (بن حامد، 2016، ص149)

➤ طريقة مراكز التقييم *L'assessment center* : تسمح هذه الطريقة بتقييم أداء الأفراد، سلوكياتهم، كفاءاتهم، إمكانياتهم عن طريق تنظيم عمليات محاكاة *Des simulations* لبعض المهام أو الواجبات مثل تمثيل الأدوار، حل المشكلات ومواجهة الضغوط... الخ، وتكون وجها لوجه أو في مجموعات غير أن التقييم يكون بشكل فردي، تستعمل هذه الطريقة بكثرة في عمليات التوظيف وهي موجهة بالأخص لتقييم المسيرين ومسؤولي المشاريع والأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، كما يمكن تعميمها على جميع الأفراد العاملين، وهي فعالة بصفة خاصة في المنظمات كبيرة الحجم، غير أنها مكلفة جدا. (Soulez, 2017, p 76)

➤ طريقة 360 درجة : تسمى أيضا بالتقييم متعدد المصادر *Multi sources*، يتم تقييم الفرد هنا باستخدام عدة طرق وباستمرار (شهريا أو كلما اقتضت الحاجة وليس سنويا فقط)، تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة ومن عدة جهات، ما يجعل الاستفادة منها كبيرة (ماهر، 2014، ص417)، إذ تعتبر أكبر منظمات الأعمال الأمريكية بأن تقييم أداء الفرد لا يكون فعالا إلا إذا كان ازدواجيا (عامل مقابل عامل آخر)، كذلك من طرف رئيسه المباشر $n+1$ ، من طرف مرؤوسيه، وكذا معاونيه، الزبائن، وأخيرا التقييم الذاتي من طرف الفرد نفسه *L'autoévaluation*.

توجه هذه الطريقة إلى الإطارات ومسؤولي المشاريع بالخصوص، كما تخص أيضا الأفراد الذين لهم أقدمية سنة على الأقل في المنظمة، من مزاياها أنها تعتبر تقييم مجهول المصدر *Une évaluation anonyme*، كما أنها محدودة المدة كونها لا تتعدى الساعة الواحدة وخاصة إذا تم استخدام استبيان فيها، وما يعيها أنها مكلفة قليلا إضافة إلى صعوبة إيجاد جميع المقيمين *Les évaluateurs*. (Soulez, 2017, p73)

يوجد العديد من الطرق الأخرى لتقييم أداء الموارد البشرية لم يتم ذكرها لا تقل أهمية عن الطرق سابقة الذكر*، إذ تتعدد طرق تقييم أداء الموارد البشرية وتختلف من منظمة إلى أخرى، لكل منها مزاياها وعيوبها وذلك ما يحتم على بعض المنظمات استخدام أكثر من طريقة لتحسين نظمها في تقييم أداء أفرادها.

5.10. مقابلة تقييم الأداء :

تعرف على أنها موعد إلزامي *Rendez-vous obligatoire* بين الفرد ورب العمل (قد يكون المسؤول المباشر) (Soulez, 2015, p 21)، غالبا ما تكون في إطار إجراء رسمي مدعم بوثائق خصوصية (دليل المقابلة، شبكة التقييم)، تسمح بالتركيز على النتائج والأهداف، تبليغ التقديرات حول العمل ومناقشتها، دراسة احتياجات التكوين وتطورات المسارات المهنية. (بيريتي وآخرون، 2015، ص296)

* لا يسعنا المجال التطرق إليها والتفصيل في هذه الوظيفة أكثر.

تعتبر مقابلة تقييم الأداء بمثابة قلب نظام التقييم وأداة مفتاحية Un outil clé تستعملها إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفردي للكفاءات، حيث يقوم فيها الرئيس المباشر بإعطاء الفرصة لمعاونيه بتقديم نتائجهم، نقاط رضاهم أو عدم رضاهم، طموحاتهم وتوقعاتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى تسمح للمسيرين باكتشاف نجاحات الأفراد وتتيح لهم تحليل أخطائهم وصعوباتهم، كما تساعدهم كذلك على تحديد أهدافهم الكمية والنوعية، إضافة إلى أنها فرصة لإعلام الأفراد حول نقاط رضا وعدم رضا المنظمة عنهم (Haegel, 2016, p 226). ويمكن لمقابلة التقييم أن تأخذ شكلين حسب "Soulez" كما يلي :

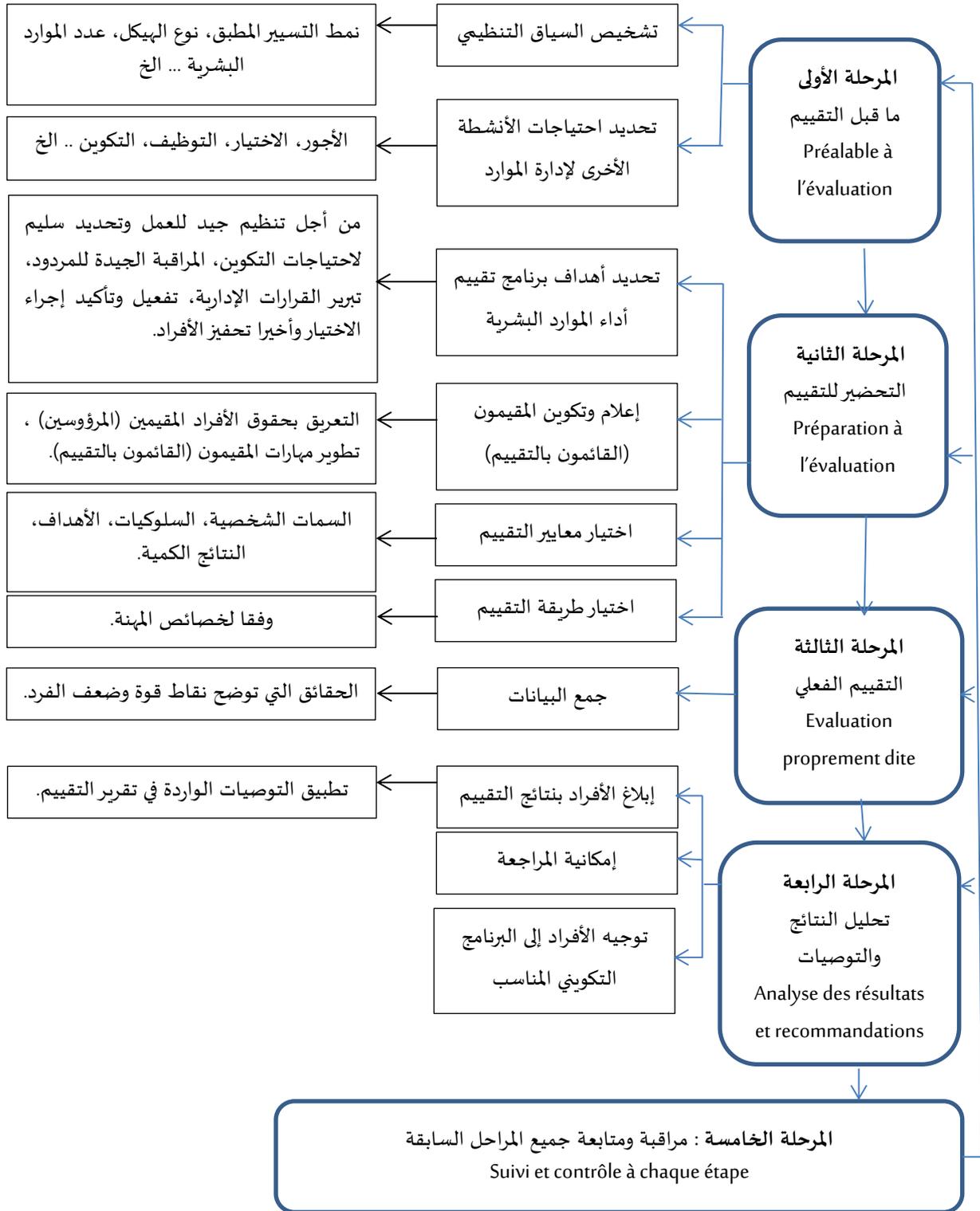
1.5.10. المقابلة الفردية L'entretien individuel : هي عملية تفاعل ولقاء وجهها لوجهها بين الفرد ورئيسه المباشر (N+1)، هدفها هو إعداد ميزانية السنة الماضية (الإيجابيات والسلبيات) وكذا وضع أهداف السنة المقبلة، ينتشر هذا النوع اليوم في جميع المنظمات باختلاف أحجامها وأنواعها ويمكن تطبيقها على أي مهنة أو وظيفة في المنظمة، فهي تسمح للفرد بطرح آرائه والتعريف برغباته المتعلقة بتطويره (ترقيته) في المنظمة والتكوين الذي يحتاجه مستقبلا، كما تسمح لرئيسه المباشر كذلك الحكم على أدائه (الفرد)، يمكن أن تكون المقابلة الفردية سنويا أو سداسيا، كما تستغرق من ساعة إلى أربع ساعات. (Soulez, 2017, p72)

2.5.10. المقابلة الجماعية L'entretien collectif : يعتبر هذا النوع نادرا وقليل الانتشار لكنه في تطور، تتم المقابلة بصفة جماعية في فريق أو مجموعة عمل، وغالبا ما تأتي بعد المقابلة الفردية (تليها) من أجل المعرفة المسبقة للجوانب الفردية وتحديدها، يتم التقييم الجماعي في سياق مشروع مشترك للفريق أو مجموعة مستقلة يعملها في المنظمة، كما يعتبر هذا النوع من المقابلات كأداة لقياس أداء فرق العمل وإدارة المشاريع، غير أن ما يعيها هو عدم وضوح قيادتها peu évidente مقارنة بالمقابلة الفردية، إضافة إلى أنها معقدة نوعا ما (Soulez, 2017, p75).

6.10. مسار عملية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليها وضع أهداف واضحة ومحددة قبل اتباع مجموعة خطوات متسلسلة يبينها "Sekiou" وآخرون" في الشكل التالي :

شكل 2-23 : المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء



المصدر : (Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis et Chevalier, 2001, p 310)

تجدربنا الإشارة إلى أن خطوات تقييم الأداء تختلف من باحث إلى آخر، إذ نجد اقتراحات عديدة ومختلفة لمسار هذه العملية غير أن جميعها يتفق بالبداية بمرحلة الاستعداد والتحضير والتوقعات وينتهي برسم الخطة المستقبلية لأنشطة إدارة الموارد البشرية أبرزها تكوين الأفراد وتطوير كفاءاتهم.

7.10. مزايا وصعوبات تقييم الأداء :

يرى "L.Haneberg" بأن عملية تقييم الأداء تعتبر زيارة لطبيب الأسنان، ليست ممتعة لكنها مفيدة وضرورية (يوسف، 2016، ص108)، فمن جهة لها عدة إيجابيات ومن جهة أخرى تخلق العديد من المشاكل وتواجه الكثير من الصعوبات.

يلخص "Soulez" مزاياه في كونه يعتبر كفرصة لتقييم الفترة الماضية، كما أنه يسمح باكتشاف كفاءات الأفراد ويزيد من تحفيزهم لتصور آفاق ارتقائه (ترقيته) في المنظمة، إضافة إلى أنه يسمح بمعرفة توقعات الأفراد والإجابة عنها فيما يخص تكوينهم، حركيتهم وأجورهم ... الخ.

أما عن الأخطاء، المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجهها هذه العملية فهي عديدة ومتنوعة، إذ نجد بعض الباحثين يصنفها إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها، وآخرين يصنفونها إلى : مشاكل خاصة بأنظمة التقييم، تتعلق بالإدارة العليا، بالمقيمين (المديرين أو الرؤساء المباشرين)، تتعلق بالمرؤوسين، صعوبات متعلقة بالفاعلين، صعوبات متعلقة بالأدوات ... الخ

يمكن تلخيص كل هذه الصعوبات في اعتبارها كمصدر للقلق، كما أنها تتيح إمكانية الخلط أحيانا بين الجوانب الشخصية والمهنية، إضافة إلى أن أدوات التقييم (بطاقة تقدير الأداء Fiche de notation، شبكات التقييم ... الخ) يمكن أن تولد أثر الهالة Effet de halo (النظرة الإيجابية أو السلبية) وذلك ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد (Soulez, 2017, p 69)، عدم وضوح المعايير ودقة المقاييس التي يتم على أساسها التقييم مع غياب بطاقة الوصف الوظيفي وكذا عدم وضوح أهداف العملية ما يعطي نوعا من العشوائية، الأخذ الأولي لأداء الفرد (الأولية) أو إهمال الأداء السابق للفرد والأخذ بأحدث مستوى للأداء l'information la plus récente (الحدثة) خاصة في عملية التقييم طويلة المدى (اللبدي، 2015، ص 25-35)، إضافة إلى خوف مسؤولي التقييم من إيذاء مشاعر العاملين، وكذا مشكلة التحيز بسبب عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء الفرد والأخذ بالانطباع الشخصي فقط أو التقييم بالمحسوبية (التحيز الشخصي بسبب القرابة أو الصداقة .. الخ)، كذلك مشكلة التشدد la sévérité أو التساهل la clémence أو النزعة المركزية L'erreur de tendance centrale (أي الميل نحو إعطاء أحكام متوسطة وعامة في تقييم الأداء)، وأخيرا عدم فهم الأفراد (المرؤوسين) لنظام التقييم وما هو مطلوب منهم وكذا عدم اهتمامهم بنتائجه وشعورهم بالظلم. (يوسف، 2016، ص103-107)

8.10. شروط ومتطلبات نجاح عملية التقييم :

بالرغم من وجود الكثير من الأخطاء، المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية، إلا أنه يمكن التغلب على كل هذه العوائق وتجنب معظم الأخطاء أو على الأقل التخفيف من حدتها (بحكم أن كل عمل بشري ناقص ويحتوي على نسبة خطأ) إذا تم وضع نظام تقييم دقيق، موضوعي وفعال يعتمد على أساس علمي سليم، وذلك بتوافر العديد من الشروط يمكن اعتبارها كـ: "مقومات فعالية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات".

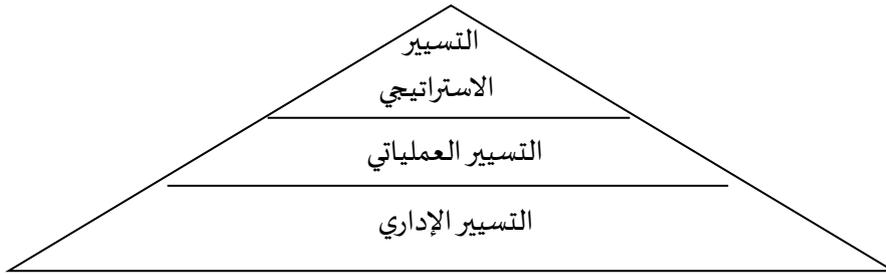
تتلخص أهم هذه الشروط في توصيف سليم للوظائف وذلك لرسم حدود كل وظيفة في المنظمة، تحديد أهداف واضحة وخاصة، تهيئة أنظمة فعالة للمعلومات والاتصالات بغرض تسهيل تبادل المعلومات وتحديثها بين فاعلي نظام تقييم الأداء، جعل تقرير تقييم الأداء علنياً من أجل تصحيح الفرد لأخطائه وتجنبها مستقبلاً، استناد عملية التقييم إلى معايير موضوعية (معدل الغياب، عدد الشكاوي، جودة وكمية الإنتاج... الخ)، وأخيراً تكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة والبرامج الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. (مصطفى، 2000، ص356)

9.10. تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية :

من أجل تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية وجب علينا الإحاطة بكل الجوانب التي يغطيها من خلال تحديد مختلف مهام محترفي هذه الوظيفة كمرحلة أولى، ثم تحديد طبيعة أداء كل مهمة كمرحلة ثانية، وأخيراً معرفة مختلف مستويات أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بعد أن صمم "D.Ulrich" نموذجاً خاصاً بأدوار مدير الموارد البشرية سنة 1997 (وكيل التغيير، الشريك الاستراتيجي، بطل الأفراد، الخبير الإداري)، جاء "Le Louarn & Wils" سنة 2001 ليقسما وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاثة أجزاء كما هو مبين في الشكل التالي :

شكل 2-24 : مهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر : (Le Louarn, Wils, 2001)

استناداً إلى هذا التقسيم، يمكن تحديد طبيعة أداء كل مهمة كما يلي: (Le Louarn, Wils, 2001, p 41)

➤ الأداء الإداري لوظيفة الموارد البشرية Performance administrative de la FRH :

يرتبط بكل نشاطات التسيير الإداري المتمثلة في تسيير ملفات الأفراد، احترام التنظيم القانوني للعمل، إدارة الاتفاقيات الجماعية ... الخ

➤ الأداء العملياتي لوظيفة الموارد البشرية Performance opérationnelle de la FRH :

تتعلق بكل نشاطات التسيير العملياتي والمتمثلة في تسيير الأفراد والكفاءات، التسيير التنبؤي، التوظيف، التكوين، التأجير، التقييم، إدارة الصحة والسلامة المهنية، إدارة الصراعات ... الخ

➤ الأداء الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية Performance stratégique de la FRH :

وهو مرتبط بنشاطات التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحليل بيئة الموارد البشرية للمنظمة، صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتفعيلها وكذا تقييم نتائجها.

استنادا إلى النموذجين سابق الذكر واللذان يحددان نطاق مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية، اقترح كل من "Boudreau & Ramstad" سنة 2006 ثلاث مستويات لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي: (Boudreau & Ramstad, 2006)

➤ نجاعة نشاط أو مهمة خاصة بإدارة الموارد البشرية L'efficience d'une mission de la FRH : تربط النجاعة بين الموارد التي تم تعبئتها (استثمار بشري، استثمار مالي... الخ) مع تطبيق لممارسة أو مشروع خاص بوظيفة الموارد البشرية، إذ يكون الأداء هنا عاليا كلما كان استخدام الموارد أكثر عقلانية واقتصاد Plus rationnelle et économe وفي الوقت المناسب من أجل إجراء عملية أو مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية.

➤ فعالية نشاط أو مهمة خاصة بإدارة الموارد البشرية L'efficacité d'une mission de la FRH : تربط الفعالية بين ممارسات أو مشاريع الموارد البشرية المطبقة ونتائجها المحققة على عينة مقصودة من الأفراد، إذ يكون الأداء هنا عاليا كلما كان درجة تحقيق هذه النتائج مرتفعا إلى حده الأقصى.

➤ أثر نشاط أو مهمة خاصة بإدارة الموارد البشرية L'impact d'une mission de la FRH : يربط الأثر هنا بين النتائج المحققة على عينة مقصودة مع الفعالية الاستراتيجية والتنظيمية للمنظمة، إذ يكون الأداء عاليا كلما كان هناك خلق للقيمة المضافة للمساهمة في الارتقاء بأداء المنظمة ككل.

خاتمة الفصل :

إن السياق العام لإدارة الموارد البشرية يتضمن العديد من الوظائف الأساسية التي تكوّن في مجموعها مجال عمل هذه الإدارة داخل المنظمات، فقد تطرق هذا الفصل إلى أهم هذه الوظائف وكيفية ممارستها كالتوظيف، التكوين، التأجير، تقييم الأداء... الخ، ومع تغير طبيعة العمل بشكل كبير خاصة مع بداية الألفية الثالثة أجبرت إدارات الموارد البشرية على التوجه نحو ممارسات واتجاهات حديثة غيرت من مفهوم وفلسفة هذه الوظيفة، وهو ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل في الفصل الثالث من الدراسة.

الفصل الثالث

الممارسات والاتجاهات الحديثة

لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل :

يمكن أن يكون لإدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا تلعبه داخل المنظمات من خلال تبني مداخل جديدة في ممارساتها تساعد على نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز من البناء الداخلي لها ما يؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع.

حسب المرسي (2006) : " فإنه لم يكن ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها أحد مصادر القيمة الاقتصادية للمنظمة، إلا أن التطورات الحديثة ساهمت في إعادة التفكير في هذه النظرة"، حيث أصبح ينظر إلى تمكين العاملين، تسويق الموارد البشرية، وغيرها من الممارسات الحديثة على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي، فالطريقة التي تدار بها الموارد البشرية تحدد بدرجة كبيرة مستوى القدرة التنافسية للمنظمة المعاصرة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها، إذ يمكن اعتبارها أحد المداخل الاستراتيجية لدعم الإبداع وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

حيث سيركز هذا الفصل على تحديد وشرح أهم الممارسات والاتجاهات الحديثة والتي يجب على منظمات الألفية الثالثة من خلال إدارات مواردها البشرية التوجه إلى تطبيقها إذا ما أرادت ضمان ديمومتها في ظل المنافسة الشرسة التي تميز هذا العصر.

1. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

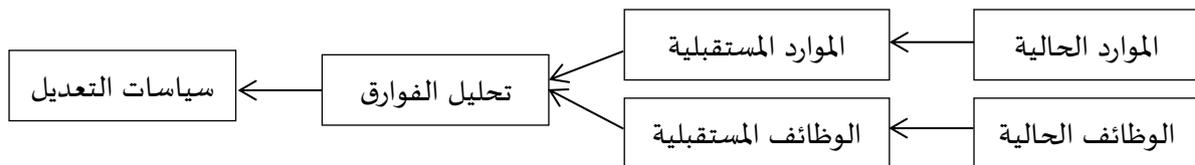
في ظل اضطراب توازن المنظمات وتعرض العاملين للخطر والتغيرات المتوحشة، وكذا العولمة والتطور الرهيب Inexorable للتكنولوجيا، الأزمات، تمديد مدة الحياة في العمل... الخ، جاء التسيير التقديري للوظائف أو الكفاءات GPEC أو ما يسمى بـ: "Strategic workforce planning" عند العالم الأنغلو-سكسوني من خلال مقارنته كي يسمح للمنظمة بمواجهة تسارع هذه التحولات وتوقع الفوارق بين الموارد في الأجلين القصير والمتوسط.

إذ تعتبر هذه العملية بمثابة طريقة جديدة ظهرت في ثمانينات القرن الماضي تدخل ضمن الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية، تسمح للمنظمة بتحقيق التوافق الكمي والنوعي على المدى المتوسط بين احتياجاتها ومواردها البشرية المتاحة، وذلك باستخدام مفاهيم الكفاءات والوظائف النموذجية بالاشتراك مع أدوات التسيير التوقعي للتعداد البشري. (بيريتي وآخرون، 2015، ص81)

1.1. مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

يعرفه "Weiss" بأنه منهج لهندسة الموارد البشرية يتضمن تصميم، تطبيق ومتابعة لسياسات وخطط عمل متسقة تهدف إلى التقليل في وقت مسبق من الفوارق Les écarts بين الاحتياجات والموارد البشرية الحالية في المنظمة كميًا (العدد) ونوعيًا (الكفاءات) (Gavand, 2013, p33) وذلك بالاعتماد على خطة استراتيجية أو على الأقل أهداف متوسطة المدى محددة جيدًا وتنطوي على الأفراد في سياق مشروع التطور المني *Projet d'évolution professionnelle* (Fluck, 2017, p200)، والشكل التالي يشرح سير هذه العملية التي تهتم بتحقيق التوازن وتقليص الفوارق بين احتياجات المنظمة ومواردها الحالية والمستقبلية في الأجلين القصير والمتوسط:

شكل 1-3 : عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: (Soulez, 2017, p101)

ومنه يمكن اعتبار بأن هذه العملية تسعى إلى تحليل خصائص الموارد البشرية التي تحوزها المنظمة فيما يخص: التعداد، السن، الأقدمية والتأهيل... الخ، وكذا تحليل الوظائف وتطوراتها المحتملة في الأجلين القصير والمتوسط، إضافة إلى تحديد ميكانيزمات التعديل الممكنة (تنظيم العمل، الترقية، الحركية، التكوين، التوظيف، التسريح وإدارة وقت العمل... الخ)، كل ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخارجية للمنظمة والمتعلقة خصوصاً بوضعية سوق العمل. (Soulez, 2017, p101)

حسب "L.Lethielleux"، فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو نتيجة لتطور الطرح التدريجي لمفهوم الكفاءة (Lethielleux, 2016, p57)، إذ يمكن القول بأنه منهج يهدف إلى توقع مختلف التطورات الاجتماعية-الاقتصادية، التكنولوجية أو التنظيمية، وكذا تطور المهن إضافة إلى تكييف كفاءات الأفراد عن طريق تطوير قابليتهم

l'employabilité للتعامل مع مختلف التحولات البيئية (الداخلية والخارجية) ضمانا للبقاء في مستوى المنافسة، تعتبر هذه الممارسة ضرورية كل ثلاث سنوات خاصة بالنسبة للمنظمات التي يفوق عدد أفرادها 300.

2.1. أهمية وأهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

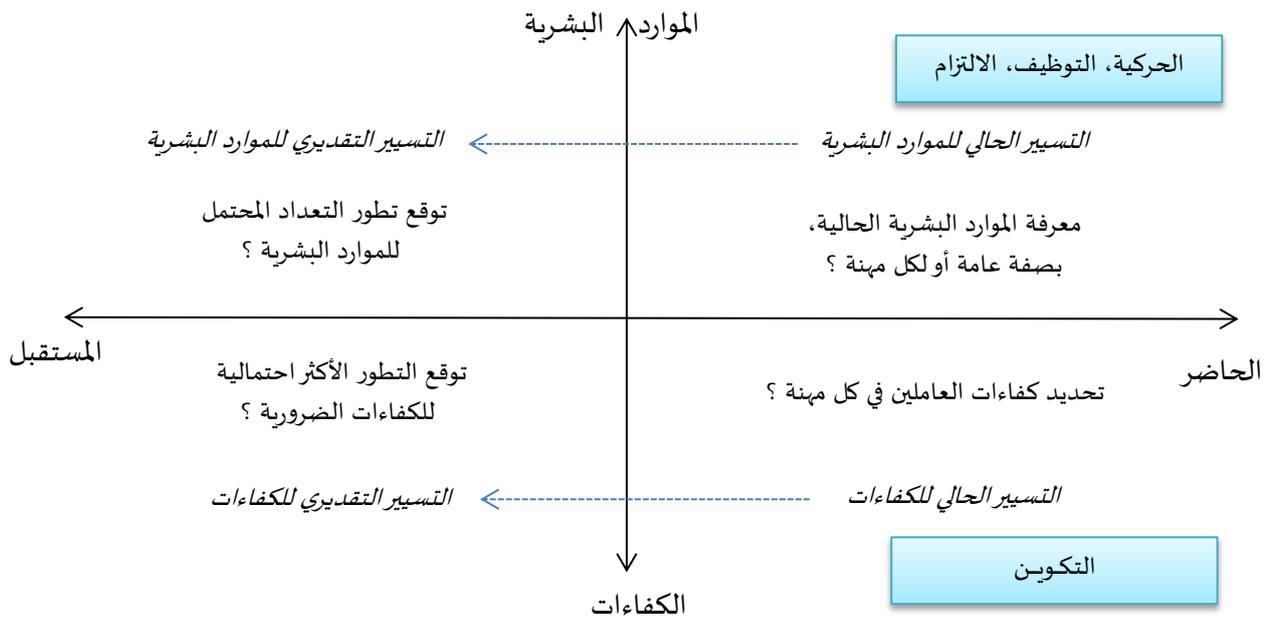
تكمن أهمية هذه الممارسة في أنها تعتبر بمثابة محرك نجاح المنظمة، إذ تسمح لهذه الأخيرة بتوفير الموارد البشرية الحائزة على الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب (الذي تريده) من أجل ضمان القدرة على تلبية احتياجاتها في كل الأوقات، كما يسمح بتحديد الوظائف والموارد الضرورية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية حاليا ومستقبلا، يسمح كذلك للمنظمة بطرح الأسئلة المهمة من أجل التحضير للمستقبل : (Haegel, 2016, p137)

- ما هو تأثير ديموغرافيا المنظمة على الموارد ؟
- ما هي آثار العوامل الخارجية (السوق، التكنولوجيا، الحاجة الى كفاءات جديدة، التغيرات الاجتماعية... الخ) على المهن والموارد ؟
- ما هي الأدوار والمهام والمهن الجديدة التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلا ؟
- ما هي الفروقات بين احتياجات المنظمة في بحثها عن المواهب والكفاءات وكذا عروض السوق ؟
- هل يجب على المنظمة توليد مواهبها من الداخل أو البحث عنها في الخارج ؟

حسب "Kerlan" فإن منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بما يحمله من تطلع أو استشراف للمستقبل القريب يوفر على المنظمة تكاليف (متعلقة بالتكوين والتوظيف أو تلك الناتجة عن عدم رضا العاملين) ومخاطر عديدة قد تكون ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة الى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة (قداش، دادن، 2016)، كما تعتبر هذه العملية حسب (Dejoux 2013) بمثابة ممارسة استباقية ووقائية باعتبارها آلية للتفاوض تعطي اعتبارا لآراء الشركاء الاجتماعيين وكذا آلية تصريحية لاستراتيجية المنظمة فيما يتعلق ببعد الموارد البشرية، واستباقية كونها تسمح باستباق التوجه العام للمهن والكفاءات على المدى المتوسط، إضافة إلى اعتبارها تنظيم خاص يأخذ بالحسبان رهانات كل الفاعلين (عاملين، نقابات... الخ). (كشاط، 2018، ص215)

إن تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة تعطي لشاغل وظيفة الموارد البشرية وضعية حالية تساعد على إجراء تحليل معمق، إذ أن هذا التحليل يسهل من عمله وينتج عنه معطيات مختلفة تسمح له بتحديد وتوضيح Clarifier الكفاءات وتموقع كل فرد، وكذا القدرة على معرفة التطورات الممكنة وتفعيلها، تحسين الحوار الاجتماعي بكونها مقارنة تجمع بين كل المسؤولين والمتعاونين مما يجنب ذلك الكثير من النزاعات، إضافة إلى تكييف الكفاءات مع تطورات المهن وكذا تعزيز الحركة الداخلية، تسمح كذلك بتحديد معالم المواهب العالية، توقع التغيرات ومرافقة الاستراتيجية، كسب ولاء والتزام العاملين، تحسين إدارة نهاية المسارات المهنية La gestion des fins des carrières، يسمح أيضا بضمن موضوعية سياسة زيادة الترقيات، إضافة إلى تحسين عائد الاستثمار لمخطط التكوين (Do Marcolino, 2014, p243)، والشكل التالي يوضح كيف أن تحليل الوضعية الحالية يساعد على توقع التطورات ومرافقة التغييرات :

شكل 2-3 : تحليل الوضعية الحالية



المصدر: (Do Marcolino, 2014, p243)

كما يرى "Y.Emery & F.Gonin" بأن هذه الممارسة تكتسب أهميتها من خلال المساهمة في خلق التوافقية وتكييف الكفاءات مع التحديات والوظائف الجديدة، إضافة إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها المستقبلية من 03 إلى 05 سنوات، وكذا تحديد تطورات بيئة العمل والتي يمكن أن يكون لها تأثير على كفاءات المنظمة، وأخيرا إمكانية إعداد مخططات مفصلة حول مناصب العمل في المنظمة. (ججيق، عبيدات، 2013)

كما تتجلى أهميتها أيضا في كونها تأخذ بعين الاعتبار معظم قيود المحيط والاختيارات الاستراتيجية، وبالتالي تحكم أفضل في التأثيرات المتعلقة بالتغير التكنولوجي والاقتصادي، في حين تسمح كذلك بممارسة أسلوب تسييري حسب خصوصيات كل منظمة، وفي نفس الوقت تدعم المشروع المهني الفردي الذي يسهل للعامل تنمية استخداميته في سوق العمل. (موساوي، 2016، ص99)

إذ وتتبنى إدارات الموارد البشرية هذه الممارسة لعدة أهداف تختلف باختلاف حجم المنظمة ونوع الاستراتيجية المطبقة فيها، حيث ترى "Dejoux" بأن أهم هذه الأهداف تقتصر أهمها في تقييم الكفاءات وتوقع الاحتياجات المستقبلية منها في إطار تطوير استراتيجية المنظمة، إضافة إلى تكييف الكفاءات مع الوظائف وتطوراتها المستقبلية، وكذا تحسين إدارة المسارات المهنية عن طريق جعل العامل كفاعل في تطوير مستقبله المهني، وأخيرا مرافقة المتعاونين في قابليتهم (استخداميتهم) من أجل ضمان تعايشهم مع مختلف التطورات التكنولوجية. (Dejoux, 2013, p62)

كما قد تسعى المنظمة من خلال تطبيقها لهذه الممارسة أيضا إلى تحقيق الموازنة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة، إضافة إلى تحليل الوظائف ومنه القدرة على التنبؤ بالتطورات التي تحدث على مستواها، وكذا تخفيض عبء التكاليف الناتجة عن عدم التوافق بين الوظائف والكفاءات المستقبلية. (قداش، دادن، 2016)

ويمكن أن تختلف أهداف الفرد عن أهداف المنظمة كما يلي :

جدول 3-1 : أهداف الفرد والمنظمة من خلال عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

أهداف المنظمة	أهداف الفرد
الرفع من التنافسية، توقع حالات العجز والفائض في الموارد البشرية، تحديد وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، تشجيع الحركة الداخلية، تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة في عمليات التوظيف المستقبلية، تطوير أساليب التسيير في المنظمة.	تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته، الاعتراف بكفاءاته المكتسبة وتحسين قابليته.

المصدر: (موساوي، 2016، ص 97-98)

3.1. تطور نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

إن فكرة التسيير التقديري ليس وليدة الأمس وإنما ظهور بوادرها الأولى تعود الى فترة الستينات، إذ يرى "M.Parlier & P.Gilbert" بأن هذه الممارسة لم تصل الى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها بعدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه هو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط للاحتتمالات المستقبلية (موساوي، 2016، ص 09)، إذ يمكن تقسيم هذه المراحل كما يلي :

- المرحلة الأولى : فترة الستينات "التسيير التقديري للأفراد"

إن نموذج التسيير التقديري على المستوى الاجتماعي يرجع الى أواخر الستينات، إذ عرفت هذه الفترة عدة محاولات لتوقع واحترافية تسيير الشغل في المنظمات (Hindley, Aparisi, 2008, p13)، ومن أجل مسيرة تطور هذه الأخيرة، تم استخدام عدة أدوات للتخطيط في هذه الفترة من خلال اعتماد مبدأ التسيير الاستباقي La gestion proactive، إذ أن الشاغل الرئيسي للمنظمات آنذاك في هذا المجال هو كيفية القدرة على التنبؤ بالأفراد اللازمين من أجل الإنتاج في إطار الاستهلاك الموسع، مما استوجب ذلك تطوير أدوات إحصائية خاصة تسمح بتقليل الفوارق في الأفراد من أجل تحقيق أهداف الإنتاج المقررة من طرف المنظمة. (Nicolas, 2014, p128)

- المرحلة الثانية : فترة السبعينات "التسيير التقديري للمسارات الوظيفية"

تطورت في هذه المرحلة أدوات التخطيط مقارنة بالمرحلة السابقة، خاصة فيما يخص مقارنة "إدارة المسارات المهنية" من أجل تحسين أداء المنظمة وتلبية احتياجات المتعاونين، غير أن الأزمة البترولية سنة 1973 التي مست معظم دول العالم غيرت من رهانات التخطيط، إذ قل الاهتمام بهذا الأخير نظرا للصعوبات الاقتصادية التي واجهتها المؤسسات آنذاك، مما أثر ذلك على الاحتياجات الكمية من الموارد البشرية. (Nicolas, 2014, p128)

- المرحلة الثالثة : فترة الثمانينيات "التسيير التقديري للوظائف"

بعد اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة نتيجة للتسريح الكبير خاصة في مجال الصناعات الثقيلة، استوجب على المنظمات محاولة تجنب هذه الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل نموذج التسيير التقديري الذي يضمن التطابق بين الأفراد والوظائف، إذ أشار "Jardillier" بأن الهدف من التسيير التوقعي هو التنبؤ بتوجيه الأفراد

وفقا لتطلعاتهم الفردية واحتياجات المنظمة (Benchemam, Galindo, 2015, p33) ، كما أنه لم يركز فقط التسيير التوقعي في هذه الفترة على تحسين إدارة الموارد البشرية ولكن يسعى أيضا إلى منع حدوث الأزمات الناجمة عن عمليات تسريح العاملين من خلال مواجهة إشكالية الزيادة في عددهم وكذا العفاء (نهاية الصلاحية) Comment faire face au sureffectif et à l'obsolescence ? (Nicolas, 2014, p129).

تم الاعتراف في هذه المرحلة وبالضبط سنة 1981 بعملية التسيير التقديري للوظائف GPE في قانون العمل بفرنسا، والذي ألزم عرض لجنة المؤسسة لتقرير كتابي سنويا حول وضعية المنظمة والتطورات السنوية للمؤهلات والوظائف، التدابير المتخذة، النشاطات التوقعية للتكوين وكذا الفوارق بين التوقعات والإنجازات (Benchemam, Galindo, 2015, p33)، كما وظهرت في نفس السنة مكاتب متخصصة في مجال تطوير الوظائف من خلال نماذج ومقاربات متجددة، من بينها المكتب الفرنسي "تنمية ووظائف". (موساوي، 2016، ص13)

- المرحلة الرابعة : فترة التسعينات "التسيير التقديري للوظائف والكفاءات"

تطورت أدوات التسيير التقديري كثيرا في هذه المرحلة مع الاهتمام المتزايد بمفهوم "الكفاءة"، حيث كانت هذه الأخيرة بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات فيما يخص التسيير الفردي، إذ غير هذا المفهوم من أبعديات إدارة الموارد البشرية آنذاك بصفة عامة والتسيير التنبؤي للوظائف GPE بصفة خاصة، وأصبح منطلق هذا الأخير يعتمد على مقارنة نوعية أكثر منها كمية (التحول من منطلق التأهيل إلى منطلق الكفاءة والمساهمة في أداء المنظمة)، لتتوج هذه المرحلة بنشر "جمعية أرباب العمل الفرنسية" أو ما تسمى بـ: "حركة المؤسسات الفرنسية Le MEDEF" لدليل متكامل خاص بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (Hindley, Aparisi, 2008, p15)

العولمة، عدم استقرار الأسواق، سرعة انتشار التكنولوجيات الحديثة ... كلها عوامل فرضت استجابة قوية من طرف المنظمات، مما ألزم ذلك هذه الأخيرة التركيز على قلب الكفاءة، إذ اعتبرت الأداة الوحيدة لخلق القيمة، لتصبح "إدارة الكفاءات" بذلك محور Le pivot ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطورا. (Nicolas, 2014, p129)

- المرحلة الخامسة : ابتداء من سنة 2004 "فترة الهيكلة Période de structuration"

تميزت هذه المرحلة بتدخل الحكومة في فرنسا لمواجهة مشاكل العمل من خلال إلزامية تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالنسبة للمؤسسات التي يفوق عدد عمالها 300 من خلال قانونين : قانون التحديث الاجتماعي سنة 2004، وكذا قانون التماسك الاجتماعي (بورلو) سنة 2005 (Dejoux, 2013, p52)، كما تم ربط تطبيق هذه الممارسة بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين... الخ)، إضافة إلى الاهتمام أكثر بالكفاءات والوظائف من ناحية النوعية، وأخيرا توجه المنظمات نحو التقليل أو الحد -إن أمكن- من حالة عدم التأكد Prévenir l'incertitude وظهور مصطلح قابلية الاستخدام L'employabilité. (ججقيق، عبيدات، 2013)

والجدول التالي يلخص أهم تطورات ممارسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

جدول 2-3 : أهم المحطات التاريخية لتطور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

التسعينات الى يومنا هذا	نهاية السبعينات الى الثمانينات	قبل سنة 1975	
التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GAEC, GPPEC	التسيير التقديري والوقائي للوظائف GPPE, GPE	التسيير التقديري للأفراد GPP	نموذج تسيير العمل
تحليل الموارد، قطب الكفاءات	التحليل التنافسي	التخطيط الاستراتيجي	النموذج الاستراتيجي
تطور محتويات الوظائف	تخفيض عدد العمال، ظهور مهن جديدة، مهن مندثرة	اسقاط التوجهات المستقبلية Extrapolation de tendances	المشاكل المحورية لإدارة الموارد البشرية
مدير الموارد البشرية، الرؤساء DRH et hiérarchies	مدير الموارد البشرية، الرؤساء DRH et hiérarchies	مدير المستخدمين	الفاعلين الأساسيين في النظام

المصدر : (Benchemam, Galindo, 2015, p33)

4.1. المفاهيم القاعدية (مركزات) لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

من أجل تفعيل هذه العملية والوصول الى وضع الحلول والسياسات المناسبة للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المنظمة، فإنها تركز على أربعة مفاهيم كما يلي :

1.4.1. الوظيفة النموذجية Emploi-type : تعبر عن مجموعة من وضعيات العمل التي تمثل محتويات نشاط متقاربة أو متماثلة بما فيه الكفاية من أجل تطوير وتكييف عملية إدارة الكفاءات (Lethielleux, 2016, p58). حيث ظهر هذا المصطلح الجديد سنة 1941 من اقتراح مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات Cereq من خلال استعماله كقاعدة لإعداد المدونة الفرنسية للوظائف، إذ يمكن القول بأن "الوظيفة-النموذج- هي مجموعة المناصب أو حالات العمل التي تمارس ضمنها أنشطة متماثلة وتتطلب مجموعة كفاءات متشابهة أو متقاربة. (موساوي، 2016، ص45)

2.4.1. نظام الفاعل Le système d'acteur : يرى "X.Baron" بأنه لا يمكن الحديث عن عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دون الإقرار بمبدأ : "الفاعل الاستراتيجي ذو هوية Acteur stratégique et identaire"، باعتبار أن العامل هو أهم فاعل ضمن التحليل الاستراتيجي للمنظمة والذي يملك قدرات عالية مما يستوجب على المنظمة تطوير استراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين (قداش، دادن، 2016)، وباعتبار أن هذه العملية ذو بعد استراتيجي فالكل يعتبر فاعل ومعني بمعرفة والمشاركة في إعداد المستقبل (التسيير التقديري)، ويمكن تقسيم الأطراف الفاعلة في النظام كما يلي : (موساوي، 2016، ص49-50)

- الأطراف الداخلية : مجلس الإدارة أو المدير باعتباره المقرر، رئيس مشروع GPEC والذي قد يكون مدير الموارد البشرية أو مسؤول التوظيف أو التكوين باعتباره المؤطر، المدراء الفرعيين باعتبارهم مسؤولين عمليين، ممثلي الأفراد، مفوضي النقابات، معاونين أو الأفراد العاملين بالمنظمة باعتبارهم أصحاب الكفاءات، المكونين باعتبارهم مكلفين بنقل الكفاءات الى معاونين في إطار احتياجات عملية GPEC . (Khat et autres, 2017, p26)

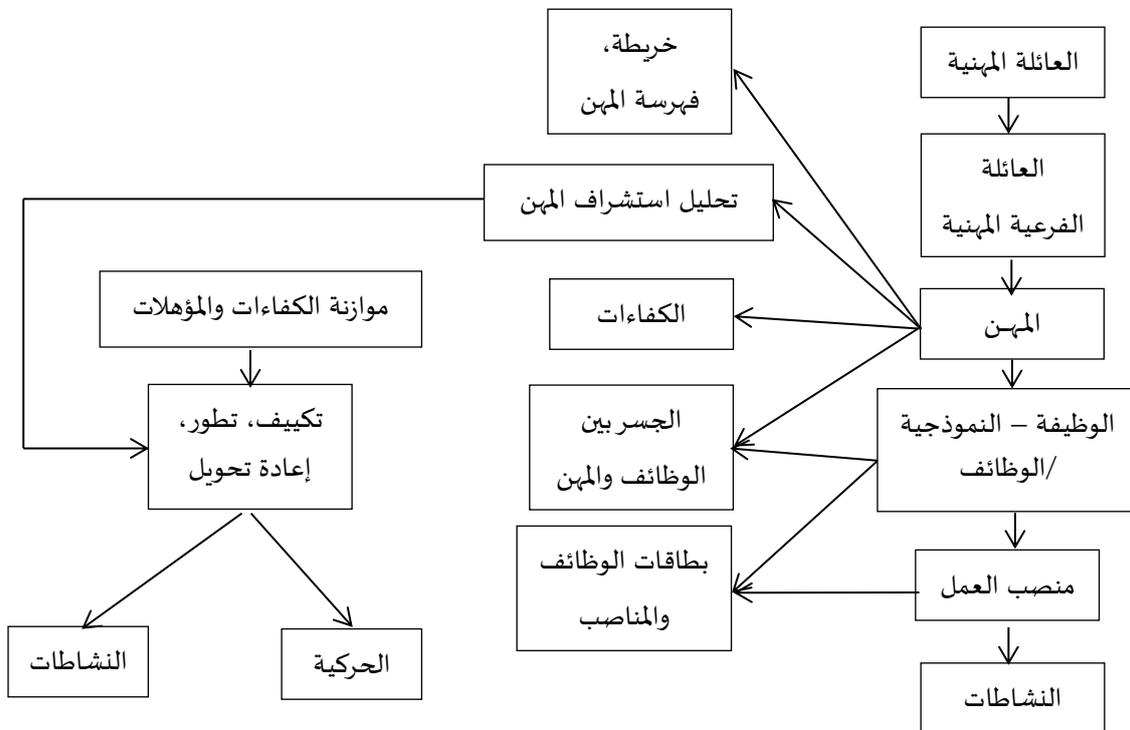
- الأطراف الخارجية : المنظمات التكوينية في العملية، المستشارين الخارجيين باعتبارهم خبراء، وفي فرنسا خاصة ظهرت أطراف جديدة مهمة ولها دور كبير في هذه العملية في صورة مكتب OPCALIA الذي يقتصر دوره على مساعدة وتوجيه المنظمات في تجسيد عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

3.4.1. الكفاءة Compétence : إذ تعتبر حيز الزاوية في هذه العملية، وتدخل كعنصر مهم في عمليات التحليل، التقييم، التوجيه، والتصنيف الخاصة بمتطلبات أنشطة العامل، إذ يتم تقييم الكفاءة فعليا عن طريق معرفة : " أن يكون العامل قادرا على Être capable de " من خلال أبعادها الثلاثة : معرفة عملية (مرتبطة بالوضعيات المهنية)، معرفة علمية (مرتبطة بالتكوين الأولي والتأهيل) وأخيرا معرفة سلوكية (مرتبطة بسلوكيات العامل). (Moulette et Roques, 2014, p29).

4.4.1. التوقع Anticipation : باعتبار أن عملية GPEC هي أداة مساعدة لاتخاذ القرار، فيمكن القول بأنها تسمح بالتقدم في الوقت قليلا والعمل بسرعة غير عادية وذلك بفضل توقع الأحداث المستقبلية قصيرة الأجل خاصة. (Khat et autres, 2017, p25)

والشكل التالي يوضح أهم المصطلحات الأساسية في نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

شكل 3-3 : المصطلحات الأساسية لنظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر : (Do Marcolino, 2014, p244)

5.1. مبادئ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

قامت الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT بتحديد مجموعة مبادئ أساسية يرتكز عليها نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، نلخصها كما يلي : (Haegel, 2016, pp 60-61)

- أنه إجراء أو جهاز Un dispositif يأخذ بعين الاعتبار رهانات جميع الفاعلين : الأفراد، الإدارات، هيئات ممثلي العمال ... الخ؛

- أنه إجراء أو جهاز معني بالتفاوض والاتفاق مع الشركاء الاجتماعيين؛

- إجراء أو جهاز تفصيلي للاستراتيجية Articulé à la stratégie، إذ يدخل في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

6.1. الخطوات الأساسية لتطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

إن سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي تهدف الى تقليص الفوارق بين الوضعية الحالية للموارد البشرية والوضعية المرغوب فيها بفعالية، تتطلب المرور بمراحل أساسية يمكن تلخيصها كما يلي :

1.61. تحليل الموارد البشرية الحالية : من خلال التحديد والإحصاء الكمي لكل الأفراد الذي يعملون في المنظمة ومن أجلها Dans et pour l'entreprise (Benchemam, Galindo, 2015, p35) ، إضافة إلى التحديد النوعي للكفاءات المكتسبة، مع تحديد كذلك أثر التطورات الاستراتيجية للمنظمة على الوظائف الحالية والكفاءات التي ستكون مطلوبة لاحقاً. (Haegel, 2016, p71)

2.6.1. تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية : إن بحث المنظمة عن التنافسية يقودها الى الإبداع في خلق مهن ووظائف جديدة دون توقف، وذلك بعد تحليل العوامل الرئيسية لتطور المنظمة وتطوير الكفاءات الأساسية، ومن ثم تسيير رحيل Le départ تلك التي غير ضرورية Non essentielles لمستقبل المنظمة (Benchemam, Galindo, 2015, p39)، إذ يعتبر هذا التحليل بمثابة النقطة الحاسمة Le point crucial لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات باعتبار أن عدم التأكد فيها سيكون قويا، وذلك باستخدام حسابات تقديرية Calculs prévisionnels، نظرة استراتيجية... الخ من أجل تحديد الاحتياجات المستقبلية (النوعية والكمية) من الموارد البشرية. (Nicolas, 2014, p131)

3.6.1. تحديد الفوارق : تتمثل هذه المرحلة في مقارنة المعلومات التي جمعت حول الاحتياجات المستقبلية للمنظمة والموارد البشرية أو الكفاءات الحالية المتوفرة لديها، كما يتم أيضا مقارنة عدد ومتطلبات المناصب المتوقعة في كل مستوى مع عدد ونوع الكفاءات المتوفرة، ومن خلال هذا التحليل يمكن تحديد عدم التوازن أو الفجوة من الناحية الكمية والنوعية (ججقيق، عبيدات، 2013)، والمصفوفة التالية تعبر عن الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تظهر بعد تحديد الفوارق :

شكل 4-3 : مصفوفة وضعيات الفوارق

فائض (3)	نقص في الموارد البشرية (3/1)	فائض (3/3)
نوعي	توازن (2/2)	
نقص (1)	نقص كلي (1/1)	نقص في الكفاءات (1/3)
	نقص (1)	فائض (3)
	كمي	

المصدر: (Nicolas, 2014, p132)

والجدول التالي يشرح بطريقة مبسطة الوضعيات المبينة في الشكل 4-3 كما يلي :

جدول 3-3 : حالات عدم التوازن

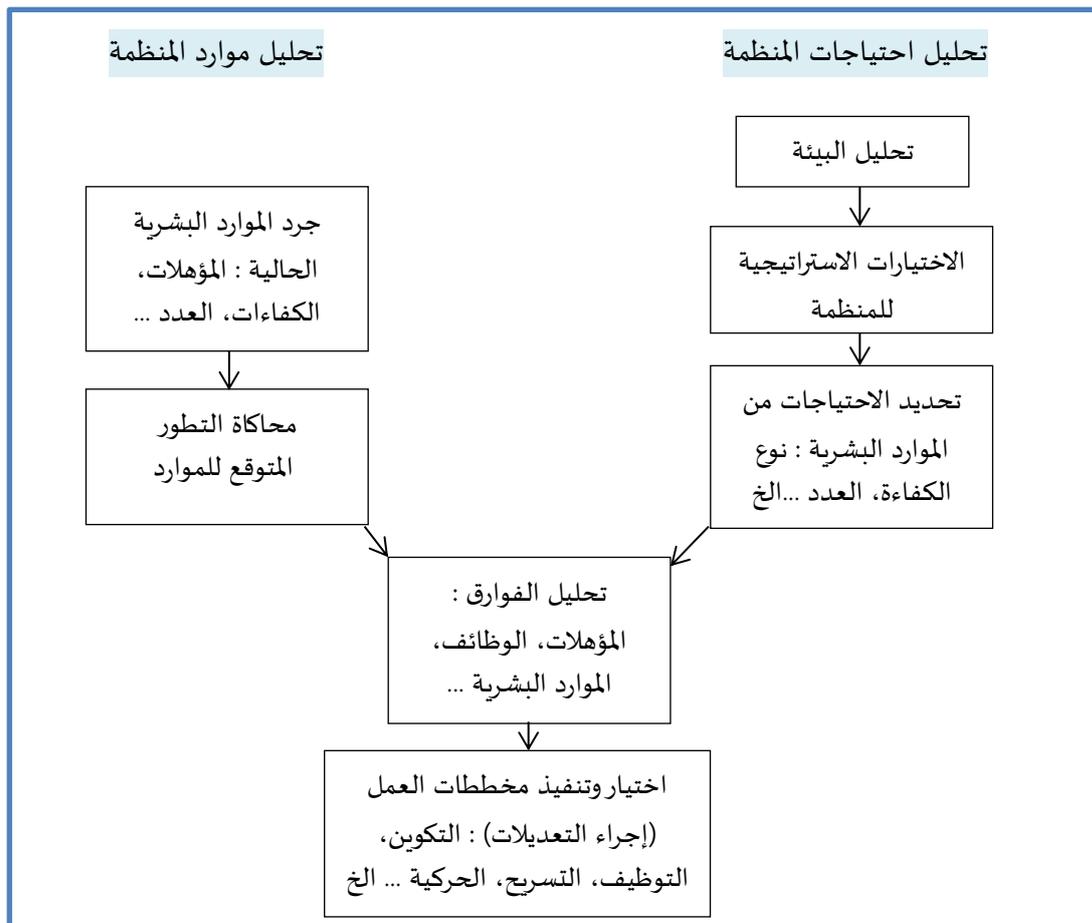
فارق كمي	- نقص في الكفاءات : عدد المناصب المتوفرة في المنظمة أكثر من عدد الكفاءات - فائض في الكفاءات : عدد الكفاءات المؤهلة أكثر من عدد المناصب
فارق نوعي	- الموارد البشرية ليس لديها الكفاءات الضرورية لأداء المهام وتحقيق نتائج المنصب - الكفاءات المتوفرة أعلى مستوى وتأهيلا من متطلبات المنصب

المصدر: (ججقيق، عبيدات، 2013)

4.6.1. إجراء التعديلات : بعد ضمان التحديد السليم للفوارق، يسهل على المنظمة اختيار الممارسات الملائمة واللازمة لمعالجة الانحرافات المسجلة، إذ تعتبر هذه الممارسات كتعديلات ضرورية من أجل معالجة الفوارق بين الكفاءات (الفوارق الكمية)، الموارد البشرية (الفوارق النوعية) الحالية وكذا احتياجات الغد، تتم في شكل التكوين على عدة مستويات، أو التوظيف لمواجهة العجز أو التسريع في حالة فائض أو إضفاء المرونة في أوقات العمل، الحركية الداخلية، تسيير المسارات المهنية ... الخ. (Haegel, 2016, p71)

والشكل التالي يلخص المنهجية العامة لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

شكل 3-5 : منهجية عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر : (Benchemam, Galindo, 2015, p35)

7.1. أهم أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

إن تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في أي منظمة يحتاج إلى عدة أدوات، هذه الأخيرة تسمح باكتشاف الكفاءات (تحديدها) وتعزيز تطورها، تثمين واحترافية المهن، تحسين التنوع (إمكانية شغل الفرد لعدة مناصب)، جذب وتحفيز وكسب ولاء العاملين وأخيرا التحضير للتحويلات المحتملة (Soulez, 2017, p112)، إذ يختلف الباحثين في تقسيم هذه الأدوات، حيث تقسمها (Soulez (2017) إلى فئتين : أدوات التوقع وأدوات المرافقة، في حين يرى كل من (Moulette et Roques (2014) بأنه من أجل الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالجانب الكمي، النوعي والمالي الخاص بالاحتياجات والموارد وكذا تسهيل اتخاذ القرار، فإنه يتوجب على رئيس مشروع GPEC الاستعانة بأربع فئات من الأدوات : أدوات متابعة الموارد، أدوات التحليل والاتصال، الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار، أدوات المحاكاة Simulation، وفي نفس السياق تقريبا يصنفها (J.P Citeau (2010) إلى أربع فئات كذلك : أدوات المتابعة الديمغرافية، أدوات المحاكاة، أدوات تحليل الوظائف وأدوات متابعة الموارد البشرية (ثابتي وآخرون، 2017، ص78)، فيما يقسمها كل من ججقيق وعبيدات (2013) إلى ثلاث فئات : أدوات جمع المعلومات، أدوات

التوقع، أدوات المتابعة والمراقبة، وأخيرا نجد بأن (Fluck, 2015) يقسمها الى : الأدوات القاعدية الضرورية، أدوات تحليل الواقع، أدوات التنظيم والعمل. غير أننا نستعرض فيما يلي أهم هذه الأدوات¹ بصفة عامة :

- تحليل المناصب Analyse des postes : تسمح هذه الأداة بالحصول على المعلومات المتعلقة بالكفاءات الموجودة حاليا من خلال تجميع المهارات والمعارض الضرورية للقيام بمهام المنصب، إذ يعتبر هذا التحليل بمثابة أساس بناء المدونات المرجية التي تحدد الكفاءات المنتظرة Compétences attendues من طرف المنظمة. (Soulez, 2017, p113)

- المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات Référentiels emplois et compétences : تساعد هذه الأداة على تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) من أجل الممارسة الصحيحة للوظائف الموكلة للفرد، وكذا وصف المكونات المميزة لمهن المنظمة، إضافة إلى السماح بالتوقع الملموس والعملي لاحتياجات كل من التكوين والتوظيف، وأخيرا تسمح هذه الأداة لعملية GPEC بتقديم تحضير جيد ومرافقة حقيقية للمسارات المهنية. (Grésillon et Bernier, 2016, p226)

- بطاقة الوظيفة La fiche fonction : ليس هناك نموذج موحد (نموذجي) لإعداد هذه الأداة، إذ أن كل منظمة تضع العناوين الكبيرة Les rubriques من أجل إعدادها وفقا لأولوياتها (الهوية، المهام، الوسائل والصعوبات، العلاقات مع الفاعلين، الكفاءات، الممرات مع بطاقات لوظائف أخرى... الخ)، تعتبر هذه الأداة بمثابة قاعدة عمل لنظام GPEC لما لها من دور كبير في إحصاء الكفاءات الحالية وتحديد الممرات الممكنة بين الوظائف (الحركية)، توقع تطور المسارات المهنية الممكنة وتحديد معايير التقييم، كما تساعد على التموقع الجيد للوظائف في شبكة الأجر وتحديد الكفاءات المطلوبة بعد إجراء عملية التكوين. (Nicolas, 2014, p141)

- خريطة المهن Cartographie des métiers : تفرض هذه الأداة بعد إعدادها إلزامية التنقل بين المهن (مهنة = عامل) المتجمعة في الوظيفة الواحدة، كذلك يسمح استعمال هذه الأداة في عملية GPEC بالتحول من منطق التنظيم الى منطق المهنة، وذلك عن طريق التأكد من أن كل فرد تم توجيهه الى الوظيفة التي يتبع لها، إضافة إلى أنها تسهل من التعرف على ممرات التطورات المهنية وتتبعها (Fluck, 2015, p138). مما يجعلها أداة فعالة لرسم الحركيات الأفقية والعمودية الممكنة.

- قاموس الكفاءات Le dictionnaire de compétences : تضم هذه الأداة ثلاث فئات (كفاءات المهن أو الكفاءات التقنية، الكفاءات التنظيمية أو العامة، الكفاءات السلوكية أو العرضية Transversales)، إذ يتم وصف كل كفاءة بطريقة موضوعية وصرحة De manière explicite، حيث تضم هذه الأداة القوائم التي تجمع بين المعارف العملية، العلمية والسلوكية الخاصة بكل وظيفة وتسمح بتحديد الكفاءات المطلوبة فيها، ومن جهة أخرى تعتبر كواقي Un garde-fou من الذاتية La subjectivité خلال عملية تقييم العاملين، إذ يرى الشركاء الاجتماعيين بأنها أداة مطلوبة وضرورية من أجل ضمان الموضوعية، كما أن استعمالها في عملية التقييم من طرف المسيرين خلال المقابلات السنوية والمهنية يجعلها ملموسة وأكثر واقعية. (Haegel, 2016, p81)

¹ مع التذكير بأن بعض هذه الأدوات تم شرحها في الفصل الأول بشيء من التفصيل (أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة إدارة الموارد البشرية)

- المقابلات الفردية Les entretiens individuels : تعتبر كأداة أساسية في بناء سياسة GPEC وتنفيذها، إذ تسمح بإسقاط Projeter تصور مستقبلي متوسط الى بعيد المدى حول ما يتطلع اليه كل من الفرد والمنظمة فيما يخص التطورات المهنية، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال : المقابلة المهنية الكلاسيكية، المقابلة المهنية بعد العودة من الغياب، مقابلة بداية العهدة، المقابلة الخاصة بميزانية كل 06 سنوات ... الخ (Grésillon et Bernier, 2016, p216)، كما تسمح أيضا للمسيرين بتقييم التوازن بين الكفاءات الحالية ومتطلبات كل منصب. (Moulette et Roques, 2014, p20)

- مرصد المهن والكفاءات Observatoire des métiers et des compétences : يتمثل دور هذه الأداة في توقع تطور المهن المهمة في المنظمة انطلاقا من خريطة المهن، وكذا اقتراح معايير تسيير الشغل ومتابعة تنفيذ عملية GPEC، وعادة ما يأخذ شكل لجنة القيادة المتكونة من أعضاء الإدارة، شاغلي وظيفة الموارد البشرية وكذا ممثلي العمال (Soulez, 2017, p114)، ففي سنة 2011، أحصى مركز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمؤهلات 126 CEREQ مرصد لاستشراف المهن والمؤهلات (مهن الاتصالات، مهن الإشهار... الخ). (Nicolas, 2014, p143)

- جداول متابعة العاملين Tableaux de suivi des effectifs : يتم إعداد هذه الأداة بالاعتماد على خريطة المهن، إذ تساعد هذه الأداة على توجيه كل عامل (ومنصبه طبعاً) الى الوظيفة التي يتبع لها في إطار محاسبة الموارد البشرية، وهذا بهدف الحصول على المورد البشري اللازم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجل ضمان الإنجاز الجيد للمهام (Fluck, 2015, p140)، كما تمكن هذه الجداول من تصنيف العاملين حسب الوظائف، المناصب، الفئات، الأعمار، الجنس، الأقدمية، مستوى التأهيل... الخ وتجمع بين العديد من المعطيات التي تعبر عن وضعية الموارد البشرية وتطوراتها الممكنة. (Moulette et Roques, 2014, p20)

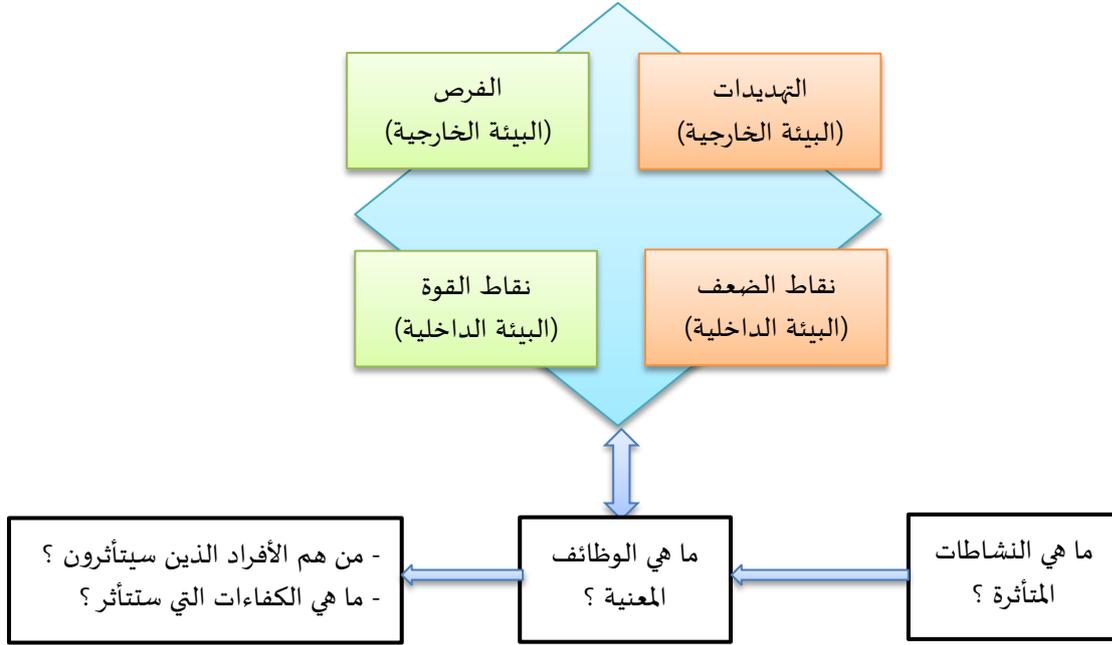
- تقييم الكفاءات L'évaluation des compétences : تعتبر أداة فعالة في قياس مستوى الكفاءات المكتسبة، وحتى تلك الواجب الحصول عليها، خاصة إذا كانت تقييم 360°، إذ تسمح هذه الأداة بصفة عامة بقياس آثار السياسات التصحيحية لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (Lethielleux, 2016, p63)

- هرم الأعمار La pyramide des âges : يعتبر بمثابة أداة معلومات مهمة جداً، فهي تسمح بالتحديد الدقيق، التصور وكذا التوقع للمشاكل المرتبطة بالعاملين والكفاءات، وكذا إحداث التوازن في الموارد البشرية (Fluck, 2015, p144)، كما يسمح هذا التمثيل السنوي للعاملين من خلال 03 شرائح عادة (أقل من 30 سنة، 31-49 سنة، أكثر من 50 سنة) بتحليل تطور شيخوخة اليد العاملة، وكذا توقع إعادة توازن بين الفئات العمرية التي فيها عجز R'équilibre des tranches déficitaires، كما يمكن أن يكتمل دور هذه الأداة بهرم الأقدمية في المنظمة أو في المنصب. (Soulez, 2017, p115)

- شبكة تحليل Swot-الكفاءات La grille Swot-Compétences : تعتبر هذه الأداة كمقاربة للتحليل الاستراتيجي، تسمح بالقيام بتشخيص بيئي خارجي وداخلي للمنظمة (تشخيص سريع وكامل) بهدف متابعة وتحديد الأنشطة والوظائف والكفاءات التي ستؤثر فيها مختلف التحولات والتطورات والتوجهات والمحاور الاستراتيجية في الأمدين القصير والمتوسط، ورغم الأهمية الكبيرة لهذه الأداة إلا أن استعمالها نادراً نوعاً ما من طرف رؤساء مشاريع

GPEC، مما يقلل ذلك من فرص نجاح هذه العملية (Haegel, 2016, p85)، والشكل التالي يوضح منطق استعمال هذه الأداة :

شكل 3-6 : شبكة التحليل الاستراتيجي الخاصة بالوظائف والكفاءات المتأثرة



المصدر: (Haegel, 2016, p84)

- مجلة المواهب Revue de talents : تعتبر كأداة لتوحيد المعلومات المتعلقة بكل متعاون (نتائج المقابلات، الرغبة في حركية مهنية أو جغرافية، متابعة التكوين، مشروع فردي، تطلعات خاصة) للتمكن من إخراج وتحديد الفوارق في الكفاءات، مخططات التطور والمسارات المهنية وكذا مخططات الاستخلاف أو التعاقب الوظيفي Plans de succession، إذ تساعد هذه الأداة على تمكين الموارد البشرية في إطار مقارنة متناسقة وبناءة تسمح باتخاذ قرارات مرتبطة مع استراتيجية الموارد البشرية في سياق الاستراتيجية العامة للمنظمة. إذ أن منطق عملية GPEC يتضمن مسؤولية هذه الأداة في حصر الأفراد غير الموهوبين Les non-talents وتصوير كيفية مساعدتهم في تطوير الأهداف التي يمكن تحقيقها بوضوح وبشكل إنساني في وقت محدد بطريقة معقولة. (Grésillon et Bernier, 2016, p227)

- مخطط التكوين Le plan de formation : يعتبر أحد الوسائل الداخلية المتميزة من أجل تطوير المعارف والكفاءات في سياق احتياجات المنظمة، كما تساعد هذه الأداة على تحسين قابلية استخدامهم بطريقة فعالة (Moulette et Roques, 2014, p20)، فباعتبار أن التكوين هو أداة لإنتاج الكفاءة يمكن القول بأن المنظمة تقوم باعتماد منطق الاستثمار في الموارد غير الملموسة، لما يساعد ذلك في اكتساب كفاءات جديدة، وضمن تحسين الإنتاجية والتنافسية وكذا التنشئة الاجتماعية للأفراد. (Lethielleux, 2016, p61)

- جواز سفر التكوين (جواز سفر الكفاءات) : أنشئت هذه الأداة في فرنسا سنة 2003 في إطار الاتفاقية الوطنية ما بين المهن، وهي عبارة عن وثيقة تسمح للعامل بالتشكيل الرسمي لمختلف المراحل الرئيسية لمساره المهني، إذ يمثل وسيلة للاتصال بين العامل وأرباب العمل لإثبات الكفاءة من خلال الشهادات المحصل عليها، إذ تتضمن

هذه الأداة المعلومات التالية : المعارف، الكفاءات والخصائص الشخصية للمعني، الخبرة المكتسبة، السيرة الذاتية، دوافع وتوجهات المشروع المهني. (ثابتي وآخرون، 2017، ص81)

8.1. عوائق، أخطار وأسباب فشل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

ان اعتماد والشروع في تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر نجاح بحد ذاته، نظرا للأهمية الكبيرة وضرورته من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا، إلا أن تنفيذها يمكن أن تكون له أخطاء وعثرات قد تكون أسبابها : (Dejoux, 2013, p98)

- تطوير أدوات مختلفة من طرف الفاعلين لا يوجد أي تناسق أو تكامل فيما بينها، مما قد يكون ذلك سببا في خلق نزاعات ومشاكل اجتماعية داخل المنظمة « Usine à gaz »؛
- تغيير الأولويات في استراتيجية المنظمة (تغيير مدير الموارد البشرية أو استحداث مشاريع جديدة في المنظمة)؛
- غياب تتابع المراحل العملية عن طريق التسيير التقريبي Management de proximité (التطبيق النسبي لمراحل العملية)، مما يعيق ذلك السير الحسن للعملية، إما بسبب الاستعمال غير الجيد للأدوات أو لعدم اقتناع المسيرين بأهمية هذه العملية.

إن المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتلخص أهمها في عدم التعريف والصياغة الواضحة لاستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط، إضافة إلى عدم توفر الأدوات المساعدة لتطبيق هذه العملية كخرائط المهن، المدونات المرجعية وجدول متابعة العاملين ... الخ أو سوء اختيار أفضلها للاستعمال، وكذا عدم وجود تناسق وتكامل بين التحليل الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية أو بين أهداف التسيير التوقعي وإجراءاته التعديلية، نقص فعالية تقييم الكفاءات الفردية والجماعية، وأخيرا اعتراض الهيئات النقابية على بعض البرامج السياسات. (قداش، دادن، 2016)

من جهة أخرى، لا يمكن إخفاء حقيقة بأن شاغل وظيفة الموارد البشرية والمسؤول عن مشروع GPEC يمكن أن يعرض نفسه ويعرض منظمته الى العديد من الأخطار، إذ أن التعرف على هذه الأخيرة وتحديدتها يسمح بتفاديها وتجنبها مستقبلا، تتلخص أهم هذه الأخطار كما يلي : (Do Marcolino, 2014, p246)

- إطلاق أو رفع آمال Des espoirs كبيرة جدا؛
- إثارة بعض المطالب الفئوية على مستوى الأفراد والتصنيفات خاصة؛
- حركية بعض الأفراد خارج الحدود المعقولة، واعتبار عملية GPEC كنهاية Une fin وليس كأداة Moyen؛
- تقسيم فرق العمل وتقليل التماسك والتناسق داخل المجموعة، تعزيز المحاكاة L'émulation والمنافسة؛
- تخفيض الإنتاجية والتأثير على النتائج.

9.1. عوامل وشروط نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :

باعتبار أن عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي الأداة التي تسمح لشاغل وظيفة الموارد البشرية العمل على التكيف الجيد للأفراد داخل المنظمة مع التطورات المستقبلية، فإنه يتوجب توفر عدة شروط واحترام عدة مبادئ لضمان تطبيقها وتنفيذها بفعالية.

تتلخص أهم هذه الشروط في وجوب مشاركة جميع الفاعلين وعدم وجود جهات معارضة، وكذا ضرورة التنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات مع ضمان شفافية الحوار والاتصال حول تحديات وتطورات المنظمة (ججيق، عبيدات، 2013)، إضافة إلى الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة وغير استعجالية بحيث تكون ملائمة لإمكانيات المنظمة ووضعيتها، كما تتطلب هذه العملية رؤية مستقبلية واضحة فيما يخص الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وكذا ضمان توافق الاستراتيجيتين وتكاملهما، مع الاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة للتحليل والتقييم. (قداش، دادن، 2016)

فيما تضيف "Dejoux" شروط أخرى من أجل ضمان نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، إذ تلخصها في وجوب تقاسم وظيفة الموارد البشرية Le partage de la fonction RH وتحديد أدوار كل فاعل وقيمه المضافة بعد مناقشتها مع جميع الفاعلين، وأن يكون استعمال الآليات بسيط، بيداغوجي ومرئي (يمكن ملاحظته)، مع ضرورة تحديث النظام والتحسين المستمر للأدوات، إعادة صياغة الأهداف وفقا لتكيف الأفراد والوظائف والكفاءات مع تحولات المنظمة، الاعتراف بمجهودات الأفراد مما يحفزهم على تطوير كفاءاتهم، وأخيرا اعتماد نظام أجر الكفاءات. (Dejoux, 2013, p99)

كما يرى "Do Marcolino" بأنه يتوجب احترام مبادئ معينة من أجل ضمان عدم وصول مشروع GPEC الى طريق مسدود أو فشل، وهي ضرورة أن يبدأ المشروع من أعلى مستوى في المنظمة (أن ينطلق من المدير العام مثلا ويتلقى دعم المسيرين)، تقسيم المشروع الى عدة مراحل قصيرة جدا وذلك لتفادي ظاهرة الملل والتعب أو ما شابه ذلك Phénomène d'essoufflement ، ضمان اتصال جميع المستويات في المنظمة، اختيار نماذج بسيطة ومفهومة من طرف الجميع، وأخيرا تدعيم العملية باستشاري أو خبير خارجي بهدف ضمان نزاهة العملية L'impartialité وكذا اعتباره الضامن Le garant للنتائج المحققة. (Do Marcolino, 2014, p246)

من جهته، يرى "D. Thierry" بأن نجاح منهج GPEC يعود الى ستة عوامل : التزام الإدارة العليا بقيادته، المشاركة الفعلية للإطارات التنفيذية في تنفيذه، مسؤولية العامل عن مشروعه المهني وذلك بتمكينه من اختيار مساره المهني، خلق التوافق بين القواعد، الإجراءات والأهداف المسطرة، وأخيرا تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل وتنفيذ خطط العمل عن طريق معلم الكفاءات الخاص بها. (ثابتي وآخرون، 2017، ص84)

2. استشراف المهين :

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : " اعمل لدينك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً" يتوجب على الفرد والمنظمة وحتى الدول تجاوز النظر والتحصير للمستقبل من الأمدن القصير والمتوسط إلى المدى البعيد، وذلك ما تعمل على تطبيقه منظمات الألفية الثالثة ممثلة بإدارات مواردها البشرية من خلال العمل على تجاوزها لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات نحو ممارسة استشراف للمهين بهدف التحضير للمستقبل على المدى البعيد نظراً لقصور العملية الأولى على التوقع في المدين القصير والمتوسط فقط.

1.2. الاستشراف (محطات تاريخية، مفهوم) :

إن الحاجة إلى جسر للانتقال من مفهوم "مستقبل مرغوب فيه" إلى "بناء مستقبل مستدام وقابل للتحقيق"، جعلت من الاستشراف يتغذى عبر التاريخ بالعديد من المحاولات والأبحاث والدراسات بهدف تحقيق ذلك.

حيث ظهر الاهتمام بدراسة المستقبل بطريقة علمية مع المؤرخ الأمريكي "Ossip Fleichthien" سنة 1931، والذي ركز في دراسته على أحداث المستقبل وأطلق عليها مصطلح : "Futurology"، كما تأسست مؤسسة "Rand" سنة 1948 كهيئة متخصصة في المجالات المستقبلية المنهجية، والتي أسهمت في إفراز عدد كبير من "المستقبليين Les futuribles"، إذ قام باحثان من هذه المؤسسة : "أولف هليمير" و "نيكولاس ريتشر" سنة 1959 بدراسة عن "نظرية المعرفة للعلوم الدقيقة"، والتي قادت إلى قاعدة فلسفية للاستشراف، ليتم بعد ذلك تطوير هذه القاعدة مع زميلهما "نورمان دالكي" عن طريق وضع مفهوم نظري لاستخدام رأي الخبراء في التنبؤ من خلال أسلوب سماه بـ "دلفي" نسبة إلى معبد دلفي في أثينا القديمة، ثم طوره بعد ذلك مع زميله "ثيودور جوردون"، ليفتح الباب بذلك إلى الدراسات والبحوث المستقبلية في العديد من المجالات والتخصصات. (ثابتي وآخرون، 2017، ص270)

أخذ الاستشراف طابعه المؤسسي في منتصف الخمسينات على يد الفيلسوف الفرنسي "غاستون بارجي Gaston Berger" الذي أقامه بالدرجة الأولى على نقد القرار، إذ عمل ومنذ سنة 1955 على أخذ المستقبل بعين الاعتبار وبشكل رسمي عند اتخاذ القرارات الإنسانية من خلال ربطه بين المعرفة والسلطة، الغايات والوسائل، وذلك ابتداءً من المفاوضات العامة للتخطيط Commissariat général au plan مروراً بالوفد المشترك بين الوزارات للتخطيط الإقليمي والجزائرية الجهوية Le Datar ومن ثم تفعيله في المنظمات خاصة منها المجمعات الكبيرة مثل : Snecma، L'Oréal ... الخ (Boyer, Scouarnec, 2005, p24). ليقوم سنة 1958 بصياغة المبادئ الكبرى لمقاربتة الجديدة، والتي تم تغذيتها بعد إنجاز دراسات تطبيقية مع أعضاء المركز الدولي للاستشراف بالأخص : "بيار ماسي Pierre Massé" والذي تم إنشاؤه سنة 1957، إذ يرى هذا الأخير بأن كل منظمة تواجه محيطاً عشوائياً، حيث يوجد عدد من المستقبلات الممكنة لكل استراتيجية يمكن أن تضعها، ودور الاستشراف هنا هو تحديد هذه المستقبلات الممكنة وتقييم مظاهرها كما ونوعاً، حتى إذا ما كانت في غير صالح المنظمة يقضي عليها أو يقلل من خطورتها. (غوديه، دورانس، الهمامي، 2011، ص15)

بعد وفاة "G.Perger" سنة 1960، تم تخليد أفكاره ونشر مبادئه وتطبيقها خاصة في بعض الخيارات السياسية الكبرى، وواصل المركز أعماله بدعم من أهم "مناضلي المستقبل" : أندري غروس André Gros، لوي أرمون Louis Armand، بيار ماسي Pierre Massé، بلوش ليني Bloch Lainé ... الخ، وفي نفس الفترة كتب "برتراند دي جوفنيل Bertrand de Jouvenel" سنة 1964 مؤلفه المعنون "فن التخمين" ليطلق بذلك مفهوم "الفوتوريبل Futurable" (أي المستقبل الممكن). (غوديه وآخرون، 2011، ص16)

برز في هذه الفترة اهتمام عالمي جاد بالاستشراف وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الأعمال الأمريكية الخاصة بالتخطيط خاصة منها تلك المنجزة من طرف "Ansoff" سنة 1965 والتي فتحت المجال لتطبيق في الاستشراف في المنظمات الكبيرة التي تهتم بالرؤية الاستراتيجية من عدة جوانب (السيناريوهات) على المدى الطويل (Boyer, Scouarnec, 2005, p24). كذلك من خلال تأسيس عدد من المعاهد والمراكز البحثية لدراسة المستقبل، مثل: "معهد هدرسن Hudson institute"، "معهد ستانفورد للبحث"، "معهد المستقبل"، "معهد فيينا" في النمسا، "جمعية مستقبل العالم" بواشنطن سنة 1966 والتي أصدرت دورية هامة مازالت تصدر أعدادها الى غاية اليوم (ثابتي وآخرون، 2017، ص271)، ثم تطوير مؤسسة ومجلة "فوتوريبل Futuribles" سنة 1975 بقيادة "هوغ دي جوفنيل Hugues de Jouvenel"، ليتم بعد ذلك تعزيز مدرسة الاستشراف الفرنسية من طرف "ميشال غوديه Michel Godet" بأعمال وأبحاث عن المناهج الاستشرافية بمؤسسة SEMA.

يعرف "M. Godet" عملية الاستشراف بأنها استباق للفعل Précatif واستحداث له Proactive، تنير العمل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة، باعتبار أن التهيؤ للتغيرات المتوقعة لا يمنع من العمل على إحداث تلك المأمولة (غوديه وآخرون، 2011، ص17)، ويعرفه أيضا على أنه : نظرة عامة عن المستقبل المحتمل في إطار نظام يهدف إلى إلقاء الضوء على العمل الحالي ونتائج استراتيجيات العمل الممكنة، كما ويعرفه "B. Cazes" في كتابه : "L'histoire des futures" بأنه : تجميع لعناصر التقييم المتعلقة بالمستقبل -مشفرة أو لا- والتي تسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية (Hattem, Cazes, Roubelat, 1993, p18-19)، إذ ويمثل الاستشراف بصفة عامة مجموع البحوث والدراسات المستقبلية التي تهتم بالوقائع والظواهر الجديدة أو القدرات الاحتمالية، والتي رغم ضآلة أهميتها في الوقت الحالي إلا أنها ذات قابلية للنمو بشكل كبير في المستقبل. (بيريتي، ثابتي وبن عبو، 2015، ص35)

2.2. مبادئ وخصائص الاستشراف :

يأخذ الاستشراف عدة أشكال، أساليب وتقنيات، غير أنه يركز عموما - حسب Berger (1964) - على خمسة مبادئ : النظر بعيدا Voir loin، النظر واسع الأفق Voir large، التحليل العميق Analyser en profondeur، المغامرة (تحمل المخاطر) Prendre les risques، وأخيرا الاهتمام بأمور الفرد Penser à l'homme (Peretti, 2017, p181)، فيما يؤكد Gonod (1996) بأن الاستشراف هو مقارنة متداخلة التخصصات، إذ يتميز بخاصيتين أساسيتين : الشمولية والنظامية، فالأولى يقصد بها اعتماد الاستشراف على نظريات من مختلف التخصصات، أما الخاصية الثانية فيقصد بها اعتماده على التحليل النظري في دراسة الظواهر. (ثابتي وآخرون، 2017، ص273)

في حين يرى كل من Hatem et Prél (1993) بأن الاستشراف يتميز بخمسة خصائص نلخصها فيما يلي :
(Boyer, Scouarnec, 2005, p25)

- مقارنة شاملة Approche globale : إذ يتميز بالعرضية وتعدد التخصصات، إضافة إلى اعتباره كمنهج نظامي يساعد على توضيح تعقيدات الواقع، كما أن طول الأمد يعتبر كضرورة بالنسبة له، وكذا تطلب الابتكار فيه للتعبير عن التقاربات والمواجهات من أجل تصور التغيرات المستقبلية؛
- مقارنة طويلة Approche longue : إذ يستند الاستشراف على النظرة البعيدة والواسعة؛
- مقارنة عقلانية Approche rationnelle : حيث يركز المنهج على الحس السليم والصرامة عن طريق استخدامه لأدوات مثبتت فعاليتها مع تميزها بالوضوح والشفافية؛
- مقارنة مرتكزة على تبني النظر المشترك للمتخصصين Approche d'appropriation : إذ لا يمكن لغير المنهج التشاركي أن يشمل جميع الأطراف الفاعلة ومنتخذي القرارات ومستشاريهم من أجل تقديم القيمة العملية المطلوبة؛
- رؤية خاصة بالعمل Vision pour l'action : إذ يهتم الاستشراف بانشغالين، الأول يتعلق بمشكل التوقع Souci d'anticipation والمتعلق باستكشاف المستقبل وكشف الخطوط الموجهة للتطورات الكبرى الحالية، الشكوك الرئيسية، الاضطرابات المحتملة... الخ، أما المشكل الثاني فيتعلق بإرادة العمل Volonté d'action، فمنطق الاستشراف لا يحاول فقط التنبؤ بالمستقبل ولكن بناؤه أيضا، وذلك في حدود ما يمكن التحكم فيه.

3.2. تقنيات التحليل الاستشرافي :

- يعتمد الباحثين والخبراء المتخصصين في هذا المجال على العديد من التقنيات لترشيد عملية الاستشراف، نذكر أهمها (ثابتي وآخرون، 2017، ص 276-282) :
- 1.3.2. طريقة دلفي Delphi : حسب نصحي (2011) فهو أسلوب حدسي منظم، يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين. (مشرور وسماش، 2018)
 - 2.3.2. طريقة السيناريوهات : تهدف هذه الطريقة إلى توجيه التفكير الاستشرافي خطوة بخطوة، حيث ينبغي أن تصف ضور مختلفة للمستقبل من أجل إعطاء درجة من الاحتمال والأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام.
 - 3.3.2. التحليل البنيوي أو الهيكلية MICMAC : هو منهج نظامي يأخذ طابع المصفوفات، يهدف إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة والمتغيرات الأساسية المؤثرة على النظام المدروس ومن تحليل مختلف العلاقات.
 - 4.3.2. طريقة التحليل المورفولوجي (مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياح) : يعبر عن سبر الآراء المنظم للمستقبلات الممكن انطلاقا من تفكيك نظام معين ودراسته. (Godet et kiss, 2004, p71)
 - 5.3.2. طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية : حسب B.Besson (2010) فهو منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة حلول مختلفة متعلقة بمشكل ما طبقا لمعايير متعددة. (مشرور وسماش، 2018)
 - 6.3.2. أسلوب تحليل توجهات الفاعلين (تقنية ماكتور) : هو منهج مقترح ومطور من طرف " Michel Godet & Pière Chappy" يهدف إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التقاربات والتباعدات فيما بينهم والأهداف المرتبطة بهم بهدف مساعدة الفاعل على اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع، ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبعة مراحل كما يلي : (Chappy, Godet, 1999, pp 60-63)

- المرحلة الأولى: بناء جدول استراتيجيات الفاعلين Stratégies des acteurs : من خلال بناء هذا الجدول الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية Clés) والنتيجة من التحليل الهيكلي، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي : إنشاء بطاقة هوية حقيقية Véritable لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه ومستوى تطورها ومحفزاته ومعوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)، ثم دراسة وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الأخر من أجل قيادة المشاريع.
- المرحلة الثانية: تحديد القضايا الاستراتيجية والأهداف المرتبطة بها Les enjeux stratégiques et les objectifs associés : من خلال توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، ووسائل عملهم حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الاستراتيجية.
- المرحلة الثالثة : وضعية الفاعلين حول الأهداف وتحديد التقاربات والتباعدات (وضعية بسيطة) Positionner les acteurs sur les objectifs et repérer les convergences et divergences : في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة "فاعلين × أهداف" (acteurs X objectifs) الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للموافق ب: (+1)، غير موافق ب: (-1)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين. إذ يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام.
- المرحلة الرابعة: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه Hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs (position values) : تبقى الرسوم البيانية أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف ولتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل La hiérarchie des objectifs لتقييم شدة تموقع كل فاعل.
- المرحلة الخامسة: تقييم موازين القوى للفاعلين Evaluer les rapports de force des acteurs : في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول استراتيجية الفاعلين، إن ميزان القوى يستخرج باستخدام برنامج ماكتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن لفاعل أن يعمل على الأخر بواسطة ثالث)، كما يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل وفرص تعزيزها، والشكل التالي يبين مخطط التأثير والتبعية في تحليل توجهات الفاعلين :

التأثير

شكل 3-7 : مخطط تأثير وتبعية الفاعلين

<p>المنطقة : شمال / غرب</p> <p>الفاعلين المهيمنين</p> <p>Acteur dominants</p>	<p>المنطقة : شمال / شرق</p> <p>الفاعلين التابعين</p> <p>Acteur relais</p>
<p>الفاعلين المستقلين</p> <p>Acteur autonomes</p> <p>المنطقة : جنوب / غرب</p>	<p>الفاعلين المهيمن عليهم</p> <p>Acteur dominés</p> <p>المنطقة : جنوب / شرق</p>

التبعية

المصدر : (Chappy, Godet, 1999, p62)

- المرحلة السادسة : دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين Intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs : توضيح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنا الثقل المزدوج لمشاركته حول الأهداف المهم بها، حيث أن هدف هذه المرحلة يركز أساسا على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة تموقعه مع أهدافه من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين، وكذا المقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف الأولوية وموازن القوى بين الفاعلين.

- المرحلة السابعة : صياغة الاقتراحات الاستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل Formuler les recommandations stratégiques et les questions clés de l'avenir : من خلال ألعاب التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين يساهم أسلوب ماكتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الاستراتيجية فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور واختفاء فاعلين وتغير أدوارهم.

تجدر الإشارة في هذا الصدد بأن الفاعل Acteur يعبر عن كل شخص، فريق أو منظمة يتجه نحو أهداف معينة ويواجه بعض القيود ويستطيع من خلال استراتيجياته ووسائل عمله التأثير على مصير النظام قيد الدراسة (Hattem, Cazes, Roubelat, 1993, p272)، أما الخبير Expert فهو كل شخص يمكنه الإجابة بموضوعية عن أسئلة الدراسة ويقدم المعلومات المناسبة حول مستقبل الظاهرة التي تتطلبها الدراسة، قد يكون هذا الخبير مالكا لسلطة اتخاذ القرار حول الظاهرة محل الدراسة، كما قد يكون مالكا للمعلومات الكافية عن الظاهرة دون شغل أي منصب أو مسؤولية. (ثابتي وآخرون، 2017، ص 295)

4.2. الاستشراف والموارد البشرية :

حسب Edwin (1971) يجب أن تكون الموارد البشرية في المقام الأول والأساسي للتفكير والتخطيط باعتبارها الأساس الذي يساهم في خلق القيمة داخل المنظمة (ثابتي وآخرون، 2017، ص 283)، إذا حاول "M.Godet" الربط بين الاستشراف، الاستراتيجية، التخطيط والإدارة في كتابه "الاستشراف الاستراتيجي" ليبين بأنها مفاهيم لا تنفصل، فلا يمكن إعداد استراتيجية دون توقع، في حين أن هذا الأخير يشير الى العمل الاستراتيجي، ضف إلى ذلك أن الاستشراف والاستراتيجية فعالين من حيث العمل إذا صاحبتهم إدارة متناسقة. (سماش، 2018، ص 16)

إذ يتفق كل من "M. Kalika" و "M. Godet" بأن ردة فعل أي تطور في الماضي أو الوقت الحالي قد تكون مخادعة Dérisoire وخطيرة Dangereuse، مما يستلزم على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ليس فقط القدرة على التكيف ولكن أيضا اكتساب مهارات لإحداث التغيير وبالتالي توقعه، إذ يتوجب على شاغل وظيفة الموارد البشرية في هذا الإطار أن لا يكتفي فقط بالتكيف مع التغيير وإنما أن يكون فاعلا فيه Acteur de changement. (Kerlan, 2007, p57)

إذا كان كل من إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية والاستشراف مرتبطين الى درجة كبيرة، إلا أنهم يبقوا متميزين عن بعضهم البعض، وما يفصلهم عن بعضهم البعض هما عاملين، فالأول هو وقت التوقع Le temps de l'anticipation أي استشراف التغييرات الممكنة والمطلوبة، أما العامل الثاني فهو وقت التحضير للعمل Le temps de la préparation de l'action، أي إعداد وتقييم الخيارات الممكنة من أجل التحضير للتغيرات المتوقعة (الاستباقية) وكذا التدخل في التغييرات المرغوب فيها (الاستحداث)، هذا الانقسام Dichotomie بين الاستكشاف L'exploration والتحضير La préparation يقود شاغل وظيفة الموارد البشرية الى التمييز بين خمسة أسئلة أساسية كما يلي :

- ما الذي يمكن أن يحدث ؟ ؟ *Que peut-il advenir ?*

- ماذا يمكنني أن أفعل ؟؟ *Que puis-je faire ?*

- ماذا سأفعل ؟؟ *Que vais-je faire ?*

- كيف أفعل ذلك ؟؟ *Comment le faire ?*

في حين أن السؤال الضروري الذي يسبق هذه الأسئلة هو: من أنا ؟؟ *Qui suis-je ?*، إذ يتعلق هذا السؤال بهوية المنظمة بشكل عام والذي غالبا ما يتم تجاهله وتجاوزه، إذ يفرض الرجوع الى المصادر المتعلقة بجدور الكفاءات (أصلها)، نقاط قوتها وكذا نقاط ضعفها. (Godet, Monti, 2006)

يشير (1996) F. Roubelat بأن ارتباط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية يسبب عدم الاستقرار الداخلي، ولتوقع هذا الأخير يمكن تطبيق الاستشراف العملي والذي يختلف عن الاستشراف الاستراتيجي من حيث فكرة عدم الاستقرار على مستوى المنظمة (الداخلي). (سماش، 2018، ص18)

إن مقارنة الاستشراف في مجال الموارد البشرية وجدت عدة صعوبات لتطبيقها خاصة في المنظمات الفرنسية والتي كانت نتائجها مخيبة للآمال في أغلب الأحيان *Décevants*، إذ يعود ذلك الى عدم التطبيق الجيد لمبادئ عملية الاستشراف أو استخدام أدوات تقتصر على التوقع في المدى المتوسط فقط (يمكن استعمالها في المجال الاستراتيجي فقط)، والقليل منها فقط من استطاعت تحقيق نتائج جيدة بفضل انعكاسات الاستشراف التشاركي *La prospective participative* والذي يمكنها من تحديد الكفاءات المستقبلية لمواردها البشرية من خلال تبني النظر المشترك *L'appropriation* للفاعلين الأساسيين في عمليات التغيير (الإشراك الجماعي للفاعلين)، وكذا استعمالها لأدوات متطورة في مجال الاستشراف الاستراتيجي (Godet, Monti, 2006)، إذ يمكن تلخيص هذه الأخيرة في الجدول التالي :

جدول 3-4 : علبه أدوات الاستشراف الاستراتيجي

الأداة	الهدف
ورشات الاستشراف الاستراتيجي	بدء ومحاكاة مسار عملية
أشجار الكفاءات، أدوات التحليل الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي	التشخيص الكامل للمنظمة لمواجهة بيئتها
التحليل الهيكلي <i>Mic Mac</i>	طرح الأسئلة الجيدة وتحديد المتغيرات المفتاحية
منهج تحليل توجهات الفاعلين <i>Mactor</i>	تحليل استراتيجيات الفاعلين
التحليل المورفولوجي، منهج دلفي، التأثيرات العرضية الاحتمالية <i>Les impacts croisés probabilistes</i> أداة <i>Smic-Prop-Expert</i>	اكتساح مجال الاحتمالات والتقليل من نسبة عدم التأكد
أشجار الملاءمة <i>Les arbres de pertinence</i>	تقييم الخيارات الاستراتيجية

المصدر: (Godet, Monti, 2006)

5.2. من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى استشراف المهن :

يمكن أن نجد بعض الباحثين ممن يحاولون تبيان التعارض الموجود بين التسيير التقديري للوظائف والكفاءات *GPEC* والاستشراف *La prospective* في مجال الموارد البشرية، إلا أنهما مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض، فحسب (2006) Gibert : "كلاهما ظهرا في إطار البحوث العملية *Les recherches opérationnelles*، غير أن

مبادئها اختلفت"، إذ أن التنبؤ يهتم أكثر بالبعد الكمي وتوجهه قصير ومتوسط الأجل، أما الاستشراف فيعمل على توقع المستقبل البعيد بل وبناءه كذلك مع التركيز أكثر على البعد النوعي. (Brillet, Hulin, 2010)

يرى كل من "M. Godet" و "R. Monti" بأن إدارة الموارد البشرية هي بين الاستشراف الاستراتيجي Prospective stratégique والاستشراف العملي Prospective opérationnelle، فرغم الأهمية الكبيرة للاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية منذ سنوات الثمانينيات إلا أن اقتصرها على المدى المتوسط حتم على هذه الإدارة التوجه نحو الاستشراف (دون التخلي عن الاستراتيجية من أجل اتخاذ القرارات) وذلك لأن الإشكاليات الخاصة بالمدى البعيد Les problématiques de long terme فرضت نفسها. (Godet, Monti, 2006)

فحسب (Montil, 2002)، إن الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، هذا الأخير لا يمكنه السيطرة على استراتيجية الموارد البشرية بسبب اقتصره على الرؤية قصيرة المدى، والمفهوم الثابت للكفاءات الفردية إضافة إلى تجاهله للجوانب الديناميكية في بناء هذه الكفاءات، وهو ما يفسر ضعف تطور التوقع على مستوى المهن، غير أن الاستشراف الذي تحتاجه إدارة الموارد البشرية الحديثة هو ذلك الذي يركز على الرؤية النظامية ويأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية ويدرس التطورات على المدى المتوسط والطويل، إذ تكمن صعوبة إدماجه في إدارة الموارد البشرية في عدم القدرة على رسم المسارات المستقبلية التي تضمن تصميم واكتساب الكفاءات المستقبلية المطلوبة، لكن مع بروز منهجية استشراف المهن La prospective des métiers التي تدرس تطور المهن والوظائف والكفاءات من منظور ديناميكي وتأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على هذا التطور، يمكن لإدارة الموارد البشرية تصميم وتطوير كفاءاتها الحالية والمستقبلية (سماش، 2018، ص19)، والاستثمار في تكوين الأفراد من أجل ضمان نجاح المشاريع المستقبلية (Kerlan, 2007, p58)، لتكتسب بذلك هذه الممارسة (استشراف المهن) مكانة مركزية بل وتعتبر من أهم المحاور الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة منذ بداية الألفية الثالثة، باعتبارها الضامن Le garant للحفاظ على استقرار واستمرارية المنظمة.

تدور فكرة الاستشراف عموماً حول تصور احتمالات المستقبل الممكنة للمنظمة عن طريق وضع مجموعة من السيناريوهات، وذلك بهدف دفع مختلف الفاعلين إلى اكتشاف التحديات المستقبلية الأكثر احتمالاً لمواجهتها من طرف المنظمة، وبالتالي محاولة تصور نتائج الرهانات المتعلقة بالوضعيات الحقيقية للعمل، وكذا تنظيم العمل، المهن .. الخ، كل ذلك بغرض إيجاد الحلول الممكنة فيما يخص سياسات الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة الكفاءات بصفة خاصة (Soulez, 2017, p104)، إذ يمكن القول بأن الاستشراف لا يهدف فقط إلى التنبؤ بالمستقبل فقط وإنما يهدف كذلك إلى بناءه، إذ يعتمد التنبؤ على افتراض رئيسي وهو الاستمرارية، أي أن أحداث الماضي ستستمر وتمتد إلى المستقبل وفقاً لسياق معين (الثبوت)، في حين أن الاستشراف يهدف إلى تشكيل المستقبل على ضوء الانقطاعات والاختلالات في سير الأحداث في بيئة غير مستقرة تشهد تغيرات في مختلف المجالات (ثابتي وآخرون، 2017، ص 275)، والجدول التالي يميز بين عملية التسيير، التوقع (التنبؤ) والاستشراف وكذا تكامل complémentarité آفاقهم المختلفة عبر الزمن :

جدول 3-5 : التكامل بين الآفاق الزمنية المختلفة

الاستشراف	التنبؤ	التسيير أو التخطيط	الخطوات
الإدارة الاستراتيجية للكفاءات	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	تسيير الموارد البشرية اليومية	
06 سنوات وأكثر	03 الى 05 سنوات	سنة واحدة	الآفاق الزمنية
- نظرة طويلة الأجل - سيناريوهات عديدة - تأثير المهن - نموذج النشاطات - والاستراتيجية الصناعية - احتمال الخطأ كبير Grande Maille	- نظرة متوسطة الأجل - سيناريو رئيسي واحد - تأثير الكفاءات والمهن - نموذج النشاطات - التعاقد وإخراج الأنشطة sous-traitance - احتمال الخطأ متوسط Maille moyenne	- نظرة أو رؤية مالية (وفقا للميزانية) Vision budgétaires - تحكيم Arbitrage - تأثيرات فردية وجماعية (فرق العمل) - احتمال الخطأ قليل Maille fine	المحتوى

المصدر: (Soulez, 2017, p105)

يرى (2009) V. Mérindol وآخرون، بأن منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يقتصر فقط على مساعدة شاغلي وظيفة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتهم بخصوص إدارة الكفاءات، وهذا من خلال توقع آثار التحولات المستقبلية (تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية ... الخ) على المهن الفردية، إذ يرى كل من : "Dubois, Défélix, Retour 1997, Monti 2002, Scouarnec 2004, Rouby et Thomas ... etc" بأن هذا المنهج (GPEC) يعاني Souffre من عدة حدود Limites، غير أن أهم هذه الحدود التي تفسر غياب التفكير الاستشرافي فيما يخص الكفاءات الفردية CI هي اثنين : (Mérindol et al, 2009)

- خاصية رد الفعل والتحديد للمقاربة : إذ يهدف منهج GPEC أساسا الى الاستجابة لتحولات بيئة المنظمة من منظور تقليدي للاستراتيجية، فالتفكير في تطور الكفاءات يشير الى تحولات بيئية كبيرة قد تتحقق أو هي في طور التحقق، كما تبقى تابعة لتعريف محدد مسبقا للاستراتيجية.

- تركيز منهج GPEC على الكفاءات الفردية فقط : إذ يسعى الى تحديد الكفاءات الفردية التي تحتاجها المنظمة (المطلوبة)، وذلك بعد تحديد الرهانات الثقيلة لتطور بيئة المنظمة، مما يوجها ذلك الى طرح سؤال : كيف وبمساعدة أي منهج Comment et à l'aide de quelle démarche يمكن ترجمة هذه التحولات البيئية و/أو الاستراتيجية (التحليل على المستوى الكلي) لمعرفة الكفاءات الفردية المطلوبة (التحليل على المستوى الجزئي) ؟

نظرا لمحدودية منهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، نادى العديد من الباحثين وفي مقدمتهم "A. Scouarnec" و "L. Boyer" الى ضرورة تجاوز التسيير التقديري في إدارة الموارد البشرية وتبني مقاربة استشرافية للموارد البشرية (استشراف المهن) تركز على المدى الطويل وتواجه التحديات المستقبلية لهذه الوظيفة وتهدف الى الإجابة عن السؤال التالي : (ثابتي وآخرون، 2017، ص 290)

كيف يمكن تحديد سياسات الموارد البشرية المتعلقة بإدارة الوظائف من حيث العدد والكفاءات، وكذا التكيف مع مختلف تحولات المنظمة ؟

6.2. مفهوم استشراف المهنة :

قبل التطرق الى منهجية استشراف المهنة، تجدر بنا الإشارة إلى أن المهنة بحد ذاتها هي مصطلح متعدد المعاني حسب (2006) Germain et Guérin ويقبل ثلاث احتمالات تحدد هويته في مجال علوم التسيير : المعرفة العملية المكتسبة، أبعاد الهوية، وأخيرا اعترافها بالمؤهل لممارستها (سماش، 2018، ص49)، وهي تعبر باختصار عن مجموع الكفاءات الممكن تطبيقها مباشرة من طرف الفرد أو من المنظمة (Boyer, Scouarnec, 2002). فيما يمكن تقسيمها إلى ثلاث أصناف كما يلي : (Boyer, Scouarnec, 2005, p27-29)

- المهنة الفردية Le métier individuel : تعبر عن القدرة على أداء مجموعة من المهام المحددة، قابلة للقياس والملاحظة، يمكن تحديدها من خلال الكفاءات الفردية -وحتى الجماعية- المطلوبة.
- مهنة المنظمة Le métier d'entreprise : تقترب من مفهوم الكفاءات الجماعية أو الاجتماعية، ظهرت مع بداية التفكير في استراتيجية المنظمة ابتداء من سنوات الستينيات، وهي مجموعة الكفاءات المنفذة والمنسقة للعمل بها في شريحة استراتيجية Segments stratégiques أو أكثر.
- مهنة القطاع Le métier sectoriel : تعبر عن مجموعة المهام والوظائف الواردة في قطاع ما، كمهنة الصحة أو الاتصالات أو الصناعة، السياحة... الخ

تعد منهجية استشراف المهنة المقترحة من طرف "Boyer & Scouarnec" في كتابيهما : "La prospective des métiers (2009) و "L'observatoire des métiers: concepts et pratique (2005)" من أبرز المناهج وأكثرها استخداما في العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمستقبل المهنة والوظائف نظرا لتمييزها بالمرونة وإمكانية تطبيقها في الميدان مع ضمان عمق وموضوعية النتائج، حيث تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشرافي وهي مستوحاة من طريقة دلفي Delphi التي تعتمد على آراء الخبراء-الفاعلين لتحديد مستقبل المهنة والوظائف والكفاءات (سماش، 2018، ص 60)، وفي مجال الموارد البشرية بصفة عامة يحاول مطوري هذه المنهجية ومنذ عدة سنوات الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي : (Boyer, Scouarnec, 2009, p297)

كيف يمكن أن يساهم استشراف المهنة في الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية ؟

يعرف "استشراف المهنة" على أنه توقع للمستقبل ونتائجه على المهنة وكذا اقتراح الحلول من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات (Soulez, 2017, p67)، كما تعرفه Scouarnec (2002) بأنه : منهج خاص بتوقع الاحتمالات المستقبلية الممكنة والمتعلقة بكفاءات، أنشطة ومسؤوليات مهنة ما، وذلك من خلال الاعتماد على البناء المشترك Co-construction والتصميم البناء Constructive conception للتفكير بين الفاعلين والخبراء-Acteurs Experts فيما يتعلق بمستقبل المهنة الفردية. (Mérindol et al, 2009)

كما يصفه كل من (Noguera et Lartigau 2009) بأنه مجال للتفكير والتطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهنة من سوق العمل، إذ تهتم هذه الممارسة برصد تطور المهنة في المستقبل وتقديم حلول تطبيقية للتعامل مع مختلف الحالات. (ثابتي وآخرون، 2017، ص291)

7.2. أهمية وأهداف تطبيق منهجية استشراف المهنة في إدارة الموارد البشرية :

إن الحاجة إلى ممارسة استشراف المهنة في منظمات القرن الحادي والعشرون زادت عند شاغلي وظيفة الموارد البشرية وخاصة بعد تحديد منهجها من خلال أعمال "L. Boyer et A. Scouarnec" في بيئة مضطربة باستمرار، إذ تسمح هذه الممارسة بتطبيق أنماط التسيير التوقعي للمهنة وكذا تجديد خطوات عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC بفضل مفهوم المهنة La notion de métier، إضافة إلى أنها تساعد على ترسيخ وتقوية La dialectique possible العلاقة : "الفرد-المنظمة Individu-Organisation" من خلال نشاطات المهنة التي يتم تنفيذها داخل أو بين المنظمات Intra ou inter organisationnelle (Peretti, 2017, p181). كما أنها تسمح لإدارة الموارد البشرية أيضا بتصوير المعارف، المؤهلات، الخبرات، المعارف العملية المهنية، المعارف السلوكية الممكنة والتي ستكون هي الأكثر قدرة على خدمة المنظمة في المستقبل. (Mérindol et al, 2009)

تبرز أهمية استشراف المهنة أيضا من خلال إلمامه بمختلف التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا أخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهنة وذلك بتصوير آثارها على وضعيات العمل الواقعية وتنظيم العمل والمهنة، وهذا من أجل اقتراح الحلول الممكنة لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة الكفاءات بصفة خاصة، يسمح كذلك استشراف المهنة بتحديد اتجاهات تطور المهنة الفردية والجماعية عن طريق تحليل الظاهرة برمتها من خلال دراسة الآليات الأكثر أهمية التي تضمن التطور، والعناصر المكونة لها وكذا العلاقات فيما بينها. (سماش، 2018، ص 60)

إن تطبيق منهجية استشراف المهنة، يسمح للمنظمة من جهة بتجنب الندرة La pénurie أو الضغط Tensions عن طريق مسح شامل Un balayage لسوق العمل (اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل)، وحتى القدرة على توقع أو بناء شراكة مع مراكز التكوين من أجل تحضير الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة في الغد، أما من جهة الفرد فهي تساعد على تصور مستقبله الوظيفي وضمانه للأمن الوظيفي وأن يكون على علم بأخطار الإقصاء Les risques d'exclusion والاستعداد لوضعية جديدة Nouvelle posture : "أن يكون الفرد كفاعلا مسؤولا عن التحولات المستقبلية التي تمس حياته المهنية". (Boyer, Scouarnec, 2009, p309)

إن الهدف الأساسي لمنهجية استشراف المهنة هو القدرة على تشكيل مرصد للمهنة، هذا الأخير يهدف إلى تحليل وضعيات العمل الممارسة في الواقع، كما أنها تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف أخرى : توفير معرفة أكثر عن المهنة، الخروج بمنهجية ولغة مشتركة، تقييم تأثير التغييرات التكنولوجية و/أو التنظيمية على الكفاءات المطلوبة (Boyer, Scouarnec, 2002)، في حين يحدد فريق (Prométhée 2005) للمفوضية العامة للتخطيط CGP ومرصد المهنة والمؤهلات بفرنسا غايات استشراف المهنة : (ثابتي، 2017، ص293-294)

- الفهم الجيد لتطورات المهنة في سياق تحولات البيئة وسوق العمل؛

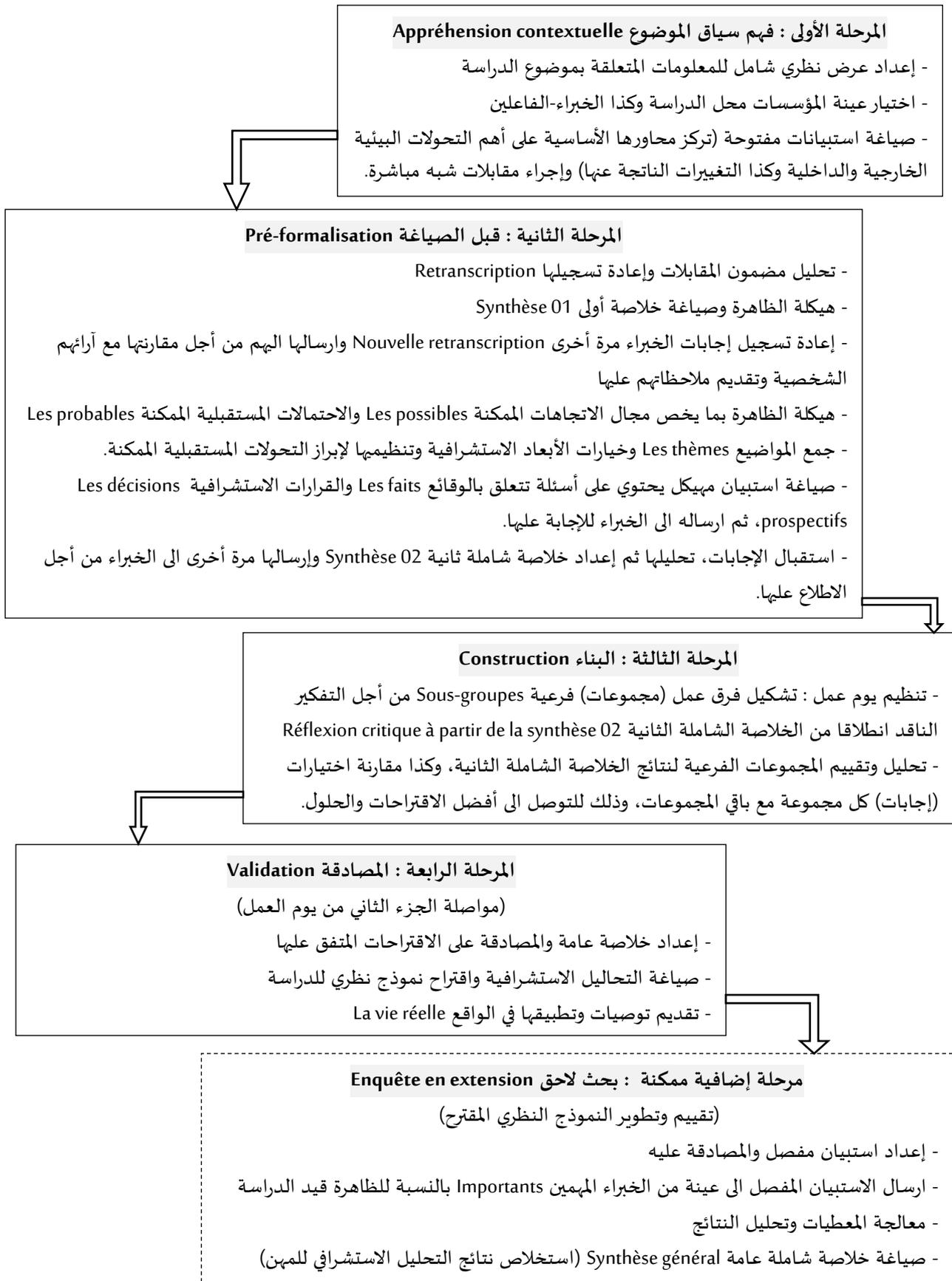
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمنظمات في ضوء تحولات العمل؛
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد؛
- توقع احتياجات تجديد الموارد البشرية.

كما يمكن تلخيص أهم الأهداف المحددة من طرف Céreq (2015) في أن استشراف المهن يهدف الى بناء أداة للمعرفة تسمح بتحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة وكذا المناقشة والتشاور حول التوجهات والرؤى المستقبلية للوظائف والكفاءات، إضافة إلى توقع الاحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية بالنسبة للمنظمة أو قطاع مهني معين، تحديد سياسة التوظيف والتكوين وتصميم المستويات الوظيفية على أساس الكفاءات والمؤهلات المطلوبة وأخيرا موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة. (سماش، 2018، ص64)

8.2. مراحل عملية استشراف المهن :

يرى (Mérindol 2009) بأن عملية استشراف المهن تتميز بتحليل معمق لمستقبل الوظائف والذي يشمل ثلاث مستويات (كلي، متوسط وجزئي)، إذ تهدف هذه العملية الى تحديد تأثير المتغيرات الكلية لبيئة المنظمات على الكفاءات والمهن على المستوى الجزئي (المنظمات) مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى المتوسط الذي يمثل البعد الفردي للكفاءات والمهن (ثابتي وآخرون، 2017، ص 283). إذ تضم هذه العملية حسب (Boyer et Scouarnec 2005,2009) أربعة مراحل رئيسية ومرحلة أخرى إضافية مكملة (ليست ضرورية دائما)، يمكن تلخيص خطوات كل منها في الشكل التالي :

شكل 3-8 : مراحل عملية استشراف المهين

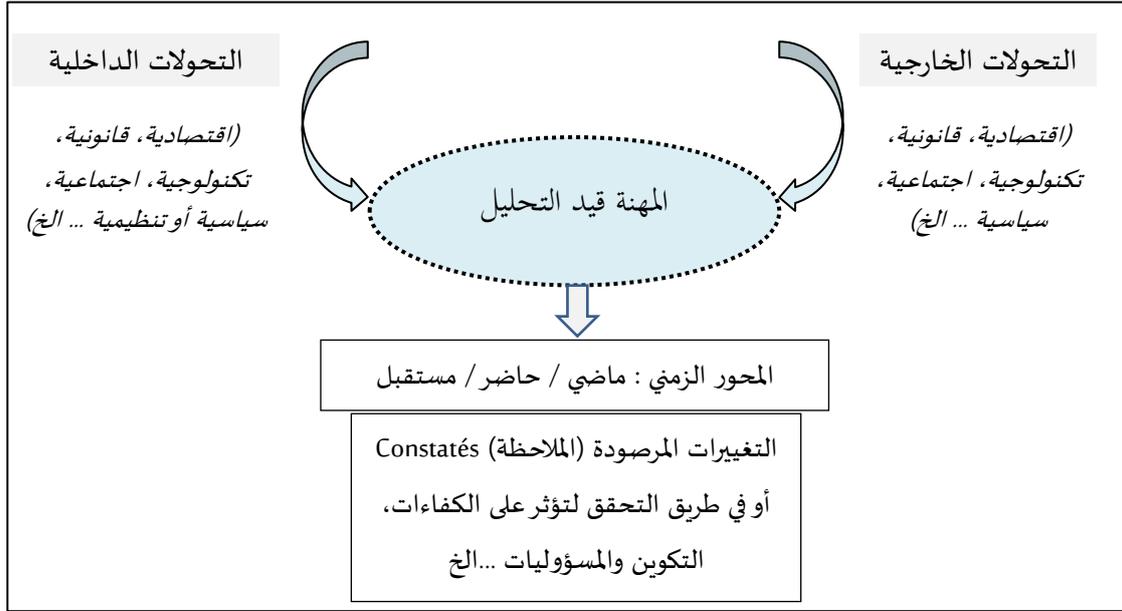


المصدر : (Boyer, Scouarnec, 2009, p136-137)

9.2. نتائج التحليل الاستراتيجي للمهن ودور إدارة الموارد البشرية بخصوصها :

حسب (Boyer & Scouarnec, 2005, 2009) فإن تطبيق إدارة الموارد البشرية لمنهجية استشراف المهن يسمح بتحديد المستقبل الممكن لمهن معينة وكذا كشف ظهور (ولادة) مهن جديدة، والشكل التالي يوضح كيفية تحليل مهنة ما بعد إجراء مقابلات شبه مباشرة Semi-directifs مع شاغليها، هذه المقابلات تدور معظم محاورها (أسئلتها الأساسية) حول أهم التحولات الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة بصفة عامة والمهنة بصفة خاصة :

شكل 3-9 : التحليل الاستراتيجي للمهن



المصدر : (Boyer, Scouarnec, 2005, p33)

- يمكن لإدارة الموارد البشرية في الأخير التمييز بين ثلاثة احتمالات لأنماط المهن كما يلي : (Brillet, Hulin, 2010)
- المهن المفقودة أو في طور الانقراض : نشاطاتها في طور الانقراض وكفاءاتها قابلة للتبديل، إذ تتابعها إدارة الموارد البشرية من أجل تطويرها أو تحويلها.
 - المهن الناشئة أو في طور الظهور : مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمة وفي سوق العمل، إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد، تطوير وجذب الكفاءات المتعلقة بها.
 - المهن قيد الحياة أو التي في تحول : إذ تتطور كفاءاتها بالتوازي مع التكوين الخاص بها.

فإذا كان هناك احتمال أن بعض المهن سوف تختفي مستقبلا، على إدارة الموارد البشرية تقليص عدد الكفاءات الخاصة بهذه المهن مع العمل على تسطير برنامج لتحويلها نحو مهن أخرى، أما إذا كانت هناك إشارات لتطور مهن معينة فيجب على هذه الإدارة التخطيط لمواكبة هذه التطورات عن طريق تسطير برنامج تكويني خاص بتطوير كفاءات هذه المهن، أما في حالة رصد ظهور مهن جديدة تتميز بندرة الكفاءات الخاصة بها في سوق العمل، هنا يجب على إدارة الموارد البشرية تحديدها بدقة، استقطابها وتكليفها مع خصائص هذه المهن الناشئة وتطوراتها. (ثابتي،

2017، ص292)

والتفويض ... الخ"، إذ يرجع هذا التقارب والتشابه الجزئي في بعض النقاط نظرا لطبيعة العلاقة التي بينهم، إلا أن هذه المفاهيم كلها لا يمكن أن تكون بمثابة مرادفات.

ففيما يخص مفهوم "المشاركة" مثلا، يمكن القول بأن التمكين هو أكثر عمقا وثراء منه باعتبار أن السلطة كاملة فيه وليست جزئية كما هو الحال في "المشاركة"، أما مفهوم "الإثراء الوظيفي" فيعبر عن إعادة تصميم الوظائف مع ترك جانب من الاستقلالية والحرية للعامل في تحديد كيفية تنفيذها مع الرقابة الذاتية لأعماله، في حين أن "التمكين" يتطلب توسعة في محتوى العمل وزيادة في تفاعلاته، كما أن "الإثراء الوظيفي" يعتبر عملية أساسية لتطبيق "التمكين" (رشام، جميل، 2017)، في حين يعتبر "التفويض" من أكثر المفاهيم تشابها وقرابة للتمكين، والجدول التالي يبرز أهم الفروقات بين هاذين المفهومين في عدة جوانب :

جدول 3-6: الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للعاملين	إتاحة الفرصة للعامل ليقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة	إتاحة الصلاحيات في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	المسؤولية تقع على من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل كذلك مسؤوليته
الرقابة	رقابة مباشرة من طرف الرؤساء	رقابة ذاتية ضمن حدود المستوى العام للرقابة في المنظمة
المعلومات	السماح بقدر يسير من المعلومات من أجل تنفيذ المهام الموكلة	إتاحة كافة المعلومات المطلوبة والسماح بتشاركتها مع كافة المستويات الإدارية
الزمن	مؤقت	دائم كونه يمثل قناعة وخيار استراتيجي مستمر

المصدر: (رشام، جميل، 2017)

وفي نفس السياق، نجد بأن عملية تمكين الموارد البشرية تتميز عن غيرها من الممارسات بعدة خصائص، من أهم هذه الخصائص أنه يركز على كفاءات الأفراد من أجل حل مشاكل العمل وتجاوز الأزمات ومن ثم استغلالها الاستغلال الكامل، إضافة إلى أنه يحقق النفوذ الفعال للأفراد وحتى فرق العمل دون الاعتماد على الإدارة في تسيير مهامهم وأنشطتهم، وأخيرا تتميز هذه الممارسة بجعل العاملين مسؤولون أكثر عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. (بوخمخ، بوتاعة، 2015)

2.3. أهمية تمكين الموارد البشرية :

إن فكرة تمكين الأفراد وإشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس الفرد وإشعاره بأنه مورد مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها، وأن الأفراد على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة، إذ أن لممارسة تمكين الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في المنظمات، إذ توصلت نتائج البحوث إلى وجود علاقة موجبة وقوية

بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين وبين كل من : الرضا الوظيفي، جودة القرارات، الانتماء للمنظمة، وضوح دور المسؤولية الوظيفية ودور الأداء الإنتاجي، تصميم الوظائف، وسائل الرقابة، العلاقات بين الوحدات الإدارية، مستوى الاتصال في المنظمة والإبداع، كما تم التوصل إلى أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الأفراد والإدارة (اللبيدي، 2015، ص114)، لذا فإن اكتساب الفرد للثقة يجعله دائما يحاول ويجرب، يصحح ويتحسن لينجح في الأخير « On me fait confiance, alors j'ose, je me lance, je teste, j'invente, je me trompe, je corrige, je m'améliore et je finis par réussir » (Khat et al, 2017, p01).

تكمن أهمية تمكين الموارد البشرية بصفة رئيسية في كونه يعتبر كأداة لاستخراج كامل طاقات العاملين في المنظمة وأقصى ابداعاتهم لتقديم أفضل ما لديهم، إذ أشار العديد من الباحثين في المجال بأن هذه الممارسة تحقق العديد من الفوائد والمزايا بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة معا كما يلي :

- بالنسبة للفرد : يساعد التمكين على رفع معنويات العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي وشعورهم بالمسؤولية والرضا الوظيفي، إضافة إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وتحفيزا بالنسبة لهم، مع ضمان تشجيعهم على التعلم والتكوين المستمرين (المبيضين، الطراونة، 2011)، إضافة إلى تمسك المنظمة بالفرد بعد تطوير كفاءاته وتحسين علاقاته مع العاملين الآخرين (فرج وشيخ، 2015)، وأخيرا زيادة روح المبادرة عند العاملين وتقديمهم لأفكار ابتكارية مع إشباع لرغباتهم النفسية (الراحة النفسية ...الخ).

- بالنسبة للمنظمة : فهو يعبر عن ثقافتها ويزيد من فاعلية أدائها واستغلالها للموارد البشرية بشكل أفضل، كما أنه يساعد على الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات وكذا تحقيق الميزة التنافسية (المبيضين، الطراونة، 2011)، إضافة على تخفيض تكاليف التشغيل كنتيجة لتقليل المستويات الهرمية، تخفيض وقت (زمن) اتخاذ القرار وكذا رشادتها (بوزيدي، قهيري، 2017)، رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة، زيادة فرص الإبداع والابتكار مع ضمان عدم مقاومة التغييرات مما يساعد ذلك في برامج التطوير والتجديد (فرج وشيخ، 2015)، كل هذا مع ضمان الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات زبائن المنظمة.

3.3. أهداف تمكين الموارد البشرية :

إن الغاية الأساسية من ممارسة تمكين الموارد البشرية في المنظمات هي إيقاف محاولات التحفيز الخارجي للعاملين، وذلك عن طريق بناء بيئة عمل توفر لهم حوافز ذاتية المنشأ كالشغف والاعتزاز بأداء مهامهم بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء، وفي نفس الوقت تحتاج إدارة الموارد البشرية أيضا إلى تحقيق العديد من الأهداف الأخرى، كالسعي نحو استغلال كفاءات المنظمة استغلالا كاملا وفعالا، تكريس قناعة لدى الأفراد مفادها بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، تعزيز روح التغيير عند جميع متعاوني المنظمة (مصنوعة، 2012)، كما يضيف سيد (2005) مجموعة أهداف أخرى تلخص في محاولة تخفيض تكاليف الغياب ودوران العمل، الارتقاء بأداء الموارد البشرية، مساهمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحمل العاملين لمخاطر عملهم وحل المشكلات المتعلقة به دون اللجوء إلى رؤسائهم (عقون، بوحديد، 2017)، إضافة إلى تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا

الاستراتيجية، التخلص من الروتين وبطء اتخاذ القرارات، وأخيرا إتاحة الفرصة للأفراد من أجل التعبير عن أفكارهم الخلاقة والتي من شأنها جذب زبائن جدد وزيادة أرباح المنظمة. (بومنقار، عيساوي، 2014)

4.3. أنواع تمكين الموارد البشرية :

يقسم "Suominen" عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع : (فرج وشيخ، 2015)

- التمكين الظاهري : قدرة الفرد على إبداء رأيه في الأعمال التي يقوم بها، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي : قدرة الفرد على العمل في مجموعة (فريق عمل) من أجل حل المشكلات.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وإجراء تحسينات وتغييرات في طرق أداء العمل.

5.3. أبعاد تمكين الموارد البشرية وعناصره :

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد عملية التمكين، إذ نجد بعد مراجعة مختلف الدراسات المتعلقة بالتمكين بأن كل باحث ينظر اليه من وجهة نظر معينة وبطريقة مختلفة، مما استلزم علينا ذلك محاولة جرد أهم الأبعاد المقترحة في الجدول التالي :

جدول 3-7 : أبعاد تمكين الموارد البشرية

الأبعاد	الباحث
المعنى، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير.	(Dahou, Hacini, 2018) (Boussalem, 2015)
المهمة، تحديد أو تشخيص المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.	(عقون، بوحديد، 2017) (شعبان، سعيدة، 2015)
الحرية والاستقلالية، العمل الجماعي، التحفيز	(دايرة، كسيري، 2016)
تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، محاكاة الآخرين في سلوكهم	(بوخلوة، بن قرينة، 2015)
المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، المكافآت، التفويض، التدريب والتعلم، الاستقلالية، الدافعية.	(بومنقار، عيساوي، 2014)
امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف.	(جواد، سيف الدين، 2013)
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.	(مصنوعة، 2012)
حرية الاختيار، الكفاءة الذاتية، قيمة العمل، الفاعلية.	(المبيضين والطراونة، 2011)
تفويض السلطة، فرق العمل، التكوين، الاتصال الفاعل، التحفيز.	(جواد، 2010)، (راضي، 2010)

المصدر: من إعداد الطالب

كما ورد في كتاب "إدارة التمكين والاندماج" جدول آخر يضم اقتراحات مختلفة لباحثين آخرين كما يلي :

جدول 3-8 : أبعاد أخرى لتمكين الموارد البشرية

الأبعاد	الباحث
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	(Hasan, 2010)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	(Karakoc, Yilmaz, 2009)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا	(Mazdarani, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	(Aswathappa, 2008)
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التكوين المستمر، المكافآت وتدعيم الذات.	(عبود وعباس، 2007)
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai, 2006)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	(Isokaanta, Johansson, 2006)
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	(Mullins, 2005)
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، العلاقات بين فرق العمل داخل المنظمة.	(Bodner, 2003)
وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفاعلة، البيئة الصحية.	(المغربي، 2001)

المصدر: (بومنقار، عيساوي، 2014)

إن اختلاف هذه التوجهات لا يقود الى تناقضات وإنما يعطي فقط تباينات في الرؤى الفلسفية نتيجة لاختلاف الخصائص البيئية لكل باحث، غير أن هذا لا يمنع من تقاطعها في نقاط مشتركة لتكوّن بذلك المفهوم الكلي والشامل للتمكين، ولعل الاتجاه (الاقتراح) الذي يبدو أكثر انتشاراً، هي تلك الأبعاد الأربعة المقترحة من طرف (Thomas & Velthouse (1990), Yulk & Becker (2006)، والتي تطرقت لها أحدث الدراسات في الجدولين 3-7 و 3-8، إذ يمكن توضيح مفهوم كل منها كما يلي :

- المعنى *Meaningfulness* : أي مدى تقدير الفرد لمهام عمله (الارتباط الشخصي بالعمل)، إذ أن انخفاض معنى العمل يزيد من إحساس الفرد بالعزلة، أما زيادة قيمة عمله (أهميته) يساعده على الالتزام والرغبة في المشاركة ... الخ (Dahou, Hacini, 2018)

- الكفاءة أو الفعالية الذاتية *Competence* : تتعلق بمدى امتلاك الأفراد للمهارات والمؤهلات اللازمة من أجل أداء مهامهم وأنشطتهم بشكل جيد. إذ أن الكفاءة الذاتية المنخفضة وعدم الثقة بالنفس تقود الفرد الى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته مما يحد ذلك من تطوير ذاته وتوسيع صلاحياته ومسؤولياته. (بوسالم، الوافي، 2015)

- حرية التصرف Choise : تشير الى إحساس الفرد بالحرية اتجاه طرق أداء عمله، وما إذا كان ينظر الى سلوكه بأنه محدد ذاتيا Self-determined، وهي تعبر باختصار عن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية (درجة الاستقلالية). (Dahou, Hacini, 2018)

- التأثير (تطوير العمل) Impact : يعبر عن مدى استطاعة الفرد لتحقيق أهداف مهمته وتأثيره على قرارات ونتائج العمل. إذ أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته وتضائل دوره في تحقيق أهداف منظمته يؤدي به الى الاغتراب الوظيفي، مما ينعكس ذلك على إنتاجيته وجوده حياته الوظيفية، ليؤدي به في الأخير الى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وكذا عدم تحمسه لأخذ أي مبادرة. (بوسالم، الوافي، 2015)

والشكل التالي يلخص العناصر الأساسية لخطة تمكين الموارد البشرية :

شكل 3-10 : عناصر خطة التمكين

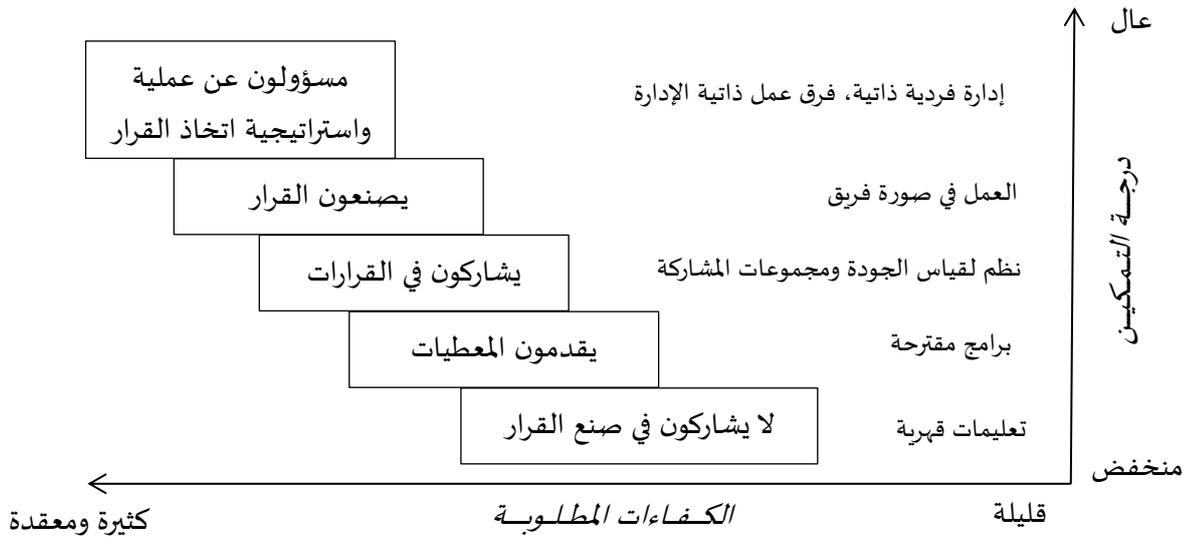


المصدر: (Randolph, 1995) مع بعض التعديل

6.3. مستويات تمكين الموارد البشرية :

إن ممارسة تمكين الموارد البشرية تتفاوت من منظمة إلى أخرى من حيث درجة تطبيقها، فالبعض منها يشجع الأفراد على اقتراح أفكارهم دون السماح لهم بتنفيذها لتعود سلطة اتخاذ القرار بشأنها الى الرؤساء (تمكين ضعيف)، أما البعض الآخر (منظمات أخرى) يعطي العاملين حرية واسعة لطرح أفكارهم واستقلالية كبيرة في تنفيذها، تجربة هذه التصورات واتخاذ قرارات بشأنها وحتى المساهمة في وضع استراتيجيات المنظمة (تمكين كامل)، وذلك وفقا لكفاءات العاملين وخصوصيات كل منظمة، والشكل التالي يوضح تسلسل درجات تمكين الموارد البشرية وفقا لكفاءاتهم في عدة مستويات مختلفة :

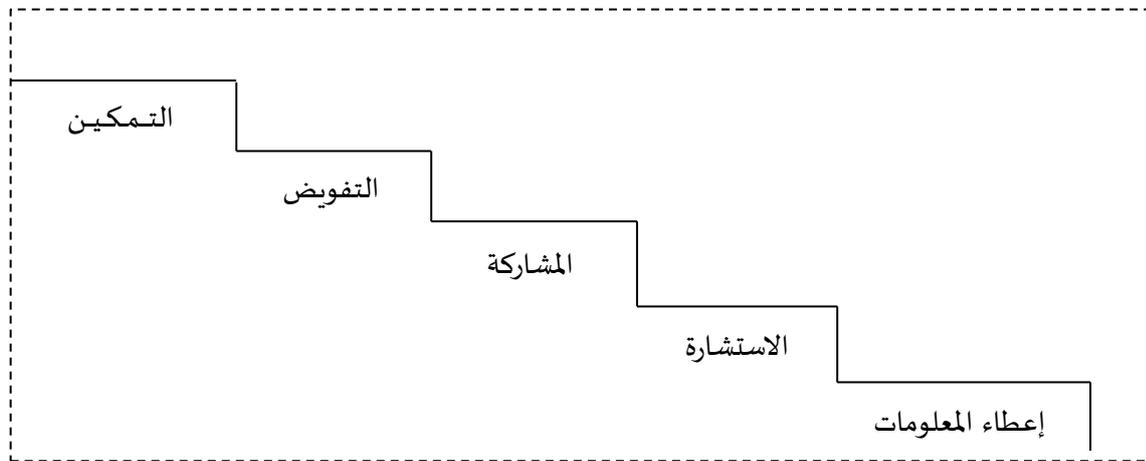
شكل 3-11 : درجات تمكين الموارد البشرية وفقا لكفاءاتهم



المصدر: (أفندي، 2003، ص39) مع بعض التعديل

وبما أن ممارسة التمكين هي فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية، فإن تبنيها عمليا يحتاج الى وقت من أجل تطبيقها تدريجيا وعلى مراحل، بحيث لا يمكن الوصول الى التمكين الكامل دون المرور بخطوات إعطاء المعلومات، الاستشارة والمشاركة... الخ، والشكل التالي يوضح تتابع هذه الخطوات :

شكل 3-12 : خطوات تمكين الموارد البشرية



المصدر: (أفندي، 2003، ص43)

7.3. دور إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ مناسب للتمكين :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تفعيل ممارسة التمكين من خلال توجهاتها الحديثة في العديد من المجالات، نلخص أهمها فيما يلي : (زياني ومجدوب، 2016)
 - الأمان الوظيفي : إذ أن إحساس الفرد بالأمان في وظيفته يخلق عنده الاستعداد للمساهمة بتقديم جهد إضافي.

- الأجر العالية والمرنة : إن أنظمة الأجر الحديثة تزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وتحمل المسؤولية، كما أن تقليل الفوارق في الأجر يحقق المساواة الاجتماعية، مما يساعد ذلك على توفير مقتضيات تمكين العاملين.
- الحوافز المعنوية : تتمثل في العدالة والتقدير الشخصي ما يساعد ذلك حسب "G.M Spreitzer" على تقديم الأفكار والمقترحات، وهذا ما يشعروهم بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي.
- الموظف المالك : إذا كان لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل، فكيف إذا كان الموظف شريكا فيه على الأقل، إذ يستلزم على إدارة الموارد البشرية سد الفجوة بين العامل والإدارة بهدف توحيد الرؤى والأهداف وضبط الصراعات، مما يساعد ذلك على زيادة الانتماء والشعور بالمناخ الأسري في المنظمة.
- تدفق المعلومات : تعتبر المعلومة أحد أهم أسلحة التمكين، حيث يؤكد "K.Funio" بأن المعلومة أصبحت مصدر القوة لصاحبها مما يمنحه الثقة والمعنوية العالية وكذا القدرة على التحكم الجيد بمهام العمل وبالتالي التمكين من المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة : تعتبر من أهم مقومات التمكين في منظمات الألفية الثالثة، إذ أن استخدام الفرد لصلاحياته وتحكيم رأيه في جميع المواقف يساعد على توفير مناخ للمشاركة وبالتالي تحسين العمل والتفكير الإبداعي.

8.3. رهانات تمكين الموارد البشرية :

إن استكشاف Explorer وتوضيح Clarifier رهانات عملية تمكين الموارد البشرية في المنظمة، يسمح لنا بتحديد Identifier كل ما يمكن تحقيقه من مكاسب Gains وفرص Opportunités للعاملين والزبائن بعد تطبيق هذه العملية، إذ تعتبر هذه الخطوة (معرفة رهانات العملية) مهمة جدا كونها تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية : لماذا ؟ Pourquoi، ماذا سيسمح لنا هذا المنهج بالقيام به De faire والحصول عليه D'avoir كي تتميز عن منافسينا ؟، ما هي آثار ممارسة تمكين الموارد البشرية على خارطة طريق La feuille de route المنظمة ؟ (Liger, Rohou, 2016, p21)

وبالتوازي مع ذلك، من المهم جدا أيضا التساؤل حول أبعاد الخطر Dimensions de risque المتعلقة بممارسة تمكين الموارد البشرية والتي يمكن تجنبها ؟، وكيف يمكن أن تكون هذه الممارسة كمورد يمكنه مواجهة الوضعيات التي لا يمكن التنبؤ بها Changeantes، والمعقدة Complexes، وكذا تلك الحساسة Sensibles ؟ وما هي المزالق Les écueils التي يمكن مواجهتها ؟ ومن ثم التركيز عليها ؟ (Liger, Rohou, 2016, p22)

ومن منطلق أن التطرق إلى كل ما هو رهان Enjeu، فإن ذلك يتعلق بالديناميكيات التي تسعى إليها المنظمة (خلق القيمة والنجاح لجميع لأصحاب المصلحة : الزبائن، المعاونين، المسيرين، إدارة المنظمة، المساهمين، الشركاء الاجتماعيين ... الخ)، إذ يقترح كل من (Liger & Rohou (2016) خمسة رهانات استراتيجية يمكن أن تعطي إجابات ملموسة ومتوافقة مع خلق القيمة : (Liger, Rohou, 2016, pp 23-79)

1.8.3. رهان جودة الخدمات : إذ أن التميز في الخدمة يتطلب مزيجا مستمرا من الاحترافية والتحفيز، فهو مرتبط مباشرة بأسلوب الإدارة التي يتوجب عليه التميز بالثقة والاعتراف اتجاه الأفراد العاملين، كما أن المبادرة المتروكة لهم تسمح لهم بالتكيف مع مختلف الوضعيات مما يساعدهم ذلك على تقديم لكل ما هو متميز للزبائن،

وهذا ما يجعل التمكين أن يكون بمثابة الخالق للتطوير المهني L'épanouissement professionnel الذي يزيد من إحساس المتعاونين بارتباطهم مع أداء المنظمة.

2.8.3. رهان جاذبية، قابلية وولاء العاملين : حيث أن تمكين الموارد البشرية يعتبر بمثابة مكون قوي Une composante forte لخلق صورة متميزة لرب العمل Marque employeur différente، إذ يسمح للمتدربين ببدء حياته المهنية ضمن العلاقة "رايح/رايح" مع المنظمة ويمنح الفرصة لجمع المتعاونين ببناء كفاءاتهم وأن يكونوا أكثر تحفيزاً Plus motivés، مما يولد ذلك عند العاملين شعوراً بالولاء ويزيد من قابلية استخدامهم.

3.8.3. رهان الالتزام، التحفيز ومعنى العمل : إن تحميل المسؤولية للمعاونين يسمح بإشراكهم بشكل فعلي، حيث يعمل شاغل وظيفة الموارد البشرية من خلال ممارسته للتمكين على التقليل من عدم الالتزام الذي يحد من نشاط وتحفيز العاملين وكذا معنى العمل الذي يقومون به وذلك بتعزيز دوافعهم المحددة ذاتياً وزيادة التزامهم الوظيفي مع مرافقتهم على إثبات كفاءاتهم، إذ أن الاعتراف بالنتائج يعتبر أفضل تفسير لمساهمة كل فرد، وأخيراً يحاول التمكين تطوير قيادة كل فرد لنفسه La propre leadership من خلال تأثيره ومساهمته في النجاح.

4.8.3. رهان جودة الحياة في العمل والتطوير المهني : إذ تتطلب ممارسة تمكين الموارد البشرية تطوير طريقة التعامل مع موضوع الصحة في العمل من منطلق السلامة المهنية إلى مقارنة منع الأخطار السيكو اجتماعية ومن ثم تطوير جودة الحياة في العمل، إذ ترتبط ممارسة التمكين بجودة الحياة في العمل من خلال عنصرين : تطوير الشعور بالانتماء وكذا ممارسات الاعتراف، مما يسهل ذلك من ظهور الشعور بالكفاءة الذاتية وتقاسم الأفكار الجديدة ويحسن أيضاً من عمل الفريق وتنظيم العمل وبالتالي تحسين جودة العلاقات ما بين الأشخاص.

5.8.3. رهان الأداء العام للمنظمة : باعتبار أن ممارسة التمكين تعتبر كمصدر قوي لخلق القيمة، فينتظر منه تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين وإكسابهم الخفة L'agilité، التفاعلية Réactivité، المرونة Flexibilité، الذكاء الجماعي L'intelligence collective وتسهيل انفتاحهم على التغيير L'ouverture au changement، حيث أن الثقافة الممكنة تركز على وضع الثقة في فرق العمل مما يسمح لهم بذلك بتقديم أفكار ببناءة وحلول إنتاجية.

9.3. معوقات ممارسة تمكين الموارد البشرية في المنظمات :

إن ممارسة تمكين العاملين في المنظمات ليست بالاختيار السهل، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جميع الجهود لتجاوز مختلف المشاكل والصعوبات التي يمكن أن يواجهها، إذ يرى Procter et al (1999) بأن أهم معوقات تمكين الموارد البشرية يمكن اختصارها في ضعف الثقة بالنفس أو الدافعية اتجاه العمل وكذا عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية، فيما يشير Ivancevich et Matteson (2002) بأن تبني هذه الممارسة يمكن أن يعيقه شعور أو تخوف الرؤساء من فقدانهم للسلطة، أو عدم رغبة بعض الأفراد بكونهم ممكنين وتفضيلهم البقاء مسيرين من أجل تجنب الخطر والمسؤولية، إضافة إلى عدم قبولهم أي تغيير، كما أن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنظمات المنافسة (عالية، سيف الدين، 2013)

كما نجد عدة معوقات أخرى يمكن أن تحول دون ممارسة تمكين الموارد البشرية بالشكل الفعال، كتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أدائهم للعمل الجماعي، اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أساس مبررات منطقية وموضوعية (بومنقار، عيساوي، 2014)، إضافة إلى ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، اختلاف الآراء والأهداف، إضافة إلى اتخاذ الإدارة لإجراءات تأديبية صارمة في حق المخطين نتيجة تطبيقهم لأفكار جديدة مما يخيف ذلك جميع العاملين من طرح أفكار أو قرارات جديدة، ضعف نظامي التحفيز والتكوين (فرج، شيخ، 2015)، وأخيرا عدم الاستعداد الكافي للعاملين لتحمل المسؤولية أو عدم احساسهم بالأمان الوظيفي مما يحد ذلك من اسهاماتهم وإبداعاتهم وحتى مشاركتهم.

10.3. متطلبات نجاح ممارسة تمكين الموارد البشرية :

إن تبني إدارة الموارد البشرية لممارسة تمكين العاملين في المنظمات وتطبيقها بنجاح يمثل تحديا كبيرا بالنسبة لها، الأمر الذي يستدعي توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي من شأنها أن تدعم نجاح هذه الممارسة الحديثة، إذ يرى بعض الباحثين أن أهم هذه الشروط تتلخص في :

- القيادة الممكنة : والتي تهيء الفرص للعاملين من خلال تفويضهم للصلاحيات، إشراكهم في اتخاذ القرارات، تحفيزهم، مكافأتهم نظير مبادراتهم، وكذا خلق مناخ عمل أساسه الثقة المتبادلة (بضياف، العايب، 2017)، غير أن هذا لا يعني بأن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود للتصرف والاستقلالية من البداية عن طريق تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها (كيسري، دايرة، 2017):

- العمليات الممكنة : تتلخص في تكوين العاملين، تحسين أدائهم، التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح... الخ، إذ تعتبر هذه العمليات كوسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات أفرادها من أجل تحقيق أهدافها (بضياف، العايب، 2017):

- الثقافة الممكنة : إذ يتطلب التمكين الفعال غرس ثقافة تنظيمية جديدة تعتبر كإطار مرجعي للأفراد وتأخذ بعين الاعتبار اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتركز على تمكينهم (كيسري، دايرة، 2017):

- إدارة المعرفة : باعتبار أن هذه العملية هي مشروع ليس له نهاية، فاكتساب المعرفة الحالية والحصول على أخرى جديدة، يزيد من خبرة الفرد وكفاءته مما يجعله قادرا على العمل بكفاءة واستقلالية ونسبة مشاركة أكبر في اتخاذ القرار (بضياف، العايب، 2017):

في نفس السياق، تم تطوير نموذج يشمل ستة عناصر أثبتت العديد من الدراسات والنتائج فعاليتها في نجاح ممارسة تمكين الموارد البشرية، نلخصها كما يلي : (Dahou, Hacini, 2018)

- تصميم العمل المعقد وجعله أكثر مرونة، لا سيما في مجال خدمة العملاء، إذ يعتبر كفرصة للعاملين من أجل المبادرة وحرية اتخاذ القرارات؛

- قيادة تحويلية من طرف قائد له كاريزما تثير وتحفز العاملين فكريا على رؤية مشتركة. مع الأخذ بعين الاعتبار بأن كل عامل هو فريد من نوعه Unique:
- منح العاملين الفرصة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم في إطار الإجراءات المناسبة؛
- تكوين العاملين وتطوير كفاءاتهم الضرورية من أجل القيام بمسؤوليات وأنشطة إضافية بأداء عال، إذ أن برنامج التكوين يحفز الأفراد وينوع محفظة كفاءاتهم، مع تحسيسهم بالأمان الوظيفي وتطوير مساراتهم المهنية؛
- تبادل المعلومات حول رؤية المنظمة، رسالتها واستراتيجيتها، أهدافها وخطة عملها مع جميع العاملين، إذ يتيح ذلك لهم إمكانية المشاركة في تسيير المنظمة وحل مشاكلها وكذا تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- فرق العمل ذاتية الإدارة: إذ يتوجب إعادة تنظيم العمل وتصميمه ليصبح بشكل جماعي نحو تحقيق هدف عام، ذلك أن القرارات والأفكار الصادرة عن فرق العمل هي أفضل بكثير من تلك الصادرة عن فرد واحد، باعتبار أن أدائها أكبر من الأداء الفردي، وكذا قدرتها على حل المشاكل واكتسابها لتحفيز أكبر.

كما يرى (Liger et Rohou, 2016) بأن ممارسة عملية تمكين الموارد البشرية في المنظمة هي منهج شامل ونظمي Systémique، حيث قاما بتحديد ثلاث مستويات تتدخل فيهما إدارة الموارد البشرية في سياق تطبيقها لهذه العملية: (Liger, Rohou, 2016, pp 97-170)

- على المستوى الفردي "تطوير تمكين كل عامل Développer l'empowerment de chacun": عن طريق منح المزيد من الاستقلالية Autonomie، أخذ المبادرة La prise d'initiative والاعتراف La reconnaissance، وذلك مع تقديم كل الوسائل الضرورية لكل فرد من أجل تطوير ديناميكية تقدمه، إذ يركز التمكين على أربع كفاءات مفتاحية: معرفة اتخاذ القرار Savoir décider، التأثير Influencer، الضبط Réguler والإبداع Innover.
- على المستوى الإداري "تطوير الخفة الإدارية Développer l'agilité managériale": إذ تتطلب عملية تمكين الموارد البشرية تطوير الخفة الإدارية للمسير (سواء كان مدير الموارد البشرية أو مسير آخر) ودوره فيما يخص احتياجات وتوقعات الأجيال الحديثة في ظل بيئة أبرز ما يميزها هو التغيير، إضافة إلى ضرورة تحسين الاتصال الإداري في المنظمة بين المسير Le manager والمسير Le manager من أجل تطوير قيم مشتركة كالالتزام... الخ
- على مستوى المنظمة "تطوير التمكين النظمي Développer l'empowerment systémique": إذ أن الثقة (من خلال أربع نواحي: الثقة بالنفس Avoir confiance en soi، إعطاء الثقة Donner Confiance، بعث الثقة في الآخر Mettre en confiance، وضع الثقة Faire confiance) وكذا الحق في الخطأ Le droit à l'erreur هي قيم لا يمكن الاستغناء عنها في عملية تمكين الموارد البشرية، كما تفترض هذه الممارسة تفعيل ثقافة التغيير Culture de changement عند العاملين مع تطوير الذكاء الجماعي في المنظمة بهدف دفع الأفراد نحو التمكين وذلك عن طريق ربط Mailler الموارد مع الكفاءات وكذا تعزيز التعاون.

ولعل ممارسة تمكين الموارد البشرية يمكن تلخيص مبدؤها الأساسي في جملتين: (Liger, Rohou, 2016, p 03)

- المسير Le manager : سأعطيك السلطة Je donne du pouvoir؛
- المسير Le manager : أقبلها وسأتحمل المسؤولية J'accepte ce pouvoir et je suis responsable.

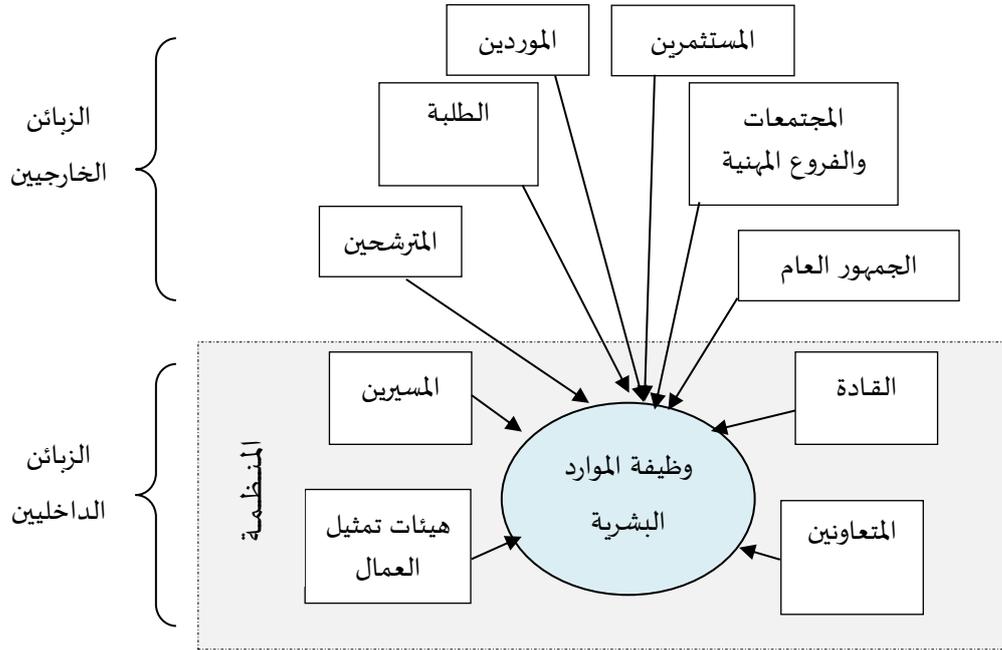
4. تسويق الموارد البشرية :

إن الأهمية المتزايدة للكفاءات البشرية في منظمات القرن الحادي والعشرون دفعت بالعديد من الممارسين والباحثين المختصين في مجال الموارد البشرية إلى محاولة توفير بيئة مناسبة، أدوات وممارسات حديثة من أجل جذب هذه الموارد، دمجها، الحفاظ عليها، تطويرها ومن ثم كسب ولائها.

ولعل السبيل الوحيد من أجل تحقيق ذلك هو دمج المقاربات التسويقية مع سياسات الموارد البشرية من أجل إحداث توفيقية بينها تعمل على توظيف المقاربة الخارجية للتسويق (المبنية على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات المستهلك وخلق القيمة للزبون) وتحولها لمقاربة داخلية تضع الاهتمامات المتعلقة بالموارد البشري في قلب أولويات إدارة الموارد البشرية، وبذلك تصبح وظائف هذه الأخيرة –وفق هذا المنظور- بمثابة منتجات للعملاء كما هو الحال في التسويق الخارجي، لينتج بذلك تبني لممارسة حديثة في مجال الموارد البشرية تتمثل في "تسويق الموارد البشرية" والتي تركز أساساً على مبدأ مفاده أن رضا المستهلك الخارجي مرتبط برضا المستهلك الداخلي انطلاقاً من عدة استراتيجيات تسويقية متعلقة بالموارد البشرية كبناء صورة رب العمل، المزيج التسويقي للموارد البشرية ... الخ

ومن أجل التطبيق السليم لهذه الممارسة الحديثة، يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد وبدقة مختلف زبائنها وكذا توقعاتهم، سواء كانوا داخليين أو خارجيين عن المنظمة، والشكل التالي يوضح هذا التقسيم :

شكل 3-13 : زبائن وظيفية الموارد البشرية



(Gavoille et Brillet, 2017, p39) المصدر :

1.4 مفهوم تسويق الموارد البشرية :

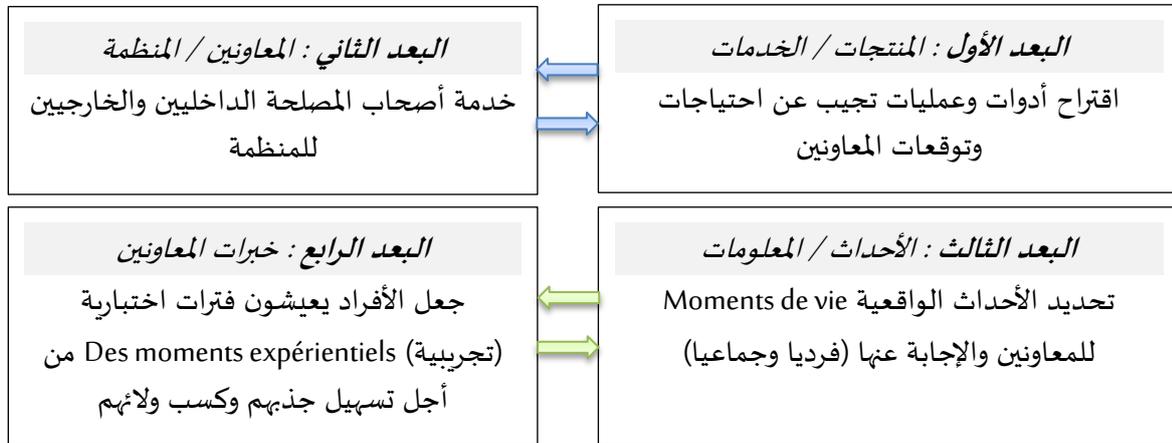
قبل التطرق إلى تسويق الموارد البشرية، يجب التطرق إلى مفهوم التسويق بصفة عامة من أجل معرفة السياق العام لهذه الممارسة، إذ يعبر التسويق حسب Kotler (2007) عن مجموعة التقنيات والدراسات التطبيقية التي تهدف

الى معرفة، إيجاد، إثارة وتجديد احتياجات المستهلكين، والتكيف المستمر مع الجهاز الإنتاجي والتجاري من أجل تلبية هذه الاحتياجات المحددة مسبقا. (Khat et al, 2017, p105)

إن تسويق الموارد البشرية Marketing RH هو بمثابة مقاربة جديدة للعلاقة "مورد بشري/منظمة"، حيث تعتبر المتعاونين الحاليين أو المحتملين كزبائن من الدرجة الأولى، وهي تقوم على أساس تطبيق تقنيات التسويق والاتصال من أجل أفضل استقطاب واختيار ودمج أفضل وأحسن الكفاءات مع المحافظة عليها، وتطوير علاقة مستدامة مع المتعاونين أكثر فأكثر فردية بفضل الإبداعات التنظيمية والاجتماعية خاصة، ما يجعل المنظمة أكثر جذبا وقيمة للموارد البشرية المبدعة، وهذا ما يسمى عند الأمريكيين بـ: « Employer Branding » (Liger, 2016, p13)، كما يعرف على أنه: مسار يستخدم طريقة التسويق لتحديد الأنشطة الواجب تنفيذها بغية استقطاب وانتقاء وإدماج الأفراد ذوي الكفاءات وخلق روح الولاء بينهم. (بيريتي وآخرون، 2015، ص80)

يمكن تعريفه كذلك بأنه تطبيق لمبادئ التسويق على وظيفة الموارد البشرية، إذ تتوجه هذه الممارسة الحديثة للموارد البشرية نحو تطوير قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والحفاظ عليها وضمان ولائها، حيث يعتمد تسويق الموارد البشرية على العديد من الوسائل أهمها: الاتصال الداخلي، الصورة الخارجية للمنظمة، التجزئة Segmentation والتفريد L'individualisation (Herrbach, 2009, p135)، إذ يركز تسويق الموارد البشرية على أربعة عناصر أساسية تعتبر بمثابة أبعاد لممارسته كما هو موضح في الشكل التالي:

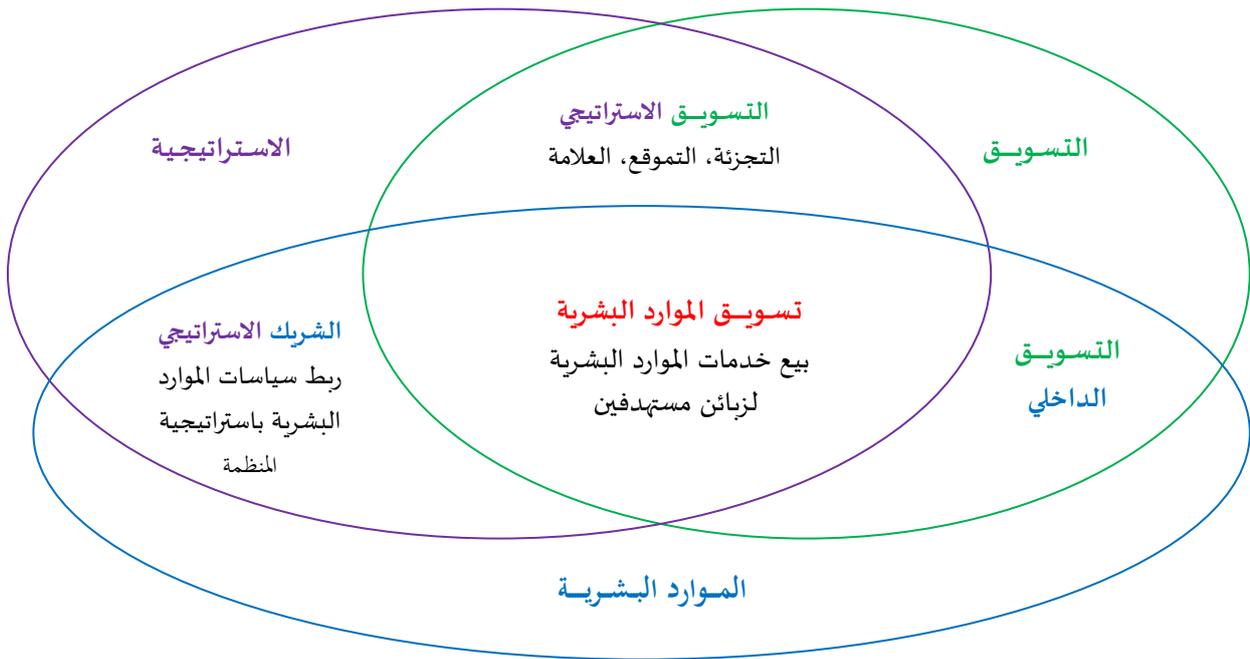
شكل 3-14: الأبعاد الأربعة لتسويق الموارد البشرية



المصدر: (Gavoille et Brillet, 2017, p42)

يمكن القول بأن تسويق الموارد البشرية هو فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات من منظور تسويقي واستراتيجي، يهدف إلى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وتحقيق مستويات عالية من الرضا، هذا الأخير يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة والإبداع فيها لتقديمها في الأخير إلى العملاء الخارجيين والتميز عن المنظمات الأخرى، والشكل التالي يوضح مختلف التفاعلات بين الاستراتيجية، التسويق والموارد البشرية حسب كل من (Panczuck et Point, 2008):

شكل 3-15 : التفاعلات بين الاستراتيجية، التسويق والموارد البشرية



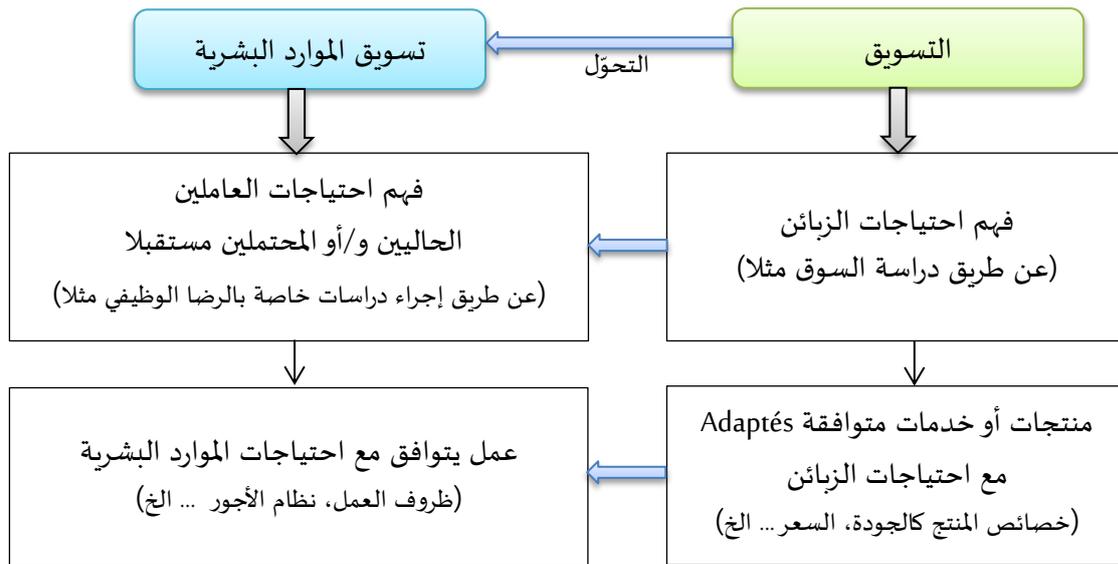
المصدر: (Khat et al, 2017, p106)

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن تسويق الموارد البشرية يساعد مديري الموارد البشرية على تحسين عملية التوظيف، بناء ولاء العاملين والاحتفاظ بهم، وكذا إثراء علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية. (Khat et al, 2017, p105)

2.4. من التسويق إلى تسويق الموارد البشرية :

إن دخول منطق التسويق في مجال الموارد البشرية لم يغير من مبدؤه بل من الفاعلين المستهدفين فقط، أي من الزبون الخارجي "المستهلك" الى الزبون الداخلي "المورد البشري"، فإذا كان التسويق يركز على فهم احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال دراسة السوق ومن ثم اقتراح وتطوير منتجات وخدمات تتكيف مع هذه الاحتياجات والرغبات، فإن تسويق الموارد البشرية يعتمد على توفير أدوات من شأنها فهم توقعات واحتياجات جمهورها المستهدف والمتمثل في الموارد البشرية من أجل اقتراح عروض خاصة بهم أكثر جذبا وتحفيزا، إذ يعود ذلك الى عدة أسباب قد تكون مثلا نقص بعض الكفاءات الخصوصية في قطاعات ما أو بسبب تطوير الأفراد لمساراتهم المهنية خارج المنظمة أو لظهور رغبات جديدة للمعاونين الحاليين، والشكل التالي يوضح طبيعة هذا التحول :

شكل 3-16 : التحول من منطق التسويق الى تسويق الموارد البشرية



المصدر: (Nicolas, 2014, p230)

يمكن القول بأن تبني منهج تسويق الموارد البشرية ينظر الى العمل وكأنه "منتج Un produit"، ومن نفس منظور التسويق تقوم المنظمة ببناء صورة رب العمل في سوق العمل كما هو الحال في المجال التجاري عند بنائها لصورتها في سوق الخدمات والمنتجات. (Nicolas, 2014, p230)

3.4. تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المقاربة له :

تسويق الموارد البشرية Marketing RH وكغيرها من الممارسات (التمكين مثلا) لم يسلم من الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى من طرف بعض الباحثين والممارسين بصفة خاصة، إذ يختلف تسويق الموارد البشرية بطريقة أو بأخرى عن كل من : التسويق الداخلي Marketing interne، الاتصال الداخلي Communication interne والتسويق الاجتماعي Marketing social. إذ نحاول تقديم تعريف بسيط لكل مفهوم قبل التطرق الى الفرق بينهم فيما يلي :

1.3.4. التسويق الداخلي : يشير الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى العاملين بالمنظمة واعتبارهم كعملاء داخليين يمثلون السوق الأول للمنظمة، وذلك بهدف تحقيق مستويات عالي من الرضا لديهم، مما يؤدي ذلك الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة الى العملاء الخارجيين، واعتبار أن وظائفهم هي منتجات داخلية يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم. (دبوش، بيري وبلحسن، 2018)

إن تسويق الموارد البشرية لا يعتبر تسويق داخلي وإنما يقتبس منه، حيث أن هذا الأخير يركز على العاملين الحاليين الذين يعتبرون مصدر نجاح أو فشل المنظمة، بينما تسويق الموارد البشرية يعتبر كل من الموظفين السابقين، الحاليين وكذا المستقبلين كعملاء أو زبائن لإدارة الموارد البشرية التي يجب عليها أن تبيع لهم خدماتها، كما أنه يقترح مقارنة أكثر شمولية وتعقيدا لمفهوم الزبون متجاوزا بذلك التصور البسيط للسوق الداخلي.

من جهة أخرى، يعتبر التسويق الداخلي بمثابة أداة عملية لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحقيق الأهداف التجارية للمنظمة، في حين أن تسويق الموارد البشرية يعتبر كمنهج تسويقي استراتيجي يهدف إلى جذب وإدارة الكفاءات الحقيقية والمحتملة للمنظمة. (Gavoille et Brilllet, 2017, p19)

2.3.4. الاتصال الداخلي : يمكن تعريفه على أنه مجموعة إجراءات متعلقة باتصال العاملين فيما بينهم داخل المنظمات باستخدام وسائل مثل الجرائد اليومية للمنظمات أو لوحات الإعلانات... الخ، ويُتَظَرُ إليه اليوم على أنه أداة داخلية مُنْضَمَّة لقيم المنظمة وفلسفتها، وكأداة لبناء التعاون وإشراك الموظفين مع صاحب العمل أو المستخدم. (Décaudin, Igalens, 2009, p02)

إن عملية الاتصال الداخلي تتعلق أساساً بإرسال مختلف أنواع الرسائل بطريقة تنازلية De manière descendante من الإدارة نحو معاونيها دون السعي إلى تحديد احتياجاتهم ومحاولة إيجاد إجابة عنها مثلما هو الحال في منهج تسويق الموارد البشرية، كما أن عملية الاتصال الداخلي لا تعتبر من يستقبل هذه الرسائل على أنه زبون Un client وإنما مستقبل ومستلم فقط للمعلومة Destinataire d'une information. (Gavoille et Brilllet, 2017, p18)

3.3.4. التسويق الاجتماعي : يعرفه (2002) P.Kotler بأنه تطبيق لتقنيات وأدوات التسويق التجاري في القضايا الاجتماعية، البيئية والثقافية، إذ يهدف إلى التأثير على السلوكيات الاجتماعية، مواجهة مشكلات الأفراد والمجتمعات، ومن ثم تحسين ظروفهم ورفاهيتهم وتحقيق مصلحة كل طرف، وأخيراً تحليل النتائج الاجتماعية المترتبة على السياسات التسويقية. (Asli, Baakil, 2011)

باعتبار أن العلامة التجارية هي التي تسمح بالتأثير في المشاعر والعواطف، فإن التسويق الاجتماعي يركز على مفهوم "علامة المستخدم"، بينما نجد أن تسويق الموارد البشرية يركز أكثر على مفهوم الزبون Notion de client. كما أن الأول يحصر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المناخ الاجتماعي للمنظمة فقط بينما يشمل دور الثاني أيضاً إعطاء معنى للعمل (دبوش وآخرون، 2018)، ومن جهة أخرى ينظر إلى التسويق الاجتماعي بأنه يركز على إدارة العلاقة بين تمثيل النقابات وأعضائها وليس بين صاحب العمل والعامل، إذ يمكن أن يمارس من أجل تعيين أعضاء جدد نتيجة لضغط ممثلي النقابات (Asli, Baakil, 2011)، إضافة إلى التسويق الاجتماعي يعتبر كاتصال نازل دون بناء مشترك مع معاونين مثلما هو الحال في تسويق الموارد البشرية. (Gavoille et Brilllet, 2017, p18)

والجدول التالي يوضح عناصر الالتقاء والاختلاف بين أكثر المفاهيم تقارباً مع تسويق الموارد البشرية :

جدول 3-9 : المقارنة بين تسويق الموارد البشرية MRH، التسويق الداخلي MI والتسويق الاجتماعي MS

أساس المقارنة	تسويق الموارد البشرية	التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي
المراجع النظرية الأساسية	Gavoille & Brillet (2017) Khiat (2017) Liger (2004, 2013, 2016) Panczuck & Point (2008) Segrétain (1998)	Gronroos (1981), Berry (1984), Levionnois (1987), Seignour (1998), Seignour, Dubois (1999), Vary (1995 a, b)	Igalens (2002) Pitelet (2005)
نقطة الانطلاق	بيع، كسب ولاء التجديد، التكيف	اعتبار العامل كزبون	الإجابة على المتطلبات الاجتماعية الجديدة للعاملين
الهدف	وضع سيرورة شاملة، إدماج عدة أبعاد تسويقية	زيادة رضا المستهلكين من خلال مبادئ تسويقية تطبق داخل المنظمة من أجل إرضاء العاملين	تنشيط وبناء سمعة وعلامة مستخدم جيدة ومتميزة
المفاهيم الأساسية	الإغراء، التجزئة أو التقسيم السوقي، التموقع، الزبون، التوزيع، القيمة، استمرارية العمل، المزيج التسويقي للموارد البشرية	الزبون	تسويق السمعة، الإغراء الثقافي، التحفيز
الفلسفة	وضعية في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية	تأسيس علاقة تجارية مع العاملين	تحسين المناخ الاجتماعي في المنظمة
دور إدارة الموارد البشرية	تقديم وتوضيح الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية وبيع منتجاتها	النظر الى العمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	مصالحة العمال مع تفهم بيئتهم المهنية
الأدوات المستخدمة	عدة أدوات مستوحاة من التسويق كخطط دورة الحياة، مصفوفة التموقع، مصفوفة التقسيم، تحليل نظام التوزيع، التسعير، القيمة... الخ	نظام المكافآت، تحسين رضا العاملين، سياسة الإشهار الداخلي... الخ	كل الأدوات المرتكزة على الاتصال والتي من شأنها تحسين شعور الموظف داخل المنظمة.

المصدر: (Panczuck & Point, 2008, p 34-35)، (دبوش وآخرون، 2018) مع بعض التعديل

4.4. أهمية تسويق الموارد البشرية :

إن التفاعل بين الأفراد العاملين الذين هم في علاقة مباشرة مع الزبائن ينتج عنه معلومات توضح وضعية السوق، مما يحتم على مختلف الفاعلين في المنظمة التشارك فيها ومحاولة تحويلها وتطويرها لمنتجات وخدمات جديدة، وبالتالي استجابة أسرع لرغبات الزبائن، كما أن تنظيم الموارد البشرية في فرق عمل يتيح استغلال أفضل للمعرفة، حيث يتم تطويرها في الأخرى إلى منتج أو خدمة جديدة، لذا نجد بأن تسويق الموارد البشرية يعطي أهمية

كبيرة لبناء قنوات اتصال داخلية جيدة بين العاملين لإعطاء المزيد من التشجيع والتعاون والسماح بنشر المعلومات وتبادل المعارف بين الموارد البشرية، وهذا ما يعزز عملية الإبداع داخل المنظمة. (Tsai, Wu et Chung, 2010, p06)

بعد أن تبين الدور الكبير الذي يلعبه تسويق الموارد البشرية، عمدت الكثير من المنظمات إلى إنشاء إدارات خاصة لتسويق الموارد البشرية كمصلحة أو فرع من فروع إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر كل من شركة التأمين «Groupama» ومجمع «Accor» بفرنسا من الأوائل الذين أنشئوا إدارة خاصة بتسويق الموارد البشرية (Liger, 2007, p09)، حيث تهتم هذه الإدارة بجمع معلومات السوق عن طريق التفاعل بين الأفراد في الخطوط الأمامية والعملاء ونقل هذه المعلومات بين مختلف المصالح والإدارات، هذا ما يعطي فهم أفضل لاحتياجات الزبائن والإبداع في الإتيان بالجديد المناسب لهاته الرغبات، يأتي هذا من خلال معرفة المنظمة للمجال الذي يمكن أن تتميز به عن غيرها وكذا الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة التي من شأنها أن تطور معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي، وأخيرا إزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق العملية الإبداعية داخل المنظمة.

5.4. أهداف تسويق الموارد البشرية :

باعتبار أن التسويق بصفة عامة يهدف الى إقناع الزبائن الجدد من أجل تجريب خدمات أو منتجات المنظمة ومن ثم التأكيد على تجديد شراءها باستمرار، فإن هذا المبدأ يمكن تطبيقه على تسويق الموارد البشرية داخل المنظمة والذي يهدف أساس الى : (Nicolas, 2014, p231)

- توظيف ودمج زبائن جدد عن طريق جذب الكفاءات الأكثر مناسبة لاحتياجاتها.
- تعزيز مشاركة هذه الكفاءات داخل المنظمة وكسب ولائها عن طريق فهم وإرضاء احتياجاتها المادية والمعنوية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لتسويق الموارد البشرية حسب Colle & Merle (2008) هو التركيز على تفاعل وتبادل المنظمة مع مواردها البشرية، وذلك من خلال خلق القيمة للعامل إضافة إلى السماح للمنظمة بتحسين توظيفها والاحتفاظ بكفاءاتها خاصة منها العالية (المواهب)، وبهذا يمكن أن تكون هذه الممارسة كأداة للوفاء بالتزامات المنظمة من حيث المسؤولية الاجتماعية نحو أسماها البشري. (Colle, Merle, 2008) في حين يرى عزات (2014) بأن الهدف العام لممارسة تسويق الموارد البشرية هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل ويزيد من رضا العاملين ويبني بيئة تنظيمية مستقرة تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (مهي، كردودي، 2018) كما وتسعى المنظمات بصفة عامة وإدارات الموارد البشرية بصفة خاصة الى تحقيق العديد من الأهداف في حالة تبنيها لهذه الممارسة، وهي أن تكون المنظمة وتظل "رب العمل المفضل" مع زيادة جاذبيتها أكثر فأكثر خاصة للكفاءات والمواهب التي تحتاجها من أجل بناء صورة متميزة لرب العمل، إضافة الى الحصول على مزايا تنافسية في سوق العمل، وكذا الحفاظ على كفاءاتها وتوظيف أخرى جديدة (بروال، بوضيف وبوشريط، 2018)، مما يحسن ذلك من صورة المنظمة في الداخل قبل الخارج، ويضع المورد البشري في أحسن الظروف القادرة على تلبية احتياجاته ومتطلباته.

6.4. فاعلي ممارسة تسويق الموارد البشرية وأدوارهم :

باعتبار أن نطاق وظيفة الموارد البشرية الحديثة يأخذ حيزا كبيرا في المنظمة، فمن الطبيعي أن تكون مسؤولية تطبيق ممارسة تسويق الموارد البشرية متقاسمة مع العديد من الفاعلين كما يلي : (Asli, Baakil, 2011)

- الإدارة العامة : إذ تعتبر الفاعل المسؤول عن اتخاذ قرار تطبيق منهج تسويق الموارد البشرية في المنظمة، وتحديد ما إذا كانت هذه الأخيرة مستعدة من الجانب الثقافي لهذا التحول، حيث تعمل على تحديد نظرة استراتيجية ودراسة المشروع مع الفاعلين الآخرين، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتحقيق الهدف، وكذا توعية المسيرين بأهمية الإدارة عن قرب من خلال الاستماع للزبائن الداخليين والخارجيين، وكذا إرضاء احتياجاتهم، وأخيرا التفاعل مع توقعات العاملين.

- إدارة الموارد البشرية : تلعب دور المنسق Le coordinateur، الداعم Le support والميسر L'animateur، إذ تعمل على قيادة تطبيق المنهج في جميع خطواته وتسهر على ضمان التحضير الجيد للمسيرين لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية من خلال نشاطاتهم الخاصة بالتحسيس، التكوين والمرافقة، كما تتكلف أيضا بمهمة مواجهة رهانات هذه العلاقة الجديدة بين الفرد والمنظمة.

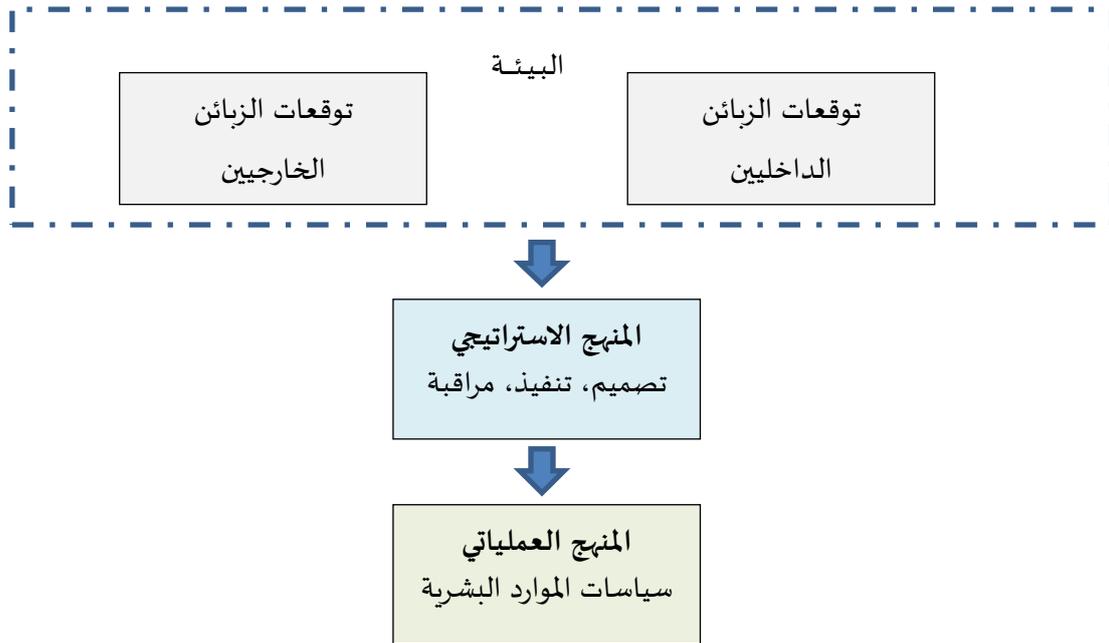
يمكن القول بأن تدخل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها تتجاوز دورها المختزل في الاتصال الداخلي لتشارك أكثر في القرارات الاستراتيجية لمصالح أخرى وأصحاب مصلحة آخرين.

- المسيرين : إذ يتحملون هؤلاء الفاعلين مسؤولية كبيرة في تطبيق ونجاح برامج كسب الولاء باعتبارهم في اتصال مباشر مع العاملين، إذ أنهم الأوائل الذين يؤثرون على مستوى رضا وتحفيز معاونهم من خلال التحوار معهم حول مشاريع المنظمة وجميع جوانبها، الاعتراف بأداء كل فرد ومساعدته على تطويره وعيشه لتجربة جميلة في العمل داخل المنظمة، تطوير الحوار الاجتماعي وخلق جوارح من العمل مع الاستماع المستمر لمتطلبات، احتياجات وتوقعات الأفراد.

7.4. منهجية تسويق الموارد البشرية :

يرى كل من "Gavoille et Brillet" بأن تسويق الموارد البشرية هو منهج مصمم لوضع مفهوم الزبون La notion de client في مركز المنظمة، يتبناه مدير الموارد البشرية ويوجه إلى جميع المتعاونين (في بعده الداخلي من خلال زيادة الشعور بالرضا، الولاء، التحفيز والالتزام .. الخ)، وكذا إلى جميع أصحاب المصلحة (في بعده الخارجي من خلال تكثيف الاتصال والإشهار لصنع صورة جيدة عن المنظمة وعلامة قوية لرب العمل... الخ)، كل ذلك من خلال مقاربتين، الأولى استراتيجية تتعلق بإعداد التصميمات Design، تطبيقها implémentation وكذا مراقبتها contrôle من أجل اكتساب ميزة تنافسية خاصة بالموارد البشرية، أما المقاربة الثانية فهي عملية تتعلق بعروض وسياسات الموارد البشرية التي تهدف إلى الإجابة عن توقعات مختلف أصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا من طرف إدارة الموارد البشرية (Gavoille et Brillet, 2017, p40)، والشكل التالي يوضح المنهج العام لتسويق الموارد البشرية في المنظمات :

شكل 3-17 : المنهج العام لتسويق الموارد البشرية



المصدر : (Gavoille et Brillet, 2017, p41)

8.4. بناء مخطط تسويق الموارد البشرية :

يعتبر التسويق أداة فعالة خاصة في حالة ما إذا كان السوق يتميز بندرة في الموارد، وذلك هو الحال بالنسبة لسوق الكفاءات، إذ يتوجب على المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية فيما يخص خدمات الموارد البشرية تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال تبنيها لمخطط خاص بتسويق الموارد البشرية يمكنها من وضع استراتيجية بعيدة المدى.

وفي إطار استراتيجية التموقع Stratégie de positionnement التي تبدأ في التسويق التقليدي بتحليل السوق ومعرفة دراسة العرض (المنافسة) والطلب (المستهدفين) (Nicolas, 2014, 231)، يجب على إدارة الموارد البشرية طرح مجموعة من الأسئلة قبل إعدادها لمخطط تسويق الموارد البشرية كما يلي : (Liger, 2016, p56)

- ما هو هدفنا المباشر وغير المباشر (الفئات المستهدفة داخل المنظمة من أجل كسب ولائهم) ؟
- ماذا يميز عرض رب العمل لمنظمتنا وما هي الحجج الجذابة التي يركز عليها هذا العرض ؟
- ما هي الأهداف قصيرة وطويلة الأجل الخاصة بكل فئة مستهدفة داخل وخارج المنظمة (بالنسبة للعاملين الحاليين والمستقبليين المحتملين) ؟

إذ يمر بناء هذا المخطط بثلاث مراحل أساسية كما يلي :

- التشخيص الجيد لسوق الموارد البشرية.
- تجزئة السوق وتحديد المشتريين المحتملين.
- وضع استراتيجية بيع خدمات الموارد البشرية باستخدام مزيج تسويقي للموارد البشرية يتوافق مع السوق الهدف.

1.8.4. تشخيص الانطلاق :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتشخيص ولاء العاملين، فهذا التشخيص يمكن أن يكون وسيلة للكشف عن الاختلالات الداخلية أو عدم ملائمة استراتيجية الموارد البشرية أو حتى عدم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات واحتياجات العاملين، كما يسعى هذا التشخيص الى تحديد المزايا الحالية الأكثر تحفيزاً، إضافة إلى تمييز العاملين الذين يقررون البقاء في المنظمة عن أولئك الذين يريدون مغادرتها مع تصنيفهم من أجل تحديد ذوي الكفاءات العالية والأفراد الرئيسيين، وأخيراً دراسة المناخ الاجتماعي ومعرفة التوقعات الفردية والجماعية للعاملين تجاه المنظمة (دبوش وآخرون، 2018). لتلجأ إدارة الموارد البشرية بعد هذا التشخيص الأولي الى تجزئة حكيمة ذات صلة بجميع العاملين.

2.8.4. تجزئة سوق الموارد البشرية :

تعتبر هذه التجزئة بمثابة ممر *Un passage* رئيسي للمنظمة (رب العمل) كونها تسمح بتمييز عرضها عن باقي العروض التنافسية الأخرى في سياق حرب المواهب *La guerre des talents* وكذا الحاجة الى الاحتفاظ بالكفاءات الحالية، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتقسيم السوق الى مجموعات من العاملين المحددة لعرض ما (Panczuck, Point, 2008, p 60-61)، تكون هذه المجموعات متجانسة قدر الإمكان من أجل تكييف سياساتها التسويقية بشكل أفضل، إذ يوجد العديد من التصنيفات لتجزئة سوق الموارد البشرية، أهمها تعتمد على تقسيمه الى سوقين داخلي (فهم احتياجات وتوقعات العاملين الحاليين) وآخر خارجي (البحث عن الكفاءات المستقبلية المحتملة)، أما التجزئة الثانية تعتمد على مختلف أدوار العاملين داخل المنظمة (صانعي القرار، العمال العاديين) (دبوش وآخرون، 2018). وعموماً يرى العديد من الباحثين (Igor Ansoff, Watson Wyatt, Panczuck et Point...etc) بأن عملية تجزئة سوق الموارد البشرية يمكن أن تأخذ ثلاثة أشكال نلخصها كما يلي :

- التجزئة وفق معيار الأداء والإمكانات *La performance et du potentiel* :

يساعد هذا التقسيم وظيفية الموارد البشرية على إعطائها فرصة التعرف على استراتيجيات تمكّنها من تحديد وضعيات الانتقال والتطور *Situations de transitions*، يتجسد هذا التقسيم في صياغة مصفوفة "أداء/ إمكانات" متشكلة من أربع فئات : الاحتياط *Réserve*، الكوابح *Freins*، النجوم *étoiles* والركائز *Piliers*. إذ يتم تحديد المجموعات على أساس الأداء والإمكانات، فمثلاً تتميز مجموعة الركائز بأداء عال وإمكانات منخفضة، فيما تتميز مجموعة النجوم بأداء وإمكانات عالية، والشكل التالي يوضح تجزئة إدارة الموارد البشرية للسوق وفق هذا المعيار :

شكل 3-18 : تجزئة سوق الموارد البشرية وفق معيار الأداء والإمكانات



المصدر: (Panczuck, Point, 2008, p 68)

إذ تجمع الفئات الثلاثة التي لها إمكانات عالية (المتواجدة في أقصى اليسار) القادمون الجدد الذين يحوزون على إمكانات عالية، وفي هذا الحيز يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بشكل خاص بتلك الفئة التي أداؤها مقبول وإمكاناتها عالية، حيث أنها تتعلق بالأفراد الذين طوروا إمكاناتهم غير أن التزامهم في المنظمة ضعيف مما يستدعي ذلك تحديد أسباب هذا التموقع والعمل على معالجتها، بينما الفئة المتوسطة والمتواجدة في قلب الشكل فإنها تعتبر الفئة الأكثر شيوعا La plus fréquente، في حين أن باقي الفئتين المتوسطتين تعتبران كمرمر Un passage يسمح بتحليل وضعية ما وتأكيد خيارات لا تزال غير مؤكدة (Panczuck, Point, 2008, p 68).

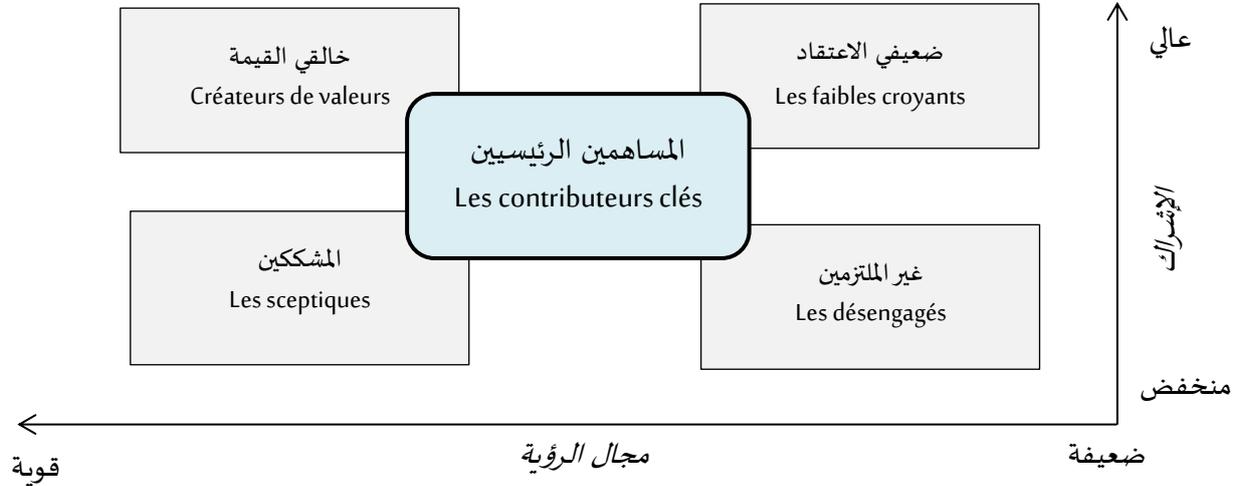
أما فيما يخص الفئات الثلاثة الأكثر ضعفا من ناحية الإمكانات (المتواجدة على يمين الشكل) فإنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها خاصة بالنسبة للجزيئين اللذان يعبران عن الأفراد الذين أداؤهم ضعيف وإمكاناتهم محدودة، إذ تتطلب هذه الفئة تغذية عكسية رسمية وموثقة حسب الأشخاص Un feedback formalisé et documenté à la personne مع اقتراح مخطط للرجوع إلى الأداء من خلال التركيز على أنشطة الوظيفة، أما الفئة المتواجدة في أعلى اليمين L'extrême فهي تتعلق بالخبراء الذين وصلوا إلى أقصى مستوى من التطور، إمكاناتهم محدودة لكنهم يلعبون دورا استراتيجيا من خلال تقديمهم للمعارف النادرة والتي يجب استثمارها عن طريق تكوينهم للقادمون الجدد إلى المنظمة. (Panczuck, Point, 2008, p 69)

- التجزئة على أساس التزام الأفراد L'engagement des individus :

نموذج آخر للتجزئة يهدف إلى التمييز بين محورين يسمحان بتقسيم الأفراد حسب التزامهم اتجاه المنظمة، حيث أن الأفراد الملتزمين ليسوا فقط شركين في المنظمة وإنما قد يساهمون أيضا لكل ما يتعلق بنشاطها، فحسب دراسة قام بها مكتب "Watson Wyatt" سنة 2007 يمكن التمييز بين محورين للتجزئة : الأول يتعلق بالإشراك Implication

والثاني بمجال الرؤية Champ de vision حول خلق الأفراد للقيمة بالنسبة للمنظمة (Panczuck, Point, 2008, p 69)، إذ ينتج عن هذه التجزئة خمسة شرائح من العمال كما هو موضح في الشكل التالي :

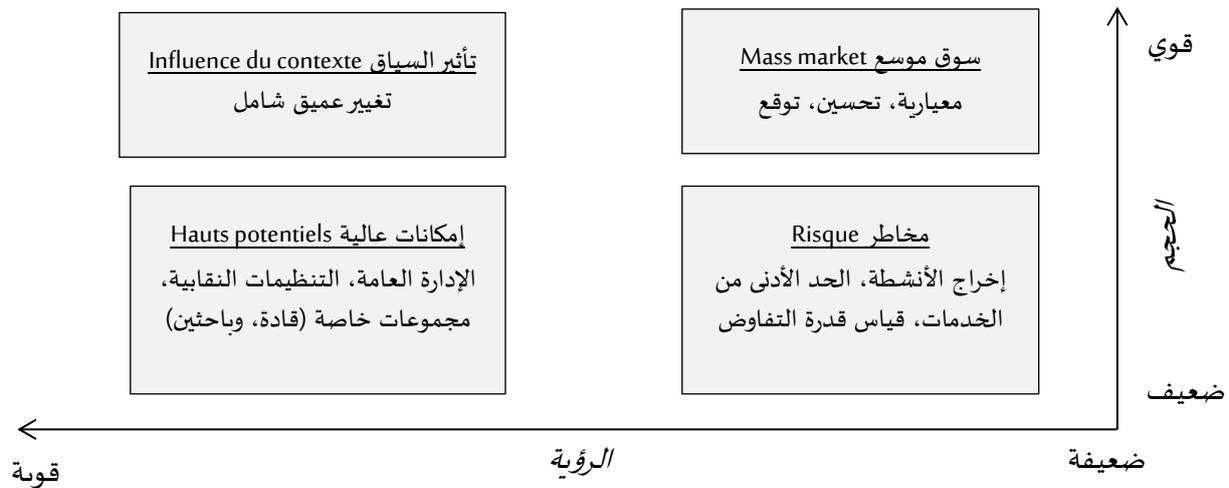
شكل 3-19 : تجزئة سوق الموارد البشرية على أساس الالتزام



المصدر : (Panczuck, Point, 2008, p 69)

- التجزئة وفقا لمجال الرؤية وحجم مجتمع المنظمة La visibilité et le volume de la population يرتكز النموذج الثالث للتجزئة الخاصة بتسويق الموارد البشرية على معيارين، الأول متعلق برؤية مجتمع المنظمة Visibility de la population والحجم Volume (نسبة الأفراد)، إذ أن الزبون المحتمل لا يتم تحديده هنا وفقا لمجموعة ينتمي إليها أو وفقا لمعايير قريبة الى الأنماط الاجتماعية Socio-styles وإنما الى تقاطع معيار الحجم ومعيار الرؤية، حيث تعبر هذه الأخيرة عن درجة سلطة الفرد (موقعه الهرمي) ودوره في صنع القرار أو الجانب التكتيكي الخاص به (المواهب) أو أيضا الاستراتيجي، والشكل التالي يعبر عن تموقع كل شريحة من خلال درجة ضعف أو قوة معياري الحجم والرؤية (Panczuck, Point, 2008, p 71) :

شكل 3-20 : مصفوفة تجزئة سوق الموارد البشرية وفقا للرؤية والحجم



المصدر : (Panczuck, Point, 2008, p 70)

- بعد التطرق الى الأشكال الثلاثة لتجزئة سوق الموارد البشرية، تجدر الإشارة الى أن أي عملية تخص التجزئة الاجتماعية عليها أن تحترم المتطلبات التالية - حسب (J. Igalens (1997) : - (Panczuck, Point, 2008, p 71)
- التجانس L'homogénéité : ضرورة احترام التجانس داخل نفس الشريحة مع ضمان درجة قرب مجموع الأفراد الذين يمثلونها؛
 - قابلية القياس La mesurabilité : إذ يتوجب أن تكون معايير الشريحة موضوعية Objectifs وقابلة للقياس الكمي Quantifiables؛
 - الاستقرار La stabilité : ضرورة استمرارية الإجراءات عن طريق استقرار الشريحة؛
 - قابلية الولوج L'accessibilité : إذ يجب عرض خدمات الموارد البشرية تتوافق مع نظرة وتوقعات الشريحة المحددة.

3.8.4. المزيج التسويقي للموارد البشرية :

يعبر المزيج التسويقي عن مجموع القرارات المتناسقة والمتعلقة بسمات عرض ما، حيث يتم بناء هذا العرض من خلال أدوات المزيج التسويقي الموضوعية تحت تصرف المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث ظل ولوقت طويل تطبيق المقاربة المشهورة بـ 4P لـ "Mac Carthy" (المنتج، السعر، المكان والترويج) في مجال التسويق ليتم تطبيقه في مجال الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل التالي : (Gavoille et Brillet, 2017, p68)

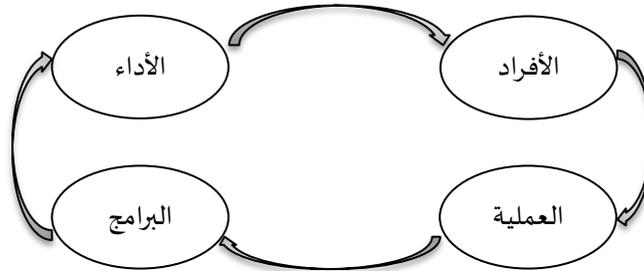
جدول 3-10 : العناصر الأربعة للمزيج التسويقي للموارد البشرية

السعر Prix (معرفة كيفية تحديد سعرها)	المنتج Produit (معرفة كيفية تعريف مصالحتها)
التكلفة المالية المباشرة، التكلفة المالية غير المباشرة، التكلفة المستحقة (الخطر)، تكلفة التحويل (التأثير على أعضاء الفريق الآخرين).	التوظيف، التدريب، التكوين الداخلي / الخارجي، إدارة الأجور، جامعة المنظمة، نظام الأداء، مرجع الكفاءات.
الترويج Promotion (معرفة كيفية الإغراء وكيفية الشراء)	المكان Place (معرفة كيفية توزيع مصالحتها)
من الفم الى الأذن، اتصال داخلي، عن طريق المسير، من الخارج، البريد الالكتروني، البريد الخاص، الأنترانت، ملصقات.	الخدمة المتاحة عند المسير، الخدمة على الخط، الخدمة المتاحة عند مدير الموارد البشرية، الخدمة المتوفرة في الخارج.

المصدر : (Panczuck, Point, 2008, p 06)

في إطار مواجهة إشكالية تحولات علاقات العمل، وجدت المنظمة نفسها مجبرة على إيجاد أداة لتطوير أداء الموارد البشرية، حيث أصبح سوق هذه الأخيرة سوق للعمل والتكوين يحتاج الى تدخل ممارسة تسويق الموارد البشرية من خلال استخدامه لتقنيات التسويق بهدف جذب، الاحتفاظ وكسب ولاء أفضل الكفاءات والمواهب، وذلك بتحديد موقع عرض الموارد البشرية واختيار المزيج التسويقي المناسب، هذا الأخير يضم أربعة عناصر يمكن تلخيص مفهومها فيما يلي : (Khiat et al, 2017, p106)

- المنتج : يتعلق بخدمات الموارد البشرية (التكوين...الخ)، وهو كل تصميم عرض، خدمة أو فكرة من أجل الإجابة عن مواقف الموارد البشرية Attitudes RH. إذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية معرفة كيفية بيعها للعاملين وجميع الجهات المعنية بخدمات الموارد البشرية.
 - السعر: يتعلق بتكلفة الخدمة وظروف الحصول على المنتج (مستواه مقارنة بالعروض الأخرى)، قد يشمل تكاليف مباشرة كالتطوير والبرمجيات، وأخرى غير مباشرة كالوقت، بالإضافة إلى الفوائد غير المباشرة كالمدافع والالتزام...الخ، حيث أنه إذا زاد السعر انخفض الطلب والعكس.
 - المكان : يتعلق بمجموعة النماذج، الأدوات والبني التحتية (قنوات التوزيع) لتنفيذ عروض الموارد البشرية كاللناوب والتعلم الإلكتروني...الخ
 - الترويج : إذ يجمع هذا العنصر بين جميع المناهج التي تجعل الجمهور المستهدف على علم بوجود وأهمية وتوافر العروض الخاصة بالموارد البشرية من خلال إجراءات الاتصال الداخلية والخارجية Communication mass-média et hors média، والتي تهدف إلى بيع الخدمات إلى العملاء والزبائن (العمال الحاليين أو المرشحين).
- توسع مفهوم المزيج التسويقي فيما بعد ليشمل عناصر أخرى كالأشخاص Personnes الذين لهم علاقة مع الزبائن وكذا مراحل إنتاج الخدمة Processus، وكذا إلى البرامج Programmes التي تجعلها ملموسة، مما دفع ببعض الباحثين "Kotler, Keller et Manceau" إلى تطوير مقارنة أكثر شمولية Plus holistique من خلال الاعتماد على نفس تسمية المقاربة الأولى "Les 4 p" ولكن بعناصر أخرى كما هو موضح في الشكل التالي :
- شكل 3-21 : المقاربة الشاملة للمزيج التسويقي 4P



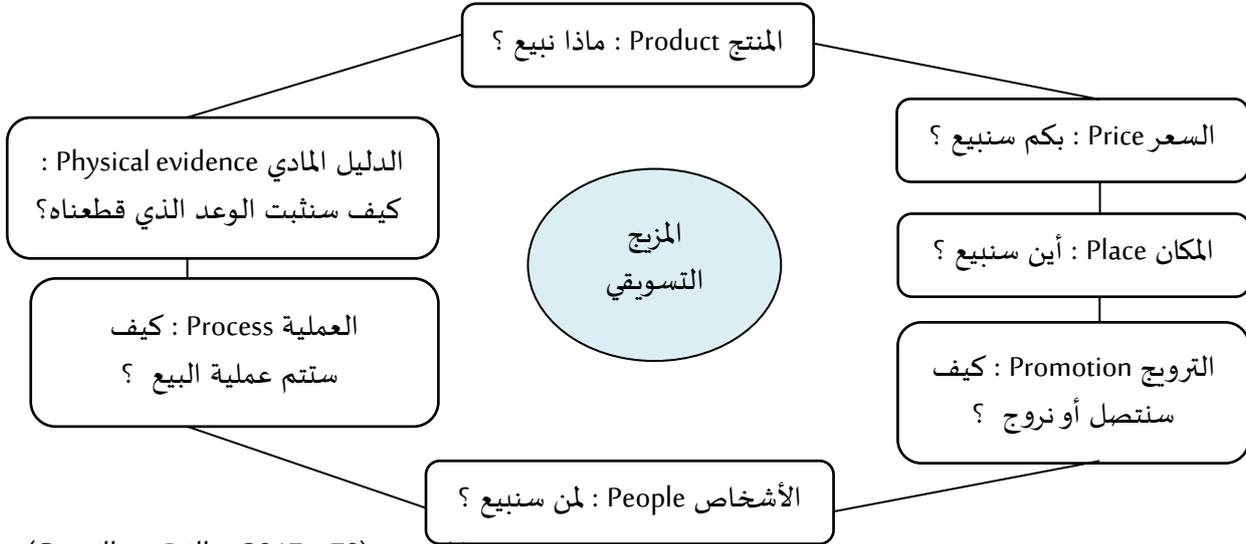
المصدر : (Gavoille et Brillet, 2017, p69)

إذ يمكن تلخيص مفهوم كل عنصر كما يلي : (Gavoille et Brillet, 2017, p69)

- الأشخاص Personnes : إذ يمكن إيجاد الثمار الأولى Les prémices لتسويق الموارد البشرية وذلك للأهمية الكبيرة لفرد في نجاح منهج التسويق وتطبيق منهجه داخل المنظمة وتبني توجهه نحو السوق.
- العملية Processus : تعبر عن أهمية حركية الإبداع وهيكله القرارات المتخذة من أجل ضمان نجاح منهج التسويق.
- برامج العمل Programmes d'action : تتعلق بالتفكير في العمل بصفة شاملة Globale، نظامية Systémique ومكملة Complémentaires.
- الأداء Performance : يشير إلى المثالية فيما يخص الآثار الخاصة بالمنهج على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة.

ونظرا للتوسع العميق في دراسة المتغيرات المتوافقة مع تحول استراتيجيات التسويق، ظهرت في نفس السياق مقاربات حديثة خاصة بالمزيج التسويقي تحت اسم "Les 7p" تضم بدورها سبعة عناصر كما هي مبينة في الشكل التالي :

شكل 3-22 : مقارنة "7p" للمزيج التسويقي



المصدر : (Gavoille et Brillet, 2017, p70)

كما ويسعى بعض الباحثين في المجال الى تجاوز مقارنة المزيج التسويقي نظرا لتركيزها على المنتج وكيفية بيعه دون الأخذ بعين الاعتبار التوجه نحو الزبون، حيث تم اقتراح نموذج جديد يسمح بإدماج مختلف متغيرات المزيج ضمن منهج يتوجه نحو السوق تحت اسم "نموذج SAVE" كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل 3-23 : نموذج SAVE للتسويق

المدخل	Sollution	ما هي حاجة الزبون التي نجيب عنها ؟
المدخل	Accès	كيف يمكن للزبون أن يشتريها ؟
المدخل	Accès	كيف يدرك الزبون اسهامات العرض ؟
المدخل	Accès	كيف يمكن إعلام الزبون بطريقة مناسبة ؟

المصدر : (Gavoille et Brillet, 2017, p72)

9.4. الأخلاق والثقة كأدوات لممارسة تسويق الموارد البشرية :

بعد غزو مفهومي "الثقة والأخلاق" لأغلب الممارسات الإدارية الحديثة، توجه تسويق الموارد البشرية بدوره نحو تبني هذه المفاهيم وتأسيس مبدؤه على أساس خلق مناخ من الثقة (الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الثقة في سياسات المنظمة، الثقة بالنفس وفي المسار المهني، الثقة بين المسيرين وفي صورة المنظمة ... الخ) وثقافة منظمة مبنية على أساس الأخلاق متجاوزة بذلك النظر إلى العمال من زاوية محصورة نحو التعامل معهم من منظور إنساني يشمل الإنسان L'humain في جميع أبعاده (البعد العاطفي émotionnelle، الثقافي Intellectuelle، الروحي Spirituelle)، مما يجعل من تسويق الموارد البشرية كمقاربة مرتكزة على الجوانب الإنسانية (Human-centric approach .Khiat et al, 2017, p162)

ومن أجل ضمان نجاح هذا المنهج يشترط وجود نظام اتصالات واضح فيما يخص استراتيجيات المنظمة وشفاف في مراحل مع ضرورة احترام جميع خطواته، إذ أن أي تغيير فيها أو معلومة خاطئة يمكن أن تولد مقاومة أو حتى رفض أي تعاون من طرف أصحاب المصلحة وبالتالي فشل عملية تسويق الموارد البشرية، مما يستلزم على إدارة الموارد البشرية خلق مناخ قائم من الثقة والأخلاق في هذه العملية من خلال التركيز على تسويق مبني على أساس القيم أو ما يعرف بـ: "التسويق 3.0"، حيث يرى (Kotler et al (2012 بأنه وفي كل مرة تظهر فيها تغييرات على مستوى بيئة الاقتصاد الكلي L'environnement macroéconomique (كتطور أنماط الحياة، التطور التكنولوجي والوصول السهل إلى المعلومة، ظهور أشكال جديدة للتسويق أكثر إنسانية Plus humaine وأكثر مسؤولية وأهمية، العولمة، الوعي بمخاطر الاستهلاك الأعمى، وضرورة العودة إلى القيم) إلا وسلوك المستهلك يتغير، مما يتوجب على التسويق التكيف معه، إذ يضع "Kotler" جدولاً يفرق فيه بين التسويق 3.0، التسويق 2.0 والتسويق 1.0 كما يلي (Khiat et al, 2017, p161)

جدول 3-11 : الفرق بين التسويق 3.0، التسويق 2.0 والتسويق 1.0

أساس المقارنة	التسويق 1.0 (التركيز على المنتج)	التسويق 2.0 ، (التركيز على الزبون)	التسويق 3.0 (التركيز على القيم)
الهدف	بيع منتجات	إرضاء وكسب ولاء الزبائن	جعله أفضل مكان Un meilleur endroit
سبب الظهور	الثورة الصناعية	تكنولوجيا المعلومات	التكنولوجيات الاجتماعية المحلية والمتنقلة SoLoMo
النظرة إلى السوق من طرف المنظمات	سوق الاستهلاك الموسع مع الاحتياجات المادية	استهلاك أكثر ذكاءً، استهلاك لسبب وبقلب	إدماج البعد الإنساني، لسبب، بقلب وبروح
المفاهيم الأساسية	تطوير المنتج	التميز	القيم
تعليمات تسويقية	مواصفات المنتج	تموقع المنظمة والمنتج	مهام، رؤية وقيم المنظمة
اقتراح القيمة	وظيفية	وظيفية وعاطفية	وظيفية، عاطفية وروحية
التفاعل مع الزبون	واحد مع مجموعة	واحد مع واحد	مجموعة مع مجموعة

المصدر: (Khiat et al, 2017, p162)

10.4. رهانات ممارسة تسويق الموارد البشرية :

إن ظهور ممارسة تسويق الموارد البشرية لم يكن محل صدفة، وإنما هو نتيجة لعدة تغيرات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة كالعولمة وتغير العقلية، زيادة متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات... الخ، إذ أن تطور هذه الممارسة يزداد مع نقص الكفاءات والمواهب الذي تعاني منه منظمات اليوم وكذا محاربة خيبة الأمل Le désenchantement التي غزت عالم العمل في القرن الحادي والعشرون، لذا فإن تسويق الموارد البشرية يواجه عدة رهانات أهمها : (Hmioui, Mrabet, 2012)

- متطلبات اجتماعية جديدة : أصبحت مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أولويات اهتمام منظمات اليوم في إطار بما يسمى بالعولمة الاقتصادية، مما فرض ذلك على المنظمات اعتماد ممارسات تدريجيا تتعلق بقواعد سلوك احترام حقوق الفرد، إذ أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عامل متزايد الأهمية في عيون العاملين الحاليين والمستقبليين باعتبار أن الثقة والاستماع هما قيمتان يجب أن تسودا علاقة "رب العمل/العامل"، ليكون المناخ الاجتماعي بذلك كعامل جذب وولاء في المنظمات، مما يستلزم على إدارة الموارد البشرية تحسينه ومتابعة احتياجات العاملين باستمرار من أجل كسب ولائهم والاحتفاظ بهم.
- تغيرات عميقة في علاقة العمل : نظرا لتغير تصورات مكان العمل والعلاقة مع المنظمة بشكل كبير وكذا تغير العقلية، أصبح العامل يفكر بأنه يقدم كفاءاته لرب العمل، مما جعله يبحث (خاصة منهم القادمون الجدد) عن تحقيق أهدافه الشخصية واعتباره للمنظمة كمورد له من أجل ذلك، خاصة مع تزايد مفهوم الفردنة L'individualisme، مما جعل إدارة الموارد البشرية تتوجه أكثر فأكثر نحو المزايا الفردية، إذ يرى Liger (2007) بأن التجاوب مع الفردنة يكمن في إضفاء الطابع الفردي للعلاقة "رب العمل/العامل"، ليتوجب على رب العمل بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة اعتماد "علاقة تسويق واحد مع واحد Marketing one to one" من خلال الاستماع الى احتياجات وتوقعات كل عامل بهدف الوفاء بها.
- التزام المنظمة بالوفاء بوعودها : تعتبر الجاذبية الاجتماعية بمثابة عصب الحرب Le nerf de la guerre، والتي تعبر عن قدرة المنظمة على جذب المرشحين ذوي الكفاءات والمواهب العالية مما يقتضي ذلك بناء صورة رب العمل وضمان التناسق بينها وبين الوعود المقدمة لهؤلاء المرشحين خلال عملية التوظيف بهدف إعطاء العاملين الحاليين والمستقبليين الثقة اللازمة في منظماتهم (لضمان ولائهم) وتجنب خداعهم لما قد يكون سببا في العديد من المخاطر .
- ولاء العامل : يمكن أن ينعكس عدم ولاء العامل (سلوكات عديدة كالتغيب والاستقالة... الخ) بالسلب على أداء المنظمة، مما يدفع العديد من المنظمات الى تخصيص جزء كبير من مواردها بهدف كسب ولاء عمالها والاحتفاظ بهم خاصة في قطاعات معينة (كالصحة والسياحة... الخ) التي تعاني من نقص في الكفاءات مما يجعل الاحتفاظ بها إحدى القضايا الاستراتيجية الرئيسية، ذلك أن تكاليف دوران العمل قد تكون مرتفعة جدا، فيكون من الأجدر والأرخص بالنسبة للمنظمة الاحتفاظ بعامل قديم عوض توظيف آخر جديد.

كل هذا يدفع إدارة الموارد البشرية بأن تتوجه الى التسويق من أجل تصميم أدوات جديدة تهدف للاحتفاظ بالكفاءات وتجذب أخرى جديدة، ذلك أن الأدوات التقليدية التي تعتمد على إدارة المسارات المهنية قد مر عليها الزمن، فمثلا يعتبر الأجر عنصرا جديدا مهم بالنسبة لعمال الألفية الثالثة لكن وحده ليس كافيا من أجل الاحتفاظ بهم خاصة ذوي الكفاءات العالية منهم والذين يؤمنون بكلمات الأغنية الإنجليزية: "أعلم جيدا ماذا أريد وأريده حالا I Know what I want and i want it now"، مما يستوجب تحسين العلاقة بين الفرد ومنظّمته وتطويرها عن طريق المبدأ "رايح/رايح". (Liger, 2016, p139)

من جهة أخرى، وفي إطار تطبيق منهج تسويق الموارد البشرية من أجل تقديم عرض للموارد البشرية يتلاءم مع سوق العمل ويتوافق معه، يتوجب على شاغل وظيفة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار رهانات عديدة يمكن تقسيمها كما يلي: (Gavoille et Brillet, 2017, p131)

- رهانات تنظيمية: إذ تواجه وظيفة الموارد البشرية اليوم تحولات عميقة في العديد من المهن خلال السنوات الأخيرة وأزمات خيبة الأمل التي ميزت عام العمل، اشتداد المنافسة بين المنظمات، العولمة، التطورات التكنولوجية التي أخذت مكان بعض المهن، مما يستلزم ذلك مواجهة رهان فقدان معنى العمل والذي يمكن ترجمته بانخفاض في الإنتاجية، الغيابات التي تعبر عن أولى خطوات عدم التزام العاملين وكذا زيادة دورات العمل، إضافة الى تطور العلاقة الأجرية، لتواجه إدارة الموارد البشرية بذلك تحدي الاستجابة الى توقعات واحتياجات العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وكذا ضمان النجاح في التوجه نحو السوق عن طريق بناء صورة رب العمل متميزة وجذابة وكذا تقديم عرض الموارد البشرية يحفز أصحاب الكفاءات على استثمارها داخل المنظمة.
- رهانات استراتيجية: إذ تسعى المنظمات من خلال تبنيها لمنهج تسويق الموارد البشرية الى اكتساب ميزة تنافسية من خلال اعتبار أفرادها بمثابة موارد داخلية استراتيجية، حيث تعمل وظيفة الموارد البشرية على مواجهة حرب المواهب La guerre des talents من خلال إيجاد حلول لصعوبات جذب الكفاءات أو نقص تلك النادرة منها مع مواجهة صعوبة التقاء العرض والطلب عليها، أن تكون كذلك قادرة على تفريد أنشطتها مع كل من العاملين الحاليين والمستقبليين، وكذا تطوير يقظة تنافسية حقيقية في سوق العمل للبقاء في سباق جذب الكفاءات وكسب ولائهم.
- رهانات اجتماعية، مجتمعية وسياسية: إذ يمكن أن نجد مثلا بعض المنظمات الحكومية أو أخرى ممن تواجه أزمة عدم الالتزام الوظيفي لعاملها لسبب أو لآخر، مما يستوجب على هذه المنظمات تسطير برنامج تكويني يطور من كفاءات عمالها من أجل تحسين قابلية استخدامهم في عدة مجالات لتجد بذلك صعوبة في البقاء في منصب دائم، إضافة إلى محاولة التوفيق بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، مع ترك لهم مجال من الحرية والاستقلالية، خلق مناخ من الثقة، إدارة جيدة للصحة والسلامة المهنية عن طريق تحسين ظروف العمل ورفاهية العاملين وكذا اعتماد اتصال غير عنيف Non violent، وأخيرا التكفل ببعض الالتزامات الاجتماعية لعائلات العاملين من خلال مثلا سياسة التعويضات Politique de rétribution كالمساعدات المالية لمتابعة دراسات عليا، تامين مكتسبات الخبرة المهنية، التكفل بالنقل المدرسي لأولاد العاملين... الخ، كل هذا يمثل مزيج اجتماعي لرهانات اجتماعية ومجتمعية عديدة.

- رهانات تكنولوجياية : في إطار رقمي كبير Hyper digitalisé وتطور عميق في تكنولوجيايات الاعلام والاتصال، تحتم على المنظمات اكتساب القدرة على التكيف مع الاحتياجات الجديدة التي توافق هذا التطور من خلال أدوات الاتصال، الشبكات الاجتماعية، تزايد المعطيات في نظام معلومات الموارد البشرية SIRH خاصة في إطار إدارة البيانات الضخمة Les big data، كلها عوامل يتوجب على شاغلي وظيفة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار عند تقديمهم لعروض الموارد البشرية في إطار تسويق الموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية في زمن الرقمنة، كما يستوجب على هؤلاء الممارسين تطوير تقنيات اليقظة ودراسة السوق لتكتسب المنظمة بذلك استباقية أكبر من خلال إدماجها للرقمنة في عالم العمل، وكذا ضرورة إيجاد حلول رقمية تتوافق مع احتياجات وتوقعات الأفراد مثل العمل عن بعد ... الخ.

مما يستلزم على إدارة الموارد البشرية التوجه بذلك نحو ممارسة التسويق الالكتروني للموارد البشرية E-Marketing RH من خلال التركيز خاصة على دور الشبكات الاجتماعية. (Liger, 2016, p83)

11.4. التحديات الثقيلة التي تواجه تسويق الموارد البشرية في الغد :

تواجه المنظمات عموما وإدارات الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، وتفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، إذ وجب على هاته الإدارات أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مسبقا كي تستطيع مواجهتها دون ارتباك.

وبسبب عدم استقرار بيئة الأعمال التي تنشط في وسطها المنظمات وكذا الصعوبات التي تواجهها في نشاطها، مهامها، مهنها وأدائها... الخ يتوجب على وظيفة الموارد البشرية أن تكون لها ميزة الاستباقية والمضي قدما نحو اكتساب خفة كبيرة Une grande agilité، وعليه يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه هذه الممارسات كما يلي : (Gavoille et Brillet, 2017, p131)

- مواجهة التحولات التنظيمية والتي أهم ما يميزها الرقمنة والمعطيات الكبيرة في سياق الاقتصاد التعاوني؛
- مواجهة التنوع La diversité (السن، الجنس، الإقامة، التوجه السياسي والديني...الخ)؛
- تبني منهج تسويق المهن Démarche marketing des métiers من خلال سوق العمل واستشراف المهن، صورة المهنة Image métier والتوجه نحو مزيج المهن Mix métier.

12.4. أخطار ممارسة تسويق الموارد البشرية :

تسويق الموارد البشرية وكغيره من المناهج يفرض على شاغل وظيفة الموارد البشرية أن يكون أكثر انتباها من أجل مواجهة العديد من المخاطر والتي يمكن أن يصادفها تطبيق هذا المنهج، تتلخص أهمها فيما يلي : (Gavoille et Brillet, 2017, p53-54)

- خطر وظيفي Fonctionnel : إذا كانت خصائص مكونات سياسات تسويق الموارد البشرية لا تتوافق والاحتياجات المعبر عنها ولا تتجاوب مع توقعات مختلف الفاعلين؛
- خطر تضبيب أو خسارة الوقت Perte du temps : والذي قد ينتج عن عمليات أو ممارسات تستغرق وقتا طويلا دون أن يكون لها أي تأثير؛

- خطر اجتماعي Social : إذا كانت الأدوات والخدمات المقدمة تنقل صورة اجتماعية سيئة لا تتوافق مع الزبون وشخصيته؛
- خطر بسلوكي Psychologique : يعكس عدم الرضا العام نتيجة لتطبيق بعض النشاطات الخاصة بالموارد البشرية؛
- خطر مالي Financier : والذي ينتج بسبب التغييرات التي تحدثها بعض أدوات وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالمزيج التسويقي والتي لا تتجاوب مع متطلبات الزبائن (العمال) واحتياجاتهم.

13.4. عوامل نجاح ممارسة تسويق الموارد البشرية :

إذا ما أراد شاغل وظيفة الموارد البشرية ضمان نجاح ممارسة تسويق الموارد البشرية والتجاوب مع رهاناته، يتوجب عليه خلق سياسة اتصالات شفافة مع جميع أصحاب المصلحة، ضمان مراجعة العلاقة وتقوية الروابط بين رب العمل والعامل وكذا مشاركة هذا الأخير مع ضرورة إعلامه وإعطائه كل المعلومات المتعلقة باستراتيجية المنظمة ومشاريع التطوير ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها بهدف تحضيره وتأهيله، إضافة إلى ضمان التناسق La cohérence بين ممارسات وسلوكات المنظمة وقيمها، إذ تعبر هذه الأخيرة عن وعود المنظمة الواجب الالتزام بها، وأخيرا تطوير بعدي منهج تسويق الموارد البشرية بطريقة متوازنة، وذلك بعدم إعطاء أهمية كبيرة للبعد الخارجي للمنهج على حساب بعده الداخلي، إذ يمكن أن يقود ذلك إلى اعتبار العاملين لهذه الممارسة كسياسة للاتصال أو للإشهار فقط (Gavoille et Brillet, 2017, p 53)، كما أنه لا يعني أي شيء Il ne sert à rien الحصول على قدرة عالية لجذب الكفاءات والمواهب إذا كانت المنظمة غير قادرة على كسب ولائها.

وباعتبار أن تسويق الموارد البشرية هو رؤية استراتيجية حقيقية ومنهج فعال وتكفي، يستلزم عدة شروط من أجل ضمان نجاحه، أهمها ضرورة اعتبار العامل بمثابة الزبون الأول للمنظمة، فإن رضاه يعني إرضاء الزبون الخارجي للمنظمة، إضافة إلى تبني تصور جديد لإدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة للتسويق تخصص طريقة عمل مناسبة مع العاملين من خلال تبنيها لمنهج كامل ومحكي لما هو مطبق في التسويق الخارجي مع المستهلكين، مع وجوب وصول المنظمة إلى مستوى معين من النضج من خلال التأكد بأن ثقافة المنظمة هي مؤهلة وقادرة على تبني هذا المنهج، ضرورة اعتماد سياسة اتصال فعالة تساعد على التبادل المستمر للمعلومات بين الإدارة والعاملين عن طريق تنشيط حوار مفتوح، جماعي وفردى. (Asli, Baakil, 2011)

من جهة أخرى، وفي إطار ممارسة متوجهة نحو قيم الأخلاق والثقة، يتوجب على فاعلي ممارسة تسويق الموارد البشرية إيجاد القيم المثلى للمهن والأهداف والسوق، مع وجوب العمل بميثاق الأخلاق والثقة من أجل رفع مستوى الوعي عند العمال وتطوير فرص إبداعاتهم، إضافة إلى اتباع أسلوب الإدارة بالأخلاق والثقة Un management par l'éthique et la confiance من أجل إعطاء معنى للعمل وتحفيز العاملين وكذا ضمان مشاركتهم، زيادة استقلاليتهم وأخيرا تحسين رفاهيتهم. (Khat et al, 2017, p163)

ولعل ممارسة تسويق الموارد البشرية يمكن تلخيص مبدؤها الأساسي في جملة واحدة :

~~Le client~~ Salarié est Roi ~~الزبون~~ العامل هو الملك

5. نظام أجر الكفاءات :

قبل التطرق إلى أساسيات نظام أجر الكفاءات يتوجب علينا تسليط الضوء على أهم التحولات الكبرى التي تولدت تحت تأثير المنافسة، التطور التكنولوجي والعولمة على وظيفة الموارد البشرية عموماً، والجدول التالي يلخص مختلف التطورات الحالية التي مست نظم الأجور بالاعتماد على العديد من الدراسات التي قامت بها هيئات ومنظمات متخصصة مثل لجنة الدراسة العامة للتنظيم العملي CEGOS في 2002، جمعية تشغيل الإطارات APEC في 2006 و 2010، وكذا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في 2011 :

جدول 3-12 : رهانات نظم الأجور

الرهانات الحالية لنظم الأجور	التأجير التقليدي
الأجر مرتبط بالفرد وكفاءاته	الأجر مرتبط بالوظيفة وتوصيفها
الأجر هو مقابل القدرة على إتقان مهارات تخص الوظيفة المشغولة	الأجر هو مقابل شغل منصب في فترة معينة من الزمن
ارتفاع نسبة الجزء المتغير من الأجر وامتدادها إلى فئات أخرى من العمال، كما تحدد على أساس معايير مختلفة : اقتصادية وأخرى كرضا الزبائن مثلاً.	أجور ثابتة والجزء المتغير منها خاص فقط بفئات معينة كالمسيرين، وتحدد على أساس نتائج اقتصادية.
تقييم متناسق مع المنظمة حسب العمليات، المشاريع والزيائن الداخليين، تقييمات متعددة المعايير Multicritères : من طرف الرؤساء المباشرين، الزبائن، الموردين والمتعاونين ... الخ (360 درجة)	تقييم العامل يتم من طرف رؤسائه المباشرين
تعزيز الأداء الفردي والجماعي	تعزيز الأداء الفردي
التنفيذ التدريجي لأنظمة وسياسات أجور تتوافق والمنظمات الحديثة، الأدوار والقيم الجديدة.	عدم تطابق الأجور والقيم الجديدة (رسالة الأجر تناقض النوايا المعروضة Les intentions affichées)
التفكير بمنطق التعويض الكلي Rétribution globale	التفكير بمنطق كشف الراتب وصافي الدفع في نهاية الشهر
الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع المتعاونين	إرضاء احتياجات المنظمة
تبني رؤية وأفاق استراتيجية متعلقة بنظام الأجور	ممارسات الأجور بصفة تعاقبية En manière séquentielle دون التنسيق مع رؤية وقيم المنظمة
تأجير دليل كفاءات خاص بكل مهنة	تأجير عمل خاص

المصدر : (Debbat, 2017, p37)

يتبين لنا من خلال الجدول 3-12 أن نظم الأجور تتوجه نحو أخذ بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات الألفية الثالثة من خلال تأجير مجهود العامل، سلوكه ومساهمته وليس وظيفته، وذلك بإعطاء -حسب Peretti- أهمية أكبر لعناصر (أجزاء) الأجر الفردية والمتغيرة ليكون الأجر بذلك على أساس الكفاءات.

1.5. مفهوم نظام أجر الكفاءات :

إن نظام أجر الكفاءات « competency pay » هو نموذج تم اقتراحه من طرف العديد من المختصين في المجال كبديل عن نظام الأجر حسب مسؤوليات الوظائف، حيث يتم إعداده وفقا للمعارف (Pay For Knowledge) وكذا المهارات المختلفة (Multiskilled Pay) التي يحوزها الفرد والقابلة للتطوير مع تقييمها دوريا. (Saint-Onge , Klarsfeld , Haines , 2002 , p.329)

يعتمد هذا النظام على مبدأ تحديد الأجر على أساس الكفاءات التي يمتلكها الفرد، حيث أن هذا الأخير يحصل على مقابل لكفاءاته سواء منها المستخدمة فعلا في وضعية العمل أو تلك الكامنة أو المعدة للزمن المستقبلي. (ثابتي، 2009، ص.311)

يعرف (Le cœur (2008) نظام أجر الكفاءات بأنه تأجير خاص Propre بكل عامل في منظمة، يهدف الى الاعتراف بالكفاءات الفردية وتعزيزها مع ضمان العدالة بين جميع العمال في سياسة الأجور من أجل زيادة التزامهم ودفعهم نحو تطوير كفاءاتهم للحصول أكثر فأكثر على عوائد مالية مختلفة (Des retombées pécuniaires. Debbat, 2017, p45)

2.5. أهمية نظام أجر الكفاءات :

شغل نظام أجر الكفاءات اهتمام الكثير من الباحثين بشكل ملفت للانتباه، نظرا لأهميته البالغة ولما له من آثار إيجابية على كل من المنظمة والموارد البشري على حد سواء، حيث يعد عاملا أساسيا في تحفيز الموارد البشرية لبذل جهد أكبر مقارنة بنظام الأجر التقليدي المبني على أساس ثابت يتحدد بناء على نوعية الوظيفة أو مستوى الرتبة المهنية كونه لا يشجع الأفراد على اكتساب المهارات الجديدة، ولا يخدم سياسة التحفيز على اعتبار أن الأجر المحصل عليه ولواحقه يصبح في حس العامل بمثابة حق مكتسب (ثابتي، 2009، ص.306)، حيث يساعد هذا النظام على تحقيق الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة مشاركة الأفراد وحضورهم الفكري أكثر منه بدني.

أما فيما يخص المنظمة فتلمس تحسین في نوعية المنتجات والخدمات، زيادة الإنتاجية، الحد من تكاليف اليد العاملة، خدمة أفضل للعملاء، فريق عمل أكثر فعالية، استخدام أفضل للتكنولوجيات الحديثة، انخفاض في معدل دوران الموظفين، سهولة أكبر في توظيف الموارد البشرية واستبدالها في حالة الغياب أو العطل (على أساس أن كل فرد قادر على القيام بأكثر من عمل داخل المنظمة لامتلاكه كفاءات مختلفة)، مرونة أكثر للأفراد في التعامل مع تقلبات الطلب على المنتجات أو الخدمات، وكذا سهولة التكيف أكثر فأكثر مع سرعة التغيرات التكنولوجية بمرور الزمن طبعا (Saint-Onge et Autres, 2002 , p.330)

من جهة أخرى، عندما يتم ربط نظام الأجور بالكفاءات الفردية، فإن المنظمة بذلك تضمن مرونة كبيرة عندما تدفع أجور مقابل ما تم الحصول عليه Ce qu'elle a obtenu وما تم إنجازه Ce qui a été réalisé، كذلك تضمن المنظمة تطور الكتلة الأجرية بالتوازي Proportionnellement مع تطور نشاطها، فلا يمكن أن تزيد الكتلة الأجرية إلا إذا زاد رقم الأعمال (أو مؤشر آخر)، وهذا ما يحد من العديد من المخاطر في زمن يصعب فيه جدا توقع تطورات الأنشطة المستقبلية. (Autier, Jacop et Pérezts, 2016, p80)

3.5. الكفاءات الفردية كمحدد أساسي لأنظمة الأجور الحديثة :

يرى "G. Donnadieu" من خلال أبحاثه التي سماها "أجور الكفاءة" بأن الكفاءة التي يمتلكها الفرد هي أساس ومحور النقاش والمحدد الرئيسي حول مستوى الأجر الذي سيتقاضاه، إذ أن الأجور المرتفعة لذوي الكفاءات والمهارات الفردية العالية تجعل من الأجر وسيلة فعالة لجذب الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والمحافظة عليهم، لذا يمكن القول بأن نظام أجر الكفاءات يقوم على أساس أن الأجور تمنح وفقا لكم الكفاءات التي يمتلكها كل فرد، وهذا ما دفع الكثير من الدراسات على وصف وتصنيف هذه الكفاءات مع تحديد تلك التي يجب أن تتوفر في كل عامل. (بن حامد، 2016، ص117)

إذ يضع "B. Roman" معيار ونمط تأجيري خاص لكل عنصر من عناصر الكفاءة التالية :

- التحكم في الوظيفة : المعارف العملية التشغيلية، معارف تجارية وسلوكية، معارف عملية إدارية والعمل الجماعي
 - الخصائص المهنية من وراء الوظيفة : قدرة التكيف، الخبرة المكتسبة، إمكانات التطور.
- والجدول التالي يوضح المعايير وأنماط التأجير الموافقة لكل عنصر كما يلي :

جدول 3-13 : نوع الكفاءة ونمط تأجيرها.

نوع المعرفة العملية	معياري ونمط التأجير
المعارف العملية التشغيلية	الخبرة والتحكم في الوظيفة (الأجر)
معارف تجارية وسلوكية	الأداء (منحة، مكافأة)
معارف عملية إدارية والعمل الجماعي	تطوير وتحسين فريق عمل (أجر، مسار مهني)
قدرة التكيف	مرونة، تنوع (أجر، مكافأة)
الخبرة المكتسبة	كفاءة وخبرة خاصة (أجر)
إمكانات التطور	القدرة على التطور نحو وظيفة أخرى أعلى (مسار مهني)

المصدر : (Tabet Derraz, 2014, p 36)

يمكن القول بأن نظام أجر الكفاءات يعتبر بمثابة العقيدة الحالية Le credo actuel بالنسبة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ يفرض نفسه حاليا كنمط تأجيري فعال في سياق يتم تشجيع العامل فيه إلى تكثيف مجهوداته من أجل ضمان بقاء منظمته في السباق La Course، إذ جاء هذا النظام ليكمل العناصر المحددة للأجر (المؤهل، الأقدمية ومدة العمل) منذ نهاية القرن 19م في بعض المنظمات وفي أخرى يحل محلها تماما. (Autier, et autres, 2016, p71)

4.5. بدايات ظهور وتطبيق نظام أجر الكفاءات :

لا يمكن اعتبار تطبيق هذا النظام بالأمر الحديث، إلا أنه لم يعطى حقه بالشكل المطلوب ولم ينتشر إلا في السنوات الأخيرة، إذ تأتي تجاربه الأولى من خلال إعادة الهيكلة الصناعية التي تمثلها منظمة صناعة وإنتاج الألمنيوم Pechiney وكذا مؤسسة كيمياء وإنتاج اللب الورقي Pâte à papier وذلك عن طريق اعتماد عدة معايير لتثمين الجوانب المختلفة للكفاءات. (Roman, 2016, p35)

سنة 1994 اعتمدت 36% من المؤسسات الفرنسية التي يفوق عدد عمالها 50 فرد نظام لتقييم الأفراد يتم تأجيرهم على أساسه، وفي دراسة قامت بها الشركة العالمية للاستشارة في إدارة الموارد البشرية Hawitt associates

وجدت بأن 11% فقط منها تعتمد نظام الأجر الفردي، في حين أن مركز الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمؤهلات CEREQ وفي إطار الدراسات المتعلقة بالتفاوض الاجتماعية توصل إلى أنه من بين 182 اتفاقية تصنيف Accord de classification فإن 25% منها تشتمل على إجراءات تقييم لكفاءات الأفراد. (Roman, 2016, p36)

سنة 1995 وفي الوم.أ، فإن 60% من مؤسساتها تعتمد نظام أجر الكفاءات ولو جزئيا، أما في أوروبا فإن 29% من المؤسسات تدفع أجور عمالها على أساس كفاءاتهم، وأفادت كذلك إحدى الدراسات التي أجريت على المؤسسات الكبرى في فرنسا سنة 1998 أن 22% منها تعتمد هذا النظام لتأجير إطاراتها و25% منها لتأجير العمال غير الإطارات، أما كندا فأفادت دراسة أجريت سنة 1991 على 224 منشأة أن نسبة 09% منها تؤجر ولو جزءا من عمالها على أساس ما يحوزون من كفاءات. (ثابتي وآخرون، 2017، ص226)

عرف نظام أجر الكفاءات بعد هذه الفترة تطورا وانتشارا واسعا خاصة في المنظمات الكبيرة تزامنا مع احترافية مناهج إدارة الموارد البشرية التي تتوجه نحو عقلنة معايير التأجير خاصة وذلك استجابة لمتطلبات السوق وتطور المنظمات بالرغم من صعوبة تحديد وتقييم الكفاءة نظرا لاختلاف وتنوع عناصرها.

5.5. نماذج لأنظمة أجر الكفاءات :

أمام عجز النظم الأجرية المبنية على منطق التأهيل عن ضمان التوافق الاجتماعي وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات، بدأ التفكير جديا ومنذ نهاية القرن الماضي في استحداث نماذج لنظم أجرية بديلة تواكب التحولات الجارية على الصعيد العملي وتستجيب لمتطلبات الاستغلال الأمثل للمعارف والكفاءات الفردية والجماعية (ثابتي وآخرون، 2017، ص225)، إذ نحاول فيما يلي استعراض بعض هذه النماذج المعتمدة من طرف بعض المنظمات وتلك المقترحة من مختصي هذا المجال :

1.5.5. أنظمة أجر الكفاءات القائمة على أساس محاور زمانية-مكانية :

يقترح "V. Marbach" تصنيفا لنماذج عن أنظمة أجر الكفاءات على أساس محاور زمانية-مكانية Spatio-temporel وقسمها إلى فئتين كما يلي : (Marbach, 1996)

أولا : الاعتراف بالكفاءات المستعملة Compétences utilisées : تجمع هذه الفئة الأنظمة التي تعتبر الكفاءات كمييار أساسي لتفعيلها عن طريق تامين جميع الكفاءات المستخدمة في الفترة الحالية وهي :

- تأجير الكفاءات المستعملة في منصب العمل (نموذج 01) : إذ أن متطلبات منصب العمل تكمن في الكفاءات المطلوبة والتي يتم تحديدها بعد توصيف، حيث أن كل درجة تضم كفاءات خاصة يتم تأجير الفرد على أساسها.
- تأجير الكفاءات المستعملة في وظيفة ذات هندسة متغيرة (نموذج 02) : تمتاز هذه الفئة بمرونة كبيرة مقارنة بالفئة السابقة نظرا لتطور الوظيفة وتغيرها من فترة لأخرى وذلك ما يستلزم تنوع كفاءاتها واستقلالية أكبر للفرد.
- تأجير الكفاءات المستعملة في وضعية عمل فردية (نموذج 03) : يرتكز هذا النموذج على الاعتراف بكفاءات يتم استخدامها في وضعيات مهنية فردية 100%، يعتبر هذا النموذج الأكثر تطورا والأقل شيوعا مقارنة بسابقه، إذ يعطي صورة عن المعنى الكامل لتقييم الكفاءات بعيدا عن المرجعية الجامدة لمتطلبات المنظمة.

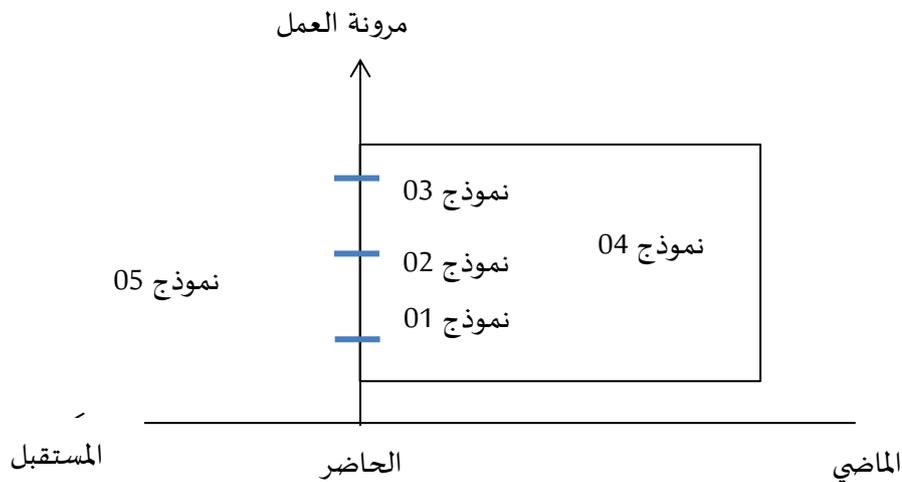
ثانيا : تأجير الكفاءات القابلة للاستعمال Compétences utilisables : تضم هذه الفئة نماذج لتأجير الكفاءات القابلة للاستعمال، هذه الأخيرة لا يمكن قياسها وبناءها دون الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المستعملة فعلا، وهي نوعين :

- تأجير الكفاءات المستعملة في مسار مهني معين، أو تلك التي لم تستعمل كلها في الفترة الحالية (نموذج 04) : يقوم هذا النموذج على تمييز الكفاءات المستعملة في مسار مهني خاص بكل فرد في محورين، الأول خاص بالمكان أي حركية الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها وكذا مساره المهني خارج المنظمة، وذلك ما يطرح مشكلة التحقق من صحة الكفاءات المكتسبة خارج المنظمة، أما المحور الثاني يتعلق بالبعد الزمني الذي يجمع بين الكفاءات المستعملة في الماضي وكذا في الوقت الحالي (أي في الوظيفة الحالية).

- تأجير الكفاءات التي يمكن استعمالها في وظيفة متوقعة Une fonction pronostiquée (نموذج 05) : يهدف هذا النموذج إلى التطوير المهني الذي يمكن أن يكون على المدى القصير (الإمكانات المتوقعة) أو آفاق مستقبلية على المدى الطويل (الإمكانات القصوى)، يرتكز هذا النموذج على مبدأ قبول المنظمة لتحمل تكلفة إضافية Un surcout مقارنة بتكلفة النشاط الذي تمارسه، وذلك انطلاقا من توقع التطور المستقبلي للفرد عن طريق مستوى شهاداته، كفاءاته السلوكية... الخ

والشكل التالي يصنف هذه النماذج على أساس المحاور الزمانية- المكانية كما يلي :

شكل 3-24 : تصنيف V.Marbach لنماذج أجر الكفاءات



المصدر: (Marbach, 1996)

أما الجدول التالي فهو يوضح أهمية وحدود هذه النماذج :

جدول 3-14 : أهمية وحدود نماذج أجر الكفاءات المقترحة من طرف "V. Marbach"

الكفاءات القابلة للاستعمال		الكفاءات المستعملة			
في وظيفة مستقبلية (كفاءات ممكنة) (نموذج 05)	في مسار مهني (قدرات مؤكدة) (نموذج 04)	في وضعية عمل فردية (نموذج 03)	في وظيفة مرنة (ذات هندسة متغيرة) (نموذج 02)	في منصب العمل (نموذج 01)	
تحفيز الفرد Stimulation	الاعتراف بالفرد من خلال وظيفته التي يشغلها (تأجير الكفاءات المستخدمة وتلك القابلة للاستخدام)	الاعتراف بالخصائص الشخصية Profils لكل فرد	تكريس مبدأ العدالة والتممين الفردي	تتمين فردي والاعتراف بالمبادرات التي في حالة تطور	الأهمية
تحمل المنظمة لمخاطر هذا النموذج	- مشكل قراءة عناصر - تحمل المنظمة لمخاطر هذا النموذج.	مشكل قراءة عناصر الأجر	تشكل الكفاءات متغير ثانوي للقيادة	استنساخ Reproduction خصائص شخصية متطابقة Identiques	الحدود
إدارة مؤهلة ومتابعة تطورات المسارات المهنية الفردية.	منظمة متكيفة : استراتيجية استخدام الكفاءات المصادق عليها	منظمة مؤهلة واستراتيجية استخدام الكفاءات المكتسبة	منظمة مستقرة نسبيا	منظمة مستقرة وإدارة فعالة (حركية مؤهلة)	الشروط

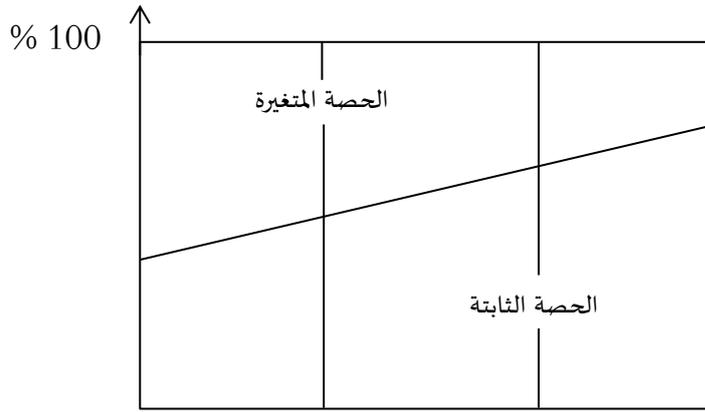
المصدر: (Marbach, 1996)

2.5.5. نظام الأجر المتغير على أساس الكفاءات :

يقترح "البروفيسور ثابتي" نموذج خاص بأجر الكفاءات يأخذ في الاعتبار الواقع العام للمنظمات الجزائرية ويتشكل هيكله من قسمين متميزين : (ثابتي، 2009، ص 451)

- الحصة الثابتة : ترتبط بالمنصب وتشكل الحد الأدنى الذي يتقاضاه الأجير، يتم تحديدها حسب الفئة المهنية للمنصب ونوعية المهام.
- الحصة المتغيرة : تتعلق هذه الحصة بالفرد من حيث كفاءاته ومستويات أدائه، وتختلف نسبتها في الأجر الكلي باختلاف المستويات التدرجية كما يبينه الشكل التالي :

شكل 3-25 : هيكل الأجر المتغير حسب الكفاءات



المصدر: (ثابتي، 2009، ص 452)

ويعتمد تحديد هذه الحصة على عمليتين : تقييم الأداء الفردي والجماعي وكذا تقييم الكفاءات التي يمتلكها الفرد وتلك التي يستغلها أو يمكن استغلالها في المنظمة، إذ يضع الباحث مصفوفة كأداة للتمييز بين أنواع الكفاءات وتثمين مساهماتها في الأداء كما يلي :

شكل 3-26 : مصفوفة تحديد أهمية الكفاءات

كفاءات ثانوية	كفاءات أساسية	
أهمية وسطى مع ميل إلى الأسفل	أهمية قصوى	كفاءات مستعملة
أهمية دنيا	أهمية وسطى مع ميل إلى الأعلى	كفاءات قابلة للاستعمال

المصدر: (ثابتي، 2009، ص 453)

ويترجم ذلك في الأخير إلى صيغة رياضية تسمح بحساب الحصة المتغيرة، هذه الصيغة مصممة بشكل مرن تتيح لكل منظمة تعديل معاملاتها وفق احتياجاتها، خصوصياتها أو ظروفها الخاصة كما يلي : (ثابتي وآخرون، 2017، ص234)

$$P_v = \epsilon \times P_{vmax}$$

$$\epsilon = \sum_{i=1}^n C_i N_i / 50$$

حيث أن : ϵ = نسبة الحصة المتغيرة ، P_{vmax} = الحصة المتغيرة القصوى

P_v = الحصة المتغيرة ، C_i = معامل الكفاءة i ، N_i = عدد الكفاءات i

من جهته أورد الباحث "Alexandre Léné" نموذجين لمؤسستين تعتمدان نظام أجر الكفاءات، نلخصهما فيما يلي : (Léné, 2008)

3.5.5. نموذج مؤسسة ABC Plus لتصنيع القطع التقنية البلاستيكية : تعتمد هذه المنظمة نظام أجر الكفاءات في سياق إعادة تنظيم أنماط العمل والإنتاج بهدف توجيه العاملين نحو تطوير خبراتهم، إذ تقوم هذه المنظمة بتقسيم عاملها إلى ستة (06) تخصصات، تتدرج المناصب في كل تخصص إلى اثني عشر (12) مستوى، وكل منصب يقابله ملف تعريف للمواصفات الشخصية Un profil يحدد الكفاءات المطلوبة فيه.

يتم تقييم الفرد من خلال كفاءاته التقنية وسلوكياته بالنظر إلى ثلاثة أهداف : الأمن، الجودة والتحسين المستمر، إذ تعتمد المنظمة هذا النموذج كونه يسمح بوضع Positionner العاملين في شبكة أجرية قائمة على أساس الكفاءة.

4.5.5. نموذج مؤسسة Mille Envies المتخصصة في التوزيع : تعتمد هذه المنظمة نظام أجر الكفاءات بهدف ضمان مسؤولية Responsabilisation أكبر لمستشاري المبيعات والحد من آثار دوران العمل وكذا ضمان ولاء العاملين.

يقوم هذا النظام على تقسيم المنظمة للكفاءات إلى ست (06) عائلات مع مستويات عالية من التعقيد، كل عامل له عائلة خاصة، غير أنه يمكنه اكتساب كفاءات مكملة خارج عائلته الرئيسية، يضم هذا النظام 50 مقياس كفاءة متميز، والمبدأ فيه أن كل هذه المقاييس لها أجر خاص، لذا على العامل أن يقوم بتوسيع مجال كفاءاته في مشروع مهني فردي لتتوجه المنظمة بذلك نحو تصميم معياري للشغل Une conception modulaire de l'emploi بهدف إلى بلوغ كل فرد الحد الذي يضمن له أقصى اكتساب للكفاءات بما يضمن ذلك زيادة التنوع Un Accroissement de la polyvalence والمرونة La flexibilité.

إضافة إلى عدة منظمات عريقة أخرى بالولايات المتحدة الأمريكية تعتمد هذا النظام منذ مدة لا بأس بها كمؤسسة Monsanto-Benevia المتخصصة في التكنولوجيا الحيوية النباتية التي تم تأسيسها سنة 1901 من طرف "J.F Queens" وكذا شركة Polaroid Corporation المتخصصة في صناعة النظارات الشمسية والعدسات والأجهزة التصويرية المؤسسة سنة 1937 من طرف "E.H Land"، إذ أن كل عضو من فرق العمل له فرصة اكتساب العديد من الكفاءات وتأجيدها علميا في مختلف المجالات كمرقبة الجودة، الصيانة، مرافقة أو تنشيط وإدارة فريق عمل ... الخ. (Tabet Derraz, 2014, p 30)

6.5. إيجابيات وسلبيات اعتماد نظام أجر الكفاءات في المنظمات :

عوض مكافأة مردود العامل، جاء نظام أجر الكفاءات ليطور من اكتساب المهارات المتعلقة بالعمل، حيث يتم تأجير الأفراد وفقا لما لديهم من كفاءات وتنوعها ومدى استعمالها في خدمة المنظمة بدلا من مهامهم، إذ يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا النظام في المنظمات كما يلي : (Tabet Derraz, 2014, p 31)

- التكوين بين الوظائف Inter fonction للعمال : وهذا ما يساعد على تعلم الفرد القيام بمهام الزملاء الآخرين؛

- أن العمال يقومون ببعض الواجبات الخاصة بأنفسهم؛

- مواقف أقل سلبية من طرف العاملين فيما يخص الأجور، كونهم يعرفون ما هو مطلوب منهم من أجل رفع أجورهم، كما بإمكانهم اتخاذ التدابير اللازمة لأجل ذلك.

من جهة أخرى، وكأي نظام له سلبياته، تتلخص سلبيات اعتماد نظام أجر الكفاءات في خطر ارتفاع التكاليف (التكوينات والأجور) والتي يمكن عدم استيعابها بزيادة الإنتاجية، إضافة إلى صعوبة تعيين قيمة مالية صحيحة ودقيقة لكل كفاءة يمتلكها العامل. (Tabet Derraz, 2014, p 31)

7.5. أجر الكفاءة وأجر الأداء :

ليس من الضروري أن تضمن الكفاءة تحقيق الأداء، كما أن الأجر لا يضمن دائما تحقيق النتائج، غير أن هذه الأخيرة يتوجب بعض الشروط لتحقيقها على رأسها الكفاءة التي تلعب دورا رئيسيا في ذلك، لذا يجب أن يتم استكمال أجر الكفاءات بأجر الأداء. إذ أن كل منظمة ترجح الكفاءة لصالح إحدى النظامين (أجر الكفاءات أو أجر الأداء)، فالمنظمة ذات الثقافة التقنية Culture technique تعطي أهمية أكبر للكفاءة، أي المعارف العملية التقنية Le savoir-faire technique مقارنة بالنتائج، أما المنظمة ذات الثقافة التجارية تركز أكثر على النتائج المحققة مهما كانت مستوى الكفاءات المعترف بها، فعلى الرغم من تميز كل منهما عن الآخر إلا أنهما يكملان بعضهما البعض، إذ أن أجر الكفاءات يشجع على اكتساب القدرات اللازمة لتحقيق النتائج في حين أن أجر الأداء يشجع على استعمال الكفاءات المكتسبة من أجل تحقيق النتائج. (Roman, 2016, p37)

يمكن القول إذن بأن كلا النظامين يمثلان مقاربة تكاملية متميزة، فأجر الكفاءات قائم على تأجير مخزون مكتسب Un stock acquis صعب القياس والتقييم، غير أن أجر الأداء له اتجاه معاكس من خلال تأجير تدفق قابل للقياس Un flux mesurable وعشوائي Aléatoire في تحقيقه، فالعلاقة إذن بين الكفاءة والأداء معقدة نوعا ما، إذ أنه وبالرغم من أنهما يكملان بعضهما البعض إلا أن أحسن الكفاءات لا يمكنها ضمان أفضل النتائج ولا تكفي وحدها لبلوغ مستوى الأداء المطلوب. (Roman, 2016, p46)

6. تسيير التوازن (التوفيق) بين الحياة المهنية والشخصية :

إن المورد البشري قبل أن يكون عاملاً يربطه عقد عمل هو إنسان Un être humain، لذا نجد بأن له جانبين، الأول خاص Privé يتعلق بحياة الفرد الشخصية وكل ما هو ثمين Cher عنده، والجانب الثاني عام Publique يجمع بين جميع مجالات حياته في المجتمع بصفة عامة وفي عمله، إلا أن هذا الانقسام Dichotomie يمكن أن يحول الفرد إلى شبه آلة في مكان عمله بعد إنكاره (نسيانه) للخصوصيات الملزمة لكل إنسان (حياته الخاصة)، لذا نجد الفرد في عمله لا يتنازل تماماً عن حياته الخاصة وقد يطلب من رب العمل عدم التدخل وتخطي حدود معينة، من جهة أخرى يحق لرب العمل من خلال توفير قوة عمل الفرد Force de travail du salarié أن يستثمرها بأكثر قدر ممكن من الاكتمال (Lecomte, 2013, p 13). La manière la plus complète qui soit

1.6. مفهوم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية :

يعبر التوازن بين الحياة المهنية والخاصة عن حالة الانسجام Etat d'harmonie بينهما من خلال قدرة الفرد العامل على الالتزام بقيام مختلف أدواره بشكل صحيح داخل العمل وخارجه، تعتمد هذه القدرة بشكل كبير على جدارة (براعة) الفرد في تقليص وقت عمله والتزامه به بشكل صحيح، إذ يعتبر مطلب تحقيق توازن جيد بين الحياتين أحد خصائص الأفراد الشباب La génération Y مقارنة بالأجيال السابقة (Génération X et baby-boom). (Herrbach et autres, 2009, p 91)

كما يعرف بأنه : "الرضا والسير الحسن بين العمل والمنزل مع حد أدنى من صراع الدور، أو هو توازن أو الحفاظ على الشعور العام للتوافق في الحياة" (Clarke, 2000)، ويرى "جرينهوس" أن مفهوم التوازن بين العمل والعائلة يتكون من ثلاثة عناصر وهي : (Greenhaus et al, 2003)

- التوازن الزمني، الذي يكرس فيه قدر متساو من الوقت للعمل والأسرة؛
- توازن المشاركة، حيث يمثل مستوى متساو من المشاركة النفسية في العمل والأسرة؛
- توازن الرضا، حيث يمثل مستوى متساو من الرضا حول أدوار العمل والأسرة.

2.6. أهمية التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية:

إن التوازن بين العمل والحياة الخاصة هو موضوع مهم في كل من الممارسات المهنية والبحوث الأكاديمية، وقد أصبح هذا التوازن موضوع بحث مشترك في مجالات مختلفة مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، الدراسات التنظيمية وخاصة إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر كل من العمل والأسرة عنصرين من العناصر المكونة لهوية الأفراد، حيث ينظر إليهما على أنهما نشاطان يتمتعان بمتطلبات تنافسية منذ وقت طويل، ومن الضروري أن يكون هناك مقدار من العدل بينهما من طرف الفرد (GARNER, MEDA et SENIK, 2005)، وتبين العديد من الأبحاث أن الكثير من الآباء الناشطين مهنيًا يعانون من إجهاد كبير لأنهم لا يستطيعون بسهولة الموازنة بين التزاماتهم الأسرية وبين متطلبات عملهم.

ففي الوقت الحالي لا تزال الالتزامات العائلية تشكل مصدر قلق خارجي للمنظمات بصفة عامة ولإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة، باعتبار الفرد أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبًا على تحقيقه لأهداف المنظمة. (العميان، 2004، ص370)

يمكن تلخيص أهمية الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية بالنسبة لكل من المنظمة والعامل كما يلي:

جدول 3-15 : أهمية الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية

بالنسبة للمنظمة (إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص)	بالنسبة للمورد البشري
- تزيد من الأثر الإيجابي على الربح والنمو والإنتاجية - زيادة التزام الموظفين بعملهم وولائهم لمنظماتهم - قدرة المنظمة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها - سهولة التوظيف وجذب العاملين المؤهلين	- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل - الشعور بالأمان الوظيفي - زيادة كفاءة الاداء العائلي وتحسين التوافق داخل الاسرة - تحسين أداء الفرد

المصدر: (بن عبو، وزارة وبلعربي، 2018) مع بعض التعديل

3.6. الحياة الشخصية للعامل :

إن الفرد العامل له الحق في احترام حياته الشخصية حتى ولو كان ذلك أثناء القيام بعمله وفي مكان العمل، غير أنه من وجهة نظر الكثيرون أن الحق ليس حقا أساسيا Fundamental ومطلقا Absolu، فقد يتعرض هذا الحق لعدة قيود Des restrictions يفرضها صاحب العمل، إذ أن هدف هذا الأخير المتعلق بالربحية Rentabilité وضرورتها من السلامة والأمن Sécurité et de sureté يمكن أن يقيد حق الفرد العامل في حياته الخاصة في مكان ووقت العمل، لذا توجب على إدارة الموارد البشرية –من أجل تجنب أي نزاع- توضيح قواعد اللعبة منذ البداية : (Lecomte, 2013, p 35)

- من ناحية رب العمل، يجب عليه الإشارة للأفراد العاملين إلى كل ما هو مسموح به وكل ما هو غير مسموح به، كذلك إبلاغه بجميع إجراءات الرقابة –إن وجدت- التي يريد استخدامها مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأساليب المستخدمة معقولة Raisonables ومتناسبة Proportionnées مع الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى الإشراك النظامي لممثلي العمال في إجراءات الرقابة.

- أما من ناحية الفرد، عليه بأن يفهم أن رب العمل كذلك له الحق في مراقبته باعتبار أنه مبلّغ سلفا بذلك، وكذا الاقتناع بأنه يشغل هذا المنصب من أجل أداء العمل الذي يخدم المنظمة وأن التفكير في حياته الشخصية يبقى أمرا هامشيا.

4.6. العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية:

تم إجراء العديد من البحوث والدراسات الأكاديمية بهدف تحديد طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وتنوعت تقسيماتها بتنوع ميادين وبيئات هذه الدراسات، إذ نجد نموذج (2002) Guest الذي يقسم هذه العوامل إلى نوعان أساسيان كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول 3-16 : طبيعة، أسباب ونتائج التوازن بين الحياة المهنية والشخصية حسب نموذج "Guest"

المحددات	طبيعة التوازن	النتائج/الأثار
أولاً : العوامل التنظيمية :	المؤشرات الذاتية توازن متساوي - الإفراط في جانب على جانب آخر (التحيز)	الرضا في العمل الرضا في الحياة الصحة النفسية - الرفاهية القلق - الأمراض
ثانياً : العوامل الفردية :	تجاوز أو تداخل العمل مع البيت تجاوز أو تداخل البيت مع العمل	السلوك / الأداء في العمل السلوك / الأداء في البيت
- متطلبات العمل - ثقافة العمل - متطلبات العائلة - ثقافة العائلة	المؤشرات الموضوعية ساعات العمل الأوقات الحرة الأدوار العائلية	تأثير الآخرين على العائلة تأثير الآخرين على العمل
- طبيعة التوجه في العمل - الشخصية - الطاقة الذاتية - التحكم الذاتي - طبيعة التعامل - النوع الاجتماعي - السن - المرحلة الوظيفية وفي الحياة.		

المصدر : (Shah, 2014, p23)

أوضح "Guest" في دراسته أن العديد من العوامل الفردية Individual factors كالنوع الاجتماعي Gender والشخصية وحتى القوانين والأدوار العائلية تلعب دوراً هاماً في قدرة الموظف على ممارسة نشاطات المعادلة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، فيما يرى أيضاً كل من "Lyness & Thompson" أن طبيعة المرأة والرجل تختلف في العمل، حيث أن المرأة لديها العديد من الحدود أكثر من تلك التي يواجهها الرجل أثناء صعود السلم الوظيفي وأن وجود الأطفال في حياة المرأة يزيد من العقبات أمامها في التقدم الوظيفي لصالح الرجل، لذا فإن عملية الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية تختلف من المرأة إلى الرجل (Shah, 2014, p24)، وفي سياق آخر نجد بأن للثقافة أثر كبير ومتزايد باستمرار على الموازنة بين الحياة المهنية والشخصية، إذ يمكن أن تقلل الثقافة من قدرة الفرد على تحقيق هذا التوازن نظراً لتغيرها المتزايد بسبب التوجه نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الألفية الثالثة.

كما يشير "Lewis et al" أن هناك وعاءان شاملان يحيطان بالموازنة بين الحياة المهنية والشخصية ويتحكمان بها، الأول هو التحكم الشخصي بالوقت والمسؤولية الملقاة على الفرد العامل في تحقيق هذا التوازن. أما العامل الثاني يتعلق بخصائص، متطلبات، إجراءات وقواعد العمل، إذ أن هذه الأخيرة تساعد على تحقيق التوازن بين الحياتين كلما كانت مرنة (Guerny, 2010, p29). فيما أوضح "Bruton" بأن العاملين اللذان يؤثران في تحقيق التوازن بين العمل والعائلة هما: (Bruton, 2012, p203)

- التحكم : قدرة الفرد على حسن إدارة وقته للقيام بمهامهم ومسؤولياته سواء في العمل أو العائلة؛
- القدرة : والتي تتحدد بثلاثة أبعاد تتمثل في : الزمالة، الرضا والالتزام.

من جهة أخرى، نجد كل "Shobitha et Sudarsan" يقسمان العوامل المؤثرة إلى أربعة، الأولى عوامل فردية (الشخصية، الرفاهية والذكاء العاطفي)، أما الثانية فهي عوامل تنظيمية (ترتيبات العمل، ممارسات وسياسات توازن الحياة العملية، دعم المنظمة والزملاء، الإجهاد الوظيفي، صراع الدور، غموض الأدوار ... الخ)، وأخرى عوامل اجتماعية (ترتيبات رعاية الطفل، دعم الزوج والأسرة، الدعم الاجتماعي، المتطلبات الشخصية والأسرية، النزاع داخل الأسرة ... الخ) وعوامل أخرى تتمثل في السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة... الخ. (Shobitha et Sudarsan, 2014)

5.6. شروط نجاح عملية التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية :

يتوجب على فريق إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الممارسة ترقية إدارته لهذه الموارد عن طريق القيام بتشخيص وضعية العمل من أجل إيجاد الحلول المفتاحية Solutions-clés لتعزيز العمل وكذا استعادة Redonner الذوق Gout والمعنى الحقيقي Le vrai sens لهذا الأخير من جديد، إضافة إلى خلق الشعور بالانتماء عند الأفراد مع توفير الظروف الملائمة لتحسين نوعية الحياة في العمل يوما بعد يوم Au jour le jour، كذلك فهم توقعات واحتياجات الأفراد وكذا السهر على احترامهم ورفاهيتهم مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل فرد عامل هو فريد من نوعه ويختلف عن الآخرين وبالتالي لا توجد طريقة أو حل وحيد يمكن تطبيقه على الجميع وأن بيئة العمل هي مصدر للثروة بالنسبة للمنظمة بصفة عامة والفرد بصفة خاصة (Dumas, 2009, p17)، لذا يتبين بأن الشيء الأكيد إذا ما أردنا تجديد Renouveau وظيفة الموارد البشرية هو أن يكون شاغل هذه الوظيفة متقدما être aux avant-postes في إعادة الاتصال بين المنظمة وأفرادها من خلال السماح لأي فرد بأن يكون في حياته المهنية تماما كما يكون في حياته الشخصية. (Bouvard, 2015, p 55)

7. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

بعد أن تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال ممارساتها في البيئة الخارجية وكذا الداخلية (العامل)، إذ لم تعد منظمات اليوم قادرة على الاكتفاء بأن تكون مجرد فاعل اقتصادي مولد للثروة فقط *Générateur de richesse* بل تجاوزت ذلك لتصبح فاعلا اجتماعيا ملتزما *Un acteur social engagé* من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية، هذه الأخيرة تركز على ثلاث جوانب أساسية : جانب بيئي، اقتصادي وآخر اجتماعي (Imbs, Ramboarison-Lalao, 2013)، إذ تعبر هذه الممارسة عن توجه أكاديمي حديث يركز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وتصور لارتباط حقيقي بين أدائها الاجتماعي وأدائها الاقتصادي كمبدأ تلتزم به جميع منظمات الألفية الثالثة (Tourabi, 2016)، إذ تكون مسؤولة عن جميع العواقب الاجتماعية *Les conséquences sociales* المترتبة عن أنشطتها وخياراتها الاستراتيجية والتي يمكن أن يكون لها الأثر على أصحاب المصلحة مثل العواقب المترتبة للعمل الليلي على جودة الحياة في العمل للأفراد، حيث تعتبر المنظمة بذلك كالفرد تماما مسؤولة عن عواقب أفعالها *Ses actes* على بيئتها الاجتماعية. (Herrbach et autres, 2009, p 175)

1.7. نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية بدأ منذ سنة 1916 من خلال نشر الاقتصادي الأمريكي " كلارك Clark" للعديد من المقالات بخصوص هذا الموضوع بداية بمقال تحت عنوان : "تغيير قواعد المسؤولية الاقتصادية" الذي يقترح تطبيق الرقابة الاجتماعية على الأعمال (Clark, 1916)، والذي تقرر بعد ذلك جمعها ونشرها في كتاب سنة 1926، وقبل ذلك تبني العديد من المنظمات والدول لجوانب مختلفة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خلال نشاطاتها الاقتصادية في نهاية القرن 19 دون الحديث عن ذلك (Ighilmane, 2014)، ليظهر بعد ذلك الكثير من الجدل بشأن العلاقة بين المنظمات والمجتمع الذي تنشط فيه، ذلك ما أدى الى بوادر ظهور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مرزق ودبون، 2017).

سنة 1932، قام كل من "Berle et Means" بدراسة ميدانية حول القلق بشأن استقلالية مسيري المنظمات اللامحدودة عن المساهمين والمجتمع بشكل عام، لتتطور بعد ذلك أفكار هذه الدراسة من طرف بعض المدافعين عن مسؤولية المنظمات الاجتماعية وكذا منظرين مختصين في المالية المعاصرة *Les théoriciens de la finance* contemporaine (Ighilmane, 2014).

ومع بداية أربعينات القرن الماضي بدأ ظهور الخطاب الاقتصادي القانوني حول مشروعية وضرورة العمل الخيري للمنظمات، ذلك أن القانون حسب (J. Pasquero 2014) كان يلزم المدراء والمسؤولين على تحقيق المصالح الشخصية لمنظمات الأعمال وتعظيم الفوائد للمساهمين والمالكين فقط، أما في خمسينات نفس القرن قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين "ميلتون فريدمان M. Frideman" بتوضيح العلاقة القائمة بين المنظمات والمجتمع في النظام الاقتصادي الحر عن طريق تبيان بأن مسؤولية المنظمة تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القواعد الأساسية للمجتمع كالقوانين، الأعراف والقيم الاجتماعية... الخ (مرزق ودبون، 2017).

ولم يتم توسيع المفهوم بشكل جدي في الو.م.أ إلا بعد الحرب العالمية الثانية من خلال أعمال "فرانك أبرامس Frank Abrams" سنة 1951 الذي نشر مقالا له بمجلة "هارفارد للأعمال" أشار من خلاله إلى أن المسؤولية

هي التزام على الأعمال لتوجيه نشاطات المنظمة نحو بلوغ توازن عملي وعادل بين الجماعات المهمة، مع خلق توازن تعايشي بين حملة الأسهم، العاملين، الزبائن والجمهور. (كشاش، 2018، ص 07)

يعتبر الباحث الأمريكي "هاوارد باون Howard Bowen" بمثابة مهندس وأب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال تقديمه لكتابه المشهور "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال Social responsibilities of the businessman" سنة 1953، حيث افترض طبيعة تطوعية Caractère volontaire لإدماج الأبعاد الاجتماعية الى جانب الاقتصادية في المنظمات الأمريكية انطلاقاً من مبادئ أخلاقية ودينية، وذلك من خلال تقاطع مسارين : الأول متعلق بتوضيح وتحديد المسؤولية في قلب إدارة الأعمال ونظرية المنظمات، أما الثاني فهو بناء أخلاقية اقتصادية بمبادرة من اتحاد الكنائس البروتستانتية الأمريكية FEPA (Lépineux, Rosé, Bonanni et Hudson, 2010, p 55).

وبعد أن مهّد "باون" للعديد من الدراسات الهامة في الستينات والسبعينات، جاءت مساهمة "كيث دافيس Keith Davis" الذي طور فكرة "القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية"، حيث يقوم هذا الأخير على التلويح بالتشريع لإخبار منظمات الأعمال بأن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، وفي حالة عدم تبنيها للمبادرة الطوعية فسيتم فرضها بالقانون، إضافة إلى بروز نظرية أصحاب المصلحة La Stakeholder Theory سنة 1963، والذين امتدوا ليشملوا ليس فقط حملة الأسهم وإنما كل من يتعامل مع المنظمة من عاملين، عملاء ومؤسسات المجتمع... الخ، أما خلال الثمانينيات فازداد عدد التي تهدف الى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية قياس عوائدها من خلال الربط بين الالتزام الاجتماعي والأداء الاقتصادي (مقدم، 2014، ص 69).

سنوات التسعينات تميزت بإزالة الغموض La démystification عن هذا المفهوم خاصة في أوروبا في سياق التنمية المستدامة من خلال إضفاء الطابع المؤسسي للإلزامية إدماج الأبعاد الاجتماعية في المنظمات، حيث تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير نتيجة لزيادة الوعي العام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد سنة 1992، وفي عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجاً يهدف الى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية تحويله الى ممارسات عملية في المنظمات، ليطلق السكرتير العام للأمم المتحدة سنة 2000 مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هذه الأخيرة تدعو المنظمات الى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل حقوق الإنسان وحماية البيئة... الخ (مرزق ودبون، 2017)، لتتشكل بذلك ثنائية Une dualité بين الإلزام والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 3-17 : المقاربات والتصورات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي

البعد	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في أمريكا	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في أوروبا	الأسس النظرية
الظهور	1953	1995	Doh et Guay, 2006
المقاربة	معالجة الآثار	الوقاية من الأخطار	Crépon 2003
طبيعة الممارسة	تطوعية	قانونية	Capron et Quairel – Lanoizelée, 2007
التوجه	أرثوذكسي Orthodoxe	اجتماعي	Ben yedder et al, 2009

Ivanaj et Mc Intyre, 2006	تنمية مستدامة	أخلاقي وديني	الأصل (المصدر)
Bollinger et Hofstede, 1987	مؤسساتي (الدولة)	فردى	المنطق
Godfrey, Hatch, 2007	طبيعتها معيارية Normatif	تعتبر كعقبة أمام الليبرالية الاقتصادية	الانتقاد

المصدر: (Tourabi, 2016)

نتيجة للوقائع التاريخية التي عاشتها منظمات الأعمال في كل من بريطانيا والولايات المتحدة خلال الثلاثينيات من القرن العشرين وزيادة ضغوط النقابات العمالية، تم الإقرار بحقوق العمال واعتبارهم كشريك وطرف ذو مصلحة يجب على المنظمة أن تخلق له القيمة بالموازاة مع حملة الأسهم (كشاط، 2018، ص14)، حيث برزت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطورت بداية من النصف الثاني لنفس القرن بعدة موقفيات ثقافية مختلفة (Tourabi, 2016) وتصبح بذلك أكثر فأكثر نفعية Utilitariste واستراتيجية Stratégique وينفتح المجال في الجانب الأكاديمي والإداري للربط بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي (Ighilmane, 2014).

وكنتيجة لتغير المعطيات السياسية والاقتصادية والخروج من دوامة الحربين العالميتين و الحرب الباردة وما تركته من آثار دمار على الأرض والمجتمعات، وزيادة رهان التنمية المستدامة بسبب استنزاف الموارد الطبيعية والاستغلال غير العقلاني لها اتسعت هوة المسؤولية من مستوى مسؤولية داخلية (العاملين، النقابات... الخ) إلى مستوى مسؤولية خارجية (تجاه البيئة والمجتمع والمنظمات المتعامل معها) لتنتقل الممارسة من البعد الاجتماعي إلى البعد المجتمعي (كشاط، 2018، ص14) وينتج عن ذلك منظمات حديثة Des firmes modernes (المنظمات المسؤولة اجتماعيا ومجتمعيًا) تتميز بظهور مهنة جديدة للمسير (شاغل وظيفة الموارد البشرية بالخصوص) وكذا تصميم حديث لمسؤولية مالكي ومسيري المنظمات تجاه المجتمع (Lépineux et autres, 2010, p 48).

ويمكن أن نلخص تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال الجدول التالي :

جدول 3-18 : مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المرحلة	الفترة الزمنية	الشعار
مرحلة إدارة تعظيم الأرباح	1920-1880	ما هو جيد لي جيد للبلد
مرحلة إدارة الوصاية	أواخر العشرينات الى بداية الستينات	ما هو جيد للمنظمات جيد للبلد
مرحلة إدارة نوعية الحياة	أواخر الستينات الى بداية الألفية الثالثة	ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد

المصدر: (مقدم، 2014، ص69)

2.7. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

إذا ما أردنا حصر عدد التعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فإننا سنجد بأنه تم إحصاء أكثر من 37 تعريف انطلاقاً من أعمال الباحث "هاوارد باون H. Bowen" سنة 1953 الى غاية سنة 2010، فلا يوجد حالياً نموذج أكاديمي مهيمن لمفهوم هذه الممارسة (Tourabi, 2016)، إذ يختلف الباحثين (بيتر دريكر، ميلتون فريدمان، بول سامويلسن، كارول... الخ) وحتى المنظمات والهيئات الدولية (كالمرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

ORSE، المفوضية الأوروبية Commission européenne منظمة الأمم المتحدة...الخ) في وضع تعريف شامل، موحد ومتفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وذلك لاختلاف وجهات النظر وبيئة كل منهم وكذا التباين الزمني بينهم، إلا أن جميع هذه التعاريف تميل إلى التأكيد على مفهوم المسؤولية La responsabilité.

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات RSE حسب (Moulette & Roques, 2014) إلى مقاربتين، الأولى مسؤولية اجتماعية Responsabilité Sociale تركز على المنظمة وممارساتها الإدارية الداخلية، أما الثانية مسؤولية مجتمعية Responsabilité Sociétale تركز على تأثيرات المنظمة على محيطها الخارجي، هاتين المقاربتين يندمجان في إشكالية أكثر شمولية تحت اسم التنمية المستدامة (مشورر، حسيني، 2018)، إذ يعرف "Chamber" المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمات الدائم بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية المستدامة مع تحسين جودة حياة الأفراد وعائلاتهم وكذا المجتمع المحلي (عطيان، الحواجرة وأبو حسين، 2016). كما يمكن تعريفها على أنها : مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع (معراج، 2015).

كما ويتفق (Meier, 2009, p178) مع تعريف المفوضية الأوروبية CE لهذه الممارسة على أنها : التزام طوعي للمنظمات باهتمامات Préoccupations اجتماعية وبيئية في نشاطها الاقتصادي وكذا في مختلف علاقاتها وتفاعلاتها Interactions مع جميع الأطراف الفاعلة (أصحاب المصلحة). (Imbs, Ramboarison-Lalao, 2013) تركز هذه الممارسة على سبعة مبادئ أساسية : المساءلة La redevabilité، الشفافية، السلوك الأخلاقي، الاعتراف بأصحاب المصلحة، احترام مبدأ المساواة، الأخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية للسلوكيات الاجتماعية وأخيرا احترام حقوق الفرد. (Peretti, 2017, p611)

3.7. أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

تنبع أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة المزايا والمكاسب والفوائد المترتبة عن ممارستها بالنسبة للمنظمة والمجتمع وكذا الدولة، غير أنها تخص بالدرجة الأولى المنظمة ذلك أنها تمثل ضرورة استراتيجية بالنسبة لها وليس فقط كممارسة إدارية وتسويقية.

إذ يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعا مهما بالنسبة للمنظمة التي تريد تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا، وذلك من خلال تحملها للأعباء التي تقع عليها تجاه مجتمعها تحقيقا للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دورا استراتيجيا وذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة، ذلك ما يساعد هذه الأخيرة في الحصول على فوائد استراتيجية واقتصادية على المدى القصير والطويل كمنافسة اجتماعية مستقر، تظافر جهود العاملين حول مشاريع المنظمة، تحسين أداء وتنافسية المنظمة وارتفاع مستويات الإنتاجية (العايب، 2012)، إضافة إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، تحسين صورة المنظمة خاصة لدى العمال والعملاء، تحسين نوعية الحياة في العمل وخارجه (Khat et autres, 2017, p244)، كما يرى (Kotler & Nancy, 2011) بأن أهم مزايا هذه الممارسة تكمن في تقوية مكانة العلامة التجارية، زيادة جاذبية المنظمة للمستثمرين خاصة، انخفاض تكاليف التشغيل، تجنب الإجراءات الحكومية المكلفة وأخيرا زيادة الإنتاجية والجودة. (فلاق، حدو، 2016)

كما بينت العديد من الدراسات الأمريكية والأوروبية بأن أهم المكاسب التي تجنيها المنظمة الملتزمة اجتماعيا تتمثل في تعزيز سمعتها وعلامتها التجارية، تنمية رأس مالها المسؤول اجتماعيا (ميزة المساهمة الاجتماعية لاستثماراتها)، تحسين الأداء المالي للمنظمات، تحقيق التقارب بين المنظمة والمجتمع، إدارة المخاطر الاجتماعية والبيئية عن طريق تجنب الوقوع تحت تأثير أنشطتها اللامسؤولة تجاه المجتمع والبيئة، جذب الكفاءات العالية، تحفيزها، تطويرها والحفاظ عليها باعتبار أن سمعتها تؤهلها لذلك (مقدم، 2014، ص 101-107)، إضافة إلى تحسين وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة، تعزيز ولاء العاملين وروحهم المعنوية، تحسين صحتهم وسلامتهم المهنية، خفض نسبة غياب العاملين وتكاليف التوظيف مع القدرة العالية على الاحتفاظ بهم وأخيرا ضمان المنافسة العادلة مع تحسين نزاهة معاملات المنظمة. (بن علي، زرواط ومسعودي، 2018)

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب Brammer & Pavelin (2006) ميزة تنافسية مهمة للمنظمات التي تهدف الى جذب الكفاءات العالية وتحسين إنتاجيتها، إذ أن تعزيز ممارساتها من طرف شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن يحقق لهذه الأخيرة العديد من المكاسب الإيجابية حسب (Zappala 2004) كخفض معدل الغيابات، ضمان صحة نفسية جيدة لفاعلي المنظمة، صنع إرادة قوية عند العاملين من أجل تقديم مجهودات إضافية في العمل، التزام كبير للعاملين، درجة أكبر من الرضا وأخيرا الاحتفاظ المستمر بكفاءات المنظمة. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez et Morin, 2008)

تجدر الإشارة في هذا الصدد بأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يجب أن تكون منطلقاتها بعيدة عن حسابات الربح والخسارة كونها واجب طوعي للمنظمة نحو مجتمعها، إلا أن هذا لا يمنع من الجمع بين الواجب (في جانبه الأخلاقي) وكذا المكاسب الاقتصادية الممكن تحقيقها من هذه الممارسة.

4.7. أهم معايير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

مع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتزامنها مع ثورة الاتصالات والمعلومات تزايد الوعي بالقضايا البيئية وعلاقتها بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية، مما أدى ذلك إلى تطوير أدوات معيارية تعتبر كمرجعيات تشجع المنظمات على تبني هذا المفهوم والحصول على شهادات Certifications، علامات Labels تمنحها منظمات مختلفة كالمنظمة العالمية للتقييس ISO وسلسلة التقييس للمحاسبة الاجتماعية SAI وأخرى تم تطويرها من طرف وكالات التصنيف الاجتماعي Agences de notation sociétale، إذ تقيم هذه الأدوات (الشهادات والعلامات... الخ) المنظمات على أساس معايير ومرجعيات مرتبطة بمختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتعترف بالمجهودات المبذولة من طرف المنظمات المتبينة لمنهج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لتستفيد بذلك من عدة مزايا وتسمح لها بتحقيق أهدافها داخليا وخارجيا كالتقليل من المخاطر، تخفيض التكاليف، الارتقاء بأداء الأفراد والمنظمات، تحسين صورة المنظمة وسمعتها، معنويات عالية للعاملين... الخ، إذ يمكن تقسيم هذه المعايير إلى ثلاث مجموعات كما يلي :

(Lépineux et autres, 2010, p 147-153)

- معايير الإيزو : تشمل معيار ISO 9000 و ISO 14000 المتعلقة بإدارة الجودة والإدارة البيئية، حيث يتم تطبيقها من طرف الآلاف من المنظمات في 175 دولة، وتهدف هذه المعايير إلى قياس أثر نشاطات المنظمة على

البيئة، إضافة إلى معيار ISO 26000 الذي يوضح للمنظمات كيفية دمج معايير المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والأخلاق في العملية الإدارية (Lépineux et autres, 2010, p 149). إذ يهتم هذا المعيار بسبعة مواضيع أساسية: حوكمة المنظمات، حقوق العامل، العلاقات الاجتماعية وظروف العمل، البيئة، الممارسات الجيدة للأعمال، المسائل المتعلقة بالمستهلكين وأخيرا الالتزام الاجتماعي. (Moulette et Roques, 2014, p 71)

- المعيار الأوروبي EMAS : ما يعرف بالنظام المجتمعي للإدارة البيئية والتدقيق، والذي تم إطلاقه سنة 1995 من طرف المفوضية الأوروبية، إذ يسمح لمنظمات القطاع الصناعي بتقييم وتحسين الأداء البيئي، ليتم مراجعة هذا المعيار سنة 2001 في عدة جوانب كمجال التطبيق وإشراك العاملين في تنفيذه ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... الخ

- المعايير الأنغلو سكسونية : تتمثل في معايير المسائلة الاجتماعية كالمعايير الثلاثة AA 1000 التي تم تطويرها من طرف معهد المسائلة الاجتماعية والأخلاقية ISEA سنة 1999 والتي تهتم بمتابعة الأداء وفقا لأبعاد اجتماعية وأخلاقية من خلال التركيز على جودة الحوار مع أصحاب المصلحة، إذ تخص هذه المعايير جميع أنواع المنظمات (Lépineux et autres, 2010, p 152) إضافة إلى معيار SA 8000 الذي تم تطويره سنة 1997 ومراجعته سنة 2001 في مجال ظروف العمل خاصة، إذ يعتبر من أهم المواصفات التي أصدرتها المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وهي تركز على اتفاقات منظمة العمل الدولية ومعايير الإيزو وتتعلق بمجالات مختلفة كمنع تشغيل الأطفال، منع الإكراه على العمل، حقوق العامل، الصحة والسلامة المهنية، حرية النقابات والتفاوض الجماعي، مراقبة التمييز والعقوبات التأديبية، ساعات العمل، الأجور وأنظمة الإدارة... الخ (مقدم، 2014، ص92)، وأخيرا معيار OHSAS 18001 البريطاني والمتعلق بالصحة والسلامة المهنية في أماكن العمل، إذ يعتبر كمرجعية على المستوى العالمي في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية والوقاية من مخاطر وحوادث العمل لحماية العاملين، ليتم مراجعته سنة 2007 من منظور إداري خاص بـ : "الجودة، الأمن والبيئة QSE" ليتوافق بذلك مع معايير الإيزو ISO9001 (الجودة) وISO14001 (البيئة).

يمكن إضافة أيضا معيار AFAQ 1000 NR الذي يهدف إلى تسليط الضوء على ممارسات ونتائج المنظمة فيما يتعلق بنشاطاتها الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية على زبائنها ومورديها، المساهمين ومواردها البشرية (Moulette et Roques, 2014, p 70)، أما فيما يخص العلامات ووكالات التصنيف الاجتماعية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فيمكن تقديمها في الجدول التالي :

جدول 3-19 : المعايير الأخرى للمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات

وكالات التصنيف الاجتماعية	العلامات Labels
KLD Research & Analytics (أمريكا), Innovest Strategic Value Advisers (أمريكا), SAM (سويسرا), EIRIS (المملكة المتحدة), AVANZI (فرنسا), VIGEO (ألمانيا), OEKOM (المتحدة), EthicScan (إيطاليا), PIRC (المملكة المتحدة), Store-Brand (النرويج), TRIODOS (هولندا) etc	NF-Environnement, Ecolabel européen, Haute Qualité Environnementale HQE, Forest Stewardship Council FSC, Marine Stewardship Council MSC, Max Havelaar, Agriculture biologique AB, Finansol, Rainforest Alliance ...etc

المصدر : (Lépineux et autres, 2010, p 152-158)

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنه تم إصدار العديد من المبادرات على المستوى الدولي، الأوروبي وحتى العربي، ولعل من أهم المبادرات الدولية تلك التي تجسدت من طرف منظمة الأمم المتحدة من خلال توجيهها البيئي وتحدي التنمية المستدامة ابتداء من عقد ملتقى الأمم المتحدة للبيئة البشرية CNUEH في جوان 1972 والذي كان موضوعه "الإنسان والبيئة" وتم الخروج منه بالمقولة المعروفة "فكر عالميا وتصرف محليا" إلى غاية المؤتمر الأخير للأمم المتحدة لقادة كبريات المنظمات سنة 2016 الذي أوصى بضرورة الخوض في مقاربات جديدة للخروج بقيم جديدة تتماشى و مبادئ الاستدامة والذي خلص بتحديد أجندة 2030 لأهداف التنمية المستدامة، إضافة إلى مبادرة الإفصاح العالمية GRI التي كانت نتاج تزاوج بين البرنامج البيئي للأمم المتحدة PNUE والتحالف لأجل الاقتصاديات المسؤولة اجتماعيا CERES منذ 1997، وكذا منتدى الاقتصاد العالمي الذي تم عقده سنة 2000 الذي يربط بين الشركات الكبيرة والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية من أجل الوقوف على مدى احترام المبادئ العشرة الخاصة بمجال البيئة، كذلك منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي تعمل على التصريح بالمبادئ و المعايير الطوعية المرتبطة بالسلوك الأخلاقي للمنظمات، وكذا المكتب الدولي للعمل والذي منذ سنة 2000 أصبح يركز على موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بظروف العمل.

أما على المستوى الأوروبي، تم تسجيل العديد من النصوص القانونية العديدة التي أصدرها الاتحاد الأوروبي بخصوص إشكالية المسؤولية الاجتماعية، إلا أن النص الأساسي يتمثل في تحرير الكتيب الأخضر Livret vert سنة 2001 من طرف لجنة الورقة الخضراء بعنوان : Promoting European Framework for CSR. (كشاط، 2018، ص46) وبالموازاة مع مختلف هذه المرجعيات على المستوى العالمي والأوروبي، إلا أن تجربة الدول العربية تبقى جد محدودة في مبادرة التقارير الإسلامية المعتمدة سنة 2015 و مبادرة الملك فيصل للمسؤولية الاجتماعية في قطر، أما على المستوى الوطني فتعتبر التجربة الجزائرية جد متواضعة، إذ تم تفعيل رهان المسؤولية المجتمعية من خلال المعهد الجزائري للتقييس IANOR ومنظمة Algerca التي تقوم بمساعدة المنظمات في المبادرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية. (كشاط، 2018، ص47)

5.7. مجالات (عناصر) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

يختلف الباحثين في تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذا في ترتيبها حسب درجة الأهمية، إذ يعبر كل مجال عن أحد أطراف أو أصحاب المصلحة الذين يتوجب على المنظمة تبني مسؤولية اجتماعية تجاههم، حيث يمكن اعتبار هذه المجالات (أو العناصر) كمؤشرات لدرجة اعتماد وتطبيق المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية. يتفق العديد من الباحثين على أن أهم هذه العناصر هي كالتالي :

جدول 3-20 : مجالات المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمنظمات

صاحب المصلحة	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاهه
المالك، المساهم	تحقيق أكبر ربح ممكن، تعظيم قيمة السهم، التعامل العادل مع المساهمين دون تحيز واشراكهم في القرارات الهامة، حماية أصول المنظمة ورسم صورة محترمة لها ... الخ
العامل	احترام قوانين العمل، اشراك العامل في اتخاذ القرار، أجور مرضية، تكوين مستمر، ظروف عمل مناسبة، مسارات مهنية مرنة، رعاية صحية، خدمات اجتماعية كالنقل ...

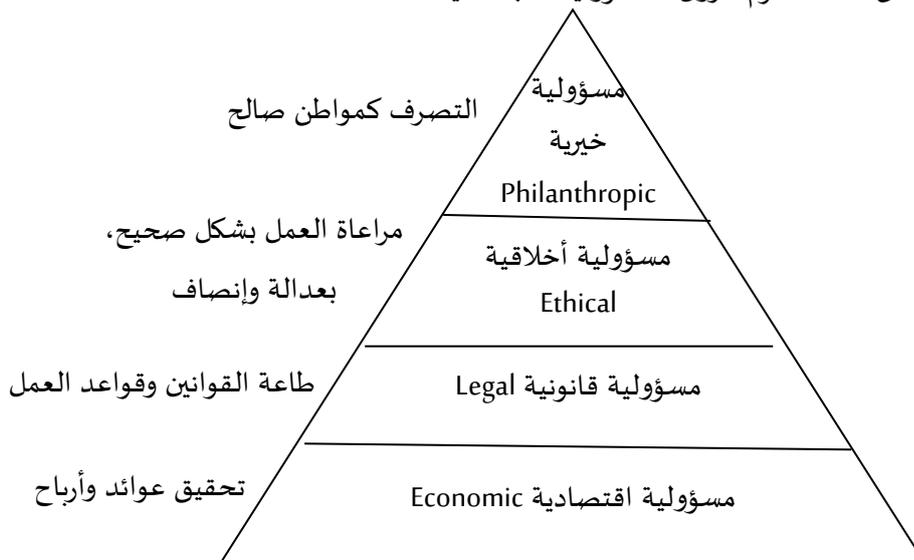
نوعية منتجات آمنة وخدمات جيدة، أسعار مناسبة، إعلانات صادقة... الخ	الزبون
منافسة عادلة ونزهة، معلومات صادقة، جذب عاملي المنافس بوسائل نزهة.. الخ	المنافس
تسديد الالتزامات المالية، الاستمرارية والصدق في التعامل... الخ	المورد (المجهز)
احترام العادات والتقاليد، المساهمة في دعم البنى التحتية، خلق فرص عمل جديدة، توظيف وتقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، رعاية الأعمال الخيرية ودعم الأنشطة الاجتماعية... الخ	المجتمع المحلي
حماية البيئة من أضرار نشاط المنظمة، الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام العقلاني لها كالماء والهواء والتربة... الخ	البيئة
الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية، الوفاء بالالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى، المساهمة في البحث والتطوير... الخ	الحكومة
التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة والإعلام... الخ	جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر : (مرزق ودبون، 2017)، (زرودي، 2017)، (Khat et autres, 2017, p245-246)

6.7. أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مجموعة الأنشطة والالتزامات الطوعية وغير الطوعية التي يمكن أن تفي ببعض احتياجاتها (فوائد اقتصادية... الخ)، فقد سعى العديد من الباحثين الى تحديد أبعادها من وجهات نظر مختلفة مثل "Pride et Ferrell" اللذان قسمها الى : مسؤولية إنسانية، أخلاقية، قانونية واقتصادية (زرودي، 2017)، أما التقسيم الأكثر شيوعا والذي لا يختلف كثيرا عن التقسيم السابق فهو ذلك المقترح من طرف "A. Carroll" في شكل هرمي كما هو موضح فيما يلي :

شكل 3-27 : هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات



المصدر : (Carroll, 2016)

والجدول التالي يوضح العناصر الرئيسية والفرعية التي تدخل ضمن الأبعاد الأربعة سابقة الذكر ابتداءً بالبعد الاقتصادي الذي يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى كما يلي :

جدول 3-21 : عناصر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرق غير مشروعة	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التطور التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التطور التكنولوجي	
- حماية المستهلك من المواد الضارة على اختلاف أنواعها وكذا تلك المزورة والمزيفة - حماية الأطفال صحيا وثقافيا - الالتزام بحقوق المستهلك في المعلومات، وحرية الاختيار والتعويض عن الخدمة	حماية المستهلك	القانوني
- منع تلوث الماء والتربة والهواء وكذا معالجة مخلفات الإنتاج - صيانة الموارد وتطويرها مع التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطرق صحيحة.	حماية البيئة	
- التقليل من إصابات العمل، وكذا تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، إضافة إلى منع التمييز على أساس الجنس والدين، احترام قوانين التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي، العناية بالمرأة وخصوصياتها بالعمل ومنع التحرش الجنسي وأخيرا رؤية واضحة وعناية بعمل ذوي الاحتياجات الخاصة.	حماية العاملين	
- مراعاة حقوق الإنسان وكذا تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والإنتاج والتوزيع	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
- احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية	الأعراف والقيم الاجتماعية	
- المنتجات والخدمات المقدمة : نوعية التغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام... - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع	نوعية الحياة والرفاهية	الخيري

المصدر: (مرزوق ودبون، 2017)

تم الإجماع على خمس استراتيجيات لتبني وقيادة المسؤولية الاجتماعية تختلف المنظمات في اتباع أي منها، وهي تندرج من مستوى العرقلة الى تلك السباقية إذ تعتبر كأعلى مستوى للمواطنة، حيث أن كل منظمة تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية بطريقتها الخاصة كما يلي :

- استراتيجية الممانعة أو العرقلة (عدم التبني) : اهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي دون تبني أي دور اجتماعي في سعيها الى تعظيم العائد الاقتصادي (زرخي، 2017)، حيث تعكس بشكل شبه كلي المتطلبات والأولويات الاقتصادية. (كشاط، 2018، ص48)

- استراتيجية ردة الفعل : تنصب في إطار منظور "فريدمان"، حيث تسعى لخلق القيمة للمساهمين كونها أنشئت لتلبية حاجياتهم الخاصة على الرغم من مطالبة الدولة بخدمة الصالح العام، إذ تسعى المنظمات إلى البحث عن فرص لتقوية أعمالها من خلال تبنيها لموضوع الأخلاقيات لأهداف تسويقية Markéthique بهدف تحسين صورتها وتجميل سمعتها. (كشاط، 2018، ص49)

- الاستراتيجية الدفاعية : قيام المنظمة بدور اجتماعي محدود بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة بهدف حمايتها من الانتقادات. (زرودي، 2017)
- الاستراتيجية التكيفية : تتحمل المنظمة في هذه الاستراتيجية دور اجتماعي أكبر من الاستراتيجيات السابقة، إذ تساهم في الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الاقتصادية، الأخلاقية والقانونية (القيم، الأعراف والسلوكيات) لتتجاوز بذلك المتطلبات القانونية المفروضة في إطار أخلاقي مسؤول. (مرزوق ودبون، 2017)
- الاستراتيجية التطوعية، السباق أو الهجومية : تتبنى المنظمة هنا دور اجتماعي واسع بحيث تأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قراراتها من خلال تلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية لتعزز بذلك سمعتها في السوق (زرودي، 2017) وذلك تحت شعار "الريادة في المبادرات الاجتماعية" لتكون بذلك سباقاً في كل ما يرتبط بممارسة دورها الأخلاقي والمجتمعي ومساهماتها الخيرية في الحياة المجتمعية أين تستوفي كل معايير الأداء المستدام بما في ذلك الأداء الطوعي. (كشاط، 2018، ص49)

7.7. إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

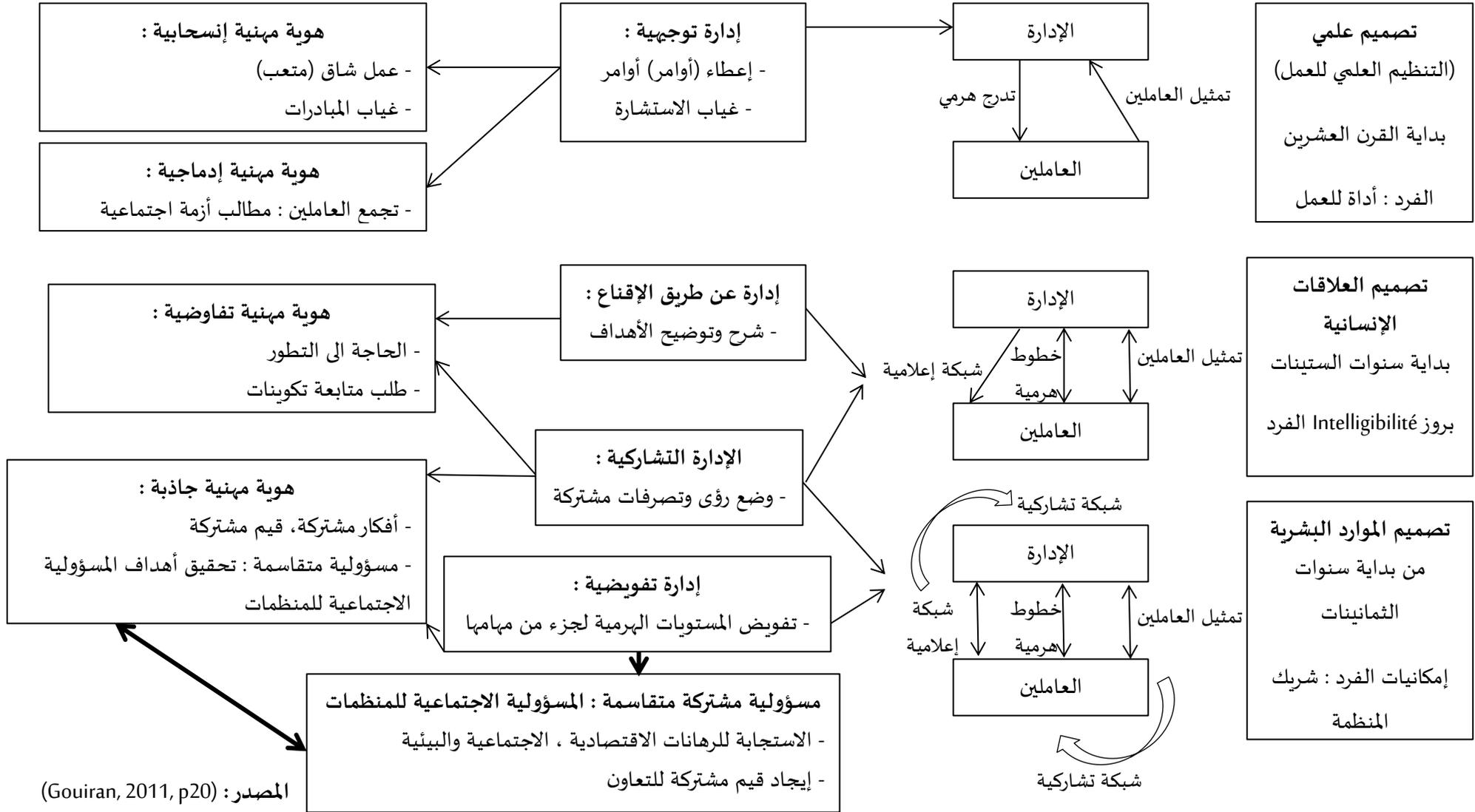
إن العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات La relation GRH-RSE هي حديثة الظهور في مجال البحث، حيث توسع نطاق هذه الوظيفة Le périmètre de la fonction RH مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطوره في الآونة الأخيرة من خلال العديد من الدراسات التي ربطت بين هذه الممارسة ووظيفة الموارد البشرية وكذا تزايد عدد المنظمات التي تتبنى ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً.

1.7.7. بروز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تطور وظيفة الموارد البشرية :

بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سنوات الخمسينات، كان تركيز هذه الممارسة على المجال الخارجي (المستهلك والمجتمع... الخ) أكثر منه داخلي (الموارد البشرية)، إذ لم ترتبط هذه الممارسة بوظيفة الموارد البشرية إلا بعدما تم اعتبار الفرد كمورد حقيقي Véritable ressource ومصدر للثروة وخلق القيمة والربح Source de richesse et de profit، كذلك تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال Les NTIC التي ساعدت على تعزيز التغذية العكسية Le feed-back بين الإدارة ومتعاوني المنظمة وكذا خلق نظام اتصالات فعال داخل المنظمة لتتكون بذلك شبكة تشاركية تؤكد وجود حوار وتماسك اجتماعيين من خلال الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرارات الهامة واشراكهم فيها بل وحتى تقاسم السلطات Partage du pouvoir في إطار الإدارتين التشاركية والتفويضية، حيث أن هاتين الأخيرتين تزيدا من إرادة جميع متعاوني المنظمة على تحمل المسؤولية وتقاسمها والإلتزام المشترك بالتجاوب مع الرهانات الكبيرة للقرن الحادي والعشرون (اقتصادية، اجتماعية وبيئية)، وبالتالي رهانات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ذلك أن تحدي هذه الأخيرة Challenge RSE هو قدرة العاملين على تقاسم السلطات وتطوير الأنماط الإدارية بما يتطلب ذلك تغييرات عميقة في العقلية Les mentalités لتتحقق بذلك أهداف هذه الممارسة في وضع استراتيجيات تنظيمية جديدة بنائة (Gouiran, 2011, p19-22).

والشكل التالي يوضح ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية :

شكل 3-28 : من العلاقات الإنسانية إلى المسؤولية الاجتماعية



رغم الآثار الإيجابية للأداء الاجتماعي على السمعة التنظيمية La réputation organisationnelle، نفسية Le moral، جاذبية العاملين والاحتفاظ بهم، إلا أن دراسة (Beaupré et Alii 2008) أثبتت بأن المجتمعات العلمية والمهنية لم تربط إلى حد الآن بطريقة منهجية De façon systématique بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ووظيفة الموارد البشرية، في حين أن الاتجاهات الحديثة لهذه الأخيرة تحاول الربط بين هاذين الحقلين، ذلك أن العديد من الدراسات الحالية تبحث عن تحديد وتحليل ممارسات المنظمات التي تربط بينهما، حيث قسم كل من Fuentes-Garcia et Alii (2008) هذه الممارسات إلى أربع فئات : الأولى تلك المتعلقة باحترام الحقوق البشرية في العمل، أما الثانية فهي تخص التدابير الرامية إلى تحسين نوعية الحياة في العمل، الاستقرار الوظيفي وكذا التوفيق الجيد بين العمل والحياة الخاصة، الفئة الثالثة تدرس الممارسات الخاصة بالعاملين المتعاقدين، أما الفئة الأخيرة فتتناول الإجراءات التي تسعى إلى التخفيف من الآثار السلبية لإعادة الهيكلة (التغييرات الهيكلية) التي يعاني منها العاملون. ففي هذا السياق يتوجه الباحثون إلى إثراء دراساتهم بما يسمى بـ : "الإدارة المسؤولة للموارد البشرية Gestion responsable des RH" أو "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين La responsabilité social envers les salariés"، هذه الأخيرة تعبر عن مجموعة التدابير المعبرة عن اهتمام المنظمات بتوقعات واحتياجات مواردها البشرية ومختلف الرهانات المتعلقة بهذه الموارد كالأمن والسلامة المهنية، التطوير المهني، التنوع في اليد العاملة... الخ (Grimand, Vandangeon-Derumez, 2010)

سنة 2000، وفي تقرير خاص بالمسؤولية الاجتماعية يرى "F. Ribout" الرئيس المدير العام لمجمع دانون Groupe Danone بأن : "المنظمة المسؤولة اجتماعيا ليست من تهرب من مسؤوليتها الاقتصادية وإنما هي من تضع كل الوسائل الضرورية من أجل ضمان آفاق تطور مهنية لكل عامل داخل المنظمة أو خارجها وكذا التقليل من حدة آثار مختلف التحولات والتي غالبا ما تكون مؤلمة Douleureuse للعامل وعائلته"، إذ يستوجب على هذه المنظمات حسب (Chauveau et Rose 2003) من خلال إدارات مواردها البشرية ضمان قابلية استخدام متعاونها من خلال تكوينهم المستمر، إضافة إلى السهر على تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية وكذا الخاصة، كذلك ضمان تكافؤ الفرص بين العاملين الرجال والعاملات النساء مع احترام التنوع Respecter la diversité في خصائص العاملين. (Imbs, Ramboarison-Lalao, 2013)

2.7.7. آثار ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على سياسات الموارد البشرية :

في إطار تحديد الآثار المحتملة لتبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على سياسات الموارد البشرية، اقترح كل من مارتوري وكروزي (2008) نموذج سمي بـ "مزيج الأفراد Personnel-Mix" يتكون من خمسة عناصر أساسية (السياسة الأجرية والاجتماعية، التقييم الاجتماعي للأجور، الترقية الاجتماعية للعاملين، المناخ والسلوكيات الاجتماعية، الصورة الاجتماعية للمنظمة) يعتبر كأداة للقيادة الاجتماعية، إذ يسمح بتقدير درجة توافق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مسؤولية اجتماعية داخلية)، (Grimand, Vandangeon-Derumez, 2010)، مما يساعد ذلك على تطوير رأس المال البشري في المنظمة على المدى الطويل، والجدول التالي يعتبر كدليل يلخص عناصر هذا النموذج كما يلي :

جدول 3-22 : سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الممكن إشراكها عند الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية حسب مارتوري وكروزي (2007)

السياسة	مستوى الأجور	- تعزيز المساواة الخارجية للأجور
الأجورية والاجتماعية	تركيبية الأجور	- تعزيز المساواة الداخلية للأجور - الاعتراف بالكفاءات المكتسبة
الترقية الاجتماعية للعاملين	طبيعة ونوعية الوظيفة	- إعطاء الأولوية للمرونة الداخلية (الترقية... الخ) على حساب المرونة الخارجية
	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	- التنبؤ بالنتائج الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية - إجراءات إعادة تصنيف العاملين
	التوظيف والإدماج	- وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند عملية التوظيف - إجراءات تهدف الى تشجيع توظيف عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة (الفئات المعاقة)
	تسيير المسارات المهنية	- تطوير قابلية العاملين والترقية الداخلية - إجراءات خاصة بالاحتفاظ بالعاملين كبار السن
	التكوين	- تطوير تثمين مكتسبات الخبرة المهنية - تكوين العاملين في مجال التكنولوجيات الحديثة
	ظروف وتنظيم العمل	- وضع مخطط لتحسين ظروف العمل - بناء منظمات متعلمة - تطوير اختيار الوقت الجزئي من طرف العاملين - تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية
	المناخ والسلوكيات الاجتماعية	المناخ الاجتماعي التغيب دوران العمل
الصورة الاجتماعية للمنظمة	الصورة الداخلية	- إجراء تحقيقات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة - تطوير الشراكة مع هيئات ومراكز التكوين - تطوير برامج تشجيع الالتزامات الخيرية والأعمال التطوعية في المجتمع

المصدر: (Grimand, Vandangeon-Derumez, 2010)

في ظل تطور ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تم إجراء العديد من الدراسات التي ساعدت على بروز مفهوم "الإدارة المسؤولة للموارد البشرية" والتي تحدد كل منها مجموعة من الأنشطة المسؤولة لهذه الإدارة، بحيث يمكن للمنظمات أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من خلال طبيعة ومستوى هذه الأنشطة، ويمكن تلخيص محتوى بعض هذه الدراسات كما يلي :

جدول 3-23 : تحديد الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية

السنة	الباحث	عنوان الدراسة	السياق	أهم الممارسات المسؤولة لإدارة الموارد البشرية
2006	R. Coulon	المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وممارسات إدارة الموارد البشرية	فرنسا	دقة وموثوقية المعلومات، استشارة العاملين، الحوار الاجتماعي، توفير ظروف عمل مناسبة، التوظيف وإدماج الأفراد غير المؤهلين وذوي الاحتياجات الخاصة، التكوين المستمر، الوقاية من حوادث العمل، تقييم الكفاءات والاعتراف بها.
2008	D. Beaupré, J. Cloutier, C. Gendron, A. Jiménez, D. Morin	إدارة الموارد البشرية، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	مقاطعة كيبيك (كندا) وفرنسا	ضمان رفاهية العاملين، تعزيز وتشجيع ممارسات تطوير الكفاءات، ضمان المرونة في العمل، إدارة التغيير والتنوع وتشجع العاملين على التكيف مع مختلف التحولات، إرضاء احتياجات العاملين، احترام الحقوق الأساسية للفرد (السلامة الجسدية والذهنية، التساوي في الحقوق، ظروف عمل مرضية)، تشجيع إنجازات العاملين وكذا الرفع من درجة التزامهم، تعزيز علاقة عمل مستدامة Une relation d'emploi durable، إعادة تنظيم العمل على أساس الاستخدام الأمثل للكفاءات، برامج التوازن بين العمل/العائلة، برامج تساعد على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، تحسين ظروف العمل وتفعيل أنظمة أجور محفزة.
2009	ف. زروخي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية	الجزائر	استقطاب الموارد البشرية (عمليات البحث الصحيحة، صدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة... الخ)، الاختيار والتعيين (موضوعية لجنة الاختيار وعدم الاستهانة بقدرات المترشحين...)، التكوين (توفير فرصة للأفراد من أجل التطور وحل مشاكلهم...)، تنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين، تقييم أداء العاملين (إشراك أكثر من طرف في عملية التقييم، الابتعاد عن التحيز والتقييم العشوائي...)، الأجور ومكافآت العاملين باعتبارها مصدر رفاهية العاملين، الانفصال الوظيفي (منح العامل مستحقات في حال الاستغناء عنه، استخدامه كمستشار، تقديم تسهيلات لتوظيفه في مؤسسات أخرى...)
2010	B. Dubrion	إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	الو.م.أ	مسؤولية الوقاية من حوادث العمل، الترقية، المشاكل المتعلقة بالمرأة والتميز في العمل، تمييز العاملين المهاجرين، النقابات والمفاوضات الجماعية، نظام الحماية الاجتماعية... الخ
2013	P. Imbs, L. Ramboariso n-Lalao	تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا ؟	فرنسا	رفاهية العاملين، التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، مركز رعاية الأطفال خلال العطل، وحضانة للأطفال الصغار مخصصة لأولاد العاملين، توظيف نسبة من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، تطوير العمل النسوي، تهيئة أو تنظيم المناصب aménagements des postes بعد وقوع حوادث عمل أو مشاكل صحية، التأمين الصحي، توزيع ميداليات في المؤسسات التي بلغت 100 سنة، تجنب المنظمة لأي تسريح رغم الأزمة المالية... الخ

<p>التوظيف (عدم التمييز عن طريق توظيف الأفراد المتقدمين في السن، النساء، البطالين لفترة طويلة، مبدأ التساوي في الأجور والأفاق المهنية للفساد، بيئة مناسبة للتعليم والتكوين خاصة بالنسبة للعاملين غير المؤهلين)، الأمن والسلامة المهنية (تطوير ثقافة الوقاية، المتابعة المستمرة للعاملين المتغيين لأسباب صحية أو لتعرضهم لحوادث عمل)، التكيف مع التغيرات (ضمان القدرة على الاندماج المهني، إعادة الهيكلة في إطار اجتماعي مسؤول عن طريق الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات جميع الجهات الفاعلة)، حقوق الفرد (احترام شروط العمل فيما يخص الأجور العادلة، ساعات العمل المناسبة، عدم تشغيل الأطفال... الخ)</p>	<p>البنين</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية : ما هي آفاق العلاقة في المؤسسات</p>	<p>M. Hounton Dognon</p>	<p>2013</p>
<p>ممارسات التضامن الاجتماعي وتقاسم المعلومات، الاعتراف والتأجير على أساس الأداء /الكفاءات، التعاقد مع معاهد ومدارس التعليم، تطوير الكفاءات، مراجعة ساعات العمل خاصة بالنسبة للعاملات الأمهات، العدالة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساواة بين الرجل والمرأة في العمل.. الخ</p>	<p>فرنسا</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>N. Dubric, N. Salmeh Bchara</p>	<p>2014</p>
<p>التقييم والتوظيف، الانضباط وتنظيم العمل، التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، تحسين المناخ الاجتماعي، سياسة تأجيرية عادلة، أخلاقيات الأعمال، المساواة بين الرجل والمرأة (عمل المرأة)، محاربة التمييز خاصة في عملية التوظيف، الترقية... الخ</p>	<p>الكاميرون</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية : علاقة غامضة</p>	<p>J.F Ngok Evina</p>	<p>2014</p>
<p>التوظيف (احترام حقوق الفرد ومبدأ تكافؤ الفرص، الشفافية وعدم التمييز أو الاختيار حسب الأصل، المظهر...)، إدارة الصحة والسلامة المهنية (الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، ضمان درجة عالية من رفاهية العاملين...) إدارة المسارات المهنية وقابلية الاستخدام (مسارات مهنية عادلة، توجيه مهني، سياسة ترقية تتوافق مع تطلعات العاملين وحاجات المنظمة، توازن المسار المهني مع الحياة الخاصة، تجنب معيقات التطور المهني والأسقف الزجاجية (Les plafonds de verre)، التأجير (العدالة الداخلية، الخارجية، الفردية، الجماعية لفرق العمل، العدالة في مسار إدارة الأجور من خلال التحديد العادل للأجر، العدالة القانونية من خلال توافق سياسات الأجور مع النصوص القانونية والتشريعية والاتفاقيات الجماعية الخاصة بالأجر).</p>	<p>الجزائر</p>	<p>ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات</p>	<p>A.M Boukheloua</p>	<p>2018</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Boukheloua 2018)

يمكن كذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تكون مسؤولة اجتماعيا إذا ما توفرت هذه الإدارة على إرادة سياسية Une volonté politique انطلاقا من عادات، قيم ومبادئ لثقافة منظمة قائمة على أساس نمط إداري حريص (يهتم بالأشخاص) Un mode de management bienveillant يتوافق مع مقاربة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إذ يظهر ذلك من خلال الاحترام الصارم لقيم الإدارة المستدامة للموارد البشرية La gestion durable des RH في عدة أمثلة كأسلوب الإدارة غير الرسمية Style de management informel الذي يشجع على الإبداع من خلال الشبكات واستجابة فرق العمل Networking، وكذا الإدارة التشاركية عن طريق تشكيل مجموعات عمل تركز على مبادئ الجودة والأخلاق واحترام البيئة، إضافة إلى التقييم 360° المرتكز على أساس التغذية العكسية، فطور الصباح للمسيرين، التطبيق الصارم للمعايير الاجتماعية الموضوعية من طرف المنظمة الدولية للعمل OIT في المنظمات كالتفاوض والسلامة المهنية (Moulette, Roques, 2014, p 71-72)، وأخيرا مراعاة مبدأ التقسيم الاجتماعي للعمل من خلال الأخذ بالخصوصيات الفيزيولوجية والنفسية والدينية عند القيام بتحليل العمل وتوزيع المهام.

3.7.7. مراحل ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين :

يمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بصفة عامة وإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة تجاه العاملين الى ثلاث مراحل أساسية كالتالي :

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين قبل البدء في العمل بالمنظمة (مرحلة التوظيف) : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية حتى قبل التحاق العامل بالمنظمة وذلك خلال عملية التوظيف بدءا من مرحلة التحضير والاستقطاب الى غاية مرحلة الاستقبال والتعيين، إذ يظهر ذلك في عدة نقاط كالإعلان الصادق عن الوظائف الشاغرة دون أي نوع من التمييز والاعتماد على الأسس القانونية في ذلك، كذلك الموثوقية في عمليات التعيين والاستقطاب، ضمان النزاهة والشفافية في عملية التوظيف وتفادي الأساليب غير الأخلاقية وغير القانونية (الوساطة والمحسوبية)، توفير جو ملائم للمقابلة كحسن الاستقبال واحترام التوقيت، وأخيرا تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتريحين للتوظيف، الحفاظ على سرية معلوماتهم وعدم الاستهانة بقدراتهم. (مقدم، 2014، ص153)

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين أثناء العمل بالمنظمة (بعد التوظيف) : تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل التي تتحمل فيها إدارة الموارد البشرية مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين، إذ يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات أثناء أداء العاملين لمهامهم كالتزامها بتحسين نوعية وظروف العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة على العمل والإبداع، جعل المنظمة مكانا جذابا للعمل عن طريق إعطاء معنى لهذا الأخير، الالتزام بتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت وعدم اقتصرها على الجانب المالي فقط، توفير خدمات النقل والإطعام والإسكان للعاملين إن أمكن والاهتمام بأفراحهم وأحزانهم (كتقديم التهنئة والتعازي في المناسبات)، متابعة أداء العاملين وتحسينه عن طريق التكوين المستمر، توفير كل متطلبات الصحة والسلامة المهنية، ضمان الحق في الترقية والمساواة وتكافؤ الفرص والقضاء على كل أشكال التمييز والتهديد والتحييز... الخ، ضمان الموضوعية في تقييم أدائهم وأخيرا تطوير أساليب وتقنيات العمل بما يتوافق ومتطلبات العصر. (مرزوق ودبون، 2017)

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بعد إنتهاء عقد العمل بالمنظمة : بالرغم من انتهاء عقد العمل الذي يربط العامل بالمنظمة (بأي طريقة كانت سواء بالتقاعد أو انتهاء مدة العقد...الخ) إلا أنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية عدة مسؤوليات تجاه العاملين السابقين كمنحهم مكافآت مقابل خدماتهم السابقة وكذا فرص العودة الى المنظمة من جديد (من خلال عقود عمل محددة المدة أو التوظيف من جديد...الخ)، تقديم لهم جميع المستحقات في حالة الاستغناء عنهم، الاستمرار في تقديم الخدمات الصحية والتأمينات، الاستعانة بهم كمستشارين أو مدربين أو غير ذلك حسب الحاجة، وأخيرا تقديم العون لهم عند الحاجة كتحرير السيرة الذاتية والارشادات وحتى إيجاد لهم فرص عمل بديلة في منظمات أخرى. (Khiat et autres, 2017, p247)

4.7.7. دور شاغلي وظيفة الموارد البشرية في نجاح رهانات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

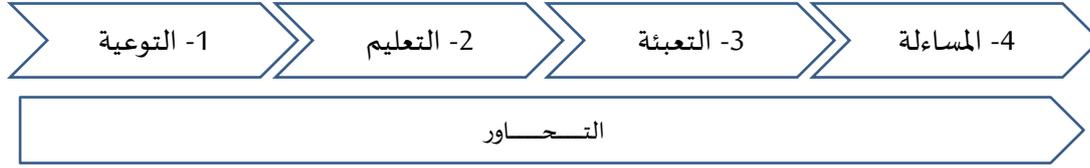
يؤكد العديد من الباحثين في مجال الموارد البشرية على ضرورة إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحليل رهانات إدارة الموارد البشرية من خلال مشاركة شاغلي هذه الإدارة في اتخاذ القرارات وتنفيذ سياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية وخاصة في بعدها الخاص بالعاملين من خلال إعطاء هذه الممارسة لوظيفة الموارد البشرية روح وقلب وكذا التأكد من أن المسؤولية الاجتماعية تتماشى مع الأهداف التنظيمية من أجل الرفع من درجة التزام وثقة العاملين وكذا تحفيزهم وتعزيز مشاركتهم، إذ يتوجب على شاغلي الوظيفة إدماج سياسات المسؤولية الاجتماعية في مسار التحولات التنظيمية مع الاحتياجات الفردية مع ترجمة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في سياسات وممارسات الموارد البشرية، كما يتوجب أن تكون عند هؤلاء الممارسين نظرة اقتصادية قصيرة المدى لقراراتهم التنظيمية من أجل تحقيق أهداف جميع الفاعلين. (Beaupré et autres, 2008)

إن الإدارة المسؤولة للموارد البشرية GRRH يمكن أن تتحقق من خلال إشراك العاملين في مسار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال عدة مؤشرات اجتماعية في أربعة مراحل كما يلي : (Ighilmane, 2014)

- التوعية Sensibiliser : إذ يتم ذلك بتحسيس المتعاونين بأهمية منج المسؤولية الاجتماعية من خلال إعطائهم المعلومات الكافية وكذا إقناعهم بفتح النقاش معهم حول هذا الموضوع؛
- التعليم Educuer : تكوين العاملين وتقديم لهم كل وسائل العمل في إطار نشاطهم؛
- التعبئة Mobiliser : في هذه المرحلة يصبح العاملون فاعلون في عملية المسؤولية الاجتماعية لتعطي هذه العملية قيمتها المضافة من خلال تشجيع مبادرات التعاون والاستفادة من كفاءاتهم، وكذا تنظيم لقاءات تحفز على التحدي وتعزز من تنسيقهم، إضافة إلى تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة وتطبيقها، إشراك المتعاونين في عملية التنمية المستدامة عن طريق تحديد أهداف كمية وأخيرا ترك هامش من الحرية للعامل؛
- المساءلة Rendre des comptes : إذا كان العاملين قد تم إشراكهم في مشروع المسؤولية الاجتماعية، فمن الضروري أن يتم إعلامهم بالأعمال التي تم القيام بها من أجلهم ومن طرفهم وبمساعدهم، وكذا بفضلهم من خلال المتابعة Le suivi بالاعتماد على مؤشرات تقيس مدى تقدم المشروع والإعلام بنتائجه، إضافة إلى تعزيز التقدم بالتناقش حول النجاح المحقق ومكافأة أحسن المبادرات.

تجدر الإشارة إلى أن التحوار Dialoguer ضروري جدا طيلة مسار هذا المشروع باعتبار أن الاتصال مفتاح نجاح أي عملية، والشكل التالي يلخص مسار مشروع إدارة الموارد البشرية الخاص بالمسؤولية الاجتماعية :

شكل 3-29 : دور إدارة الموارد البشرية في إشراك العاملين في مشروع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (Ighilmane, 2014)

يتمثل الدور الرئيسي لشاغل وظيفة الموارد البشرية في إطار نجاح رهانات المسؤولية الاجتماعية في ضمان التماسك الاجتماعي داخل المنظمة وكذا المعالجة الفعالة والنقل الجيد للمعلومات من خلال التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال، تفعيل عملية التغيير والعمل على إنجاحها من خلال إقناع جميع الأطراف الفاعلة بضرورة التناسق، إضافة إلى العمل على حل مشاكل العاملين من أجل القدرة على اتخاذ قرارات مستدامة Des décisions durables، كذلك تطوير مقاربة تسويقية للموارد البشرية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتطوير تلك الموجودة داخل المنظمة، العمل على تشجيع الحوار الاجتماعي وتحسين الاتصال الداخلي بين الإدارة والمتعاونين من خلال لعب دور الوسيط بينهم، نشر قيم المنظمة بين مختلف فئات العاملين، حل النزاع بين الأفراد وفرق العمل، التفاوض مع المسيرين والنقابيين حول مخططات التكوين وأخيرا تنظيم العمل بالتشارك مع جميع أصحاب المصلحة في المنظمة. (Gouiran, 2011, p81-85)

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية في قلب تحولات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكذا التنمية المستدامة، هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها دون الالتزام المستدام لجميع العاملين وتفعيل جميع الآليات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، إذ يعتبر شاغل هذه الوظيفة كفاعل أساسي في إطار تصميم وتنفيذ سياسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات وخاصة في ثلاث مجالات، الأول متعلق بممارسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (نوعية الوظائف المقدمة وتطوير الكفاءات وقابلية استخدام العاملين)، أما الثاني فهو خاص بظروف وتنظيم العمل (نوعية الحياة في العمل، إدارة الصحة والسلامة المهنية، رفاهية العاملين)، وأخيرا مجال سياسات الأجور (العدالة في الأجور والتقسام المسؤول للأرباح)، هذا بالإضافة إلى تشجيع مبادرات العاملين والمسيرين مع تحفيز التصرفات الإيكولوجية التي تساهم في الحفاظ على البيئة Les écogestes، كذلك التفاوض من أجل النقل الجماعي للعاملين Transports collectif et/ou covoiturage، إضافة إلى إدماج المعايير الخضراء Les critères verts المناسبة في عملية تقييم ومكافأة المسؤولين مع التوجه نحو تقليل العمل بالأوراق في مختلف العمليات الخاصة بالموارد البشرية، مراقبة التسيير الاجتماعي عن طريق إدماج جميع أبعاد التنمية المستدامة وذلك باختيار المؤشرات المناسبة، وأخيرا غرس القيم البيئية داخل المنظمة. (Peretti, 2017, p612)

8. إدارة الموارد البشرية الدولية :

إن تدويل المنظمات سواء عن طريق شركات التعاون Les coopérations، الاستحواذ L'acquisitions أو الاندماج Fusions ... أو غير ذلك، أدى إلى توسيع نطاق وظيفة الموارد البشرية إلى حد كبير في إطار منظور دولي متعدد الثقافات Multiculturelle، ليتولد بذلك توجه جديد Une nouvelle discipline تحت اسم : تدويل إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية الدولية La GRH internationales، إذ أن أهم ما يبرز الجانب العملي لهذه الأخيرة هو توظيف عاملين بروفائيل دولي، تطوير الكفاءات من خلال المؤسسات أو الفروع التابعة Les filiales، إدخال وتطوير أدوات إدارية حديثة، نقل أنظمة وممارسات الموارد البشرية بين المؤسسات التابعة ... وغيرها من المهام العملية العديدة والمعقدة التي يتوجب على شاغل هذه الوظيفة بذل مجهود مضاعف من أجل تحقيقها، أما عن الجانب الاستراتيجي لهذا التوجه الحديث فهو يهدف إلى التوفيق بين خلق القيمة في المنظمات متعددة الجنسيات من أجل أن تبقى في نفس مستوى التنافسية والمسؤولية الاجتماعية وذلك بتطوير رأس المال البشري. (Waxin, Barmeyer, 2008, p03)

من هنا تأتي أهمية الاحترافية الدولية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات متعددة الجنسيات من خلال المعرفة الجيدة للجوانب المعقدة لإدارة الموارد البشرية الدولية، فالشخص الذي ينجح في إدارته للموارد البشرية في منظمة داخل بلده الأصلي قد يفشل في إدارته لهذه الموارد المعقدة في منظمة مماثلة لبلد آخر، وذلك بسبب اختلاف الخصائص البيئية، الاجتماعية، السياسية والاقتصادية مع ازدياد المخاطر في البيئة الدولية.

1.8. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية :

يعرفها "Pustay & Griffin" بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في اختيار الكفاءات الفعالة لتحقيق أهداف المنظمات متعددة الجنسيات، هذه الأنشطة تشمل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء العلاقات الاجتماعية... الخ. (عباس، 2008، ص52)

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة السياسات والأدوات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى المساهمة في تحسين أداء المنظمة في سياق تدويلها (Bournois, Defelix et Retour, 2000)، إذ تتميز بتعقدها وكذا ارتباطها بعاملين اثنين، الأول يمثل التعددية الثقافية Le multiculturalisme من خلال وجود أكثر من جنسيتين داخل المنظمة، أما الثاني فهو يعبر عن التشتت الجغرافي La dispersion géographique والذي يصعب من التحكم والتنسيق الجيد بين الممارسات. (Barabel et Meier, 2014, p01)

2.8. تطور إدارة الموارد البشرية الدولية :

في خضم التحولات العديدة التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين بسبب العولمة وتطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال NTIC، تهاوي القيود الجمركية... الخ، توجهت هذه الوظيفة نحو الارتقاء إلى مستوى التدويل والعالمية كمرحلة جديدة تعبر عن التغيير في العلاقات الاقتصادية بين

المنظمات والدول، إذ يمكن تلخيص تطور تدويل وظيفة الموارد البشرية في ثلاث مراحل كما يلي : (Barabel et Meier, 2014, p25-27)

- المرحلة الأولى "حتى سنوات السبعينات" : تميزت هذه المرحلة بقلّة عدد العاملين المغتربين Les salariés expatriés مع إدارتهم حالة بحالة Cas par cas بممارسات غير عقلانية (غير رشيدة) Des pratiques non rationalisées في ظل تطور دولي محدود مع غياب مصلحة للموارد البشرية مختصة في المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية.

- المرحلة الثانية "سنوات الثمانينات" : عرفت هذه المرحلة ارتفاعا في عدد العمال المغتربين مما حتم على إدارات الموارد البشرية إعادة التنظيم من أجل مواجهة هذا التطور، ليظهر بذلك البعد الدولي لتوظيف الموارد البشرية من خلال ما يسمى بمدراء الموارد البشرية لمناطق جغرافية DRHs zones داخل المجمعات متعددة الجنسيات وكذا الممارسات الخاصة بالعمال المغتربين كعقلنة التكاليف... الخ في شكل إجراءات معيارية، وذلك في محاولة منها لمواجهة تحديات العولمة والتموقع تدريجيا في دور الشريك الاستراتيجي من خلال بحثها عن : أي نوع من المسيرين تحتاج هذه الوظيفة من أجل نجاح تدويلها ؟ وكيف يتم إيجادهم و/أو تطويرهم ؟ كيف يتم إدارة الموارد البشرية في دول أخرى لها قوانين خاصة، سوق عمل خاص، شركاء اجتماعيين مختلفين... الخ ؟ كيف يكون أثر المعايير الثقافية لهذه الدول على أساليب عمل هذه الوظيفة ؟ وأخيرا كيف يتم إدارة العمال المغتربين بطريقة فعالة ؟

- المرحلة الثالثة "انطلاقا من 1990 الى غاية الفترة الحالية" : مع زيادة عمليات الاندماج، التعاون، التحالفات والشراكات الدولية... الخ ارتفع عدد العمال المغتربين بشكل قوي ليتشكل بذلك فرق عمل متعددة الثقافات تجمع بين العديد من الجنسيات في مشروع مشترك، ذلك ما حتم على إدارات الموارد البشرية الدولية وضع وتطوير أنظمة معلومات للموارد البشرية SIRH تسهل من التعامل مع هذا التوسع الجغرافي، وكذا تطور هذه الوظيفة من خلال استحداث وظيفة مسير أو مسؤول الحركية الدولية من أجل التعامل مع زيادة تدفق العمال المغتربين وضمان الشفافية والرشادة في إدارتهم، وكذا مصلحة خاصة بالإدارة الدولية للموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، ظهور مناصب لخبراء كالمكلفين بدراسات الأجور، مراقبين للتسيير الاجتماعي... الخ من أجل دراسة الممارسات المحلية ومواءمتها مع المستوى العالمي، وضع سياسات واستراتيجيات جهوية (سياسات أوروبية، آسيوية، أمريكية... الخ) وعالمية لإدارة الموارد البشرية، وأخيرا احترافية إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال خلق مناصب متخصصة كتسيير الأجور المتغيرة والتحكم في الكتلة الأجرية أو مسؤول تسويق الموارد البشرية بهدف تطوير صورة رب العمل... الخ

3.8. مراحل تدويل إدارة الموارد البشرية :

إن بداية إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات لا تكون فقط مع أول أجريتم تحويله الى الخارج أو وجود وحدة إنتاج خارج حدود البلد الأصلي، إذ تأخذ أول أشكالها عندما يقوم العاملون (ليسوا الإطارات فقط) بإدماج واقعا دوليا Une réalité internationale في مختلف نشاطاتهم، حيث أن التطور الكبير أو الصغير لإدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات يكون حسب درجة تدويل هذه الأخيرة Son degré d'internalisation من خلال : حجم الاستثمارات المباشرة، عدد الفروع التابعة لها، حصة العاملين بالخارج، واقع عمليات الشراكة في مشاريع مشتركة مع منظمات من بلدان أخرى... الخ (Bournois, Defelix et Fariborz, 2000)، إذ يقترح كل من (Adlez et Fariborz, 1993) شبكة قراءة جيدة Une bonne grille de lecture تسمح بتصنيف المنظمات الى أربع مجموعات وفقا لأربعة مراحل من التدويل كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول 3-24 : مراحل التدويل حسب (Adlez et Fariborz, 1993)

المراحل	خصائص إدارة الموارد البشرية الدولية
إدارة وطنية Nationale : جميع العاملين من بلد واحد	إدارة وطنية صارمة بمؤشر تدويل Un indice de transnationalité قريب من 0%
إدارة دولية Internationale : مبادلات أولية بين الفروع التابعة	ظهور إدارة المغتربين
إدارة متعددة الجنسيات Multinationale : عدد البلدان يزداد ويتوسع	إدارة للمغتربين وكذا عودة المغتربين (إطارات الفروع التابعة تغذي فرق العمل في المنظمة الأم) ، إرسال إطارات ذوي قدرات عالية الى الفروع التابعة
إدارة عالمية Mondiale : شبكة عالمية	وجود جنسيات عديدة ومتنوعة في مجلس الإدارة، مع الالتزام بالحصول على خبرة دولية كبيرة للوصول الى قمة المنظمة Le sommet de l'organisation.

المصدر : (Friedman, Hart et verrier, 2005, p19)

4.8. أبعاد إدارة الموارد البشرية الدولية :

اقترح (Garett Morgan, 1986) نموذجا لتجسيد Matérialiser إدارة الموارد البشرية الدولية يتكون من شبكة لثلاثة أبعاد يمكن من خلالها تحديد أهم العناصر المكونة لهذه الإدارة، والتي يمكن من خلالها توضيحها أهم الاختلافات بينها وبين إدارة الموارد البشرية المحلية، يمكن تلخيصها كما يلي : (Friedman et autres, 2005, p30; Barabel et Meier, 2014, p36)

- ثلاثة أنواع أو فئات من العاملين : عاملي البلد الأصلي للمقر الرئيسي للمنظمة، العاملين المغتربين Les expatriés في فروع المنظمة، العاملين المحليين الذين لهم جنسية البلد الذي ينشط فيه الفرع التابع للمنظمة.
- ثلاثة أنواع أو فئات من البلدان : البلد المضيف (المستقبل) Le pays d'accueil (موقع فرع المنظمة)، البلد الأصلي le pays d'origine، (موقع المقر الرئيسي للمنظمة)، بلد ثالث (أين لا تكون المنظمة موجودة لكنها توظف عاملين منه)

- ثلاثة أنواع أو فئات من الوظائف (الأدوار) : التوظيف، التأجير Allocation واستخدام الموارد L'utilisation des .resources

كما تم تطوير هذا النموذج فيما بعد من طرف (2014) Barabel et Meier وذلك بإضافة أربعة وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية الدولية كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل 3-30 : نموذج إدارة الموارد البشرية الدولية



المصدر: (Barabel et Meier, 2014, 37)

5.8. أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في السياق الدولي :

يمكن تلخيص الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية كما يلي :

1.5.8. التخطيط في إدارة الموارد البشرية الدولية :

بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالتخطيط في الموارد البشرية بشكل عام، تقوم المنظمات ذات السياق الدولي بالتخطيط للموارد البشرية الدولية من أجل تحليل سوق العمل الخارجي سواء كان ذلك محليا أو دوليا، إذ يعتبر هذا التحليل ضروري من أجل توفير الكفاءات المطلوبة التي تحتاجها المنظمات في إطار أعمالها الدولية، حيث تحتاج إلى النظر في عدة جوانب كتحديد المعايير التي يجب الوفاء بها في كل مستوى من مستويات الإدارة، إضافة إلى عملية تحديد العوامل الحاسمة في الأعمال الدولية، وكذا صياغة الخطوات الواجب اتباعها مع الالتزام بتطوير المسارات الدولية، ربط تخطيط الموارد البشرية بتخطيط الأعمال الاستراتيجية من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة، وأخيرا إعطاء الفرص للعاملين المغتربين من أجل التطوير الذاتي. (Mulang, 2017)

2.5.8. اختيار وتوظيف المغتربين :

بنفس منطلق "العامل/رب العمل"، تهدف المنظمات الدولية إلى التعرف على أولئك الباحثين عن العمل والحائزين على المعارف والميزات والكفاءات المناسبة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها وذلك في أوسع مجال ممكن، حيث يكون لاستراتيجية المنظمة تأثير مباشر على نوع العمال الذين يتم اختيارهم وتوظيفهم لتكون هذه

العملية بذلك أكثر دقة عن ما هو معمول به في الإطار العادي، إذ يمكن لهذه المنظمات تطبيق العديد من النماذج في مجال الاختيار والتوظيف كاختيار مجموعة من العاملين والمسيرين في المنظمة الأم بالبلد الأصلي ليتم وضعها في فروع تابعة للمنظمة في بلدان أخرى مضيئة، أو توظيف عاملين من البلدان التي تعمل فيها فروع المنظمة... الخ أو اختيار الأفراد المطلوبين من دولة ثالثة مختلفة تماما، حيث تم إحصاء سنة 2017 أكثر من 1750 منظمة دولية تعبر عن 20 مليون عامل و175000 ممارس لتوظيف الموارد البشرية تقوم باختيار المغتربين وتوظيفهم في مختلف بلدان العالم. (Mulang, 2017)

يمكن أن يواجه نظام الاختيار عدة صعوبات بخصوص التوظيف في الفروع الأجنبية كالقدرة على التكيف، لذا يشترط توافر العديد من الصفات في العامل المترشح كصغر السن (أقل من 35 سنة) وكذا تحكمه في لغات مختلفة وعلى دراية بثقافات مختلفة... الخ، إضافة إلى صعوبات تتعلق بالعودة إلى المقر الرئيسي بعد إنهاء فترة العمل في الفروع أو الرغبة إلى عودته للعائلة... الخ (جاد الرب، 2009، ص581)، ومن أجل تجنب مشكلة العودة المبكرة للعامل المغترب إلى بلده الأصلي وضمان نجاح عملية الاختيار والتوظيف في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية، يضع Ronen (1989) خمسة معايير فعالة خاصة بعملية الاختيار يمكن من خلالها تحديد مدى ملائمة العامل المغترب مع العمل خارج بلده : العوامل الوظيفية Job factors، أبعاد العلاقات Relational dimensions، الحالة التحفيزية Motivational state، الوضعية العائلية Family situation، المهارات اللغوية Language skills. (Tiwari, 2013).

3.5.8. إدارة المغتربين :

في إطار عولمة الاقتصاد، تعتبر إدارة العلاقات بين المقر الاجتماعي للمنظمة الأم والفروع التابعة لها في الخارج أحد أهم رهانات إدارة الموارد البشرية الدولية وفقا لمبادئ محددة تختلف من منظمة لأخرى حسب خيارات وثقافات كل منها، وخاصة فيما يتعلق بمجالات الإدارة والرقابة والاتصال، إذ يتوجب على هذه المنظمات العمل في إطار أوقات وأماكن مختلفة وخاصة الاستجابة مع بعد تعدد الثقافات لفرق العمل، وأخيرا مواجهة اختلاف توقعات واحتياجات الأسواق المحلية وكذا خصائص المجتمع المحلي. (Friedman et autres, 2005, p19)

ومن أجل مواجهة هذه التحديات، يمكن للمنظمة أن تختار أحد النماذج أو المقاربات الأربعة الخاصة بعلاقتها مع الفروع التابعة لها في الخارج، وذلك بهدف التوفيق بين مصالح وأهداف كل من المنظمة الأم، الفروع التابعة لها وكذا الأسواق العالمية، إذ يمكن وصف هذه المقاربات كما يلي :

- نموذج المركزية الإثنية (العرقية) Ethnocentrique : يرتكز هذا النموذج على الثقافة الأصلية للمنظمة التي لديها السلطة الرئيسية في نشر قيمها لجميع الفروع التابعة للمجمع أين تكون درجة التفويض ضعيفة أو مقيدة، أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي تركز على تعزيز توظيف وتكوين العاملين في المنظمة الأم، إضافة إلى أن الوظائف الأساسية Les postes-clés في البلد الأم أو في فروع المنظمة في البلدان الأخرى هي مخصصة لمسيرين قادمون من مقر المنظمة الأم.

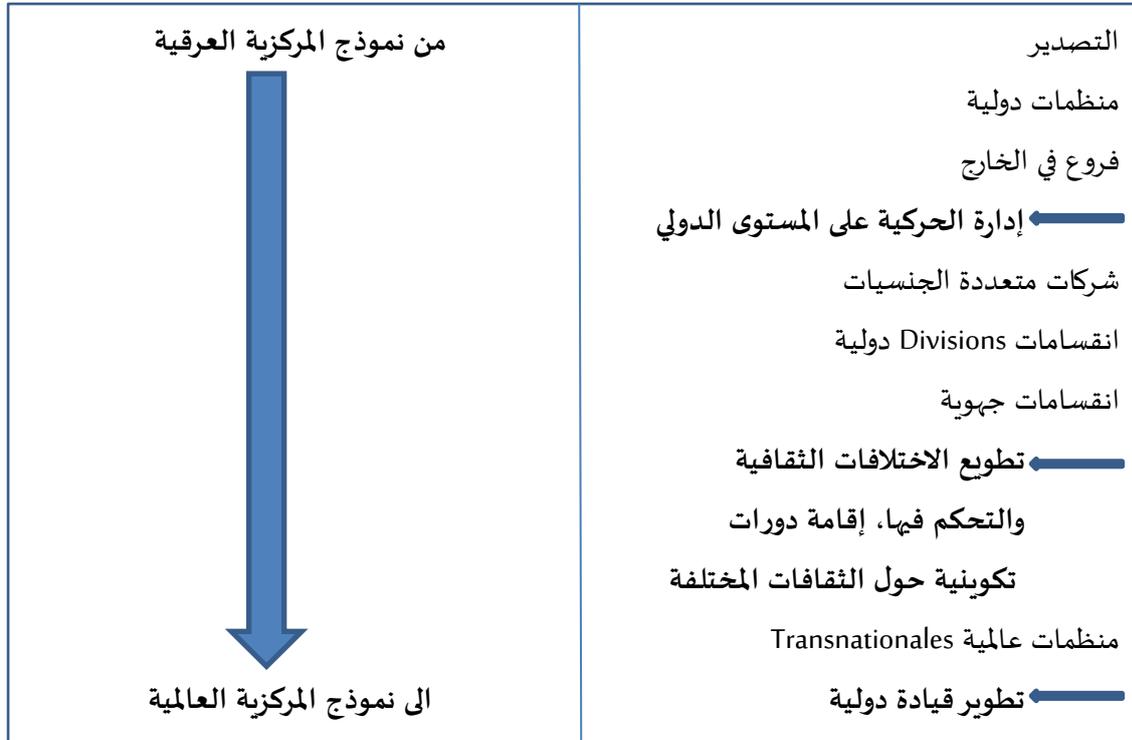
- نموذج المركزية المتعددة (تعدد المراكز) Polycentrique : يفترض هذا النموذج خطوط المبادرات من الفروع التابعة للمنظمة الأم والمتواجدة في الخارج، إذ تتحكم هذه الفروع في التسيير العملياتي وتتدرب على القيادة الثنائية Bi pilotage، كما يتم إعداد القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كي تتناسب (تتوافق) مع ثقافات البلدان المختلفة والتي تم تأسيس الشركات متعددة الجنسيات فيها، إذ ترى المنظمة الأم بأن قيم وممارسات البلد المضيف يصعب فهمها ولا تسمح بالتصرف بفعالية، كما أن المقر الرئيسي للمنظمة ينسق بشكل ضعيف نشاط الفروع التابعة له ويترك لها استقلالية كبيرة مع احتفاظه بالتحكم في التسيير المالي فقط، أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي تقوم على مبدأ مفاده بأن القيم، القواعد والعادات تختلف من بلد لآخر، ما يعني بأن الإطارات المحلية في كل بلد هي المسؤولة على نشاطاتها الخاصة بالتسيير العملياتي (توظيف، تقييم... الخ)، كما أن إدارة الموارد البشرية توظف مترشحين محليين لكل فرع ليشغلوا المناصب المهمة، أما إدارة الموارد البشرية في المقر الرئيسي فهي تحافظ على بعض الجوانب الاستراتيجية للتوظيف فقط كإدارة الأفراد ذوي القدرات العالية وتوظيف الإطارات العليا، إضافة إلى أنه يصعب على الإطارات التي تشغل مناصب مهمة في الفروع الحصول على ترقية إلى المقر الرئيسي للمنظمة الأم.

- نموذج المركزية الجهوية (التمركز الجهوي) Régiocentrique : يتموقع هذا النموذج بين الرؤية العالمية والرؤية المحلية، إذ يمكن أن تكون لعدة بلدان قريبة من بعضها البعض ثقافة مشتركة نوعا ما، حيث تتركز هذه المقاربة على تقسيم العالم إلى كتلتان إقليمية أو جهوية Des blocs régionaux (تكتل أوروبي، تكتل عربي... الخ)، ليتم توحيد بذلك مصالح كل المنظمة الأم والفروع التابعة لها على أساس إقليمي محدود، حيث تشجع إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج على الحركة الجغرافية بين الفروع التي تنتمي لنفس المنطقة (ونادرا ما تكون الحركية خارج هذه الحدود)، إذ يتم إدارة الإطارات على أساس حوض جغرافي أو ثقافي وأحيانا لغوي.

- نموذج المركزية العالمية (التمركز العالمي) Géocentrique : يعمل هذا النموذج على وضع المنظمة في سوق عالمي مع ضمان إدراج جميع فاعلي المجمع (المنظمة الأم والفروع التابعة لها) في عملية صنع القرار وتنفيذه، يتميز هذا النموذج بالرغبة في إدماج العديد من مناطق العالم في نظام عالمي لصنع واتخاذ القرار، يتم بناء هذا النموذج على أساس شبكة من الفروع الدولية ليكون المقر الرئيسي كغيره من الوحدات الأخرى للمنظمة العالمية، إذ يقدم نصائح فقط لهذه الوحدات وينسق الاستراتيجيات لتكون بذلك أهداف المنظمة عالمية وليس محلية، كما تتميز إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج بمنطق التمركز العالمي باعتبار أن ممارساتها في وحدات المنظمة وفروعها تعزز من تبادل المعلومات، الأفكار وإجراءات العمل، كما تشجع على ترقية وتبادل أفضل الموارد البشرية بغض النظر عن بلدهم الأصلي والاختلاف في الجنسيات تصبح أمرا ثانويا غير مهم، إضافة إلى أن إدارات الموارد البشرية المركزية تعمل على تعزيز الحركية والعمل عن طريق الفرق متعددة الثقافات وكذا التنظيم الشبكي، كما أن هذه المقاربة تعتبر بأنه لا يوجد أي بلد يتمتع بأي امتياز بل أفضل الممارسات هي من يتم نشرها وتعميمها داخل الشبكة، كما أن اغتراب العاملين يكون من وإلى المقر الرئيسي للمنظمة الأم وكذا بين فروعها بهدف الجمع بين نقاط القوة والكفاءات الأساسية للمنظمة مع ضمان درجة عالية من الأداء العام.

إذ أن انتقال المنظمة من نموذج نحو تبني نموذج آخر يهدف الخروج إلى العالمية له تأثير كبير على ممارسات، سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية، إذ يبين الشكل التالي أهم رهانات هذه الأخيرة والتي ترافق مراحل تدويل المنظمات في إطار النماذج (المقاربات) سابقة الذكر:

شكل 3-31 : الرهانات الدولية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: (Friedman et autres, 2005, p29)

يمكن أن تواجه المنظمات العديد من العقبات التي تحول دون توجيهها إلى نموذج المركزية العالمية كنقص المعرفة بالأسواق العالمية والمستهلكين الأجانب، نقص الموارد البشرية الدولية، نقص الشركاء الأجانب، نقص المعلومات، عدم التحكم في اللغات الدولية كالإنجليزية والإسبانية والصينية... الخ، عدم الاستقرار الاقتصادي، الاختلافات الثقافية الكبيرة... الخ (عباس، 2008، ص 80)، والجدول التالي يعتبر كملخص مقارنة للنماذج الخاصة بعلاقات المنظمة الأم مع فروعها في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية :

جدول 3-25 : ملخص مقارن للمقاربات الأربعة وفقا لـ (Perlmutter (1979)

أساس المقارنة	نموذج المركزية العرقية Ethnocentrique	نموذج المركزية المتعددة Polycentrique	نموذج المركزية الجهوية Régiocentrique	نموذج المركزية العالمية Géocentrique
تعقيد التنظيم	تعقيد في البلد الأصلي وبساطة في الفروع	اختلاف واستقلالية الهياكل	استقلالية جهوية كبيرة	استقلالية عالمية كبيرة
السلطة واتخاذ القرار	سلطة كبيرة للمقر الرئيسي للمنظمة	سلطة ضعيفة للمقر الرئيسي للمنظمة	سلطة قوية للمقر الجهوي	تعاون المقر الرئيسي مع الفروع التابعة
التقييم والرقابة	تطبيق معايير البلد الأصلي على جميع العاملين، مؤشرات أداء وطنية	مؤشرات محددة محليا	مؤشرات محددة جهويا	مؤشرات محلية وعالمية
نظام العقوبات والمكافآت	محفزات مهمة في المقر الرئيسي وضعيفة في الفروع	تنوع كبير، محفزات مرتفعة أو منخفضة حسب أداء الفرع	محفزات للمساهمة في الأداءات الجهوية	مكافآت موجهة للإطارات المحلية والوطنية من أجل تحقيق النتائج
الاتصال وتدفق المعلومات	عدد كبير من الأوامر والنصائح للفروع التابعة	أهمية قليلة للاتصال بين الفروع وكذا بين المقر الرئيسي والفروع	اتصال ضعيف بين المقر العالمي والفروع لكن مرتفع بين المقرات الجهوية والفروع	تدفق الاتصالات المهمة بين الجميع في العالم وفي جميع الاتجاهات
التحديد الجغرافي	جنسية المالك	جنسية البلد المستقبل (المضيف)	منظمة جهوية	منظمة عالمية حقيقية
كيفية (طريقة) شغل الوظائف	إطارات المنظمة الأم في جميع المناصب الأساسية	إطارات محلية في المناصب الأساسية في بلدانهم	إطارات المنطقة في المناصب الأساسية	لا يوجد هناك مبدأ وإنما التوظيف في المناصب الأساسية يكون على أساس الكفاءات
المزايا	إرساء ثقافة قوية للمنظمة مع نظام وحيد للسلطة، واضح ومحدد	هذا النوع يعزز من المبادرات والتكيف، وجود تحفيز كبير للفروع التابعة للمنظمة، كما أن الصراعات بين الثقافات تبقى محدودة لعدم وجود تفاعلات في المنظمة	تسمح بوجود شركات ذات امتداد خارج الحدود الوطنية con supranationales مع احترام اختلاف الثقافات، كما تسمح للمسؤولين الأكفاء بإدارة الأسواق الكبيرة بأقل درجة من الاتساق في الإجراءات	إمكانية تحديد وجمع نقاط القوة لتحقيق التكامل
العيوب	عدم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المعاونين والزبائن في الفروع التابعة للمنظمة في البلدان الخارجية، وإمكانية نشوء صراعات بين الثقافات مما يتسبب ذلك في وجود مقاومة محلية	تحد من التعاضد (العمل المشترك) synergies، الاستراتيجيات، الأفكار والمعلومات المهمة، عدم خلق ثقافة مشتركة والحفاظ عليها، مما يصعب على العاملين المغتربين من شعورهم بالانتماء الى نفس المجموعة	يرسم هذا النموذج حدود جهوية، مع الاستهانة La sous-estimation من بعض الاختلافات بين البلدان التي قد تؤدي الى أخطاء في التحليل	عدم وجود "يد قوية Une main forte" يمكنها التقليل من صراعات القبول والولاء Les conflits d'acceptation et de loyauté

المصدر : (Friedman et autres, 2005, p28)، (Tiwari, 2013) مع بعض التعديل

أما فيما يخص إدارة عودة المغتربين الى بلدانهم الأصلية Repatriation Management، يمكن أن يواجه هؤلاء المغتربين عند عودتهم لبلدانهم "صدمة ثقافية عكسية Reverse culture shock"، مما قد يؤدي ذلك الى صعوبة تكيفهم وانسجامهم في العمل وكذا العائلة. لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات الدولية تطوير برامج تعديلية خاصة بتنظيم عودة المغتربين الى أوطانهم من خلال تقديم مختلف النصائح والإرشادات الخاصة بتعامل هؤلاء المغتربين مع التغيرات المفاجئة، إذ تعمل إدارات الموارد البشرية في هذا الإطار على اكتساب المعارف والخبرات اللازمة من أجل إعادة إدماج وتوظيف المغتربين في بلدانهم الأصلية دون التأثير على التطور العادي لمساراتهم المهنية بهدف تجنب تعرضهم للركود الوظيفي عند عودتهم. (Tiwari, 2013)

كما قد يواجه العامل المغترب عدة مشاكل عند عودته الى بلده الأصلي للعمل في المقر الرئيسي للمنظمة، كافتقاده للمكانة والسلطات التي كان يتمتع بها في الفروع التي عمل بها، إضافة إلى صعوبة تكيفه في المقر الرئيسي من جديد نظرا لتغير هيكله التنظيمي ونظام العمل فيه، إذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية الدولية اتباع استراتيجيات خاصة للتخفيف من حدة هذه المشاكل كتعريف هؤلاء الأفراد بالنظام الجديد في المقر الرئيسي عند عودتهم وكذا الوضع السائد فيه، مع الحفاظ -إن أمكن- على نفس وظائفهم التي تركوها قبل التنقل الى الفروع الخارجية. (جاد الرب، 2009، ص586)

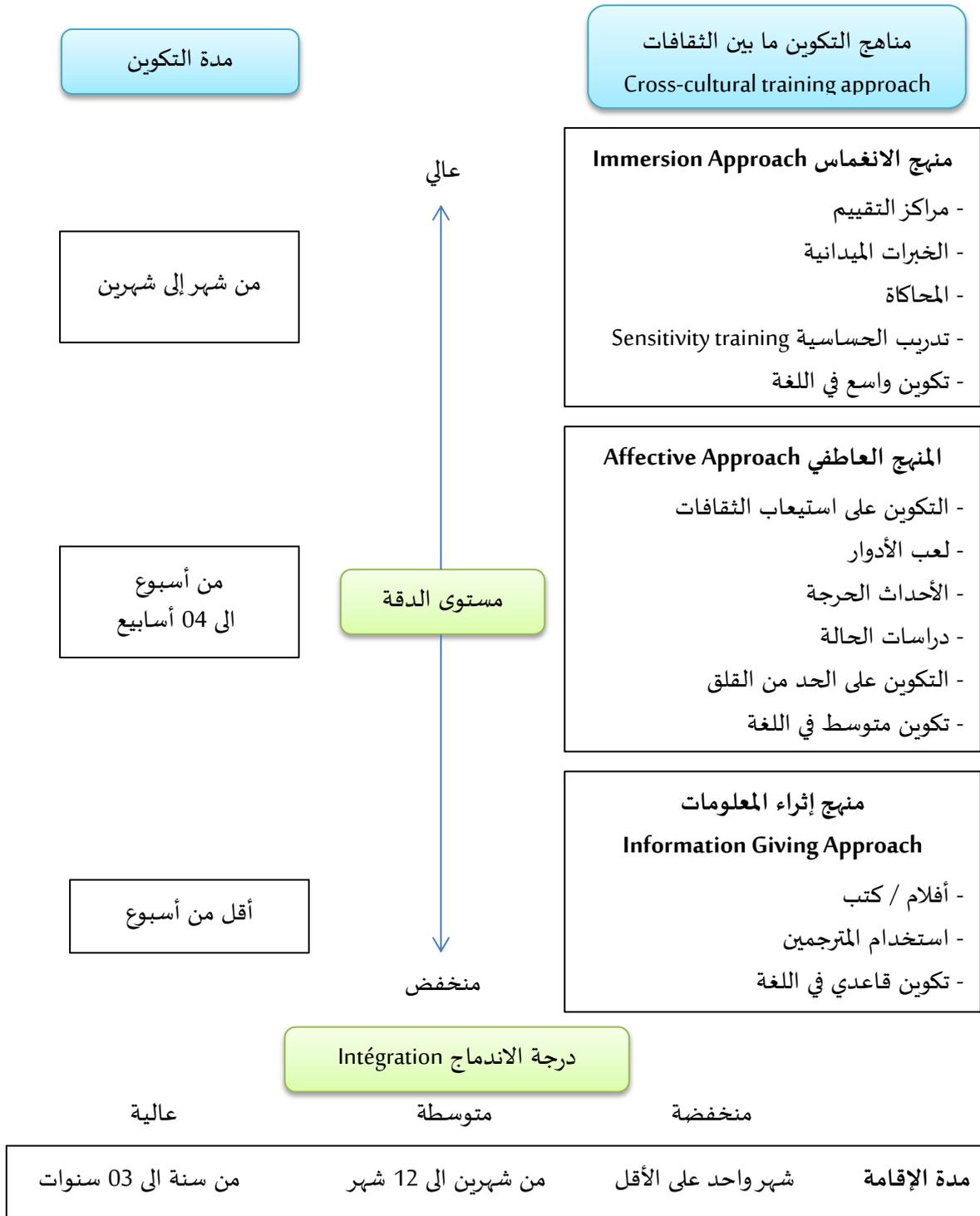
4.5.8. تكوين المغتربين :

يهدف تكوين العاملين المغتربين وتطوير طرق اكتساب الكفاءات والسلوكيات التي تحسن من القدرة على مواجهة تحديات الغد في إطار التغيير السريع لاستراتيجيات المنظمات الدولية، تتوجه إدارة الموارد البشرية الدولية نحو تطوير برامج للتكوين خاصة بالمغتربين تشمل : العلاقات الشخصية، فهم الثقافة المحلية، فهم قيم وسلوك المستهلك في إطار العالمية، نقل مفهوم ثقافة المنظمات وقيمها الى مفهوم تعدد الثقافات، نظم الأعمال، الاستراتيجيات الدولية، التنشئة الاجتماعية... الخ (Mulang, 2017)

وباعتبار أن تكوين المغتربين والعاملين المشاركين في الأعمال الدولية يعد عاملا حاسما في تحديد جودة وأداء الموارد البشرية في إطار الأعمال الدولية يجب أن يتضمن بصفة خاصة ما يلي : (Tiwari, 2013)

- التكوين الثقافي عن طريق فهم ثقافة البلد المضيف؛
 - التكوين اللغوي من أجل ضمان التواصل الجيد في البلد المضيف شفويا وكتابيا... الخ؛
 - التكوين التقني الخاص بالوظيفة من أجل التعامل الجيد مع المتطلبات المحددة للوظيفة.
- إذ يميز (Mendenhall et al (1987) بين ثلاثة أنواع من تكوين المغتربين كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل 3-32 : أنواع تكوين المغتربين وفقا لـ (Mendenhall et al (1987)



المصدر: (Tiwari, 2013)

5.5.8. إدارة المسارات المهنية :

إن إدارة الموارد البشرية الدولية ترتبط بالعديد من المنظمات في العالم على اختلاف أنواعها غير أنها تخصص أكثر تلك التي نشاطاتها متعلقة بقطاع الخدمات Les activités tertiaires. فالمسارات المهنية لم تعد مخصصة فقط

إطارات الإنتاج Les cadres de production في الشركات متعددة الجنسيات، إذ انفتحت على عالم الخدمات Le monde des services، ففيما يخص أجيال القادة والإطارات مثلا نجد بأن المنظمات تشهد حركية عالمية نحو الاعتماد على فئة الشباب Rajeunissement، فلا يمكن تصور بأن هناك بلد ما يشهد مسارات وطنية صارمة، إذ أن أصحاب القدرات العالية Les hauts potentiels يتم تهيئتها من أجل الخروج الى مواجهة وضعيات دولية بأنماط إدارية مختلفة. (Bournois et autres, 2000)

6.5.8. إدارة العلاقات الاجتماعية :

تعتبر إدارة العلاقات الاجتماعية من بين أكثر الجوانب أهمية في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية، إذ يوجد نوعين من الحركات المتزامنة Mouvements simultanés في هذا المجال : (Bournois et autres, 2000)

- أنظمة علاقات اجتماعية متجذرة مع الخصائص الوطنية (المحلية) : إذ أن العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين تتميز بالدور الكبير للمؤسسات الوطنية (التعليمية، السياسية... الخ)، وكذا باختلاف درجة تدخل الدولة، مع التغيير في تجزئة أو تركيز الحركات النقابية، وأخيرا الروابط مع المنظمات السياسية أو الدينية.
- ظهور وقائع إقليمية Des réalités régionales : إذ أن المشاركة المتزايدة لمديري الموارد البشرية في لجان الإدارة العامة تقودهم الى المساهمة ليس فقط في إعداد الاستراتيجية وإنما أيضا في فهمها من قبل العاملين، وبهذا فإن العلاقات الاجتماعية تدمج بشكل متزايد الاتصالات والمناقشة حول المعلومات الاستراتيجية، وكذا التفاوض خاصة في الجوانب القانونية على عدة مستويات (وطنية، جهوية أو دولية)، إضافة إلى أن ثقافة المنظمات يمكن أن تربط بين مستويات مختلفة من التفاوض في المنظمات ذات السياق الدولي.

7.5.8. إدارة الأجور والمكافآت :

تعتبر سياسات الأجور من أهم العناصر التي يتم التركيز عليها في المنظمات الدولية، ذلك أن هذه الأخيرة ترغب في الحصول على أفضل الكفاءات مقابل تخفيض حجم التكاليف الخاصة بالأجور من أجل زيادة الأرباح، إذ يتكون أجر العامل المغترب من أجر أساسي يماثل الأجر الذي يمكن أن يتحصل عليه في بلده أو أكثر لما يتوافق مع الأجور في المقر الرئيسي للمنظمة، إضافة إلى المنافع والمزايا الأخرى كتحمل المنظمة للضرائب بالنيابة عنه، الرعاية الطبية الكاملة، التقاعد والتأمين الاجتماعي، تذاكر سفر مجانية للعودة الى عائلته في العطل... الخ. (جاد الرب، 2009، ص587)

إن إدارة الأجور والكفاءات المتعلقة بالعاملين المغتربين لها دور كبير في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية، إذ تهدف السياسات المتعلقة بالأجور إلى جذب العاملين ذوي الكفاءات في مختلف البلدان، إضافة إلى تسهيل التنقل بين الفروع وذلك من أجل التفوق على المنافسين في مجال نشاطها، ومن أجل تحقيق هذا الغرض هناك مبدئين في تحديد أنظمة الأجور في المنظمات الدولية : (Mulang, 2017)

- أنظمة أجور تتوافق مع أنظمة المنظمة الأم في البلد الأصلي
- أجور موحدة لجميع فروع المنظمة غير أن الجزء المتغير فيها يختلف حسب خصوصيات كل بلد.

8.5.8. إدارة الفرق متعددة الثقافات :

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في سياق تدويل المنظمات هو تعلم الإدارة الدولية Le management international وذلك بتحسين أدائها عن طريق الفرق متعددة الثقافات Les équipes multiculturelles، إذ تتطلب عملية العولمة Le processus de mondialisation تقاسم المعارف، ممارسات العمل والسلوكيات وأكثر من ذلك، باعتبار أن المنظمات الدولية تتبنى نموذج المركزية العالمية Géocentrique وتنشط في إطار شبكة من الفروع التابعة لها، مما يستوجب ذلك على إدارة الموارد البشرية الدولية تكوين فرق عمل متعددة الثقافات ذات أداء عال، ذلك أن التنوع الثقافي La diversité culturelle يضمن نجاح مشاريع التغيير الكبيرة من خلال استعداد العاملين الكبير وقبولهم للتغيير Une grande réceptivité au changement، وكذا زيادة الانفتاح على تحمل المخاطرة La prise de risque، الإبداع والابتكار... الخ، مما يسهل ذلك من التحديد الجيد للكفاءات المطلوبة، هذه الأخيرة تتعلق بتلك الكفاءات العملية القادرة على نشر استراتيجية المنظمة دولياً، تنسيق الإجراءات خارج الحدود الوطنية، لعب دور الوسيط (الإعلامي) Le médiateur، وكذا تلك الكفاءات السلوكية القادرة على معرفة كيفية اكتشاف الاختلافات، التعرف على الصورة أو القالب النمطي Les stéréotypes، تهمين الاختلافات وإدماجها الجيد في استراتيجيات المنظمة، التواصل مع فئات من ثقافات مختلفة، وأخيراً خلق ثقافة مجموعات مبنية على التآزر والتعاون. (Bournois et autres, 2000)

9.5.8. نظام المعلومات الدولي للموارد البشرية :

تعتبر أنظمة معلومات الموارد البشرية جد ضرورية لاتخاذ القرارات وتنسيق الإجراءات، لذا تعمل المنظمات الناضجة Les organisations matures في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية بأنظمة قوية بدلا من أشكال الهياكل الهرمية المتجانسة والمراقبة باستمرار كالشبكات غير الرسمية للاتصال، لغة أو لغات العمل، طرق تحديد الأهداف... الخ، حيث أن تطور أنظمة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة (خاصة البرمجيات المدمجة للتسيير Les ERP) تتيح إمكانية القدرة على دمج البعد الإنساني في المعلومات الاقتصادية على نطاق عالمي واسع وفي الوقت الفعلي، غير أنه يتوجب على مديري الموارد البشرية الدوليين توخي الحذر الشديد ذلك أن أنظمة معلومات الموارد البشرية الدولية لا يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار التعقيد الثقافي La complexité culturelle وكذا مختلف الجوانب النفسية الاجتماعية بالرغم من أنها تساعد هؤلاء المدراء على تحديد مشاريع العمل في هذا الجانب، وتقييم مدى ملائمة بعض القرارات وكذا توقع التغييرات التنظيمية ومن ثم قيادتها. (Bournois et autres, 2000)

6.8. تحديات إدارة الموارد البشرية الدولية :

بعد توقيع العديد من الدول على اتفاقيات اقتصادية وتعاونية مختلفة كالاتفاقية العامة لتحرير التجارة والتعريف الجمركية GATT والتي تم تحويلها فيما بعد إلى منظمة التجارة العالمية WTO وكذا نمو العديد من المنظمات التي تشجع تحرير التجارة كالبنك الدولي للإنشاء والتعمير، صندوق النقد الدولي، إضافة إلى ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية الإقليمية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، السوق الأوروبية المشتركة، اتحاد دول جنوب شرق آسيا Asian، وكذا اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية NAFTA ... الخ أصبحت سمة العمل

بداية من النصف الثاني للقرن الماضي الى غاية بداية القرن الحالي قائمة على أساس المنظمات الدولية التي تنتشر عملياتها في أكثر من دولة، لتواجه بذلك عقبات وتحديات عديدة خلال مراحل تدويلها ويتوجب على إدارات مواردها البشرية بذلك مواجهتها، حيث تتمثل أهم هذه التحديات في اختلاف الثقافات وبيئات العمل التي تعمل فيها، وكذا اختلاف نظم وإجراءات العمل واللوائح والقوانين من دولة لأخرى إضافة إلى مواجهتها لمستويات جودة مختلفة وتكاليف متباينة في الحصول على عناصر الإنتاج وأخيرا اختلاف النظم المحاسبية والضريبية التي تتعامل فيها... الخ، إذ تعتبر هذه الاختلافات كمعوقات تزيد من حجم وأنواع المشاكل في إدارة الموارد البشرية الدولية علاوة على مشاكل إدارة الموارد البشرية المحلية لكل فرع. (جاد الرب، 2009، ص565-566)

هذه التحديات يمكنها أن تؤدي الى تحقيق المنظمة الدولية لأهدافها بصورة مثالية أو قد تؤدي الى معاناتها من مشكلات عديدة، ففي هذا الإطار يتوجب على إدارة الموارد البشرية في بداية مسارها التدويلي اتخاذ أربعة قرارات والإجابة عن سبعة أسئلة أساسية متعلقة بالموارد البشرية الدولية كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول 3-26 : الأسئلة المفتاحية والقرارات الواجب اتخاذها

في إطار إدارة الموارد البشرية الدولية

الأسئلة المفتاحية المتعلقة بالموارد البشرية الدولية وفقا لـ : Brewster, Sparrow et Vernon (2007)	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية الدولية وفقا لـ : Bruscoe & Schuler (2004)
1- هل لدينا استراتيجية كي نصبح منظمة دولية ؟ 2- ما هي أنواع المسيرين الذين نحتاجهم من أجل ضمان نجاح تدويل المنظمة ؟ وكيف نستطيع إيجادهم وتطويرهم ؟ 3- كيف نتحصل على المعلومات اللازمة لمعرفة طريقة عمل إدارة الموارد البشرية في البلدان الأخرى : القوانين الاجتماعية، النقابات، سوق العمل... الخ 4- كيف سيكون أثر خصائص الثقافة المحلية للبلد المضيف على طريقة العمل المتعلقة بسياق البلد الأصلي ؟ وهل هذه الطرق قابلة للتطبيق في جميع البلدان ؟ 5- كيف سنختار عمالي فروع المنظمة ؟ هل سنبعث عاملين من المقر الرئيسي للاغتراب في الفروع أو سنقوم بتوظيف يد عاملة محلية لكل فرع ؟ 6- كيف سنقوم بإدارة الحركية الدولية إذا ما واجهت المنظمة عودة المغتربين من فروع المنظمة ؟ 7- كيف سنقوم بإدارة المعارف، الكفاءات والمعلومات في سياق تباعد المسافات الجغرافية والثقافية بين مختلف مواقع فروعنا في مختلف البلدان ؟	1- أي البلدان (فيما يتعلق بخصوصيات اليد العاملة المحلية كمستوى الكفاءات وتكلفتها وإمكانية توفرها وكذا البيئة الاجتماعية والاقتصادية) تعتبر الأكثر ملائمة لتنفيذ مشاريعنا الدولية ؟ 2- ما هو أعداد ونسبة العاملين المغتربين الواجب الوصول إليها لإدارة المواقع الدولية للمنظمة (فروعها الدولية) ؟ (تقدير الإيجابيات والسلبيات) 3- أين وكيف يجب توظيف هؤلاء العاملين المغتربين وكيف ستكون أجورهم من أجل تحسين أدائهم ؟ 4- هل ستكون سياسات وممارسات الموارد البشرية موحدة Uniformes في جميع البلدان أو ستكون خصوصية Spécifiques حسب خصائص كل بلد، أم أنها ستكون مقررة Décidées حسب كل حالة في المقر الرئيسي للمنظمة أو في مختلف أقسام الفروع التابعة لها (درجة الحرية في المبادرة على مستوى الفروع خارج بلد المقر الرئيسي للمنظمة) ؟

المصدر : (Barabel et Meier, 2014, p38)

خاتمة الفصل :

نظرا للأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها إدارة الموارد البشرية في منظمات الألفية الثالثة، وضع هذا الفصل أبرز الممارسات، المناهج والتقنيات المبتكرة حديثا في مجال الموارد البشرية والتي نتجت بفضل عدة عوامل (العولمة الاقتصادية، تسارع وتيرة التطور التكنولوجي... الخ)، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية هذه الممارسات والاتجاهات الحديثة كفلسفة جديدة تركز على مفاهيم الكفاءات والمعارف كمقومات استراتيجية لضمان نجاح المنظمات وبقائها في خط المنافسة الشرسة.

الفصل الرابع

تصميم ومنهجية الدراسة

مقدمة الفصل :

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها، تم اختيار عينة مكونة من 20 فاعل، تجمع هذه العينة بين ثلثة من الأساتذة الباحثين الجزائريين ذوي الخبرة الأكاديمية الكبيرة في مجال الموارد البشرية وممارسين لوظيفة إدارة الموارد البشرية في أبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا بهدف دراسة وضعية هذه الوظيفة في الجزائر، تطورها ومن ثم محاولة استشرافها بناء على توجهات مختلف الفاعلين.

وعليه يحاول هذا الفصل التطرق أولا إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية في الجزائر وذلك من أجل أخذ فكرة عن التغييرات والتصحيحات التي عرفت هذه الوظيفة منذ استقلال الجزائر إلى غاية بداية الألفية الثالثة، ومن ثم شرح الإطار المنهجي للدراسة وتحديد مجالها التطبيقي من خلال العديد من النقاط، ابتداء بتقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مروراً بشرح المنهجية المتبعة، ثم التطرق إلى عينة الدراسة، فرضيات الدراسة، طرق جمع البيانات، دقة وثبات أداة القياس، أساليب تحليل البيانات وأخيرا الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

1. مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر:

من منطلق أن أي تحول اقتصادي بشكل عام يمر بالدرجة الأولى ووظيفة الموارد البشرية (التغير في سياساتها، ممارساتها وتوجهاتها ... الخ) في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، يرى محمد مزيان (مستشار ونائب رئيس الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية) بأن وظيفة الموارد البشرية في الجزائر قد رافقت كل مراحل التطور الاقتصادي، السياسي والاجتماعي منذ سنوات الستينات، حيث تأثرت هذه الوظيفة بسياسات الدولة في هاته المجالات خاصة من العمل المعياري للحكومة L'œuvre normative de l'Etat فيما يتعلق بقانون العمل (Meziane, 2005).

يوجد عدة تقسيمات لمراحل تطور اقتصاد الجزائر، فمنهم من يقسمه الى مراحل كبيرة مثل كتاب "البروفيسور تمار حميد" المعنون « L'économie de l'Algérie » والذي ركز على تحليل تطور الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2014 (المرحلة الأولى : ما بعد الاستقلال – 1986، المرحلة الثانية : 1986 - 1999. المرحلة الثالثة : من 1999- 2014)، فيما يقسمه البعض الآخر الى خمس فترات صغيرة، إذ ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تتبع مختلف المحطات التي مر بها الاقتصاد الجزائري إلى خمس مراحل أساسية وذلك استنادا إلى العديد من الباحثين (Meziane (2005)، Kerzabi, Brikci ، Dali (2005) Hachim (2016) ورقام (2014) كما يلي :

1.1. المرحلة الأولى : سنوات الستينات

في ظل انشغال الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها وتركيزها على الجانب السياسي من أجل الحفاظ على وجودها بعد الاستقلال، توجه العمال على شكل خلايا ومجموعات الى المصانع والمؤسسات المهمة من أجل تسييرها عن طريق نموذج التسيير الذاتي، ذلك ما دفع السلطة الى تقنين هذا الأخير بمرسوم 22 مارس 1963، لما قبله من ترحيب كبير باعتباره يجعل العامل مالكا ومسيرا في آن واحد (رقام، 2014، ص172)، إذ تميزت هذه الفترة بضعف القطاع الصناعي وارتفاع كل من معدلات البطالة وكذا نسبة الأمية مع ضعف القطاع الخاص (رقام، 2009) خاصة بعد رحيل عدد كبير من الكفاءات الفرنسية (مسيرين وتقنيين) مما تسبب ذلك في خسارة المؤسسات لجزء كبير من معارفها العملية Savoir faire لتواجه بذلك مشاكل وصعوبات عديدة عجلت بفشل تجربتها (Meziane, 2005)

وظيفة الموارد البشرية أثناء هذه الفترة سيطر عليها البعد الوطني والحماسي، إذ يرى (A. Dali (2005) بأن هدفها الأساسي كان توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة، الحفاظ على السير الحسن وبالخصوص جهاز التكوين، غياب شبه تام للإضرابات إضافة إلى بلوغ التحفيز أقصاه وذلك باعتباره يلبس ثوب الوطنية L'habit du patriotisme. (Baayoud et al, 2005, p14)

2.1. المرحلة الثانية : سنوات السبعينات

بعد عمليات التأميم التي عرفتها المؤسسات المسيرة ذاتيا وتحويلها الى شركات وطنية ملك للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان يتم تعيينهم بمقتضى مرسوم رئاسي، دخلت المؤسسات الجزائرية مرحلة التسيير الاشتراكي وتزايد عددها وكذا عدد العاملين بها، إذ عرف هذا التحول مقاومة عنيفة من قبل نقابات العمال بسبب عدة مشاكل كالبيروقراطية وتدهور ظروف العمل مما عجل ذلك بصدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عن طريق عودة العاملين للمشاركة في التسيير. (رقام، 2014، ص174)

تم التركيز في هذه الفترة (ما بين 1971 و 1980) على بناء الاقتصاد من خلال إنشاء شركات وطنية كبرى التي كان لها استثمارات ضخمة، وكنتيجة لذلك أسندت لهذه الشركات وظائف عديدة (حتى في غير اختصاصها)، فهي : تنتج، توظف، توزع الدخل، تعالج، تبني روض الأطفال والسكنات... الخ، ما نتج عن ذلك انخفاض كبير في نسبة البطالة ونقص كبير في الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في نفس الوقت، مما أدى ذلك الى فتح أبواب التكوين في العديد من التخصصات الاقتصادية (بالخصوص في مجال التسيير) كفتح وزارة الطاقة لمعاهد خاصة بالتكوين تابعة لسوناطراك، وكذا تنظيم برامج تكوينية خارج الوقت (Meziane, 2005) مع استيراد للعمالة الأجنبية من أجل سد الشغور في المناصب والاستفادة من خبراتها في إطار التعاون مع العديد من الدول (فرنسا، بلغاريا، الاتحاد السوفياتي، يوغوسلافيا، مصر، فلسطين وسوريا) ومحاولة تكوين طبقة عمالية جزائرية L'algerianisation في الميدان الصناعي قدرت نسبتها 58% عام 1978 من إطارات المؤسسة، وهذا ما جسد واقع تسيير الموارد البشرية التي حاولت تغطية عجز في الإطارات القادرة على التسيير وتنفيذ خطة التنمية (بطاط، رتيحي، 2017)

وظيفة الموارد البشرية -رغم غيابها النسبي- أثناء هذه الفترة تميزت بارتفاع في الأجور في جميع مستويات العاملين (مستوى الأجور في القطاع الخاص أقل ارتفاعا نوعا ما من تلك الموجودة في القطاع العمومي)، علاقات عمل غير مستقرة خاصة في القطاع العمومي إذ يبين الجدول التالي تطور نزاعات العمل في القطاع العمومي كما يلي :

جدول 1-4 : تطور نزاعات العمل في القطاع العمومي الجزائري في نهاية السبعينات

السنة	التوقف عن العمل	وضعيات التذمر في العمل	مجموع نزاعات العمل
1977	189	344	533
1978	88	107	192
1979	260	364	624
1980	420	395	815

المصدر : (Kerzabi, Hachim, 2016)

تميزت أيضا وظيفة الموارد البشرية في هذه الفترة بدرجة التزام عالية سواء لدى العمال أو الإطارات، إضافة إلى بداية الاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد -حسب (A. Dali (2005)- نتيجة التخطيط لمشروعات مستقبلية جديدة وكذا تكوين أولئك القادمون من الأرياف لتبدأ بذلك أولى خطوات عصبة تسيير الموارد البشرية في الجزائر (Baayoud et al, 2005, p15) ، غير أن الطابع العام لهذه الوظيفة كان اجتماعي بحت *Une fonction sociale complète*، ذلك أنها تحتوي على أبعاد مهنية (توظيف، أجور، ترقية، مشاركة) وأخرى اجتماعية (سكن، نقل، طب وعطل... الخ) (Meziane, 2005)، لتهيمن الجوانب الاجتماعية بذلك على حساب الربحية المالية وكأنها ليست إدارة للموارد البشرية وإنما ما يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ولكن على نطاق واسع. (Kerzabi, Brikci, 2016)

3.1. المرحلة الثالثة : سنوات الثمانينيات

بعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الجزائرية، دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية من أجل إرساء سياسة جديدة وطموحة تهدف إلى إعادة تنظيم هذه المؤسسات انطلاقا من اعتبار الموارد البشرية عماد العملية التنموية في إطار تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها المؤسسات بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية، لكن الواقع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي، في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء متابعة العمال المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة أو إجراءات بطرق غير شفافة وواضحة، ذلك أن الاهتمام بالعنصر البشري كان منصبا على الكم على حساب النوعية، إذ يلاحظ أن المخطط الخماسي 1984-1980 قد تميز بسوء توزيع الاحتياجات في مجال التكوين بين مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث لوحظ زيادة 11000 إطار غير تقني عن الاحتياجات الفعلية على حساب القطاع التقني الذي سجل عجزا قدر بـ 9300 إطار تقني. (بطاط، رتيبي، 2017)

في إطار سعي الدولة لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم المرور من 60 مؤسسة وطنية لها كيان كبير الى 600 مؤسسة صغرى كنتيجة للانقسام من أجل القدرة على السيطرة عليها (Baayoud et al, 2005, p15)، تعتبر بذلك هذه المرحلة كفترة للبحث والانشغال بتحقيق المردود الاقتصادي، إذ تسمى بمرحلة الفعالية والعقلنة حسب ساهل سيدي السعيد (1995) نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية أن ذاك وتركيزها على العقلانية الاقتصادية بسبب التراجع في الأداء الاقتصادي، أما عن وظيفة الموارد البشرية فبعد أن ابتعدت في سنوات السبعينات عن دورها الحقيقي والأصلي وهو "المسير" اتجهت نحو الاستقلالية وممارسة هذا الدور في نهاية السبعينات عن طريق بداية الاهتمام بتكوين كفاءات في تسيير الموارد البشرية (رقام، 2014، ص175)، إلا أن صدور القانون العام للعامل SGT منعها من ذلك من خلال فرضه كإطار قانوني تسيير على أساسه الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بسبب توقيف المبادرات التي كانت في الفترة السابقة، فبالرغم من أنه ساعد على توضيح العديد من الجوانب الخاصة بهذه الوظيفة إلا أنه جمد الكثير منها مما أدى ذلك الى انحراف مهام شاغلي الوظيفة عن مسارها الطبيعي (منطق التسيير) ليتمثل دورهم فقط كحزام (وسيلة) لنقل المعلومات *une courroie de transmission* بين الإدارة المركزية ومجموع العمال، إذ يعتمد هذا القانون على مبدئين أساسيين : "تساوي في العمل تساوي في الأجر، كل حسب قدراته" وجاء في نصوصه العديد من الأدوات والتقنيات من خلال تحديده لأجر كل

وظيفة وكذا نظام التعويضات، نظام الحماية الاجتماعية، نظام التكوين، طرق وإجراءات التوظيف، طريقة عمل لجان التأديب ... الخ. (Baayoud et al, 2005, p16)

وظيفة الموارد البشرية في هذه الفترة تميزت - حسب M. Hadj - بانخفاض في هامش حريتها داخل المؤسسات وتضييق أكثر في ممارساتها لأنشطتها بسبب القانون العام للعامل SGT الذي فرض عليها السهر من أجل تطبيقه بدقة *Scrupuleusement*. هذا القانون - وفقا لمصمموه *Selon ses concepteurs* - جاء بهدف حل مشاكل تنفيذ العمل وإعادة قيمته، لكن للأسف زاد من تثبيت *La désincitation* العمل (اللامبالاة) وجعل تنظيمه أكثر ضعفا عوضا من تايلورية تنظيمه *Tayloriser l'organisation* (الاعتماد على منطق منصب العمل وتقاسم المهام)، وذلك ما جعل وظيفة الموارد البشرية أكثر انغلاقا *Foncièrement enfermée* داخل منطق وسائلي *Une logique instrumentale* (مثلها مثل المؤسسة ككل) لتصبح بذلك وظيفة هامشية *à la périphérie* وأقل أهمية. (Baayoud et al, 2005, p49)

4.1. المرحلة الرابعة : نهاية الثمانينات وسنوات التسعينات

في خضم ما سبق، باتت استقلالية المؤسسات الجزائرية عن الحكومة حتمية من أجل إعطائها دفع جديد، إذ ومنذ بداية سنة 1987 قررت الحكومة إعطاء استقلالية وحرية أكبر للمؤسسات لئتم وضع نهاية لتقييد القانون العام للعامل في المؤسسة الجزائرية، وتقوم هذه الأخيرة باسترجاع مساحات القرار، بل وحتى تمنع التشريعات القانونية الجديدة أي تدخل في شؤون المؤسسة لتتخلى الحكومة بذلك أي مسؤولية مباشرة اتجاه المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد انخفاض أسعار البترول نهاية الثمانينات (1986) والذي وضع الجزائر في أزمة اقتصادية عميقة (تطور معدلات البطالة وتجميد المشاريع)، إذ دفع ذلك ضرورة التفكير في إصلاحات جديدة تتحصل من خلالها المؤسسة على استقلاليتها في إدارة شؤونها مع بقائها ملكا للدولة باعتبارها المساهم الوحيد فيها، حيث تولد عن ذلك انفجار اجتماعي *Explosion social* في أكتوبر 1988 (Kerzabi, Brikci, 2016) ويعجز النظام القديم على إيجاد حلول لأزمة الإنتاجية *La crise de productivité*. (Baayoud et al, 2005, p51)

فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية، وبعد أن جاء قانون 90-11 ظهرت مصطلحات جديدة وكذا نصوص قانونية اجتماعية جديدة في هذا المجال كحرية أنظمة الأجور (نظام جديد للمكافآت الفردية والجماعية، مكافأة الأداء... الخ)، المفاوضات والاتفاقيات الجماعية، إبرام عقود العمل، مكافأة الإنتاجية... الخ (رقام، 2014، ص 177)، حيث تم توقيع ما يقارب 1400 اتفاقية جماعية *Conventions collectives* وأكثر من 6000 معاهدات جماعية *Accords collectifs* وكذا عشرون اتفاقية فروع *Conventions de branches* (Meziane, 2005) لتصبح المؤسسة الاقتصادية العمومية بذلك مستقلة رسميا، ويمكنها أن تختار وتصمم هيكلها التنظيمي بحرية، تحديد أسعار منتجاتها وقنوات توزيعها بحرية، التفاوض حول نظام الأجور مع ممثلي العمال لينتج عن ذلك اتفاقيات جماعية جديدة، وأخيرا اختيار استثماراتها بكل حرية وحسب إمكانياتها. (رقام، 2014، ص 177)

لم تتوقف حركة التغيير عند استقلالية المؤسسات فقط، بل تقرر إصلاحات أخرى خلال سنة 1995/1994 بالاتفاق مع صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM ترجمت بما يسمى بـ : مخطط التعديل

الهيكلية Plan d'ajustement structurel والذي تقوم الدولة من خلاله بتطبيق إجراءات معينة لتعديل هيكلها الاقتصادي، حيث يتم ذلك مقابل تمويل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مشروطا بتطبيق تلك الإجراءات والتي غالبا ما تتضمن تحرير الأسواق والتجارة وتخفيض قيمة العملة وكذا تقليص دور الدولة، برنامج التعديل هذا ترجم عمليا بتصفية بعض المؤسسات التي لم تحقق المردود وكذا تخفيض في حجم العمالة للمؤسسات الكبرى (رقام، 2014، ص178)، حيث تم تسريح الآلاف من العاملين في القطاع الاقتصادي العمومي وصلوا في الفترة 2000/1995 الى حوالي 405000 منصب تم فقده (212960 تسريح، 50700 مغادرة طوعية، 100840 تم توجيههم الى البطالة التقنية chômage technique و 40531 عامل توجه نحو التقاعد المسبق) (Kerzabi, Hachim, 2016)، ليصل العدد في 2002 - حسب C.H Besseyre Des Horts - الى نصف مليون (500000) عامل مسرح، بعدما تم خصخصة 249 مؤسسة و خروج 88 أخرى عن ملكية الدولة لها سنة 1999 والتوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنسيج اقتصادي جديد (Baayoud et al, 2005, p66)، وكذا إنشاء ما يسمى بشركات تسيير المساهمات SGP التي حلت محل الشركات العمومية القابضة Les holdings والتي تعتبر الدولة هي المساهم الوحيد فيها، ومن ثم هي من تحدد توجهاتها الاستراتيجية (رقام، 2014، ص179)، هذه التحولات العميقة للاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة حدثت على حساب العمال بزيادة رهيبية لمعدل البطالة.

وظيفة الموارد البشرية أثناء هذه الفترة بدأت في التطور نوعا ما مقارنة بما كانت عليه سابقا، ففي الجانب الاجتماعي (الحوار والتفاوض) ساهمت في تخفيض النزاعات الجماعية للعمل من 126 نزاع في السداسي الثاني لسنة 1997 الى 87 في السداسي الأول لسنة 1998 (Meziane, 2005)، فوفقا لدراسة قامت بها الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية ALGRH سنة 1996 على عينة من 208 مؤسسة اقتصادية جزائرية، توصلت الدراسة الى أن وظيفة الموارد البشرية عرفت عدة جوانب قانونية، إدارية، إنسانية، اجتماعية لتعرف آفاقا استراتيجية بعد ذلك، إذ بينت الدراسة أن هذه الوظيفة عرفت تحولات عديدة من خلال التحول النسبي من منطق تطبيق النصوص القانونية الى المنطق الإنساني أين يعتبر الفرد كمنتج Un produit يجب إدارته، إضافة إلى اعتبار التكوين كمؤشر يوضح بأن وظيفة الموارد البشرية تتجه نحو الخروج من منطق إدارة الأفراد L'administration du personnel الى منطق التسيير الأوسع Pratique de management (Meziane, 2005).

يرى "A. Dali" بأن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والى غاية بداية الألفية الثالثة لم تعرف تطورا كبيرا رغم العديد من المحاولات التي مستها، فالمسيرين في هذه الفترة بقوا دائما متسلطين الى درجة الخلط بين مفهوم المالك Le propriétaire ومفهوم المسير Le manager وذلك ما أعاق التطور الجيد لأدوات وتقنيات التسيير، غير أنها تميزت بزيادة برامج التكوين في مجال تسيير الموارد البشرية، وجود أنظمة داخلية Des règlements intérieurs في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، كما تم إسناد إدارة الموارد البشرية خاصة في القطاع العمومي أنشطة جديدة كإدارة المسارات المهنية، أنظمة الأجور، الاتصالات الداخلية، مخططات التكوين.... الخ لتزداد بذلك أهمية هذه الإدارة في المؤسسة الجزائرية مع بداية الألفية الثالثة، كما تميزت هذه الفترة بتوجه بعض المؤسسات الى العمل بأنظمة أجور مرتبطة أكثر فأكثر مع الكفاءات مع كل ما يتطلب ذلك من عمليات مسبقة كتحليل الوظائف،

مدونة الكفاءات، أنظمة تقييم أداء العاملين، تكوين المقيمين Formation des évaluateurs، استخدام التقييم من أجل التكوين، حركية الأفراد، إدارة المسارات المهنية... الخ، غير أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة -سواء خاصة أو عمومية- بقيت متأخرة في مجال رقمنة نشاطات وظيفية الموارد البشرية حتى مع السنوات الأولى للقرن الحادي والعشرون (عدم وجود أنظمة معلومات للموارد البشرية Les SIRH والبرمجيات Progiciels الأخرى الخاصة بعمليات الموارد البشرية كالأجور... الخ). (Baayoud et al, 2005, p18-19)

رغم التحولات التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، إلا أنها بقيت محدودة Limitée في هذه الفترة ببعيد إداري قاعدي من خلال متابعة حضور العاملين وساعات عملهم، تصميم عادي للأجور، التصريح الإلزامي للبيئات النقيية، معالجة ملفات أولئك المغادرين للمؤسسة، التسيير اليومي للعمل، غياب إجراءات واضحة للتوظيف وسياسات التكوين والأجور أو حتى إدارات المسارات المهنية، ظروف عمل محدودة ومقتصرة على الحد الأدنى الذي يضمنه القانون... الخ، حيث ارتكزت هذه الممارسات الخاصة بإدارة الأفراد على أساس أبوي Paternaliste، سلطوي Autoritaire ومركزي Centralisateur. (Kerzabi, Brikci, 2016)

5.1. المرحلة الخامسة : بداية الألفية الثالثة

تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة الحسم في تاريخ تطور وظيفة الموارد البشرية الجزائرية، إذ لا يوجد خيار للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا العمل بالأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط عالمي له ميكانيزماته ومعاييرها التي تنطبق على كل المنظمات مهما كانت جنسيتها، إذ يفرض عليها إدارة موردها البشري بمنطق العقل المفكر والمبدع ومنح كل الأهمية لمعارفه باعتباره مصدر التميز والتفوق ومن ثم رفع الإدارة التي تهتم بشؤونه إلى المستوى الاستراتيجي، حيث نجد اليوم العديد من المؤسسات الجزائرية من تؤمن بهذه الحقيقة لكن تجد عدة صعوبات في التنفيذ بسبب الثقافة السلبية المغروسة في أعماق الممارسات الإدارية منذ عشرات السنين والتي يصعب حاليا التخلص منها بصفة نهائية. (رقام، 2009)

إن وضعية وظيفة الموارد البشرية الجزائرية في السنوات الأولى للقرن الحادي والعشرون (2000-2010) حسب M.Meziane (مستشار ونائب رئيس الجمعية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية ALGRH) تميزت بانسحاب الحكومة الجزئي (نوعا ما) وتأكيدها لخصخصة قطاعات أكملها في صورة قطاع الاتصالات والمياه... الخ (باستثناء المؤسسات الاستراتيجية طبعا)، ومع فتح الاقتصاد الوطني l'ouverture de l'économie nationale تحاول الحكومة استحداث نماذج جديدة لتنظيم العمل على أساس تنفيذ خطط الإصلاحات التشريعية والتنظيمية كتعميم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، منح الجودة، مرونة العمل، المشاركة المرتفعة لمدراء الموارد البشرية في إعداد استراتيجيات المنظمات... الخ، بالإضافة إلى التوجه نحو تحويل سلطة اتخاذ القرار من الدولة إلى المؤسسات تدريجيا ومن المركزية إلى اللامركزية في إطار الإصلاحات العميقة التي تخص مجال إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمتطلبات كل من الفعالية، الأداء والكفاءة (Mecherour, Hacini et Semmache, 2018)، إذ يتفق بعض الباحثين المختصين (M. Hadj, A. Dali (2005) الخ على أن شاغل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

والعمومية منها بصفة خاصة، ورغم الأهمية التي حظي بها في هذه الفترة الى درجة ضمانه لنيابة المدير العام في حالة غيابه في بعض المؤسسات إلا أن دوره بقي بعيدا عن دور الفاعل الاستراتيجي بصفة عامة. (رقام، 2014، ص180).
(Baayoud et al, 2005, p19)

يمكن القول بأن تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر تميزت وطوال مسارها التاريخي خاصة في السياق الاقتصادي العمومي بتأثير خيارات سياسية، اقتصادية واجتماعية من طرف الحكومة، وذلك ابتداء من مرحلة إعادة البناء Reconstruction في سنوات الستينات، إلى مرحلة تنظيم التنمية Organisation du développement خلال السبعينات، لتتوجه بعد ذلك إلى إدراج عدة أدوات وأنظمة تسيير وطنية في سنوات الثمانينات، ثم الانتقال نحو اعتماد مبدأ استقلالية التسيير l'autonomie de gestion، وصولا إلى فترة إدارة التغيير مع بداية القرن الحالي، غير أن هذا التطور لا يخرج عن المسار التاريخي الطبيعي لتطور وظيفة الموارد البشرية في الدول المتقدمة (Kerzabi, Brikci, 2016)، كما أنها تواجه عدة عوائق من أجل التغيير الإيجابي فالجزائر مثلا لا تخصص من دخلها على تطوير الإمكانيات البشرية على عكس الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة الى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل، فالو.م.أ مثلا تنفق حوالي 2% من دخلها الوطني في هذا الشأن، واليابان تنفق حوالي 4% من دخلها الوطني على تطوير الإمكانيات البشرية، فيما نجد ألمانيا تنفق من 2,4% الى 2,7% من ناتجها لتطوير الإمكانيات البشرية، أما الجزائر فتبقى بعيدة عن هذه النسب، إذ يرى "J. Benard" أن التجربة الجزائرية في مجال التنمية بصفة عامة تميزت بعنصران، الأول عرقلة روح المبادرة وعدم التكيف مع التغيرات، أما العنصر الثاني فيتمثل في ظهور عقليات وعادات بيروقراطية وخلق إجراءات قانونية خانقة (بطاط، رتيبي، 2017)، مما يعيق ذلك تطورها بصفة خاصة في مجال الموارد البشرية بمختلف مستوياته.

2. تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة :

سنحاول فيما يلي تلخيص أهم الخصائص الأساسية المميزة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة :

جدول 2-4 : خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	نوع المؤسسة	حجم المؤسسة	الولاية	سنة التأسيس	عدد العمال	النشاط الرئيسي للمؤسسة
01	سوناطراك - فرع المصب Aval	عمومية	كبيرة	وهران	1963/12/31	حوالي 12000 في 1342) المقر (الإداري)	نشاط المؤسسة بصفة عامة يتمثل في البحث والتنقيب والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات. أما فرع المصب Aval، فمهامه تتمثل في : وضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات الإدارة لتسيير وتطوير المصب في قطاعي النفط والغاز، ادارة وتسيير المرافق القائمة لتميع الغاز الطبيعي وتفرقة غاز البترول المميع، تنفيذ الشراكة وخطط تنمية المصب في قطاعي النفط والغاز، رصد وادارة محفظة الشركات، تنظيم مؤتمر سنوي للمديرين التنفيذيين لمناقشة القضايا الرئيسية بالنسبة لمهام نشاط المصب، تحويل المحروقات.
02	سونلغاز مديرية التوزيع بوهران	عمومية	كبيرة	وهران	تأسست سنة 1947 تحت اسم : كهرباء وغاز الجزائر EGA، لتتحول بموجب المرسوم الرئاسي 02-195 سنة 2002 إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" كشركة مساهمة تحوز الدولة رأس مالها.	615	إنتاج، نقل الطاقة وتوزيعها.

النقل الجوي.	608	تأسست سنة 1946 تحت إسم الشركة العامة للنقل الجوي CGTA، وكانت الشركة العامة عبر الأطلس وشركة الملاحة المختلطة المالكيتين للخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 98% حتى الاستقلال، لتقوم الحكومة الجزائرية بالاستحواذ على رأسمالها بنسبة 100% سنة 1972.	وهران	كبيرة	عمومية	الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية بوهران	03
إدارة النقل البحري للسلع والأشخاص، ضمان السلامة البحرية، شحن وتفريغ السفن، قبول وتوجيه السفن إلى الأرصفة Quai.	2257	نوفمبر 1982	وهران	كبيرة	عمومية	ميناء وهران	04
صناعة الأنابيب من نوع PVC rigide, PEHD, PEBD.	188	1985	وهران	متوسطة	خاصة	صناعة الأنابيب تيبكس Tubex	05
صناعة المنتوجات السمعية، المنتوجات السمعية البصرية الملونة، الهوائيات والموازين الالكترونية والتجارية، الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة، المركبات كالمكيفات ومكبرات الصوت، الوشيعات ومحولات التيار العالي، إنتاج الخلايا الالكترونية للاستفادة من الطاقة الشمسية، غير أن العديد من هذه النشاطات تم توقيفها مثل المنتوجات الطبية التي عرفت شللا تاما في المؤسسة، لتركز بعد ذلك على إنتاج التلفزيون الذي يحقق لها ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف إنتاجه.	1273	أنشأت الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والالكترونية SONELEC في سنة 1969م، لتشمل في 04 أكتوبر 1980 عملية إعادة الهيكلة وتولد عنها مجموعة مؤسسات من بينها مؤسسة ENIE التي يبدأ نشاطها في 01 نوفمبر 1982، واستقلت ماليا في مارس سنة 1989 للتحويل بذلك الى شركة مساهمة SPA.	سيدي بلعباس	كبيرة	عمومية	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE	06

<p>إنجازات البناءات والأشغال العمومية والري، التطوير العقاري، الحصى، إنتاج وتسويق الخرسانة الجاهزة للاستعمال، المضافات الكيميائية للخرسانة، إنتاج الملاط الجاهز للاستعمال، نجارة الخشب والألمنيوم، بثق الألمنيوم، تحويل الحديد والفولاذ، استغلال وتحويل الحجارة، استغلال المحاجر، إنتاج الحجر الاصطناعي للتزيين والجبس، إنتاج الدهانات، التدخل المباشر في ترميم وإعادة تأهيل المباني التراثية في الجزائر، نجارة المكارة المتعلقة بالأبواب والخزائن وتغطية الجدران والأسقف الخشبية، صناعة الواجبات الزجاجية من خلال إنتاج النظام المدمج والأبواب التجارية، اللوحات المركبة، الزجاج المغلف والمزدوج، التطوير الفلاحي وإنتاج الشتلات وذلك بإنتاج الكتل الحيوية للطحالب الدقيقة وكذا تركيب الري ومعالجة مياه الصرف المنزلي والصناعي والزراعي، تركيب ووضع غشاء الأراضي لمحطات الماء، المكب ودفن النفايات التقنية ... الخ</p>	حوالي 3200	1974	سيدي بلعباس	كبيرة	خاصة	مجمع شركات حسناوي	07
<p>إنتاج العجائن الغذائية القصيرة والطويلة، سميد، الكسكس الخشن والمتوسط والرقيق، المعكرونة، أغذية الانعام (علف الحيوانات للأبقار والأغنام والدجاج)، إنتاج الطماطم المعلبة، تصنيع البسكويت، الطحين بمختلف أنواعه، إنتاج المياه المعدنية سفيد.</p>	650	1997	سيدي بلعباس	كبيرة	خاصة	مطاحن عزوز	08

تصنيع أنابيب PVC لتوزيع المياه وتصريف مياه الأمطار والصرف الصحي وتغليف كبلات الاتصالات السلكية واللاسلكية، أنابيب PEHD موجهة لتوزيع الغاز الطبيعي ومياه الشرب، أنابيب PEBD للشبكات الثانوية المخصصة للري، شبابيك الإشارة ووضع العلامات...الخ	441	1981	سيدي بلعباس	كبيرة	خاصة	مجمع شي علي - أنابيب Chiali	09
صناعة الإسمنت بمختلف أنواع وتشكيلاته.	1251	فيفري 2007	معسكر	كبيرة	خاصة	مجمع لافارج هولسيم Lafarge-Holcim	10
تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.	258	01 جانفي 2003	معسكر	كبيرة	عمومية	اتصالات الجزائر- المديرية العملياتية لولاية معسكر	11
مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية للمياه الصالحة للشرب الهادفة إلى: الخدمة العامة للمياه لضمان التوفير الدائم للمياه للمواطنين، وكذا تشغيل (تسيير وصيانة) الأنظمة ومرافق الإنتاج، المعالجة، التحويل، التخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب ، إضافة إلى توحيد ومراقبة نوعية المياه الموزعة ، وكذا التحكم في الخزانات وضمان عملها لحسابها الخاص أو لحساب الجماعات المحلية	730	أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 101-01 المؤرخ في 21 أفريل 2001	معسكر	كبيرة	عمومية	الجزائرية للمياه - وحدة معسكر	12

،وأخيرا الشروع في أي إجراءات تضمن اقتصاد الماء ومواجهة التبذير.							
أعمال الحفر والأساسات، خطوط الأنابيب والشبكات، أشغال الهندسة المدنية، بناء الطرقات، أشغال البنى التحتية للنقل، عمليات التجديد العمومية، استغلال المحاجر (محطات التكسير Concassage)، إنتاج الخرسانة، تنقية الرمال (Lavage du sable المستعملة في الخرسانة.	650	2001/04/25	معسكر	كبيرة	خاصة	إيريقوت للأشغال العمومية Irrigout	13
التركيز على بناء الطرقات، والبنى التحتية للنقل والتهيئة الحضرية، استغلال المحاجر، الهندسة المدنية والبناء.	297	بدأت أول شركة متخصصة في المشروعات الغازية سنة 1978، ثم شركة البسكويت في 1981، لتبدأ أول شركة من المجمع سنة 1989 في استغلال المحاجر، ثم في مجال بناء الطرقات سنة 2003 لتتوجه نحو الخرسانة والهندسة المدنية والبناء سنة 2010	معسكر	كبيرة	خاصة	مجمع شركات مزوغي وأولاده – إيتوزا Etosa	14
تحويل القمح اللين إلى مادة الفرينة بمختلف أنواعها كمنتوج أساسي ومادة النخالة كمنتوج ثانوي (sous produit) وبيعهما الى المخابز ومربي المواشي ومؤسسات إنتاج الحليب... الخ، شراء البقول الجافة (حمص، عدس، لوبيا، الأرز) وإعادة بيعها على مستوى مراكز التوزيع.	154	تأسست الشركة الوطنية للسميد والمنتوجات الاستهلاكية والطعام حسب المادة رقم: 65-69 يوم 25 مارس 1965، وبدأت الإنتاج في 27 نوفمبر 1965، ثم حولت هذه الشركة وغير اسمها إلى مؤسسة "الرياض" مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها سنة 1998، وفي سنة 2016 غيرت اسمها إلى	معسكر	متوسطة	عمومية	مجمع الصناعات الغذائية أفروديف – مركب مطاحن معسكر	15

		مؤسسة "أقروديف" فرع الأغواط للحبوب مركب مطاحن معسكر.					
في إطار نشاطها، تتكفل المؤسسة بتصميم، صنع وتصليح قارورات الغاز، إضافة إلى صنع ملحقات التخميم وكذا قارورات إطفاء النار co2,a poudre, a eau، صنع نطاق خاص بقارورات الغاز من النوع b13، b6، p35 و b3، وأخيرا صنع صناديق حمل قارورات الغاز.	250	نشأت بموجب اتفاقية المفتاح في اليد clés en main في أوت 1974 بين كل من شركة سوناطراك وشريكها الإسباني "but sir"، ثم اندمجت الوحدة تحت اسم "الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS" في 01 جويلية 1981، وفي 02 فيفري 1989 تغير اسم الشركة لتصبح "المؤسسة الوطنية للرزم المعدني EMB" المنبثقة عن الشركة الوطنية للحديد والصلب، ثم تفرعت المؤسسة الوطنية للرزم المعدني إلى وحدات وأصبحت كل وحدة تسمى "مؤسسة قارورات الغاز BAG" في سنة 1995 ليكون هذا الأخير بمثابة الاسم الرسمي لها.	معسكر	متوسطة	عمومية	مؤسسة قارورات الغاز BAG	16

المصدر: من إعداد الطالب

3. منهج البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وذلك بهدف معرفة واقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال معالجة المعطيات باستخدام Spss و Excel ، وكذا منهجية استشراف المهن من خلال أسلوب تحليل توجهات الفاعلين Mactor بهدف معرفة التوجهات المستقبلية لمختلف الفاعلين اتجاه أهدافهم في السياق الاقتصادي الجزائري، وذلك باستخدام عدة أدوات كالاستبيان، المقابلة والتحليل الوثائقي من أجل جمع المعلومات الكافية للدراسة، إذ تم دراسة وتحليل ومقارنة أبعاد الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها خاصة فيما يخص منهج تحليل توجهات الفاعلين وبيان نتائج واقتراحات الدراسة، وتمت الدراسة الاستشرافية وفق الخطوات الموضحة في الجدول التالي :

جدول 3-4 : مراحل استشراف المهن

المراحل	الخصائص
المرحلة الأولى : فهم السياق	الإطار النظري للموضوع، اختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، صياغة استبيانات مفتوحة من أجل مقابلات شبه مباشرة ومن ثم إجرائها.
المرحلة الثانية : قبل الصياغة	تحليل مضمون المقابلات وهيكله الظاهرة، صياغة الاستبيان وإرساله إلى الفاعلين – الخبراء.
المرحلة الثالثة : البناء	تنظيم يوم عمل : التحليل انطلاقا من مجموعات العمل.
المرحلة الرابعة : المصادقة	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل، اقتراح نموذج عام والمصادقة في نهاية اليوم والتأكد من صحته ميدانيا.

تحديد أوجه التشابه والاختلاف
: Similitudes

- مقابلات مفتوحة
- عدة قطاعات
- منطلق المهن العديدة التي يمكن أن تحمل قاعدتها نفس الإشكاليات.

إعادة الهيكلة : Aménagements

- أعمال المخبر
- التأكيد مع فريق داخلي من مديري الموارد البشرية.

}

المصدر : (Boyer, Scouarnec, 2005, p23)

بالنظر الى الصعوبات التي تواجهها مثل هذه الدراسات في التقيد التام بالخطوات سابقة الذكر والإمكانيات المحدودة (خبراء ومتخصصين) خاصة في السياق الجزائري، حاولت هذه الدراسة اتباع منهجية استشراف المهن* Méthode PM في حدود إمكانيات الباحث من أجل الوصول الى نتائج مرضية رغم عدم تطبيق جميع هاته المراحل خاصة منها "تنظيم يوم عمل"، وكذا صعوبة تجسيد ذلك في أرض الواقع من طرف باحث واحد فقط باعتبار أن الدراسات الاستشرافية عادة ما تتم من خلال مجموعة باحثين وخبراء (مثلما هو الحال في الدراسات السابقة)، وذلك وفقا للخطوات التالية :

* منهجية غير صارمة لاستشراف المهن Une méthodologie de prospective des métiers non rigoureuse

تم في الخطوة الأولى القيام بدراسة وثائقية Une étude documentaire من خلال جمع مختلف الدراسات الاستشرافية السابقة وتحديد الأدوات والمنهجيات المستخدمة في هذا المجال من أجل الوصول الى تصميم نموذج للمقابلة مع مختلف الفاعلين المعنيين بالدراسة لتحديد توجهاتهم المستقبلية الخاصة بوظيفة الموارد البشرية.

بعد تصميم نماذج للمقابلات والاستبيان تم عرضهم على التحكيم من طرف مجموعة من الخبراء المختصين (أساتذة جامعيين بمخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات) للتأكد من تطابقهم مع السياق الجزائري ومناسبته للموضوع.

وفي خطوة أخرى تم توزيع استبيان استشرافي أول questionnaire prospectif^{1er} متعلق بواقع ومستقبل وظيفة الموارد البشرية من أجل تحليله بالاعتماد على برنامجي Spss و Excel، وكذا إجراء مقابلات مباشرة مع مختلف الفاعلين المعنيين بالنظام من خبراء أكاديميين وشاغلي وظيفة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بثلاث ولايات في الغرب الجزائري: معسكر، وهران وسيدي بلعباس، وذلك للتمكن من تحليل نظام تطور هذه الوظيفة.

أما الخطوة الثالثة فقد تمثلت في إعداد استبيان استشرافي ثاني questionnaire prospectif^{2eme} يحتوي على الأهداف المرتبطة بكل فاعل ثم إجراء مقابلات شبه مباشرة لمعرفة درجة موافقة أو عدم موافقة مختلف الفاعلين على أهداف بعضهم البعض وذلك لإعداد المصفوفتين: "فاعلين/فاعلين Acteurs/Acteurs" أو ما تعرف بمصفوفة التأثيرات المباشرة بين الفاعلين وموازن القوى Matrice des influences directes MID (شكل 4-1) وكذا "فاعلين/أهداف Acteurs/Objectifs" ما تعرف أيضا بمصفوفة الوضعيات أو المواقف المقدرة للأهداف Matrice des positions valuées 2MAO (شكل 4-2)، وذلك بناء على أهم القواعد التجريبية* المتعارف عليها في طريقة تحليل توجهات الفاعلين ماكتور كما هو موضح فيما يلي :

* عدد الفاعلين من 10 الى 20، عدد الأهداف حوالي 30، فترة معاينة لمدة 03 أشهر على الأقل... الخ

شكل 1-4 : مصفوفة فاعلين / فاعلين (التأثيرات المباشرة وموازين القوى)

MID	Expert 01	Expert 02	Expert 03	Expert 04	RRH Sntrch	DRH Snlgz	DRH Airalg	RRH Port	RRH Tubex	DRH ENIE	DRH Hsnoui	DRH Azzouz	DRH Chiali	DRH Lfrg	DRH AlgTlc	DRH AlgEea	DRH IRRGT	DRH ETOSA	DRH Agrdv	DRH BAG
Expert 01	0	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2
Expert 02	3	0	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1
Expert 03	3	3	0	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
Expert 04	3	3	3	0	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
RRH Sntrch	3	3	3	2	0	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	3
DRH Snlgz	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	1	1	1	3	3	3	2	2	1	2
DRH Airalg	1	1	1	1	2	2	0	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
RRH Port	2	3	2	2	3	2	3	0	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1
RRH Tubex	2	3	2	2	3	2	1	1	0	0	1	0	3	2	0	2	2	2	0	1
DRH ENIE	2	2	3	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	3	1	1	1	0	1
DRH Hsnoui	1	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	2	3	1	2	2	3	0	0
DRH Azzouz	1	2	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0
DRH Chiali	2	2	1	1	3	3	0	0	3	1	3	0	0	2	0	1	1	1	0	2
DRH Lfrg	2	2	1	1	2	2	0	2	2	0	3	0	3	0	1	2	3	3	0	2
DRH AlgTlc	3	3	2	3	1	2	0	0	0	2	2	0	1	0	0	2	0	1	0	1
DRH AlgEea	3	2	2	1	1	2	1	0	2	0	1	0	3	1	2	0	2	2	1	1
DRH IRRGT	2	1	1	2	1	1	0	0	2	0	2	0	2	2	1	2	0	3	1	1
DRH ETOSA	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	2	0	2	3	0	0	3	0	1	1
DRH Agrdv	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
DRH BAG	2	1	1	2	1	2	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0

© LPSOR-EPTA-MACTOR

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

شكل 2-4 : مصفوفة فاعلين / أهداف (الوضعيات أو المواقف المقدّرة للأهداف)

2MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	O31	O32	O33	O34	O35	O36	O37	O38	O39	O40	O41	O42	
Expert 01	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	1	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2		
Expert 02	4	4	0	4	4	4	4	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	1	4	1	3	4	2	1	3	2	1	2	
Expert 03	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	1	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Expert 04	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
RRH Sntrch	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1	1	
DRH Sngz	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
DRH Airalg	1	2	3	2	0	0	3	2	1	1	3	0	1	2	2	4	4	2	3	2	1	2	3	1	2	3	3	4	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	
RRH Port	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	2	1	3	4	3	2	3	2	1	3	
RRH Tubex	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	3	4	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	1	2	3	3	0	3	3	1	2	
DRH ENIE	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
DRH Hsnoui	3	3	1	2	3	4	3	4	4	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	4	2	2	1	4	4	4	3	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	1	2	4	2	1	
DRH Azzouz	1	3	3	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	1
DRH Chiali	3	4	2	3	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	
DRH Lfrg	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
DRH AlgTlc	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	2	4	4	1	3	2	2	2	3	1	1	
DRH AlgEea	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	
DRH IRRGT	4	4	3	4	1	4	2	4	2	2	4	4	1	1	4	3	1	3	4	2	1	4	1	1	2	4	1	1	1	2	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	4	
DRH ETOSA	1	4	3	2	4	4	4	3	1	3	4	4	4	3	2	2	1	2	2	4	3	2	2	4	3	4	4	1	2	4	4	1	2	2	1	3	4	3	4	3	3	4	
DRH Agrdv	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	2	
DRH BAG	3	2	1	3	3	3	4	2	2	3	4	4	3	2	2	1	3	1	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	1	1	3	1	2	4	4	4	

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

ليتم بعد ذلك إدخال هذه المصفوفات ومعالجتها ببرنامج "ماكتور" من أجل تحديد توجهات الفاعلين واستراتيجياتهم نحو أهداف تطوير وظيفة الموارد البشرية وأخيرا اقتراح الأسئلة المفتاحية للمستقبل والاقتراحات الاستراتيجية.

4. عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 25 فاعل في وظيفة الموارد البشرية (20 مدير ومسؤول للموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و05 خبراء أكاديميين متخصصين في إدارة الموارد البشرية)، بحيث تم إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات عليهم في الفترة ما بين 07 ديسمبر 2017 إلى غاية 12 أوت 2018 على مستوى ثلاث ولايات بالغرب الجزائري : معسكر، وهران وسيدي بلعباس.

كانت عينة الدراسة عينة مستهدفة استهدفت شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة في الجزائر بما فيها الخاصة والعمومية التي يفوق عمرها 10 سنوات وعدد عمالها أكثر من 150 فرد، حيث تم توزيع 20 استبيان على الفاعلين الممارسين للوظيفة واسترجع منها 18، وبعد فحصها تم استبعاد استبيانين وجدا غير صالحين للاستخدام، ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة 16 استبيانا صالحا للتحليل الإحصائي، ومن ثم إجراء 21 مقابلة مع مختلف الفاعلين (أكاديميين وممارسين)، ليتم بعد ذلك إلغاء إحدى هذه المقابلات والتي تمت مع الخبير الأكاديمي الخامس، لتصبح العينة النهائية للدراسة : 16 ممارس للوظيفة و 04 خبراء أكاديميين.

5. فرضيات الدراسة

انطلاقا من الدراسات السابقة ومختلف المعارف النظرية المكتسبة، ارتأينا تطوير فرضيات الدراسة كما يلي:

- تركز إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التسيير التقليدي لأفرادها في ظل غياب منطق الكفاءة وتأثير البعد الثقافي (عقليات وقناعات شاغلي الوظيفة) عليها.
- مقارنة آراء الفاعلين مع أهدافهم الاستراتيجية تحدد مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري، حيث أن تباعدهم أو تقاربهم يضمن نجاح أو فشل نظام تطوير هذه الوظيفة.
- تظل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حبيسة الممارسات التقليدية بسبب التسيير المركزي وعدم مرونة القوانين والتنظيمات المؤطرة لها.

6. طرق جمع البيانات :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات، وهي كالتالي :

❖ البيانات الأولية : من أهم الوسائل المستخدمة في هذه الدراسة هي :

- الاستبيان : حيث يعتبر الأداة الأساسية والمصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والذي صمم الاستبيان الأول في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولقد تم تقسيمه الى ثلاثة أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : وهو خاص بواقع وظيفة الموارد البشرية، حيث يتضمن 80 عبارة ، تم قياسه بالأبعاد التالية :

- العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة: وتم قياسه بواسطة العبارات (6-1) .

- المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة: وتم قياسه بواسطة العبارات (7-16) .

- عوامل الرضا: وتم قياسه بواسطة العبارات (17-25) .

- التغيرات الأكثر صعوبة في التنفيذ: وتم قياسه بواسطة العبارات (26-30) .

- أهم المعوقات التي تواجه فاعلي وظيفة الموارد البشرية: وتم قياسه بواسطة العبارات (31-35) .

- تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى: وتم قياسه بواسطة العبارات (36-40) .

- أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات : وتم قياسه بواسطة العبارات (41-48) .

- أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية : وتم قياسه بواسطة العبارات (49-55) .

- المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: وتم قياسه بواسطة العبارات (56-59) .

- أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة: وتم قياسه بواسطة العبارات (60-63) .

- أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية: وتم قياسه بواسطة العبارات (64-68) .

- مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة : وتم قياسه بواسطة العبارات (69-75) .

- الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حالياً: وتم قياسه بواسطة العبارات (76-80) .

الجزء الثاني : خاص بمستقبل وظيفة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، حيث يتضمن 32 عبارة كما يلي :

- الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية: وتم قياسه بواسطة العبارات (81-85) .

- طرق تطوير الكفاءات : وتم قياسه بواسطة العبارات (86-92) .

- الآثار الرئيسية للرقمنة: وتم قياسه بواسطة العبارات (93-96) .

- مرافقة التحولات الرقمية : وتم قياسه بواسطة العبارات (97-100) .

- الرقمنة كفرصة لتوظيف الموارد البشرية: وتم قياسه بواسطة العبارات (101-106).
 - أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستؤثر فيها الرقمنة: وتم قياسه بواسطة العبارات (107-112).
- الجزء الثالث : خاص بمعلومات عامة تتعلق بالعوامل الشخصية والوظيفية لفاعلي وظيفة الموارد البشرية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية في إدارة الموارد البشرية)، وكذا العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية (النوع، الحجم، عمر المؤسسة، طبيعة النشاط، عدد العمال).
- وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 4) الذي يسمى بسلم ليكرت الرباعي، بحيث أنه كلما اقتربت الإجابة من (4) كلما كانت المعارضة بشكل أكبر، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول 4-4 : سلم ليكرت الرباعي

الدرجة	1	2	3	4
التصنيف	موافق بشدة Oui Tout à fait	موافق Oui plutôt	معارض Non Pas vraiment	معارض بشدة Non Pas du tout

- المقابلة : تعتبر أيضا من أهم الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، حيث تم أخذها كأداة تكميلية للأداة الأساسية (الاستبيان) رغبة منا في الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بمنهجية استشراف المهن من أجل تحليل التأثيرات بين الفاعلين وموازن القوى عن طريق إعداد مصفوفة "فاعلين/فاعلين"، وذلك باعتماد مقياس خاص يتراوح من (0 إلى 4)، إذ أن كل رقم يعطي التأثير المحتمل لكل فاعل على آخر كما يلي :

جدول 5-4 : درجة التأثير بين الفاعلين حسب منهجية ماكتور

الرقم	درجة التأثير بين الفاعلين
0	الفاعل i لديه تأثير قليل على الفاعل z
1	الفاعل i يمكن أن يرهن بطريقة محدودة في الزمن والمجال عمليات التسيير الميدانية للفاعل z
2	الفاعل i يمكن أن يرهن نجاح مشاريع الفاعل z
3	الفاعل i يمكن أن يرهن إتمام مهام الفاعل z
4	الفاعل i يمكن أن يرهن وجود الفاعل z

المصدر: من إعداد الطالب حسب دليل برنامج ماكتور

- إذ قام الباحث بعد ذلك بهيكلة الظاهرة عن طريق تحديد الفاعلين واستخلاص أهدافهم الخاصة بنظام تطور وظيفة الموارد البشرية من المقابلات التي تم إجراؤها في المرحلة الأولى، وذلك من أجل استعمالها في تصميم استبيان آخر (استبيان ثاني)، حيث يبين الجدول التالي هذه الأهداف كما يلي :

جدول 4-6 : الفاعلين في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية والأهداف المرتبطة بهم

الاهداف	رقم الهدف	فاعلي وظيفة RH
التدوين المرجعي للوظائف والكفاءات	01	Expert 01
التركيز على الإدارة بالكفاءات	02	
التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للعمال	03	
احترافية ممارسي وظيفة الموارد البشرية	04	Expert 02
أن يكون التوظيف على أساس الكفاءات وليس على أساس المؤهلات (الشهادات)	05	
تطوير إدارة الموارد البشرية 2.0*	06	
ضرورة اعتبار أن مصدر الثروة في الاقتصاد المبني على المعارف هو: المورد البشري	07	
تحسين جودة الحياة في العمل بهدف تحفيز العاملين	08	Expert 03
التقييم الموضوعي للأداء وربطه بالمكافآت.	09	
احتلال هذه الوظيفة المكانة اللائقة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة	10	Expert 04
العمل على إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة	11	
توفير الكفاءات الضرورية التي تحتاجها للمنظمة	12	RRH Sonatrach (Oran)
تطوير المسارات المهنية وتوقع الوظائف المستقبلية لكل عامل حسب كفاءاته وقدراته	13	
التركيز على تكوين العاملين خصوصا في المهن القاعدية métiers de base	14	DRH Sonelgaz (Oran)
ضمان الانتقال، النشر والتقسام الجيد للمعلومة في المؤسسة، وتسهيل الوصول إليها لجميع العاملين.	15	
الاستماع الجيد والمستمر للعاملين (ف/ي مشاكلهم، آرائهم، اقتراحاتهم... الخ)	16	DRH Air Algérie (Oran)
مرافقة العاملين على تطوير كفاءاتهم وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والاهتمام أكثر بما يحتاجونه.	17	
التوجه نحو تسويق الموارد البشرية	18	RRH Port (Oran)
الإدارة الجيدة للمسارات المهنية من خلال التقييم الفوري للعامل عند توظيفه Evaluation à chaud، وكذا تقييمه بعد كل فترة زمنية معينة A froid.	19	
تحفيز العاملين وكسب ولاءهم والتزامهم	20	RRH Tubex (Oran)
تحسين التنظيم ليصبح أكثر مرونة وتنوع	21	

* الموارد البشرية 2.0 : هي مجموعة من عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، إدارة المعرفة... الخ) التي تمت إعادة النظر فيها وتحسينها وتعديلها من خلال تطبيق أدوات الويب 2.0 واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت مثل : LinkedIn, Viadeo... الخ

تطوير الكفاءات في جميع مراحل المسار المهني للعامل	22	DRH ENIE (SBA)
المشاركة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (إعداد برامج التكوين ..)	23	
تطبيق استراتيجية المنظمة	24	DRH Hasnaoui (SBA)
توفير الموارد البشرية اللازمة في الوقت اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة	25	
خلق مناخ ملائم للعمل أساسه الثقة المتبادلة بين جميع متعاوني المؤسسة	26	DRH Azzouz (SBA)
ضمان الأمن والسلامة المهنية للعامل	27	
التقليل من نسبة الغياب ودوران العمل لتفادي خسارة المنظمة للمعارف العملية وضعف الإنتاج	28	
استقطاب المواهب	29	DRH Chiali (SBA)
تمكين العاملين في جميع المستويات	30	
الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق تأهيلها نحو شغل وظائف متعددة المهام Polyvalence وأخرى متخصصة de spécialité	31	DRH Lafarge (Mascara)
تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية	32	
دعم تطوير نشاط المؤسسة من خلال متابعة استراتيجية التحديث وفقا للمعايير العالمية	33	DRH Algérie Télécom (Mascara)
تبسيط العمليات الخاصة بالموارد البشرية من أجل ملائمتها مع متطلبات تطوير الأعمال	34	
أنسنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	35	DRH Algérie des Eaux (Mascara)
التقليل من النزاعات الفردية والجماعية داخل المنظمة	36	
تكثيف وزيادة فرص التكوين لجميع العاملين وفي مختلف المجالات.	37	DRH IRRIGOUT (Mascara)
تقريب الإدارة من العمال أكثر فأكثر من أجل تحسين خدمات الموارد البشرية	38	
حث وتشجيع العاملين على اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية الخاصة بنشاط المؤسسة، ومن ثم تميمها والاعتراف بها.	39	DRH ETOSA (Mascara)
مساعدة الإدارة العليا في ضمان استمرارية وربحية المؤسسة	40	DRH Agrodiv (Mascara)
تطبيق النصوص والإجراءات القانونية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة	41	DRH BAG (Mascara)
تسيير الجوانب الاجتماعية للمنظمة	42	

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم اعتماد مقياس خاص بهذا الاستبيان للإجابة يتراوح كذلك من (0 إلى 4) من أجل إعداد مصفوفة "فاعلين/أهداف"، وذلك من أجل ترتيب الأهداف بالنسبة لكل فاعل، و معرفة هل هذا الأخير مع أو ضد أو محايد و بأي درجة (موافق و بأي درجة أو معارض و بأي درجة) كما يلي :

+ : الفاعل i موافق Favorable على هدف j
- : الفاعل i غير موافق (معارض) Opposé على هدف j
أو أن يكون الفاعل محايد Neutre ou indifférent بالنسبة لهدف j

إذ أن كل رقم من -4 إلى +4 يشير إلى موقف كل فاعل من كل هدف، بحيث أنه يحدد درجة أهمية كل هدف فكلما اقتربت الإجابة من (+4) كلما كانت أهمية الهدف كبيرة، مما يمكننا ذلك من معرفة أي الأهداف تشدّ الفاعلين إليها أكثر، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

جدول 4-7 : درجة أهمية الأهداف حسب منهجية ماكثور لتحليل توجهات الفاعلين

الرقم	درجة الأهمية
0	هدف غير مهم
1	الهدف يرهن ويساعد بطريقة محدودة في الزمان والمكان نشاط الفاعل
2	الهدف يرهن نجاح عمل ومشاريع الفاعل وضروري لإتمام مهامه
3	الهدف يرهن أو يدعم إكمال مهام الفاعل وضروري لإتمام مهامه
4	الهدف يرهن نشاط الفاعل وضروري لوجوده

المصدر: من إعداد الطالب حسب دليل برنامج ماكثور

❖ البيانات الثانوية : وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات المختلفة والاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل كتب إدارة الموارد البشرية والأبحاث الإدارية وخاصة تلك التي تبحث في موضوع تطور وظيفة الموارد البشرية، أطروحات الدكتوراه والمجلات والدوريات والمنشورات الورقية وغير الورقية المتعلقة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، إضافة إلى وثائق متعلقة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كشهادات الجودة ورسالتها... الخ إضافة إلى مواقعها الإلكترونية الرسمية، حيث تم الاستفادة من المعلومات المعروضة على هذه المواقع فيما يتعلق بتعريف المؤسسة وتاريخها وأهدافها ... الخ، حيث أن المصادر الثانوية ساعدتنا على التعرف على الأسس و الطرق السليمة لإعداد البحث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الموارد البشرية.

7. دقة وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى ترابط الأسئلة في كل من الاستبيان والمقابلة وكذا التأكد من مدى اتساق الفقرات والأسئلة حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم إعداد استبيان ومقابلة أوليتين من أجل استخدامهما في جمع البيانات والمعلومات، والجدول التالي يوضح تقديم أدوات الدراسة كما يلي :

جدول 8-4 : تقديم أدوات جمع بيانات الدراسة ومصادرها

الأداة	الهدف	عدد العبارات	المصدر
الاستبيان 01	تشخيص واقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	112 فقرة	ADRHGCT (Association des DRH des grandes collectivités territoriales), 5 ^{eme} Colloque: Le DRH du futur, 14 octobre 2016, Paris, France. Avec la participation des grands experts de la GRH en France : J.M Peretti, A. Scouarnec, F. Pichault et G. Poilpot-Rocaboy
المقابلة	تحديد آراء الفاعلين حول واقع وظيفة الموارد البشرية وأهدافهم المستقبلية في السياق الاقتصادي الجزائري	30 سؤال	- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2002, La prospective métier : definition, interet et proposition methodologique, Cahier de recherche DMSP, Université Paris-Dauphine, Paris, France. - Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2009, La Prospective des métiers, Colombelles, Edition EMS-Management et société, France.
الاستبيان 02	محاولة استشراف وظيفة الموارد البشرية من خلال تحديد وضعية التقارب أو التباعد بين مختلف الفاعلين.	42 عبارة (هدف)	من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات (الأهداف) المستخلصة من المقابلات.

المصدر: من إعداد الطالب

في خطوة أخرى تم عرض نموذج كل من الاستبيان والمقابلة على الأساتذة المحكمين* للتأكد من ملائمتها للدراسة، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، في حين تم إجراء المقابلات مع عشرون فاعلا (أربع أساتذة أكاديميين وستة عشر مديرا للموارد البشرية) في مدة استغرقت ما بين 50 إلى 90 دقيقة لكل مقابلة، وللتأكد من صلاحية الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ"، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان :

جدول 9-4 : معامل الثبات الكلي للاستبيان

ألفا كرونباخ %	عدد الفقرات	الثبات الكلي
79,8	112	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول 9-4 نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 79,8 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب جدا لأغراض البحث، وهذا يدل على إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ويجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

* أعضاء مخير تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات : أ.د ثابتي الحبيب، أ.د بن عيو الجليلي، د. لقام حنان و د. دحو خضرة.

8. أساليب تحليل البيانات :

قام الباحث بإدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الأول الدراسة ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم بعد ذلك معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا استخدم الباحث مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والنسب المئوية، وذلك بهدف وصف آراء عينة الدراسة حول تطور وظيفة الموارد البشرية ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

أما فيما يخص البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان المتعلق بأهداف وغايات الفاعلين المستخلص من المقابلة التي تم إجراؤها معهم، فقد تم إدخالها في برنامج مكتور Mactor، ومن ثم معالجتها وتحليلها باستخدام أربعة أساليب لتحليل التوجهات كالتالي :

- تأثير وتبعية الفاعلين : من خلال مخطط التأثير والتبعية للفاعلين وكذا مخططات ورسومات بيانية للتقارب بينهم.
- توافق الفاعلين حول الأهداف : من خلال ميزان القوى بين مختلف الفاعلين وكذا مخطط حركيتهم حول الأهداف.
- الوضعية التقييمية للأهداف : من خلال ميزان الأهداف الأكثر أهمية.
- التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم : وذلك من خلال مخطط وكذا الرسومات البيانية للمسافة بين الفاعلين، إضافة إلى مخطط المسافة بين أهدافهم.

9. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

1.9. العوامل الشخصية والوظيفية لفاعلي وظيفة الموارد البشرية

جدول 4-10 : توزيع أفراد العينة (مديري ومسؤولي الموارد البشرية) وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	62,5	الخبرة المهنية في إدارة الموارد البشرية	أقل من 05 سنوات	18,8
	أنثى	37,5		من 5 إلى 10 سنوات	31,2
	المجموع	100		من 11 إلى 15 سنة	12,5
السن	أقل من 30 سنة	18,3	المستوى التعليمي	أكثر من 16 سنة	37,5
	30-40 سنة	43,8		المجموع	100
	40-50 سنة	12,5		متوسط	00
	أكثر من 50 سنة	25		ثانوي	06,2
	المجموع	100		جامعي	93,8
			المجموع	100	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول 4-10 أن 62,5% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 37,5% هم من الإناث، حيث أن هذه الفئة الأخيرة تأخذ نسبة لا بأس بها من حيث شغل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نتيجة لغزو النساء للعمل وبروز ظاهرة تأنيث الأنشطة حتى القيادية منها، كما أن 62,1% من أفراد العينة هم ممن تقل أعمارهم عن 40 سنة. وذلك ما يبين بأن وظيفة الموارد البشرية تعرف تشبيها ملحوظا (نسبة كبيرة للشباب)، إضافة إلى أن 94% تقريبا من شاغلي هذه الوظيفة (أفراد العينة) ذوي المستوى التعليمي الجامعي، غير أن هذا لا يعني بأن جميعهم لهم تكوين جامعي متخصص في إدارة الموارد البشرية، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية فإنه يتضح من الجدول أعلاه بأن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية في إدارة الموارد البشرية تفوق 11 سنة (81,2% من أفراد العينة ككل ممن تفوق خبرتهم 05 سنوات في إدارة الموارد البشرية) وذلك ما يعطي مصداقية أكثر لنتائج الدراسة باعتبار أن أفراد عينة الدراسة لهم الخبرة الكافية للحكم على تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.9. العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية :

جدول 4-11 : توزيع عينة المؤسسات الاقتصادية وفقا للعوامل التنظيمية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية (%)
النوع	اقتصادية عمومية	56,2	عدد العمال	500 – 50	37,5
	اقتصادية خاصة	43,8		1000-501	31,2
	المجموع	100		أكثر من 1000	31,2
طبيعة النشاط	صناعية	56,2	عمر المؤسسة	المجموع	100
	تجارية	18,8		10-15 سنة	06,2
	خدمات	25		16-20 سنة	12,5
حجم المؤسسة*	نوع آخر	00	المجموع	21-25 سنة	00
	متوسطة	18,8		أكثر من 25 سنة	81,2
	كبيرة	81,2		المجموع	100
	المجموع	100			

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول 4-11 بأن 56% من عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي مؤسسات عمومية، فيما تمثل نسبة المؤسسات الاقتصادية الخاصة ما يقارب 44%، وأن ما نسبته 56,2% من مجموع المؤسسات الاقتصادية هي صناعية، أما التجارية فتمثل ما يقارب نسبة 19%، فيما يمثل نشاط الخدمات نسبة 25% من هذه المؤسسات، أما فيما يتعلق بحجمها فإن أكثر من 81% من عينة المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسات كبيرة وعمرها يتجاوز الـ 25 سنة (مع العلم بأن ما يقارب 94% منها يتجاوز عمرها الـ 16 سنة)، وبالنظر الى عدد العمال فإن 68% من هذه المؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 50 و 1000 عامل (مع العلم بأن أصغر عدد هو 150 عامل)، وأن ما نسبته 32% تقريبا من هذه المؤسسات (عينة الدراسة) يفوق عدد عمالها الـ 1000 عامل (مع العلم بأن أكبر هذه المؤسسات يصل عدد عمالها الى 12000 عامل).

بالنظر الى هذه العوامل مجتمعة (الشخصية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية والتنظيمية لعينة المؤسسات الاقتصادية)، يمكن القول بأن هذه الخصائص (الخبرة الطويلة... الخ) نراها كافية لمساعدة الدراسة على الخروج بنتائج أكثر واقعية ولها مصداقية كبيرة الى حد ما تسمح بالحكم على تطور وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري من خلال النظر الى ماضي وواقع هذه الوظيفة، وعلى أساس ذلك يمكن استشرافها وتوقع آفاقها في حدود الـ 2030.

* تم تحديد حجم المؤسسات بناء على معيارين يحددان المؤسسة الاقتصادية المتوسطة وفقا للقانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 جانفي 2017، المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
 - المؤسسة الاقتصادية المتوسطة : عدد العمال : بين 50 و 250 عامل، رقم الأعمال السنوي : بين 400 مليون دج و 04 ملايين دج. وبالتالي يمكن القول بأن :
 - المؤسسة الاقتصادية الكبيرة : عدد العمال : يفوق 250 عامل، رقم الأعمال السنوي : أكثر من 4 ملايين دج.

خاتمة الفصل :

يعتبر هذا الفصل بمثابة تأطير منهجي للدراسة وتحديد مجالها التطبيقي من خلال تناوله للمنهجية المستعملة (استشراف المهن) وكذا مختلف الأدوات والأساليب التي تم الاعتماد عليها من أجل جمع المعطيات اللازمة، ومعالجتها ببرامج إحصائية مختلفة (Spss، Excel و Mactor) لضمان مصداقية وموضوعية نتائج الدراسة المتوصل إليها في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

مقدمة الفصل :

جاء هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة حول وظيفة إدارة الموارد البشرية نظريا على الواقع العملي والتطبيقي لهذه الوظيفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (وبالتحديد تلك المتواجدة في الغرب الجزائري)، وذلك من خلال محورين، الأول متعلق بواقع الوظيفة والثاني خاص بمستقبلها المحتمل من خلال تحليل فقرات الاستبيان وأجوبة المقابلات وكذا اتباع منهجية استشراف المهن، لنتمكن بذلك من الوصول الى نتائج مهمة نحاول عرضها ومناقشتها، وكذا تقديم اقتراحات هادفة الى تطوير الوظيفة مستقبلا في السياق الاقتصادي الجزائري عموما.

1. تحليل واقع ومستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري :

من أجل الإلمام بجميع جوانب واقع ووظيفة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قمنا من جهة بتحليلهما من خلال اختبار اتجاهات عينة الدراسة (ممارسي وظيفه الموارد البشرية) الخاصة بـ 19 محور (سؤال)، هذا الأخير يعبر عن مجموعة من الفقرات التي تغطي جميع جوانب وظيفة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى قمنا بتحليل إجابات مختلف أفراد عينة الدراسة (ممارسين وخبراء أكاديميين) بعد إجراء المقابلات حول كل المعلومات التي تتعلق بواقع الوظيفة ومستقبلها، كل هذا من أجل الوصول الى معلومات شاملة وأكثر عمقا.

1.1. تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول واقع ووظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

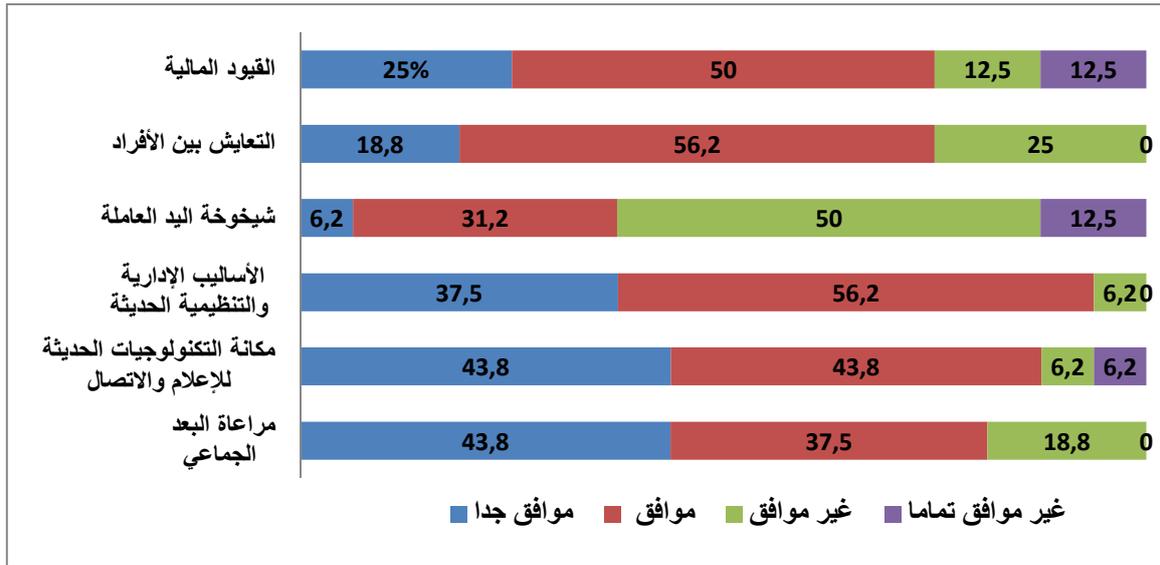
- السؤال الأول : العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة

جدول 1-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	فُرضت (أُلزمت) على إدارة الموارد البشرية قيود مالية كتقليص ميزانية التكوين مثلا (Les contraintes budgétaires)	2,12	0,95	موافق
02	هناك تعايش بين الأفراد الشباب والمتقدمين في السن في المنظمة (تعايش الأجيال) (La coexistence des générations)	2,06	0,68	موافق
03	تأثرت وظيفة الموارد البشرية بشيخوخة اليد العاملة في الآونة الأخيرة (Le vieillissement des agents)	2,69	0,79	غير موافق
04	تبنّت وظيفة الموارد البشرية أساليب إدارية وتنظيمية حديثة في الآونة الأخيرة (Les nouveaux modes d'organisations et de management)	1,69	0,60	موافق بشدة
05	تعطى وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (La place des NTIC)	1,75	0,85	موافق بشدة
06	تراعى وظيفة الموارد البشرية البعد الجماعي في أداء العمل. (La prise en compte de la dimension collective)	1,75	0,77	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 1-5 : العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يوضح كل من الجدول والشكل 1-5 مختلف إجابات ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول أبرز العوامل والأحداث التي مست هذه الوظيفة بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، حيث تبين النتائج أن 94% تقريبا من هؤلاء الممارسين يرون بأن وظيفة الموارد البشرية اتجهت مؤخرا نحو تبني أساليب إدارية وتنظيمية حديثة من أجل التكيف مع مختلف التحولات التي طرأت على عالم الشغل كالعامل عن بعد Le télétravail، إخراج الأنشطة L'externalisation، المكاتب المفتوحة Les open-spaces وكذا تلك المتنقلة Les bureaux mobiles ... الخ، وأن 88% تقريبا من الممارسين يتفقون على أن مكانة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال Les NTIC تزداد أهمية وتأثيرا على جميع وظائف المؤسسة وخاصة وظيفة الموارد البشرية يوما بعد يوم من خلال رقمنة العديد من نشاطاتها في الآونة الأخيرة كالتكوين الإلكتروني E-formation، التوظيف الإلكتروني E-recrutement، التسويق الإلكتروني للموارد البشرية E-Marketing RH، أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية Les SIRH ... الخ، في حين أن 81% منهم يرون بأن وظيفة الموارد البشرية تتوجه نحو مراعاة البعد الجماعي في أداء العمل وذلك نظرا للأهمية الكبيرة للكفاءات الجماعية من خلال فرق العمل ودورها في تحسين أداء المنظمة بصفة عامة.

كما أن 85% من هؤلاء الممارسين يرون أيضا بأن وظيفة الموارد البشرية في مؤسساتهم تأثرت بفعل القيود المالية المفروضة عليها كنقص ميزانية التكوين، التجميد النسبي والمؤقت للتوظيف خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية ... الخ، وذلك نظرا للأزمة الاقتصادية التي تمر بها البلاد بصفة عامة في الخمس السنوات الأخيرة تقريبا، وأنه لا توجد مشاكل بين الأفراد الشباب والمتقدمين في السن داخل هذه المؤسسات ذلك أن نسبة شيخوخة اليد العاملة فيها لا تتجاوز 37% باعتبار أن الاقبال على التقاعد تزايد بشكل كبير في الآونة الأخيرة نظرا للتغيرات القانونية التي مست نظام التقاعد بصفة عامة كإلغاء التقاعد المسبق ... الخ، مما خفض ذلك من نسبة شيخوخة اليد العاملة في أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

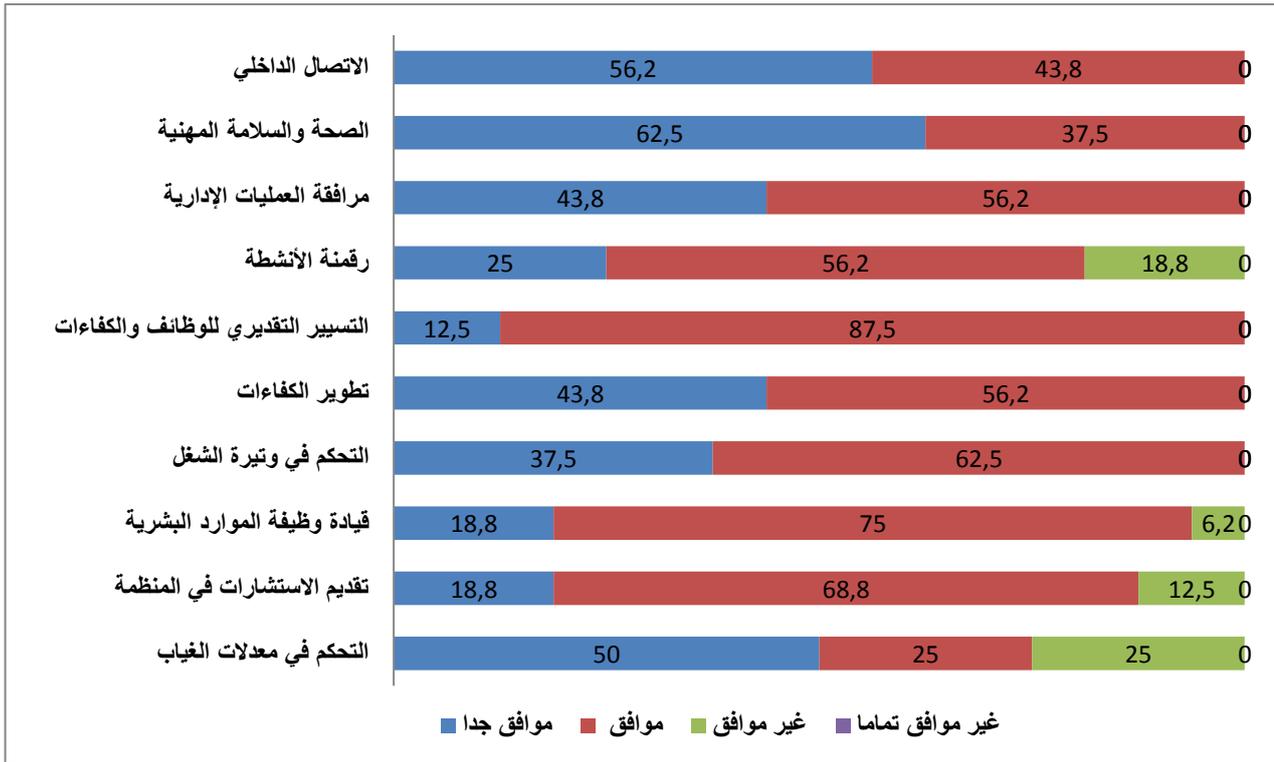
- السؤال الثاني : المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة

جدول 2-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
07	تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحسين الاتصال الداخلي في الآونة الأخيرة (Communication interne)	1,44	0,51	موافق بشدة
08	تهتم وظيفة الموارد البشرية بالصحة والسلامة المهنية وكذا تحسين ظروف العمل (Santé / conditions de travail)	1,38	0,50	موافق بشدة
09	ترافق وظيفة الموارد البشرية مختلف العمليات الإدارية في المنظمة (Accompagnement du management)	1,56	0,51	موافق بشدة
10	تعتمد المؤسسة على التسيير الإلكتروني لنشاطاتها (رقمنة الأنشطة) (Digitalisation des activités - Dématérialisation)	1,94	0,68	موافق
11	تطبق إدارة الموارد البشرية عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة (GPEC)	1,88	0,34	موافق
12	تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة (Développement des compétences)	1,56	0,51	موافق بشدة
13	ترافق إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا عملية التحكم في وتيرة الشغل مؤخرا (Accompagnement au maintien dans l'emploi)	1,62	0,50	موافق بشدة
14	هناك تطور في قيادة وظيفة الموارد البشرية (Pilotage de la fonction RH)	1,88	0,50	موافق
15	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقديم مختلف الاستشارات في المنظمة في الآونة الأخيرة (Conseil en organisation)	1,94	0,57	موافق
16	تتحكم إدارة الموارد البشرية في معدلات غياب الأفراد في المؤسسة في الآونة الأخيرة (Maitrise de l'absentéisme)	1,75	0,85	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 2-5 : المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يوضح كل من الجدول والشكل 2-5 بأن أكثر المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت مؤخرا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي : الاتصال الداخلي، الصحة والسلامة المهنية، مرافقة العمليات الإدارية، التحكم في وتيرة الشغل وكذا تطوير الكفاءات، حيث يعود ذلك الى حاجة هذه المؤسسات لاتصال داخلي فعال يساهم في إنجاح التغيرات والتحولات المستمرة سواء من الناحية المادية أو البشرية، وكذا الاهتمام أكثر بظروف العمل عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة من أجل التقليل من نسبة حوادث العمل ليصبح العمل بهذه المؤسسات أكثر أمانا.

فيما يسعى مديري ومسؤولي الموارد البشرية في الآونة الأخيرة الى مرافقة المسيرين (حتى الشباب منهم كرؤساء الخلايا وفرق العمل) في مختلف عملياتهم الإدارية على مستوى جميع المستويات الهرمية من أجل تأطيرها الى أن يصبح أصغر مسيرا قادرا على إدارة عمله بكفاءة مثلما يرى (2004) M.Thévenet في كتابه المعنون « Quand les petits chefs deviendront grands »، وأخيرا توجه جميع الممارسين نحو الاهتمام أكثر بتكوين العاملين ومساعدتهم على تطوير كفاءاتهم بهدف رفع قدراتهم لانجاز المهام الموكلة اليهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، فيما يرى ممارسي هذه الوظيفة بأن عملية GPEC تزداد أهميتها يوما بعد يوم غير أن تطبيقها لا يتم بالشكل المطلوب نظرا لارتكازه على الجانب الكمي (العدد) أكثر منه النوعي (الكفاءات).

أما فيما يخص رقمنة أنشطة الموارد البشرية فنجد أن 20% تقريبا من هؤلاء الممارسين يرون بأن بعض أنشطة الموارد البشرية لا تزال تتم بطريقة تقليدية بعيدة عن الرقمنة نظرا لنقص الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات وقلة عدد الموارد البشرية نظرا لصغر حجمها كمركب مطاحن معسكر ومؤسسة قارورات الغاز، وأخيرا نجد بأن 25% منهم يجدون صعوبة في التحكم في معدلات غياب الأفراد في الآونة الأخيرة، إذ يرجعون أسباب ذلك الى اختلاف عقليات الأفراد الشباب وتغير احتياجاتهم وصعوبة كسب ولائهم ورضاهم عن العمل في المؤسسة

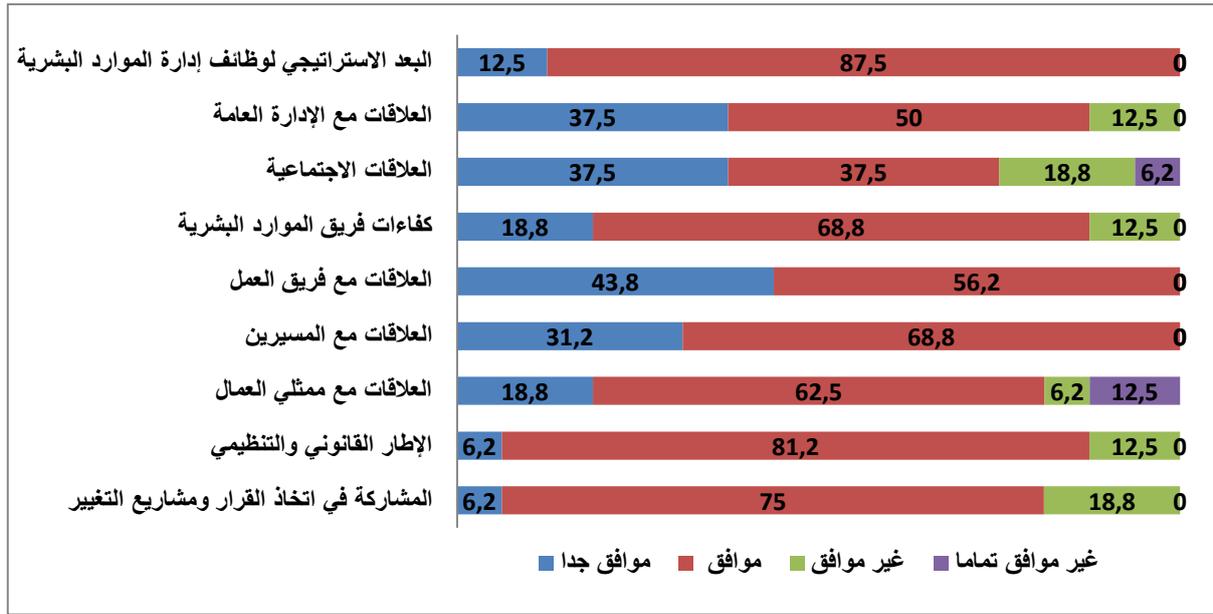
- السؤال الثالث : عوامل الرضا

جدول 3-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17	أنا راض عن الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية (البعد الاستراتيجي) (La dimension stratégique des pratiques de la Fonction RH)	1,88	0,34	موافق
18	لي علاقات جيدة مع المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة (Nos relations avec le DGS / le dialogue social)	1,75	0,68	موافق بشدة
19	أنا راض عن علاقتي الاجتماعية وكذا الحوار الاجتماعي في مؤسستنا (Les relations sociales / le dialogue social)	1,94	0,92	موافق
20	أنا راض عن كفاءات فريق الموارد البشرية بمؤسستنا (Les compétences de l'équipe RH)	1,94	0,57	موافق
21	أنا راض عن علاقتي مع فريق عملي (Les relations avec notre équipe)	1,56	0,51	موافق بشدة
22	أنا راض عن علاقتي مع المسيرين (Les relations avec les managers)	1,69	0,47	موافق بشدة
23	أنا راض عن علاقتي مع ممثلي العمال (Les relations avec les élus)	2,12	0,88	موافق
24	أنا راض عن الإطار القانوني والتنظيمي في مؤسستنا (Le cadre réglementaire / statutaire)	2,06	0,44	موافق
25	أنا راض عن مشاركة مختلف الفاعلين في اتخاذ القرارات ومشاريع التغيير في مؤسستنا (L'association aux décisions et aux projets de changement)	2,12	0,50	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 3-5 : عوامل الرضا



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يبين الجدول 3-5 بأن متوسط إجابات ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول عوامل الرضا تراوحت ما بين 1.56 و 2.12، وهذا ما يتوافق مع مستوى الموافقة "موافق" و"موافق بشدة"، كما يظهر الشكل 3-5 بأنهم راضون بدرجات متفاوتة عن ثلاثة عوامل، الأولى هي الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف وتطوير الكفاءات... الخ وذلك نظرا للعمل على تجاوز الدور التقليدي الإجرائي لهذه الإدارة نحو مشاركتها في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ولو نسبيا، أما العاملين الثاني والثالث هما رضا هؤلاء الممارسين عن علاقاتهم مع فريق العمل الذين يعملون معه وكذلك مع المسيرين في مختلف المستويات والمصالح، في حين أن 12.5% هم غير راضون عن كفاءات وقدرات العاملين معهم في مصلحة الموارد البشرية وخاصة في المؤسسات العمومية التي مازالت تتم الترقية فيها عن طريق الأقدمية، كذلك هم غير راضون عن القوانين والتنظيمات الداخلية التي تعيق مرونة عملهم.

كما أن 19% من الممارسون هم غير راضون عن علاقاتهم مع ممثلي العمال وذلك بسبب الاختلاف حول بعض القضايا كالأجور والدورات التكوينية... الخ، نفس هذه النسبة نجدها غير فاعلة في اتخاذ القرارات ومستبعدة في بعض مشاريع التغيير نظرا لمركزية القرارات مثلما هو الحال في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية كالجزائرية للمياه واتصالات الجزائر... الخ، وأخيرا نجد بأن ما نسبته 25% من هؤلاء الممارسين هم غير راضون عن العلاقات الاجتماعية داخل مؤسساتهم نظرا لكثرة الصراعات والنزاعات الفردية وأحيانا حتى الجماعية بين العمال، مع ضعف الاتصال بينهم، إضافة الى مواجهتهم لصعوبات عديدة في تسييرهم لجانب التفاوض مع بعض الفروع والهيئات والمجموعات والتنظيمات النقابية.

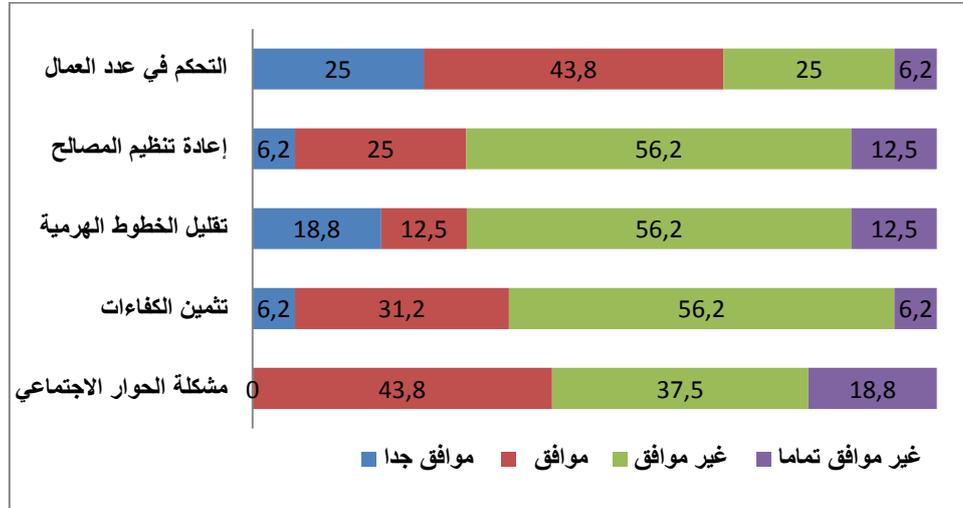
- السؤال الرابع : التغييرات الأكثر صعوبة في التنفيذ

جدول 4-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
26	أجد صعوبة في التحكم في عدد العمال (تقليص عدد العمال) (La maitrise / réduction des effectifs)	2,12	0,88	موافق
27	أجد صعوبة في إعادة تنظيم المصالح (Les réorganisations de services)	2,75	0,77	غير موافق
28	أجد صعوبة في تقليل الخطوط الهرمية (La réduction des lignes hiérarchiques)	2,62	0,95	غير موافق
29	أجد صعوبة في تثمين كفاءات الأفراد (La valorisation des compétences)	2,62	0,71	غير موافق
30	تواجهه مؤسستنا مشكلة الحوار الاجتماعي (Le dialogue social)	2,75	0,77	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 4-5 : التغييرات الأكثر صعوبة في التنفيذ



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل 4-5 بأن التغييرات الأكثر صعوبة في التنفيذ والتي يواجهها ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي التحكم في عدد العمال ومواجهة مشكلة الحوار الاجتماعي، فالأولى يواجهها ما نسبته 69% تقريبا من هؤلاء الممارسين وفي مقدمتهم مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية، هذا الأخير تعاني مؤسسته من زيادة في الكتلة الاجرية وفي نفس الوقت لا تستطيع تخفيض عدد عمالها عن طريق التسريح مثلا، لتلجأ بذلك الى الدعم المالي للحكومة والتي بدونها لكانت قد أعلنت إفلاسها منذ سنوات، أما مشكلة

الحوار الاجتماعي فيواجهها 44% تقريبا من ممارسي الوظيفة عند فتحهم النقاش في العديد من المجالات مع بعض الهيئات التمثيلية وخاصة في المؤسسات العمومية التي تكثرت فيها النزاعات الجماعية كالجزائرية للمياه على سبيل المثال.

أما فيما يخص تهمين كفاءات الأفراد فإن أكثر من 37% يواجهون صعوبات في تقييم مهارات وقدرات العاملين خاصة منها في جانبها السلوكي والعملي، ذلك أن أنظمة التقييم ووسائلها قديمة ولا تلم بجميع عناصر الكفاءة مثلما هو معمول به في بعض المؤسسات الكبيرة كسونلغاز التي تعتمد على استمارة تقييم للكفاءات Un formulaire d'évaluation خاصة بكل عامل ومؤسسة سوناطراك التي تعتمد على شبكة تقييم Une grille d'évaluation، كما أن البعض يراها عملية معقدة ومكلفة وليست استثمارا، وأخيرا نجد بأن ما نسبته 31% من الممارسين لهذه الوظيفة يواجهون صعوبات متعلقة بإعادة تنظيم المصالح وتقليل الخطوط الهرمية، حيث يعود ذلك الى عدم مرونة الهياكل التنظيمية خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية باعتبار أنها موحدة على جميع الولايات ولا يستطيع مدير الموارد البشرية التغيير في الهيكل دون الرجوع الى المديرية الجهوية أو الوطنية (باستثناء مؤسسة اتصالات الجزائر التي غيرت هيكلها التنظيمي لأكثر من خمس مرات منذ إنشائها سنة 2003) وكذا طبيعة نشاط وحجم بعض المؤسسات التي تتطلب خطوط ومستويات هرمية عديدة مثل سوناطراك وسونلغاز، وكذا مجمع حسناوي... الخ، في حين يراها البعض بأنها عملية مكلفة جدا كونها تتطلب وقت ومجهود كبيرين وقد تلقى مقاومة كبيرة من طرف العاملين وذلك لعدم اكتسابهم ثقافة التغيير والتجديد.

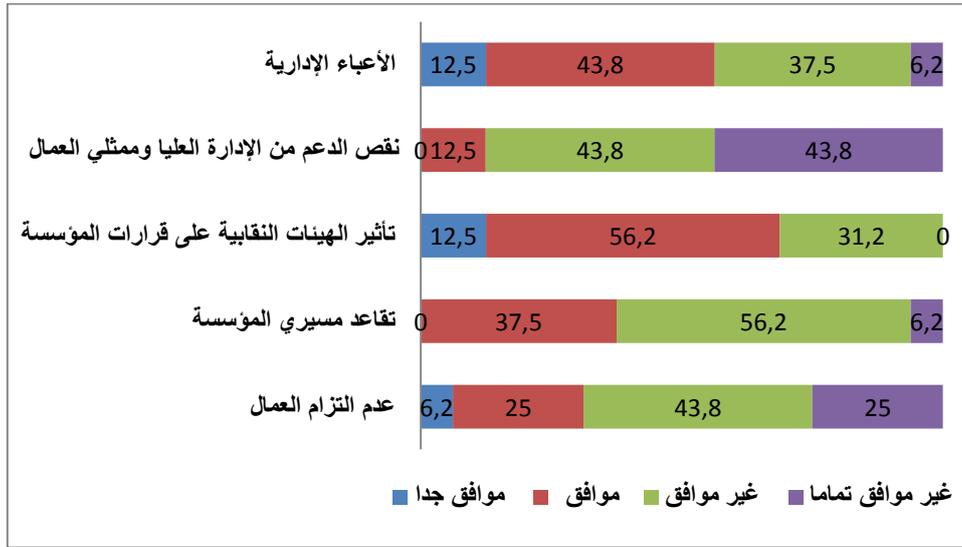
- السؤال الخامس : أهم المعوقات التي تواجه ممارسي وظيفة الموارد البشرية

جدول 5-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
31	أعاني من أعباء إدارية باستمرار (Lourdeurs administratives)	2,38	0,80	موافق
32	لا يوجد دعم من طرف ممثلي العمال ولا من طرف المدير العام (Manque de soutien des élus, de la DG)	3,31	0,70	غير موافق بشدة
33	تؤثر الهيئات النقابية بشكل فاعل في قرارات المؤسسة (Posture des organisations syndicales)	2,19	0,65	موافق
34	يتجه مسيري المؤسسة نحو التقاعد (Managers en retrait)	2,69	0,60	غير موافق
35	أواجه باستمرار مشكلة عدم التزام العمال في مؤسستنا (Désengagement des agents)	2,88	0,88	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-5 : أهم المعوقات التي تواجه ممارسي وظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال تحليل كل من الجدول والشكل 5-5، يتبين بأن أكثر المعوقات التي يواجهها ممارسي وظيفة الموارد البشرية هي تأثير الهيئات النقابية على قرارات المؤسسة بنسبة 69% وذلك يعود للحضور النقابي القوي وزيادة نفوذه من خلال الزام القانون المؤسسات على التشاور مع النقابات وتأثير هذه الأخيرة على القرارات المتعلقة بسياسات الأجور ودورها في الخروج من الأزمات وحل النزاعات الجماعية وكل ما يتعلق بحقوق العامل، من جهة أخرى توصلت الدراسة الى أن 56% من الممارسين يعانون من أعباء إدارية كثيرة من خلال متابعة ملفات العاملين فيما يخص الضمان الاجتماعي، تسيير العطل والغيابات، الإجراءات الإدارية الخاصة بالتوظيف والتقاعد... الخ، خاصة عندما يكون فريق الموارد البشرية متكون من عدد صغير من الأفراد مع كبر حجم المؤسسة وعدد مواردها البشرية في ظل غياب أو بساطة أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في بعض المؤسسات.

عامل آخر لا يقل أهمية عن سابقه يعيق نشاط ممارسي وظيفة الموارد البشرية بنسبة 37%، وهو توجه المسيرين في المؤسسات نحو التقاعد في الآونة الأخيرة، لتجد هذه المؤسسات نفسها مجبرة على تعويضهم بمسيرين شباب ممن تنقصهم الخبرة اللازمة في مختلف مصالح المؤسسة، ذلك أنها لم تجد الوقت الكافي من أجل نقل الخبرة من المسيرين المتقدمين في السن الى أولئك المسيرين الشباب، رغم اعتراف بعض ممارسي وظيفة الموارد البشرية بأن كفاءة الشباب المسيرين قد تكون أحيانا أفضل من أولئك المسيرين القداماء خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة، كما نلاحظ بأن ما نسبته 31% من ممارسي الوظيفة يشكون من مشكلة عدم التزام العاملين خاصة منهم الشباب ذوي الكفاءات العالية كالمهندسين في مجمع سوناطراك والطيارين في الجوية الجزائرية الذين يفضلون تغيير المؤسسة بسبب الإغراءات الأجرية وظروف العمل الأكثر ملائمة التي يتم عرضها من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس المجال خارج البلاد، كما يظهر ذلك أيضا من خلال تأخر بعض العاملين عن العمل وغيابهم أحيانا عنه وتذمرهم من ظروف العمل في بعض المؤسسات التي لا تهتم بتحسين نوعية الحياة في العمل وذلك بشهادة بعض العاملين في

مؤسسة قارورات الغاز ومجمع شركات مزوغي وأولاده... الخ مع تكرارهم باستمرار لعبارة: "لو أجد مكانا أحسن من هذا لما بقيت فيه".

وأخيرا نجد بأن النسبة القليلة من الممارسين للوظيفة (12.5%) يعانون من نقص الدعم من طرف الإدارة العليا وكذا ممثلي العمال بسبب نقص الاتصال وتوجيه أوامر دون مناقشتها أو التشاور مع المسيرين بخصوصها.

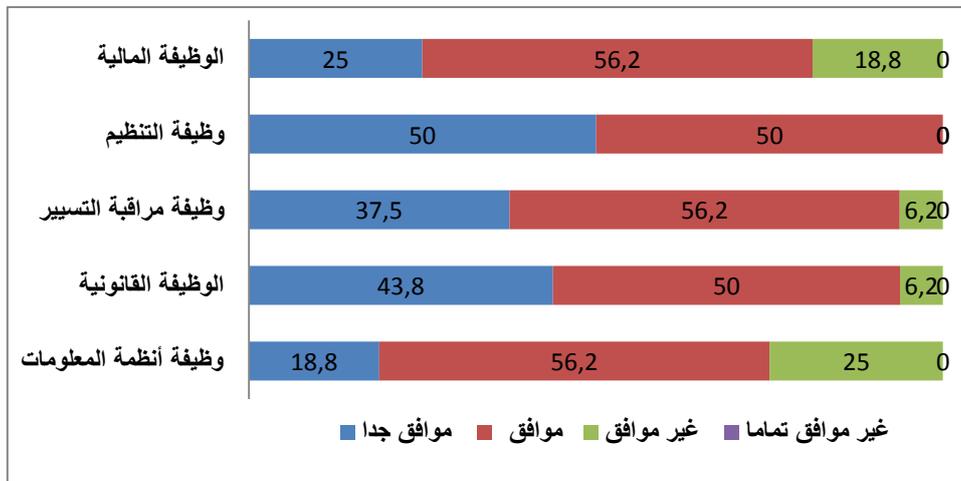
- السؤال السادس : تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى

جدول 5-6 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السادس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
36	هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية والوظيفة المالية في مؤسستنا (La fonction finance)	1,94	0,68	موافق
37	هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التنظيم في مؤسستنا (La fonction organisation)	1,50	0,51	موافق بشدة
38	هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة مراقبة التسيير في مؤسستنا (La fonction contrôle de gestion)	1,69	0,60	موافق بشدة
39	هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية والوظيفة القانونية (مصلحة المنازعات) في مؤسستنا (La fonction juridique)	1,62	0,61	موافق بشدة
40	هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة أنظمة المعلومات في مؤسستنا (La fonction systèmes d'informations)	2,06	0,68	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-6 : تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يبين كل من الجدول والشكل 5-6 بأن جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية يتفقون بأنه هناك علاقة تكامل بين وظيفتهم ووظيفة التنظيم، ذلك أنهما يتواجدان في نفس السياق ولا يمكن أن تتعارض إحداها مع الأخرى، كما أن 94% منهم يرون بأن وظيفة الموارد البشرية تتكامل مع وظيفة مراقبة التسيير وكذا الوظيفة القانونية المسؤولة عن إدارة المنازعات في حالة تقديم شكوى من طرف أحد العمال ضد المؤسسة أو أحد مسؤوليها، ذلك أن إدارة الموارد البشرية لا يمكنها اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إليهما أحيانا خاصة فيما يخص التأكد من صحة المعلومات التي توفرها ووظيفة مراقبة التسيير، إضافة إلى أن هذه الأخيرة تساعد إدارة الموارد البشرية على ربح الوقت وتوفير المعلومات والتقارير ومتابعة سير الأعمال... الخ.

أما فيما يخص الوظيفة المالية فنجد أن 20% تقريبا من ممارسي وظيفة الموارد البشرية لا يرون بأنه هناك أي علاقة تربطهم بالوظيفة المالية ذلك أن هذه الأخيرة مسؤولة عن إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة، في حين أن الأغلبية من الممارسين يرون بأنها علاقة تكامل تصب في صالح المؤسسة بصفة عامة من خلال العمل معا من أجل تخفيض التكاليف الخاصة بنشاطات الموارد البشرية كالتكوين والتوظيف... الخ، وأخيرا نجد بأن 75% من الممارسين يرون بأن أنظمة المعلومات هي أداة مساعدة لإدارة الموارد البشرية لكونها أنظمة مصممة لتوفر المعلومات الكافية لممارسي الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالموارد البشرية كالتوظيف وتحديد المسارات المهنية ودعم عمليات التخطيط للاحتياجات التكوينية وإدارة الأجور دون تضييع الوقت، في حين أن 25% من الممارسين لا يرون بأنه هناك علاقة تفاعل بينهما نظرا لغياب أنظمة المعلومات أصلا عن المنظمة واعتمادهم على التسيير التقليدي للأفراد من خلال أدوات بسيطة ك: Excel مثلما هو معمول به في مركب مطاحن معسكر مثلا.

- السؤال السابع : أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

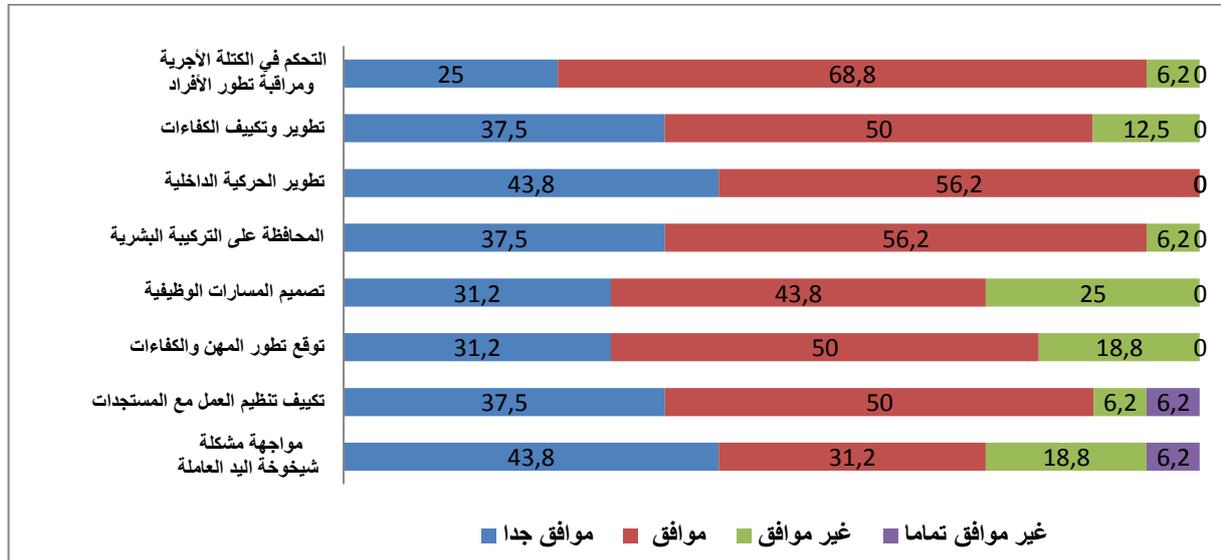
جدول 5-7 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
41	تهدف من تطبيق GPEC إلى التحكم في الكتلة الأجرية ومراقبة تطور الأفراد (Maitriser la masse salariale et contrôler l'évolution des effectifs)	1,81	0,54	موافق
42	تهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تطوير وتكييف كفاءات الموارد البشرية (Développer et adapter les compétences)	1,75	0,68	موافق بشدة
43	تهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تطوير الحركة الداخلية في مؤسستنا (Développer la mobilité interne)	1,56	0,51	موافق بشدة
44	تهدف من تطبيق عملية GPEC إلى المحافظة على التركيبة البشرية لمؤسستنا (Consolider la politique de maintien dans l'emploi)	1,69	0,60	موافق بشدة

45	نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تصميم المسارات الوظيفية في المؤسسة (Construire des parcours professionnels)	1,94	0,77	موافق
46	نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى توقع تطور المهن والكفاءات (Anticiper l'évolution des métiers et des compétences)	1,88	0,71	موافق
47	نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تكييف تنظيم العمل مع المستجدات في مؤسستنا (Adapter l'organisation du travail)	1,81	0,83	موافق
48	نهدف من تطبيق عملية GPEC في مؤسستنا إلى مواجهة مشكلة شيخوخة اليد العاملة (Faire face au vieillissement)	1,88	0,95	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-7: أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يوضح كل من الجدول والشكل 5-7 بأن الهدف الذي يجمع عليه جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيقهم (النسبي) لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC هو تطوير حركية الأفراد داخل المنظمة، ذلك أنها تساهم في إرضاء الاحتياجات التنظيمية للمنظمة وتجنب عن تطلعات العاملين في نفس الوقت، كما أن 94% تقريبا من هؤلاء الممارسين يسعون كذلك الى المحافظة على التركيبة البشرية للمنظمة مع التحكم في الكتلة الأجرية ومراقبة تطور الأفراد من خلال مساراتهم المهنية وكذا ضمان تطوير كفاءات الأفراد وتكييفها مع احتياجات المنظمة، في حين أن 19% تقريبا من الممارسين لا يرون بأن عملية GPEC تهدف الى توقع تطور المهن والكفاءات بسبب أن المهن في الجزائر تأخذ وقتا طويلا من أجل تطورها في حين أن هذه العملية تكون على المدى القصير أو المتوسط عموما، وأخيرا نجد بأن 25% من الممارسين يرون بأنه لا جدوى من تطبيق هذه العملية من أجل مواجهة شيخوخة اليد العاملة في مؤسستهم باعتبار أن أغلبية العاملين المتقدمين في

السن خاصة منهم المسيرين وذوي المناصب العليا خرجوا الى التقاعد في الأربع سنوات الأخيرة، مما زاد ذلك من حاجة المؤسسات الى البحث عن كفاءات جديدة وتوظيفها.

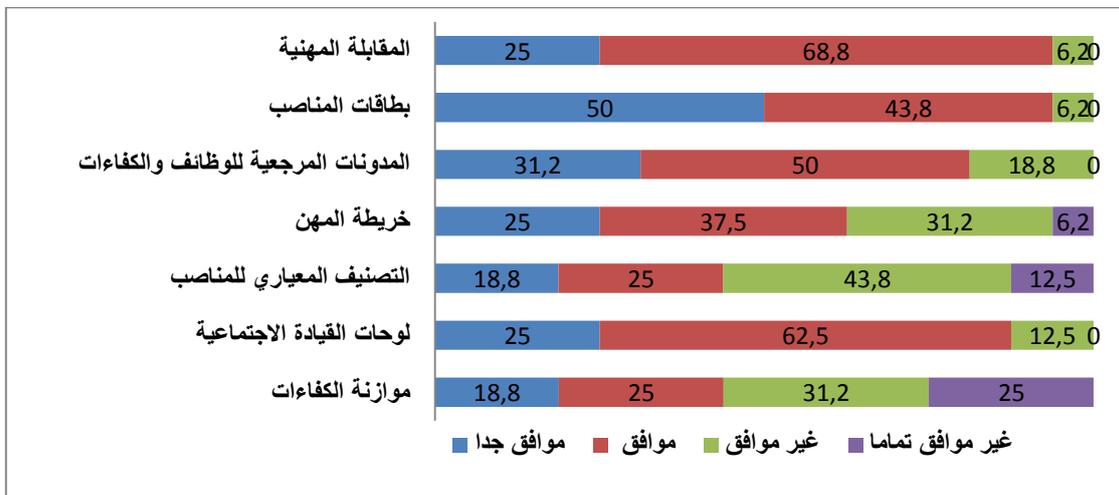
- السؤال الثامن : أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية

جدول 5-8 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثامن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
49	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا المقابلة المهنية. (Entretien professionnel)	1,81	0,54	موافق
50	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بطاقات المناصب (Fiches de postes)	1,56	0,62	موافق بشدة
51	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا المدونات المرجعية للوظائف وللکفاءات (Référentiels des emplois et des compétences)	1,88	0,71	موافق
52	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا خريطة المهن (Cartographie des métiers)	2,19	0,91	موافق
53	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بالتصنيف المعياري للمناصب (Cotation des postes)	2,50	0,96	موافق
54	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا لوحات القيادة الاجتماعية (Tableaux de Bord Sociaux)	1,88	0,61	موافق
55	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا موازنة الكفاءات (Bilan des compétences)	2,62	1,08	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-8 : أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال تحليل كل من الجدول والشكل 5-8 بأن أكثر الوسائل والأدوات استعمالا من طرف إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هي المقابلة المهنية وبطاقات المناصب بنسبة 94% تقريبا ولوحات القيادة الاجتماعية بنسبة 87% والمدونات المرجعية للوظائف والكفاءات بنسبة 81% نظرا للأهمية الكبيرة لهذه الأدوات الأربعة، حيث أن الأداة الأولى تساعد ممارسي وظيفة الموارد البشرية في عدة مهام كتحسين كفاءات الأفراد ومعرفة مختلف المخاطر والمشاكل التي يواجهونها وكذا في عمليات التوظيف من أجل اختيار أنسب المترشحين، إضافة إلى الأداء الثانية تساعد كذلك شاغلي الوظيفة على تقييم العاملين خلال إجرائهم للمقابلات المهنية من أجل التأكد من تحكمهم الجيد لمهامهم واعتبارها كفرصة لتجاوز الفرد مع رئيسه حول كل ما يتعلق بمنصبه، أما الأداة الثالثة فهي تساعد إدارات الموارد البشرية على عرض مختلف المعطيات والمعلومات الاجتماعية التي تسمح بمتابعة تطورات الكتلة الأجرية وقياس جودة المناخ الاجتماعي في المنظمة وكذا تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية من أجل اتخاذ مختلف القرارات الاجتماعية، أما الأداة الرابعة فهي تحتاج لتطوير أكثر في الجزائر ذلك أن بعض المؤسسات كمؤسسة سوناطراك، سونلغاز، الجزائرية للمياه ومؤسسة اتصالات الجزائر لديها مدونات مرجعية للوظائف وموضح فيها مختلف الكفاءات المطلوبة في كل وظيفة أما باقي المؤسسات فتعتمد على مدونات بسيطة خاصة بالوظائف فقط، غير أنها تستخدم في العديد من الجوانب كتحديد شروط ومواصفات شاغل الوظائف مستقبلا وكذا في تسيير المسارات المهنية من خلال إعداد خرائط المهن وإعادة تصميم نظم الأجور.

أما فيما يخص خرائط المهن، التصنيف المعياري للمناصب وموازنة الكفاءات فنجد بأن استخدامها يقتصر على المؤسسات الكبيرة فقط كسوناطراك ومجموع شركات حسناوي مثلا، ذلك أن إعداد وتصميم هذه الأدوات والعمل بها يتطلب كفاءات عالية لفريق الموارد البشرية، كما أنها تأخذ مجهود ووقت كبيرين، لذا نجد بأن حوالي 40% من هؤلاء الممارسين لا يستخدمونها في مؤسساتهم.

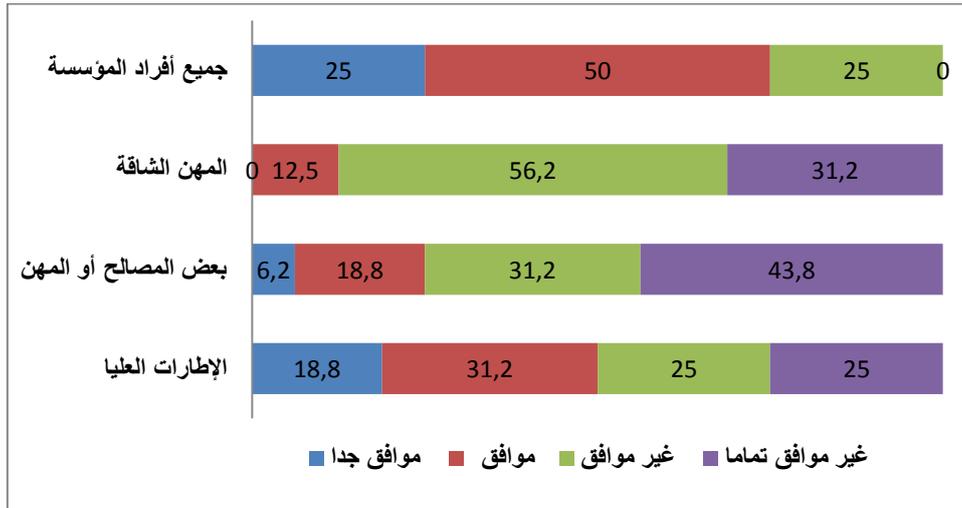
- السؤال التاسع : المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

جدول 5-9 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال التاسع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
56	نطبق عملية GPEC على جميع أفراد مؤسستنا (Tous les agents)	2,00	0,73	موافق
57	نطبق عملية GPEC على المهن الشاقة فقط (Les emplois les plus pénibles)	3,19	0,65	غير موافق
58	نطبق عملية GPEC على بعض المصالح أو المهن فقط (Certains services/métiers)	3,12	0,95	غير موافق
59	تطبق مؤسستنا معاملات خاصة على الإطارات العليا في مجال GPEC. (Les cadres font ils l'objet d'une démarche particulière)	2,56	1,09	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 9-5 : المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يبين كل من الجدول والشكل 9-5 بأن أغلبية ممارسي وظيفة الموارد البشرية (75%) يتوجهون نحو تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على جميع أفراد المؤسسة، باعتبار أن كل عامل هو معني بهذه العملية مهما كانت وظيفته ومستواه الهرمي، في حين أن 12% فقط من هؤلاء الممارسين يقومون بتطبيقه على المهن الشاقة فقط، إذ يعود ذلك لنشاط المؤسسة الذي يتطلب عدد كبير من الأفراد الذين تعتبر مهنتهم شاقة كمجمع شركات حسناوي ومجمع لافارج هولسيم، كما أن 25% من الممارسين يطبقونها على بعض المصالح أو المهن التي هي في تحول مستمر مثل تلك الخاصة بنجارة الألمنيوم والزجاج المغلف والمزدوج بمجمع شركات حسناوي، كذلك في بعض المهن المتخصصة في المنتوجات الطبية والهوائيات بمؤسسة ENIE... الخ.

وأخيرا نجد بأن 50% من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تطبق هذه العملية بصفة خاصة على إطارتها العليا وأبرز مثال على ذلك هو مؤسسة سوناطراك التي تطبقها بصفة دورية وقليلًا ما تطبقه أيضا مؤسستي سونلغاز واتصالات الجزائر على إطارتها العليا بصفة خاصة، إذ تجدر الإشارة بأن تطبيق هذه العملية في بعض هذه المؤسسات لا يتم بالصورة المطلوبة، إذ يعتبر كتسيير تقديري للموارد البشرية في جانبها الكمي والقليل منها من يأخذ بعين الاعتبار كفاءات الأفراد في هذه العملية.

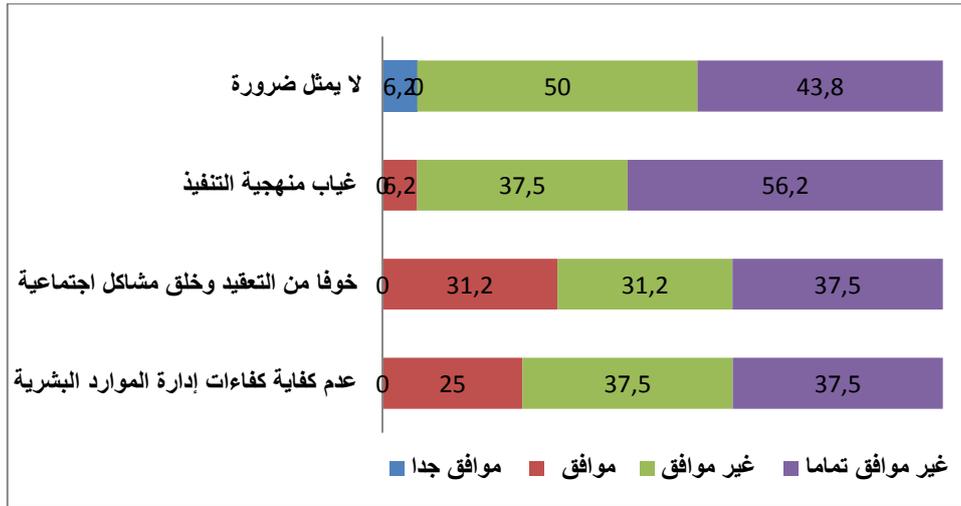
- السؤال العاشر: أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة

جدول 5-10: اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال العاشر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
60	لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا كونه لا يمثل ضرورة بالنسبة للإدارة العليا (Ce n'est pas une nécessité pour la DG)	3,31	0,79	غير موافق بشدة
61	لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا نظرا لغياب منهجية التنفيذ (Manque d'opérationnalité de la démarche)	3,50	0,63	غير موافق بشدة
62	لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا خوفا من التعقيد وخلق مشاكل اجتماعية (Crainte d'entrer en conflit)	3,06	0,85	غير موافق
63	لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا نظرا لعدم كفاية كفاءات إدارة الموارد البشرية (Compétences insuffisantes à la DRH)	3,12	0,80	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-10: أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال تحليل كل من الجدول والشكل 5-10، يتبين بأن أغلبية ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة يرون بأن تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر ضرورة وحاجة بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة معا خاصة تلك التي يتجاوز عدد عمالها الـ 500 نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق أهداف كلاهما، كما يرون بأن منهجية تنفيذه ليست غامضة وإنما تتميز بسهولة تنفيذ مراحلها بالبطء وأحيانا يتعذر إكمالها بسبب حدوث بعض التغيرات التي تطرأ على المنظمة، في حين أن ما نسبته 6.20% من هؤلاء الممارسين والممثلة لمدير الموارد البشرية لمركب مطاحن معسكر يرى بأن هذه الأخيرة لا تحتاج إلى تطبيق هذه العملية باعتبار أن حجمها متوسط وعدد عمالها صغير (154)، كما أن 31% من الممارسين يتجنبون تطبيقه نظرا لعدم

توافق أهدافه أحيانا مع أهداف العاملين، مما قد يكون السبب في خلق نزاعات ومشاكل اجتماعية داخل المنظمة Usine à gaz كاعتراض النقابات على سياسته، تقسيم فرق العمل... الخ وأخيرا نجد بأن 25% من شاغلي الوظيفة في المؤسسات محل الدراسة يتفقون بأن كفاءاتهم تحتاج الى تطويرها أكثر من أجل ضمان نجاح هذه العملية، والأكثر من ذلك هناك من يرى بأن فريق الموارد البشرية ليس لديه الكفاءات اللازمة من أجل اعتماد مشروع GPEC في مؤسساتهم، ذلك أن تكوين بعضهم الأولي هو في المجال القانوني وليس الإداري مثلما هو الحال في مؤسسة قارورات الغاز بمعسكر وكذا مطاحن عزوز بسيدي بلعباس.

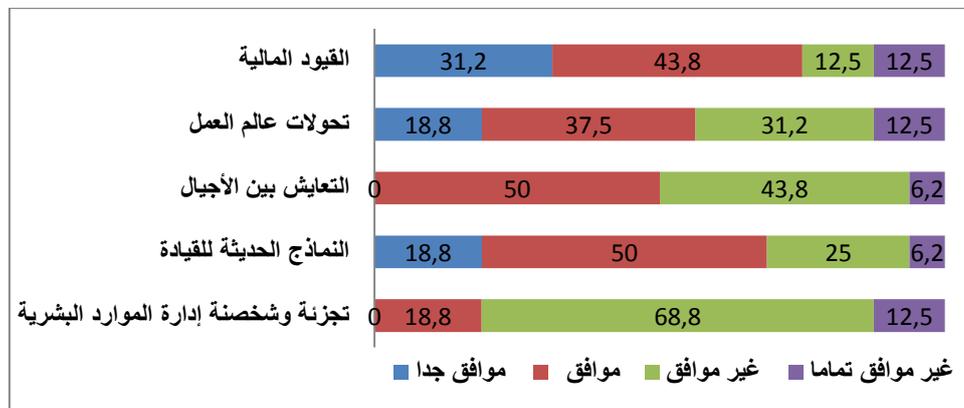
- السؤال الحادي عشر: أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية

جدول 11-5 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الحادي عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
64	هناك قيود مالية تؤثر على سياسات الموارد البشرية (Les contraintes budgétaires)	2,06	0,99	موافق
65	تأثرت سياسات الموارد البشرية بتحويلات عالم العمل : الرقمنة، الإدارة عن بعد ... الخ (Les changements du travail : digitalisation, management à distance)	2,38	0,95	موافق
66	إن التعايش بين الأجيال يؤثر باستمرار على سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا (La coexistence des générations)	2,56	0,62	غير موافق
67	تأثرت سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا بمختلف النماذج الحديثة للقيادة (De nouveaux modèles de leadership)	2,19	0,83	موافق
68	تأثرت سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا بفعل تجزئة وشخصنة إدارة الموارد البشرية (La segmentation et la personnalisation de la GRH)	2,94	0,57	غير موافق

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 11-5 : أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل 5-11 بأن أهم ثلاث عوامل تؤثر على سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هي : القيود المالية بنسبة 75% ثم النماذج الحديثة للقيادة بنسبة 69% وأخيرا تحولات عالم العمل بنسبة 56%.

فالعامل الأول يمس خاصة نشاط التوظيف، إذ يرى ممارسي وظيفة الموارد البشرية بأن هذا النشاط عرف توقفا مؤقتا طيلة السنوات الأخيرة بسبب الظروف المالية الصعبة التي تمر بها أغلب المؤسسات الاقتصادية، أما فيما يخص العامل الثاني والذي غير من فلسفة إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الكبيرة كمجمع شركات حسناوي والتي تتوجه نحو استحداث أنماط حديثة للقيادة في تعاملها مع العاملين خاصة منهم ذوي الكفاءات العالية، هذه الفئة تحتاج إلى إشراك، تشارك، تمكين (القيادة الممكنة) ومعاملة خاصة (اعتبار أن كل عامل هو فريد من نوعه في إطار أسلوب القيادة التحويلية)، أما العامل الثالث فهو يعبر عن مختلف التحولات التنظيمية التي مست عالم الشغل بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، ذلك أن بعض هذه المؤسسات مثل ENIE تتوجه إلى اعتماد أسلوب العمل عن بعد لبعض كفاءاتها، في حين تتوجه مؤسسة "شي علي" إلى اعتماد نمط المكاتب المفتوحة والعمل بالوقت الجزئي، فيما يلمس هؤلاء الممارسين تأثير سياسات وظيفتهم بظاهرة تأنيث الأنشطة بسبب غزو المرأة لسوق العمل في الجزائر.

أما فيما يخص عامل التعايش بين الأجيال فنجد بأن 50% من الممارسين يرون بأن مختلف السياسات المتعلقة بالموارد البشرية تأثرت به خاصة فيما يتعلق بإدارة العلاقات الاجتماعية من اتصال داخلي، تفاوض وحل النزاعات وكذا تمكين الموارد البشرية، هذه الممارسة الأخيرة تواجه عدة صعوبات في تطبيقها خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لفارق السن الكبير بين العاملين (20 إلى 25 سنة)، أما الممارسين الآخرين الممثلين لنفس النسبة فيرون بأن هذا العامل لم يؤثر على سياساتهم في الأونة الأخيرة، ذلك أن أغلب العمال المتقدمين في السن خرجوا إلى التقاعد في السنوات الأخيرة، أما فيما يخص عامل تجزئة وشخصنة وظيفة الموارد البشرية فإن 81% من الممارسين لهذه الوظيفة يرون بأن إدارات الموارد البشرية في الجزائر لم تتطور بعد إلى درجة اعتماد لا مركزية المهام وتقاسمها غير أن هذا لا يمنع من وجود نسبة 19% ممثلة لمؤسسات Tubex وميناء وهران تتوجه نحو التركيز على الشخص (العامل) أكثر فأكثر من أجل شخصنة الوظيفة (التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الأشخاص) واعتبار عاملها كشركاء في العمل، حيث يعود ذلك إلى محاولة تطبيق هؤلاء الممارسين للمقاربات والمناهج التي اكتسبوها في تكوينهم الأولي (تسيير وتسويق الموارد البشرية GMRH).

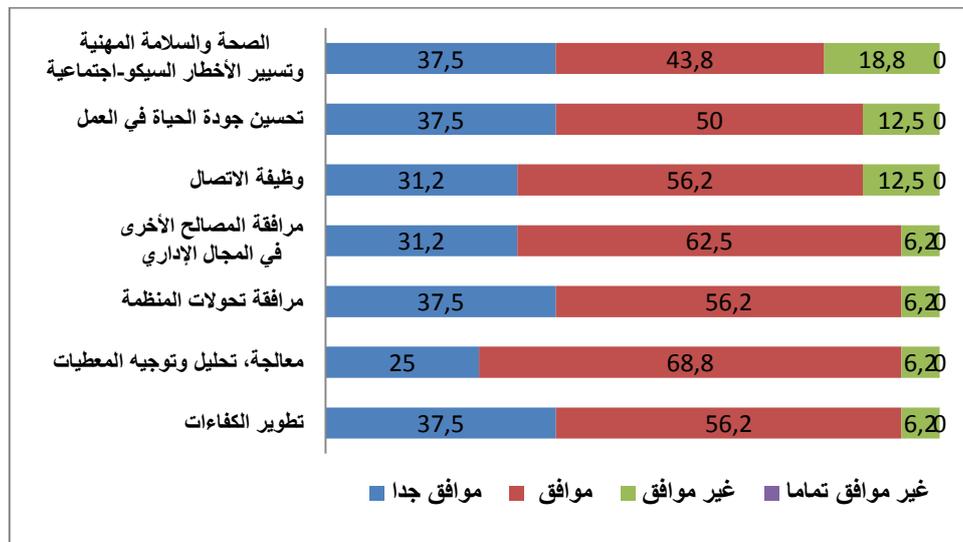
- السؤال الثاني عشر: مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة

جدول 5-12: اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثاني عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
69	هناك تطور قوي في مجال الصحة والسلامة المهنية وكذا تسيير الأخطار السيكو-اجتماعية في مؤسستنا (Santé / gestion des RPS)	1,81	0,75	موافق
70	تطورت ممارسات تحسين جودة الحياة في العمل في مؤسستنا بوتيرة عالية (Qualité de vie au travail)	1,75	0,68	موافق بشدة
71	هناك تحسن كبير في وظيفة الاتصال داخل مؤسستنا (Communication)	1,81	0,65	موافق
72	هناك تطور كبير لمرافقة وظيفة الموارد البشرية المصالح الأخرى في المجال الإداري (Accompagnement du management)	1,75	0,57	موافق بشدة
73	ترافق إدارة الموارد البشرية بشكل دائم جميع التحولات التي تحدث في مؤسستنا (Accompagnement des transformations de l'organisation)	1,69	0,60	موافق بشدة
74	هناك تطور قوي لإدارة الموارد البشرية في مجال معالجة، تحليل وتوجيه المعطيات (Traitement, analyse et pilotage des données -data-)	1,81	0,54	موافق
75	هناك تطور قوي لوظيفة تطوير كفاءات الموارد البشرية في مؤسستنا (Développement des compétences)	1,69	0,60	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-12: مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يبين الجدول 5-12 بأن متوسط إجابات ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة تراوحت ما بين 1.69 و 1.81، وهذا ما يتوافق مع مستوى الموافقة "موافق" و"موافق بشدة"، ذلك ما يبين تحول وتطور هذه الوظيفة من خلال عدة مهام على مستوى هذه المؤسسات، كما يظهر الشكل 5-12 بأن أغلبية هذه الأخيرة تلمس تطورات في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمرافقة الإدارية والمرافقة في تحولات المنظمة وكذا معالجة وتحليل المعطيات وتطوير الكفاءات لكن بدرجات متفاوتة، ذلك أن هذا التطور مفروض عليهم من أجل ضمان أداء جيد لوظيفة الموارد البشرية في محاولتها للتكيف مع مختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية خاصة (التكنولوجية، التنظيمية، الاجتماعية... الخ)، في حين أن ما نسبته 6.20% الممثلة لمدير الموارد البشرية لمركب مطاحن معسكر أقروديف لا يرى بأن هذه المهام تطورت على مستوى مؤسسته، حيث يعود ذلك إلى بساطة وروتينية واستقرار نشاط المؤسسة منذ ربع من القرن (تحويل القمح اللين إلى مادتي الفرينة والنخالة) والذي لا يحتاج إلى تطوير كفاءات عمالها باستمرار مثل باقي المؤسسات كمؤسسة سوناطراك أو ENIE... الخ ولا أنظمة معلومات متطورة أو تكنولوجيات حديثة تتطلب معالجة وتحليل وتحسين مستمرين للمعطيات والمعلومات.

أما فيما يخص نشاط تحسين جودة الحياة في العمل وكذا وظيفة الاتصال فإن 12,5% من هؤلاء الممارسين والممثلين لمؤسستي قارورات الغاز ومجمع شركات مزوغي لا يرون بأن هذه المهام تطورت بشكل ملحوظ مقارنة بالسابق، ذلك أن الإدارات العليا في هذه المؤسسات لا تساعد إدارة الموارد البشرية على خلق مناخ ملائم للعمل وتحسين ظروفه، دون اعتماد نظام اتصالات قائم على أساس التغذية العكسية وإنما أوامر نازلة من الأعلى يستوجب تنفيذها دون مناقشة، مع عدم قدرة تواصل العامل مع الإدارة العليا مباشرة دون المرور برؤسائه المباشرين وذلك ما يعيق فعالية الاتصالات داخل هذه المؤسسات، وأخيرا نجد بأن 81% من الممارسين يتفوقون على أنه هناك تطور قوي في مجال الصحة والسلامة المهنية بدليل تراجع نسبة حوادث العمل في السنوات الأخيرة خاصة في تلك المؤسسات التي يتميز نشاطها بأخطار عديدة كمجمع لافارج هولسيم ومجمع شركات حسناوي مثلا وكذا تسيير المخاطر السيكو-اجتماعية Les RPS والوقاية منها عن طريق التحذير المستمر للعاملين من وضعيات الخطر ومحاربة كل المخاطر المتعلقة بالصحة النفسية للفرد كالقلق، الاكتئاب، التذمر في العمل ومختلف حالات الإقصاء أو التجاهل.

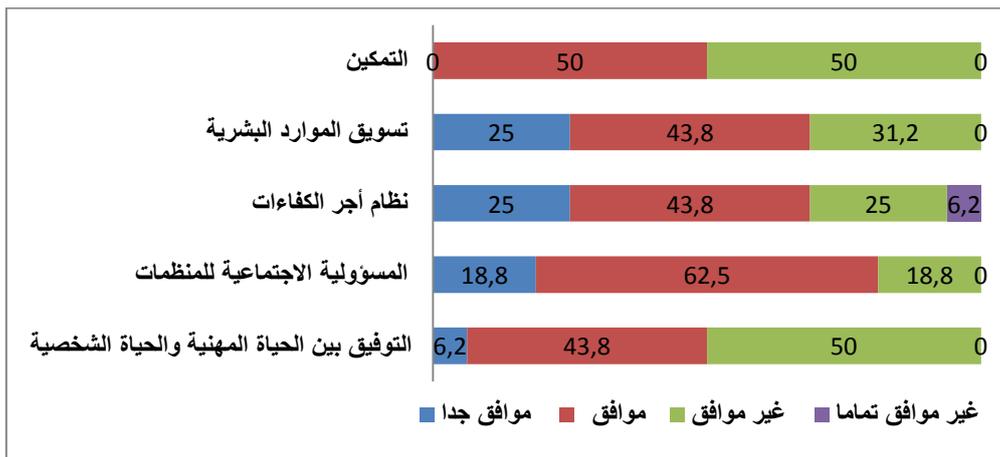
- السؤال الثالث عشر: الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حالياً

جدول 5-13 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثالث عشر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
76	تشرك مؤسستنا أفرادها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم (التمكين) (L'empowerment)	2,50	0,51	موافق
77	تعتبر مؤسستنا جميع مواردها البشرية كزبائن داخليين، وذلك ما يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للزبون الخارجي، كما توفر لهم جميع المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم ومنحهم سلطة حل مشاكلهم (تسويق الموارد البشرية) (Marketing RH)	2,06	0,77	موافق
78	تناسب الأجور في مؤسستنا مع أداء الأفراد وكفاءاتهم (Rémunération basée sur les compétences)	2,12	0,88	موافق
79	تلتزم مؤسستنا بمسئوليتها الاجتماعية والمجتمعية اتجاه : مواردها البشرية، البيئة، المستهلكين وكذا المجتمع المحلي. (Responsabilité sociale et sociétale des entreprises)	2,00	0,63	موافق
80	تهتم مؤسستنا بالتوفيق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية لأفرادها (Le rapport entre la vie privé et la vie professionnelle)	2,44	0,62	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-13 : الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حالياً



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتبين من خلال الجدول والشكل 5-13 بأن إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تتوجه نسبياً نحو تجاوز الوظائف الرئيسية إلى تبني الممارسات والاتجاهات الحديثة، إذ نجد بأن 81% من شاغلي الوظيفة يرون بأن مؤسساتهم تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه عامليها، المستهلكين والبيئة بصفة عامة من خلال سياسة الجودة

مثلا، حيث تحصلت مطاحن عزوز على شهادة الإيزو ISO 9001/2008 في 14 ديسمبر 2017، وتحصل مجمع شركات حسناوي لشهادة الإيزو ISO 9001/2015 في 02 جانفي 2017 وشهادتي BS OHSAS 18001/2007 و ISO 14001/2015 في 31 جانفي 2017، إضافة الى تحصل مؤسسة إيريقيوت للأشغال العمومية على شهادة ISO 9001/2008 في سنة 2012، وكذا تحصل مؤسسة قارورات الغاز على نفس الشهادة الأخيرة في 26 أفريل 2016، وأخيرا نجد بأن مجمع سوناطراك يمارس سياسة المسؤولية المجتمعية من خلال تميّزه بنظام خاص به للسلامة والأمن والبيئة وإدارة السلامة HSE-MS. إذ تعتبر هذه الشهادات والممارسات كمؤشر جيد على توجه المؤسسات نحو الالتزام لمسؤوليتها الاجتماعية مع مختلف الأطراف،

أما فيما يخص ممارسة تسويق الموارد البشرية ونظام أجر الكفاءات فإن 69% من شاغلي وظيفة الموارد البشرية يتجهون نحو هذه الممارسات الحديثة، غير أن تطبيقها لا يتم بالشكل المطلوب، حيث نلمس مثلا في مؤسسة ميناء وهران ومؤسسة تيبكس سعي إدارات مواردها البشرية الى توفير بيئة مناسبة للعمل وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، دمجها والحفاظ عليها، ومن ثم تطويرها وكسب ولائها دون اتباع المنهج العام لتسويق الموارد البشرية (الاستراتيجي والعملياتي) أو بناء مخططه عن طريق تشخيص سوق العمل، تجزئته ووضع مزيج تسويقي مناسب ... الخ. نفس الشيء بالنسبة لنظام أجر الكفاءات، حيث نجد بعض المؤسسات ممن تحاول تجاوز النظام العتيق للأجور من خلال مكافأة الكفاءات وزيادة نسبة الجزء المتغير للأجر على حساب جزئه الثابت إلا أنها لا تطبق هذا النظام كما يتطلب الأمر، وخير دليل على ذلك هو محاولة أكبر مؤسسة اقتصادية في الجزائر (سوناطراك) تعزيز منطق الكفاءة في الأجر عن طريق استحداث نظام جديد للتعويضات سنة 2004 يركز على مبدأ التوافق بين مساهمات الأفراد والمكافآت التي يستحقونها "نظام المساهمة/المكافأة" Contribution/Rétribution ليتم إعادة استئنائه بشكل جدي -حسب كشاط (2018)- انطلاقا من سنة 2014، إضافة إلى محاولة تطبيق سياسات أجرية جديدة قائمة على أساس الكفاءات في مجمع شركات حسناوي لكن ليس لجميع العاملين، ذلك أن بعض المهن مثل أعوان الأمن... الخ لا يمكن تطبيق هذا النظام عليها، حيث أصبح اعتماد الكفاءة في نظام الأجور قناعة عند ممارسي وظيفة الموارد البشرية غير أن تفعيلها عمليا ليس بالأمر السهل بل يحتاج الى وقت، مجهود وتكاليف كبيرة من أجل مواجهة صعوبات تنفيذه وضمان نجاحه.

وأخيرا نجد بأن 50% من شاغلي وظيفة الموارد البشرية يشركون العاملين وخاصة منهم المسيرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم (مع اختلاف في طريقة الإشراف)، حيث تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر مثلا على تطبيق ممارسة التمكين من خلال اعتماد أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة (خلايا العمل Les cellules de travail). نفس النسبة الأخيرة من ممارسي الوظيفة تسعى الى مساعدة العاملين بشتى الطرق الممكنة من أجل ضمان التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للعاملين، ذلك أن الالتزامات العائلية تشكل مصدر قلق للمؤسسات بسبب تشتيتها لقدرات العامل الذهنية خاصة مما استلزم على ممارسي وظيفة الموارد البشرية التوجه نحو تطبيق أسلوب العمل المرن من خلال ترك الحرية لبعض ساعات العمل في يومين من الأسبوع (في الصباح من 08 سا الى 09 سا و في المساء من 16 سا الى 17 سا) مثلما هو معمول به في مؤسسة تيبكس أو العمل بالأفواج (الفوج 01 من 08 صباحا الى غاية 13 سا والفوج الثاني من 13 سا الى 18 سا) مثلما هو معمول به في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2.1. تحليل أجوبة المقابلة حول واقع الوظيفة :

إن منهجية تحليل توجهات الفاعلين الخاصة باستشراف المهن التي اتبعناها في البحث الميداني بهدف توضيح كيفية مساهمتها في استشراف وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري حتمت علينا إضافة فاعلين آخرين في شكل خبراء أكاديميين متخصصين في هذه الوظيفة لما لهم الأثر الكبير في تطورها، حيث قمنا بإجراء عدة مقابلات مهيكلت مع عشرون فاعلا ممن عايشوا أهم التحولات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية في الجزائر (16 مدير للموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية و04 خبراء أكاديميين متخصصين في إدارة الموارد البشرية)، ومن ثم تحليل توجهاتهم في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية، مما مكنا ذلك من الخروج بنظرة شاملة عن الآفاق المستقبلية لوظيفة الموارد البشرية والوصول إلى نتائج مهمة نحاول عرضها ومناقشتها بعد تحليل أجوبة المقابلة حول كل من واقع ومستقبل هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.2.1. تحليل أجوبة المقابلة مع الخبراء الأكاديميون حول واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

جدول 5-14 : واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الخبراء الأكاديميون

الرقم	السؤال	آراء واتجاهات الخبراء الأكاديميون حول واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري
01	ما هو الدور المطلوب من الخبراء الأكاديميون الجزائريين في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية؟	يرى الخبراء الأكاديميون بأن دورهم الرئيسي يتمثل في التحسيس بأهمية تطوير وظيفة الموارد البشرية وإبراز دورها في خلق القيمة، وكذا إيجاد الحلول للمشكلات المواجهة من طرف العاملين من خلال الإنفتاح على الأوساط المهنية والتركيز على الإشكاليات الميدانية وليست النظرية فقط، إضافة إلى إقامة مختلف التظاهرات العلمية التي تهدف إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري واعتباره كمصدر للثروة في اقتصاد مبني على المعارف، كذلك إقامة جسور تواصل بين الجامعة والمؤسسات وكذا المشاركة في أعمال الخبرة والاستشارة مع ضرورة مراعاة الخصوصيات المحلية الاجتماعية والاحتياجات الفعلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عمليات التكوين والبحث، وأخيرا ضرورة الانفتاح و الاحتكاك المستمر بالكفاءات والخبرات الأجنبية (بالخبراء الأكاديميون الدوليون في مراكز البحث، المخابر، الجامعات والمعاهد الكبيرة وكذا المعاينة الميدانية أثناء التريضات للممارسين للوظيفة في المؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال الموارد البشرية).
02	ما هي الصعوبات التي يواجهها الخبراء في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية ؟	يواجه الخبراء الأكاديميون المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية في الجزائر عدة صعوبات فيما يخص تطوير هذه الوظيفة، أهمها قلة هاته الفئة (الخبراء في مجال الموارد البشرية) في الجزائر Les experts sont rares، كما أنه ليس لديهم دراية ومعرفة حقيقية وكافية بالمؤسسة الجزائرية نظرا لغياب الخبرة الميدانية عندهم ووجود قطيعة بين الجامعة والوسط المهني مما يبعدهم ذلك عن الميدان، وكذا عدم تبادلهم للخبرات والمعارف مع خبراء دوليين باستمرار، إضافة إلى النظرة

<p>المحدودة لغير الخبراء في مجال الموارد البشرية في الجزائر بأن المشكل الحقيقي في المؤسسة الاقتصادية هو مشكل مالي بحت، مع إعطاء المسؤولين في المؤسسات الجزائرية الأولوية للوظائف الأخرى دون وظيفة إدارة الموارد البشرية (الوظيفة المالية، الإنتاج... الخ)، كما أن نسبة كبيرة من شاغلي هذه الوظيفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اختصاصهم (تكوينهم الأولي) بعيد عن إدارة الموارد البشرية (قانون، علم الاجتماع... الخ)، تعقد المشكلات الإنسانية وصعوبة التنبؤ بالسلوك الإنساني، وأخيرا واقع الإدارة في المؤسسة الجزائرية الذي لا يشجع على إجراء بحوث ميدانية مما يبقى الاهتمام بتطوير هذه الوظيفة نظريا دون الانتقال الى مجال التطبيق الفعلي، وفي الجهة المقابلة عدم مراعاة أنماط التعليم للخصوصيات والظروف الموضوعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p>		
<p>يجمع الخبراء الأكاديميون على أن أهم التغيرات الخارجية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي اقتصادية بالدرجة الأولى، والتي تتمثل في الخوصصة، العولمة، المنافسة الشديدة والاستجابة لمتطلبات الزبون وكذا الوضع المالي الناتج عن الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر في السنوات الأخيرة بسبب انخفاض أسعار البترول مع نزيف الكفاءات الذي يهدد المؤسسات باستمرار من خلال هجرتها الى المؤسسات الأجنبية وتهجيرها الداخلي، إضافة الى التغيرات التكنولوجيات من خلال تطور التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال Les NTIC وإدخالها في مختلف نشاطات وتطبيقات الوظيفة لتتوجه نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من خلال التكوين الالكتروني، التوظيف الالكتروني، الاتصال الالكتروني... الخ. تغيرات أخرى تتعلق بالجانب القانوني من خلال تخلف القوانين والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل في الجزائر واحتوائها على فراغات كبيرة مما يجعلها غير مسيطرة للتحويلات الحالية. كذلك تغيرات ديمغرافية من خلال ظاهرة تأنيث الأنشطة الناتج عن غزو المرأة لسوق العمل وأخيرا الضغوطات الاجتماعية التي تعبر عن تخلف العقليات Anti-managériale التي تفرض نفسها على فلسفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p>	<p>من وجهة نظركم، ما هي التغيرات الرئيسية <u>الخارجية</u> التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية)؟</p>	<p>03</p>
<p>تعتبر هذه التغيرات كسلاح ذو حدين، إذ يمكن أن تكون لها تأثير سلبي كما يمكن أن تكون لها تأثير إيجابي على نشاطات وكفاءات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية يمكن أن تكون لها آثارا سلبية أكثر منها إيجابية أحيانا وذلك بسبب القيود المالية التي تعيق تطوير هذه الوظيفة في بعض المجالات كتكوين العاملين مثلا أو تجميد نشاط التوظيف في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والذي يؤدي بدوره الى زيادة ضغط العمل وحجم النشاطات وكثرة الأخطاء وزيادة درجة التعقيد، وفي مقابل ذلك يمكن أن تكون للتغيرات التكنولوجية آثارا إيجابية من خلال تسهيل القيام بمختلف النشاطات الخاصة بالموارد البشرية مع ربح الوقت وزيادة فعاليتها وكذا تطور الكفاءات الرقمية خاصة لشاغلي الوظيفة نتيجة لسرعة التطورات</p>	<p>ما هو تأثير هذه التغيرات الخارجية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن ووظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟</p>	<p>04</p>

<p>التكنولوجية.</p> <p>يرى الخبراء الأكاديميون بأن أكبر التغيرات الرئيسية الداخلية التي لها تأثير على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي تنظيمية من خلال عدة جوانب تتعلق بنوع الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي (ظروف العمل... الخ)، النظام الداخلي، توفر أو نقص الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في نشاطها، مركزية القرارات خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، إعادة الهيكلة... الخ. وأخرى تغيرات مالية من خلال تذبذب القدرات المالية للمؤسسات الخاصة بشكل خاص، تغيرات استراتيجية من خلال الاندماج أو فتح فروع جديدة أو استحداث مشاريع جديدة، وأخيرا تغيرات ثقافية تمس الثقافة السائدة في المنظمة.</p>	<p>من وجهة نظركم، ما هي التغيرات الرئيسية <u>الداخلية</u> التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا مالية، استراتيجية، تنظيمية، ثقافية (... ؟</p>	<p>05</p>
<p>يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على نشاطات وكفاءات شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تشكيلها لضغوطات وعوائق عند القيام بعدة نشاطات تتعلق بالموارد البشرية، كما يمكن أن تفرض على إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة وإنسانية وكذا وجوب مسيرتها لاستراتيجية المؤسسة والتحليل الدوري للوظائف مع إمكانية فرضها لوضعيات صعبة كتسريح العمال في مجالات معينة أو البحث عن كفاءات في مجالات أخرى، وأخيرا إمكانية التأثير السلبي على تطوير كفاءات شاغلي وظيفة الموارد البشرية من خلال قتلها بسبب التسيير المركزي ومختلف القيود التنظيمية... الخ</p>	<p>ما هو تأثير هذه التغيرات الداخلية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟</p>	<p>06</p>

المصدر: من إعداد الطالب

2.2.1. تحليل أجوبة المقابلة مع ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول واقعها في المؤسسات الاقتصادية:

جدول 5-15 : واقع وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الممارسين

الرقم	السؤال	آراء واتجاهات ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول واقعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
01	ما هي مؤهلاتك (المستوى التعليمي)	<p>تبين إجابات الفاعلين بأن 94% منهم يحوز على شهادات جامعية من أعلى إلى أقل مستوى جامعي كما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - دكتوراه تسيير وتسويق الموارد البشرية؛ - ماجستير إدارة الأعمال MBA؛ - ماجستير في العلوم الاقتصادية؛ - مهندس دولة في علوم التكنولوجيا؛ - مهندس دولة في الإعلام الآلي؛ - ماستر مهني في إدارة الموارد البشرية والاتصال؛ - ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال؛ - ماستر أكاديمي في اقتصاد وتسيير المؤسسة؛ - ليسانس (نظام قديم) في علوم التسيير؛ - ليسانس (نظام قديم) في تسيير واقتصاد المؤسسة؛ - ليسانس (نظام قديم) في العلوم القانونية والإدارية؛ - شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي للتسيير؛ - شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في قانون الأعمال؛ - تقني سامي في إدارة الموارد البشرية؛ - بكالوريا رياضيات. <p>حيث يتضح بأن معظم هذه المؤهلات ليست في تخصص إدارة الموارد البشرية وإنما نجدها في تخصصات قريبة من هذا المجال، والأخرى بعيدة تماما عن مجال علوم التسيير عموما في حين أن البعض منها تدل على تخصص شاغلي وظيفة الموارد البشرية في مجالهم وتعطي الأمل لبداية احترافية هذه الوظيفة في الجزائر عموما.</p>
02	ما هي كفاءاتك (المهارات والقدرات) ؟	<p>فيما يخص الكفاءات، نجد بأن شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يحوزون على كفاءات متنوعة تتمثل أهمها في الكفاءات التنظيمية الخاصة بإجراءات العمل، إدارة الأوليات، إدارة فرق العمل... الخ، كفاءات في الاتصال من خلال الاستماع الجيد للعاملين والتواصل معهم وكذا الأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم واحتياجاتهم، كفاءات في البرمجة اللغوية العصبية La PNL، الحوار والإتصال بنوعية الشفهي والكتابي.</p> <p>إضافة إلى كفاءات رقمية من خلال التعامل مع التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال Les NTIC، البرمجيات المدمجة للتسيير Les ERP ومختلف برامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية كأنظمة الأجور... الخ، وكذا كفاءات لغوية من أجل التعامل</p>

<p>مع المؤسسات التي يتم الشراكة معها في إطار مشاريع مختلفة كالفرنسية والانجليزية والاسبانية، كفاءات قانونية من خلال التحكم والمعرفة الجيدة بقانون العمل، النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية...الخ، كفاءات في المرونة الاستراتيجية من خلال تكييف استراتيجية ونشاطات الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة عند استحداثها لمشاريع جديدة مثلا، كفاءات في القيادة، كفاءات في إدارة الوقت والعلاقات الاجتماعية كالتفاوض وحل النزاعات، القدرة على تحليل ومعالجة المعطيات، كفاءات في التدقيق، وأخيرا إمكانية شغل وتحمل مسؤولية العديد من المهن الخاصة بالموارد البشرية كالتوظيف والتكوين وإدارة المسارات المهنية...الخ</p>		
<p>تقع على عاتق شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسؤوليات استراتيجية ومسؤوليات عملية، إذ تختلف هذه المسؤوليات من مؤسسة الى أخرى غير أن أهمها تتلخص في إدارة الكفاءات، الحفاظ على استقرار المناخ الاجتماعي، التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، تسيير الميزانية الخاصة بالموارد البشرية، تسيير عمليات التوظيف والتكوين وكذا تصميم مخططاتها، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، إدارة الأجور في المؤسسة، إدارة المسارات المهنية للعاملين، التسيير الإداري، السهر على السير الحسن لمختلف الإجراءات وتطبيق القوانين والنظام الداخلي واحترام الاتفاقيات الجماعية في المؤسسة، إدارة القضايا الاجتماعية للمؤسسة، تقييم أداء وكفاءات العاملين وكذا تطويرها، إدارة جميع المصالح التابعة لإدارة الموارد البشرية (مصلحة التكوين، مصلحة إدارة المسارات المهنية...الخ)، إدارة العلاقات والمعاملات مع مختلف الإدارات الخارجية كالضمان الاجتماعي...الخ التحكم في عدد العمال وكذا الكتلة الأجرية، تنفيذ الهيكل التنظيمي، مراقبة عمل الأفراد وفرق العمل، إدارة الوقت وأخيرا التشاور والتفاوض مع النقابات العمالية. إذ يتبين خلال ما سبق بأن مسؤوليات شاغلي الوظيفة كبيرة، حيث يعود ذلك لصعوبة المورد الذي تسييره إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب متابعة مستمرة.</p>	<p>ما هي المسؤوليات المتعلقة بوظيفتك والملقاء على عاتقك في مؤسستك ؟</p>	<p>03</p>
<p>رغم المكانة والصلاحيات الكبيرة التي يتمتع بها ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن درجة استقلاليتهم تكاد تكون منعدمة أحيانا خاصة في تلك المؤسسات العمومية التي أغلب قراراتها تكون مركزية (في المنظمة الأم) أو الى المدير العام إذا كانت مؤسسة خاصة بصفته المسؤول الأول عن هذه المؤسسة، في حين نجد البعض الآخر يتمتع باستقلالية متوسطة (50 الى 70 %)، نسبة ومتفاوتة حسب أهمية المسألة المراد اتخاذ القرار بشأنها، حيث يرى البعض بأن استقلاليتهم محدودة نوعا ما إذ أنها تكون فقط في التسيير وممارسة النشاطات غير أن اتخاذ القرارات يعود دائما الى الإدارة العليا، في حين يرى بعض الممارسين بأنها ترجع دائما الى طبيعة المدير فأحيانا يكون شاغل وظيفة الموارد البشرية هو المدير عن طريق اتخاذ قراراته دون الرجوع اليه، وأحيانا أخرى لا يستطيع فعل أي شيء بدونه، وأخرا نجد بعض الممارسين يرون بأن القرارات الفردية لا تعطي ثمارها أحيانا مما يجب اللجوء غالبا الى مشاركة الإدارة العليا فيها من أجل ضمان تحقيق نتائج</p>	<p>ما هي درجة استقلاليتك في عملك (سلطة اتخاذ القرارات والرجوع إلى المدير العام) ؟</p>	<p>04</p>

<p>إيجابية.</p> <p>يتفق أغلب ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة أن أهم الصعوبات التي يواجهونها في عملهم هي نقص العاملين نظرا لخروج أغلبهم الى التقاعد وتجميد عملية التوظيف منذ سنوات بسبب الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر عموما، إضافة إلى نقص الكفاءات المتخصصة التي تحتاجها المؤسسات بسبب القيود المالية التي تقلل من الدورات التكوينية في هذه المؤسسات تحت ضغط ترشيد النفقات، عدم تفهم الإدارة المركزية في المؤسسة الأم للمشاكل الخصوصية المواجهة من طرف إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الفرعية، إضافة إلى نقص فعالية بعض عمليات التوظيف في المؤسسات الاقتصادية العمومية بسبب تدخل الإدارة العليا أو المؤسسة الأم فيها، عدم القدرة على إجراء عمليات التوظيف من أجل تعويض أولئك الذي تم إحلتهم على التقاعد في هذه المؤسسات بسبب المشاكل المالية، تغير القوانين والتشريعات مثل إلغاء قانون التقاعد النسبي وكذا عدم وضوحها في بعض الجوانب مما يحتاج ذلك الى اجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي جميع الأطراف إضافة إلى عدم مرونة بعض نصوصها القانونية والتي لا تتكيف مع تغير واختلاف الوضعيات من فترة الى أخرى، عدم حيازة بعض العاملين بصفة عامة وبعض أفراد فريق الموارد البشرية بصفة خاصة الكفاءات الرقمية مما يعيق ذلك عملية إيصال المعلومة في وقتها ويضيع الكثير من الوقت والجهد، اختلاف عقليات وثقافة العاملين وكذا مستواهم التعليمي مما يجبر شاغلي الوظيفة على إدارة كل عامل بطريقة خاصة، تغيير شاغلي مهن وظيفة الموارد البشرية باستمرار في المؤسسات الاقتصادية العمومية مما يؤثر ذلك على فعالية وأداء الوظيفة عموما.</p> <p>يواجه أيضا شاغلي الوظيفة مشكلة شح (نقص) بعض الكفاءات المتخصصة في سوق العمل التي تحتاج اليهم المؤسسة في بعض مجالات نشاطها، نقص التكوين في مجال إدارة الموارد البشرية والذي يؤثر على مسيرة كل ما هو جديد، إضافة الى العدد الصغير لأفراد وكفاءات فريق الموارد البشرية في بعض المؤسسات، كثرة الاجتماعات التي تضيع الكثير من الوقت دون فائدة خاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، النزاعات مع وبين العاملين خاصة أولئك المتواجدين بالميدان والذين لهم مستوى تعليمي محدود وكذا صعوبة الحوار معهم، صعوبة التعايش بين الأجيال في بعض المؤسسات، عدم التزام بعض العاملين وكثرة تأخراتهم وأحيانا غياباتهم الكثيرة، وأخيرا وجود مشاكل كثيرة ومستمرة مع الشركاء الاجتماعيين.</p>	<p>ما هي الصعوبات التي تواجهها في عملك ؟</p>	<p>05</p>
<p>يتفق أغلب ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أنهم يتلقون دورات تكوينية في مجال إدارة الموارد البشرية لكن بدرجات متفاوتة، إذ نجد مدير الموارد البشرية لمجمع شركات حسناوي مثلا يتلقى حوالي خمس دورات تكوينية سنويا، في حين نجد بعض الممارسين ممن يتلقون مرة إلى مرتين كل سنة في عدة مؤسسات كميناء وهران، اتصالات الجزائر، مؤسسة شي علي... الخ، كما نجد</p>	<p>هل تتلقون دورات تكوينية في مجال إدارة الموارد البشرية (كم عددها سنويا إذا</p>	<p>06</p>

<p>البعض الآخر يتلقى دورة تكوينية كل سنتين تقريبا كمؤسسة الجزائرية للمياه، غير أننا نجد البعض من هؤلاء الممارسين لم يتلقى ولا دورة تكوينية واحد في مجال وظيفته كمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وشركة إيتوزا لتكتفي هذه الفئة ببضعة أيام تكوينية فقط (من 03 إلى 15 يوم) في مجال تسيير الموارد البشرية وتقنيات التسيير عموما.</p>	<p>كان نعم) ؟</p>	
<p>يؤكد ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية آراء الخبراء الأكاديميون حول التغيرات الخارجية التي تؤثر على هذه الوظيفة، إذ يرون بأن التغيرات الاقتصادية هي الأهم بالدرجة الأولى ذلك أنها تؤثر على أغلب وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتأجير... الخ خاصة مع الأثر الكبير للأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وإدارات مواردها البشرية بصفة خاصة بعد اللجوء الى سياسة ترشيد النفقات Politique d'austerité مما أثر ذلك على عمليتي التوظيف والتكوين بصفة خاصة كتقييد ميزانية التكوين مثلا Restriction du budget de formation، لتأتي التغيرات التكنولوجية في الدرجة الثانية بعد تأثير تطور التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال على جميع نشاطات إدارة الموارد البشرية تقريبا في جميع المؤسسات الاقتصادية، إضافة الى تغيرات النصوص القانونية الخاصة بالعمل في عدة نواحي كالضرائب والحد الأدنى للأجور وكذا الصحة والسلامة المهنية... الخ، لتأتي التغيرات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة بتأثير ضعيف نوعا ما مقارنة بالتغيرات الأخرى سابقة الذكر من خلال اختلاف عقليات والظروف الاجتماعية للعاملين وضعف القدرة الشرائية عند بعضهم مما ينعكس ذلك على رفاهية وأداء الأفراد وكذا فعاليتهم في العمل.</p>	<p>من وجهة نظركم، ما هي التغيرات الرئيسية <u>الخارجية</u> التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية) ؟</p>	<p>07</p>
<p>تتوافق إجابات شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية مع آراء الخبراء الأكاديميون حول تأثير التغيرات الخارجية على نشاطاتهم وكفاءاتهم، إذ يرون بأن هذه التغيرات قد يكون لها مزايا كما قد تكون لها سلبيات تؤثر على العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية، فمنها ما يساعد شاغلي الوظيفة على أداء مهامهم بفعالية وتطوير كفاءاتهم ومنها ما يعيق عملهم ويربكهم ويجعلهم يعيشون في جو من القلق Vivre dans un air d'angoisse et de stress الى درجة عدم قدرتهم على إيجاد حلول ولو حتى ظرفية لوضعيات صعبة أحيانا.</p> <p>حيث أثرت التغيرات الاقتصادية بشكل كبير في الفترة الأخيرة على جميع إدارات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية والعمومية منها بدرجة أكبر وذلك من خلال إجبار هذه الإدارات على إيجاد الآليات المناسبة من أجل التكيف مع القيود المالية المفروضة على المؤسسات عموما، لينتج عن ذلك الى انخفاض في الانتاجية Baisse de productivité وارتفاع معدل دوران العمل Turne Over élevé مما يؤدي الى خسارة المؤسسات لمواهبها بعد مغادرتها وتوجيهها نحو مؤسسات ومصانع أخرى لها وضعية مالية أفضل وتكون قادرة على تحقيق أهداف هذه المواهب Les talents</p>	<p>كيف أثرت هذه التغيرات <u>الخارجية</u> على مهامك وكفاءاتك؟</p>	<p>08</p>

<p>وتطلعاتها، إذ نلمس ذلك في بعض المؤسسات التي عرفت شللا مؤقتا لبعض مصالحتها بسبب فقدانها لكفاءات خاصة مثلما هو الحال في مؤسسة قارورات الغاز بعد عدم قدرتها على توظيف كفاءات في مراقبة التلحيم عن طريق أجهزة التصوير الإشعاعي Contrôle de soudage par radiographie.</p> <p>وفي الجهة المقابلة، يرى أغلب الممارسين بأن التغيرات التكنولوجية أثرت بشكل كبير وإيجابي على نشاطاتهم وكفاءاتهم، حيث ساهمت كثيرا في تحسين فاعلية الوظيفة وكذا الارتقاء بأداء فريق عمل الموارد البشرية بصفة خاصة دون تضييع للوقت أو الوقوع في أخطاء... الخ من خلال مختلف أنظمة المعلومات والبرامج الخاصة بمختلف مجالات تسيير الموارد البشرية وكذا البرمجيات المدمجة للتسيير Les ERP، هذه الأخيرة يتم العمل بها مؤخرا في مجمع شركات حسناوي.</p>	
<p>يرى شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأن التغيرات الداخلية الأكثر تأثيرا على نشاطاتهم وكفاءاتهم هي تلك المطبقة على الهيكل التنظيمي إذ نجد بعض المؤسسات كاتصالات الجزائر مثلا ممن يتغير هيكلها التنظيمي عدة مرات مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق هذا التغيير والتعامل معه وكذا مواجهة مقاومة العاملين لهذا التغيير... الخ، إضافة إلى زيادة حجم وعبء وكثافة العمل مع نقص عدد العاملين، ومن جهة أخرى الاحتياج لكفاءات متخصصة في بعض المجالات، وكذا تغيير النصوص التشريعية المنظمة لعلاقات العمل، عدم استقرار المناخ الاجتماعي في المؤسسات، الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي للعمال وتحسين جودة حياتهم المهنية من خلال توفير الإطعام، النقل والتجهيزات الحديثة... الخ، تغيير مخططات العمل وتعديلها باستمرار، تطبيق سياسات أجرية جديدة قائمة على أساس الكفاءات (نسبيا) ومساهمات الأفراد في بعض المؤسسات (سوناطراك ومجمع حسناوي)، تغير سلوكيات العاملين خاصة منهم الشباب العاملين في الميدان ذوي المستوى التعليمي المحدود في مؤسسات الأشغال العمومية بصفة خاصة.</p> <p>كما نجد بأن المؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة تعاني في الفترة الأخيرة من إهمال بعض مسيري المصالح La négligence وكذا تسييرهم التساهلي الكبير والمبالغ فيه لفرق عملهم Le laisser aller. وأخيرا القرارات العشوائية -نوعا ما- للمديريات العامة (المركزية) في المؤسسات العمومية دون الأخذ بعين الاعتبار آراء شاغلي الوظيفة على مستوى الوحدات والمؤسسات الفرعية في مختلف الولايات.</p>	<p>من وجهة نظرهم، ما هي التغيرات الرئيسية <u>الداخلية</u> التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (قد تكون مثلا مالية، استراتيجية، تنظيمية، ثقافية...)?</p>
<p>لم يتفق مختلف الممارسين للوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تأثير التغيرات الداخلية على مهامهم وكفاءاتهم، إذ يختلف نوع هذا التأثير من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى، فمنهم من يعتبرها إيجابية وزادت من استقرار العمل وتطوير كفاءاتهم ومنهم من يؤكد على سلبية تأثير هذه التغيرات (كالقانونية مثلا) كونها لا تعطي مجال للاستقلالية في عملهم وهذا ما يزيد من حجم الضغوط عليهم ويؤثر سلبا على أدائهم وكذا أداء وظيفتهم عموما.</p>	<p>كيف أثرت هذه التغيرات <u>الداخلية</u> على مهامهم وكفاءاتهم؟</p>

<p>يلخص الممارسين بعض الآثار الإيجابية للتغيرات الداخلية في التقليل من وقت تنفيذ بعض النشاطات الخاصة بالموارد البشرية Réduction du temp d'écution، إضافة إلى المساهمة في تطوير كفاءاتهم نظرا لاكتساب الخبرة من خلال المرور بعدة ظروف ووضعيات مختلفة وصعبة أحيانا تستوجب إيجاد حلول آنية، تحسين الاتصال الداخلي، استحداث نظام اليقظة Système de veille في بعض المؤسسات ذات النشاطات الصعبة والخطيرة، إضافة الى مساعدة هذه التغيرات على معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسات، مما يساعد ذلك على تحديد هذه الأخيرة للكفاءات الواجب تطويرها من أجل تقوية جوانبها الضعيفة وتصحيح الاختلالات فيها، أما فيما يخص الآثار السلبية فيلخصها الممارسين أيضا في انخفاض مردودية العمل، مقاومة عنيفة للتغيير من طرف العاملين، صعوبة تقييم أداء العاملين نظرا لتغير الظروف باستمرار مما يعقد من هذه العملية أكثر، وأخيرا صعوبة إدارة الوقت نظرا لتغير الاحتياجات من فترة لأخرى مما يتلزم ذلك التوجه نحو العمل بساعات إضافية.</p>		
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالب

3.1. تحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري :

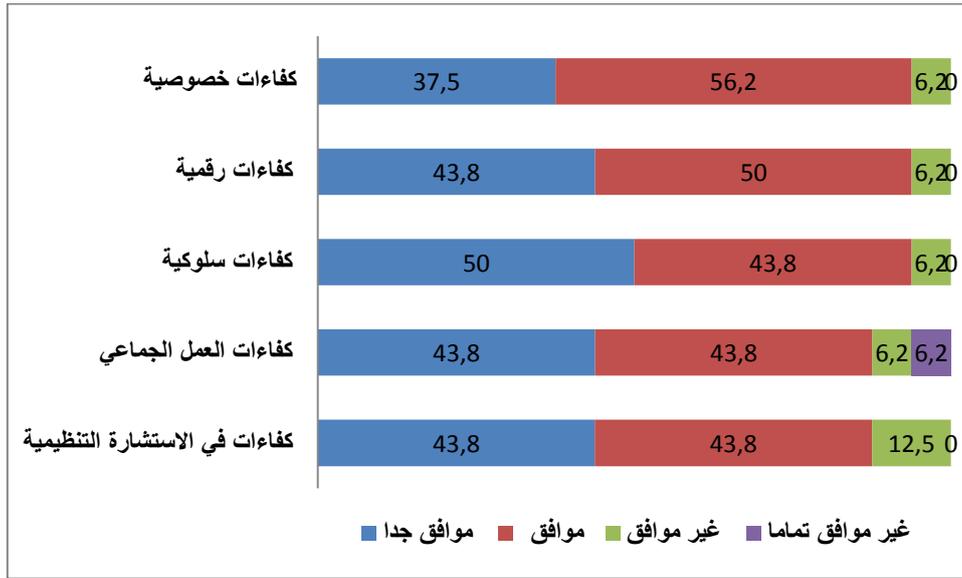
- السؤال الرابع عشر: الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية

جدول 5-16 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الرابع عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
81	يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية إلى كفاءات خصوصية (Des compétences métier / techniques)	1,69	0,60	موافق بشدة
82	يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات رقمية من أجل تحسين قيادة هذه الوظيفة في مؤسستنا (Des compétences digitales pour optimiser le pilotage de la Fonction RH)	1,62	0,61	موافق بشدة
83	يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات سلوكية Des compétences comportementales	1,56	0,62	موافق بشدة
84	يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات العمل الجماعي (التعاون) (Des compétences collaboratives)	1,75	0,85	موافق بشدة
85	يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات في الاستشارة التنظيمية (Des compétences en conseil en organisation)	1,69	0,70	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-14 : الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يبين الجدول 5-16 بأن متوسط إجابات ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة حول الكفاءات الجديدة التي يحتاجونها مستقبلا في عملهم تراوحت ما بين 1.56 و 1.75، وهذا ما يتوافق مع مستوى الموافقة "موافق بشدة"، كما يظهر الشكل 5-14 بأن 94% تقريبا من هؤلاء الممارسين يرون بأنهم يحتاجون مستقبلا إلى كفاءات تقنية خاصة بكل مهن الموارد البشرية كالقدرة على إعداد مخططات التكوين وتقييم كفاءات وأداء العاملين، تجزئة سوق العمل واختيار أفضل المترشحين للتوظيف والإلمام بتقنيات المقابلة المهنية... الخ، وذلك من أجل القدرة على الربط بين جميع النشاطات والمهام المتعلقة بالموارد البشرية لضمان إدارة فعالة للموارد البشرية، كما يرون بأنهم يحتاجون أيضا إلى كفاءات رقمية من خلال تحليل المعطيات، معالجة المعلومات والقدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال... الخ، ذلك أنه لا يمكن إدارة المورد البشري في مؤسسات الألفية الثالثة دون اتقان التعامل مع مختلف أجهزة وبرامج الإعلام الآلي الحديثة، إضافة إلى كفاءات سلوكية من أجل القدرة على الاتصال مع جميع العاملين والتعامل معهم باختلاف ثقافتهم، وظائفهم، سلوكياتهم وأعمارهم (أجيالهم).

كما يرى 88% تقريبا من ممارسي هذه الوظيفة بأنه يحتاجون إلى كفاءات خاصة بالعمل الجماعي مستقبلا من خلال القدرة على التنسيق بين فرق العمل وتعاونهم على أداء العمل المطلوب منهم على أحسن وجه مما يؤدي ذلك إلى تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة وبالتالي تحسين أدائها، كما ويحتاجون كذلك إلى تطوير كفاءاتهم من أجل تقديم مختلف الاستشارات التنظيمية في المؤسسة للمديرين ورؤساء المصالح والمكاتب والفرق والخلايا بصفة خاصة من أجل ضمان التنظيم الجيد داخل المؤسسة.

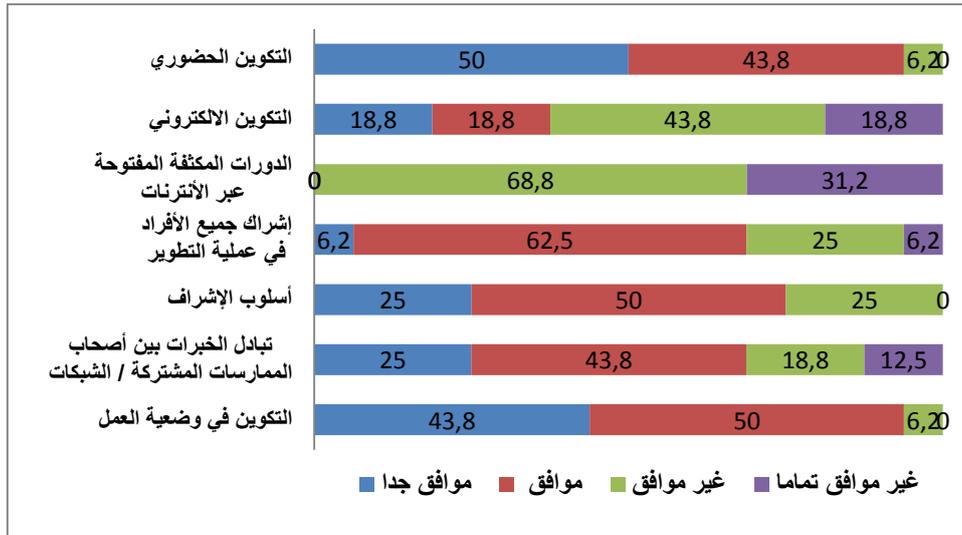
- السؤال الخامس عشر: آليات تطوير الكفاءات

جدول 5-17 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الخامس عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
86	تطبق مؤسستنا أسلوب التكوين الحضوري من أجل تطوير الكفاءات لمواجهة المتطلبات المستقبلية (La formation en présentiel)	1,56	0,62	موافق بشدة
87	نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين الإلكتروني من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (E-learning)	2,62	1,02	غير موافق
88	نطبق في مؤسستنا أسلوب الدورات المكثفة المفتوحة عبر الأنترنت من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا Les MOOC (Les cours en ligne massifs et ouvertes)	3,31	0,47	غير موافق بشدة
89	تشارك مؤسستنا جميع الأفراد في عملية تطوير كفاءاتهم المستقبلية (Le Co-développement)	2,31	0,70	موافق
90	نطبق في مؤسستنا أسلوب الإشراف من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (Le tutorat)	2,00	0,73	موافق
91	نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين عن طريق تبادل الخبرات بين أصحاب الممارسات المشتركة / الشبكات من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (Les communautés de pratiques / le réseau)	2,19	0,98	موافق
92	نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين في وضعية العمل من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (L'apprentissage en situation de travail)	1,62	0,61	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-15 : آليات تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتبين من خلال الجدول 5-17 والشكل 5-15 بأن 94% تقريبا من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق أسلوب التكوين الحضورى وكذا التكوين في وضعية العمل من أجل تطوير كفاءات العاملين ومواجهة مختلف التحولات البيئية المستقبلية، ذلك أنها أكثر الطرق استعمالا في الجزائر لكونها تعطي نتائج جيدة خاصة في المهن التقنية التي تحتاج الى حضور العامل وتواجده في مكان العامل من أجل تطوير كفاءاته العملية إضافة إلى تكلفتها القليلة مقارنة بالأساليب الأخرى، كما نجد بأن 75% من الممارسين للوظيفة يتوجهون نحو ممارسة أسلوب الإشراف أو ما يعرف بالوصاية، حيث يعتبره الممارسين من أهم الأساليب الفعالة في تطوير الكفاءات ذلك أن العامل المتكون Le formé يكون في اتصال مباشر مع مكونه Son formateur، مما يسمح له ذلك باكتساب أكبر قدر من المعارف والمهارات ويصحح أخطائه مباشرة لكون أن عملية التعليم تتم بشكل انفرادي.

أما فيما يخص التطوير المشترك Co-développement للكفاءات، فنجد بأن 69% تقريبا من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ممن تشرك أفرادها في عملية تطوير الكفاءات من خلال ورشات عمل تشاركية تهدف الى حل المشاكل المواجهة من طرف الأفراد في العمل بصفة جماعية عن طريق محاولتهم لإيجاد الحلول المناسبة مثلما هو معمول به في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تشكيل هذه الأخيرة لفرق عمل خاصة بالجانب التقني في الميدان، كذلك نجد نفس النسبة من الممارسين تقوم بتطبيق أسلوب التكوين عن طريق تبادل الخبرات بين العاملين خاصة منهم أصحاب الممارسات المشتركة.

وأخيرا نجد بأن ما يقارب نسبة 38% فقط من هؤلاء الممارسين ممن يطبقون أسلوب التكوين عن طريق الوسائط الإلكترونية نظرا لأهمية تطوير الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تعبر هذه النسبة عن إدارات الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، سوناطراك، سونلغاز، مجمع حسناوي ومجموع لافارج هولسيم. ذلك أن نشاط هذه المؤسسات يحتاج الى هذا النوع من التكوين في محاولة منها

للإجابة عن المتطلبات الجديدة للزبائن، غير أن المؤشر الذي يعبر عن عدم تجاوز ممارسي وظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسات للأساليب الكلاسيكية للتكوين هو عدم ممارستها لأسلوب الدورات المكثفة والمفتوحة عبر الأنترنت Les MOOC، والأكثر من ذلك هو جهلهم التام لهذا الأسلوب حتى أولئك المحترفين منهم، وذلك ما يعبر عن التطور البطيء والمحدود لوظيفة الموارد البشرية الجزائرية في مجال تكوين العاملين وتطوير كفاءاتهم.

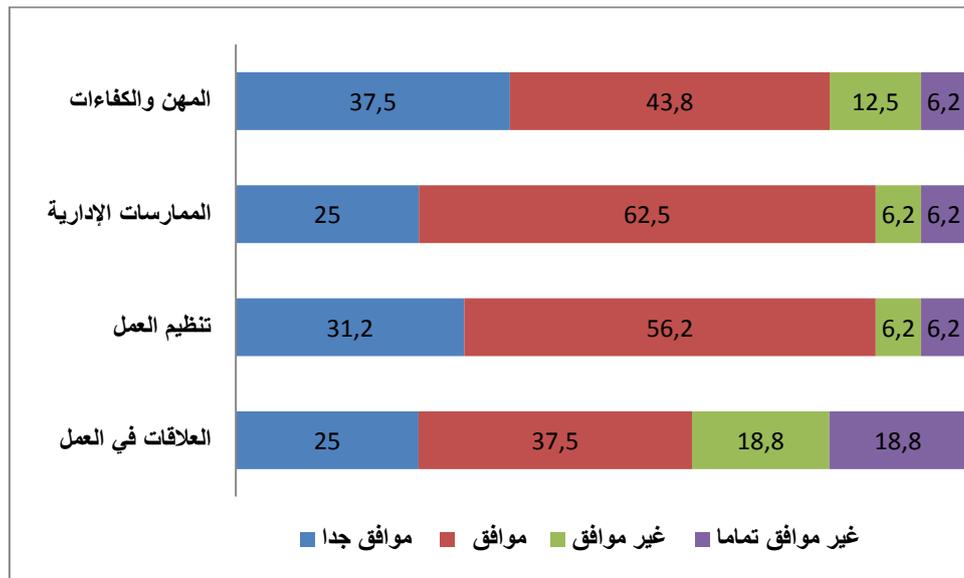
- السؤال السادس عشر: الآثار الرئيسية للرقمنة

جدول 5-18: اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السادس عشر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
93	أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على المهن والكفاءات في مؤسستنا (Les métiers et les compétences)	1,88	0,88	موافق
94	أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على الممارسات الإدارية في مؤسستنا (Les pratiques managériales)	1,94	0,77	موافق
95	أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على تنظيم العمل في مؤسستنا (L'organisation du travail)	1,88	0,80	موافق
96	أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على العلاقات في العمل (La relation au travail)	2,31	1,07	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-16: الآثار الرئيسية للرقمنة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول 5-18 والشكل 5-16 بأن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عرفت أثرا كبيرا من طرف الرقمنة من خلال عدة جوانب، حيث يرى 88% تقريبا من ممارسي هذه الوظيفة بأن الرقمنة تتغلغل في مختلف العمليات والممارسات الإدارية وكذا تنظيم العمل في هذه المؤسسات من خلال تطور أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، برامج إدارة العطل والغيابات والتأخرات، أنظمة إدارة الأجور، إعادة تنظيم المصالح... الخ، فيما يرى 81% من شاغلي الوظيفة بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا على معظم المهن والكفاءات بشكل كبير، حيث تحولت المهن الخاصة بتركيب، تشغيل العدادات وقياسها من يدوية إلى إلكترونية بمؤسسة سونلغاز، وتحولت مهنة التلحيم إلى مهنة التلحيم الإلكتروني باستخدام آلات يتم برمجتها والتحكم فيها بواسطة الكمبيوتر وكذا مهنة مسير الشبكات التي أصبحت الكترونيا أيضا من خلال التحكم في الشبكات عن بعد بالجزائرية للمياه، إضافة إلى العديد من مهن مؤسسة اتصالات الجزائر التي تطورت بفعل إدخال أجهزة، برامج و أنظمة كمبيوتر في أداء المهام مثل مهن التسويق، محاسب، أمين الصندوق، مسؤول المبيعات، التي تعتمد على برنامج فوترة جديد وكذا تطور المهن التقنية الميدانية مثل مصحح الكوابل ومشغل الشبكات بعد إدخال المؤسسة للأجهزة الحديثة بسبب الثورة المعلوماتية التي حدثت في قطاع الاتصالات عموما، في حين ترى النسبة الأخرى 19% من الممارسين بأن المهن الموجودة على مستوى مؤسساتها لم تتأثر كثيرا بالرقمنة ذلك أن أغلبها هي مهن يغلب عليها العمل اليدوي مثلما هو الحال في مركب مطاحن معسكر أقروديف مثلا والتي يتطلب نشاطها العمل اليدوي أكثر منه الإلكتروني خاصة في تلك المهن خارج المقر الإداري.

وأخيرا نجد بأن 62% من الممارسين يرون بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على العلاقات في العمل بسبب تطور التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال Les NTIC، لتزيد بذلك من فعالية الاتصال الداخلي من خلال أسلوب الاتصال الإلكتروني، إذ أن التقنيات المتميزة والحديثة لهذا الأخير تعزز من نمو وفعالية الاتصال بين العاملين بغض النظر عن الوقت (في أوقات العمل أو خارجها) والمكان المتواجدين فيه (داخل أو خارج المنظمة) وتحسن نوعا ما من المناخ الاجتماعي في المؤسسات.

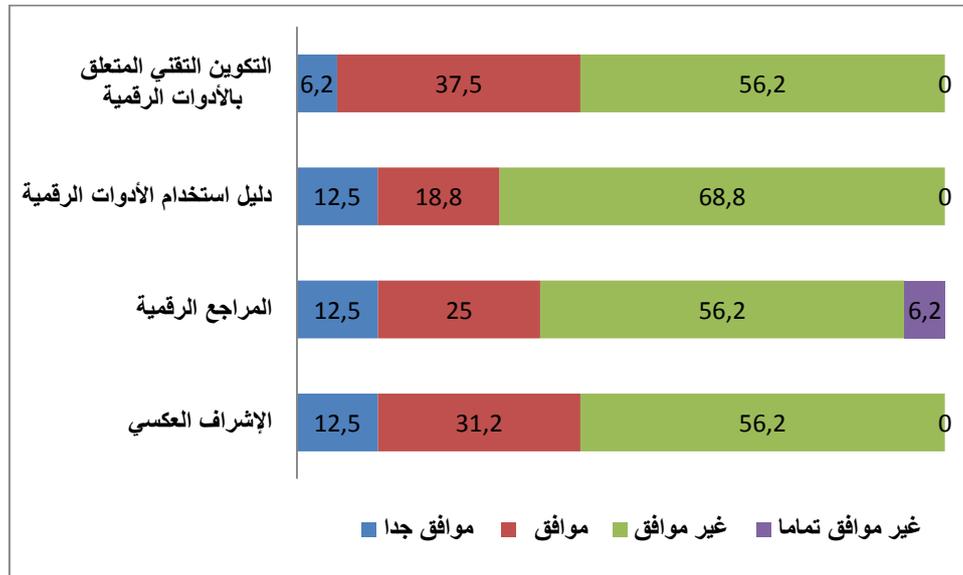
- السؤال السابع عشر: مرافقة التحولات الرقمية

جدول 5-19 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال السابع عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
97	تسطر إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا برامج للتكوين التقني المتعلق بالأدوات الرقمية من أجل مرافقة مختلف التحولات الرقمية. (Formation technique aux outils)	2,50	0,63	موافق
98	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بإعداد وتحيين دليل استخدام الأدوات الرقمية (Charte d'utilisation des outils numériques)	2,56	0,72	غير موافق
99	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بإعداد مراجع رقمية ووضعتها تحت تصرف مختلف المصالح (Référénts « digitaux » dans les services)	2,56	0,81	غير موافق
100	تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بتكوين الأفراد عن طريق الإشراف العكسي (الوصاية العكسية) من أجل مرافقة مختلف التحولات الرقمية (Tutorat inversé)	2,44	0,72	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-17 : مرافقة التحولات الرقمية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

من خلال تحليل الجدول 5-19 والشكل 5-17، يتضح بأن 44% من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تقوم بتسطير برامج للتكوين التقني المتعلق بالأدوات الرقمية بصفة دورية، وذلك من أجل مرافقة مختلف التحولات الرقمية وخاصة تلك المؤسسات التي يعتمد نشاطها على مساهمة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيات الحديثة كالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE ومؤسسة اتصالات الجزائر، الجوية الجزائرية ومؤسسة صناعة الأنابيب تيبكس، مجمع شي علي وكذا مجمع شركات حسناوي. نفس النسبة من إدارات الموارد البشرية تقوم أيضا بتكوين العاملين عن طريق الإشراف العكسي، وذلك من خلال وضع العاملين المتقدمين في السن في مكان الموصى بهم ثم وضع عاملين شباب ذوي احترافية عالية في مكان المشرفين (أي أن يكون الشاب وصي على العامل المتقدم في السن) بغرض مرافقتهم وتكوينهم حول مختلف المجالات المتعلقة بالأدوات الرقمية الحديثة، إذ نجد تطبيق ذلك أيضا في المؤسسات سابقة الذكر بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة.

أما فيما يخص المراجع الرقمية فإن 37% من إدارات الموارد البشرية تقوم بإعدادها ووضعها تحت تصرف مختلف المصالح في المؤسسات من أجل الرجوع إليها إذا ما احتاجها العاملين، كذلك فيما يخص دليل استخدام الأدوات الرقمية فإننا نجد 31% من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعداد هذا الدليل وتحديثه باستمرار من أجل ضمان البقاء في نفس مستوى التحولات الرقمية في البيئة الخارجية للمؤسسات، غير أن ما يفسر عدم إعداد هذا الدليل وكذا المراجع الرقمية من طرف أغلب إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة هو محدودية تطور وظيفة الموارد البشرية الجزائرية في مجال الرقمنة كذلك، مما يستلزم عليها التفكير بجدية في تصميم وإعداد هذه الأدوات إذا ما أردت مواكبة مختلف التحولات الرقمية الحالية.

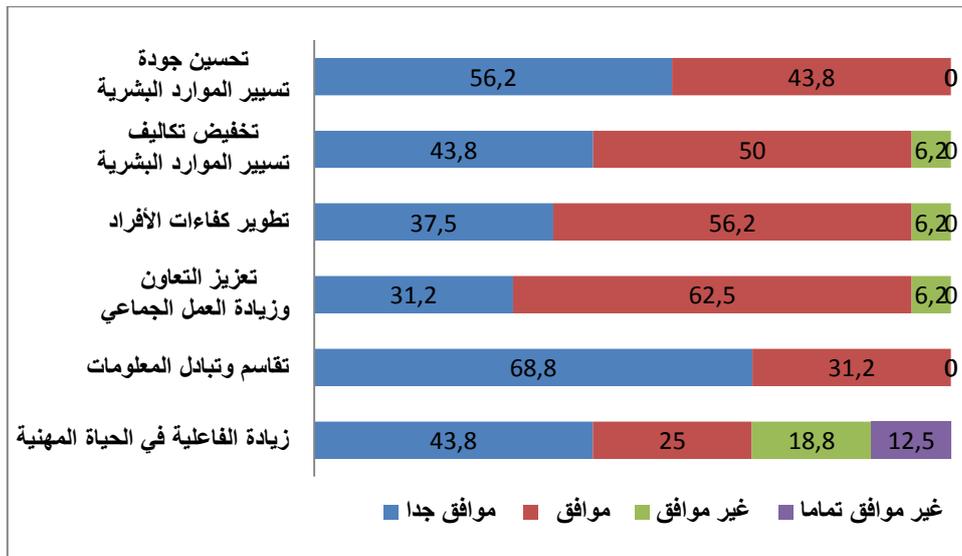
- السؤال الثامن عشر: الرقمنة كفرصة لوظيفة الموارد البشرية

جدول 5-20 : اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال الثامن عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
101	إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تحسين جودة تسيير الموارد البشرية (La qualité de la GRH)	1,44	0,51	موافق بشدة
102	إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تخفيض تكاليف تسيير الموارد البشرية (La réduction des couts de GRH)	1,62	0,61	موافق بشدة
103	إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا على تطوير كفاءات أفرادها (Le développement des compétences)	1,69	0,60	موافق بشدة
104	إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أفرادها. (Des coopérations renforcées et un fonctionnement plus collectif)	1,75	0,57	موافق بشدة
105	إن إدخال الرقمنة على مؤسستنا يساعد أفرادها على تقاسم وتبادل المعلومات (Le partage et l'échange d'informations)	1,31	0,47	موافق بشدة
106	إن إدخال الرقمنة على مؤسستنا يساعد أفرادها على زيادة فاعليتهم في الحياة المهنية (Des agents davantage acteurs de leurs vie professionnelle)	2,00	1,09	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-18 : الرقمنة كفرصة لوظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتبين من خلال الجدول 5-20 والشكل 5-18 بأن جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يتفقون بأن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد على تحسين جودتها، باعتبار أن ذلك يساهم في ربح الكثير من الوقت وبالتالي ضمان سرعة وفعالية أكبر في أداء مختلف العمليات الخاصة بالموارد البشرية، كما أن إدخال الرقمنة يساعد أيضا العاملين على تقاسم وتبادل المعلومات بينهم من خلال شبكاتي الأنترنت والأنترانت، استقبال العاملين لكل ما هو جديد على إيمائهم الشخصي في الوقت المناسب وكذا تطوير شبكات التواصل الاجتماعية، إضافة إلى الأرضية الخاصة بالمؤسسة والتي تسمح بتفاعل جميع عملي المؤسسة مع بعضهم البعض ليكونوا بذلك على دراية بكل ما هو جديد في المؤسسة.

كما نجد بأن 94% من ممارسي هذه الوظيفة يرون بأن إدخال الرقمنة يساعد المؤسسة أيضا على تخفيض التكاليف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والتوجه بذلك نحو التقليل من التعامل بالأوراق إلى غاية الوصول إلى تطبيق مبدأ "0 ورقة Zéro papier"، مما يساهم ذلك في قيام أي عملية بمجهود وتكاليف أقل، إضافة إلى مساعدة العاملين على تطوير كفاءاتهم وتعزيز تعاونهم وزيادة العمل الجماعي، ذلك أن الأدوات والأنظمة الرقمية تجربهم على تعلم كيفية التعامل معها واستخدامها وكذا التواصل من خلالها مع أفراد المؤسسة وكذا القيام بأكثر قدر من المهام بفعالية كبيرة نظرا لقدرة اشتراك العديد من العاملين في القيام بمهمة ما، إضافة إلى تعاونهم على حل المشاكل بسرعة نظرا لارتباطهم الافتراضي الدائم ببعضهم البعض باستمرار.

وأخيرا نجد بأن 69% تقريبا من ممارسي الوظيفة يعتبرون بأن إدخال الرقمنة على المؤسسة يزيد من فاعلية الأفراد في حياتهم المهنية ذلك أنها تجنبهم العمل الروتيني في ترتيب ومعالجة الملفات وضياعتها أو نسيان أي شيء بخصوص عملهم، حيث أنهم يقومون بإدخال المعلومات التي تحتاجها البرامج وأنظمة المعلومات لتقوم بدورها إلى معالجتها وإخراج كل ما يحتاج إليه العامل دون خطأ، وبالتالي قد تقلل عليه التعب بنسبة تتجاوز الـ 50%، كما وتبقي العامل دائما على اتصال بمعاونيه ورؤسائه حتى ولو كانوا خارج المنظمة، مما يزيد ذلك من فعاليته ورفاهيته ويحفزه على تحسين أدائه عن طريق التفرغ لتطوير كفاءاته.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الرقمنة هي فعلا فرصة ليس فقط لوظيفة الموارد البشرية وإنما للعاملين والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أيضا، مما يستلزم على هذه الأخيرة العمل على إدخالها على أكبر قدر ممكن من المهن والوظائف والمصالح وكذا تحيينها باستمرار.

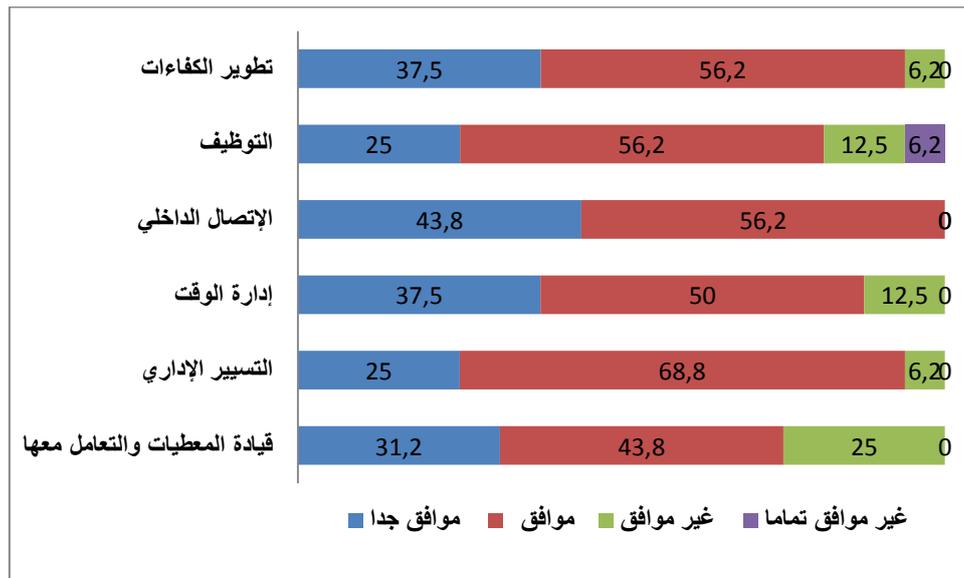
- السؤال التاسع عشر: أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستتأثر بالرقمنة

جدول 5-21: اتجاهات عينة الدراسة حول السؤال التاسع عشر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
107	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على وظيفة تطوير الكفاءات في مؤسستنا (Le développement des compétences)	1,69	0,60	موافق بشدة
108	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على نشاط التوظيف في مؤسستنا (Le recrutement)	2,00	0,81	موافق
109	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على الاتصال داخل مؤسستنا (La communication interne)	1,56	0,51	موافق بشدة
110	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على إدارة الوقت في مؤسستنا (La gestion du temps)	1,75	0,68	موافق بشدة
111	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على التسيير الإداري في مؤسستنا (La gestion administrative)	1,81	0,54	موافق
112	أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على قيادة المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية والتعامل معها في مؤسستنا (Le pilotage des données RH)	1,94	0,77	موافق

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

شكل 5-19: أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستتأثر بالرقمنة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال تحليل الجدول 5-21 والشكل 5-19 بأن الرقمنة ستؤثر بشكل كبير على مختلف أنشطة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ يرى جميع الممارسين بأنها ستؤثر بشكل خاص على نشاط الاتصال داخل المؤسسات، ذلك أنها ستتوجه إلى طغيان الاتصال الافتراضي أكثر من الاتصال العادي بين الأفراد على الطابع العام للاتصال الداخلي في المؤسسات من خلال شبكاتي الأنترنت والأنترنت بصفة خاصة إضافة إلى عدة وسائل أخرى كمواقع التواصل والشبكات الاجتماعية للمؤسسة RSE مما سيزيد ذلك من فعالية الاتصال الداخلي مستقبلاً، كما أن 94% من هؤلاء الممارسين يرون بأنها ستؤثر بشكل كبير أيضاً على التسيير الإداري في المؤسسات وكذا تطوير الكفاءات، فالأولى من خلال أنظمة إدارة الأجور وكذا المسارات المهنية... الخ لتتوجه بذلك معظم المعاملات الإدارية نحو القيام بها إلكترونياً، أما الثانية (تطوير الكفاءات) من خلال التوجه إلى الطرق الحديثة لتطوير كفاءات الأفراد من خلال مجتمعات التعلم وورشات العمل التشاركية والتي غالباً ما تعتمد على الشبكات الاجتماعية الرقمية الداخلية، التكوين الإلكتروني E-formation، التكوين المتنقل Mobile learning من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة المتنقلة كالهواتف الذكية واللوحات الرقمية، وكذا الدورات المكثفة، أو المشتركة المفتوحة عبر الأنترنت أو تلك الخاصة بمجموعات صغيرة Les SPOOC، Les COOC و Les MOOC، إضافة إلى الوصاية الانعكاسية الخاصة بالمجالات المتعلقة بالأدوات الرقمية الحديثة Les nouveaux outils digitaux.

من جهة أخرى يرى 87% من ممارسي وظيفة الموارد البشرية بأن الرقمنة ستساعدهم كثيراً في نشاط إدارة الوقت داخل المؤسسة، وذلك من خلال مختلف البرمجيات الخاصة بتخطيط وتحديد ساعات العمل بالنسبة لكل مهنة وتعديلها بما يتوافق واحتياجات المنظمة بسرعة ودون أخطاء، إضافة إلى تسيير الغيابات يومياً من خلال برامج ووسائل كآلة قياس وقت العمل La pointeuse مثلاً، كذلك نجد بأن 81% من الممارسين يرون بأن نشاط التوظيف ستؤثر فيه الرقمنة كثيراً وذلك عن طريق التوجه إلى التوظيف الإلكتروني E-Recrutement، هذا الأخير بدأ تطبيقه تدريجياً من خلال إرسال المترشح لسيرته الذاتية إلى موقع المؤسسة ومن ثم معالجتها ومتابعة المراحل الأخرى للتوظيف كما هو معمول به في مؤسسات تيكس، شي علي وكذا مجمع شركات حسناوي.

وأخيراً نجد بأن 75% من شاغلي الوظيفة في المؤسسات محل الدراسة يرون بأنه من غير الرقمنة لا يمكنهم قيادة المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية والتعامل معها بفعالية مستقبلاً، خاصة في المجمعات والمؤسسات الكبيرة التي يتجاوز عدد عمالها الـ 1000، إذ نجد بأن كل عامل له معطياته ووضعياته الخاصة فلا يمكن قيادة معطيات جميع العاملين دون اللجوء إلى برامج وأنظمة معلومات تعالج مختلف المعلومات الخاصة بهم.

يمكن القول من خلال ما سبق أن الرقمنة ستؤثر بشكل كبير على وظيفة الموارد البشرية عموماً، مما يستوجب على شاغليها تطوير كفاءاتهم الرقمية باستمرار.

4.1. تحليل أجوبة المقابلة حول مستقبل الوظيفة :

من أجل معرفة التوجهات المستقبلية لمختلف الفاعلين حول وظيفة الموارد البشرية، توجب علينا تحليل أسئلة المقابلة الخاصة بالأفاق المستقبلية لهذه الوظيفة كما يلي :

1.4.1. تحليل أجوبة المقابلة مع الخبراء الأكاديميون حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

جدول 5-22 : مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لآراء الخبراء الأكاديميون

الرقم	السؤال	آراء واتجاهات الخبراء الأكاديميون حول مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري
01	ما هي التغيرات المهمة التي ترغبون أن تقومون بها على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟	<p>يرغب الخبراء الأكاديميون الجزائريين والمتخصصين في وظيفة الموارد البشرية القيام بعدة تغييرات على مستوى هذه الوظيفة، أهمها هي ضرورة أن يكون شاغل الوظيفة مختصا (من أصحاب الاختصاص) في إدارة الموارد البشرية (شهادات جامعية عليا وليس تكوينات المراكز المهنية)، إضافة إلى ضرورة خروجهم من المكاتب Sortir les praticiens du bureau سواء بفتحها Open-space أو النزول بكثرة إلى الميدان (المصانع والورشات... الخ) من أجل الاستماع L'écoute إلى العاملين لا السماع عنهم، كما يتوجب أن يتمتعوا بمرونة عالية Une grande flexibilité من أجل مساندة مختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية، وأن يكونوا أكثر جرأة être audacieux وقيادة Leadership إضافة إلى مشاركتهم للعاملين في اتخاذ القرار حتى ولو كانوا في أسفل مستوى.</p> <p>كما ينادي الخبراء بضرورة استقلالية إدارة الموارد البشرية عن الإدارات الأخرى وتطوير هيكلتها وفقا لما يضمن الفعالية التنظيمية، إضافة إلى وجوب أن تكون لهذه الوظيفة استراتيجية واضحة حسب خصوصيات ونشاط كل مؤسسة وكذا أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة العليا وأن تولي اهتمام كبير لنشاط البحث عن الكفاءات من أجل ضمان فعالية التوظيف (ذوي الكفاءات العالية) وبالتالي ضمان أداء عال للمؤسسة، مع إجراء عمليتي التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار وفي جميع المستويات (من أعلى الهرم إلى أسفله).</p> <p>كذلك تطبيق الأنماط الإدارية الحديثة (الإدارة التشاركية، الإدارة بالكفاءات... الخ)، مع وجوب أن يرى فاعلي الوظيفة وخاصة منهم الأكاديميون الواقع ثم يعالجونه (الأمراض، النقائص، نقاط الضعف) ومن ثم محاولة إيجاد حلول نهائية وفعالة وليس الانطلاق من النظري إلى الواقع، مع ضرورة مراعاة خصوصيات المجتمع بصفة عامة ومن ثم خصوصيات المؤسسة بصفة خاصة، التأكيد على استقلالية النقابات وتحميلها دورها الأصلي (التمثيل الفعلي)، وأخيرا تطبيق التقنيات والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بعد تكييفها مع الواقع</p>

<p>المحلي الجزائري.</p> <p>يتوقع الخبراء الأكاديميون أن تتجه وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو ممارسة مهام ونشاطات مستقبلية أكثر تطورا من تلك المطبقة حاليا، مثل تطبيق عمليات الوظيفة عن طريق أدوات الويب 2.0 واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (الموارد البشرية 2.0) وكذا العمل بالإدارة التشاركية مع التركيز أكثر على إدارة المسارات المهنية واستشراف المهن والوظائف والكفاءات، الانتقال من ISO والمعايير المطلوبة في المنتج (سلعة / خدمة) الى ISO والمعايير في المورد البشرية بحد ذاته، كذلك اليقظة الاستراتيجية المتعلقة بالبحث عن الكفاءات، طبيعتها وكيفية استقطابها من خلال ممارسة تسويق الموارد البشرية، الخروج من الإطار الإداري administratif الى الإطار التسييري Managérial الأوسع مع استحداث أنظمة أجور مرنة وقائمة على أساس الكفاءات.</p> <p>إضافة إلى زيادة توسيع نطاق أدوار إدارة الموارد البشرية الى سياسية من خلال حوكمة الموارد البشرية وكذا استراتيجية من خلال استعمال أساليب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأخيرا الاعتماد على سياسي تمكين وتسويق الموارد البشرية.</p>	<p>بناء على التغيرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي المهام أو النشاطات المستقبلية التي تتوقعها في وظيفة الموارد البشرية؟</p>	<p>02</p>
<p>يرى الخبراء الأكاديميون بأن شاغل وظيفة الموارد البشرية يحتاج الى العديد من الكفاءات مستقبلا من أجل القدرة على مسايرة مختلف التحولات وتحقيق فعالية الوظيفة، إذ يحتاج كفاءات إنسانية من خلال الإدارة الإنسانية للموارد البشرية من تعامل وتواصل واستماع... الخ Il faut moins de gestion de la ressource humaine et plus de gestion humaine des ressources. إضافة الى كفاءات استراتيجية من خلال اليقظة وكذا إعداد مخططات مختلف الأنشطة، وكذا كفاءات تقنية في إدارة الموارد البشرية مثل تحديد الاحتياجات، كفاءات رقمية من خلال التعامل مع مختلف البرامج وأنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية والتكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال عموما، كفاءات قانونية من خلال التحكم الجيد في قانون العمل، كفاءات لغوية من خلال تحكمه في عدة لغات عالمية كالانجليزية خصوصا، وأخيرا أن يكون منفتحا Avoir esprit ouvert ومبدعا Créatif و مكتسبا لثقافة عامة واسعة.</p>	<p>بناء على التغيرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هو توقعك للكفاءات المستقبلية الضرورية في وظيفة الموارد البشرية؟</p>	<p>03</p>
<p>يتفق جميع الخبراء الأكاديميون على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتطور ببطء وتحتاج الى تأطير من أجل توجيهها للمسار الصحيح، إذ أن هذا التطور لم يمس جميع الجوانب الأساسية للوظيفة وإنما اعتنى بالشكل والجوانب التنظيمية لا غير، كما أنه بدل الاعتناء بالاحتياجات والخصوصيات المحلية يكتفي المهتمون بجلب نماذج جاهزة ويحاولون تطبيقها في واقع مغاير تماما، وإن كان هناك تطور إيجابي فهو في الجانب النظري أكثر مما هو عملي.</p>	<p>كيف تلاحظون تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر (المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة)؟</p>	<p>04</p>

<p>يتفق جميع الخبراء الأكاديميون بأن إدارة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري مازالت في بداية الطريق وبعبدة عن ممارسة دورها الاستراتيجي في الوقت الحالي، فهي لم تخرج بعد عن إطارها التقليدي الإجرائي، غير أنه يوجد وعي بضرورة تطويرها لكن تنقصها المنهجية.</p>	<p>انطلاقا من تجربتكم وخبرتكم المهنية وكذا مختلف الدراسات الميدانية التي قمتم بها، هل خرجت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن إطارها الإداري التقليدي لتمارس دور الشريك الاستراتيجي؟</p>	<p>05</p>
--	---	-----------

المصدر: من إعداد الطالب

2.4.1. تحليل أجوبة المقابلة مع ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول مستقبلها في المؤسسات الاقتصادية:

جدول 5-23 : مستقبل وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري وفقا لأراء الممارسين

آراء واتجاهات ممارسي وظيفة الموارد البشرية حول آفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	السؤال	الرقم
<p>تختلف آراء ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول مجالات التكوين التي يحتاجونها مستقبلا في عملهم (كل حسب احتياجاته)، غير أن أغلبهم يرى بأن اللغات (الإنجليزية بالدرجة الأولى والفرنسية بالدرجة الثانية، ثم الإسبانية، الصينية والألمانية) هي أكثر التكوينات التي يحتاجونها في الفترة القادمة، في حين يحتاجون كذلك الى تكوينات معمقة في أغلب مجالات إدارة الموارد البشرية وخاصة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC وكذا إدارة المسارات المهنية، يحتاجون أيضا الى دورات تكوينية حول الاتصال وتقنيات التفاوض، وكذا إعداد وتصميم المدونة المرجعية للكفاءات وتحيينها.</p> <p>كما يرى بعض الممارسين بأنهم يحتاجون باستمرار الى دورات تكوينية في مجال الرقمنة وكل ما يتعلق بالاعلام الألي والتكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال، كذلك تكوين في قانون العمل من أجل التحكم جيدا في الجانب القانوني المؤطر للعاملين، وكذا كيفية إعداد وتصميم مخططات فعالة للتكوين.</p> <p>وبدرجة أقل من التكوينات السابقة يحتاج الممارسين الى دورات خاصة بمراقبة التسيير، إدارة النزاعات الفردية والجماعية، تقنيات في التحرير الإداري، تقنيات قيادة الفرق والاجتماعات، وأخيرا نجد ممارس واحد فقط من يؤكد على ضرورة متابعة تكوين مكثف في أسلوب البرمجة اللغوية العصبية La PNL بصفة</p>	<p>ما هو التكوين الذي يتطلبه عملكم مستقبلا؟</p>	<p>01</p>

<p>خاصة من أجل تحسين الاتصال وقدرات التأثير الذاتية.</p> <p>يرغب ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القيام بعدة تغييرات تتعلق بعملهم، انطلاقا من إعادة النظر في أوقات العمل، وكذا توسيع صلاحيات إدارة الموارد البشرية من أجل إعادة تنظيم المصالح، تحسين رفاهية العمال عن طريق توفير ظروف جيدة للعمل، إيجاد حلول مناسبة من أجل التحكم في عدد العمال والاستغناء عن أولئك العاملين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة Non actif والذين لا يسعون أيضا إلى تطوير كفاءاتهم، إعطاء الأهمية القصوى لعمليتي تقييم الأداء عن طريق استخدام عدة أساليب من أجل ضمان فعاليتها.</p> <p>كما يرى بعض الممارسين أيضا بأنه يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إنشاء خلية خاصة بالجانب القانوني للنظر في النزاعات وعقود العمل لتفادي الهفوات القانونية واجتناب الغرامات المالية التي تدفعها المؤسسة سواء للضمان الاجتماعي، مفتشية العمل أو مصلحة الضرائب... الخ. كذلك خلق منصب لتسيير المجالات الخاصة بعلم نفس العمل Pshyco-travail وإجراء اختبارات نفسية للمترشحين قبل توظيفهم من طرف أخصائي نفسي.</p> <p>إضافة إلى العمل على تنظيم دورات تكوينية لجميع العاملين في الجانب التنظيمي والقانوني من أجل ضمان احترام النظام الداخلي والتنظيمي للمؤسسة وكذا تفادي تداخل الصلاحيات... الخ، تكوينهم أيضا على طرق التعامل مع أنظمة المعلومات وبرمجيات المؤسسة، التعاقد والتعاون مع الجامعات من أجل تكوين العاملين في مجالات مختلفة، ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وكذا الفصل بين قسم الموارد البشرية وقسم الوسائل Les moyens في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية، مع تطوير لوحة قيادة اجتماعية ثرية باستمرار.</p> <p>العمل أيضا على إعادة النظر في المدونة المرجعية للوظائف من أجل تحديثها ودمج بعض الوظائف لمواكبة التحولات البيئية، تجديد وسائل العمل وإدماج تكنولوجيات الاعلام والاتصال في جميع النشاطات، إدماج تقنيات وأساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، تشجيع الإدارة الذاتية لفرق العمل واستقلاليتهم في اتخاذ القرارات، تطوير قوانين العمل وفقا لما يتلائم مع التغيرات البيئية، وكذا زيادة التحفيز المعنوي والمادي للعاملين، القيام باجتماعات دورية مع فرق العمل من أجل طرح هذه الأخيرة لمشاكلها ومحاولة إيجاد حلول لها، وأخيرا أن يكون شاغل وظيفة الموارد البشرية بمثابة الرابط Etre un trait-d'union الذي يصل بين مختلف مسيري ومدراء المصالح في المؤسسة و خاصة بين الإدارة العليا والمتعاونين (الأفراد العاملين).</p>	<p>02 ما هي التغييرات المهمة التي تريد القيام بها على مستوى عملك؟</p>
<p>يرغب ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القيام مستقبلا بعدة مهام ونشاطات من أجل تطوير وظيفتهم (كل حسب رغبته)، إذ يؤكد العديد من الممارسين على ضرورة تفعيل نظام أجري قائم على توازن</p>	<p>03 بناء على التغييرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي المهام</p>

<p>المكافئة مع المساهمة من خلال الاعتماد على منطق الكفاءة، وكذا تطبيق هذا الأخير في عمليات التوظيف دون التركيز أكثر على المؤهلات فقط، كذلك التوجه نحو التطبيق الكامل لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC بهدف تجاوز مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية، تغيير نظام الترقية القديم وتبني نظام يرتكز على أساس الكفاءات وليس الأقدمية فقط، التحفيز المادي والمعنوي للعاملين والتركيز على تثمين وتطوير كفاءاتهم من خلال تعزيز التكوين المستمر... الخ، وكذا تنوع مجالات التكوين وتكثيف دوراته، تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، استخدام أفضل لتكنولوجيات الاعلام والاتصال من خلال رقمنة أغلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، المشاركة في استراتيجية المنظمة، تحسين الاتصال الداخلي وضمان إدارة فعالة لوقت العمل، وأخيرا توجه إدارة الموارد البشرية نحو الذكاء الاقتصادي.</p>	<p>أو النشاطات المستقبلية التي ترغب فيها؟</p>	
<p>تختلف الكفاءات الواجب تطويرها مستقبلا من ممارس إلى آخر، غير أن أهم وأبرز الكفاءات التي ينوي ممارسي الوظيفة تطويرها في المستقبل تتطابق مع تلك المقترحة من طرف الخبراء الأكاديميون وهي كفاءات لغوية بصفة مستعجلة كونها تشكل لهم عوائق كثيرة في عملهم وخاصة في اللغة الإنجليزية، إضافة الى كفاءات رقمية من خلال التحكم في التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال، التعلم الالكتروني وكذا مختلف التطبيقات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، كفاءات إنسانية من خلال التعامل الجيد مع العاملين والاستماع اليهم، كفاءات في الاتصال الداخلي وتحليل المعطيات ومعالجتها، كفاءات قانونية من أجل الإلمام بالقوانين والتشريعات لتفادي الوقوع في الخطأ، كفاءات في قيادة الأفراد والمجموعات وكذا اتخاذ القرارات، كفاءات في الإبداع، المرونة والتكيف مع أي وضعية تنتج عن مختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية، كفاءات في إدارة المعرفة والاستشارة من خلال تقديم نصائح واقتراحات تتعلق بأسلوب أداء العمل... الخ</p>	<p>بناء على التغيرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي الكفاءات الضرورية التي تنوي تطويرها مستقبلا؟</p>	<p>04</p>
<p>تختلف آراء شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول وتيرة تطور وظيفتهم، فالقليل منهم من يعتبر بأن هذه الوظيفة في تطور ملحوظ ومستمر (خاصة في الجانب الرقمي واعتماد منطق الكفاءة في بعض نشاطاتها) على مستوى مؤسساتهم (كمؤسسة سوناطراك، مجمع شركات حسناوي، مؤسسة اتصالات الجزائر)، والأغلبية منهم يرى بأنها مازالت في بداية طريق التطور خاصة مع بداية الألفية الثالثة رغم مواجهتها للعديد من الحواجز البيئية (عوامل اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية كمقاومة العاملين للتغيير... الخ) تعيق هذا التطور، لكن الوضعية الحالية هي أفضل بكثير مما كانت عليه في أواخر القرن الماضي (تطور إيجابي لكنه بطيء)، في حين أن القليل منهم جدا من يرى بأنه لا توجد وظيفة لإدارة الموارد البشرية في الجزائر Une Fonction RH en Algérie بمعنى الكلمة لتسيير هذه الموارد وإنما مصالح فقط لتسيير الأفراد تحت</p>	<p>كيف يمكنكم وصف تطور مهنتكم (وتيرة تطور وظيفة الموارد البشرية)؟</p>	<p>05</p>

إسم إدارة الموارد البشرية.		
<p>يرى حوالي 35% من شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأن هذه الوظيفة تكاد أن تخرج -إن لم تكن خرجت فعلا- من إطارها الإداري التقليدي نحو ممارسة دور الشريك الاستراتيجي في مؤسساتهم (سوناطراك، سونلغاز، مجمع شركات حسناوي، مؤسسة ENIE، مؤسسة Tubex، ومجمع Lafarge) وذلك بعد أخذها المكانة اللازمة في هذه المؤسسات من خلال قيادتها للعديد من مشاريع التغيير وتوسيع صلاحياتها في اتخاذ القرارات... الخ، في حين يعتبر البعض الآخر من الممارسين والممثل لنسبة 20% بأن وظيفة الموارد البشرية في مؤسساتهم هي الآن في مرحلة الخروج من دورها التقليدي وذلك من خلال محاولة تجاوزها للإطار الإجرائي عن طريق تبني ممارسات حديثة وزيادة قوتها ومكانتها في المؤسسة عن طريق المشاركة في استراتيجية المؤسسة لكن لم تصل بعد لممارسة دور الشريك الاستراتيجي (تحول نسبي ويمكن أن تصل لدور الشريك الاستراتيجي على المدى المتوسط)، وأخيرا نجد بأن 45% من الممارسين يرون بأن وظيفتهم تبقى دائما تقليدية باعتبار أن تحولها لممارسة الدور الاستراتيجي صعب جدا في الوقت الحالي في ظل التنظيم التقليدي لهذه المؤسسات ومركزية اتخاذ القرارات، وذلك ما يقيد عمل إدارة الموارد البشرية ويجبرها على عدم تجاوز دورها الإجرائي، إلا أن ذلك لا يمنع من إمكانية تحولها لهذا الدور على المدى الطويل على مستوى هذه المؤسسات.</p>	<p>هل خرجت وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسساتكم عن إطارها الإداري التقليدي لتمارس دور الشريك الاستراتيجي ؟</p>	06

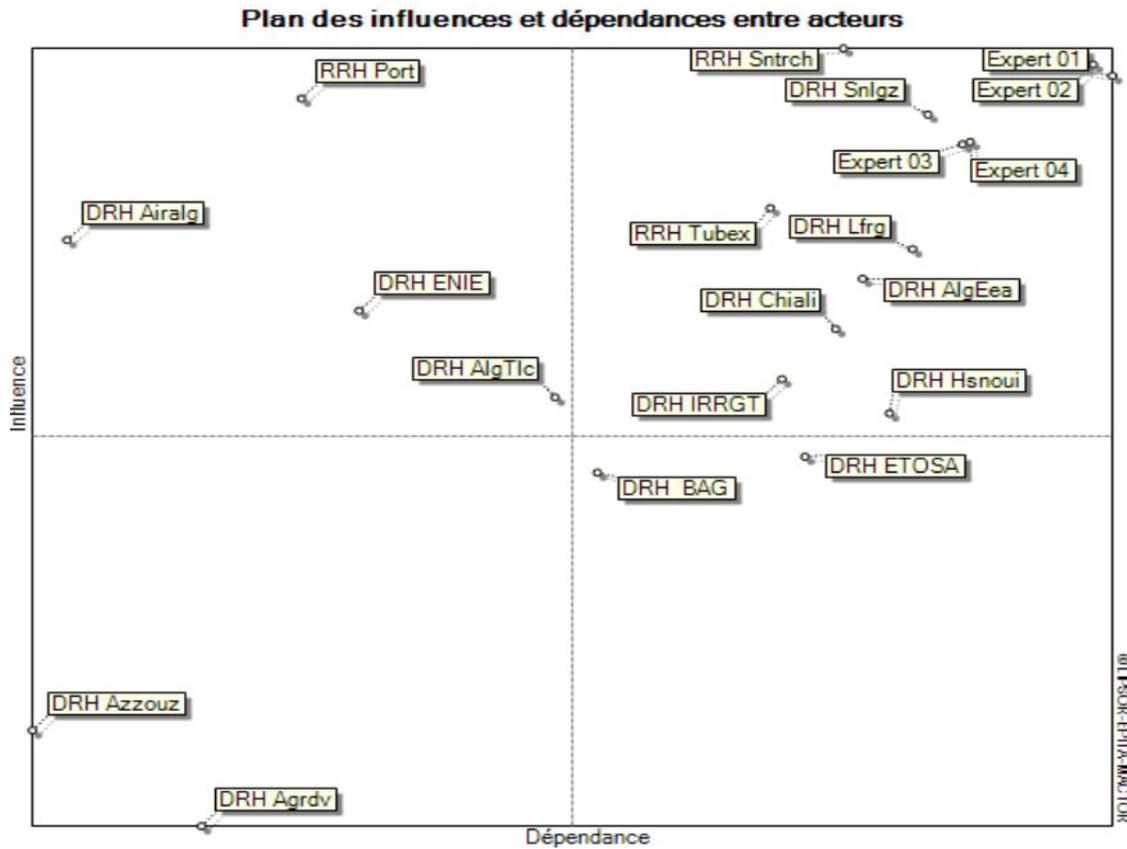
المصدر: من إعداد الطالب

2. محاولة استشراف وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

في هذه المرحلة من التحليل تهدف الدراسة إلى محاولة استشراف وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري، وذلك من خلال تصنيف الفاعلين إلى مهمين وتابعين في نظام تطور هذه الوظيفة، ومن ثم تحديد الفاعلين الأكثر اندماجا ومساهمة في تطوير هذه الوظيفة، ثم تحديد الأهداف التي يتوافق عليها الفاعلين وكذا التحالفات الممكنة مستقبلا بين الفاعلين شاغلي الوظيفة من أجل نجاح نظام تطويرها، وأخيرا طرح الأسئلة المفتاحية للمستقبل، ووضع الاقتراحات الاستراتيجية بناء على توجهات وتوافق الفاعلين حول أهدافهم المرتبطة بنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.2. تأثير وتبعية الفاعلين:

شكل 20-5 : مخطط التأثير والتبعية للفاعلين



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يوضح الشكل 20-5 وضعية الفاعلين وسلوكهم من حيث التأثير والتبعية (المباشرة وغير المباشرة) فيما

بينهم، حيث يحدد هذا المخطط أربع فئات من الفاعلين حسب درجة التأثير والتبعية :

- الفاعلين المهمين (المنطقة شمال/غرب) : تشير أسهمهم الى التوجه نحو التأثير القوي في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية، وهم مدراء الموارد البشرية لمؤسسة ENIE، مؤسسة ميناء وهران، مؤسسة اتصالات الجزائر والجوية الجزائرية، لأنهم يساهمون بدرجة كبيرة في تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر من خلال

تطبيقهم لممارسات حديثة قد تتجاوز تلك المطبقة في المؤسسات الاقتصادية الأخرى كتوجه إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء وهران إلى ممارسة تسويق الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية لمؤسستي ENIE واتصالات الجزائر إلى تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية (خاصة مع العاملين والزبائن)، وأخيرا إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجوية الجزائرية من خلال سعيها لاعتماد إدارة المعرفة ولو جزئيا (على مستوى فرق العمل).

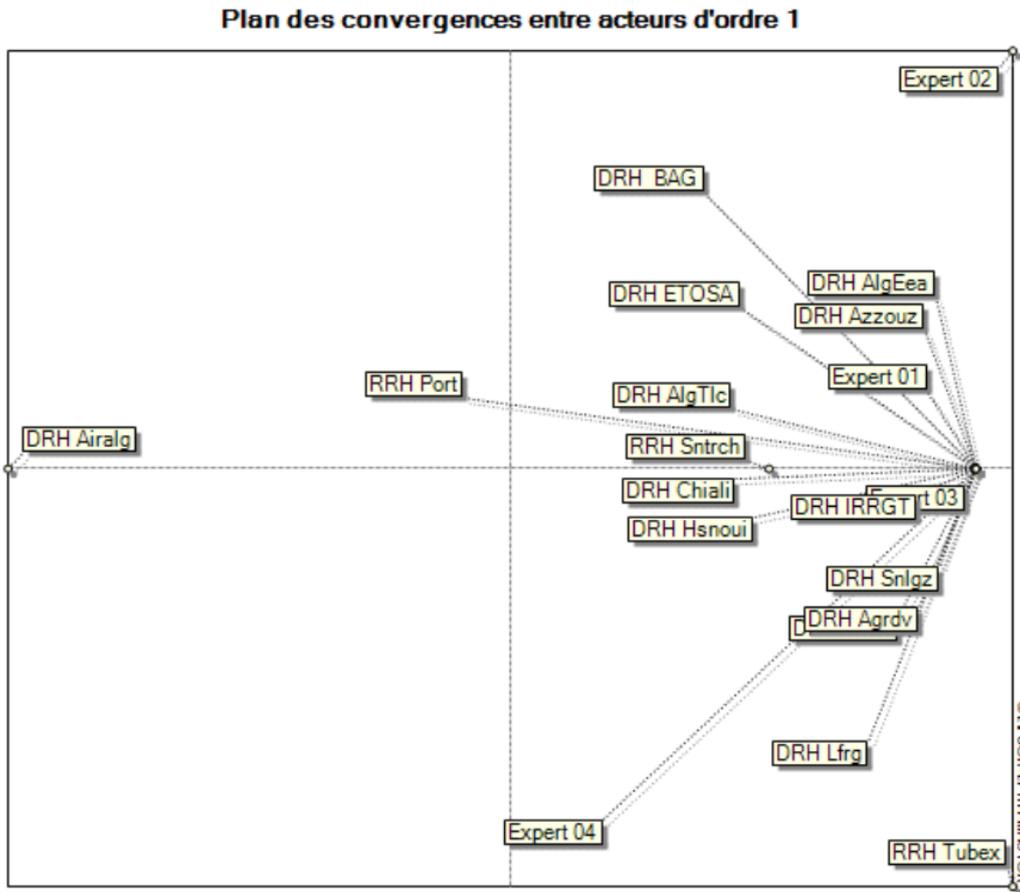
- الفاعلين التابعين Relais (المنطقة شمال/شرق): لهم تأثير قوي وتبعية كبيرة، مما يسمح لهم ذلك بالتحكم في مشاريعهم لتطوير وظيفة الموارد البشرية، إذ تشير أسهم كل من "الخبيرين 01، 02" مثلا إلى التوجه خارج النظام لأنهما يمثلان عوامل مؤثرات خارجية لهذا النظام باعتبارهم خبراء أكاديميين يحاولون توجيه تطور الوظيفة ووضعها في الإطار المناسب لذلك في ظل الخصوصيات التي تتميز بها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية والجزائرية، أما بالنسبة لكل من مديري الموارد البشرية لمؤسستي سونلغاز ومؤسسة سوناطراك اللذان لهما تأثير قوي على النظام باعتبارهما يمثلان أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأكثرها تطورا في مجال الموارد البشرية، في حين نجد مدراء الموارد البشرية الآخرين والممثلين لمؤسسات "Tubex، الجزائرية للمياه، لافارج، Chiali" في وضعية التبعية لمشروع تطوير إدارة الموارد البشرية في الجزائر ولديهم التأثير الكبير لأنهم يتحكمون في تطوير الوظيفة على مستوى مؤسساتهم وبالتالي فهو يلعبون دورا مهما في تطورها من حيث الكفاءات المطلوبة والممارسات المطبقة في هذه المؤسسات، أما مدير الموارد البشرية لمؤسسة Irrigout مثلا فيتجه سهمه إلى منطقة المهيمن عليهم نظرا لمساهمته المحدودة في تطوير وظيفة الموارد البشرية على مستوى مؤسسته.

- الفاعلين المهيمن عليهم Dominés (المنطقة جنوب/شرق): لهم تبعية كبيرة وتأثير ضعيف في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية وهم: مديري الموارد البشرية لمؤسسة قارورات الغاز ومؤسسة ETOSA اللذان تتجه أسهمهما خارج اللعبة باعتبار تخصصهم التكويني قانوني وليس تسييري، إذ ينقصهم ذلك الوعي الكافي بأهمية دورهم في تطور وظيفتهم واقتصارهم على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بالوظيفة.

- الفاعلين المستقلين Autonomes (المنطقة جنوب/غرب): لهم تأثير وتبعية ضعيفين على الفاعلين الآخرين وهما مديري الموارد البشرية لمؤسستي "عزوز وأقروديف" اللذان يخرجان من منطقة الفاعلين التابعين ويتجهان نحو الاستقلالية نظرا لمساهمتهما الضعيفة في تطوير وظيفة الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى حجم ونشاط المؤسستين اللذان يتطلبان كفاءات محدودة على خلاف المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعمل على استقطاب المواهب، تطوير الكفاءات وتطبيق ممارسات حديثة لمسايرة مختلف التحولات خاصة منها التكنولوجية والتنظيمية.

2.2. التقارب بين الفاعلين:

شكل 5-21 : مخطط التقارب بين جميع الفاعلين

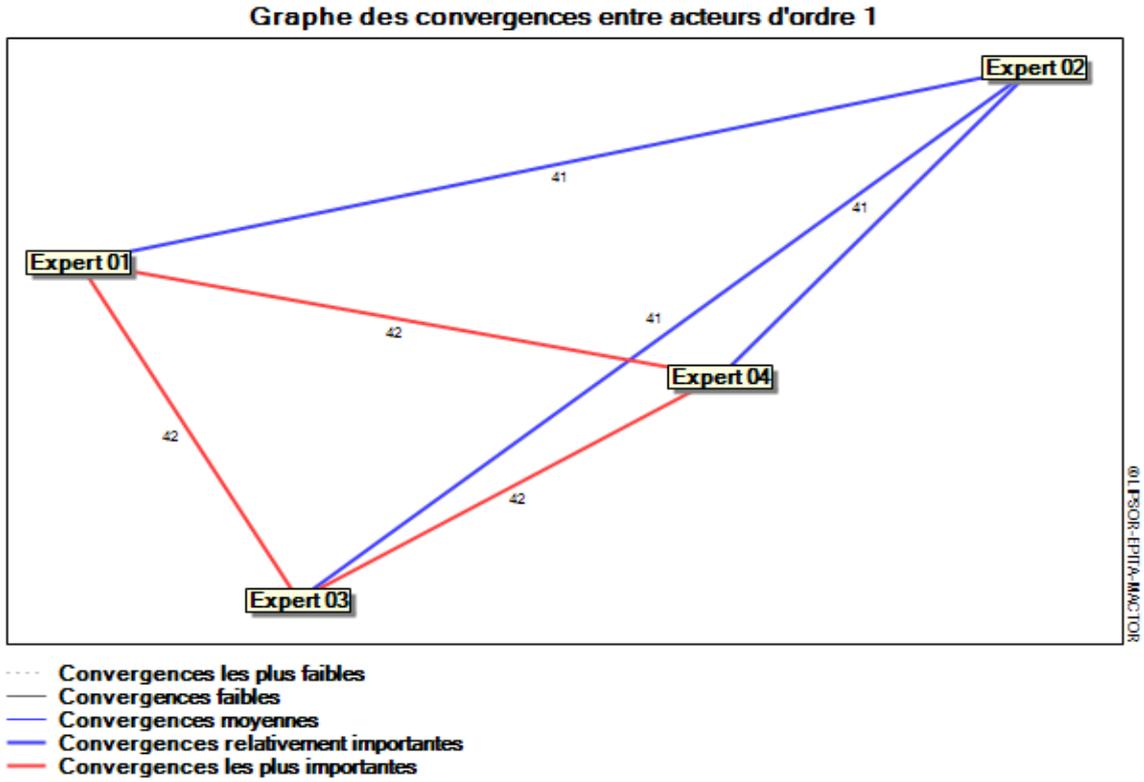


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يوضح الشكل 21-5 مخطط درجة تقارب الفاعلين، فالأكثر كثافة هم الفاعلين الأكثر أهمية لأن لديهم مصالحي متقاربة، إذ نلاحظ أن كل الفاعلين (الخبراء الأكاديميون والممارسين في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة) لهم نفس الوضعية وأسهمهم تشير إلى التحالفات الممكنة بينهم من أجل التعاون والتكامل لتطوير وظيفة الموارد البشرية في الجزائر رغم ابتعاد سهم كل من مدير الموارد البشرية لمؤسسة Tubex وكذا الخبير الأكاديمي 02 قليلا عن هذه الكثافة في محاولة منهما لتطبيق أساليب حديثة جدا لا تتناسب مع الإمكانيات الحالية للمؤسسات الجزائرية (كفاءات، مواهب، تكنولوجيا... الخ) والخصوصيات المحلية (ثقافة الأفراد... الخ) لبيئة الأعمال الجزائرية كتطوير إدارة الموارد البشرية 2.0 عن طريق القيام بجميع عمليات الموارد البشرية (توظيف، تكوين... الخ) باستخدام أدوات الويب 2.0 ووسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى محاولة توجيهها نحو التوظيف على أساس الكفاءات في الوقت الذي تعتبر فيه الشهادة (المؤهل) المعيار الأول والرئيسي في عمليتي التوظيف والتأجير في الجزائر عموما، في حين يتجه مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية بعيدا عن التحالف وذلك راجع إلى عدم احترافيته باعتبار أن تكوينه الأولي بعيدا عن مجال الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح روابط التقارب بين مختلف الخبراء الأكاديميين المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية، ويحدد التحالفات والصراعات المحتملة بمعدلات تقارب متفاوتة :

شكل 5-22 : الرسم البياني للتقارب بين الخبراء الأكاديميون

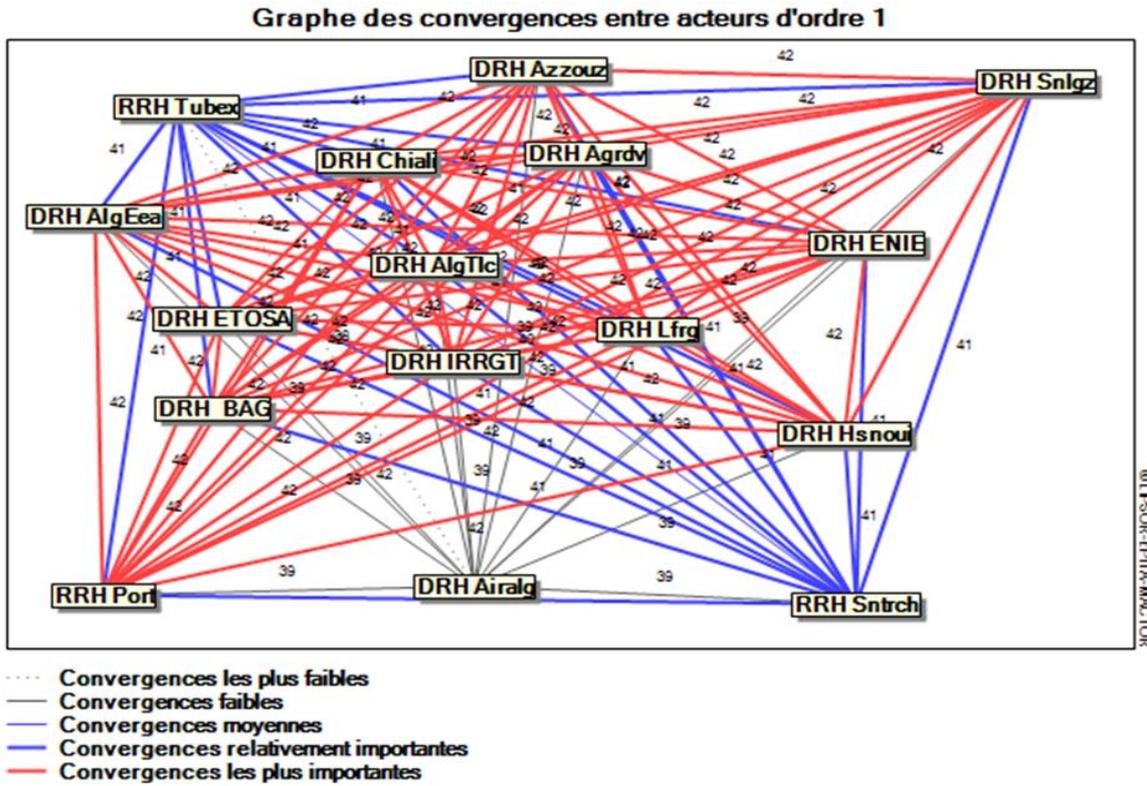


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يشير الرسم البياني الموضح في الشكل 5-22 الى وجود تقاربات مهمة Convergences les plus importante ومهمة نسبيا Convergences relativement importantes بين مختلف الفاعلين، ونفس ذلك بتوجه مختلف الخبراء الأكاديميون نحو تطوير وظيفة الموارد البشرية، حيث يوجد روابط مهمة بين كل من الخبير 01، الخبير 03 والخبير 04 هي مهمة نظرا لتواجدهم في سياق واحد لتطوير الوظيفة من خلال تركيزهم على ما تحتاجه خصوصيات المؤسسة الجزائرية من كفاءات وممارسات... الخ في حين أن الخبير 02 تبقى تقارباته مهمة نسبيا مع مختلف الفاعلين لكونه يتوجه نحو تطبيق ممارسات أكثر حداثة نوعا ما عن واقع بيئة الأعمال الجزائرية، غير أن هذا الفاعل يبقى في نفس سياق تطوير الوظيفة عموما.

أما الشكل التالي فهو يوضح التقاربات بين مختلف ممارسي وظيفة الموارد البشرية :

شكل 5-23 : الرسم البياني للتقارب بين جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية.

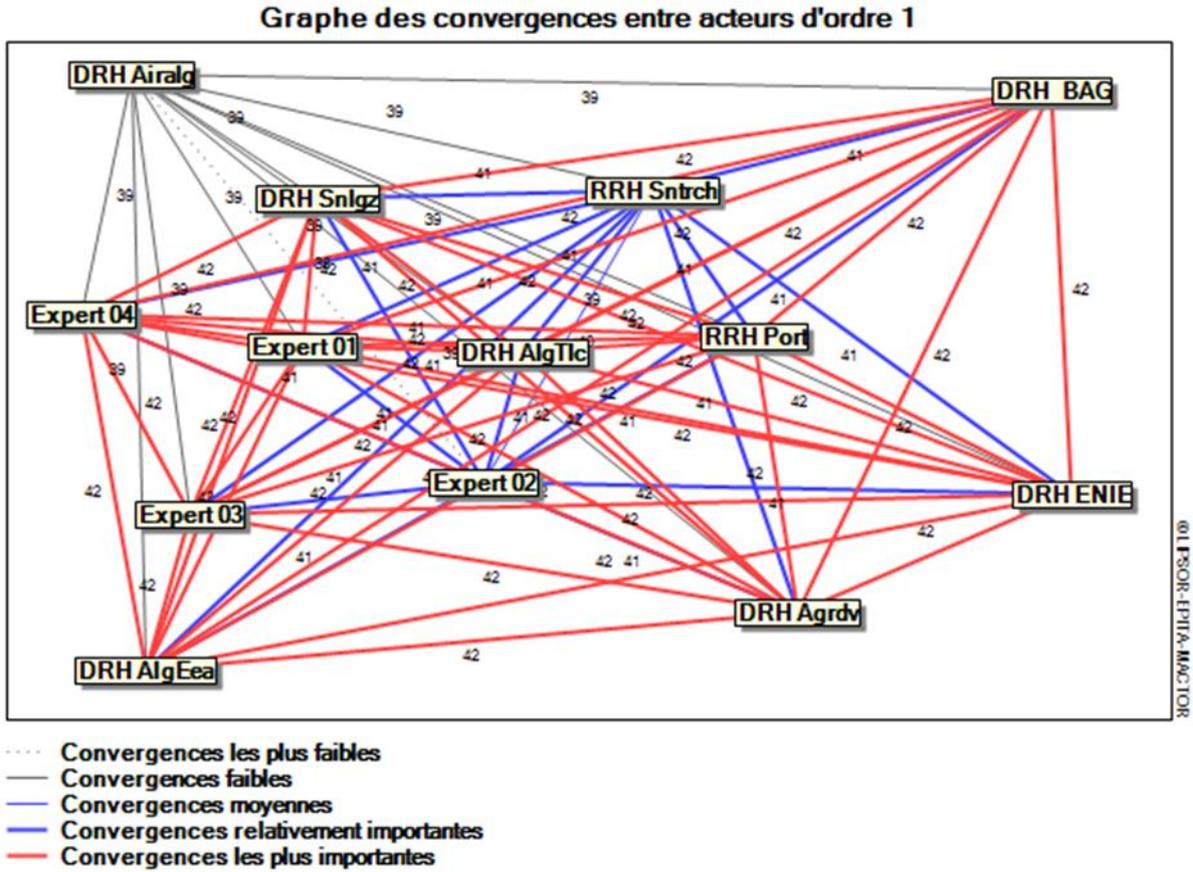


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يبين الشكل 5-23 أن هناك روابط تقارب تتراوح بين المهمة و المهمة نسبيا بين جميع ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية وكذا الخاصة، حيث نفسر هذا التقارب بالتشابه في الخصائص والقوانين والرؤى والتنظيمات فيما يخص وظيفة الموارد البشرية، إذ نجد روابط التقارب بين كل من مدراء الموارد البشرية لمؤسسات سونلغاز، مؤسسة ENIE، مؤسسة ميناء وهران مع مختلف الفاعلين الآخرين تتراوح بين المهمة والمهمة نسبيا، في حين نجد بأن مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك تجمعه روابط مهمة نسبيا مع الفاعلين الآخرين نظرا لتمييز هذه المؤسسة بعض الشيء في خصائصها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ما عدا مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية الذي تجمعه روابط ضعيفة عموما مع جميع الفاعلين الآخرين، وهذا راجع الى قناعة الفاعل بأن وظيفة الموارد البشرية في الجزائر قد لا تتعدى الإطار التقليدي في المرحلة المقبلة رغم التحولات التنظيمية، التكنولوجية وكذا الاجتماعية التي تؤثر عليها.

يشير كل من مخطط التقارب الموضح في الشكل 5-21 وكذا الرسومات البيانية الموضحة في الشكلين 5-22 و 5-23 إلى أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري، ويمكن أن توضيح ذلك أكثر من خلال الرسومات البيانية الأربعة التالية والتي تعطي صورة أكثر وضوحا عن مدى قوة هذه التحالفات :

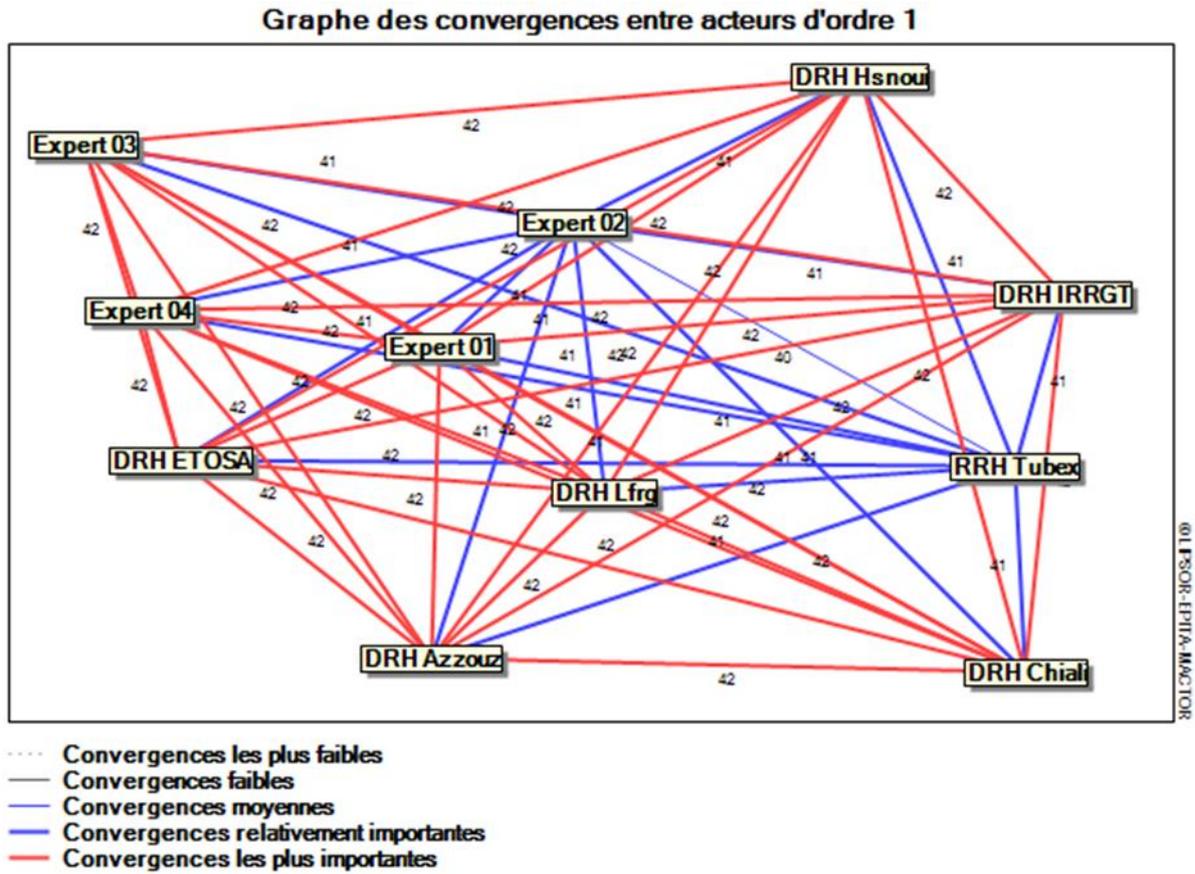
شكل 24-5 : الرسم البياني لتقارب الخبراء الأكاديميون مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتبين من خلال الشكل 24-5 بأن معدلات التقارب بين الخبراء الأكاديميون و شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية هي مهمة ومهمة نسبيا ما عدا تقارب مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك مع الخبير 2 تبقى متوسطة، ذلك أن هذا الأخير تبقى توجهاته غير متوافقة مع الواقع الحالي والوتيرة البطيئة لتطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، إذ لا يمكن لأكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مثل سوناطراك القيام بجميع عملياتها مثلا عن طريق أدوات الويب 2.0 "الموارد البشرية 2.0"، لكنها من جهة أخرى تركز على عنصر الكفاءة وتعطيه أهمية كبيرة في إدارتها لمواردها البشرية وهذا ما يتفق مختلف الفاعلين عليه، في حين أن الفاعل الوحيد التي كانت معدلات تقاربه مع الفاعلين الآخرين من ضعيفة جدا الى ضعيفة هو مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية، ذلك أنه يرى بأن هذه الوظيفة لم تصل بعد إلى المستوى الذي ينادي به الخبراء الأكاديميون باعتبار أن الواقع يبعد كل البعد عما يجب أن يكون. وبصفة عامة نجد بأن شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية هم في تحالف مستقبلي مع الخبراء الأكاديميون لتطويرها في الجزائر.

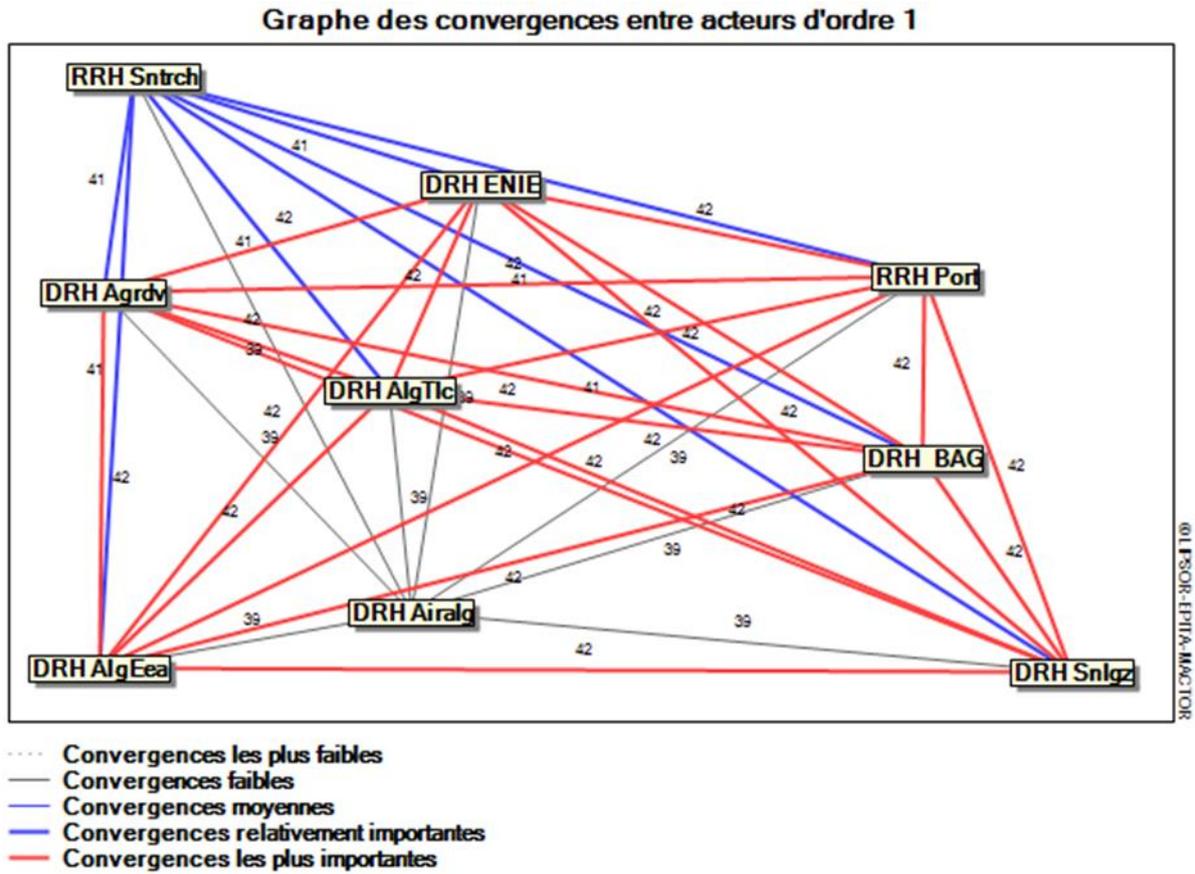
شكل 5-25 : الرسم البياني لتقارب الخبراء الأكاديميين مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتضح من خلال الشكل 5-25 بأن جميع روابط التقارب بين الفاعلين هي مهمة ومهمة نسبياً، ما عدا التقارب المتوسط بين الخبير 02 ومسؤول الموارد البشرية لمؤسسة Tubex، هذا الأخير يواجه صعوبات جمة في تطبيق الممارسات التي اكتسبها في تكوينه الأولي تحت إشراف الخبير 02 (دكتوراه تسيير وتسويق الموارد البشرية GMRH) نظراً لعدة عوائق ثقافية وتنظيمية... الخ (عقلية وقناعات العامل الجزائري، التنظيمات غير المرنة..). وهذا ما جعل معدلات التقارب تكون بدرجة متوسطة، وتشير روابط التقارب بين جميع الفاعلين بصفة عامة إلى أن شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة يتجهون نحو التحالف مع الخبراء الأكاديميين لتطوير وظيفتهم مستقبلاً.

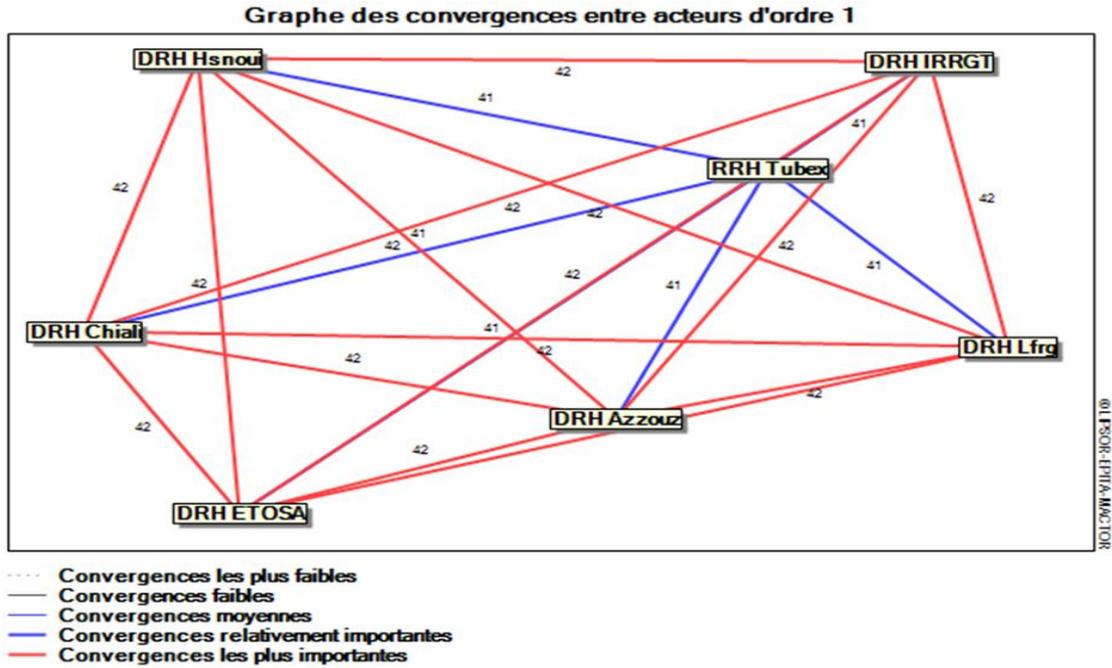
شكل 5-26 : الرسم البياني لتقارب شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يوضح الشكل 5-26 وجود روابط تقارب مهمة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث نفسر ذلك بتوجههم نحو التحالف المستقبلي لتطوير وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر، في حين نجد بأن روابط التقارب لمدير الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك مهمة نسبيا نظرا لخصوصية نشاط المؤسسة الذي يتطلب كفاءات وأنماط إدارية خاصة وبالتالي إدارة موارد بشرية خاصة GRH propre قد تكون مختلفة بعض الشيء عن تلك الموجودة في المؤسسات الأخرى، لتبقى تقاربات مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية ضعيفة دائما مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية.

شكل 5-27: الرسم البياني لتقارب شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة



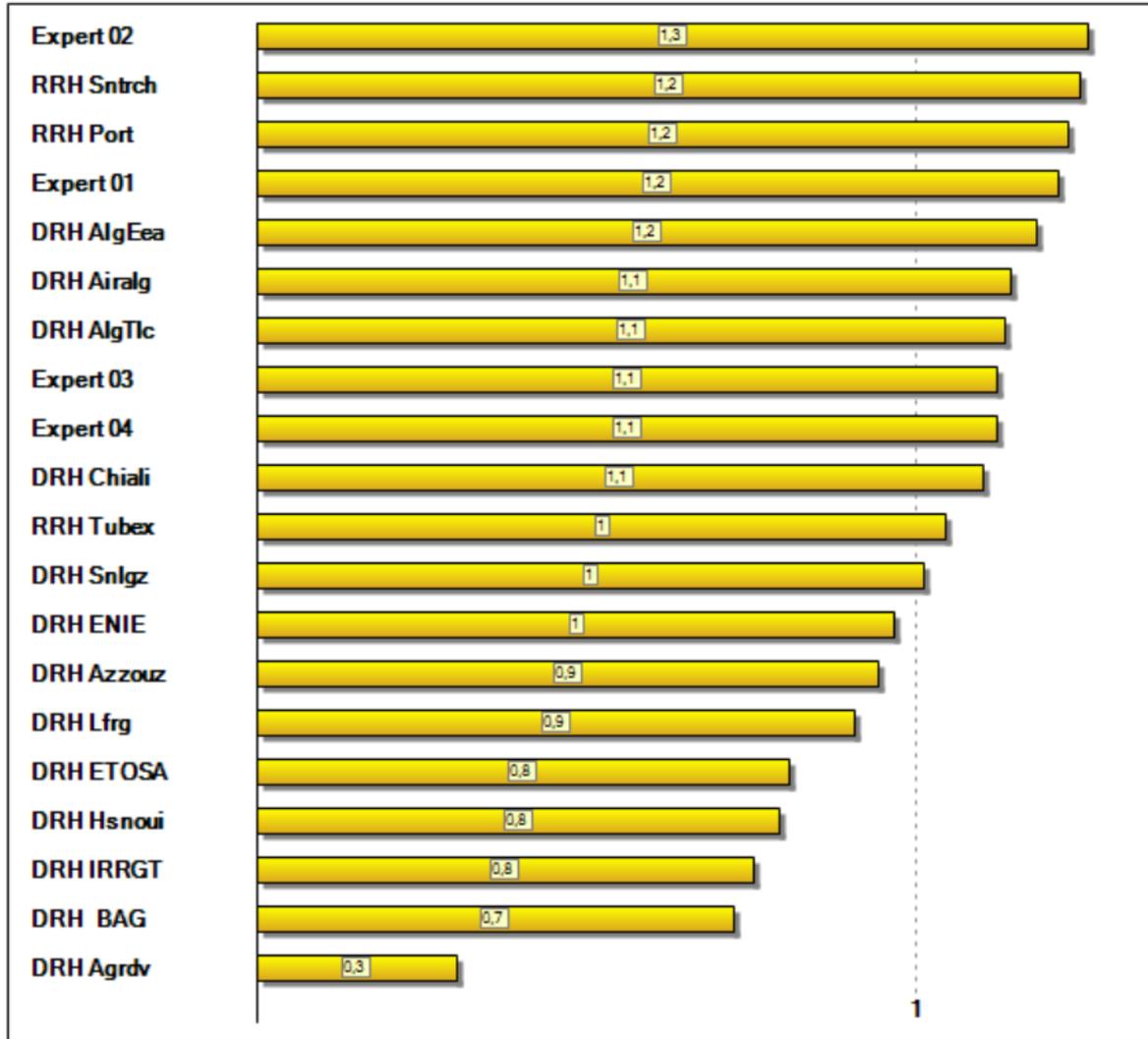
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتبين من خلال الشكل 5-27 بأن جميع روابط التقارب بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة هي مهمة Convergences les plus importantes، ما عدا مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة Tubex التي نجد بعض تقارباته مع مختلف الفاعلين مهمة نسبياً Convergences relativement importantes، لذا يمكن القول بأن التحالف المستقبلي للفاعلين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة نحو تطوير وظيفة الموارد البشرية في الجزائر يعتبر قوي نوعاً ما نظراً لخصوصيات المؤسسات الخاصة التي تتميز بعض الشيء بمرونة تنظيماتها وسعي أفرادها نحو اكتساب كفاءات جديدة وتطويرها باستمرار على خلاف تقييد المؤسسات الاقتصادية العمومية بعض الشيء بقرارات مركزية تأتي من المؤسسات الأم دون إشراك شاغلي الوظيفة في الوحدات والمديريات التابعة لها وعدم تطوير كفاءات بعض أفرادها بسبب عدم تكوين العامل الذي يحتاج إليه أو ضعف برنامج التكوين في حد ذاته... الخ

3.2. توافق الفاعلين حول الأهداف:

شكل 5-28 : ميزان القوى بين الفاعلين

Histogramme des rapports de Force MMIDI



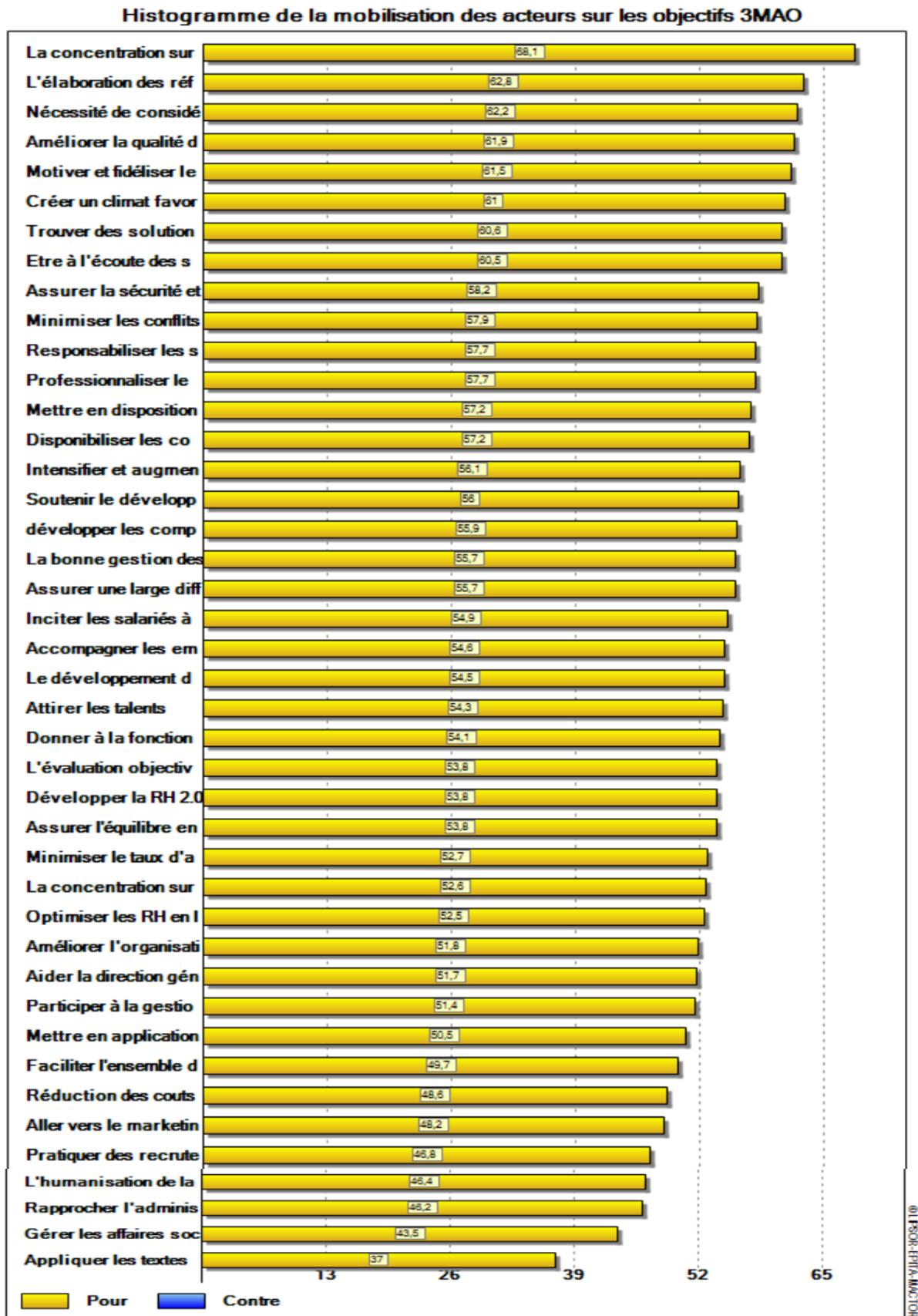
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يشير ميزان القوى إلى درجة اندماج الفاعلين في النظام فالأكثر موافقة على الأهداف هو الأكثر اندماجا، حيث يشير هذا الميزان إلى الوزن النسبي لكل فاعل في النظام، إذ يتضح بأن الخبراء الأكاديميون 01 و02 وكذا شاغلي وظيفة الموارد البشرية لمؤسسات سوناتراك، ميناء وهران والجزائرية للمياه لهم وزن قوي وهذا يتوافق مع الدور الرئيسي الذي يلعبونه في تطوير وظيفة الموارد البشرية، حيث نجد الخبراء الأكاديميون وخاصة 01 و02 يسعون جاهدين إلى الانفتاح على الأوساط المهنية والتحسيس بأهمية تطوير هذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ودورها في تكوين القيمة وكذا إقامة جسور تواصل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية (اتفاقيات وملتقيات وطنية ودولية تجمع بين الأكاديميون والممارسين مثل ملتقى 14 و15 ماي 2012 الذي كان تحت عنوان " Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction RH" وكذا ملتقى 05 مارس 2014 بعنوان " La GRH vue par les praticiens" إضافة إلى ملتقى سنة 2019 المعنون "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل

اقتصاد المعرفة"، العمل على إيجاد الحلول لمشكلات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية من خلال إجراء مختلف البحوث الميدانية والتعمق في المحاور الجوهرية لتطور وظيفة الموارد البشرية، كما نجد مدراء الموارد البشرية لمؤسسات سوناطراك، ميناء وهران والجزائرية للمياه لهم دور كبير في تطوير الوظيفة من خلال سعيهم نحو الارتقاء بالوظيفة عن طريق ممارستهم لأساليب إدارية حديثة تتوافق والتحولات التنظيمية والتكنولوجية الحالية مثل تطبيق نظام الأجر القائم على أساس الكفاءات، تسويق الموارد البشرية، تطوير الكفاءات وأنسنة إدارة الموارد البشرية ... الخ، كما نلاحظ أن الفاعلين الآخرين كمدراء الموارد البشرية لمؤسسات Chiali، Tubex، Sonalgaz، ENIE، Lafarge، Hasnaoui.. الخ يمتلكون أوزان ترتيبية حسب أهميتهم ودرجة مساهمتهم في تطوير الوظيفة كل حسب قدرته من خلال العمل على جعل التنظيم أكثر مرونة، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، استقطاب المواهب، ضمان نشر وتقاسم المعلومة، المشاركة في الإدارة الاستراتيجية ... الخ، وأخيرا نجد بأن مديري الموارد البشرية لمؤسستي "أفروديف وقارورات الغاز" أقل اندماجا في النظام وذلك يرجع إلى ضعف دورهما في نظام تطور وظيفة الموارد البشرية باعتبار أن تكوينهما الأولي (ليسانس في الحقوق) يجعل من توجههما إداري محض يقتصران على تطبيق النصوص التنظيمية والقانونية بعيدا عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح حركية الفاعلين حول مختلف الأهداف الساعية الى تطوير وظيفة الموارد البشرية :

شكل 5-29 : حركية الفاعلين حول الأهداف



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج ماستور

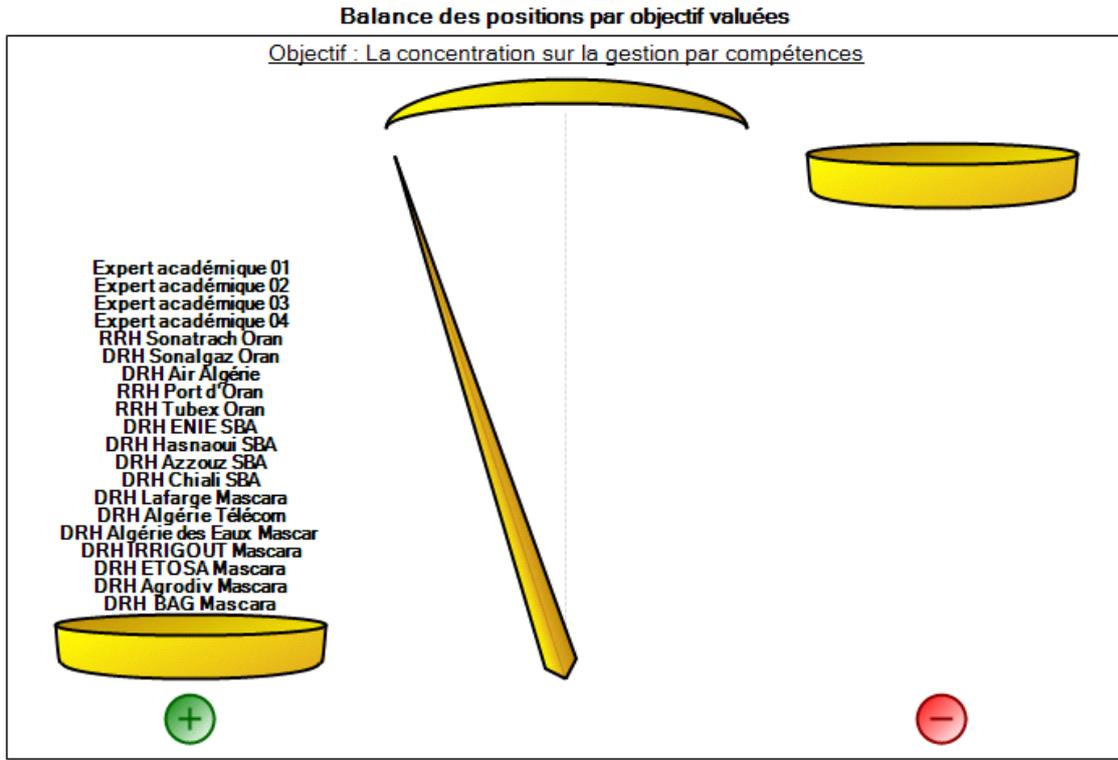
يوضح الرسم البياني الموضح في الشكل 5-29 موافقة الفاعلين على كل هدف على حدا، حيث يتضح من الرسم البياني أن كل الفاعلين يوافقون بشدة على الهدف الأول والمتمثل في التركيز على الإدارة بالكفاءات، إذ يرى الفاعلين بأن تطوير وظيفة الموارد البشرية يتطلب التركيز في المقام الأول على منطق الكفاءة خاصة في عملية التوظيف، التقييم، التأجير، إدارة المسارات المهنية ... الخ مما يشجع ذلك على تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، في حين أنهم يجمعون بنسب متفاوتة على أهمية الأهداف التي تلي والمتمثلة في : تحفيز العاملين وكسب ولاءهم والتزامهم، ضرورة اعتبار أن مصدر الثروة في الاقتصاد المبني على المعارف هو المورد البشري، تحسين جودة الحياة في العمل، التدوين المرجعي للوظائف والكفاءات، احترافية ممارسي وظيفة الموارد البشرية، التقليل من النزاعات الفردية والجماعية داخل المنظمة، تطوير إدارة الموارد البشرية 2.0، ضمان الانتقال، النشر والتقسام الجيد للمعلومة في المؤسسة ... الخ، إذ تعتبر هذه الأهداف بمثابة المحاور الأساسية لتطوير وظيفة الموارد البشرية مستقبلا والتي هي قائمة على مبدأ اعتبار أن الاستثمار في المورد البشري هو أساس تطور هذه الوظيفة كونه يتمركز في قلب نظام تطوير وظيفة الموارد البشرية مستقبلا، فتحقيق هذا المبدأ يضمن تطور وتحول ملموس في كفاءاته مما يجعل من إدارته تلائم متطلبات تطوير الأعمال ونشاط المؤسسات وفقا للمعايير العالمية (إدارة الجودة، إدارة المعرفة ... الخ)، فالاستعداد التام للفاعلين نحو تحقيق هذه الأهداف يشير إلى إدراكهم لأهمية دورهم في تطوير وظيفتهم، في حين تتذيل الأهداف المتبقية الأخرى الترتيب حسب درجة موافقة الفاعلين ك : "تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية وتبسيط العمليات الخاصة بها، تسيير الجوانب الاجتماعية للمنظمة وتطبيق النصوص والإجراءات القانونية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة" وذلك باعتبارها مكملة وأن تحقيق الأهداف الضرورية الأولى سياترتب عنه حتما تحقيق هذه الأهداف التي تبقى داعمة فقط لنظام تطوير إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

4.2. الوضعية التقييمية للأهداف:

في مرحلة تقييم وضعية الأهداف اخترنا الأهداف المهمة والتي يعتبر تحقيقها مساهمة في تطور وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري، كما يترتب عنها أيضا تحقق الأهداف الأخرى وهي ثلاثة أهداف مقترحة من طرف الخبراء الأكاديميون وأخرى مقترحة من ممارسي وظيفة الموارد البشرية نعرضها فيما يلي:

الهدف 02 : "التركيز على الإدارة بالكفاءات"، وهو الهدف الذي يسعى جميع الفاعلين إلى تحقيقه باعتبار أن أسلوب الإدارة بالكفاءات هو بمثابة توجه حديث يساعد على تحقيق مزايا تنافسية تضمن استمرارية ونمو نشاط المنظمة مهما كان نوعها أو حجمها في بيئة شرسة لا ترحم والبقاء فيها للحائز على الكفاءة التي تمنح صاحبها التميز، والشكل التالي يوضح ذلك :

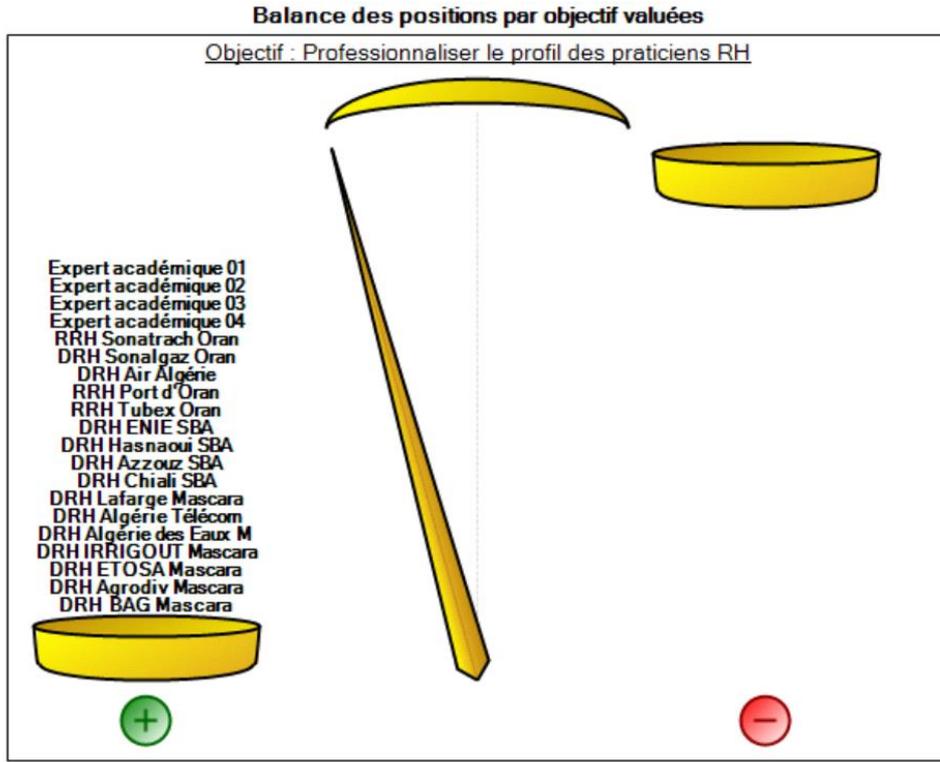
شكل 5-30 : الوضعية التقييمية للهدف 02



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

الهدف 04 : " احترافية ممارسي وظيفة الموارد البشرية"، فمن منطلق أن مهنة الموارد البشرية هي الأبرز في الأونة الأخيرة، يرى جميع الفاعلين في النظام بأنه يتوجب على شاغلها أن يكون محترفا نظرا لجملة التحديات التي سيواجهها مستقبلا، فإذا كانت إدارة الأفراد في وقت مضى يمكن تحمل مسؤوليتها من طرف أي فرد ذو مستوى في المنظمة، أصبح الآن من الضروري في ظل التحولات التكنولوجية، الثقافية والتنظيمية ... الخ أن يكون ممارسها محترفين ذوي كفاءات خصوصية تخرج إدارة الموارد البشرية من الأدوار التقليدية النمطية إلى الأدوار الاحترافية الاستراتيجية، ذلك أن بعض الفاعلين ممن لهم تكوين أولي بعيد عن حقل الموارد البشرية يواجه صعوبات جمة تحتم عليه إجراء تكوينات في المجال من أجل مسايرة مختلف التحولات سابقة الذكر، والشكل التالي يوضح ذلك:

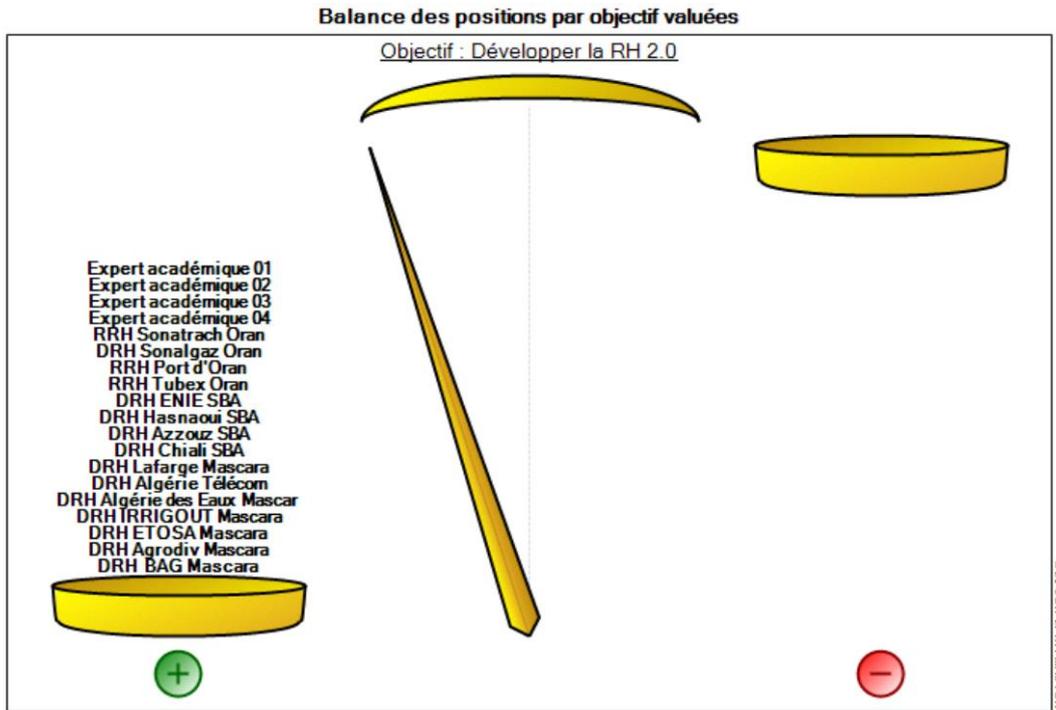
شكل 5-31 : الوضعية التقييمية للهدف 04



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج ماستور

الهدف 06 : " تطوير إدارة الموارد البشرية 2.0 "، إذ يرى معظم الفاعلين وعلى رأسهم الخبراء 2 بأن "الموارد البشرية 2.0" أصبحت حاجة أساسية لممارسي وظيفة الموارد البشرية في منظمات الالفية الثالثة، باعتبار أن التطورات التكنولوجية تفرض على إدارة الموارد البشرية التوجه إلى: "المرافقة الرقمية L'Accompagnement en mode digital" عن طريق التطبيقات الحديثة المتعلقة بالتأجير، التوظيف والتكوين ... الخ، لتصبح إدارة الموارد البشرية بذلك قائمة على أساس ثقافة الويب Culture web، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا الهدف في تطوير إدارة الموارد البشرية الجزائرية غير أن بعض الممارسين لهذه الوظيفة مثل مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية يرون بأن المؤسسة الجزائرية هي غير مؤهلة حالياً ولم تصل بعد إلى المستوى اللازم لتطبيق "الموارد البشرية 2.0" عند القيام بمختلف عملياتها وذلك لعدة أسباب قد ترجع إلى عدم تطور الوظيفة بحد ذاتها بالشكل اللازم من أجل القيام بوظائفها عن طريق استخدام أدوات الويب 2.0، إضافة إلى نقص الكفاءات الرقمية لممارسي هذه الوظيفة بصفة خاصة والعاملين بصفة عامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل 5-32 : الوضعية التقييمية للهدف 06



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

الهدف 13 : "تطوير المسارات المهنية وتوقع الوظائف المستقبلية لكل عامل حسب كفاءاته وقدراته"، إذ يرى الفاعلون في النظام بأن اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير الكفاءات تتم من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC، إذ أن هذا الأخير يركز على الكفاءات الفردية بشكل خاص من خلال توقع ما يمكن فعله كل فرد مستقبلا بالنظر الى قدراته وكفاءاته، إضافة إلى التوفيق بين احتياجات وموارد المؤسسة وذلك ما يسعى اليه مختلف ممارسي وظيفة الموارد البشرية، إذ يسعون جاهدين إلى اتخاذ القرارات الصحيحة والتقليل من نسبة الخطأ (العشوائية) وذلك ما يثبت فعالية وظيفتهم في الاستغلال الأمثل لكفاءات المؤسسة من أجل تطوير أداء هذه الأخيرة، والشكل التالي يبين بأن جميع الفاعلين يدركون مدى أهمية هذا الهدف بالنسبة لنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

شكل 5-33 : الوضعية التقييمية للهدف 13



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج ماستور

الهدف 18 : "التوجه نحو تسويق الموارد البشرية"، إذ يرى كل الفاعلين بأنه الهدف الذي يسعون إلى تحقيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الآونة الأخيرة، وذلك من أجل تعزيز البناء الداخلي والتوجه نحو فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية ومقاربة جديدة للعلاقة : "مورد بشري/منظمة" من خلال التعامل مع الفرد العامل على أنه الزبون الأول للمنظمة، وهذا ما يساعد على تحقيق مستوى عال من الرضا والارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات الموجهة للزبون الخارجي، مما يكسب ذلك خفة كبيرة لإدارة الموارد البشرية تمكنها من مواجهة العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل الجزائرية، والشكل التالي يوضح ذلك:

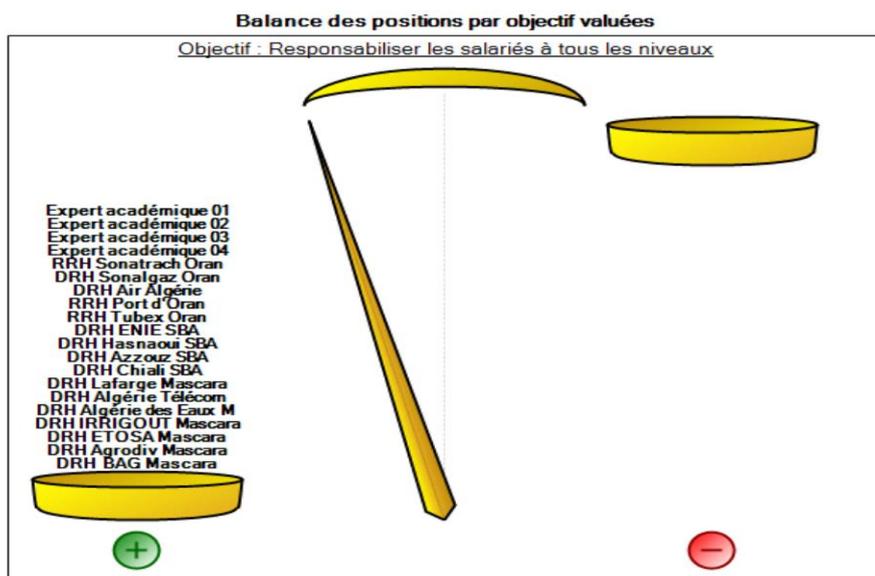
شكل 5-34 : الوضعية التقييمية للهدف 18



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج ماستور

الهدف 30 : " تمكين العاملين في جميع المستويات"، هو هدف جد مهم في تطوير إدارة الموارد البشرية الجزائرية باعتباره أحد الممارسات الحديثة التي تحرر العاملين من قيودهم وتشجعهم على تفجير طاقاتهم وتحكيم آرائهم في جميع المواقف مما يخلق ذلك مناخ للمشاركة ويجعل منها (ممارسة التمكين) أحد مصادر القيمة الاقتصادية في المنظمات، وهذا ما يؤكد عليه جميع الفاعلين وخاصة الخبراء الأكاديميون كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل 5-35 : الوضعية التقييمية للهدف 30

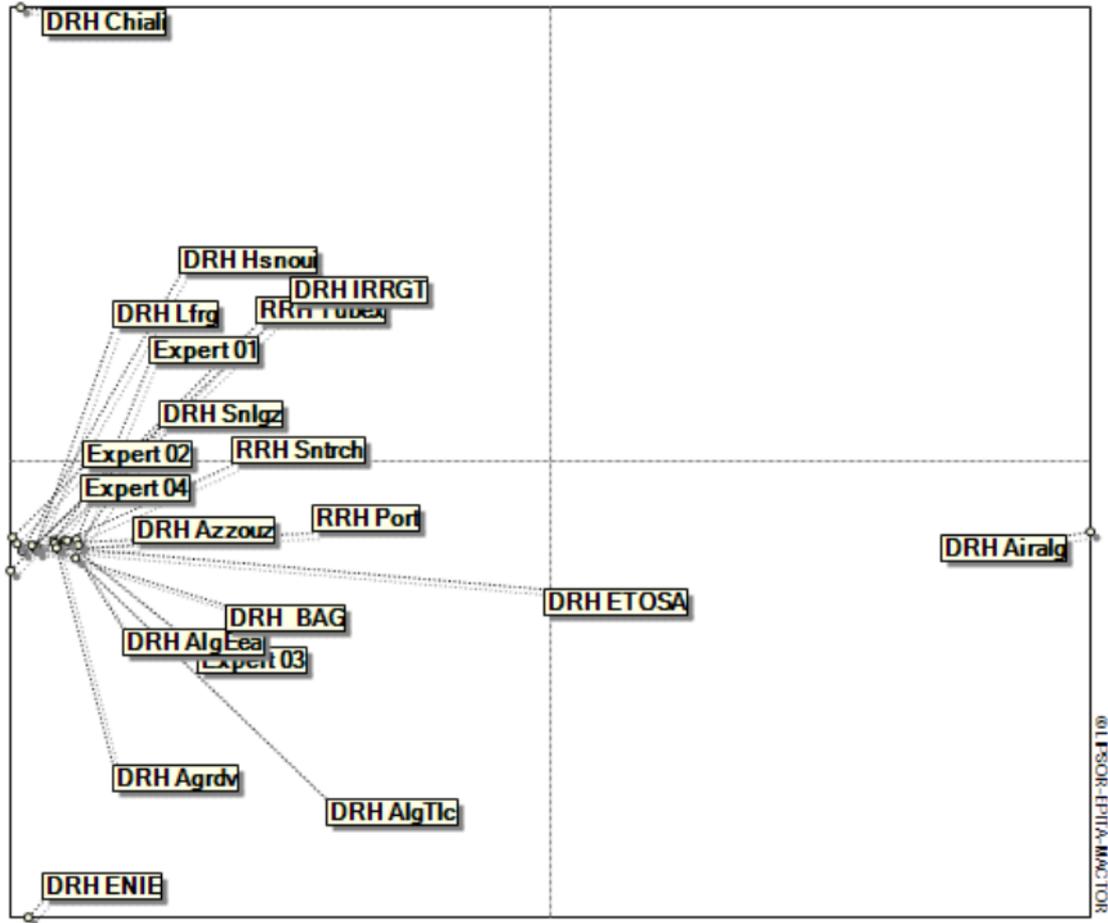


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج ماستور

5.2. التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم:

شكل 5-36 : مخطط المسافة بين الفاعلين

Plan des distances nettes entre acteurs



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

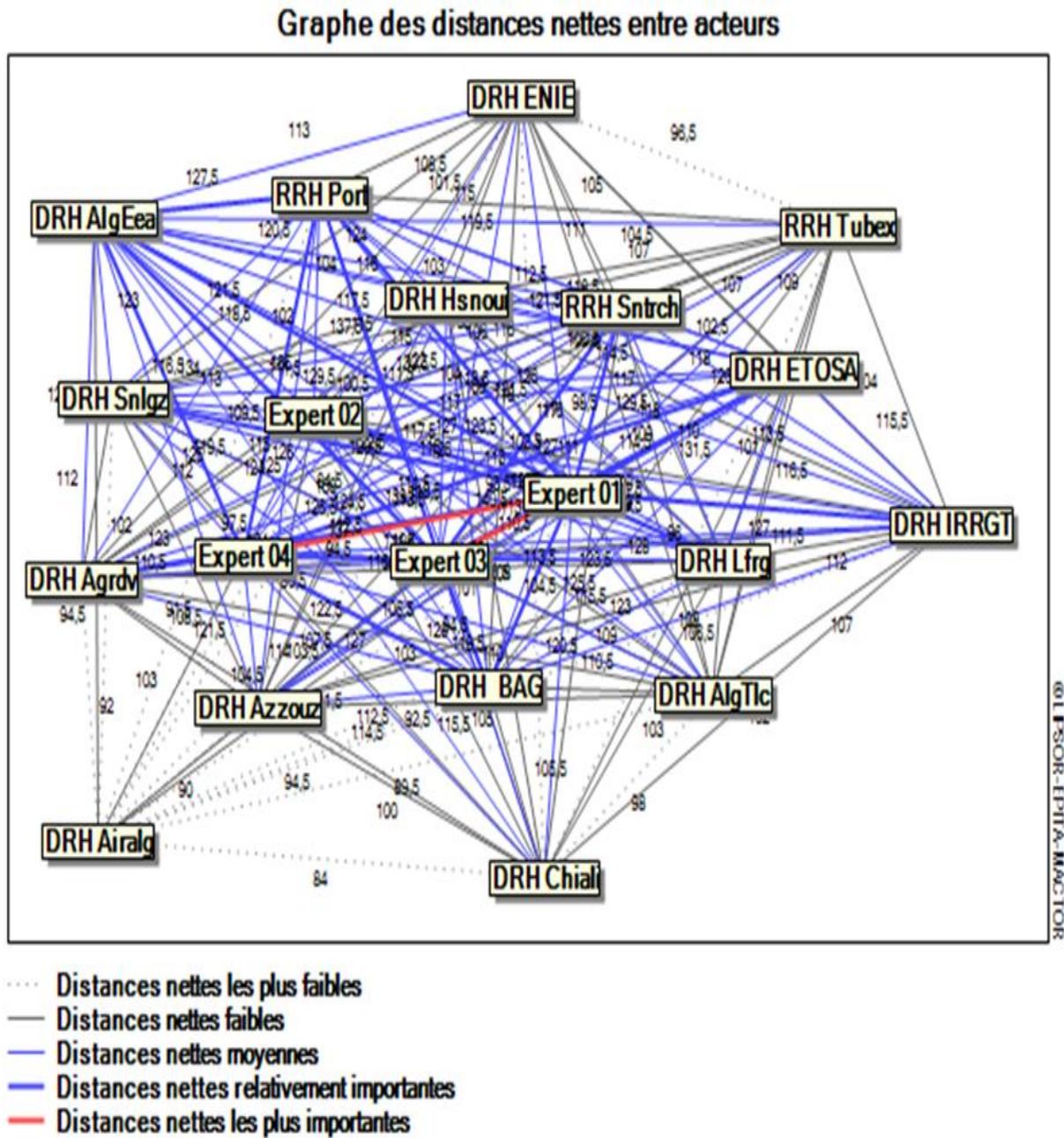
يسمح هذا المخطط بتحديد التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب والتباعد بينهم، حيث يوضح أن هناك تحالفات ممكنة Des alliances possibles وقريبة جدا بين معظم فاعلي نظام تطوير إدارة الموارد البشرية في الجزائر من خبراء أكاديميين وممارسين للوظيفة في المؤسسات الاقتصادية (الخبراء الأكاديميون 01، 03 و04، مدراء الموارد البشرية لمؤسسات مبناء وهران، لافراج، اتصالات الجزائر، سوناتراك، حسناوي ... الخ)، في حين يتجه الفاعلين الآخرين نحو هذا التحالف مثل مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة Tubex... الخ، حيث يمكننا القول بأن تطور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر هو في المسار الصحيح Le bon chemin للوصول الى التغييرات المطلوبة وتفعيلها باعتبار أن معظم فاعلي نظام تطوير الوظيفة هم في تحالف وعلى وعي تام بأهمية تطويرها من خلال تقاسم نفس الأهداف والغايات والتطلعات تقريبا.

في حين نجد بأن بعض الفاعلين ليس لديهم أي اتجاه نحو التحالف المستقبلي لتطوير وظيفة الموارد البشرية مستقبلا مثل مديري الموارد البشرية لمؤسسات Chiali والجوية الجزائرية، لكونهم يعملون باستقلالية شبه تامة دون

الأخذ بعين الاعتبار أهداف الفاعلين معهم في النظام (رغم موافقتهم على بعضها) وخاصة منهم الخبراء الأكاديميون الذين يعتبرون بمثابة مؤطري Des encadrants نظام تطوير إدارة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين جميع الفاعلين التي تعبر عن مدى قوة هذا التحالف :

شكل 5-37 : الرسم البياني للمسافة بين جميع الفاعلين

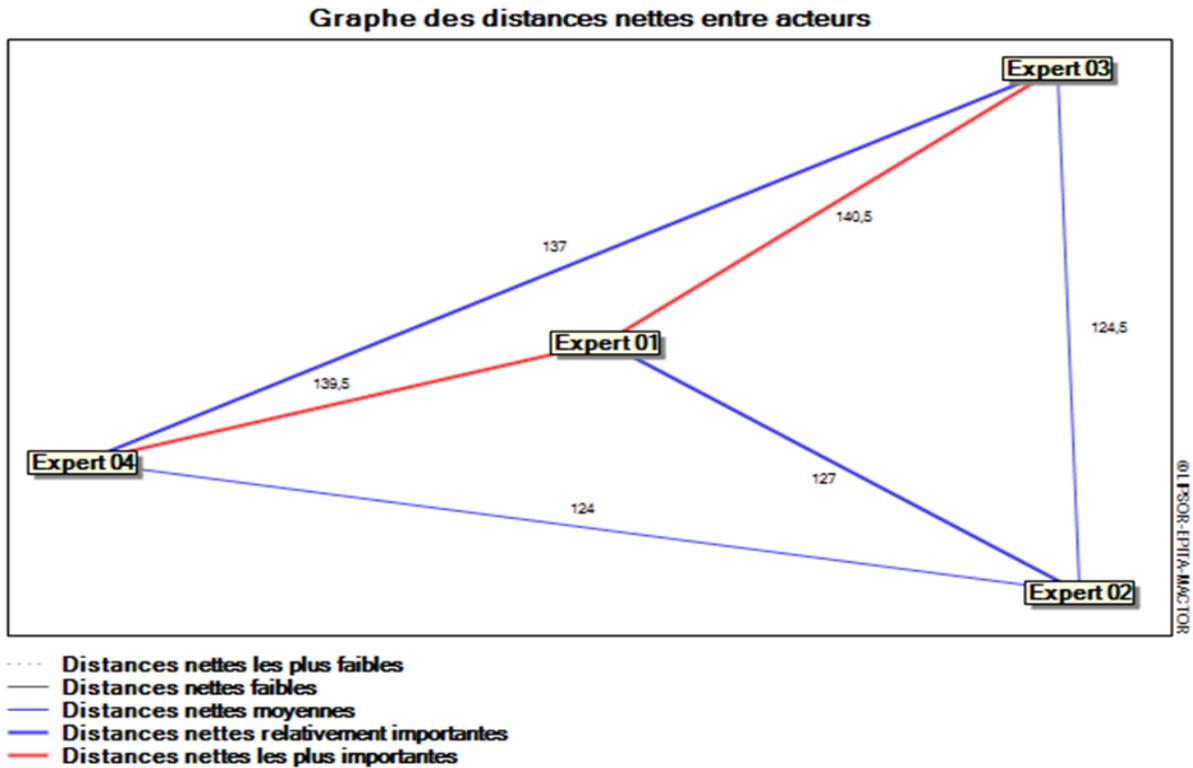


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يوضح الرسم البياني في الشكل 5-37 وجود مسافات أكثر أهمية Distances les plus importantes بين الخبراء الأكاديميون الثلاثة : الخبير 01، الخبير 03 والخبير 04، نظرا لتوافقهم حول أهداف بعضهم البعض لتطوير وظيفة الموارد البشرية، لتكون المسافات الأخرى مهمة نسبيا Distances relativement importantes بين معظم الفاعلين الآخرين من ممارسي الوظيفة في أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والخبراء الأكاديميون سابقى الذكر، في حين نجد بأن المسافة بين مدراء الموارد البشرية لمؤسسات Chiali والجوية الجزائر مع مختلف الفاعلين لا تتعدى المستوى الضعيف Distances faibles بالرغم من التحالف الواضح من خلال كثافة الفاعلين حول تطوير الوظيفة مستقبلا.

أما الشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين الخبراء الأكاديميون كما يلي :

شكل 5-38 : الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون

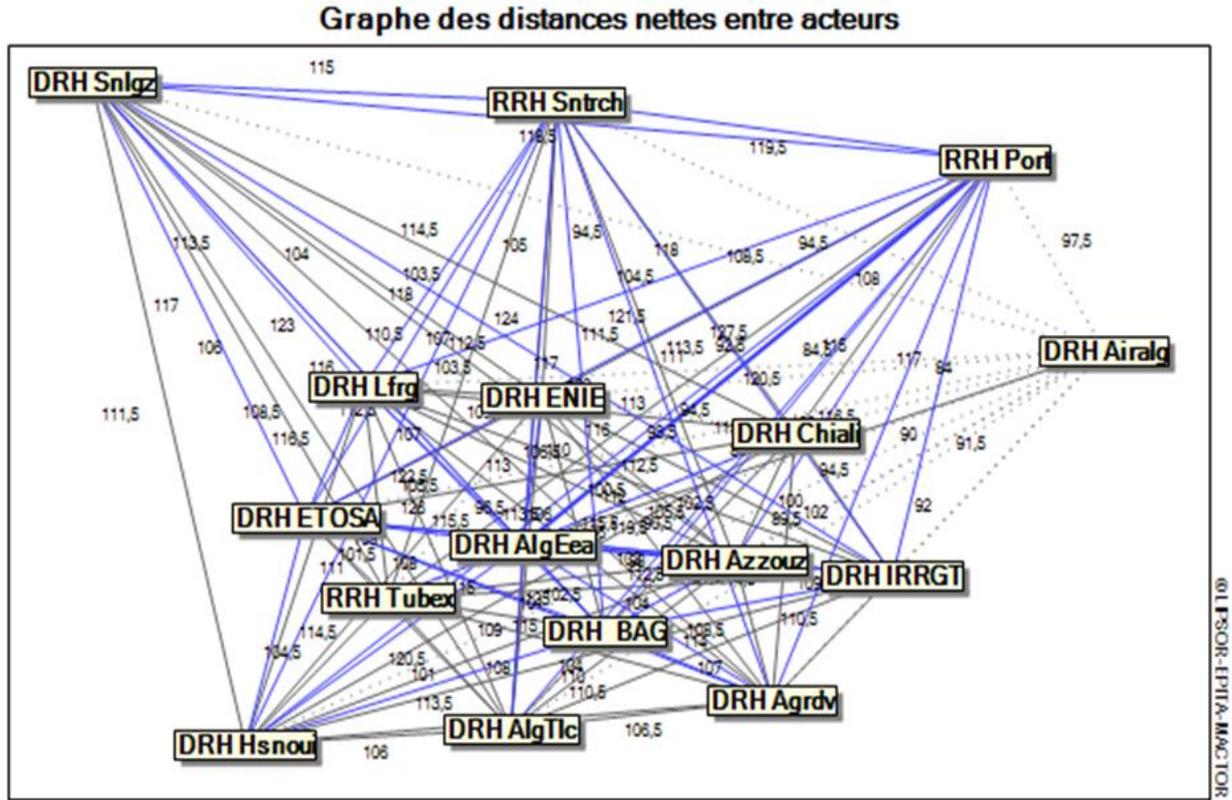


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يوضح الشكل 5-38 بأن المسافات بين الخبراء الأكاديميون الأربعة وفقا لأهدافهم تبين مستوى التقارب بينهم من مسافات متوسطة بين الخبير 02 مع الخبيرين 03 و 04 إلى مهمة نسبيا بين الخبير 02 والخبير 01 وكذا بين الخبير 03 والخبير 04 إلى مهمة بين الخبير 01 مع الخبيرين 03 و 04، إذ يرجع هذا الاختلاف في المسافات الى توجه كل خبير الى تطوير وظيفة الموارد البشرية بالتركيز على أهداف معينة، وهذا ما يفسر التحالفات الممكنة والقريبة جدا بينهم لتطوير وظيفة الموارد البشرية في السياق الجزائري بطرق ومناهج مختلفة قليلا.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين جميع الممارسين كما يلي :

شكل 5-39 : الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية



- Distances nettes les plus faibles
- Distances nettes faibles
- Distances nettes moyennes
- Distances nettes relativement importantes
- Distances nettes les plus importantes

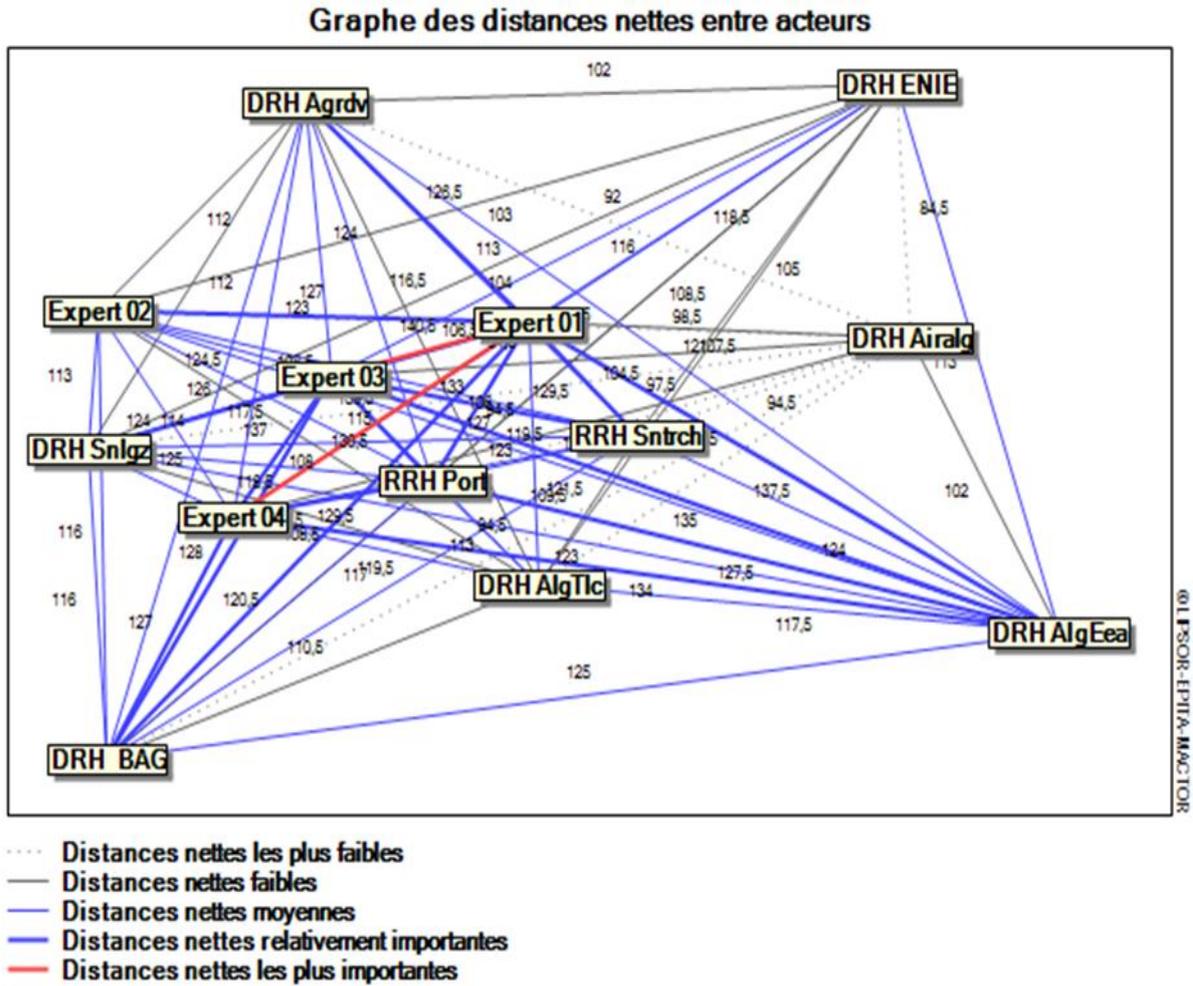
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يبين الشكل 5-39 بأن المسافات بين شاغلي وظيفة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية وفقا لأهدافهم لا تعبر عن قوة التحالفات كالتى عند الخبراء الأكاديميون، حيث أنها تتراوح ما بين المسافات الضعيفة الى المتوسطة ما عدا تلك المسافات التي بين مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية والفاعلين الآخرين التي هي الأكثر ضعفا لعدة أسباب تم ذكرها سابقا، ويمكن وصف هذه المسافات بالطبيعية والمنطقية بالنظر لاختلاف أهدافهم، إذ أن كل فاعل يرى بأن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها في مؤسسته مستقبلا هي الأهم ويجب تحقيقها من أجل تطوير وظيفة الموارد البشرية، غير أن ضعف هذه المسافات لا يمنع من وجود تحالف مستقبلي ممكن من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين الخبراء الأكاديميون و شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية

العمومية الجزائرية كما يلي :

شكل 5-40 : الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون وشاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية



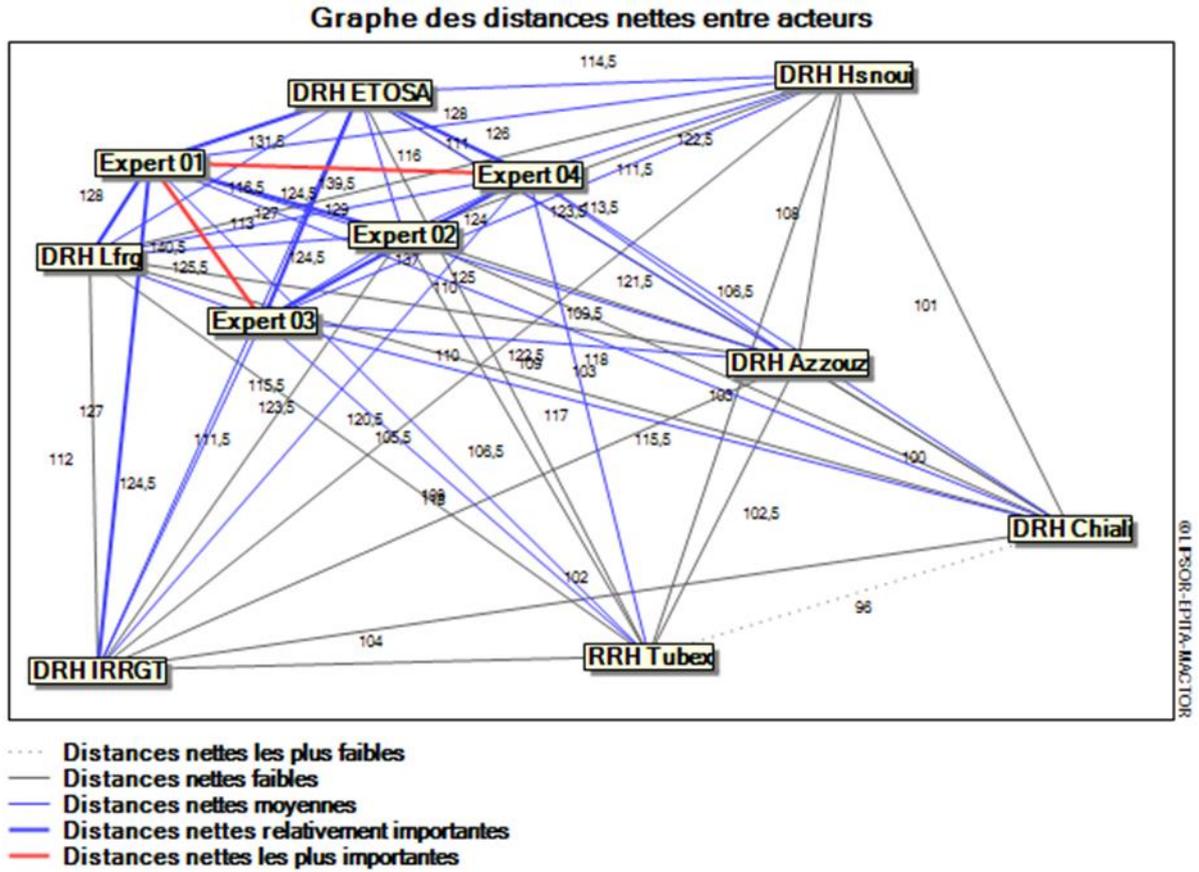
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتبين من خلال الشكل 5-40 بأن أغلبية المسافات بين الخبراء الأكاديميون وشاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية وفقا لأهدافهم تتراوح ما بين المتوسطة إلى المهمة نسبيا (رغم أن البعض القليل منها ضعيفة). إذ يمكن تفسير ذلك بوعي الممارسين بأهمية الأهداف التي يسعى الخبراء الأكاديميون إلى تحقيقها بالرغم من الصعوبات والعوائق التي يواجهونها نظرا للانفصال شبه التام للجامعة عن واقع بيئة الأعمال رغم وجود بعض الاتفاقيات الرسمية وغير الرسمية القليلة جدا التي تعبر عن تعاون الجامعة مع هذه المؤسسات في تكوين العاملين وترخيص الطلبة.. الخ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تحالف مستقبلي ممكن وقريب بين هؤلاء الخبراء والممارسين لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين الخبراء الأكاديميون وشاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية

الخاصة الجزائرية كما يلي :

شكل 41-5 : الرسم البياني للمسافة بين الخبراء الأكاديميون وشاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة

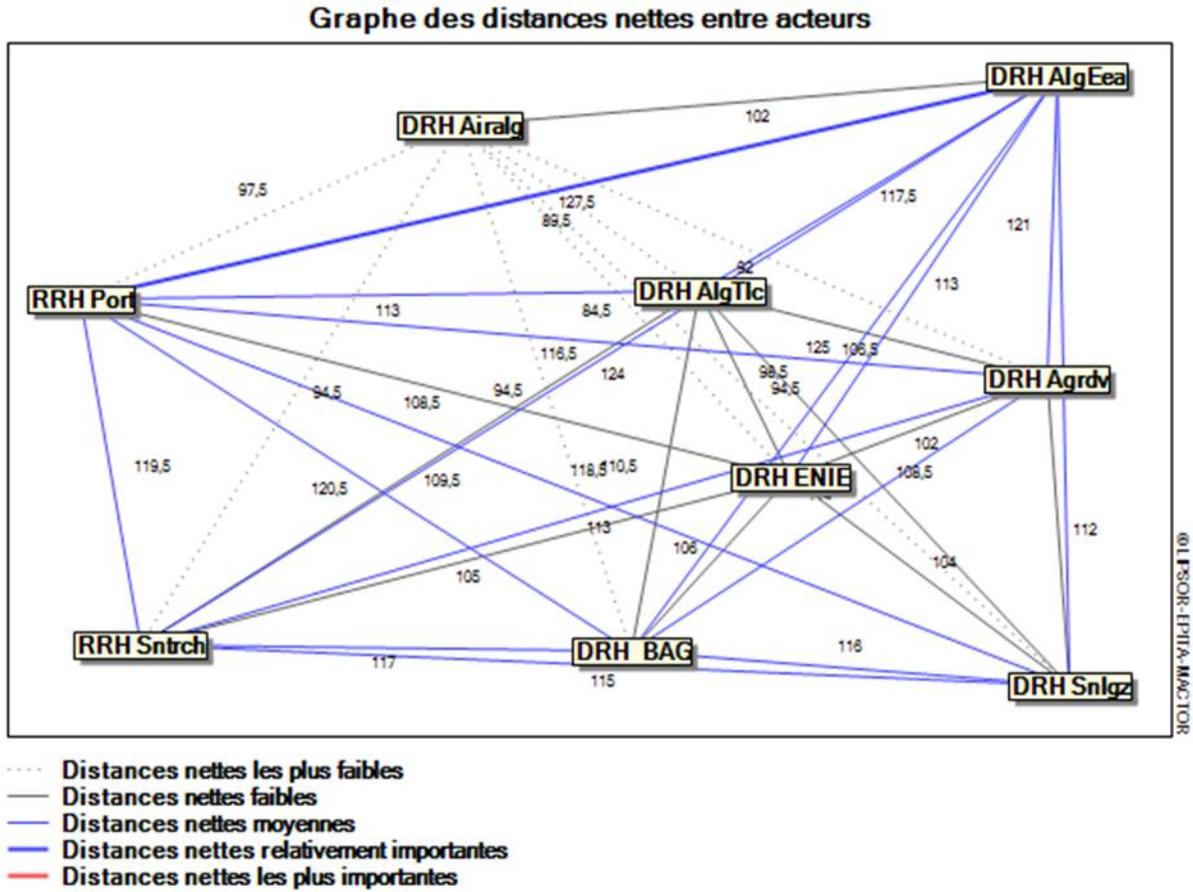


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتضح من خلال الشكل 41-5 بأن المسافة بين الخبراء الأكاديميون وشاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وفقا لأهدافهم تتراوح ما بين الأقل ضعفا إلى المهمة نسبيا، والتي نفسرها بضعف التحالفات الممكنة بين الخبراء وشاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة مقارنة بأهمية المسافات التي تعبر عن قوة التحالفات للخبراء الأكاديميون مع شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فإذا كانت المؤسسات الاقتصادية العمومية هي بعيدة نوعا ما عن الجامعة في تحالفهما فإن المؤسسات الاقتصادية الخاصة هي أبعد من ذلك نظرا لعدة أسباب قد تكون اجتماعية أو ثقافية بالدرجة الأولى، إضافة إلى عدم اعتماد هذه المؤسسات على الخبراء الأكاديميون في تكوين عمالها وخاصة شاغلي الوظيفة، غير أن ذلك لا ينفي وجود تحالف مستقبلي ممكن رغم بعده نوعا ما بين هؤلاء الفاعلين في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة بدليل وجود مسافات مهمة نسبيا Distances nettes relativement importantes بين الخبير 01 وبعض شاغلي الوظيفة في مؤسستي إيريقت و إيتوزا على سبيل المثال.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية كما يلي :

شكل 5-42 : الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

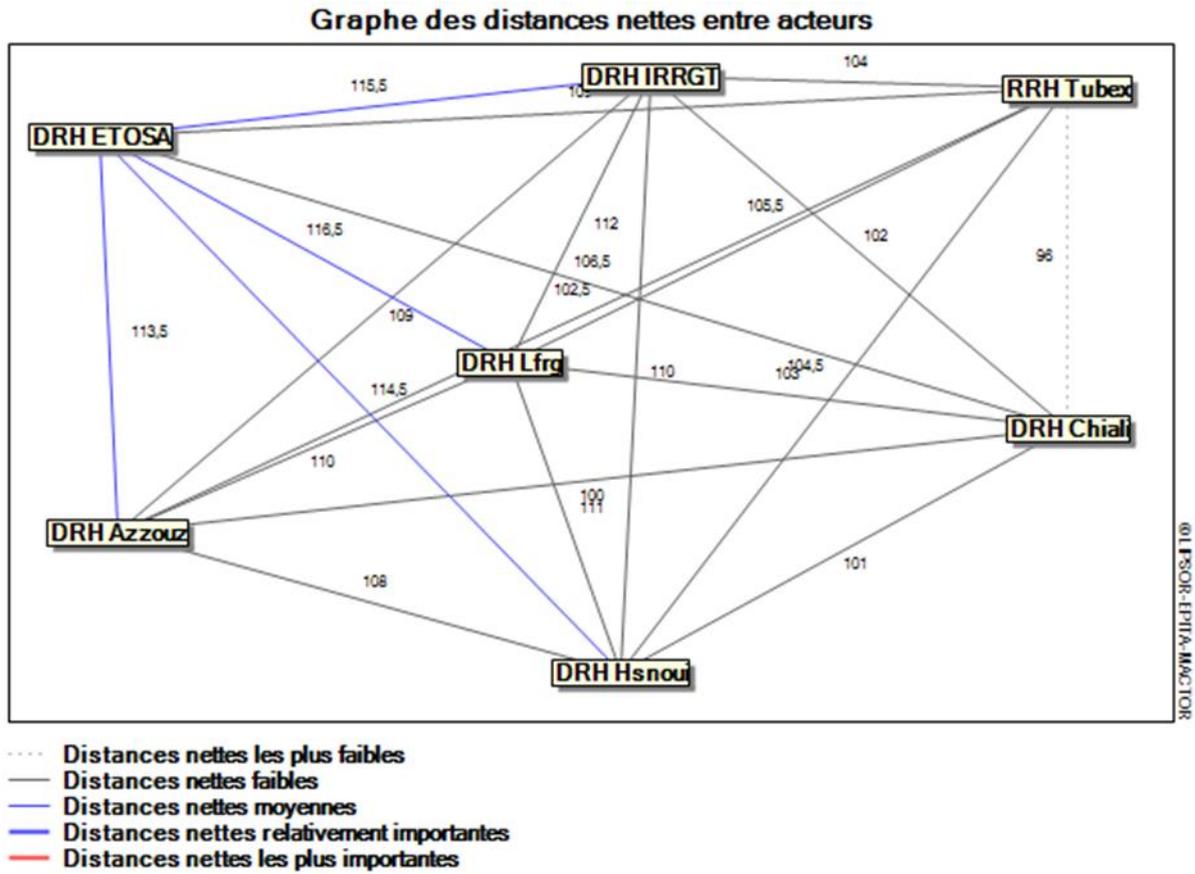


المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يبين الشكل 5-42 بأن المسافات بين شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية وفقا لأهدافهم تتراوح ما بين الضعيفة إلى المتوسطة، في حين نجد مسافة واحدة فقط مهمة نسبيا بين مسؤول الموارد البشرية لميناء وهران ومدير الموارد البشرية للجزائرية للمياه، كما نجد أيضا مسافات ضعيفة جدا بين مدير الموارد البشرية للجوية الجزائرية وباقي الفاعلين في النظام، غير أن الطابع العام تغلب عليه المسافات المتوسطة بين شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية مما يشير ذلك عن وجود تحالفات مستقبلية ممكنة وقريبة بدرجات متوسطة عموما تعطي الأمل في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية على الأقل في المدى المتوسط نظرا لتشابه هذه المؤسسات في بعض الخصائص التنظيمية والقانونية ... الخ.

والشكل التالي يوضح طبيعة المسافات بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة كما يلي:

شكل 5-43 : الرسم البياني للمسافة بين شاغلي الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة



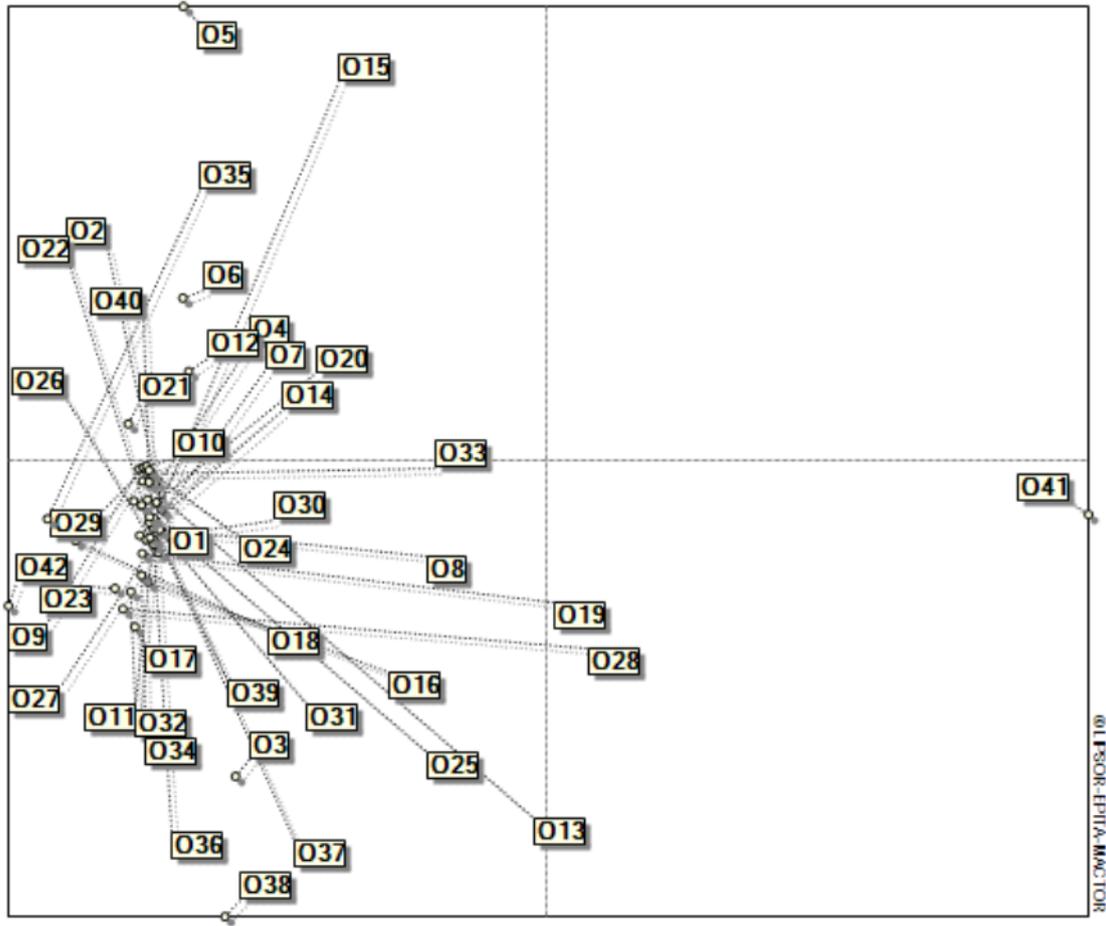
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

أما فيما يخص شاغلي وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة فإن طبيعة المسافات بين هؤلاء الفاعلين وفقا لأهدافهم نجد أغلبها ضعيفة Distances nettes faibles ما عدا مسافات مدير الموارد البشرية لمؤسسة إيتوزا التي نجدها متوسطة مع بعض الفاعلين كمدراء الموارد البشرية لمؤسسات إيريقت وحسناوي ولافارج وذلك قد يعود لتشابه نشاط هذه المؤسسات النسبي مما يجعل من درجة المسافات المتوسطة بين شاغلي الوظيفة فيها منطقيا نوعا ما، غير أن ما يمكن ملاحظته عموما هو أن تحالف شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة ضعيف نسبيا مقارنة بتحالف شاغلي هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

والشكل التالي يسمح بتحديد الأهداف التي يتوافق عليها معظم الفاعلين كما يلي :

شكل 5-44 : مخطط المسافة بين الأهداف

Plan des distances nettes entre objectifs



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج مكتور

يتبين من خلال المخطط الموضح في الشكل 5-44 أن الفاعلين يتوافقون حول أغلب الأهداف رقم : 01، 02، 04، 07، 08، 09، 10، 11، 13، 14، 15، 18، 19، 20، 21، 22، 24، 25، 26، 27، 29، 30، 31، 33، 36، 37، 39، 40 والتي تدور معظمها حول عنصر الكفاءة من استقطاب، اكتساب، إدارة، تطوير وتثمين... الخ، وكذا تحفيز العاملين، مرونة التنظيم وتقاسم المعلومات، تكثيف التكوين والاهتمام بالموارد البشري إضافة الى الاحترافية، في حين أن الأهداف رقم: 12، 16، 17، 18، 23، 28، 32، 34، 35 و42 (التي تتمحور حول الاستماع الى العاملين والاهتمام بهم، مرافقتهم واعتبارهم كزبائن داخليين (التسويق الداخلي)، أنسنة إدارة الموارد البشرية وتسيير الجوانب الاجتماعية، تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية وتبسيط العمليات الخاصة بهم) تتوجه للاقتراب من منطقة التوافق لأن الفاعلين يدركون أهميتها في تحقيق نجاح نظام تطور وظيفة الموارد البشرية.

غير أن الأهداف رقم : 03، 05، 06، 38 و41 والمتمثلة أهمها في: التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للعاملين، التوظيف على أساس الكفاءات، تطوير إدارة الموارد البشرية 2.0، هي بعيدة كل البعد عن منطقة التوافق وهذا راجع الى خصوصيات البيئة المحلية الجزائرية التي لا تهتم بالحياة المهنية كما ينبغي كي ترتقي نحو الاهتمام

بتوحيقها مع الحياة الخاصة للعاملين، إضافة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير مؤهلة في الوقت الراهن (تقنيا، تنظيميا وثقافيا ... الخ) كي تتوجه نحو القيام بعمليات الموارد البشرية باستخدام أدوات الويب 2.0 ووسائل التواصل الاجتماعي مستقبلا، وكذلك في ظل تركيز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على منطوق المؤهلات بدلا من الكفاءات.

6.2. الأسئلة المفتاحية والاقتراحات الاستراتيجية:

استنادا للمقابلات التي أجريت مع مختلف الفاعلين وعلى ضوء نتائج تحليل مآكتور (ألعاب التحالف والصراع الممكنة) يمكن طرح الأسئلة المفتاحية للمستقبل، ووضع الاقتراحات الاستراتيجية بناء على توجهات وتوافق الفاعلين حول أهدافهم المرتبطة بنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تم تحديد سؤال مفتاحي وفق منهجية مآكتور مرفقا باقتراح استراتيجي على ضوء ما توصلت إليه الدراسة في الجدول التالي :

جدول 5-24 : الأسئلة المفتاحية والاقتراحات الاستراتيجية لنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية

الرقم	السؤال المفتاحي	الاقتراح الاستراتيجي
01	كيف يمكن توعية شاغلي وظيفة الموارد البشرية بأهمية وضرورة تطبيق الإدارة الاستشرافية للمهن، الوظائف و الكفاءات في الجزائر؟	إجراء دورات تكوينية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية خاصة بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا منهجية استشراف المهن.
02	كيف يمكن تحسيس شاغلي وظيفة الموارد البشرية في الجزائر بأهمية وضرورة تطوير كفاءاتهم للوصول للاحترافية المطلوبة للنجاح في التسيير الاستراتيجي للمورد البشري؟	التكوين المكثف والمستمر لممارسي وظيفة إدارة الموارد البشرية، إضافة الى الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية من أجل إثراء معارف وخبرات هؤلاء الممارسين.
03	كيف يمكن التحول والانتقال إلى تطبيق الممارسات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الجزائرية؟	ضرورة إبراز أهمية كل من: التمكين، التسويق الداخلي، نظام أجر الكفاءات... الخ في تعامل قيادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع مواردها البشرية، وذلك عن طريق محاولة توسيع نطاق استقلالية عمل الأفراد وحرية اختيارهم لطرق عملهم دون تقييدهم بإجراءات معينة وإعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا العمل على تحسين العلاقات معهم (بين الإدارة والعمال) وبينهم (بين العامل والعامل)، تسهيل عمليات الاتصال، التعاون والتفاعل بين العاملين لدفعهم إلى إطلاق مهاراتهم الإبداعية وخلق جو تنظيمي مريح، إعادة النظر في سياسة الأجور وجعلها أكثر مرونة أي على أساس كفاءة الفرد في العمل وكذا وضعيته الاجتماعية حتى يساهم في تشجيع طاقات التجديد والإبداع.
04	ماهي الآليات التي تساعد على تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟	تقاسم وظيفة الموارد البشرية "Tous DRH" من خلال اعتماد لا مركزية القرارات ومرافقة الدور الاستراتيجي للوظيفة الى جانب الدور التنفيذي، وكذا اعتبار "المورد البشري شريك في العمل" عن طريق توسيع نطاق استقلاليته واعطائه فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
05	كيف يمكن التقريب بين الممارسين والأكاديميون لضمان تفاعلهم وتحالفهم نحو تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟	إجراء ندوات ولقاءات تجمع بين ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (الخاصة والعمومية) وكذا الخبراء الأكاديميون (مستشارين وأساتذة جامعيين متخصصين في إدارة الموارد البشرية) عبر إنشاء شبكات للكفاءات وإقامة الشراكات العلمية من أجل خلق جسور تواصل متينة للبحث في سبل تطوير هذه الوظيفة عن طريق طرح كل فاعل للمشاكل والصعوبات التي يواجهها ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة لها وكذا فتح باب النقاش حول كيفية تفعيل الممارسات الحديثة لهذه الوظيفة في ظل الخصائص المحلية لبيئة الأعمال الجزائرية.

المصدر: من إعداد الطالب

خاتمة الفصل :

رغم محاولاتها الجادة لتبني ممارسات حديثة تتجاوز بها تلك الأنشطة التقليدية، إلا أن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبقى في مفترق الطرق بعد خروجها من مرحلة المراهقة *Période de l'adolescence* انطلاقاً من بداية الألفية الثالثة في بحثها عن النضج *La maturité* والشرعية *La légitimité* كمحاولة منها للتغير من أجل غد أفضل *Oser de changer pour un demain meilleur*، باعتبار أن معظم فاعلي هذه الوظيفة لديهم الوعي الكافي لتطويرها إلا أنهم يواجهون العديد من الصعوبات والعوائق التي تحول دون تطوير هذه الوظيفة في بيئة جزائرية مختلفة تماماً عن نظيرتها الغربية.

خاتمة عامة

بين الأمواج المتلاطمة من النظريات والأبحاث الإدارية الغزيرة التي تعكس اليوم تطورا كبيرا للفكر الإداري عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، حيث تتباين الآراء وتختلف الرؤى حول تطور هذه الوظيفة وآفاقها المستقبلية. جاءت هذه الأطروحة لتربط بين آراء الباحثين والخبراء الأكاديميون في الشق النظري مع نظرائهم الممارسين ميدانيا في الشق العملي لتتكون بذلك نظرة شاملة تمكننا من الحكم -ولو تقريبا- على تطور هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ وانطلاقا مما سبق يمكن القول بأن الوضعية الحالية لوظيفة إدارة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري تمثلها "أسطورة سيزيف" «Le mythe de sisyphé» أحسن تمثيل، إذ أن "سيزيف" كان بمثابة رمز للشقاء الأبدي Un châtimeñt éternel والذي كان يكافح من أجل الصعود إلى القمة بصخرته الكبيرة مع علمه بأنه لن يبلغها، غير أنه لا يستطيع أن يترك الصخرة في أسفل المنحدر، وهذا هو حال الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة والتي أصيبت بمرض يجسد اللامنتطقية واللاعقلانية -حسب البروفيسور حميد تمار في كتابه L'économie de l'Algérie-، ذلك ما انعكس على فلسفة إدارة الموارد البشرية الجزائرية التي تُعبر عن وضعية مُتكررة ومُتعبة ومُكلفة، كل هذا يرجع إلى عدم الاهتمام بالموارد البشري بالشكل اللازم (الصحيح) الذي يخدم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واعتباره أهم مصدر للقيمة.

فبعد أن عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (خاصة العمومية) بداية من أواخر الثمانينات عملية انتقال من الاعتماد على مخططات الدولة في تنظيم وإدارة شؤونها إلى الدعوة لامتلاك حرية أكبر في التصرف وتحمل الأعباء المالية (سياسة التحول نحو استقلالية المؤسسة)، توجب على مديري الموارد البشرية مواجهة هذه التحولات عن طريق تبني سياسات، إجراءات وممارسات، نظم وعمليات، أساليب وتكنولوجيا حديثة، غير أن بعض هذه التدابير لا تتوافق والقيم الثقافية والاجتماعية المحلية، وذلك مما عقّد من مهمة ممارسي هذه الوظيفة بعد مواجهتهم لرهانات صعبة وتحديات كبيرة تستدعي تظافر الجهود بين هؤلاء الممارسين وكذا الأكاديميون المتخصصون للخروج من هذا النفق المظلم بعيدا عن الشعارات التي يرفعها بعض الفاعلين كتعبير عن انتسابهم إلى نظم إدارية حديثة، غير أن الوعي بأهمية تطوير هذه الوظيفة يعطي الأمل لرؤية إدارة جزائرية فعلية وحديثة للموارد البشرية في آفاق 2030 يمكن اعتبارها كنموذج من طرف مؤسسات الدول المجاورة على الأقل، وهو الهدف الذي يجب أن يصبح حقيقة Un objectif qui doit devenir une réalité.

يرى البروفيسور ثابتي (2014) بأن ترقية وظيفة الموارد البشرية في الجزائر لن يتأتى إلا بتوافر جملة من الشروط، أهمها هي المعرفة الجيدة بواقع هذه الوظيفة وكذا وجوب إشراك كل الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) في مسار التطوير المنشود، وعليه جاءت هذه الدراسة لتحاول رصد تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وتوجهاتها المستقبلية بالاعتماد على منهجية علمية وأدوات تقنية تسمح بتوضيح الرؤى الاستراتيجية لكل الفاعلين (خبراء وممارسين) في نظام تطور هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومحاولة الخروج بحلول واقعية يمكن تجسيدها، حيث تم الاستناد في تحليل واقع هذه الوظيفة وكذا التحليل الاستشاري لها على توزيع استبيانات وإجراء مجموعة من المقابلات مع عشرون فاعلا (16 ممارس لوظيفة الموارد البشرية و 04 خبراء أكاديميون متخصصون في إدارة الموارد البشرية) بهدف توقع الاحتمالات المستقبلية الممكنة والمتعلقة بكفاءات،

أنشطة ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال محاولة بناء مشترك Co-construction وتصميم بناء Conception constructive للتفكير بين هؤلاء الفاعلين (الممارسين والخبراء Acteurs-Experts) فيما يتعلق بمستقبل هذه الوظيفة، وتم التوصل إلى عدة نتائج يمكن التفصيل فيها كما يلي :

أولا : نتائج متعلقة بواقع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- أبرز العوامل والأحداث المميزة لوظيفة الموارد البشرية والمؤثرة عليها في السنوات الأخيرة هي : تبني أساليب إدارية وتنظيمية حديثة وكذا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وأخيرا فرض قيود مالية عليها؛

- أكثر المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تطورا بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة هي : التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC (تطور نسبي)، الاتصال الداخلي، معالجة وتحليل وتوجيه المعطيات، الصحة والسلامة المهنية، مرافقة تحولات المؤسسة وتطوير الكفاءات؛

- أبرز الصعوبات التي يواجهها شاغلي الوظيفة هي التحكم في عدد العمال ومشكلة الحوار الاجتماعي، عدم كفاية الكفاءات التي تحتاجها المؤسسات، نقص دعم الإدارة المركزية و/أو العليا، عدم حيافة بعض أفراد فريق الموارد البشرية للكفاءات التخصصية والرقمية، عدم مرونة بعض النصوص القانونية وتكيفها مع تغير واختلاف الوضعيات، نقص الدورات التكوينية في مجال الموارد البشرية... الخ، أما الصعوبات التي يواجهها الخبراء الأكاديميون في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية فهي غياب الخبرة الميدانية عندهم ووجود قطيعة شبه تامة بين الجامعة والوسط المهني في الجزائر؛

- أبرز المعوقات التي يواجهها ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي تأثير الهيئات النقابية على قرارات المؤسسة وكذا الأعباء الإدارية الكثيرة؛

- أهم الوسائل والأدوات التي يستعملها شاغلي الوظيفة في المؤسسات محل الدراسة هي المقابلة المهنية، بطاقات المناصب وأخيرا لوحات القيادة الاجتماعية بدرجة أقل من سابقها؛

- يُطبق بعض شاغلي وظيفة الموارد البشرية عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (تطبيق غير صارم) لعدة أسباب أهمها تطوير الحركة الداخلية، التحكم في الكتلة الأجرية ومراقبة تطور الأفراد؛

- على عكس ما هو سائر في بعض البلدان (كفرنسا، بلجيكا وكندا)، يبقى تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات محدودا في الجزائر، إذ تتمثل أهم أسباب عدم تطبيقه في بعض المؤسسات الاقتصادية هي الخوف من التعقيد وخلق مشاكل اجتماعية في المؤسسة Crainte de mettre en place une usine à gaz، وكذا عدم كفاية كفاءات بعض شاغلي الوظيفة في هذا المجال مع عدم اقتناعهم بأهمية هذه العملية في مؤسستهم؛

- المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو جميع أفراد المؤسسة في أغلب المؤسسات، فيما يتوجه البعض نحو تطبيقه بصفة خاصة على الإطارات العليا؛

- تركز إدارات الموارد البشرية على الأساليب التقليدية عموما في تطوير كفاءات العاملين كالتكوين الحضوري، التكوين في وضعية العمل، أسلوب الإشراف... الخ؛

- ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (خاصة العمومية) بعوامل كثيرة، منها ما يرتبط بالمعطيات الاقتصادية الكلية للبلد، ومنها ما يرتبط بالتشريعات والتنظيمات القانونية، ومنها ما

يرتبط بالموروث الثقافي للمجتمع وما يتركه من آثار على الثقافة التنظيمية للمؤسسات، غير أن هذه الممارسات تطبق بكيفيات تختلف من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى (عدم انسجامها) ومن قطاع نشاط إلى آخر؛

- تُمارس بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (العمومية خاصة) إجراءات تندرج في نطاق الوظيفة التقليدية لتسيير المستخدمين، حيث يغلب على الممارسات الإدارية فيها منطق المطابقة القانونية (الشرعية)؛

- أكثر الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حاليا بصفة نسبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي : المسؤولية الاجتماعية و/أو المجتمعية للمنظمات RSE، تسويق الموارد البشرية Marketing RH، في حين يبقى نظام الأجر المرن محصورا على مؤسستين فقط (سوناطراك ومجمع حسناوي)؛

- يتمثل الدور الرئيسي المطلوب من الخبراء الأكاديميون في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية في إقامة جسور تواصل بين الجامعة والمؤسسات بغرض الانفتاح على الأوساط المهنية والتركيز على الإشكاليات الميدانية؛

- أهم التغيرات الرئيسية الخارجية التي أثرت على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي اقتصادية بالدرجة الأولى كالأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر عموما والتي تقيد من ميزانية التكوين والتوظيف... الخ في المؤسسات خاصة منها العمومية، المنافسة الشديدة، إضافة الى التغيرات التكنولوجية من خلال تطور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال مما أدى الى رقمنة العديد من نشاطات الوظيفة؛

- أهم التغيرات الرئيسية الداخلية التي أثرت على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي التغيرات التنظيمية (تغير الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي... الخ)، وكذا تغيرات استراتيجية كاستحداث مشاريع جديدة، وأخيرا تغيرات ثقافية كاختلاف ثقافة، عقلية والمستوى التعليمي عند العاملين؛

- أغلب ممارسي الوظيفة يحوزون على شهادات جامعية في تخصصات قريبة نوعا ما من مجال الموارد البشرية، في حين أن القليل منهم من هو متخصص لامتلاكه شهادات عالية في إدارة الموارد البشرية، كما نجد أيضا فئة قليلة منهم من تحوز على مؤهلات بعيدة تماما عن هذا المجال؛

- عدم التوافق بين التكوين النظري ومتطلبات الممارسة العملية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناجم عن القطيعة المستفحلة بين الجامعات ومعاهد ومراكز التكوين وكذا الأوساط المهنية؛

- تختلف حياة شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الكفاءات التي يحتاجونها مجتمعة : تنظيمية، رقمية، لغوية، قانونية، كفاءات في الاتصال، القيادة، التفاوض وحل النزاعات... الخ

ثانيا : نتائج متعلقة بالتوجهات المستقبلية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- يحتاج شاغلي وظيفة الموارد البشرية الى تطوير عدة كفاءات، أهمها تلك الرقمية، السلوكية، كفاءات العمل الجماعي، الاستشارة التنظيمية، إدارة المعرفة، كفاءات إنسانية، استراتيجية، قانونية ولغوية؛

- أكثر التكوينات التي يحتاجها شاغلي الوظيفة مستقبلا هي التحكم في اللغات بصفة خاصة كالإنجليزية والاسبانية والصينية بدرجة أقل، إضافة إلى دورات تكوينية معمقة في بعض مجالات الموارد البشرية كالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وإدارة المسارات المهنية... الخ، كذلك دورات تكوينية دورية في مجال الرقمنة وكذا قانون العمل؛

- وفقا لآراء شاغلي الوظيفة فإن الرقمنة ستؤثر بشكل كبير مستقبلا على المهن والكفاءات، الممارسات الإدارية، تنظيم العمل، الاتصال الداخلي وعمليات التوظيف والتكوين وتطوير الكفاءات بصفة خاصة؛
- أغلبية إدارات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتسطير برامج للتكوين التقني المتعلق بالأدوات الرقمية، كما أنها لا تقوم بإعداد دليل استخدامها وكذا مختلف المراجع الرقمية من أجل مساهمة التحولات الرقمية مستقبلا؛
- يرغب الخبراء الأكاديميون في القيام بعدة تغييرات على مستوى إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أهمها : أن يكون شاغل الوظيفة مستقبلا من أصحاب الاختصاص في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استقلالية هذه الإدارة عن الإدارات الأخرى، وكذا الانطلاق من الواقع لمعالجة الأمراض، النقائص ونقاط الضعف، ومن ثم محاولة إيجاد الحلول المناسبة، وأخيرا تكييف التقنيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مع الواقع المحلي الجزائري (الخصوصيات المحلية)؛
- أبرز التغييرات التي يرغب ممارسي وظيفة الموارد البشرية القيام بها في مؤسساتهم هي توسيع صلاحياتهم، التركيز على تحسين رفاهية العاملين وإيجاد حلول للتحكم في عدد العاملين، إنشاء خلية خاصة بالجانب القانوني وكذا خلق منصب لمختص بعلم نفس العمل، إضافة إلى أن يكون شاغل الوظيفة بمثابة الرابط Un trait-d'union الذي يصل ويُنسق بين جميع أفراد المنظمة في مختلف المصالح وكذا مع الإدارة العامة؛
- أهم المهام والنشاطات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية التي يتوقع الخبراء الأكاديميون ممارستها مستقبلا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي : الموارد البشرية 2.0، استحداث أنظمة أجور مرنة، وكذا الاعتماد على سياسات تمكين وتسويق الموارد البشرية، في حين يرغب ممارسي الوظيفة في القيام بعدة مهام ونشاطات مختلفة في المستقبل، أبرزها إعادة النظر في أنظمة الأجور التقليدية وتفعيل نظام أجري جديد قائم على الكفاءة، الأخذ بعين الاعتبار كفاءات المترشح في عمليات التوظيف دون التركيز أكثر على مؤهلاته، التطبيق الفعلي والكامل لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأخيرا تبني نظام ترقية مرتكز على الكفاءات لا الأقدمية؛
- تختلف وتيرة تطور وظيفة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى (حسب نوعها، حجمها وطبيعة نشاطها... الخ)، غير أن أغلبية الممارسين للوظيفة يرون بأنها مازالت في بداية الطريق وهي الآن في وضعية أفضل مما كانت عليها سابقا، في حين يرى الخبراء الأكاديميون بأن تطور هذه الوظيفة في السياق الاقتصادي الجزائري بطيء نوعا ما ويحتاج إلى تأطير من أجل توجيهه للبقاء في المسار الصحيح ؛
- 35% من الممارسين يرون بأن وظيفة الموارد البشرية تكاد أن تخرج عن إطارها التقليدي نحو ممارسة دور الشريك الاستراتيجي في مؤسساتهم، في حين يرى 20% منهم بأنها في مرحلة الخروج من دورها التقليدي وذلك لتبنيها العديد من الممارسات الحديثة وتحسن مكانتها في مؤسساتهم، كما نجد 45% من الممارسين يتفوقون بأن وظيفتهم تبقى دائما تقليدية باعتبار أن تحولها للدور الاستراتيجي صعب في الوقت الحالي نظرا لعدة عوائق تمنعها من ذلك؛
- يرى الخبراء الأكاديميون بأن إدارة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري عموما مازالت في بداية الطريق وبعيدة عن ممارسة دورها الاستراتيجي في الوقت الحالي (على الأقل في المدى القصير)، إذ يوجد وعي بضرورة تطويرها لكن تنقصها المنهجية.

ثالثا: نتائج متعلقة بنظام تطوير وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري (التحليل الاستراتيجي)
- تعبر وضعية ومعدلات التقارب بين مختلف الفاعلين عن إمكانية وجود تحالفات مستقبلية من أجل التعاون والتكامل لتطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- بيّنت الدراسة بأنه ليس كل المؤسسات محل الدراسة تساهم في تطوير وظيفة الموارد البشرية، إذ نجد شاغلي وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات سوناطراك، ميناء وهران والجزائرية للمياه بمعسكر وكذا الخبيرين 01 و02 من لديهم مساهمة فعلية في نظام تطوير وظيفة الموارد البشرية وأكثر الفاعلين اندماجا فيه نظرا لوزنهم القوي ودورهم الكبير الذي يلعبونه في هذا النظام؛

- الهدف الأكثر موافقة عليه من طرف الفاعلين هو "التركيز على الإدارة بالكفاءات"، ذلك أنهم يرون بأن تطوير وظيفة الموارد البشرية يتطلب التركيز في المقام الأول على منطق الكفاءات في مختلف نشاطاتهم ومهامهم؛

- المسافات المهمة والمهمة نسبيا التي تعبر عن قوة التحالفات الممكنة وفقا لأهداف كل من الخبراء الأكاديميون وأغلب شاغلي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة منها الكبيرة كسوناطراك، مجمع حسناوي، اتصالات الجزائر وميناء وهران... الخ وكذا توافق الفاعلين حول أغلب أهداف بعضهم البعض تبين بأن تطور وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري ورغم وتيرته البطيئة إلا أنه في المسار الصحيح Le bon chemin عموما للوصول الى التغييرات المطلوبة وتفعيلها باعتبار أنهم على وعي تام بأهمية تطويرها من خلال تقاسمهم لنفس الأهداف، الغايات والتطلعات تقريبا.

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات¹ الواجب تطبيقها من طرف مختلف الفاعلين إذا ما أردنا تثوير (إحداث ثورة) إدارة الموارد البشرية الجزائرية، أولا من خلال تلك الاقتراحات الاستراتيجية المذكورة في المرحلة الأخيرة من منهجية ماكتور²، وثانيا من خلال ما يلي :

- ضرورة توظيف أولئك المتخصصين في مجال الموارد البشرية على رأس الوظيفة من أجل ضمان إدارة فعالة للموارد البشرية واحترافيتها مستقبلا، حيث كشف تقرير الاتحاد العالمي لجمعيات إدارة شؤون الموظفين ومجموعة بوسطن للاستشارات لعام 2015 بعنوان "تنمية قدرات الأفراد"- حسب ريتشنيج (2017)- أنه من ضمن 27 موضوعا فرعيا للموارد البشرية، تبين أن المتخصصين في الموارد البشرية لهم قدرات أعلى بكثير مقارنة بغير المتخصصين فيها؛

- الإشراف الفعلي لجميع العاملين في اتخاذ القرارات وتهيئة بيئة عمل إيجابية كشرطين أساسيين لتطوير إدارة الموارد البشرية الجزائرية؛

- توجه ممارسي وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو تكييف أنشطة وممارسات هذه الوظيفة بشكل سريع، مرن و مثالي Configuration éphémère optimale du moment حسب الظروف الخاصة بكل مؤسسة؛

¹ تم إشراف ذوي الخبرة الكبيرة من ممارسي وظيفة الموارد البشرية فيها
² جدول 5-24 : الأسئلة المفتاحية والاقتراحات الاستراتيجية (الفصل الخامس)

- إعادة النظر في مناهج التعليم المتعلقة بتخصص إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعات، مراكز ومعاهد التكوين من أجل ضمان تحسين الممارسات المتعلقة بهذه الإدارة مستقبلا في المؤسسات الجزائرية عموما؛
- التوجه نحو اعتماد لامركزية القرارات Faire participer les décisions من أجل ضمان خروج الوظيفة عن دورها التقليدي نحو ممارسة دور الشريك الاستراتيجي على المدى المتوسط و/أو الطويل؛
- ضرورة تحلي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمرونة والذكاء والإبداع والتفكير الاستراتيجي من أجل القدرة على الارتقاء بأدائها وقيادة مشاريع التغيير وكذا التكيف مع مختلف التحولات البيئية الداخلية والخارجية؛
- برمجة دورات تكوينية مستمرة لممارسي وظيفة الموارد البشرية حول اللغات (الإنجليزية خاصة)، قانون العمل وكذا التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إضافة إلى عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع العمل على متابعة تطبيق هذه العملية من طرف خبراء خارجيين ليكون ذلك بمثابة أول خطوة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية وانتقالها للتفكير الاستراتيجي للمهن والوظائف والكفاءات؛
- ضرورة قيام إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحليل وتصنيف دوري للوظائف من أجل إعداد وتعيين الأدوات التي تحتاجها الوظيفة في عملها كخرائط المهن والمدونة المرجعية للوظائف والكفاءات، مع اعتماد أكبر على الرقمنة في معظم العمليات والنشاطات دعما للشفافية في الممارسات الإدارية؛
- إعادة صياغة جذرية وشاملة لقانون العمل من طرف متخصصين وخبراء محليين لضمان نصوص قانونية شاملة، مرنة، مفصلة ودقيقة تُؤطر جميع محاور وظيفة الموارد البشرية في الجزائر.
- ضرورة الدعم الدائم من الإدارات العليا لإدارة الموارد البشرية في توجه هذه الأخيرة نحو تطبيق الممارسات الحديثة للوظيفة وخصوصا نظام أجر الكفاءات؛
- العمل على إخراج سياسات إدارات الموارد البشرية من أسلوبها السطحي التقليدي عن طريق مشاركتها الفعالة في صياغة، تنفيذ الخطط والاستراتيجيات العامة الى جانب الإدارات والمصالح الأخرى المهمة في المؤسسة؛
- وأخيرا العمل على تطوير إدارة موارد بشرية جزائرية خاصة تتوافق مع السياق الاجتماعي-الاقتصادي الجزائري Développer une GRH adaptée au contexte Socio-économique Algérien عن طريق تكيف الممارسات الإدارية مع واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق رؤية سياقية تراعي العوامل الخصوصية لهذه المؤسسات.
- من خلال تناولنا لموضوع "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، تقترح الدراسة -كتكملة لسياق البحث ومد جسور الاستمرارية- بعض الآفاق البحثية مستقبلا كما يلي :
- استشراف وظيفة الموارد البشرية في الجزائر من طرف مجموعة خبراء و باحثين مع توسيع عينة المؤسسات (الفاعلين) محل الدراسة على المستوى الوطني وفي مختلف القطاعات؛
- دراسة مقارنة لواقع وظيفة إدارة الموارد البشرية في السياقين الجزائري والفرنسي (أو دولة متقدمة أخرى)؛
- استشراف وظيفة الموارد البشرية في المغرب العربي (السياق المغربي)؛
- دراسة توجهات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الرقمية والتنظيمية.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية :

- أبو النصر مدحت محمد. (2008). *إدارة العملية التدريبية – النظرية والتطبيق*، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- الأحاديث النبوية الشريفة.
- أرزي فتحي. (2013). *أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية*، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- أفندي عطية حسين. (2003). *تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.*
- بروال هشام، بوضياف سارة، بوشريط نهاد. (2018). *من التسويق الداخلي الى تسويق الموارد البشرية : المزايا ومتطلبات التحول، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية : تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.*
- بضياف عادل، العايب راجح. (2017). *التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47، ص ص 10-34.*
- بطاط نصيرة، رتيبي الفضيل. (2017). *تنمية الموارد البشرية في المنظمات بين التصور النظري والواقع العملي، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، ص ص 272-281.*
- بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق. (2015). *واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، ص ص 57-77.*
- بن حامد عبد الغني. (2016). *دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.*
- بن عبو الجيلالي، زارة أمينة وبلعربي مريم. (2018). *مساهمة الدعم الاجتماعي في تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، اللقاء الوطني الخامس حول وظيفة الموارد البشرية : التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، 01 مارس، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر.*
- بن عدة محمد، فراح العربي. (2016). *العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4 (11)، ص ص 05-25.*
- بن علي آمال، زرواط فاطمة الزهراء، مسعودي زكرياء. (2018). *تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد 08، ص ص 210-224.*
- بن عيشي عمار. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- بن نايف محسن. (2007). *استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.*

- بوثلجة حسين، مشرور محمد الأمين. (2017). تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية، *اللقاء الوطني الرابع حول وظيفة الموارد البشرية : الهندسة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية*، 02 مارس، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر.
- بوثلجة حسين، مشرور محمد الأمين، حسيني اسحاق. (2017). تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية : محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 06، العدد 02، ص ص : 18-37.
- بوحديد ليلى، عايثي كمال. (2015). دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، *مجلة دراسات وأبحاث*، العدد 19، ص ص : 203-221.
- بوخمخ عبد الفتاح، بوتاعة سليم. (2015). إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، العدد 01، ص ص 35-75.
- بوخمخ عبد الفتاح، حنان علي موسى. (2011). أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد 06، ص ص 01-24.
- بوزيدي فطوم، قهيري فاطمة. (2017). الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، *الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات-*، 14-15 فيفري، جامعة غرداية، الجزائر.
- بوسالم أبوبكر، الوافي راج. (2015). دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة المعرفة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، العدد الثاني، ص ص 154-167.
- بومنقار مراد، عيساوي فلة. (2014). تمكين العاملين : ندخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، العدد 07، ص ص 59-77.
- بوهزة محمد. (2004). تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-، *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية* 09-10 مارس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي. (2015). *قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري*، كنوز الحكمة، الجزائر.
- تفرقنيت زليخة، زعزع فطيمة. (2017). دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 06، ص ص 59-72.
- ثابتي الحبيب. (2009). *تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل -مدخل الكفاءات-*، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- ثابتي الحبيب (2009). دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية: بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، العدد 7، ص ص 221-245.
- ثابتي الحبيب (2011). نظام الهندسة الوظيفية في خدمة تطوير المهن والكفاءات وترقية الأداء التنظيمي، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، العدد 02، ص ص : 09-18.
- ثابتي الحبيب (2014). تسيير الموارد البشرية من منظور الممارسين، *كتاب اللقاء الوطني الأول حول وظيفة الموارد البشرية*، 04 مارس، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.
- ثابتي الحبيب (2015). *هندسة التكوين*، سلسلة دروس خاصة بطلبة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر. (<https://tabetihabib.jimdo.com/ingénierie-de-la-formation/>)
- ثابتي الحبيب (2017). *الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات*، سلسلة دفاتر التدريب العملي، إصدار مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.
- ثابتي الحبيب (2017). *المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية*، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي (2009). تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، *الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، جامعة مولاي طاهر سعيدة، 10 و 11 نوفمبر، الجزائر.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي (2009). *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة-*، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام (2012). *تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف*، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر.
- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، حسيني إسحاق، عرايش زينة، غزيل محمد مولود، لعلى نورية، لقام حنان وسماش أمينة (2017). *المدخل الى الهندسة الوظيفية*، دار صبحي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، غرداية، الجزائر.
- جاد الرب سيد محمد (2009). *إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*، جامعة قننة السويس، مصر.
- ججيق عبد المالك، عبيدات سارة (2013). *التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية استراتيجية في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية*

- ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الحريري محمد سرور. (2016). *إدارة الأفراد الحديثة*، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - حسن راوية. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 - حسن عادل. (1998). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
 - حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب. (2015). *إدارة الموارد البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
 - خالد محمد. (2016). قراءة تحليلية في وضع السلامة والصحة المهنية بالجزائر وفقا لمعايير العمل الدولية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد الرابع، ص ص 199-223.
 - دوش عبد القادر، بيري نورة وبلحسن محمد علي. (2018). تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين، الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية : تسويق الموارد البشرية، 14/13 مارس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - دحاك عبد النور. (2017). إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الإبداع*، المجلد 7، العدد 8، ص ص 245-259.
 - درة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي -*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 - ذياب كريم أحمد. (2015). تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية، دراسة مسحية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية - مصنع المصايح، *مجلة ديالي*، العدد 65، ص ص 405-431.
 - رشاد أحمد عبد اللطيف. (2000). *إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية*، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 - رشام كهينة، جميل راتب. (2017). التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة في منظمات الأعمال، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، العدد 05، ص ص 67-94.
 - رقام ليندة. (2009). إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة : دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، *مجلة التواصل*، العدد 24، ص ص 119-146.
 - رقام ليندة. (2014). *دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف*، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر.
 - ريتشبرج نيل. (2017). الموارد البشرية وآفاق التحول 2020، *مجلة صدى الموارد البشرية*، العدد 06، ص ص 17-06.

- زروخي فيروز. (2009). ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، مجلد 06، عدد 01، ص ص 11-25.
- زباني عبد الحق، مجدوب خيرة. (2016). واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، العدد 11، ص ص 79-108.
- سلمة فاتنة عبد اللطيف. (2016). *إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي*، دار أزمنا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- سماش أمينة. (2018). استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمعسكر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.
- سماش أمينة، مشرور محمد الأمين وثابتي الحبيب. (2017). تطور المهن وانعكاساتها على وظيفة الموارد البشرية، *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، المجلد 2، العدد 2، ص ص 24-42.
- الشرعة عطا الله محمد تيسير، سنجد غالب محمود. (2015). إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشريف راشد بن مسلط بن عبد الله. (2010). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في مواجهة التحديات في منظمات الأعمال السعودية، جدة، المملكة العربية السعودية.
- صابر محمد عبد العليم، تعيلب خالد عبد المجيد. (2010). *إدارة الموارد البشرية -مدخل معاصر-*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- صالح إلياس، مبسوط هوارية. (2012). تطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، *الملتقى الدولي: تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية* 14 و15 ماي، جامعة معسكر، الجزائر.
- الصيرفي محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.
- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي. (2006). *إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-*، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطعاني حسن أحمد. (2007). *التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الطنبور رامت. (2007). ربط التدريب والتنمية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية، *المؤتمر الدولي الأول: إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، 26-28 جوان، جامعة اليرموك، الأردن.
- الطنبور رامت. (2012). استراتيجية الموارد البشرية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة، *الملتقى الدولي: تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية*، 14 و15 ماي، جامعة معسكر، الجزائر.
- عارف سامي. (2007). *أساسيات الوصف الوظيفي*، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 36، ص ص 160-186.

- عامر أماني محمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*، مطابع الولاة الحديثة، المنوفية، مصر.
- العايب عبد الرحمان. (2012). مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 11، ص ص 02-31.
- عباس سمير. (2013). الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات – دراسة في الأبعاد النفسية، *الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 15 و16 جانفي، ورقلة، الجزائر.
- عباس علي. (2008). إدارة الموارد البشرية الدولية، *إثراء للنشر والتوزيع*، عمان، الأردن.
- عجيلات عبد الباقي. (2017). إدارة الوقت – المعوقات والحلول، *مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية*، المجلد 8، العدد 2، ص ص 62-78.
- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين. (2010). *تطور إدارة الموارد البشرية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عزوز محمد. (2017). دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة، *مجلة الخبير*، مجلد 1، العدد 11، ص ص 297-307.
- عطيان مراد سليم، الحواجرة كامل محمد، أبو حسين الحارث محمد. (2016). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، *مجلة دراسات*، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 01، ص ص 159-183.
- عقون شراف، بوحديد ليلى. (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، العدد السابع، ص ص 347-364.
- علك حافظ عبد الناصر، حسين وليد حسين، خضير ابتهاج طالب. (2013). مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد 32، ص ص 183-202.
- العميان محمود. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- غربي صباح. (2014). تحليل العمل وتوصيف الوظائف: أية علاقة، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الوادي، العدد السابع، ص ص 145-162.
- غربي علي، قيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم. (2007). *تنمية الموارد البشرية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- فارس رشيد مازن. (2001). *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفارس سليمان خليل، شحادة عيسى ومباركة يسرى. (2010). *إدارة الموارد البشرية "الأفراد"*، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- فرج شعبان. (2009). *الاتصالات الإدارية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- فرج شعبان، شيخ سعيدة. (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، *مجلة الاقتصاد والتنمية*، العدد 04، ص ص 93-112.
- فلاق محمد، حدو سميرة أحلام. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 20، ص ص 267-286.
- القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 جانفي. (2017). المتضمن للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، *الجريدة الرسمية* العدد 02، السنة الرابعة والخمسون.
- قداش سمية، دادن عبد الغني. (2016). واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*، العدد 03، ص ص 93-106.
- القرآن الكريم، سورة النساء، سورة الأحقاف، سورة آل عمران، سورة الشورى، سورة الصف، سورة القيامة.
- كافي مصطفى يوسف. (2014). *إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي*، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشاط أنيس. (2018). *دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال*، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
- كشواي باري. (2004). *إدارة الموارد البشرية*، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر.
- كورتيل فريد، إلهام بوغليطة. (2011). *الاتصال واتخاذ القرارات*، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، *مجلة المؤسسة*، العدد 06، ص ص 256-273.
- اللبدي نزار عوني. (2015). *تنمية الإداء الوظيفي والإداري*، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لطفي علي، العشماوي محمد عبد الفتاح، هلالى حسين مصطفى، عبد الفتاح إيمان صالح حسن، الغنام صابر حسن، الحسيني محمود أحمد، غنام غريب جبر جبر، الألفي، محمد محمد. (2009). *تكنولوجيا الموارد البشرية - إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير-*، الطبعة الأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- لونيس علي، جغبوب دلال. (2013). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات، *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، العدد 17، ص ص 9-35.
- ماهر أحمد. (2007). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر أحمد. (2009). *نظم الأجور والتعويضات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ماهر أحمد. (2014). *الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- المبيضين محمد ذيب، الطراونة محمد أحمد (2011). أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد 38، العدد 02، ص ص 480-505.
- مجاهدي الطاهر (2009). فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- محمد هاني محمد (2014). *إدارة الموارد البشرية*، دار المعز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- مرزق عبد الله، ديون عبد القادر (2009). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد 06، ص ص 166-181.
- المرسي جمال الدين محمد المرسي (2006). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مزياي نورالدين، بلاسكة صالح (2013). دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، *الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية*، 27-28 فيفري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- مشرور محمد الأمين، بوتلجة حسين (2017). دور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تشجيع الإبداع التنظيمي، *الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة - الواقع والتحديات -*، 14/15 فيفري، جامعة غرداية، الجزائر.
- مشرور محمد الأمين، بوتلجة حسين، ثابتي الحبيب (2016). تثمانين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية، *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 5، العدد 4 (11)، ص ص 26-47.
- مشرور محمد الأمين، حسيني إسحاق (2018). دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد والمنظمات، المؤتمر الدولي الرابع عشر حول سلوكيات المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي : الواقع وآليات التجسيد، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- مشرور محمد الأمين، حسيني إسحاق، بوتلجة حسين (2019). دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 05 العدد 02، ص ص 71-90.
- مشرور محمد الأمين، سماش أمينة (2017). تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين، اللقاء الوطني الرابع حول وظيفة الموارد البشرية : الهندسة الوظيفية وإدارة الموارد البشرية، 02 مارس، جامعة معسكر، الجزائر.
- مشرور محمد الأمين، سماش أمينة (2018). *مناهج البحث في مجال الاستشراف*، 03 ème Journée d'étude : Pour une méthodologie de la recherche scientifique : Quelles Méthodes ? Et par le biais de quels outils d'analyses ?، 18 ديسمبر 2018، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، الجزائر.
- مصطفى أحمد سيد (2000). *إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين*، دار الكتاب، الإسكندرية، مصر.

- معراج هوارى (2015). دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة، *المؤتمر الدولي الثالث لكلية إدارة الأعمال : اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة*، 30/29/28 أفريل، الأردن.
- مقدم وهيبه (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير*، جامعة وهران، الجزائر.
- مكتب العمل الدولي (2011). *سياسات الأجور ونمو الإنتاجية والعمالة*، وثيقة مقدمة للنقاش والاسترشاد، الدورة 310، جنيف، سويسرا.
- مهي أشواق، كردودي سهام (2018). تسويق الاستقدام كمحرك أسامي لتسويق الموارد البشرية : أهمية التبي ومتطلبات النجاح، *الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية : تسويق الموارد البشرية*، 14/13 مارس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- موساوي زهية (2016). *دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- الموسوي سنان (2004). *إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها*، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ميشال غوديبه، فيليب دورانس، قيس الهمامي (تعريب : محمد سليم قلالة، قيس الهمامي) (2011). *الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم*، دينود للنشر، باريس، فرنسا.
- الهللات صالح علي عوده (2016). *الإدارة الفعالة للموارد البشرية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يحيواي سليمان (2015). *دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- يوسف مصطفى (2016). *إدارة الأداء*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ المراجع باللغات الأجنبية :

- ADRHGCT (Association des DRH des grandes collectivités territoriales). (2016). *Le DRH du futur, 5e Colloque*, 14 octobre, Paris, France.
- AGRH, ANDRH. (2017). *RH 7.0 : Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines*, France.(www.andrh.fr)
- Ait Razouk Abdelwahab, Bayad Mohamed. (2010). *La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ?*, *Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol 23, N° 02, pp 131-157.

- Amari Salah Eddine Sofiane, Benyahia Taibi Ghalia. (2012). le développement de la fonction ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes : Etude de cas de la Sonelgaz, livre : GRH, les défis RH en Algérie, *Dar El Adib*, Oran, Algérie.
- ANDRH, Inergie (Cabinet de conseil en management). (2015). Attentes et pratiques des professionnels de la fonction RH, *Revue Liaisons Sociales*, N° 06 Avril, pp 01-28.
- Apec (Association pour l'emploi des cadres). (2013). les référentiels des métiers cadres « les métiers de la FRH », paris , France
- APEC et Liaisons Sociales. (2009). 10 ans de pratiques RH ... et demain ? (www.apec.fr).
- Arnaud Nicolas, Champenois Claire, Naschberger Christine, Naulleau Mickael. (2013). Nouveau enjeux de la GRH - pratiques actuelles et études de cas - , *Ellipses édition*, Paris, France .
- Asli Amina, Baakil Driss. (2011). Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des RH, *Communication and marketing journal*, vol 02, N° 3, pp 123-149.
- Attorneys amy. (2010). the managers legal handbook, 5th edition, *delta printing solutions*, california, USA.
- Autier Fabienne, Jacop Marie-Rachel et Pérezts Mar. (2016). Des ressources ou des hommes ?, 02^e édition, *édition Pearson France*, Tours, France.
- Baayoud M, Ben Ammar Mamlouk Z, Bensalem E.M, Besseyres des Horts C.H, Brasseur M, Chaouki F, Dali A, Debbabi I, Elghers N, Frimousse S, Guilloux V, Hellal M, Igalens J, Isli M.A, Kalika M, Laval F, Laouart P, Mahjoub Z, Malek A, Matmati M, Mounir H.M, Nekka H, Palmero S, Peretti J.M, Scouarnec A, TalebM.T, Valax M, Yanat Z, Zghal R, Zribi H. (2005). Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie - Maroc- Tunisie, *AGRH, Vuibert*, Paris, France.
- Bakadir Bouchra , Cherkaoui Widad. (2016). Evolution et positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises familiales marocaines , *Revue Algérienne des ressources humaines*, N° 01 Avril , pp : 124 – 145 .
- Barabel Michel, Meier Olivier et Perret André. (2014). à quoi ressemblera la fonction RH demain ?, *Dunod*, Paris, France.
- Barabel Michel, Meier Olivier et Perret André. (2014). à quoi ressemblera la fonction RH demain ?, *Dunod*, Paris, France.
- Barabel Michel, Meier Olivier. (2014). Gestion internationale des ressources humaines, *Dunod*, 3^{ème} édition, Paris, France.
- Bateman Heather, McAdam Katy. (2006). Dictionary of Human Resources and Personnel Management, A & C Black London, *Third edition*.
- Bayad Mohamed, Arcand Guy, Arcand Michel et Allani Nada. (2004). Gestion Stratégiques des Ressources Humaines : Fondements et modèles, *Revue internationale des relations de travail*, N° 01, p p 74-93.

- Beaupré Daniel, Cloutier Julie, Gendron Corinne, Jiménez Amparo, Morin Denis. (2008). Gestion des ressources humaines, Développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, Volume XIV, pp 77-140.
- Benchemam Faycel, Galindo Géraldine. (2013). Gestions des Ressources Humaines, 4^e édition, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France.
- Benchemam Faycel, Galindo Géraldine. (2015). Gestions des Ressources Humaines, 5^e édition, Gualino éditeur, Lexctenso éditions, Paris, France.
- Benmerzougoua Ouahiba. (2012). Le rôle du e-learning dans le développement des compétences, *thèse de doctorat en sciences économiques*, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie.
- Bernier Philippe, Grésillon Annabelle. (2016) . La GPEC , *Dunod*, 3 ème edition, Paris, France.
- Besseyere des Horts Charles-Henri. (1992). gérer les ressources humaines dans l'entreprise : Concept et outil, *Edition d'organisation*, paris, France.
- BIT (Bureau International du travail). (2016). Les Femmes au Travail « Tendances 2016 », Genève.
- Björkman Ingmar, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, Adam Smale, Jennie Sumelius, (2014) "From HRM practices to the practice of HRM: setting a research agenda", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 Issue: 2, pp.122-140.
- Bonté Frédéric, Bustos Yann. (2004). Méthodes de recrutement : Techniques pour les recruteurs, astuces pour les candidats, *édition Vuibert*, Paris, France.
- Boudreau John, Ziskin Ian. (2011). The futur of HR and effective organizations, *Organizational Dynamics*, N° 40, pp 225-266.
- Boudrias Jean-Sébastien, Savoie André et Bareil Céline. (2000). l'évolution des pratiques en GRH dans les établissements de santé et de services sociaux de la région de Montréal-Centre, *services documentaires de la régie régionale de Montérial-Centre*, Québec, Canada.
- Boukheloua Ali Mohamed. (2018). Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, université Mustapha Stambouli Mascara, Algérie.
- Bourdeau John, Ramstad Peter. (2006). Talentship and HR measurement and analysis : from ROI to strategic organisational change, *Human resource planning*, volume 29 (01), p p 25-33.
- Bournois Franck, Defelix Christian, Retour Didier. (2000). Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse, *11 ème congrès de l'AGRH*, paris, France.
- Bouvard Patrick. (2015). #RHreconnect : Pratiques et outils RH pour l'avenir de l'entreprise, *éditions ems Management société*, Caen, France.
- Boyer Loc. (2006). Management des hommes, éditions d'organisation, *Groupe Eyrolles*, Paris, France.

- Boyer Luc, Scouarnec Aline. (2002). La prospective métier : definition, interet et proposition methodologique, *Cahier de recherche DMSP*, Université Paris-Dauphine, Paris, France.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline. (2005). L'observatoire des métiers Concepts et pratiques, Editions *EMS-Management et société*, France.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline. (2009). « La Prospective des métiers », Colombelles, *Edition EMS-Management et société*, France.
- Brillet Franck, Coutelle Patricia et Hulin Annabelle. (2013/5). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés, *Revue Management & Avenir*, N° 63, PP 57-80.
- Brillet Franck, Hulin Annabelle. (2010). Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complementarité entre prévision et prospective, *Management & Avenir*, N° 36, pp 245-262.
- Bruton Alison. (2012). Work-Life Balance And The Work force Reforms, *PHD Thesis*, University of Birmingham, Angleterre.
- Cania Luftim. (2014). the evolution of human resource management : past , present and future , *the Macrotheme Review*, N° : 3(9) , Albania .p 73-83
- Cardon Alain. (1981). jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, *les éditions d'organisation*, paris, France.
- Carroll B.Archie. (2016). Carroll's Pyramid of CSR : taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol 01, N° 03, pp 01-08.
- Centre d'études et de recherches sur les qualifications Céreq. (2006). la méthode ETED: de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier, Marseille, France.
- Cerdin Jean-Luc. (2000). Gérer les carrières, *éditions EMS Management société*, Caen, France.
- Cerdin Jean-Luc. (2015). La Cogestion des carrières, Collection pratiques d'entreprises, *éditions ems Management société*, Caen, France.
- Chaali Kaoutar, Bentahar Mohammed. (2017). Le SIRH : Tableau de bord RH comme outil de pilotage et de prise de decisions, *IOSR Journal of humanities and social science(IOSR-JHSS)*, Volume 22, Issue 2, Version 01, pp 45-59.
- Chappy Piére, Godet Michel. (Mai 1999). Analyse Du Jeu Par La Méthode MACTOR, *Cahier Du LIPSOR 11: Sécurité Alimentaire Et Environnement*, Librairie Des Arts Et Métiers, Paris, France.
- Clark j. Maurice. (1916). The changing basis of economics responsibility, *Journal of political economy*, vol 24, N° 03, pp 209-229.
- Clark, S. C. (2000). 'Work/family border theory: A new theory of work/family balance'. *Human Relations*, N° 53 (6), PP 747-770.

- Colle Rodolphe, Merle Aurélie. (2008). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : Le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation, *Actes du congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.
- Colle Rodolphe. (2005). l'influence des temps de travail personnelles sur le bien-être des salariés, *16^e conférence de l'AGRH*, 15 et 16 septembre, Paris dauphine, France.
- Conner Jill et Ulrich Dave. (1996). Human Resource Roles : Creating value, not rhetoric, *In Human resource planning*, New York, Vol 19, Issue3, pp 38-48.
- Corréard Isabelle, Anaya Patrick et Brun Patrick. (2011). Sécurité, hygiène et risques professionnels, *Dunod*, Paris, France.
- Coulon Robert. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, Volume 01, pp 48-64.
- Courdeau Daniel, Gey Jean-Marc. (2015). Le management de la santé et de la sécurité au travail, *AFNOR éditions*, Paris, France.
- Cudicio Catherine. (2003). la PNL « communiquer autrement », *édition groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Dahou Khadra, Hacini Ishaq, Bendiabdellah Abdeslam. (2016). Empowering Employees to Promote Organisational Learning, *Revue Algérienne des ressources humaines*, N° 01 Avril, pp : 146-156.
- Dahou Khadra, Hacini Ishaq. (2018). Successful Employee Empowerment : Major Determinants in the Jordanie context, *Eurasian Journal of business and economics*, V 11(N° 21), PP 49-68.
- Davoine Eric, Emmeneger Steeves et Mimouni Serge. (2011/9). Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH : Résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse Romande, *Revue Management & Avenir*, N° 49, p 223-237 .
- Debbat Madani Hamza. (2017). L'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel, *These de doctorat en sciences de gestion*, université Mustapha Stambouli Mascara, Algérie.
- Décaudin Jean–Marc, Igalens Jacques. (2009). la communication interne, stratégie et techniques, *Dunod*, 2^{ème} éd, paris, France.
- Dejoux Cécile. (2013). Gestion des compétences et GPEC, *Dunod*, 2^{ème} éd, paris, France.
- Do Marcolino Pierre-Michel. (2014). Les fiches outils du responsable RH, *éditions Eyrolles*, Paris, France.
- Dognon Hounton Mariette. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise et la GRH : Quelles perspectives pour les entreprises au bénin, *31^{ème} université d'été de l'Audit Social: De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?*, Mons, Belgique.

- Dubric Nadine, Salmeh Bchara Nahla. (2014). Les pratiques de GRH durable en PME, **16^{ème} université de printemps de l'Audit social : Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement**, Pékin, Chine.
- Dubrion Benjamin. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens, **Management & Avenir**, N° 39, pp 31-51.
- Dumas Marc. (2009). Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise, **EMS éditions**, Paris, France.
- Enlart Sandra, Olivier Charbonnier. (2013). A quoi ressemblera le travail demain ?, **Dunod**, Paris, France.
- Falcimagne Denis. (2015). Les tendances en matière de remuneration dans les entreprises, Projets: Entreprise & Personnel, **Atelier public privé pour la DG de l'administraion de la fonction publique**, France.
- Fayol Henri. (1917). Administration industrielle et générale, **H.Dunod et E.Pinat Editeurs**, paris, France.
- Ferrary Michel. (2014). Management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques, **Dunod edition**, Paris, France.
- Fluck Claude. (2017). Management des compétences en pratique : Dispositifs, méthodes et outils concrets, **Gereso édition**, 2^{ème} édition, France.
- Friedman Florence, Hart Patricia, Verrier Isabelle. (2005). Les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international : Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?, Mémoire MBA en management des ressources humaines, **université paris dauphine**, Paris, France.
- Frimousse Soufyane, Igalens Jacques, Orsoni Jacques et Thevenet Maurice. (2014). Ressources humaines et responsabilités sociétales, **Edition EMS**, Caen, France.
- Garner, H., Meda, D. et Senik, C. (2005), « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages », **DARES, Travail et emploi**, n°102, avril-juin.
- Gavand Alain. (2013). Le recrutement : Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, **éditions Eyrolles**, Paris, France.
- Gavaille Franck, Brillet Franck. (2017). Marketing RH, **Dunod**, Paris, France.
- Godet Michel, Kiss Hammami. (2004). La boîte à outils de prospective stratégique, **Cahier du LIPSOR**, N° 20, Paris, France.
- Godet Michel, Monti Régine. (2003). Les pratiques de prospective en Gestion des ressources humaines, In Encyclopédie de gestion des RH, **Vuibert, Paris**, France, pp 1155-1165.

- Gosselin Louis. (1995). la fonction ressources humaines en contexte québécois : perceptions et évolution, *revue relations industrielles*, vol 50, N° 01, pp 186-209.
- Gouran Monique. (2011). Responsabilité sociétale & Ressources humaines, *afnour éditions*, Paris, France.
- Graradji Nadia. (2004). les métiers des ressources humaines, *l'étudiant éditions*, France .
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, N° 63, PP 510 - 531.
- Grimand Amaury, Vandangeon-Derumez Isabelle. (2010). Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, *XXIème congrés AGRH: Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ?*, 17 au 19 Novembre, Rennes / Saint-Malo , France.
- Guerrero Sylvie. (2014). Les Outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3^{ème} édition, *Dunod*, paris, France.
- Guévorts Bernard. (2008). comment sommes-nous perçus, 08/11/2015 www.authentis.be.
- Gureney Sarah. (2010). Gender, work-life balance and health amongst women and men in administrative, manuel and technical jobs in a single organisation : a qualitative study, *PHD Thesis*, University of Glasgow, Scotland.
- H.T. Graham. (1989). Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management.
- Haegel annick. (2016). La boîte à outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, *Dunod*, Paris, France.
- Haegel annick. (2016). Toute la fonction ressources humaines, 3^{ème} édition, *Dunod*, Paris, France.
- Haines Victor, Arcand Michel. (1997). évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1985-1995), *revue relations industrielles*, vol 52, N° 03, pp 583-607.
- Hatem Fabrice, Cazes Bernard, Roubelat Fabrice. (1993). La Prospective : Pratiques Et Méthodes, *Économica*, Paris, France.
- Haubold Bénédicte. (2008). Les risques psychosociaux : Identifier, analyser, prévenir les risques humains, *Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Herrbach Olivier, Mignonac Karim, Richebé Nathalie. (2009). Les Ressources humaines de A à Z: 400 mots pour comprendre, *Dunod*, Paris, France.
- Hindley David, Aparisi Peggy. (2008). GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, *Editions d'organisations, Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Hmioui Aziz, Mrabet Najib. (2012). Pratiques de marketing des ressources humaines et responsabilité sociale au Maroc : cas des entreprises touristiques des régions de Fès-Boulemane,

Chaouia-Ouardighaet du Grand Casablanca, *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, N° 6-7 Janvier-décembre, pp 01-15.

- Huselid Mark A. (2011). Celebrating 50 years : looking back and looking forward : 50 years of human Resource Management. *Human Resource Management*, Vol 50, N° 3, pp 309-312.
- Ighilmane Bahia. (2014). La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue d'économie et de développement humain*, Vol 5, N° 2, pp 362-374.
- Imbert Joëlle. (2007). Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, *édition d'organisation, Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Imbs Pia, Ramboarison-Lalao Lovanirina. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ?, *Management & Avenir*, N° 59, pp 35-55.
- Jarnias Sylvie, Oiry Ewan. (2013/3). Vers un repérage des types de référentiels de compétences, *De Boeck supérieur, @GRH*, N°08, p p 11-41.
- Josien Samuel, Landrieux-Kartochian Sophie. (2017). Management des entreprises, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France.
- Juban Jean-Yves, Boissin Olivier, Charmettant Hervé et Renou Yvan. (2015/3). La théorie des incitations en question : politiques de remuneration et design organisationnel des SCOP, RIMHE, *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, N° 17, p p 64-83.
- Kerlan Françoise. (2007). Guide pour la GPEC, *éditions d'organisation, Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Kerzabi Abdelatif, Brikci Djazila. (2016). GRH et mutations de l'entreprise Algérienne. *Revue Algérienne des Ressources humaines*, N° 01, P P: 54-69.
- Kerzabi Abdelatif, Hachim Meryem Nabila. (2016). Evolution du statut de la GRH dans l'entreprise Algérienne, *International Journal of Economics & Strategic Management of Business process (ESMB)*, Vol 06, pp 1-7.
- Khiat Assya, Akkacha Hakima, Belkadi Lina Jihane, Benabed Malika, Benchenhou Nassim, Benssalah Nawel, Borsali-Tchouar Nadjiba, Boulenouar Bachir, Daoudi Salah, Duport Michelle, El Moghrebi Salima, Cheroui Aboubakeur Esseddik, Hachaichi Nessim, Hadj Kaddour Nasreddine, Khabouza Faiza, Kourbali Baghdad, Mansouri Mourad, Mazouz Bachir, Merah Dalila, Mestour Shahrzed, Reguieg Issaad Driss. (2017). La confiance au cœur de la GRH, *Editions El Adib*, Oran, Algérie.
- Khiat Assya, Semaoune Khalissa, Bekheda Kouider. (2017). Impact d'un système de gestion des carrières sur la compétitivité des entreprises, *Dar El Adib*, Oran, Algérie.
- Khiat Assya. (2008). Analyse économique et gestion des ressources humaines, *thèse de doctorat d'état en sciences économiques*, Université d'Oran Es-Sénia, Algérie.
- Khiat Assya. (2012). GRH, les défis RH en Algérie, *Dar El Adib*, Oran, Algérie.

- Khat assya. (2017). la confiance au cœur de la GRH, *Editions El Adib*, Oran, Algérie.
- Lacono Genevière. (2008). Gestion des Ressources Humaines « Cinq défis pour l'avenir », 2° édition , *Gualino-lextenso éditions*, paris , France .
- Laetitia Morand, Monique Ploquin , Anthony Plotu , Aurélie Toublanc. (2011). guide des métiers des ressources humaines , *université François Rabelais*, tours , France .
- Landier Hubert. (2007). Le guide des relations sociales dans l'entreprises : Role des partenaires communication, négociation et gestion des conflits, *Editions d'organisations, Groupe Eyrolles*, Paris, France.
- Laroche Patrice. (2009). Les relations sociales en entreprise, *Dunod*, Paris, France.
- Le Boterf Guy. (1993). Intégration De La Formation, *édition d'organisation* ,3 ème tirage, paris, France.
- Le Louarn Jean-Yves, Wils Thierry. (2001). L'évaluation de la gestion des ressources humaines : de la notion de cout à celle d'investissement humain, *édition liaisons*, paris, france.
- Lecomte Amandine. (2013). Les droits du salarié : vie privée, harcèlement, discrimination, égalité professionnelle, *Gereso édition*, France.
- Lehnisch jean-pierre. (1985). la communication dans l'entreprise, *édition presses universitaire de France*, paris, France.
- Lemrini Soumia, Ziani Nedjla. (2015). La rémunération un outil de développement des ressources humaines, *Revue algérien de développement économique*, N° 03, pp 01-15.
- Léné Alexandre. (2008/4). Rémunérer les compétences : L'entreprise peut-elle tenir ses promesses?, *Revue française de gestion*, N° 184, pp 51-69.
- Lépineux François, Rosé Jean-Jaques, Bonanni Carole, Hudson Sarah. (2010). La responsabilité sociale des entreprises : Théorie et pratiques, *Dunod*, Paris, France.
- Lethielleux Laetitia. (2016). l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9° édition , *Gualino-lextenso éditions*, paris , France .
- Lethielleux Laetitia. (2017). l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10° édition , *Gualino-lextenso éditions*, paris , France .
- Liger Philippe (2016), Le Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif, 4^{eme} édition, *Dunod*, Paris, France.
- Liger Philippe, Rohou Gaele. (2016). L'empowerment : Donner aux salaries le pouvoir d'initiative, *Dunod*, Paris, France.
- Liger Philippe. (2007). Le Marketing RH: attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2 eme édition, *Dunod*, Paris, France.
- Marbach Valérie. (1996). Rémunération des compétences: proposition de typologie, *GREGOR, Cahier de recherche* 96-04, IAE de Paris, Université paris1 Panthéon – Sorbonne, France.

- Marsan Christine. (2005). Gérer les conflits : de personnes, de management, d'organisations, *Dunod*, Paris, France.
- Martory Bernard, Crozet Daniel. (2001). Gestion des ressources humaines, *Dunod édition*, paris, France
- Martory Bernard, Crozet Daniel. (2013). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, 8 e édition, *Dunod*, paris , France .
- Martory Bernard, Crozet Daniel. (2016). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, 9 e édition, *Dunod*, paris , France . Amine
- Mecherour Mohammed El Amine, Hacini Ishaq et Semmache Amina. (2018). La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective, *Al bashaer economic journal*, volume 04, N° 01, p p 369-385.
- Medzo-M'engone Joseph. (2016). Usage des TIC, qualité de vie, bien-être et santé psychologique au travail, *Thèse de doctorat en psychologie*, Université de Lyon, France.
- Mérindol Valérie et al. (2019). Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse, *Management & Avenir*, N° 25, pp 315-334.
- Meziane Mohamed. (2005). L'évolution de la fonction Ressources humaines en Algérie, *ALGRH*, Algérie.
- Milcovich George, Mohoney Thomas. (1970). Human Resource Planning Models: A perspective, In James W. Walker (dir) the challenge of Human Ressource Planning: Selected Reading, Human Ressource Planning Society, New york, PP 73 – 74.
- Montupil Fernando. (2004). évolution des pratiques de GRH, des rôles des DRH, et des modèles de management dans des entreprises de télécommunications belges et chiliennes dans un contexte de changement, *thèse de doctorat en science politiques*, université libre de Bruxelles, Belgique.
- Motowidlo .J. Stephan. (2003). « Job performance », dans Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Moulette Pascal, Roques Olivier. (2014). Gestion des ressources humaines, 2^e édition, *Dunod éditions*, paris, France.
- Mulang Astuti. (2017). International Human Resource Management, *Journal of socialomics*, Volume 06, Issue 03, pp 01-05.
- Nestea Paula. (2017). Prévenir les risques psychosociaux permet-il de préserver la santé au travail? une analyse par les théories de l'auto-détermination et du sensemaking, Thèse de doctorat et sciences de gestion, *Université de Grenoble*, France.

- Ngok Evina Jean François. (2014). Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines : une relation ambiguë, *16^{ème} université de printemps de l'Audit social : Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement*, Pékin, Chine.
- Nicolas Eline. (2014). Gestion des ressources humaines, *Dunod éditions*, paris , France.
- Noferi Pasclal. (1987). Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, *Ed Uimm*, Paris, France.
- Olivier Meier. (2009). Dico du manager 500 clés pour prendre et agir –concepts, théories, pratiques, *Dunod* , paris, France .
- Parmentier Christophe. (2018/1). une cartographie métiers pour gérer des mobilités de salariés, *Revue Management & Avenir*, N° 15, p p 120-139.
- Pennaforte Antoine, Guignard Jean-Louis et Herbinier. (2018). Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés, *Dunod*, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie. (2011). Dictionnaire des ressources humaines, 6^e édition, *Vuibert*, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie. (2013a). Gestion Des Ressources Humaines, 19^e Edition, *Vuibert*, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie. (2013b). Ressources Humaines, 14^e Edition, *Vuibert*, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie. (2016). Gestion des ressources humaines, 21^e édition, *Vuibert*, Paris, France.
- Peretti Jean-Marie. (2017). Ressources Humaines, 16^e Edition, *Vuibert*, Paris, France.
- Pierre-Yves Sanséau, Sandrine Ansart, Pascal Lefort. (2010). La VAE : Un outil de développement des compétences, *Dunod* , paris , France .
- Piketty Thomas. (2013). Le Capital au 21 siècle, *éditions du Seuil*, Paris, France.
- Randolph Wallace Alan. (1995). Navigating the journey to empowerment, *Organizatio Dynamics*, Vol 23, N° 04, p p 19-32.
- Rivard Patrick et Lauzier Martin. (2013). la Gestion de la formation et du développement des ressources humaines, *Presses de l'université du Québec*, 2^{ème} Edition, Québec.
- Roman Bernard. (2016). Batir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance, *Dunod*, 3^{eme} edition, Paris, France.
- Rothwell J.William, Kazanas H.C. (2003). Planning and managing Human Resources: Strategic planning for personnel management, 2nd edition, *HRD Press*, Amherst, Massachusetts, USA.
- Saint-Onge Sylvie, Klarsfeld Alain, Haines Victor. (2002). les régimes de rémunération basée sur les compétences, quelle contingence par rapport a la stratégie ? quels effets ?, *13^{ème} Congrès de l'AGRH*, 21-22 November, Nantes , France.
- Sanséau Pierre-Yves, Matmati Mohammed, Ludivine Calamel. (2013/3). le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain, *Management & Avenir*, N° 61, pp 90-108.
- Scouarnec Aline, Poilpot-Rocaboy Gwénaelle. (2016). Quels métiers RH demain?- Transformation de la fonction et compétences nouvelles, *Dunod*, Paris, France.

- Scouarnec Aline. (2005/2). le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH, *revue Management & Avenir*, N° 04 , pp 111-138 .
- Sekiou Lakhder, Blondin Louise, Fabi Bruno, Peretti Jean-Marie, Bayad Mohammed, Alis David et Chevalier Françoise. (2001). Gestion des ressources humaines, *édition De Boeck*, 2 eme édition, Canada.
- Séris Jean-Pierre. (1994). Qu'est-ce que la division du travail, *Ferguson éditions*, Paris, France.
- Shah Shalaka Sharad. (2014). The role of work-Family enrichment in work-Life Balance & Career Success : A Comparison of Germain & Indian Managers, *PHD Thesis*, University of Munchen, Germany.
- Shobitha Poulose, Sudarsan N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol.3, Issue 2|01-17.
- Soulez Chloé Guillot. (2015). la Gestion Des Ressources Humaines, 8 ème édition, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France .
- Soulez Chloé Guillot. (2015). Petit Lexique Gestion des ressources humaines «les 430 mots clés pour maîtriser les principales notions de GRH» , *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France.
- Soulez Chloé Guillot. (2017). la Gestion Des Ressources Humaines, 10 ème édition, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France .
- Soulez Chloé Guillot. (2017). Petit Lexique Gestion des ressources humaines, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, Paris, France.
- Tabet Derraz Imene. (2014). Système de remuneration et management de la performance des entreprises : Cas des entreprises algériennes, *these de doctorat en management des organisations*, Université Abou Bekr BELKAID, Tlemcen, Algérie.
- Taieb Jean-Pierre. (2007). Dictionnaire des RH, Dunod, Paris, France.
- Temmar A.Hamid. (2015). L'économie de l'Algérie : Les stratégies de développement -Tome1-, *Office des publications universitaires*, Alger, Algérie.
- Terrier Claude, l'analyse transactionnelle 2013, 08/11/2016, www.cterrier.com .
- Thévenet Maurice, Dejoux Cécile, Eléonore Marbot, Bender Anne –Françoise. (2008). Fonctions RH « Politiques , métiers et outils des ressources humaines » , *Pearson Education* , France .
- Thill Katharina, Venegas Barbara Covarrubias, Groblschegg Sabine. (2014). HR Roles and activities, Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession, *International Journal of Business and Management*, vol 02, N° 04, pp 97-109.
- Thill Katharina, Venegas Covarrubias Barbara, Groblschegg Sabine. (2014). HR roles and activities, Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession, *International Journal of Business and Management*, Vol 2, N° 04, pp 97-109 .
- Tiwari Neha. (2013). Managing Human Resources in international organizations, *Global journal of management and business studies*, Volume 03, N° 04, pp 355-360.

- Tourabi Amina. (2016). Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux , *European scientific journal*, vol 12, N° 08, pp 181-203.
- Tremblay Diane-Gabrielle, Rolland David. (2011). Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales, *Presses de l'université du Québec*, Québec, Canada.
- Tresanini Marie. (2013). Evaluer les compétences : Du recrutement à la gestion de carrière, *Edition EMS*, 2^e édition, Caen, France.
- Tsai Yafang, Wu Shih-Wang, Chung Hsien-Jui. (2010). The Practice of Internal Marketing is Influence the Market Orientation and Innovation, *Northeast Decision Sciences Institute Proceeding*, New jersey, USA.
- Walker James. (2007). Human Recourses planning, *MCG raw-Hill*, USA.
- Waxin Marie-France, Barmeyer Christoph. (2008). Gestion des ressources humaines internationales, *éditions Liaisons*, Paris, France.
- Weiss Dimitri. (2003). Ressources Humaines, 2^e édition , *éditions d'organisation* , France .

المواقع الإلكترونية : ❖

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ www.agef.ma ▪ www.agrh.fr ▪ www.aidp.it ▪ www.anact.fr ▪ www.andrh.fr ▪ www.apec.fr ▪ www.apg.pt ▪ www.arforghe.org.tn ▪ www.auditsocial.net ▪ www.cegos.com ▪ www.cereq.fr ▪ www.fmrh.org ▪ www.ilo.org ▪ www.islamacademy.net ▪ www.lapropective.fr ▪ www.maghrebarabe.org ▪ www.shrm.org | <ul style="list-style-type: none"> ▪ www.strategie-aims.com ▪ www.vae.gouv.fr ▪ www.sonatrach.com ▪ www.sonelgaz.dz ▪ www.airalgerie.dz ▪ www.port-oran.dz ▪ www.tubexalgerie.com ▪ www.enie.dz ▪ www.groupe-hasnaoui.com ▪ www.groupeazzouz.com ▪ www.groupe-chiali.com ▪ www.lafargeholcim.com ▪ www.algeriatelecom.dz ▪ www.ade.dz ▪ www.mezoughi.com ▪ www.bag.dz ▪ www.iso.org |
|--|--|

الملاحق

قائمة الخبراء الأكاديميون المعنيين باستشراف وظيفة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي الجزائري :

الرقم	الخبراء الأكاديميون	الجامعة	البريد الإلكتروني
01	الخبير 01 Expert	البروفيسور ثابتي الحبيب	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر habib_tabeti@hotmail.com
02	الخبير 02 Expert	البروفيسور خياط آسيا	جامعة محمد بن أحمد وهران 2 assya.khiat@gmail.com
03	الخبير 03 Expert	البروفيسور بوخمخم عبد الفتاح	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل boukhemkhem_abd@yahoo.fr
04	الخبير 04 Expert	البروفيسور يرقى حسين	جامعة يحيى فارس المدية irki.ho@hotmail.com



قائمة الأماطة المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية والمعينين بالمقابلة

عنوان أطروحة الدكتوراه: "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

الطالب: مشور محمد الأمين

توقيع الأماطة	الجامعة	إسم الأماطة
	جامعة المدية	البروفيسور حسين برقي
	جامعة بسبج	الاستاذ بوضوح عبد الفتاح
	جامعة سطيف 1	أ.د. فرح كوديل
	université d'oran 2	Pr. Khiaat Anja
	جامعة معسكر	أ.د. هاشمي حبيب

قائمة ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

الرقم	مهنة ممارس وظيفة الموارد البشرية	اختصار اسم الممارس في برنامج Mactor	المؤسسة الاقتصادية	الولاية	الموقع الالكتروني
01	مسؤول الموارد البشرية	RRH Sntrch	سوناطراك - فرع المصب Aval	وهران	www.sonatrach.com
02	مدير الموارد البشرية	DRH Snlgz	سونلغاز - مديرية التوزيع بوهران	وهران	www.sonelgaz.dz
03	مدير الموارد البشرية	DRH Airalg	الجوية الجزائرية - المديرية الجهوية بوهران	وهران	www.airalgerie.dz
04	مسؤول الموارد البشرية	RRH Port	ميناء وهران	وهران	www.port-oran.dz
05	مسؤول الموارد البشرية	RRH Tubex	صناعة الأنابيب تيبكس Tubex	وهران	www.tubexalgerie.com
06	مدير الموارد البشرية	DRH ENIE	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE	سيدي بلعباس	www.enie.dz
07	مدير الموارد البشرية	DRH Hsnoui	مجمع شركات حسناوي	سيدي بلعباس	www.groupe-hasnaoui.com
08	مدير الموارد البشرية	DRH Azzouz	مطاحن عزوز	سيدي بلعباس	www.groupeazzouz.com
09	مدير الموارد البشرية	DRH Chiali	مجمع شي علي - مؤسسة صناعة الأنابيب Chiali	سيدي بلعباس	www.groupe-chiali.com
10	مدير الموارد البشرية	DRH Lfrg	مجمع لافارج هولسيم بعقاز Lafarge-Holcim	معسكر	www.lafargeholcim.com
11	مدير الموارد البشرية	DRH AlgTlc	اتصالات الجزائر - المديرية العملياتية لولاية معسكر	معسكر	www.algeriatelecom.dz
12	مدير الموارد البشرية	DRH AlgEau	الجزائرية للمياه - وحدة معسكر	معسكر	www.ade.dz
13	مدير الموارد البشرية	DRH IRRGT	إيريقوت للأشغال العمومية Irrigout	معسكر	/
14	مدير الموارد البشرية	DRH ETOSA	مجمع شركات مزوغي وأولاده - مؤسسة إيتوزا Etosa	معسكر	www.mezoughi.com
15	مدير الموارد البشرية	DRH Agrdv	مجمع الصناعات الغذائية أقروديف - مركب مطاحن معسكر	معسكر	/
16	مدير الموارد البشرية	DRH BAG	مؤسسة قارورات الغاز BAG	معسكر	www.bag.dz



جامعة مصطفى اسطembولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات



قائمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

عنوان أطروحة الدكتوراه : "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وأفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"
الطالب : مشور محمد الأمين

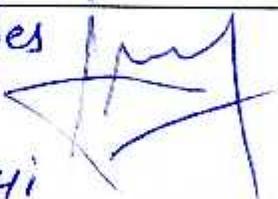
توقيع وألقاب مدير أو مسؤول الموارد البشرية	إسم المؤسسة الاقتصادية
	مجمع "آف شور ديف" مبنى الذخائر المحسوبة مركب مطاحن معسكر
	مؤسسة قارورات الغاز - معسكر
	مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر
 	مؤسسة سوتطراك - وهران M. ZENASNI Abdelaziz Chef du Département Administration DAG / ADM Le 19 Mars 2018
 	Lafargeholcim 099AZ Usine Production Ciment Birus / Spine SpA Boulin A / SpA
 	SARL TUBEX Responsable Ressources Humaines Mme. SAYAD NORA



قائمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

عنوان أطروحة الدكتوراه : "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

الطالب : مشرور محمد الأمين

توقيع و/أو جهة مدير أو مسؤول الموارد البشرية	إسم المؤسسة الاقتصادية
 	EURL MEZOUCHI Mohamed MASCARA
 	SPA IRRIGOUT MASCARA
 	ALGERIE TELECOM SPA MASCARA
 	Sonelgaz D'Oran SPA ORAN
 	ENIE SBA 
 	groupe des sociétés HASNAOUI 
 	E.T.O ORAN 

قائمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

عنوان أطروحة الدكتوراه : "نظور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

الطالب : مشور محمد الأمين

توقيع و/أو رقم مدير أو مسؤول الموارد البشرية	إسم المؤسسة الاقتصادية
	<p>AL HABIBIE ORAN Direction Régionale M. GUARBITERIN Chef de dept P/I</p>
	<p>L'Entreprise Portugaise d'ORAN Direction des Ressources Humaines M. MAACHEMI</p>
	<p>S.P.A. CHIALI TUBES</p>

استبيان

في إطار الإعداد لرسالة دكتوراه حول موضوع: "تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وآفاقها المستقبلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، تخصص "إدارة الأفراد والمنظمات"، نتقدم إلى سيادتكم بقائمة من الأسئلة بهدف الإجابة عليها، نرجو منكم التعاون معنا والإجابة بكل دقة وموضوعية علما أن المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية فقط، شكرا على تعاونكم، ونعتذر على أخذنا من وقتكم.

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

❖ الجزء الأول : واقع وظيفة الموارد البشرية « Etat des lieux de la fonction RH »

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
السؤال الأول : العوامل والأحداث التي ميزت وظيفة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة Les facteurs et évènements qui ont marqué la fonction RH de manière significative les dernières années					
				فُرضت (أُلزمت) على إدارة الموارد البشرية قيود مالية كتقليص ميزانية التكوين مثلا (Les contraintes budgétaires)	01
				هناك تعايش بين الأفراد الشباب والمتقدمين في السن في المنظمة (تعايش الأجيال) (La coexistence des générations)	02
				تأثرت وظيفة الموارد البشرية بشيخوخة اليد العاملة في الآونة الأخيرة (Le vieillissement des agents)	03
				تبنّت وظيفة الموارد البشرية أساليب إدارية وتنظيمية حديثة في الآونة الأخيرة (Les nouveaux modes d'organisations et de management)	04
				تعطى وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (La place des NTIC)	05
				تراعى وظيفة الموارد البشرية البعد الجماعي في أداء العمل. (La prise en compte de la dimension collective)	06
السؤال الثاني : المهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تطورت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة Les missions et dispositifs RH qui se sont développés de façon significative les dernières années					
				تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحسين الاتصال الداخلي في الآونة الأخيرة (Communication interne)	07
				تهتم وظيفة الموارد البشرية بالصحة والسلامة المهنية وكذا تحسين ظروف العمل (Santé / conditions de travail)	08
				ترافق وظيفة الموارد البشرية مختلف العمليات الإدارية في المنظمة (Accompagnement du management)	09
				تعتمد المؤسسة على التسيير الإلكتروني لنشاطاتها (رقمنة الأنشطة) (Digitalisation des activités - Dématérialisation)	10
				تطبق إدارة الموارد البشرية عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة (GPEC)	11
				تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة (Développement des compétences)	12
				ترافق إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا عملية التحكم في وتيرة الشغل مؤخرًا (Accompagnement au maintien dans l'emploi)	13

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
				(Pilotage de la fonction RH) هناك تطور في قيادة وظيفة الموارد البشرية	14
				تهتم إدارة الموارد البشرية بتقديم مختلف الاستشارات في المنظمة في الآونة الأخيرة (Conseil en organisation)	15
				تتحكم إدارة الموارد البشرية في معدلات غياب الأفراد في المؤسسة في الآونة الأخيرة (Maitrise de l'absentéisme)	16
السؤال الثالث : عوامل الرضا Les facteurs de satisfaction					
				أنا راض عن الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية (البعد الاستراتيجي) (La dimension stratégique des pratiques de la Fonction RH)	17
				لي علاقات جيدة مع المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة (Nos relations avec le DGS / le dialogue social)	18
				أنا راض عن علاقتي الاجتماعية وكذا الحوار الاجتماعي في مؤسستنا (Les relations sociales / le dialogue social)	19
				أنا راض عن كفاءات فريق الموارد البشرية بمؤسستنا (Les compétences de l'équipe RH)	20
				أنا راض عن علاقتي مع فريق عملي (Les relations avec notre équipe)	21
				أنا راض عن علاقتي مع المسيرين (Les relations avec les managers)	22
				أنا راض عن علاقتي مع ممثلي العمال (Les relations avec les élus)	23
				أنا راض عن الإطار القانوني والتنظيمي في مؤسستنا (Le cadre réglementaire / statutaire)	24
				أنا راض عن مشاركة مختلف الفاعلين في اتخاذ القرارات ومشاريع التغيير في مؤسستنا (L'association aux décisions et aux projets de changement)	25
السؤال الرابع : التغييرات الأكثر صعوبة في التنفيذ Les changements les plus difficiles à mettre en œuvre					
				أجد صعوبة في التحكم في عدد العمال (تقليص عدد العمال) (La maitrise / réduction des effectifs)	26
				أجد صعوبة في إعادة تنظيم المصالح (Les réorganisations de services)	27
				أجد صعوبة في تقليل الخطوط الهرمية (La réduction des lignes hiérarchiques)	28
				أجد صعوبة في تمييز كفاءات الأفراد (La valorisation des compétences)	29
				تواجه مؤسستنا مشكلة الحوار الاجتماعي (Le dialogue social)	30
السؤال الخامس : أهم المعوقات التي تواجه فاعلي وظيفة الموارد البشرية Les principaux blocages rencontrés par les acteurs de la fonction RH					
				أعاني من أعباء إدارية باستمرار (Lourdeurs administratives)	31
				لا يوجد دعم من طرف ممثلي العمال ولا من طرف المدير العام (Manque de soutien des élus, de la DG)	32
				تؤثر الهيئات النقابية بشكل فاعل في قرارات المؤسسة (Posture des organisations syndicales)	33
				يتجه مسيري المؤسسة نحو التقاعد (Managers en retrait)	34

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
				أواجه باستمرار مشكلة عدم التزام العمال في مؤسستنا (Désengagement des agents)	35
السؤال السادس : تفاعل وظيفة الموارد البشرية مع الوظائف الأخرى Les interactions avec les autres fonctions ressources					
				هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية والوظيفة المالية في مؤسستنا (La fonction finance)	36
				هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التنظيم في مؤسستنا (La fonction organisation)	37
				هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة مراقبة التسيير في مؤسستنا (La fonction contrôle de gestion)	38
				هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية والوظيفة القانونية (مصلحة المنازعات) في مؤسستنا (La fonction juridique)	39
				هناك تكامل بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة أنظمة المعلومات في مؤسستنا (La fonction systèmes d'informations)	40
السؤال السابع : أهداف عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC Les objectifs d'une démarche de GPEC					
				نهدف من تطبيق GPEC إلى التحكم في الكتلة الأجرية ومراقبة تطور الأفراد (Maitriser la masse salariale et contrôler l'évolution des effectifs)	41
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تطوير وتكييف كفاءات الموارد البشرية (Développer et adapter les compétences)	42
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تطوير الحركة الداخلية في مؤسستنا (Développer la mobilité interne)	43
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى المحافظة على التركيبة البشرية لمؤسستنا (Consolider la politique de maintien dans l'emploi)	44
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تصميم المسارات الوظيفية في المؤسسة (Construire des parcours professionnels)	45
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى توقع تطور المهن والكفاءات (Anticiper l'évolution des métiers et des compétences)	46
				نهدف من تطبيق عملية GPEC إلى تكييف تنظيم العمل مع المستجدات في مؤسستنا (Adapter l'organisation du travail)	47
				نهدف من تطبيق عملية GPEC في مؤسستنا إلى مواجهة مشكلة شيخوخة اليد العاملة (Faire face au vieillissement)	48
السؤال الثامن : أهم الوسائل والأدوات المستعملة في وظيفة الموارد البشرية Les principaux outils utilisés dans la FRH					
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا المقابلة المهنية. (Entretien professionnel)	49
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بطاقات المناصب (Fiches de postes)	50
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا المدونات المرجعية للوظائف وللکفاءات (Référentiels des emplois et des compétences)	51
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا خريطة المهن (Cartographie des métiers)	52
				تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بالتصنيف المعياري للمناصب (Cotation des postes)	53

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا لوحات القيادة الاجتماعية (TBS)	54
				تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا موازنة الكفاءات (Bilan des compétences)	55
السؤال التاسع : المجتمع المعني بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC Les populations concernées par la GPEC					
				نطبق عملية GPEC على جميع أفراد مؤسستنا (Tous les agents)	56
				نطبق عملية GPEC على المهن الشاقة فقط (Les emplois les plus pénibles)	57
				نطبق عملية GPEC على بعض المصالح أو المهن فقط (Certains services/métiers)	58
				تطبق مؤسستنا معاملات خاصة على الإطارات العليا في مجال GPEC. (Les cadres font ils l'objet d'une démarche particulière)	59
السؤال العاشر : أسباب عدم تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المنظمة Les raisons pour lesquelles une GPEC n'a pas été engagée					
				لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا كونه لا يمثل ضرورة بالنسبة للإدارة العليا (Ce n'est pas une nécessité pour la DG)	60
				لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا نظرا لغياب منهجية التنفيذ (Manque d'opérationnalité de la démarche)	61
				لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا خوفا من التعقيد وخلق مشاكل اجتماعية (Crainte d'entrer en conflit)	62
				لا نطبق عملية GPEC في مؤسستنا نظرا لعدم كفاية كفاءات إدارة الموارد البشرية (Compétences insuffisantes à la DRH)	63
السؤال الحادي عشر : أهم العوامل المؤثرة على سياسات الموارد البشرية Les principaux facteurs qui impacteront la politique RH					
				هناك قيود مالية تؤثر على سياسات الموارد البشرية (Les contraintes budgétaires)	64
				تأثرت سياسات الموارد البشرية بتحويلات عالم العمل : الرقمنة، الإدارة عن بعد ... الخ (Les changements du travail : digitalisation, management à distance)	65
				إن التعايش بين الأجيال يؤثر باستمرار على سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا (La coexistence des générations)	66
				تأثرت سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا بمختلف النماذج الحديثة للقيادة (De nouveaux modèles de leadership)	67
				تأثرت سياسات الموارد البشرية في مؤسستنا بفعل تجزئة وشخصنة إدارة الموارد البشرية (La segmentation et la personnalisation de la GRH)	68
السؤال الثاني عشر : مهام الموارد البشرية التي تتطور بقوة Les missions RH qui montent en puissance					
				هناك تطور قوي في مجال الصحة والسلامة المهنية وكذا تسيير الأخطار السيكو-اجتماعية في مؤسستنا (Santé / gestion des RPS)	69
				تطورت ممارسات تحسين جودة الحياة في العمل في مؤسستنا بوتيرة عالية (Qualité de vie au travail)	70
				هناك تحسن كبير في وظيفة الاتصال داخل مؤسستنا (Communication)	71
				هناك تطور كبير لمراقبة وظيفة الموارد البشرية المصالح الأخرى في المجال الإداري (Accompagnement du management)	72

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
				ترافق إدارة الموارد البشرية بشكل دائم جميع التحولات التي تحدث في مؤسستنا (Accompagnement des transformations de l'organisation)	73
				هناك تطور قوي لإدارة الموارد البشرية في مجال معالجة، تحليل وتوجيه المعطيات (Traitement, analyse et pilotage des données -data-)	74
				هناك تطور قوي لوظيفة تطوير كفاءات الموارد البشرية في مؤسستنا (Développement des compétences)	75
السؤال الثالث عشر : الممارسات والاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية المطبقة حاليا Les nouvelles pratiques et tendances de la fonction RH qui sont appliquées actuellement					
				تشرك مؤسستنا أفرادها (الإطارات، المسيرين..الخ) في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم (L'empowerment) (التمكين)	76
				تعتبر مؤسستنا جميع مواردها البشرية كزبائن داخليين، وذلك ما يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للزبون الخارجي، كما توفر لهم جميع المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم ومنحهم سلطة حل مشاكلهم (تسويق الموارد البشرية) (Marketing RH)	77
				تتناسب الأجور في مؤسستنا مع أداء الأفراد وكفاءاتهم (Rémunération basée sur les compétences)	78
				تلتزم مؤسستنا بمسؤوليتها الاجتماعية والمجتمعية اتجاه : مواردها البشرية، البيئة، المستهلكين وكذا المجتمع المحلي. (Responsabilité sociale et sociétale des entreprises)	79
				تتم مؤسستنا بالتوفيق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية لأفرادها (Le rapport entre la vie privé et la vie professionnelle)	80

❖ الجزء الثاني : مستقبل وظيفة الموارد البشرية « Avenir de la fonction RH »

السؤال الرابع عشر : الكفاءات الجديدة لشاغلي مهن الموارد البشرية Les « nouvelles » compétences des équipes RH					
				يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية إلى كفاءات خصوصية (كفاءات تقنية خاصة بكل مهن الموارد البشرية) (Des compétences métier / techniques)	81
				يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات رقمية (تحليل المعطيات، معالجة المعلومات) من أجل تحسين قيادة هذه الوظيفة في مؤسستنا (Des compétences digitales -traitement de l'information, analyse des données- pour optimiser le pilotage de la Fonction RH)	82
				يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات سلوكية (الاتصال، المعاملات ... الخ) (Des compétences comportementales)	83
				يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات العمل الجماعي (التعاون) (Des compétences collaboratives)	84
				يحتاج شاغل وظيفة الموارد البشرية مستقبلا إلى كفاءات في الاستشارة التنظيمية (Des compétences en conseil en organisation)	85

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
السؤال الخامس عشر : آليات تطوير الكفاءات Les modalités de développement des compétences					
				تطبق مؤسستنا أسلوب التكوين الحضوري من أجل تطوير الكفاءات لمواجهة المتطلبات المستقبلية (La formation en présentiel)	86
				نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين الإلكتروني من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (L'e-learning)	87
				نطبق في مؤسستنا أسلوب الدورات المكثفة المفتوحة عبر الأنترنت من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا Les MOOC (Les cours en ligne massifs et ouvertes)	88
				تشرك مؤسستنا جميع الأفراد في عملية تطوير كفاءاتهم المستقبلية (Le Co-développement)	89
				نطبق في مؤسستنا أسلوب الإشراف من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (Le tutorat)	90
				نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين عن طريق تبادل الخبرات بين أصحاب الممارسات المشتركة / الشبكات من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (Les communautés de pratiques / le réseau)	91
				نطبق في مؤسستنا أسلوب التكوين في وضعية العمل من أجل تطوير كفاءات الأفراد وهذا ما نحتاج اليه مستقبلا (L'apprentissage en situation de travail)	92
السؤال السادس عشر : الآثار الرئيسية للرقمنة Les principaux impacts du digital					
				أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على المهن والكفاءات في مؤسستنا (Les métiers et les compétences)	93
				أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على الممارسات الإدارية في مؤسستنا (Les pratiques managériales)	94
				أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على تنظيم العمل في مؤسستنا (L'organisation du travail)	95
				أرى بأن الرقمنة أثرت وستؤثر مستقبلا بشكل كبير على العلاقات في العمل (La relation au travail)	96
السؤال السابع عشر : مرافقة التحولات الرقمية L'accompagnement de la transformation digitale					
				تسطر إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا برامج للتكوين التقني المتعلق بالأدوات الرقمية من أجل مرافقة مختلف التحولات الرقمية. (Formation technique aux outils)	97
				تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بإعداد وتعيين دليل استخدام الأدوات الرقمية (Charte d'utilisation des outils numériques)	98
				تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بإعداد مراجع رقمية ووضعها تحت تصرف مختلف المصالح (Référénts « digitaux » dans les services)	99

معارض بشدة Non Pas du tout	معارض Non Pas vraiment	موافق Oui plutôt	موافق بشدة Oui Tout à fait	العبارة	الرقم
				تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا بتكوين الأفراد عن طريق الإشراف العكسي من أجل مرافقة مختلف التحولات الرقمية (وضع عامل متقدم في السن في مكان الموصى به ووضع شاب محترف في مكان الوصي بغرض مرافقة الأول وتكوينه حول المجالات المتعلقة بالأدوات الرقمية الحديثة). (Tutorat inversé : mettre en place un parcours tutoral pour un senior en position de tutoré, accompagné par un jeune)	100
السؤال الثامن عشر : الرقمنة كفرصة لوظيفة الموارد البشرية Le digital est une opportunité pour la fonction RH					
				إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تحسين جودة تسيير الموارد البشرية (La qualité de la GRH)	101
				إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تخفيض تكاليف تسيير الموارد البشرية (La réduction des coûts de GRH)	102
				إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا على تطوير كفاءات أفرادها (Le développement des compétences)	103
				إن إدخال الرقمنة على إدارة الموارد البشرية يساعد مؤسستنا في تعزيز التعاون وزيادة العمل الجماعي بين أفرادها. (Des coopérations renforcées et un fonctionnement plus collectif)	104
				إن إدخال الرقمنة على مؤسستنا يساعد أفرادها على تقاسم وتبادل المعلومات (Le partage et l'échange d'informations)	105
				إن إدخال الرقمنة على مؤسستنا يساعد أفرادها على زيادة فاعليتهم في الحياة المهنية (Des agents davantage acteurs de leurs vie professionnelle)	106
السؤال التاسع عشر : أهم نشاطات الموارد البشرية التي ستأثر بالرقمنة Les principaux dispositifs RH qui seront influencés par le digital					
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على وظيفة تطوير الكفاءات في مؤسستنا (Le développement des compétences)	107
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على نشاط التوظيف في مؤسستنا (Le recrutement)	108
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على الاتصال داخل مؤسستنا (La communication interne)	109
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على إدارة الوقت في مؤسستنا (La gestion du temps)	110
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على التسيير الإداري في مؤسستنا كإدارة المسارات المهنية والأجور... الخ (La gestion administrative)	111
				أرى بأن الرقمنة ستؤثر مستقبلا بشكل كبير على قيادة المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية والتعامل معها في مؤسستنا (Le pilotage des données RH)	112

❖ الجزء الثالث : معلومات عامة.

-العوامل الشخصية والوظيفية لفاعلي وظيفة الموارد البشرية:

الجنس : ذكر أنثى
السن : أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
الخبرة المهنية في إ م ب : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

-العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية :

النوع : اقتصادية عمومية اقتصادية خاصة
حجم المؤسسة : متوسطة كبيرة
عمر المؤسسة : من 10-15 سنة من 16 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة
طبيعة النشاط : صناعية تجارية خدمات نوع آخر :
عدد عمال المؤسسة : 50 - 500 501-1000 أكثر من 1000

نشكركم مساهمتكم وتعاونكم معنا في إعداد هذه الدراسة.

Merci pour votre contribution à la réalisation de cette enquête

NB : Si vous désirez recevoir les résultats de cette étude, veuillez nous préciser votre Email.

4. ما هي الصعوبات التي يواجهها الخبراء الأكاديميون في مجال تطوير وظيفة الموارد البشرية ؟

Quelles sont les difficultés rencontrées par les experts dans le domaine de développement de la fonction RH ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. من وجهة نظركم، ما هي التغيرات الرئيسية الخارجية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية (قد تكون مثلا اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية) ؟

A votre avis, Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement extérieur) qui ont ou auront un impact sur la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes ? (Ces mutations peuvent- elles être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ما هو تأثير هذه التغيرات الخارجية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية؟

Quel est l'impact de ces changements externes sur les activités et les compétences des différents acteurs de la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. من وجهة نظركم، ما هي التغيرات الرئيسية الداخلية التي تؤثر على وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية (قد تكون مثلا مالية، استراتيجية، تنظيمية، ثقافية ...) ؟

A votre avis, Quelles sont les principales mutations internes (liées à l'environnement intérieur) qui ont ou auront un impact sur la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes ? (Ces mutations peuvent- elles être d'origine budgétaire, stratégique, organisationnelle ou culturelle...)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ما هو تأثير هذه التغيرات الداخلية على نشاطات وكفاءات مختلف شاغلي مهن ووظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية؟

Quel est l'impact de ces changements internes sur les activités et les compétences des différents acteurs de la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ما هي التغيرات المهمة التي ترغبون أن تقومون بها على مستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

Quels sont les changements importants que vous désirez effectuer sur la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. بناء على التغيرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي المهام أو النشاطات المستقبلية التي تتوقعها في وظيفة

الموارد البشرية؟

En se basant sur les précédents changements internes et externes, quelles tâches ou activités futures attendez-vous concernant la fonction RH?

.....

.....

.....

.....

.....

4. ما هي المسؤوليات المتعلقة بوظيفتك والملقاة على عاتقك في مؤسستك ؟

Quelles sont les responsabilités liées à votre fonction au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ما هي درجة استقلاليته في عملك (سلطة اتخاذ القرارات والرجوع إلى المدير العام) ؟

Quel est le niveau d'autonomie que vous disposez dans votre travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ما هي الصعوبات التي تواجهها في عملك ؟

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. هل تتلقون دورات تكوينية في مجال إدارة الموارد البشرية (كم عددها سنويا إذا كان نعم) ؟

Suivez-vous des cycles de formation en GRH (Combien par an) ?

.....

.....

.....

.....

8. ما هو التكوين الذي يتطلبه عملكم مستقبلا (الإعلام الآلي، اللغات الأجنبية، تقنيات التفاوض... الخ) ؟

De Quelle formation auriez-vous besoin à l'avenir (informatique, les langues étrangères, technique de négociation et de communication... etc) ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. كيف أثرت هذه التغييرات الداخلية على مهامك وكفاءاتك؟

Quel est l'impact de ces changements internes sur vos activités et vos compétences ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. ما هي التغييرات المهمة التي تريد القيام بها على مستوى عملك؟

Quels sont les changements importants que vous désirez effectuer au sein de votre entreprise?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. بناء على التغييرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي المهام أو النشاطات المستقبلية التي ترغب فيها؟

En se basant sur les précédents changements internes et externes, quelles tâches ou activités futures attendez-vous de votre travail ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. بناء على التغييرات الداخلية والخارجية السابقة، ما هي الكفاءات الضرورية التي تنوي تطويرها مستقبلاً؟

En se basant sur les précédents changements internes et externes, quelles compétences futures nécessaires attendez-vous de votre métiers ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



أهداف فاعلي وظيفة الموارد البشرية

كل رقم يشير إلى ما إذا كان الفاعل محايد، موافق أو معارض للهدف وبأية درجة (درجة الأهمية) :

0: هدف غير مهم

1: الهدف يرهن ويساعد بطريقة محدودة في الزمان والمكان نشاط الفاعل

2: الهدف يرهن بنجاح عمل ومشاريع الفاعل وضروري لإتمام مهامه

3: الهدف يرهن أو يدعم إكمال مهام الفاعل وضروري لإتمام مهامه

4: الهدف يرهن نشاط الفاعل وضروري لوجوده

+ : الفاعل i موافق Favorable على هدف j

- : الفاعل i غير موافق (معارض) Opposé على هدف j

درجة أهمية الهدف					الأهداف	رقم الهدف	فاعلي وظيفة RH
4	3	2	1	0			
					التدوين المرجعي للوظائف والكفاءات	01	Expert 01
					التركيز على الإدارة بالكفاءات	02	
					التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للعمال	03	
					احترافية ممارسي وظيفة الموارد البشرية	04	Expert 02
					أن يكون التوظيف على أساس الكفاءات وليس على أساس المؤهلات (الشهادات)	05	
					تطوير إدارة الموارد البشرية 2.0*	06	
					ضرورة اعتبار أن مصدر الثروة في الاقتصاد المبني على المعارف هو : المورد البشري	07	Expert 03
					تحسين جودة الحياة في العمل بهدف تحفيز العاملين	08	
					التقييم الموضوعي للأداء وربطه بالمكافآت.	09	
					احتلال هذه الوظيفة المكانة اللائقة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة	10	Expert 04
					العمل على إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة	11	
					توفير الكفاءات الضرورية التي تحتاجها للمنظمة	12	RRH Sonatrach (Oran)
					تطوير المسارات المهنية وتوقع الوظائف المستقبلية لكل عامل حسب كفاءاته وقدراته	13	
					التركيز على تكوين العاملين خصوصا في المهن القاعدية métiers de base	14	DRH Sonelgaz (Oran)
					ضمان الانتقال، النشر والتقسام الجيد للمعلومة في المؤسسة، وتسهيل الوصول إليها لجميع العاملين.	15	
					الاستماع الجيد والمستمر للعاملين (ف/ي مشاكلهم، آرائهم، اقتراحاتهم.. الخ)	16	DRH Air Algérie (Oran)
					مراقبة العاملين على تطوير كفاءاتهم وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والاهتمام أكثر بما يحتاجونه.	17	

* الموارد البشرية 2.0 : هي مجموعة من عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، إدارة المعرفة... الخ) التي تمت إعادة النظر فيها وتحسينها وتعديلها من خلال تطبيق أدوات الويب 2.0 واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت مثل : LinkedIn, Viadeo.

4	3	2	1	0	الأهداف	فاعل ووظيفة RH
					التوجه نحو تسويق الموارد البشرية	18
					الإدارة الجيدة للمسارات المهنية من خلال التقييم الفوري للعامل عند توظيفه Evaluation à chaud، وكذا تقييمه بعد كل فترة زمنية معينة A froid.	19
					تحفيز العاملين وكسب ولاءهم والتزامهم	20
					تحسين التنظيم ليصبح أكثر مرونة وتنوع	21
					تطوير الكفاءات في جميع مراحل المسار المهني للعامل	22
					المشاركة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة (إعداد برامج التكوين ..)	23
					تطبيق استراتيجية المنظمة	24
					توفير الموارد البشرية اللازمة في الوقت اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة	25
					خلق مناخ ملائم للعمل أساسه الثقة المتبادلة بين جميع متعاوني المؤسسة	26
					ضمان الأمن والسلامة المهنية للعامل	27
					التقليل من نسبة الغياب ودوران العمل لتفادي خسارة المنظمة للمعارف العملية وضعف الإنتاج	28
					استقطاب المواهب	29
					تمكين العاملين في جميع المستويات	30
					الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق تأهيلها نحو شغل وظائف متعددة المهام Polyvalence وأخرى متخصصة de spécialité	31
					تخفيض التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية	32
					دعم تطوير نشاط المؤسسة من خلال متابعة استراتيجية التحديث وفقا للمعايير العالمية	33
					تبسيط العمليات الخاصة بالموارد البشرية من أجل ملائمتها مع متطلبات تطوير الأعمال	34
					أنسنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	35
					التقليل من النزاعات الفردية والجماعية داخل المنظمة	36
					تكثيف وزيادة فرص التكوين لجميع العاملين وفي مختلف المجالات.	37
					تقريب الإدارة من العمال أكثر فأكثر من أجل تحسين خدمات الموارد البشرية	38
					حث وتشجيع العاملين على اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية الخاصة بنشاط المؤسسة، ومن ثم تثمينها والاعتراف بها.	39
					مساعدة الإدارة العليا في ضمان استمرارية وربحية المؤسسة	40
					تطبيق النصوص والإجراءات القانونية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة	41
					تسيير الجوانب الاجتماعية للمنظمة	42

Les objectifs des acteurs de la fonction RH

Chaque signe indique si l'acteur est neutre, favorable ou opposé à l'objectif :

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions.

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

+ : L'acteur "i" est favorable à l'objectif "j"

- : L'acteur "i" est défavorable à l'objectif "j"

Les acteurs	N°	Les objectifs	Degré d'importance				
			0	1	2	3	4
Pr Tabeti (Univ Mascara)	01	L'élaboration des référentiels des emplois et des compétences					
	02	La concentration sur la gestion par compétences.					
	03	Assurer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés.					
Pr Khiat (Univ d'Oran 2)	04	Professionaliser le profil des praticiens RH					
	05	Pratiquer des recrutés par la compétence pas par le diplôme					
	06	Développer la RH 2.0*					
	07	Nécessité de considéré l'homme en tant que la source de la richesse dans l'économie fondée sur la connaissance.					
Pr Boukhamkhem (Univ Jijel)	08	Améliorer la qualité de vie au travail pour motiver les employés					
	09	L'évaluation objective de la performance					
Pr Irki (Univ Médéa)	10	Donner à la fonction RH un statut plus particulier dans la gestion stratégique de l'organisation					
	11	Trouver des solutions aux problèmes de RH					
RRH Sonatrach (Oran)	12	Disponibiliser les compétences nécessaires de l'entreprise					
	13	Le développement des carrières et l'anticipation des futures fonctions à chaque employé selon ses capacités et ses compétences					
DRH Sonelgaz (Oran)	14	La concentration sur la formation des salariés et en particulier les métiers de base.					
	15	Assurer une large diffusion de toute information au sein de l'entreprise ainsi que faciliter l'accès à ces dernières pour tous les salariés.					
DRH Air Algérie (Oran)	16	Etre à l'écoute des salariés (leurs problèmes, regards ...)					
	17	Accompagner les employés afin de développer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs ainsi que leurs inspirations mais également faire plus attention à leurs besoins.					

* La RH 2.0 : c'est l'ensemble des processus RH (Recrutement, formation, Gestion des connaissances..etc) qui ont été revisités, améliorés, modifiés, bouleversés par l'application des outils du web 2.0 et l'usage des médias sociaux en ligne (blogues..etc).

Les acteurs		Les objectifs	0	1	2	3	4
RRH Port (Oran)	18	Aller vers le marketing RH					
	19	La bonne gestion des carrières à travers l'évaluation du salarié à chaud (après son intégration) mais aussi après chaque période (évaluation à froid)					
RRH Tubex (Oran)	20	Motiver et fidéliser les salariés					
	21	Améliorer l'organisation pour plus de flexibilité et de polyvalence					
DRH ENIE (SBA)	22	développer les compétences tout au long de la carrière					
	23	Participer à la gestion stratégique de l'organisation (conception et élaboration des programmes de formation...)					
DRH Hasnaoui (SBA)	24	Mettre en application la stratégie de l'entreprise					
	25	Mettre en disposition toutes les RH nécessaires à temps afin d'atteindre les objectifs fixés					
DRH Azzouz (SBA)	26	Créer un climat favorable de travail basé sur la confiance entre tous les collaborateurs de l'entreprise					
	27	Assurer la sécurité et la santé au travail					
	28	Minimiser le taux d'absentéisme et de Turnover afin d'éviter que l'entreprise ne perde les savoir-faire et la production					
DRH Chiali (SBA)	29	Attirer les talents					
	30	Responsabiliser les salariés à tous les niveaux					
DRH Lafarge (Mascara)	31	Optimiser les RH en les qualifiant pour occuper des postes de polyvalence mais aussi de spécialité					
	32	Réduction des coûts liés aux RH					
DRH Algérie Télécom (Mascara)	33	Soutenir le développement de l'activité de l'entreprise en suivant la stratégie de modernisation selon les critères internationaux					
	34	Faciliter l'ensemble des processus RH pour les adapter avec les exigences de développement des affaires					
DRH Algérie des Eaux (Mascara)	35	L'humanisation de la GRH au sein de l'entreprise					
	36	Minimiser les conflits individuels et collectifs au sein de l'organisation					
DRH IRRIGOUT (Mascara)	37	Intensifier et augmenter les chances de formation pour tous les salariés dans différents domaines					
	38	Rapprocher l'administration de plus en plus envers les salariés pour améliorer les services liés au RH					
DRH ETOSA (Mascara)	39	Inciter les salariés à apprendre de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise, pour atteindre la valorisation de ces dernières ainsi que la reconnaissance et la validation.					
DRH Agrodiv (Mascara)	40	Aider la direction générale à assurer la durabilité et la rentabilité de l'entreprise					
DRH BAG (Mascara)	41	Appliquer les textes et les procédures juridiques liées à la GRH au sein de l'entreprise					
	42	Gérer les affaires sociales de l'entreprise					

ملخص :

لا يمكن إنكار بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت العنصر المحرك والرئيسي لجميع الوظائف الأخرى للمنظمة. في هذا الإطار تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا استشراف توجهاتها المستقبلية، وهذا بالاعتماد على تحليل دور مختلف الفاعلين في نجاح نظام تطويرها. من أجل هذا الغرض استخدمت الدراسة طريقة تحليل تدخل الفاعلين (Mactor, Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force) باعتباره أحد أهم التقنيات المستخدمة في استشراف المهنة، شملت الدراسة 20 فاعل في وظيفة الموارد البشرية (16 مدير ومسؤول للموارد البشرية في مختلف المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري و04 خبراء أكاديميون متخصصين في إدارة الموارد البشرية)، بحيث تم إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات على مرحلتين من أجل جمع البيانات اللازمة، ومن ثم معالجتها باستخدام برامج Spss, Excel وMactor بهدف معرفة الوضعية الحالية للوظيفة وكذا التوجهات المستقبلية لمختلف الفاعلين وفقا لأهدافهم في السياق الاقتصادي الجزائري. توصلت الدراسة إلى أن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تزال في بداية الطريق نحو التطور وبعيدة عن تطلعات الخبراء في مجال الموارد البشرية، كما بينت الدراسة وجود تطابق نسبي بين توجهات وأهداف مختلف الفاعلين في وظيفة الموارد البشرية، على اعتبار أن هؤلاء الفاعلين لديهم الوعي الكافي بضرورة تطوير هذه الوظيفة من خلال الاعتماد على منطوق الكفاءات في مختلف نشاطاتها. الكلمات المفتاحية : وظيفة الموارد البشرية، استشراف المهنة، منهجية ماکتور، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Résumé :

Il est indéniable que la fonction RH est devenue l'élément moteur, voire locomotive au bon déroulement de tout système d'entreprise digne de ce nom.

L'intérêt capital de notre travail de recherche consistait à toucher du doigt l'état des lieux de la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes d'une part, et d'autre part à analyser minutieusement les perspectives d'orientation future en examinant le rôle de diverses parties prenantes grâce auxquelles un succès du système intégral du développement de la fonction RH sera de mise par ailleurs.

Pour y parvenir notre démarche s'est appuyée sur la méthode Mactor, nous avons opté pour cette dernière en raison de sa prépondérance et de sa pertinence d'autant plus qu'elle maintient le rang d'une procédure phare, quant à la méthodologie de la prospective des métiers.

Les acteurs consultés sont au nombre de 20, dont 16 DRH et RRH exerçant au sein d'entreprises économiques de l'ouest Algérien et 04 experts académiques en GRH.

Les données collectées ont été analysées moyennant les logiciels SPSS, Excel et Mactor en vue d'opérer un diagnostic sur l'état des lieux de la fonction RH et d'explorer ses évolutions futures dans le contexte économique Algérien.

Notre étude a démontré que cette fonction est à son état embryonnaire qui tend vers un développement, considéré de loin insuffisant quand on connaît la valeur de cette fonction noyau, sans laquelle aucune entité économique algérienne ne peut aspirer à garantir sa pérennité et sa croissance.

En effet, notre recherche met en exergue l'existence d'une similarité entre les tendances, les impressions et les futurs objectifs des acteurs consultés quant à la fonction RH étant donné que ces derniers sont suffisamment conscients du développement de cette fonction en se basant sur la logique des compétences et son implication dans différentes activités.

Mot clés : La fonction RH, La prospective des métiers, Méthode Mactor, L'entreprise économique Algérienne.

Abstract:

It is undeniable that the HR function has become the driving force for the well running of any organization.

The main objective this thesis is investigating the inventory of the HR function in the Algerian economic organizations and determining the future trends of the HR function by analyzing the role of the organization's stakeholders in the success of the integral system of HR development.

For this purpose, the study uses the Mactor method to achieve the foresight's study of the future trends of HR functions. The opinions of 20 experts-actors are analyzed, in which 16 HR directors and HRRs in economic organizations, and 04 academic experts in the HRM field.

The collected data are analyzed using SPSS, Excel and Mactor software in order to analyze the inventory of the HR function and to explore its future evolutions in the Algerian economic context.

The results have shown that the HR function is in the embryonic state and it tends towards the evolution in the future, but this evolution is still far from the expectations of the experts-actors.

In addition, the study proved that there is a similarity between the tendencies, impressions and the future objectives of the experts-actors. This means that those experts-actors are aware of the necessity of the development of the HR functions based on the involvement of the competencies in all the organizations' activities.

Key words: HR function, Job Foresight, Mactor Method, The Algerian economic Organization.