

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Badji-Mokhtar/Annaba

جامعة باجي مختار/ عنابة



كلية الآداب، العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
السنة الثانية ماستر
تخصص: علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

مطبوعة بيداغوجية - إملاءات

محاضرات في مقياس: وظائف إدارة الموارد البشرية

الأستاذة: بوستيل زهيرة

فهرس المحتويات

2مقدمة
4المحور الأول: المعالجة المفاهيمية
16المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
27المحور الثالث: البناء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
37المحور الرابع: تحليل و توصيف مناصب العمل
50المحور الخامس: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
66المحور السادس: مسار توظيف الموارد البشرية
77المحور السابع: تقييم أداء الموارد البشرية
88المحور الثامن: تكوين و تنمية الموارد البشرية
103المحور التاسع: فعالية إدارة التغيير التنظيمي
121المحور العاشر: دور القيادة في إدارة الأزمات
133المراجع

مقدمة:

بالنظر للتغيرات التنظيمية التي ولدت مناخا تنافسيا شرسا لا سيما على المستوى المحلي، بل على المستوى الدولي، فإن بقاء و استمرارية المؤسسات لفك حصص لها في السوق، يستلزم تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بما يرضي رغبات الزبون الداخلي/ الخارجي، و هذا لن يتم إلا بتنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية و تزويدها بمهنيين استراتيجيين، للانتقال من تسيير المستخدمين إلى تسيير استراتيجي للموارد البشرية، بمعنى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الموزعة بمختلف الوحدات والمصالح، التي تعتبر كأحد أصول المؤسسة تفوق بذلك الأصول المادية...

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تؤدي وظائف متعددة، متعلقة بالموارد البشرية...؛ فبعدما كانت معتبرة كوظيفة بسيطة (وظيفة دعم)، مرتبطة بضرورة التكفل بإدارة المستخدمين...، فقد أعيد تقييمها باعتبار رأس المال البشري كمصدر لخلق القيمة، و من هنا، أصبح تسيير الأجراء من طرف وظيفة الموارد البشرية، التي يطلب منها التخفيف من مهامها الإدارية التي كانت متعلقة بمرافقة تقسيم العمل المنتهج من طرف و.ف. تايلور W.F.Taylor، إلى تأدية مهام أكثر نوعية، كي تصبح "إستراتيجية"، تقوم بتلبية حاجيات مختلف الإدارات بالمؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، القدرة على التكيف مع المواقف الطارئة، و التصدي لكل المخاطر والأزمات المحتملة في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وهذا بانتهاج التخطيط الاستراتيجي المحكم الذي يضمن الانتقاء المتميز و الأمثل للموارد البشرية...، و كذلك التكوين الفعال المولد للكفاءات الضرورية...، التقييم المبني على المعايير الموضوعية...، ناهيك على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتغلغل في البناء الكلي للمؤسسة... تهدف هذه المحاضرات إلى توسيع المدارك المعرفية للطلبة حول طبيعة إدارة الموارد البشرية كأحدى الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات، مع التركيز على وظائفها الرئيسية، في ظل إستراتيجية خاصة بها تخدم رسالة و إستراتيجية المؤسسة، من خلال المحاور المهيكلة كالتالي:

- المحور الأول: يتناول المعالجة المفاهيمية، بالتركيز على المفاهيم الأساسية المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية...؛

- المحور الثاني: ينصب الاهتمام فيه على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من حيث تعريفها، أهميتها، خصائصها...؛

- **المحور الثالث:** يتعلق بالبناء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة...؛ إبراز الأدوار المختلفة مع الإدارات...، توضيح الهندسة التنظيمية الجديدة من حيث تطور ومستقبل تنظيمات العمل؛
- **المحور الرابع:** يتعلق بتحليل و توصيف مناصب العمل، من حيث التعرف على الأهداف، الخصائص، طرق تحليل مناصب العمل، مراحل إعداد بطاقة العمل، مع تقديم نموذج لبطاقة منصب العمل، كما يعتبر هذا المحور خطوة أولية ممهدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- **المحور الخامس:** يهتم بدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال معرفة مفهومه، أهدافه، المراحل المتبعة لضبط العجز / الفائض في الموارد البشرية، باتخاذ الاستراتيجيات اللازمة...، المشاكل التي تحول دون التطبيق الفعال له، و كذلك بعض الشروط لإنجاحه؛
- **المحور السادس:** يتناول وظيفة مسار التوظيف، بتوضيح مختلف مراحلها، بدءا بتحضيره إلى غاية الاستقبال والإدماج، الطرق المعتمدة في اختيار المرشح...؛
- **المحور السابع:** يتطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة تسمح للمؤسسة من التأكد من حسن الاختيار للموارد البشرية...، من حيث أهدافه، الفاعلين المكلفين بعملية التقييم، مداخل تحديد معايير الأداء...؛
- **المحور الثامن:** يتعلق بتكوين وتنمية الموارد البشرية، من حيث أهدافه، تسييره، بتوضيح مراحل مخطط التكوين: من تحليل حاجيات التكوين إلى غاية التقييم، الحاجة لإستراتيجية التكوين، مختلف أساليب التعلم، مستويات تقييم التكوين، أدوات تقييم التكوين، و الشروط الخاصة بفعالية عملية التكوين؛
- **المحور التاسع:** يهتم بدراسة إدارة التغيير التنظيمي من حيث تعريف التغيير التنظيمي، مبادئه، تصنيفاته، مراحلها(خطواته)، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، مختلف الفاعلين لقيادة التغيير، استراتيجيات التغيير التنظيمي، و كيفية إنجاحه.
- **المحور العاشر:** يتناول دور القيادة في إدارة الأزمة، و ذلك بالتعرف على مفهوم الأزمة، الأزمة التنظيمية، أسبابها، القيادة، الخصائص الأساسية للقيادات: الكارزمية، التبادلية والتحويلية، إدارة الأزمة، مراحلها، دور القائد التحويلي في إدارة الأزمة.

المحور الأول: المعالجة المفاهيمية

تمهيد

لا بد في، أول الأمر، من التركيز على تعريف المفاهيم الرئيسية، حتى يتسنى فهم العناصر المكونة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، و ذلك، لرفع اللبس أو الغموض الذي يكتنف بعض المفاهيم المرتبطة بها.

- تعريف الوظيفة:

تعرف الوظيفة في موسوعة الموارد البشرية بمثابة: "ممارسة تتابع عمليات التسيير التي يبقى تنسيقها حيويًا لحسن سير المؤسسة"⁽¹⁾.

يعرفها **ج. م. بيريتي J.M Peretti** على أنها: "مجموع الأنشطة، المسارات أو مناصب العمل"⁽²⁾.

أما في منظور الجودة، فيرتبط مفهوم الوظيفة بتعريف المسؤوليات والحرية التنظيمية، ومن جانب آخر، تعتبر الوظيفة كميدان كبير لكفاءة يمكن تحديدها على مستوى المؤسسة.

كما تعرف بمثابة: "الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض، خاصة، من حيث المهام اللازمة لإنجاز نوع معين من العمل، أو العلاقة التي تربط بين مجموعة الوظائف المطلوبة لإنجاز العمل"⁽³⁾.

إذا، يمكن اعتبار الوظيفة بمثابة مختلف الأنشطة الممارسة من طرف الفئات الاجتماعية-المهنية، الموزعة في أقسام ووحدات المؤسسة، وفقا لإجراءات تضمن السير الحسن لأدائها.

- تعريف الإدارة:

لقد تعددت التعريفات تبعا للمنطلقات النظرية المختلفة للباحثين، وسنركز، على البعض منها...

يعرف **ف. تايلور F. Taylor** على أن: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤديون بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"⁽⁴⁾؛ أما حسب الرؤية الفايولية، فهي تتخذ بمثابة التنبؤ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، إصدار الأوامر والرقابة.

(1)-Groupe Terence, Encyclopédie des ressources humaines, de la fonction personnel à la fonction ressources humaines, Editions d'organisation, Paris, 1993, p.15

(2)-J.M.Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3ème éd, Vuibert, Paris, 2003, p.112

(3)- حسين أحمد رشوان، الإدارة و المجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص.59

(4)- محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة و الأعمال، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص.6

بينما في **موسوعة العلوم الاجتماعية** فهي تعتبر بمثابة: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، و بالتالي، فهي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"⁽¹⁾؛ كما تتمثل في تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة بالمؤسسة.

و على هذا الأساس، يمكن تعريفها على أنها **عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة جهود المنظمة، والموارد المتاحة بالطريقة التي تضمن الأهداف.**

لكن، يجب الإشارة، في هذا الإطار، إلى أن هناك اختلافات في التسميات المستخدمة، إذ نجد من يستخدم لفظ "إدارة" " **Administration** "، كما هو الحال في أغلبية البلدان العربية، بينما يطغى استعمال كلمة "تسيير" للمصطلح الانجليزي " **Management** ".

ماذا نعني بالتسيير؟ - يشير لفظ التسيير المنحدر من اللغة الفرنسية: " **Ménagement** " إلى: مجموع تقنيات الإدارة، التنظيم لكلية، سواء كانت مؤسسة، هيئة...؛ كما يعرف بمثابة: "مجموع المسارات الضرورية للتسيير الاستراتيجي و العملي لهيئة، مصلحة أو مشروع"⁽²⁾.

و يحصر مفهوم التسيير في الرؤية اليابانية وبالضبط حسب **كونوسوكا ماتسوشيتا Konosuka Matsushita** * (مستشار تنفيذي بـ **Electric Industrial Co-Ltd**) في: "فن تعبئة ذكاء الجميع لخدمة مشروع المؤسسة"، خلافا لرؤية الفرنسيين الذين يعتبرونه ك: "فن تمرير أفكار أرباب العمل إلى أيدي المنفذين"⁽³⁾، وهذا، لأن ذكاء بعض "التكنوقراطيين اللامعين"، يبقى غير كافي، في إطار رفع التحديات التكنولوجية الجديدة و الاقتصادية ...

و إذا كان التسيير يغطي في معناه العادي: الأنشطة أو أنشطة الإدارة، التنظيم...، فإن كل من **ا. سيمون & ف. جوفر Y. Simon & P. Joffre** ⁽⁴⁾، يشيرون إلى أن التسيير الحديث قد ظهر ما بين 1895-1905، عندما كان رأس المال منفصلا عن التسيير و الرقابة.

(1) - محمد محمود أبو خشبة، المرجع السابق، ص. 59

(2) - Y. Emery, F. Gonin, Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité, PPUR, Lausanne, 1993, p.13

*- لقد قام **كوتر kotter** بتوصيف هام للفلسفة اليابانية للمؤسسة، معتبرا **ك. ماتسوشيتا K.Matsushita** من بين أرباب العمل الأكثر كاريزمية...

(3) - Kamel Hamdi, L'art d'être chef, les expériences des grands hommes, les résultats des grands chercheurs, éditions Rouibah, Alger, 1998, p.33

(4) - Sylvie Craipeau et Jean- Luc Metzger, «Pour une sociologie critique de la gestion », Recherches sociologiques et anthropologiques, volume 38, n°1, 2007, p.p.145-162

كما لا يمكن الحديث عن التسيير كنظرية، و لكن كممارسة تضم مجموع المعارف: المعرفة-الفنية، التقنية، المعرفة العلائقية، ولهذا يعتبر ا. درمكس A.Desreumaux التسيير ك: "مجموعة من المعارف النظرية و العملية، أما ب. لاساني P.Lasségne فينخذه بمثابة: "تطبيق العلوم لقيادة التنظيمات (...)"⁽¹⁾. و بالتالي، يمكن تعريف، بشكل مبسط، الإدارة على أنها تتمثل في تنفيذ الأعمال بتضافر جهود مختلف أعضاء المؤسسة، من خلال ممارسة الأنشطة المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة، مع الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة، لغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

- مستويات الإدارة:

يجب التوضيح بأن المؤسسة بمثابة بناء هيكلي مقسم إلى ثلاثة مستويات:

- الإدارة العليا: تتشكل من مجلس إدارة، مديرعام بمثابة مسؤولين عن الأهداف و الخطط العامة للمؤسسة...؛

- الإدارة الوسطى (الوسيط): تضم هذه الإدارة كل من رؤساء القطاعات و رؤساء الإدارات الذين هم مسؤولون عن الأنشطة الأساسية، و ترجمة الخطط و التوجهات العامة ...، و عن توجيه مديري الصف الأول لتنفيذ هذه الأهداف، وهم بذلك كحلقة وصل بين المستوى الأعلى (الإدارة العليا) و المستوى الأدنى (الإدارة)؛

- الإدارة الإشرافية أو المباشرة (إدارة الخط الأول): تتواجد في المستوى الثالث من الهيكل التنظيمي⁽²⁾، وهي تضم كل من رؤساء الوحدات و الأقسام و مشرفوا العمال الذين يعتبرون كمديري الخط الأول، المسؤولون عن الأعمال التنفيذية اليومية.

(1)-ID, p.p. 145-146

(2)- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008، ص.20

- تعريف الموارد:

لا بد من الوقوف على نظرية الموارد * التي تتصور المؤسسة كحقيبة من الموارد غير المتجانسة، التي يمكن تمثيلها في الموارد و الموارد الإستراتيجية⁽¹⁾.

تتلخص الموارد في كل ما تمتلكه المؤسسة من:

- رأس المال الفيزيقي: التكنولوجيا، المعدات و التجهيزات، الموارد الأولية؛

- رأس المال البشري: المعارف، القدرات، المعرفة-الفنية، السلوكيات التي تكتسب على مدى الحياة من خلال الفرص المتعددة للتعلم، و في سياقات مختلفة: التربية الأسرية، تحدي مواجهة المشاكل اليومية أو كذلك العمل في وسط مهني...؛

أما الموارد الإستراتيجية فهي كمورد لا يمكنها جلب الميزة التنافسية للمؤسسة إلا إذا استجابت لأربع (04) خصائص⁽²⁾:

- موارد تخلق القيمة؛

- موارد نادرة بالنسبة للمنافسين؛

- صعوبة التقليد و المحاكاة من طرف المنافسين؛

- تجلب ميزة تنافسية وحيدة في السوق لغرض تشكيل ميزات تنافسية لها في السوق، و بذلك يتعلق تحليل الموارد الداخلية بتقييم القدرات المالية، البشرية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة، وهذه الموارد حسب " ج. بارني G.Barney⁽³⁾ تعد بمثابة أصول، قدرات، مسارات تنظيمية، معلومات، معارف...، مراقبة من طرف المؤسسة و التي تسمح لها بتصميم ووضع إستراتيجيتها؛ كما أن هذه الموارد لا تشكل ميزة⁽⁴⁾ إلا إذا كانت مجمعة مع بعضها، ودمجة في ترتيب تنظيمي يعمل على تطويرها.

*- نظرية الموارد: يتفق العديد من المؤلفين على أن أصل النظرية يعود لأعمال بنروز Penrose ، من خلال تساؤلاتها الأولى التي كانت محورة حول معرفة ذلك الاختلاف بين المؤسسات من زاوية نجاعتها، بالرغم من أنها تمارس نفس الأنشطة، و من هنا، تم تصور المؤسسة كحقل واسع لموارد تجعلها متميزة، و هذا الامتداد للموارد هو الذي يفسر الاختلاف في ادائها...، و المقاربة بالموارد عليها أن تعتبر كإثراء و تكملة لتحليل البيئة التنافسية أكثر من كونها بديلا، و بذلك المرور من تحليل البيئة التنافسية إلى تحليل الموارد...، و على المؤسسة أن تنطلق من مواردها الخاصة لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بتموضعها في السوق. كما يجب الإشارة إلى أن ب. ورنفالت B. Wernfelt . قد ساهم في تطوير هذه المقاربة، إلا أن ازدهارها الحقيقي كان من خلال أعمال براهالد & هامل Prahald & Hamel.

(1)- A.Chamak, C .Fromage, Le capital humain, Editions Liaisons, Paris , 2006, p.80

(2)- R. Stevens, E.Soparnot, Management de l'innovation, Dunod, Paris, 2007, p.103

(3)- J.Barney, « Firm resources and sustainable competitive advantage », Journal of Management, n°17, 1991, p.p .99-120

(4)-Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, La gestion des ressources humaines, La découverte, Paris 2005, p.118

- تعريف الموارد البشرية:

تتمثل البنية الأساسية لكل مؤسسة في العنصر البشري المزود بكفاءات، والمشكل للمخزون المعرفي للمؤسسة، حيث يجب على هذه الأخيرة المحافظة عليه.

ويشير لفظ **الموارد البشرية** إلى كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تشتغل بالمؤسسة، بمعنى آخر، لفظ العمالة هو بمثابة القيادات التنظيمية و رؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التسلسلية؛ و عادة، ما تتخذ الموارد البشرية بمثابة: "جميع الأشخاص الذين يعيشون في بلد ما، و يعبر عنهم من الناحية الإحصائية بعدد السكان أو ما يسمى (Population)، و من هنا، لا بد من الإحاطة بـ: "فئة السكان في سن العمل" أو ما يطلق عليها "القوى العاملة"، بمعنى الفئة القادرة على العمل والراغبة فيه، والتي تتراوح أعمارها ما بين 16-65 سنة (و هذه الشريحة العمرية تتغير حسب قوانين كل بلد)، و هي تتمثل في فئة المتقاعدين والعجزة، وأولئك المنتمين لسلك الخدمة الوطنية؛ و من هنا، يمكن تقسيم السكان إلى الفئة البطالة، الفئة الشغيلة و الفئة غير النشطة؛ كما يتفق العديد من المؤلفين على تعريفها كـ: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين، كما يختلف هؤلاء الأفراد من حيث: التكوين، الخبرة، السلوك، الاتجاهات و الطموحات، و كذلك في الوظائف و المستويات الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"⁽¹⁾؛ إلا أنه، لا بد من التوضيح بأن تسمية "الموارد البشرية"⁽²⁾ قد بدأت تفرض نفسها في الولايات المتحدة منذ الستينيات، مستلهمة من أعمال ماكجريجور Mc Gregor ، كما تم استخدام اللفظ في فرنسا في بداية السبعينيات لذكر مقاربة إستراتيجية مدمجة و تنبؤية لوظيفة المستخدمين؛

كما حدد كل من دي كوسترو دوبوا De Coster et Dubois ، في سنة 1973، الموارد البشرية... التي تتميز بالنسبة لسياسات أخرى للمستخدمين بالتركيز على المشاركة، تحمل المسؤولية، الاهتمام بالتنمية الشخصية و إدماج سياسة المستخدمين في الأهداف العامة؛ أما بورو و آخرون Boureau et al ، فهم يرون بأن سنوات 1980-1990 قد تميزت بتطوير الموارد البشرية التي تترجم بتطور نحو تسيير استراتيجي، بالتركيز على التكيف، التنبؤ و التسيير، المرونة... و قدرة التكيف، دون تجاهل جهد تقليص التكاليف...، إلا أن بارون و كرابس Baron et Kreps، في سنة 1999، يتأسفون لكون المهام الإدارية لا زالت سائدة مقارنة بالأشكال الإستراتيجية...

(1)- ليلي حمداوي، الموارد البشرية، جامعة قلمة ، 2005، ص.25

(2)-Alain Roger, « L'évolution de la Fonction des Ressources Humaines, une analyse sur la base des offres d'emploi », Journées nationales des IAE, Paris, 2002, p.1

انطلاقاً من نظرية الموارد البشرية⁽¹⁾ التي تأخذ بأفكار **ماكجريجور Mc Gregor**، فإن أعضاء المؤسسة (مواردها البشرية) يعتبرون كمخزون لموارد غير مستغلة، و هي كموارد تضم لاسيما المعارف التقنية و الطاقة الجسدية، بل كذلك قدرة الخلق و الإبداع، الاستقلالية، تحمل المسؤولية ومراقبة الذات، وهذا ما يؤدي إلى التحسين المباشر لفعالية الاستغلال، عكس المقاربة التقليدية⁽²⁾ التي تعتبر الموارد البشرية كباقي الموارد المالية و المادية...

كما تعد الموارد البشرية في إطار **المنظور الاستراتيجي** كعامل للنجاح في ميدان الإبداع و التغيير التكنولوجي، ولا يمكن اتخاذها في نفس مصف الموارد الطبيعية والصناعية، فهي، في حد ذاتها، المحركة للتكنولوجيا المطبقة في تطوير الطبيعة.

فلا بد من تبني الإستراتيجية على قاعدة الموارد البشرية، لان التحدي في السنوات المقبلة، كما يشير إلى ذلك الباحثون في الإستراتيجية هو تسيير رأس المال البشري والفكري.

- تعريف رأس المال البشري:

لقد أطلق مفهوم **رأس المال البشري** * مسبقاً من طرف **آدم سميث**، ثم أخذ اهتماماً كبيراً ببروز النظرية الاقتصادية للموارد البشرية بفضل **شولتز Shultz (1961)**، الذي ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، ثم تلتها أبحاثاً مكتملة لهذه النظرية بإسهامات **ه. بيكر H.Becker (1964)**، حيث انصبت دراسته على الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، و أعمال هؤلاء الاقتصاديين مستلهمة من النظريات القديمة لآدم سميث و آخرون.

إن **رأس المال البشري** كمصطلح اقتصادي يتضمن: الأرض، العمالة، رأس المال، فهو يلعب نفس الدور مثل رأس المال الفيزيقي حسب وجهة نظر **يوزاوا Uzawa (3)**، أما **فالفيس و نلسون Phelps & Nelson**، فهم يؤكدون على أن مستوى رأس المال البشري هو الذي يسمح للاقتصاد بالتكيف مع التغيير التكنولوجي، و يعتبر كمحرك رئيسي للنمو على المدى البعيد...

(1)-Kamel Hamdi, op.cit., p.p.68-71

(2)-Groupe Terence, op.cit., p.25

* - للتوسع أكثر، ارجع إلى:

- رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002
- Institut Arabe des chefs d'entreprise, L'entreprise, la formation et le savoir, Port El Kantaoui, Sousse, 17/18Novembre, 2000

(3)-Loesse Jacques Esso, Changement technologique : croissance et inégalité, l'importance du capital humain , Thèse de doctorat en Sciences Economiques Université Panthéon-Sorbonne, Paris12007,p.26,

يرجع دافنبورت Davenport رأس المال البشري إلى: "المعارف، الكفاءات، الخبرات، و كذلك إلى دوافع و اتجاهات أجراء المنظمة"⁽¹⁾، أما في الاقتصاد الجزئي، فهو يحصر في مجموعة القدرات الفردية المكتسبة، و التي هي مستدامة و باقية على مدى الوجود الإنساني.

و في هذا السياق، تتجلى دعائم رأس المال البشري من حيث التكاليف الصحية التي تحدد بشكل ما الجانب المكون له (الظروف الفسيولوجية، الأمل في الحياة، الصحة) ، التكاليف الخاصة بالتربية التي تحدد الجزء غير الملموس (قدرات نفسية-حركية، قدرات معرفية...)، و هو كتعريف يقترب من ذلك المقدم من طرف "ف. تلان F.Teulon الذي يعتبره بمثابة: "المؤهلات، القدرات و المعارف، والحالة الصحية، والكفاءات التي يستحوذ عليها الأفراد، و التي هي كفيلة بتحسين الإنتاجية"⁽²⁾، وهو بذلك عكس الرساميل، لا يمكن فصله عن مالكه، فكل فرد يمتلك رأس مال خاص به (جزء منه فطري، وآخر مكتسب)، يمكن إثراؤه عن طريق الاستثمارات في ميدان التربية و التكوين، و هذا ما يبرز في تعريف جو-تيد وآخرون "Joe- Tidd et al"، و المتمثل في: "القدرات المكتسبة التي تتطلب بعض الاستثمارات في التربية، التكوين المهني و التنشئة الاجتماعية"⁽³⁾.

أما ليف ادفينسون Leif Edvinson فيرى في رأس المال البشري ذلك المزج لمعارف المستخدمين، لعملهم، لروحهم الإبداعية وقدراتهم، وهو يرجعه بصفة عامة إلى: "المعارف و الكفاءات المكتسبة من طرف شخص و التي تزيد أو ترفع قدرته لتأدية نشاط يولد قيمة اقتصادية"⁽⁴⁾.

إذ ينسج رأس المال البشري، على مستوى المؤسسة، روابط خصبة لاسيما مع رأس المال التنظيمي (الكفاءات الجماعية، الروتين التنظيمي، ثقافة المؤسسة)، بل مع رأس المال العلائقي (رأس مال الثقة بين الزبائن، الممولين، و المستثمرين...)، هذا التمثل، هو بطبيعة الحال، قريب من ذلك المقترح من طرف ادفينسون و مالون Edvinson et Malone، الذي يربط مفاهيم رأس المال الهيكلي، رأس المال الخاص بالزبائن، و رأسمال البشري، إلا أن الأدبيات التسييرية تضع تمثلات مختلفة لرأس المال البشري* والتي يمكن تلخيصها كالتالي⁽⁵⁾:

(1) -Stephen Gates et Pascal Langevin, «Usage des indicateurs du capital humain et pilotage de la performance », Revue Française de gestion, Vol8, N°207, 2010, p.p.125-138

(2)-Frédéric Teulon, Vocabulaire économique, Editions Bouchéne, Alger, 1996 , p.19

(3)-Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, Management de l'innovation, intégration du changement technologique, commercial et organisationnel, 1^{ère} éd, De Boeck, Bruxelles, 2000, p.195

(4)-Jean Christophe Lepissier, Manager, une responsabilité sociale, Ethique&performance, Editions Liaisons, 2001, p.p.55-56

*- يمكن تناول مختلف تمثلات رأس المال البشري، بشكل تفصيلي في الحصوص التطبيقية ... ، بالإضافة إلى القراءات المكملة للمحاضرة.

(5)-A. Guillard, J.Roussel, « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », Management&Avenir, Volume 1, n°31, 2010, p.p.160-181

- رأس المال البشري العام ؛
- رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة؛
- رأس المال البشري الخاص بالمهمة.

جدول رقم 01:- الاختلافات بين الموارد البشرية و رأس المال البشري

رأس المال البشري	الموارد البشرية
- التسيير بالكفاءات	- تسيير الكفاءات
-الأفراد	-العدد
- التكوين مسير من طرف الأجير	- التكوين مسير من طرف المؤسسة
- إرضاء الأجراء	- تلبية حاجات الزبون
- توقع الحاجات	- الخضوع للسوق
- اكتشاف المواهب	- تجاهل المواهب
- التسيير بالتفويض و الاستقلالية	- التسيير بالرقابة
- أداء على المدى البعيد	-أداء آني (فوري)
- التوصيف التطوري للوظيفة	- بطاقة منصب عمل جامد
- تسيير الأجور و المسارات المهنية	- تسيير الأجور
- الكفاءة	-منصب العمل

المصدر -Benjamin Chaminade, R&H, compétences dans une démarche qualité, AFNOR, Paris, 2005, p.11

إذ يرجع تسيير رأس المال البشري لفهم القيمة التي جلبها كل عضو في المؤسسة نتيجة للعديد من العناصر التي يتم دمجها:- المعارف(معرفة الذات، معرفة البيئة، التنظيم، القانون...)-؛شبكة العلاقات الشخصية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، الخبراء، الزملاء...-؛ الكفاءة سواء كانت تقنية، معرفية، يدوية...-؛الخبرة: المعرفة - الفنية المكتسبة)-؛- القيم: فهي توجه سلوك الأجير و تساهم على الالتزام في العمل، و في المؤسسة، إضافة إلى الانتظارات و الحاجات. و بناء على كل هذه التوضيحات، يمكن اعتبار رأس المال البشري كمجموعة من المعارف، الكفاءات المكتسبة لدى الفرد سواء كانت عن طريق التنشئة الاجتماعية، التكوين أو الخبرة المهنية، و التي تسمح له بممارسة نشاطه الخاص.

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية كأحدى الإدارات الرئيسية في كل المؤسسات، تعرف ك:"مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، ناجعة، تخدم رسالة و إستراتيجية المؤسسة"⁽¹⁾؛ بينما إدارة المستخدمين، فهي تعرف من طرف ميشال بلاين Jean Michel Plane على أنها: "تقوم بتسيير الملفات والسجلات المفروضة من طرف التشريع المعمول به، والسهر على تطبيق الإجراءات الشرعية و القانونية في المؤسسة"⁽²⁾.

- وظيفة تسيير الموارد البشرية:

لا بد من توضيح الفرق بين وظيفة المستخدمين و وظيفة الموارد البشرية بدءا بتعريف مفهوم وظيفة المستخدمين.

- وظيفة المستخدمين: التي تدخل ضمن الوظائف اللوجستكية للمؤسسة، تتعلق بعمليات إدارية و مالية (من توظيف، متابعة المسار المهني، الترقية...، و تسديد الأجور و الرواتب، إضافة إلى العمليات الاجتماعية: الحماية من الأضرار المهنية...).

و يمكن تعريفها ك:" تسيير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وهي كموارد يمكن:

- اكتسابها عن طريق التوظيف؛

- المحافظة عليها عن طريق التكوين، التحسين، توفير الأمن في العمل؛

- إشراكها في مشروع المؤسسة من خلال صناديق الاقتراحات، حلقات الجودة...

- تعديلها حسب احتياجات المؤسسة: سواء كانت عن طريق التحويل، الترقيات، التحسين...، التسريح أو التقاعد...⁽³⁾.

كما يمكن اعتبار عملية وظيفة الموارد البشرية ك: "ضبط دائم بين انتظارات مختلفة، حسب الأفراد، متغيرة حسب المراحل وكضرورة السياسات الشاملة الخاصة بأهداف المؤسسة وعوائق الحياة الجماعية،

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.15.

(2)- Jean Michel Plane, La gestion des Ressources Humaines, Flammarion, 2000, p.17

(3) - Groupe Terence, op.cit., p.p.25-26

و هي تمارس، في نفس الوقت، على الأشخاص (سواء بشكل فردي أو جماعي)، و كذلك على الجماعات الفرعية حسب مقاييس:

- الفئات الاجتماعية-المهنية: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ...؛

- الجنس: سياسات خاصة بالعنصر النسوي؛

- السن: الإجراءات خاصة بالفئة الشابة، آليات الذهاب الإرادي أو التقاعد.

تعرف وظيفة الموارد البشرية بمثابة "مصلحة مكلفة بإدارة المستخدمين، العلاقات الجماعية وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بطريقة متقاسمة نوعا ما، مع التسلسل والذي يعرف ك:" مجموعة من الأجراء تؤدي وظيفة التأطير (1)، أو كنظام يرتب ضمنه المستخدمون في إطار علاقات بين القمة والقاعدة، الذين يعتبرون في مصف "زبائن داخليين" لمصلحة الموارد البشرية.

- مصلحة الموارد البشرية:

هي كوحدة تنظيمية مكلفة بتصميم و تنفيذ مسارات تسيير الموارد البشرية، بالمشاركة مع التسلسل حسب الهيئات، تأخذ مختلف التسميات، و الأكثر انتشارا هي: - "مصلحة أو قسم المستخدمين"؛ - "وظيفة الموارد البشرية" (2)؛ إلا أن عبارات "وظيفة الموارد البشرية" و "مصلحة الموارد البشرية" فهي تشير إلى نفس الوحدة التنظيمية (3)، كما تعيد فكرة الوظيفة في الإحاطة بمجموع الخصائص التي يجب على الوحدة اكتسابها للتمكن من الاستخدام الأقصى للموارد البشرية، مع الدمج في الإدارة العامة للمؤسسة والوحدات التي تشكلها.

يمكن تعريف مصلحة الموارد البشرية بمثابة "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة، و تنسيق الاستعادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة" (4).

فبعدما كان ينظر إليها في السابق كوحدة إدارية منفذة*، تتواجد في أدنى المستويات التنظيمية، فقد أصبحت كوظيفة هامة في المؤسسة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى (وظيفة الإنتاج، وظيفة التخزين، وظيفة التسويق...)، وانتقلت إلى مصف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) -J.M.Peretti, *op.cit.*, p.112

(2) -Y. Emery, F.Gonin, *op.cit.*, p.13

(3) -R.Jacob, J.Ducharme, *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Editeur, 1995, p.32

(4) - علي السلمي، *إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية*، ط3، مكتب غريب، القاهرة، 1985، ص.17

- وحدة إدارية منفذة*: بمعنى أن نشاطها يتميز بالروتين من حيث القيام بتسجيل الإجراءات الوظيفية التي تساهم في الحياة الوظيفية، وحفظ السجلات...، عكس إدارة الأفراد كعبارة أشمل لكونها تضع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية لمختلف الفئات الاجتماعية-المهنية.

و من هنا، يمكن حوصلة تطور وظيفة الموارد البشرية حسب منظور ج.إغاننس J.Igalens في الجدول التالي:

جدول رقم: 02 - تطور وظيفة الموارد البشرية حسب وجهة نظر ج. إغاننس J.Igalens .

التعيين	تسيير المستخدمين	تسيير الموارد البشرية
- النظرة للإنسان	- تكلفة يجب تقليصها	- مورد يجب تطويره
-التكوين	- تكييف العامل مع منصب العمل	- استثمار
- المدى	- القريب و المتوسط	- البعيد
- الميزة التنافسية	-السوق و التكنولوجيا	- نوعية الموارد البشرية
- مصدر الفعالية المنتجة	-آلة و تنظيم	-آلة، تنظيم و جودة الموارد البشرية
- مصدر الدافعية	-الناحية المادية و التدرج في المسار المهني	- الناحية المادية(أجر)، تدرج مهني و طبيعة العمل المسند
-إزاء التغير	- مقاومة التغير، يجب تغيير الإنسان	- مرونة المورد البشري
-تسيير اليد العاملة	- إدارة المستخدمين	- تسيير المستخدمين
-تصميم اليد العاملة	- يمكن استخلافها	-أصول خاصة
- أسلوب العمل	-الاستجابة	-التوقع
-مركز اليد العاملة	- متغير قابل للتعديل	-متغير استراتيجي
-مركز مسؤول الوظيفة	- رئيس المستخدمين	-مدير الموارد البشرية

المصدر: L.Cadin et al, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie

2002, p.11

و تجدر الإشارة إلى أنه كان ينظر إلى وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، في السبعينيات، كوظيفة اجتماعية تضم أشكالاً مهنية (التوظيف، المكافأة، الترقية...) و أشكالاً اجتماعية(توفير السكن، النقل، وسائل الترفيه...)، إلا أن هذه المرحلة تميزت أو طبعت بعلاقات تنازعية ما بين مستخدمي التأطير والأجراء.

كما أن إعادة التأسيس الشامل لتشريع العمل، فد أدى في سنة 1990، إلى إصدار خمسة (05)قوانين مشكلة لقانون عمل جديد⁽¹⁾:

- الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وممارسة حق الإضراب(قانون وقم 90-02)؛
- قانون مفتشية العمل(قانون 90-03)؛
- قانون تسوية النزاعات الفردية في العمل(قانون 90-04)؛
- قانون علاقات العمل(قانون 90-11)؛
- كفاءات ممارسة الحق النقابي(قانون 90-14).

و ما يتبادر إلى الأذهان أن ما هو مهم و أساسي يبقى التعلم، لأن المؤسسات التي ستربح المعركة التنافسية هي تلك التي تتعلم بشكل أسرع من منافسيها، وعليه، يترك منطلق المنصب مكانه لمنطق الكفاءات، لأن الأجراء يعتبرون كحاملين و مستحويين على كفاءات متعددة...

كما لا تكفي إدارة الموارد البشرية، بتسيير الموارد البشرية فقط ، و لكنها تساهم في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، و تتوسع مهامها بعلاقتها مع المديرية العامة للمؤسسة و المديرية العملية ، ومن هنا، يصبح مدير الموارد البشرية كشريك استراتيجي بحضوره المتزايد على مستوى مجلس الإدارة، حيث تكون إدارة الموارد البشرية في المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي الذي يوضح التسلسل الإداري المتبع...

(1)-M. Didane (sous la direction de), Code de travail, Belkeise Editions, Dar El Beida, Alger, 2012, p.p. 49-66

المحور الثاني:- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-

تمهيد:

ترسم إستراتيجية المؤسسة التوجهات المستقبلية على المدى البعيد لأنشطة المؤسسة، حيث يتم، في ضوئها، توضيح مختلف الخطط المتعلقة بالإنتاج، إضافة إلى خطط الإدارات الأخرى المتواجدة بالمؤسسة، و من بينها إدارة الموارد البشرية، و تتكامل هذه الخطط فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة تمثل إستراتيجية المؤسسة

- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

كعملية إدارية مشكلة من أربعة وظائف رئيسية: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة و التقييم، فهي تمارس، عادة، من طرف مديرين يمتلكون كفاءات عالية، في إطار منسق لغرض تحديد الأهداف طويلة المدى، والتي، على أساسها، تسطر الأعمال التي يجب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف⁽¹⁾...؛ وهذا ما يتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لرسم توجه الأداء المستقبلي للمؤسسة...

وهي إذا، بمثابة قاعدة يقوم عليها العمل داخل المؤسسات، لكون الظروف الاقتصادية السائدة تفرض تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل(الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية...).

إن الإدارة الإستراتيجية كعملية ديناميكية، تسعى إلى خلق التفاعل بين ثلاثة(03) عناصر⁽²⁾:

- المدراء الذين يستحوذون على كفاءات تسييرية عالية؛

- البيئة الخارجية بتأثيراتها المختلفة على نشاط المؤسسة؛

- البيئة الداخلية بمواردها المختلفة (بشرية، مادية...).

حيث يقوم المدراء بدراسة و تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص التي يمكن استغلالها، و كذلك التهديدات التي يتوجب الاستعداد لمجابهتها، مع تحليلهم للبيئة الداخلية بتوضيح نقاط القوة والضعف؛ وبناء على هذه التحليلات، تقوم الإدارة الإستراتيجية برسم الخطة الإستراتيجية لتحقيق تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها المستقبلية...، ولا بد أن تتميز ممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمرونة لمواجهة الاضطرابات البيئية و إدخال التحسينات اللازمة...

(1)- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.55

(2)- المرجع السابق، ص ص.56-57

- مكونات الإدارة الإستراتيجية:

- تشكل الإدارة الإستراتيجية (كنشاط إداري مستمر)، من خمس مراحل يمكن توضيحها بإيجاز كالتالي:
- دراسة و تحليل التوجهات المستقبلية للمؤسسة: حيث يتم تسطير طموحاتها المستقبلية، بتمثيل ثقافتها التنظيمية: القيم والروتين التنظيمي؛
- التحليل البيئي (SWOT)*: تحليل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) و البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة و الضعف) لغرض التموّج في الأسواق التنافسية؛
- تكوين الإستراتيجية: يتم التوجه لصياغة الإستراتيجية، بعد الاعتماد على التحليل البيئي، هنا، يتعلق الأمر، باتخاذ قرارات خاصة باغتنام الفرص، و قرارات خاصة بالتصدي للتهديدات، إذ يضم تكوين الإستراتيجية : - تحديد الخيارات الإستراتيجية التي يمكنها تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛ - تقييم الخيارات الإستراتيجية مع تحديد البديل الأنسب وفقا لمعايير مدروسة...؛ - صياغة الإستراتيجية بما يتماشى و الخيار الاستراتيجي الذي تم انتقاءه؛ - تحديد الأفعال و اتخاذ القرارات لتنشيط الاستثمار...، التي تكون على ثلاثة (03) مستويات تسلسلية* * يطلق عليها التسلسل الاستراتيجي.
- مستوى الإستراتيجية الشاملة: أين يتم وضع سلم لأولويات الاستثمار للتركيز على الأعمال المربحة؛ - مستوى إستراتيجية الأعمال: حيث يدور محور اهتمام هذه الإستراتيجية على كيفية التنافس والتفوق على الآخرين تماشيا مع ظروف الأسواق؛
- مستوى إستراتيجية الوظائف: هنا يتم التركيز على كيفية تقوية و تدعيم وحدة الأعمال؛ كل هذه المستويات هي بمثابة سلسلة متكاملة مع بعضها البعض؛
- تنفيذ الإستراتيجية: تدخل في هذه العملية القيادة التي تعتبر أهم عنصر لعملية الانجاز، مع اختيار نمط الهيكل التنظيمي الذي يحدد مختلف المستويات الإدارية، والذي يتناسب مع طبيعة الإستراتيجية، والاعتماد على أنظمة الرقابة (نظام المعلومات، نظام الجودة...)، الجانب التكنولوجي الذي له دور في تسهيل الأداء، وإدارة الموارد البشرية بأساليبها المستخدمة في اختيار و تنمية الكفاءات بما يخدم انجاز الإستراتيجية بشكل فاعل.
- تقييم الإستراتيجية: بمثابة الحلقة الأخيرة التي توضح إذا ما كان هناك نجاح في تنفيذ المراحل التي تتكون منها الإستراتيجية.

- **SWOT*:** Strengths (forces) نقاط القوة / weaknesses (faiblesses) نقاط الضعف opportunitus (opportunités)

(التهديدات) trends (menaces) / الفرص

** - يكون الشرح الوافي و التفصيلي لمحتوى مستويات الإستراتيجية، في إطار البحوث العملية في الحصص التطبيقية...

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات وفقا للسياقات البيئية التي تتواجد فيها...، نذكر من بينها:

- إستراتيجية النمو: التي تطبقها المؤسسات لغرض توسيع نشاطها في حالة زيادة الطلبات على السلع والخدمات...، وهي بحاجة لأفراد ذوي كفاءات إبداعية مع وضع برامج التحفيز والمكافآت...؛

- إستراتيجية التنوع: حيث تسعى المؤسسة إلى إنتاج تشكيلات مختلفة من السلع و الخدمات لمنافسة الناشطين في نفس المجال، و اقتناص حصص لها في السوق...؛

- إستراتيجية التميز: إن الهدف من تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية، هو لبناء سمعة خاصة و متميزة لسلعها وخدماتها، حيث تنفرد بالمنتج، وتتعدى إمكانيات منافسيها، على سبيل المثال: منتجات شركة IBM في إطار الصناعات الالكترونية...؛

- إستراتيجية الاستقرار: بمعنى أن المؤسسة لا تقوم بإحداث تغييرات جذرية في أهدافها و خططها، بالنظر للبيئة التي تتميز بالاستقرار، وانعدام المخاطر والتهديدات...؛

و لقد ميز العلماء، في إطار تطور استراتيجيات المؤسسة للتكيف مع عالم VUTCA*، بين مرحلتين كبيرتين للطريقة الإستراتيجية⁽¹⁾:

- الطريقة الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي: هنا يبحث الإستراتيجيون للحصول على موقع مهيمن للمؤسسة من حيث المنتجات و الأسواق، حيث يقومون بتحليل السوق، الصناعة، المنافسين، كما يبحثون على التمتع في ميادين يكون فيها المحيط ملائما، مع توفر القوات الضرورية بالمؤسسة...، مما سيسمح بالاستخدام الأحسن للموارد المالية في ميادين نشاط استراتيجي تكون فيه المؤسسة في موضع قيادي...، حيث تصبح، في هذه الطريقة، القوة المالية بمثابة مفتاح للنجاح...، كما يأخذ البحث عن التحكم في التكاليف أهمية أكثر من التحفيز على الإبداع و الاكتشاف...؛ و يبرز مثل هذا النموذج عدم القدرة الحالية للعديد من المؤسسات الكبرى للاحتفاظ بأداء قوي...، لكونها تستند إلى نمط تسييري (غير مرن) يركز بشكل معتبر على الرقابة أكثر من الخلق و الإبداع؛

- النموذج الثاني محور على الإبداع: حيث يتم البحث على المجالات الأقل استغلالا، أين يمكن خلق القيمة بشكل آخر للزبائن، و هذا مرتبط، بطبيعة الحال، بوجود ثقافة الإبداع، ومرونة كبيرة للمسيرين المستقلين الذين لديهم رؤية شاملة، واضحة توجه المبادرات؛ ولا بد، من العمل في فريق، تقاسم الخبرات،

غامض Ambiguous / معقد Complex / مضطرب Turbulent / غير متأكد منه Uncertain / متحرك / volatile : VUTCA*

(1)- Yves Réale, *De la GRH au management stratégique des RH*, , Groupe Eyrolles, Paris, 2018, , p.p.46-47

التجارب، إنشاء المؤسسة المتعلمة؛ في مثل هذا الصنف من الإستراتيجية، فإن المتغير - المفتاح هو القدرة على استقطاب المواهب، مرونة قوية، تواجد قادة بعدد كبير، موزعين في المؤسسة.

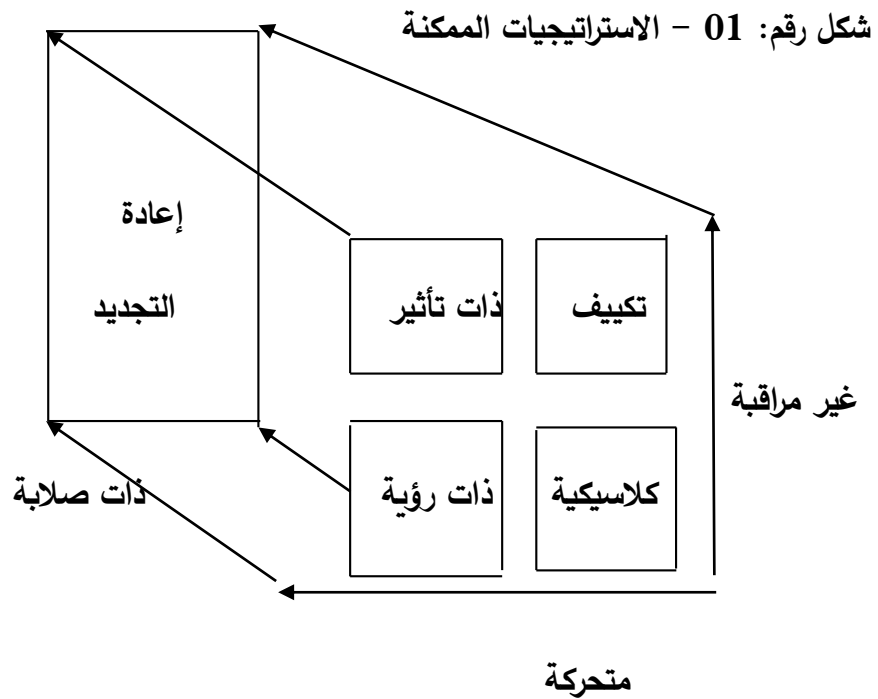
لقد تضمنت الإستراتيجية المعتمدة من طرف مجمع الاستشارة بيوستون BCG(Boston Consulting Group)، ثلاثة(03) أبعاد (1):

- البعد الأول: الطابع المرتقب للنشاط؛

- البعد الثاني: تغيير بيئة النشاط؛

- البعد الثالث: صلابة البيئة (harshness)

تجتمع الأبعاد الثلاثة و تتداخل لتمثيل ثلاث(05) استراتيجيات ممكنة كما يوضحها الشكل المدرج أسفله:



المصدر: Yves Réale, *op.cit.*, p.49

عندما يكون ارتقاب البيئة ممكناً، و لكن إمكانية تغييرها ضعيفة، هنا، تفرض المقاربة الكلاسيكية نفسها، لكن، بغياب إمكانية ارتقاب البيئة أو تغييرها، فإنه يمكن إتباع إستراتيجية التكيف الدائم...؛ و مهما كانت درجة الارتقاب للبيئة أو إمكانية التأثير عليها، فإن البيئات الصلبة تؤدي إلى إستراتيجية

(1)-Yves Réale, *op.cit.*, p.49

الانكماش، إعادة تجديد بسبب نقص الموارد، حيث تمر هذه الإستراتيجية بمرحلتين:

- العقلة لغرض توليد موارد؛

- استخدام هذه الموارد لإعادة توجيه الجهود نحو نمط آخر للإستراتيجية...

هذه النقاط المتناولة ما هي إلا تمهيدا لفهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة"⁽¹⁾.

كما تعرف بمثابة: "خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج و سياسات تكون وظائف هذه الإدارة و مهمتها داخل المنظمة"⁽²⁾، و مثل هذه الخطة تشمل على قرارات هامة متعلقة بالموارد البشرية على جميع المستويات، من حيث: التوظيف، التكوين...، و كل ذلك في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة لغرض تطوير كفاءاتها...؛ إذا، هي عبارة عن ممارسات جديدة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل...و مثل هذه الممارسات تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

يقصد بالإستراتيجية بمثابة مجموع منسق من الاختيارات على المدى البعيد(مستقبل المؤسسة) متعددة الأبعاد(بوضع الأهداف، الوسائل و مختلف العراقيل) ومتفاعلة (التي تتوقع مبادرات واستجابات الشركاء و المنافسين)؛ و من هنا، فان استراتيجيات الموارد البشرية هي تقديرات تقدم فرص الربح والتنافسية بتسيير الأفراد⁽³⁾.

كما يذهب كل من ج.قيران و ت. ويلز G.Guérin & T.Wils إلى تعريفها بمثابة عملية مخططة لحشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية لمساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة⁽⁴⁾.

إذ، يمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي تقع في مستوى إستراتيجية الوظائف، كما تمت الإشارة إلى ذلك عند تناول مستويات الإستراتيجية،

(1)- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص. 25

(2) محد وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.71

(3)-Helene Gebel, La fonction ressources humaines stratégiques, L'harmattan, Paris, 2007, p.78

(4)- Gilles Guérin, Thierry Wils, La gestion stratégique des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2001, p.237

و عليه، نجد أن وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات والوظائف الأخرى، بمعنى خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و بالتالي، يتكامل بناء إستراتيجية الموارد البشرية مع المتطلبات التالية⁽¹⁾:

- رسالة و إستراتيجية المؤسسة؛

- إستراتيجية الهيكل التنظيمي

وهذا التكامل ينقسم إلى شقين:-**التكامل الداخلي** بمعنى إدارة الموارد البشرية كنظام متكامل تتضمن العديد من الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لخدمة إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي؛-**التكامل الخارجي** أين تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وذلك بتمديدتها بالكفاءات الضرورية كرأس مال حقيقي يجلب لها الميزة التنافسية المستدامة؛ و بالنظر للتغيرات التي شهدتها البيئات العالمية و المحلية ، فقد توجهت المؤسسات إلى انتهاج التخطيط الاستراتيجي طويل المدى لتفادي المخاطر...، حيث أصبح لكل إدارة فيها إستراتيجية، ومنها إدارة الموارد البشرية خاصة بها، تعمل في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛ و كي تصبح وظيفة الموارد البشرية إستراتيجية، لا بد أن ترتبط بالمهام الأساسية التالية⁽²⁾:

- ترجمة الإستراتيجيات التنظيمية إلى استراتيجيات الموارد البشرية؛

- انجاز تقديرات على كل العوامل المؤثرة على مستقبل المؤسسة؛

- تطبيق سياسات الموارد البشرية، بشكل ملموس؛

- ممارسة المهام ذات القيمة المضافة العالية.

و بالتالي، لا بد أن تحدد أهدافها الخاصة على كل مستويات التنظيم، مع وضع الأدوات الملائمة، وأن لا يكون مدير الموارد البشرية، كما يقول أولريش **Ulrich** ⁽³⁾ كمنفذ بسيط مكلف بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف آخرين، و لكن ، في نفس الوقت، فاعل لإستراتيجية المؤسسة وكقوة محرّكة تسمح بتغيير وتطوير المؤسسة، كما يؤكد على أن الفريق الجيد للموارد البشرية هو فريق يبدأ بفهم حاجيات مؤسسته و زبائن المؤسسة، و هو بذلك، في خدمة الفعالية بالاهتمام برأس المال البشري واعتبار الموارد البشرية كعنصر مركزي لتطور المؤسسة، لكونها تمثل رأس المال الفكري الذي يعتبر من طرف **توماس**

(1)- محمد وصفي غقيلي، مرجع سابق، ص ص.73-74

(2)- Helene Gebel, *op.cit.*, p., 58

(3)- Helene Gebel, *op.cit.*, p.61

ستيوارت **Thomas Stewart** ثلث رأس مال المؤسسة⁽¹⁾ للتحضير الجيد للمستقبل، و يذهب **شولر Schuler** إلى التوضيح بأن ترتيب إستراتيجية الموارد البشرية إلى إستراتيجية المؤسسة عليها أن تكون من خلال : الفلسفة، السياسات، البرامج، الممارسات و أخيرا مسارات تطبيق الموارد البشرية .

- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تمثيلها في النقاط التالية:

- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستند إلى مساهمة المؤسسة في تحقيق ما تستهدفه؛

- تبادل التأثير بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمؤسسة ، من حيث ضمان التنسيق و التعاون فيما بينهما؛

- ضمان توجيه موارد المؤسسة (خاصة ما يمس الموارد البشرية) إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

- الأخذ بعين الاعتبار لنقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية من طرف الإدارة العليا عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة؛

- الحرص على ضمان توجيه أنشطة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المؤسسة.

لقد تغيرت مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالنظر لتأثيرات البيئة الخارجة، و ما عليها إلا تجسيد ممارسات جديدة تتماشى و متطلبات إستراتيجية المؤسسة و البيئة...، من خلال وضع سياسات حديثة تمكنها من استقطاب أحسن الكفاءات لرسم ميزتها التنافسية المستدامة.

و يبقى الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو بناء كفاءات فعالة، عالية، من خلال تحديث برامج الموارد البشرية بشكل مستمر، وجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة الخاصة بالموارد البشرية...، كما عليها (إدارة الموارد البشرية) بالتعاون لاسيما مع كافة الإدارات بالمؤسسة، بل مع النقابة⁽²⁾ كجهة داعمة لجهودها...

خصائص وظيفة الموارد البشرية:

ما يلاحظ اليوم، هو ذلك التغيير في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن التمير و الفورية قد وصلت إلى حد لا يطاق، علما بأن المتطلبات المعاصرة تدور حول: التكاليف، الجودة و المرونة.

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.78

(2)- سيد محمد جاد الرب، تنظيم و إدارة منظمات الأعمال، منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي و المعاصر، مطبعة العشري، 2005،

مثل هذه المعطيات الجديدة للتنافسية لها تأثير على أساليب الإنتاج، و من هنا، تتلمص المؤسسات(و لكن ليس دائماً) من النموذج الإنتاجي الفوردي لصالح النموذج الإنتاجي المرن لمواجهة التطورات المفاجئة للنشاط.

إذ، لا ترتبط فكرة تنافسية المؤسسة بتموضع استراتيجي جيد: "منتجات/أسواق"، و لكن كذلك بنوع من الكفاءات المركزية (**Core competencies : Compétences centrales**) التي أشار إليها كل من "هامل & براهال Hamel & Prahalad" في بداية التسعينيات، و تلتقي هذه الفكرة مع أقوال الصناعي الشهير "دي كرنجي D.Carnegie" الذي صرح: "خذوا كل الآلات، لكن، اتركوا لي رجالي الذين سأعيد معهم العمل"⁽¹⁾، وهذا ما يؤكد أهمية العنصر البشري الذي باستحواذه على الكفاءات الضرورية سيمكن المؤسسات من ربح معركة التنافسية.

كما أن هناك العديد من الأدبيات الأكاديمية التي اهتمت بمختلف الأدوار التي تؤديها وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات، حيث يميز كل من تيسون و فال **Thyson et Fell** (في سنة 1986) بين ثلاثة (03) أدوار للموارد البشرية⁽²⁾:

- **مدير الموارد البشرية المنفذ:** الذي يهتم بالمهام الإدارية و تنفيذ ما أمر به، دون القدرة على قيامه بدور تكييف التنظيم مع التغييرات...، و هذا ما يبرز في إطار الإدارة الميكانيكية المصنفة من طرف **بيشولت Pichault**

- **المدير المكلف بإدارة العقود وتدعيم الإطارات:** حيث يقوم بدور الوسيط في إطار علاقات العمل، بتحسين السير العملي للمؤسسة على المدى القريب؛

- **مدير الموارد البشرية المهندس:** الذي ينشط لإدماج سياسات المستخدمين و إستراتيجية المؤسسة، فهو بذلك، يعمل على المدى البعيد، و يشارك مديريات المؤسسة، بكل نشاط.

أما كل من **بورنواس ودير Bournois et Derr**، فقد تصورا (في سنة 1994) دورين لمدرء الموارد البشرية بالنسبة لسنة 2000 يمكن توضيحهما كما يلي⁽³⁾:

- **المدير الوظيفي:** الذي لديه سلطة ضعيفة، مكلف بالتوظيف، التكوين، الأجور...، يهتم أكثر بالتحكم في التكاليف، يعمل على المدى القريب، يتعامل مع الزبائن الرئيسيين: الأجراء و النقابات؛

(1) Yves Emery & François Gonin, *op.cit.*, p.9

(2)-Claire Dupont, « Du discours stratégique à la construction de fonction RH par les praticiens », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 Juin 2013, p.3

(3)- ID, p.3

- المدير الاستراتيجي: الذي ينشط على مستوى استراتيجي، يتمتع بسلطة عالية في المؤسسة، يعمل على المدى البعيد، و يوجه خدماته للمسيرين العمليين و للزبائن الخارجيين.
تعتبر مثل هذه التصنيفات بمثابة أطروحة تطويرية تريد التخلي عن الأدوار الإدارية لفائدة الأدوار الإستراتيجية التي تتطلبها المستجدات البيئية...، و يوضح لنا الجدول المدرج أسفله الخصائص المميزة لكل من الدورين:

جدول رقم:03 - خصائص أدوار وظيفة الموارد البشرية

التعيين	الدور الإداري	الدور الاستراتيجي
الأنشطة	- ذات قيمة مضافة ضعيفة(توظيف، تكوين، أجر...) - محورة على التحكم في التكاليف	- ذات قيمة مضافة عالية تشخيص تنظيمي، تسيير الكفاءات...) - مرتبطة بشكل وظيفي بإستراتيجية المؤسسة
الآجال	- المدى القريب	- المدى البعيد
- مستوى السلطة	- ضعيف(قلة التأثير على القرارات)	- مرتفع(حضور في مجلس الادارة)
- شركاء العمل	- الأجراء/ النقابات	- الإدارة العليا مدراء المجالس

- Claire Dupont, op.cit. , p.4

المصدر:

و على هذا الأساس، لا بد أن تتميز وظيفة الموارد البشرية بعدما كانت محصورة في سياق إداري محض من حيث المهام الإدارية الروتينية، بالخصائص التالية:

* - وظيفة إستراتيجية: فقد أصبحت الموارد البشرية تشكل إحدى المرتكزات للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، بعدما كانت وظيفة الموارد البشرية محصورة في سياق إداري مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق، التخزين...)، و هنا، على مسؤول الموارد البشرية ضمان الانسجام ما بين إستراتيجية المؤسسة والمخططات الخاصة بالموارد البشرية؛ ويؤكد في هذا السياق "ج.م. بيريتي J.M.Peretti⁽¹⁾ ، بأن إدماج بعد الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة هو اليوم كضرورة معترف بها، لأن المؤسسات أدركت بأن وظيفة الموارد البشرية ستجلب لها "قيمة مضافة" لخدمة التنافسية، و هنا يصبح مدير الموارد البشرية بمثابة "شريك الأعمال".

(1)- J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, op.cit., p.1

* **وظيفة مبدعة:** عليها أن تتكيف باستمرار مع التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية (تطورات الهيكل التنظيمي، العلاقات الاجتماعية...)، والبيئة الخارجية (تطورات اقتصادية، تكنولوجية، سياسية وقانونية...)، فهي، إذا، كحامل للتغيير، بمعنى أن مهنيي الموارد البشرية حسب بيرس سنيدر **Pearce Snyder**⁽¹⁾ مكلفون ، بشكل أكثر، بمرافقة التغييرات في المؤسسات.؛

كما أن على إدارة الموارد البشرية الاستناد إلى مكاتب الاستشارة لتنظيم التكوين المرتقب أو دورات **التوجيه المباشر (le coaching)**، ك تقنية لمرافقة المسيرين...؛

* **وظيفة متقاسمة:** بمعنى أن المستويات التسلسلية الوسيطة: من رؤساء المصالح والوحدات والورشات، عليها بممارسة وظائف ترجع أكثر لمصلحة الموارد البشرية، و هو كتقاسم يمكن اعتباره كوسيلة لتحمل المسؤولية إزاء فرق العمل؛ ناهيك على أن الإدارة العملية للموارد البشرية هي إدارة مشتركة⁽²⁾، يتحمل كافة المدراء و رؤساء الأقسام مسؤوليات خاصة بأقسامهم و إدارتهم و يشاركون في أدائها مع إدارة الموارد البشرية...؛ كما أن هذا التقاسم يمكن أن يكون من الداخل (تفويض بعض الوظائف للمسؤولين التسلسليين، مثل المقابلة السنوية/ التقييم) ومن هنا، يمكن تلخيص مشاركة "المسير الجوّاري **Le manager de proximité**" في أعمال الموارد البشرية في ثماني مهام:

- **الاختيار:** تحديد الكفاءات، التوظيف، الاستقبال، الإدماج؛
- **تسيير الشغل و الوقت:** و خاصة ارتقاب تطور الأشغال، تطوير المرونة، تسيير الوقت و العمال الذين يخضعون لحراك مهني؛
- **التوجيه:** يستلزم تحديد المشاريع المهنية، توجيه اختيارات المسارات المهنية لمشاركه، متابعتهم، استخدام حصيلة الكفاءات، تشجيع أو تدعيم الحراك الدولي و تقييم القدرات؛
- **التكوين:** بالسهر على تعيين الحاجيات من التكوين، إعداد مخططات فردية للتكوين؛
- **المكافأة:** مما يستلزم تنفيذ تسيير استراتيجي للمكافآت، تقييم مناصب العمل، معرفة السياسات الجديدة للمكافآت الشاملة، و اعتماد الفردانية في إطار المكافآت؛
- **التعبئة:** للوصول إلى ذلك، لا بد عليه بتنشيط الاتصال، الإعلام، التحكم فيما بين الثقافات، وإعادة رسم تنظيم العمل؛

- **المفاوضة:** معرفة منطقيات وأساليب عمل النقابات، تطوير التفاوض الاجتماعي، التفاوض مع الشركاء

(1)- Pearce Snyder, « L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XX^e siècle », Personnel, n° 396, Janvier 1999, p.p.43-47

(2)- محمد صبحي آق بيق، إدارة رأس المال البشري، كيف تحول موظفك إلى خلية نحل، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 2016، ص.46

الاجتماعيين؛

- ضرورة بناء نظام إعلامي في ميدان الموارد البشرية؛

*- التسيير الرسمي و غير الرسمي: توجد في أية مؤسسة علاقات إنسانية سواء في التنظيم الرسمي أو غيرالرسمي، وبالتالي، على وظيفة الموارد البشرية أن تواجه الشبكات الرسمية(علاقات محددة ومعروفة بوضوح ما بين الأفراد كالعلاقات التسلسلية)، و كذلك الشبكات غير الرسمية(علاقات الصداقة بدون رباط تسلسلي مباشر يسمح للأفراد باقتناء المعلومات أو الاطلاع عليها)؛

*- التسيير على المدى القريب، المتوسط و البعيد: يمكن أن يكون تسيير الموارد البشرية على المدى القريب عندما يتعلق الأمر بالحصول على نتائج بشكل سريع (لظروف طارئة)، أما التسيير على المدى البعيد، فهو يتعلق بالسياسات التي تتطلب وسائل مادية، بشرية هامة(مثلا تنفيذ التسيير التنبؤي للشغل والكفاءات)؛

*-المحافظة على القيم الثقافية: بما أن ثقافة المؤسسة تعد بمثابة"إسمنت" التنظيم الذي يسمح بانسجام فرق العمل، فإن الأمر يتعلق بقيم مشتركة يمكن أن تحول بين الأفراد، وهنا، تكون وظيفة الموارد البشرية مكلفة باحترام هذه القيم على مستوى المؤسسة، كما يبقى الهدف من نشرها (هذه القيم) عند الموظفين الجدد هو مساعدتهم على الاندماج...

خلاصة:

إن إستراتيجية المؤسسة لا بد أن تدعم على المدى البعيد بالاستغلال الأمثل لمواردها، و من بينها الموارد البشرية، وهذا للحصول على الميزة التنافسية، و الاستجابة للحاجيات المتزايدة للزبون. و بالتالي، يرتكز نجاح الإستراتيجية، أساسا، على المشاركة الفعالة للموارد البشرية، خاصة و أن العنصر البشري قد أُدرج في سياق الإستراتيجية التنظيمية، حيث منذ نهاية التسعينيات تملصت وظيفة الموارد البشرية، تدريجيا، من الوظائف الروتينية لتصنف بالإستراتيجية، و هذا ما يتجلى في الخصائص المتناولة، التي تؤكد العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة. و عليه، يمكن القول بأن وظيفة الموارد البشرية تبقى ضرورية في نفس مصف الوظائف الأخرى لتحقيق الإستراتيجية الشاملة.

المحور الثالث: - البناء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية-

تمهيد:

يكون تنظيم الموارد البشرية تبعا للتنظيم العام للمؤسسة، و بالتالي، فان هيكله مديريات الموارد البشرية تكون مختلفة حسب الاهتمامات الخاصة لكل مؤسسة...، إلا أن حجم المؤسسة الذي يبرر وجود وظيفة الموارد البشرية، فهو يتغير مع طبيعة المشاكل المصادفة...، إذ نجد مؤسسات دولية كبيرة تتبنى أساليب تنظيم معقدة، بينما مؤسسات متوسطة تعمل، أساسا، في السوق الوطني بتنظيمات بسيطة...

- تنظيم المؤسسة:

لقد طُرح التصور العام لتنظيم المؤسسة في إطار نظرية التنظيمات، وهو ميدان معرفة هام لتسيير الموارد البشرية، حيث تتغير ممارسات الموارد البشرية بشكل معتبر حسب أنماط التنظيم المختارة من طرف المؤسسة⁽¹⁾؛ و بالرجوع الى مدارس نظرية التنظيمات، فهناك نظريات تنعت بالكلاسيكية و المعيارية (من خلال أعمال **تايلور Taylor** ، **فورد Ford** للتنظيم الصناعي، **فايول Fayol**، **فيبر Weber** للتنظيم الإداري)، حيث لم يتم إدراج البعد الإنساني إلا في إطار النظريات النيو-كلاسيكية مع **التون مايو Elton Mayo**...، ومن ثم، النظريات التبادلية التي أوضحت عدم وجود تنظيم جيد في حد ذاته، إلا أن بعض المؤسسات كانت أكثر تكيفا مع الإستراتيجية وبيئة المؤسسة (**لاورانس، لورش، شاندر Lawrence, Lorsch Chandler**)، كما أصبحت علاقات السلطة في إطار المقاربة السوسيولوجية، كموضوع دراسة (**كروزيي Crozier**...)

إذ، تؤدي أية مؤسسة العديد من الوظائف، التي تتحدد من خلالها المسؤوليات، وطبيعة العلاقات بين مختلف الفئات الاجتماعية- المهنية المتواجدة بالأقسام والوحدات، التي تتفاعل فيما بينها، تبعا للهيكل التنظيمي المعتمد، الذي يعتبر كإطار للعمل يسمح بتوفير النظام الهادف الذي يوضح مختلف الأدوار...، وهو يعرف بمثابة: " طريقة يتم من خلالها تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، بيان ضمان تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"⁽²⁾، كما يعرفه **بيتر دراكر Peter Drucker** على أنه: "وسيلة المنظمة في تحقيق أهدافها"⁽³⁾

(1)- Yves Réale, De la GRH au management stratégique des RH, *op.cit*, p.280

(2)- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص.17.

(3)- محمد محمود أبو خشبة، مرجع سابق، ص.80-81

و هو، بذلك يضع ثلاث(03) طرق أساسية لتحديد شكل الهيكل التنظيمي المناسب مع كل منظمة:

- ضرورة تحليل و دراسة العلاقات السائدة داخل المؤسسة؛

- ضرورة تحليل نوعية القرارات التي يتم اتخاذها؛

- ضرورة تحديد الأنشطة التي تمارسها المؤسسة؛

كما يشير، في هذا الصدد، (بيتر دراكر Peter Drucker) على أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من حيث(1):

- تنفيذ الخطط بنجاح؛

- تسهيل تحديد الأدوار في المؤسسة؛

- اتخاذ القرارات؛

- **العوامل المحددة للهيكل التنظيمي:**

تتخذ العديد من العوامل في تحديد الهيكل التنظيمي...، نذكر من بينها:

- حجم المؤسسة: عندما تكون المؤسسة ذات حجم صغير، فلا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير بالنظر إلى قلة الأنشطة الفرعية...، لكن، في حالة وجود مؤسسات ذات حجم كبير، فإن الأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر لتنفيذ حجم النشاط الواسع؛

- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: تختلف الهياكل التنظيمية على مستوى المؤسسات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات، كما يتغير أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسات الإنتاجية من خلال تنوع أنشطتها الإنتاجية...؛

- المستوى التكنولوجي: كلما كان الاستخدام المكثف للتكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة، فإن ذلك سيؤدي إلى بناء تنظيمي أكثر تعقيدا خلافا لتواجد تكنولوجيا بسيطة...؛

- التوزيع الجغرافي: من الطبيعي أن المؤسسات الموزعة بالعديد من المناطق الجغرافية يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات، تنوعها و حجمها، خلافا للمؤسسات التي تمارس نشاطها بمجال جغرافي واحد؛

- تقسيم العمل و التخصص: عندما تكون درجة التقسيم و التخصص عالية، فإن المؤسسة تحتاج أكثر إلى هيكل تنظيمي كبير خلافا لتلك التي ينعدم بها التقسيم و التخصص...

(1)- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص.3

- إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

من المؤكد أن وجود تركيبة بشرية غير متجانسة بالمؤسسة، يطرح مشاكل التسيير المعقد، و تبرر بذلك، هيكلية مديريةية الموارد البشرية عندما يصل العدد إلى مائة(100) شخص⁽¹⁾.

حيث يصبح منصب مدير الموارد البشرية من بين المناصب-المفاتيح لفريق الإدارة، بالنظر لتطور الإطار التشريعي، و ذلك عندما يفوق العدد مائتي (200) شخص؛ لأنه، ابتداء من هذا العدد، و بتوفر المؤسسة على نظام معقد للعلاقات المهنية، فهي تسيير ميزانيات هامة في الميدان الاجتماعي...، وعليه، تتبنى إدارة الموارد البشرية تنظيمات هيكلية متنوعة حسب خصوصيات المؤسسة.

ففي بداية التسعينيات، كان المعيار المعتمد قريبا من منصبين للموارد البشرية ل: 100 أجيير باختلافات حسب الحجم(01 منصب لمائة(100)أجيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثلاثة(03) إلى أربعة(04)مناصب في المجمعات الكبيرة؛ أما في المؤسسات المتوسطة (التي تتضمن عددا يتراوح ما بين: 200-300) ، فإن إدارة الموارد البشرية تتشكل من اثنين(02) إلى (03) ثلاثة أشخاص خلافا، لما ذكرته منذ 2009 Society for Human Resource Management(SHRM)⁽²⁾ بأن المعيار المتوسط يتراوح ما بين 1,21- 1,22 مهني موارد البشرية/ 100 عامل، ويمكن أن يتغير بالنظر لحجم المؤسسة... ناهيك على أنه في التسعينيات، ظهر مدير الموارد البشرية بوقت متقاسم في المؤسسات ذات الحجم الضعيف، لكون هذا الصنف من المؤسسات لا يبرر وجوده بشكل دائم؛ لكن، عندما يزيد حجم المؤسسة، و يصبح هيكلها التنظيمي غير مركزي و يحتوي على العديد من الهيئات، فان وظيفة الموارد البشرية تنقسم إلى مستويين:

- يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في دعم التسيير، بالتركيز على ميادين:

- تسيير الشغل و تنمية الكفاءات؛

- التنمية الفردية للمشاركين؛

- العلاقات الاجتماعية؛

- قيادة التغيير؛

- مراقبة تسيير الموارد البشرية.

(1)- J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, op.cit., p.p.231-232

(2)-Tania Saba, Simon L.Dolan, La gestion des ressources humaines, tendances , enjeux et pratiques actuelles, 5^{ème} édition , ERPI , Canada , 2013, p. 37

لكن، بإعادة تنظيم مهام التسيير الإداري، والاستخدام المكثف للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (الانترنت...)، واستحواذ مسؤول الموارد البشرية على الكفاءات العامة، فهو يقترب بشكل قوي من الإدارة العليا...، ومن ثم، ترجع لمركز خدمات الموارد البشرية (داخليا/خارجيا) تأدية المهام التالية(1):

- إدارة المستخدمين (معالجة المعلومات و القرارات الإستراتيجية، الأجور...)
- إعلام المستخدمين (الرد على أسئلتهم و انشغالاتهم)؛
- دعم وظيفة الموارد البشرية للوحدة؛
- الرقابة الداخلية و التدقيق الاجتماعي.

أما مديريةية الموارد البشرية المركزية، فهي تؤدي دورا أساسيا يتمثل في التنشيط، الدعم، وهي كـ " شريك استراتيجي" للمديرية العامة، حيث تسهر على تطوير ثقافة المؤسسة، تكييف التنظيم، تبسيط عمليات التسيير الإداري، وتوظيف المسيرين...؛ و هذا ما يترجم البحث عن الكفاءات المختلفة عند مهنيي الموارد البشرية، كما يتضح ذلك في المناصب المعلن عنها في سنة 2012 بمؤسسة كوكا-كولا وبومبارديي Coca-Cola, Bombardier... التي لا تحمل تسميات: "مستشار الموارد البشرية"، "مدير الموارد البشرية"، بل "شريك أعمال ، موارد بشرية" (2).

و قد أشار ج.م. بيريتي J.M.Peretti إلى أن الوكالة لتشغيل الإطارات (APEC : L'agence pour l'emploi des cadres)، قد استخرجت، عند تحليل عروض الشغل لوظيفة الموارد البشرية، ثلاثة مناصب الأكثر طلبا(3):

- مدراء الموارد البشرية؛
- المختصون في تسيير الإدارة و توظيف المستخدمين؛
- المختصون في التكوين...

كما رافق تسريح العمال بالنظر للإمكانيات الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، توجه المؤسسة إلى الخدمات الخارجية، وبالتالي، يعتمد مدير الموارد البشرية، عند صياغة المشاريع الكبرى، على مستشارين بخبرة عالية، أو بالأحرى على شركاء خارجيين لغرض تخطي العقبات...

إلا أن مدير الموارد البشرية بحاجة لبعض الشرعية، في نفس الوقت، إزاء أجراءه والمديرية العامة، لغرض تنفيذ التغييرات الهامة لحسن سير المؤسسة...

(1)- J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines op.cit., p.p.232

(2)- Tania Saba, Simon L.Dolan, op.cit., p.38

(3)-J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, op.cit., p.p.232- 235

- أساليب التنظيم :

من بين أساليب التنظيم الأكثر تمثيلاً في المؤسسات، يمكن توصيف خمسة (05) أصناف كالتالي⁽¹⁾:

- التنظيم على شكل نجمة حول المدير (المسير) (L'organisation en étoile autour du dirigeant)

: يتواجد هذا النمط من التنظيم (أحياناً) في المؤسسات "الفتية" أين مؤسسها هو الذي يتخذ القرار بمفرده...، كما أنه يقوم بتقييم السلوكيات أكثر من النتائج؛ إلا أنه، من النادر، إيجاد في هذا التنظيم مدير للموارد البشرية، لكن، بنمو المؤسسة و نقص الكفاءات في بعض الميادين، وظهور العديد من المشاكل، يكون، من الضروري، انتهاج التنظيم الوظيفي؛

- التنظيم على أساس الوظيفة (L'organisation par fonction) :

يعتبر أكثر شيوعاً لتجميع أنشطة وموارد المؤسسة، حيث ترتب كل وظيفة بصورة واضحة بتجميع الأنشطة و العمال في إدارات و أقسام بناء على طبيعة الوظيفة...؛ وهنا، يظهر، في المؤسسات (ذات حجم معين)، مدير الموارد البشرية

(DRH : directeur des ressources humaines) و مسؤول الموارد البشرية (RRH : responsable des

ressources humaines) تحت سلطة الأمين العام أو مدير الإدارة و المالية.

هذا الشكل من التنظيم، بطبيعة الحال، فعال، إلا أنه أقل مرونة عندما تطرأ تغيرات بيئية، إذ، لا بد من الرجوع إلى مجلس الإدارة للحصول على القرار، وعليه، يكون من الصعب التكيف مع تطوير دولي، يحدد سواء في التصدير أو التنوع، أو في مجالات أخرى عن ما هو مألوف (المنتج الأصلي). وبالتالي، عند الوصول إلى مستوى معين من التطوير، على المؤسسة بالانتقال إلى تنظيم لامركزي (وحدات أعمال)؛

-التنظيم على أساس وحدات الأعمال (Business unit):

وهو كتنظيم متمثل في المؤسسات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة...، حيث تكون كل وحدة مسيرة من طرف مسؤول مزود بموارد خاصة، مع اعتماده على موارد مشتركة على مستوى المجمع، كما يتواجد بهذا التنظيم، مسؤولون للوظائف المركزية (من بينهم مدير الموارد البشرية)، والذين ينشطون سياسات المجمع، وهنا، تصبح مقاييس التقييم مركزة على المساهمة المالية وليس على الكفاءات التقنية.

بالرغم من فعالية هذا التنظيم من حيث العديد من الاستجابات، إلا أن ما ينقصه: التعاون ما بين الأنشطة والدول...؛

(1)- Yves Réale, De la GRH au management stratégique des RH, *op.cit.*, p.p.280-287

- **التنظيم الشبكية (L'organisation réseau)**: يتواجد، مثل هذا التنظيم أساسا، في المؤسسات الكبيرة الدولية، حيث هناك ضرورة للإدماج العالمي عن طريق الأعمال، و لكن كذلك بالتنسيق حسب منطقة جغرافية متعددة الأعمال، خاصة في ميدان الموارد البشرية أو الميدان التجاري؛ وهي كتتنظيمات أكثر تعقيدا، أين يكون المسيرون مسؤولون على نشاطهم، و كذلك معرفة التعاون إن الانتقال من تنظيم وحدات الأعمال إلى تنظيم شبكي يولد، لا محال، مشاكل، لأن مواصفات المسؤولين الذين سيعينون في هذه المواقع، تختلف عن مدراء وحدات الأعمال الكلاسيكية، وعليهم بمعرفة العمل في شبكة، و ليس التركيز على وحدتهم فقط.. كما يجب كذلك تغيير أنظمة و سياسات الموارد البشرية، تغيير أساليب التقييم لإدماج المساهمة الشاملة، نوعية التعاون أكثر من انجاز الأهداف الفردية

- **التنظيم المشروع (L'organisation en projet)** : تتطور المؤسسات، اليوم، نحو تنظيم المشروع، أين يدير المسؤولون فرقا ظرفية مرتبطة تسلسليا بمسؤولي مراكز الكفاءات؛ وهنا، يعتبر رؤساء المشاريع بمثابة مفتاح- نجاح المؤسسة، بينما ينحصر دور المسؤولين التسلسليين في الدعم، بمعنى أنهم مكلفون بتوفير الكفاءات الضرورية للمسؤولين عن المشروع.

في هذا التنظيم، نجد ارتباط تسلسلي ازدواجي:

- لرئيس المشروع بالنسبة للأشكال العملية، و لمدة محددة؛

- للمسؤول التسلسلي فيما يتعلق بتنمية الكفاءات.

- **مداخل إدارة الموارد البشرية:**

هناك من يتساءل على المدخل الأفضل لإدارة الموارد البشرية، بالنظر للمداخل الثلاثة التي يمكن تلخيصها في⁽¹⁾:

- **المدخل الأول**: إنشاء إدارة مستقلة للموارد البشرية، حيث يتم التركيز هنا، على التخصص و تقسيم العمل داخل المؤسسات، حتى وإن كانت الإدارة عبارة عن قسم أو وحدة صغيرة أو أخصائي موارد بشرية...؛ وهو كمدخل هام و منطقي في المؤسسات الكبيرة ؛

- **المدخل الثاني**: قيام كل مدير بالمؤسسة بأعمال الموارد البشرية، وهنا، يكون كل مدير في إدارته مسؤول عن إدارة الموارد البشرية، لكن عليه بامتلاك السلطة اللازمة لذلك؛ و ما يعاب على هذا المدخل،

(1)- محمد محمود أبو خشبة، أساسيات الإدارة و الأعمال، مرجع سابق، ص.ص 212-213

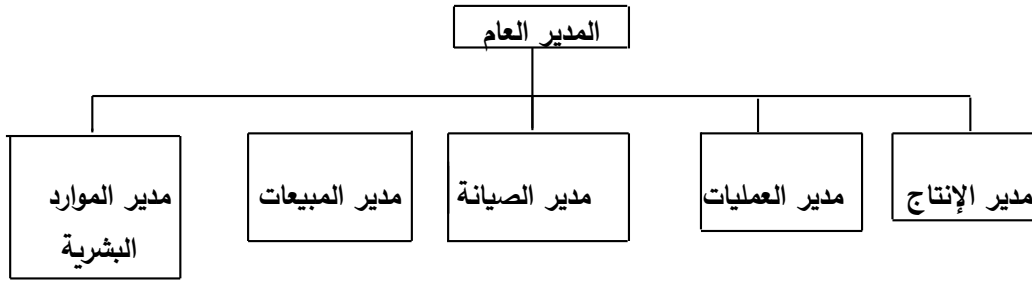
هو عدم توفر الخبرة و المعرفة التسييرية لدى المدير التنفيذي، إضافة إلى مواجهته لمشاكل في التنسيق مع باقي الإدارات الأخرى فيما يخص مهام الموارد البشرية بالمؤسسة؛

- المدخل الثالث: تحقيق التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، بالنظر إلى المهام التي ترجع ممارستها إلى إدارة الموارد البشرية بشكل مستقل، منها: تخطيط الموارد البشرية، المسار الوظيفي، و كل الإجراءات المتعلقة بالمقابلات الشخصية، إلا أن هذا المدخل يركز على ضرورة التنسيق و التعاون المشترك في بعض الوظائف: التدريب ، الترقية، الحوافز، تقييم الأداء...

- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

سنعمل على توضيح تموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي حسب الأشكال المدرجة أدناه:

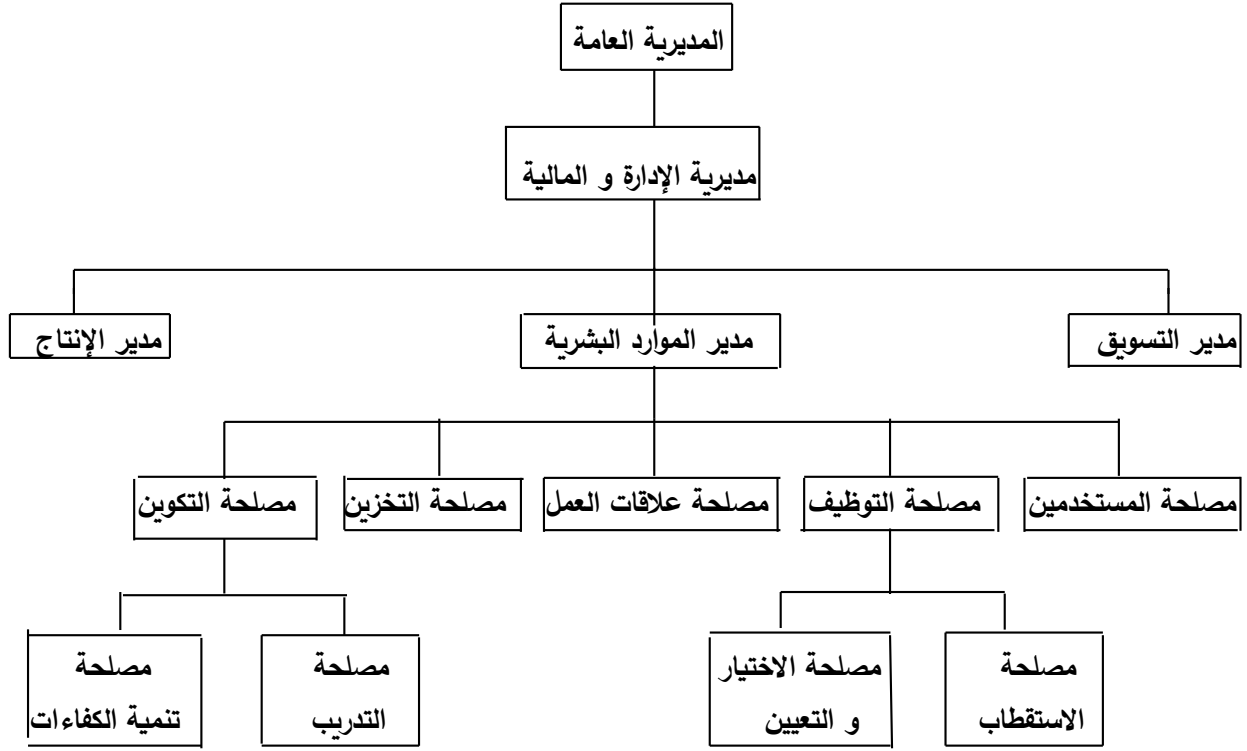
شكل رقم: 02- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ذات حجم صغير (صغيرة الحجم)



المصدر: من تصميم الأستاذة

في إطار تواجد إدارة الموارد البشرية بمؤسسات ذات حجم صغير، عادة ما يكون موقعها في المستوى الوسيط للإدارة، وهي بذلك، تتميز بمجموعة محدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد حيث تتمثل أنشطتها الأساسية في: الاستقطاب، الاختيار و التعيين، مساعدة المديرين في التكوين، مع السهر على حفظ السجلات و الملفات الإدارية للأفراد...، و هي بذلك تهتم بأنشطة العمال، كما تقوم ببعض المهام التقليدية.

شكل رقم: 03 - الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ذات حجم كبير (كبيرة الحجم)



المصدر: من تصميم الأستاذة

من المؤكد أن وضع إدارة الموارد البشرية يتأثر بدرجة تزايد الأنشطة التي تمارسها، و لذلك، فهي تقترب من الإدارة العليا...؛

يتضح من الشكل المسطر أعلاه، بأن إدارة الموارد البشرية، كإدارة مستقلة مثل باقي الإدارات الأخرى: التسويق، الإنتاج...؛ تتشكل من عدة مصالح: مصلحة المستخدمين، مصلحة التوظيف، مصلحة علاقات العمل، مصلحة التخزين، مصلحة التكوين.

فبعدها كان موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الإدارة الوسطى أو المباشرة، إلا أنه بتبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فقد أصبحت من الإدارات الأساسية التي تشارك في وضع إستراتيجية المؤسسة⁽¹⁾، و من ثم، بروز الدور الفاعل لمدير الموارد البشرية في الإدارة العليا، وهنا تتضح العديد من الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية بالنسبة لعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى، و تتمثل هذه العلاقات في:

(1)-عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.105

- علاقات تنفيذية: تتعلق بدورها الرسمي؛
- علاقات استشارية: تتعلق بدورها في تقديم النصائح والإرشادات للإدارات؛
- علاقات وظيفية: نابعة من وظيفتها المرتبطة بالموارد البشرية...
- **ديناميكية تنظيم الموارد البشرية:**
إن تنظيمات الموارد البشرية للمؤسسات الكبرى لها ثلاث (03) أولويات⁽¹⁾:
- وظيفة اكتساب المواهب: تصبح إستراتيجية لاستقطاب المواهب- المفاتيح من الخارج...، والتزود بقيادة فاعلة لتسيير التغيير و الغموض...؛
- وظيفة التعلم: في عالم يتغير بسرعة، فإن التعلم باستمرار يصبح كميّة تنافسية، وفي هذا السياق، يتم الانتقال من ثقافة التكوين إلى ثقافة التعلم من خلال مقاربات و دعائم مرنة...؛
- رقمنة العمليات: إتباع التطوير النوعي لفرق الموارد البشرية للتعزود بالكفاءات الرقمية .

مستقبل تنظيمات الموارد البشرية:

- ما يلاحظ هو ذلك التطور لتنظيمات الموارد البشرية نحو ثلاثة (03) اتجاهات⁽²⁾:
- رقمنة أنشطتها: حيث تتمثل هذه الرقمنة في:- عملية التوظيف بالبحث عن مواصفات المرشحين على رابط **LinkedIn** ...؛ - التكوين بشكل معتبر...؛ - مسار تسيير الأداء؛ - الاتصال الداخلي؛ - رقمنة اتخاذ القرار بشكل جيد باستخدام (**Big Data**) للإحاطة بتأثيرات قرارات الموارد البشرية...
- إنشاء جامعات المؤسسة: لقد تزودت المؤسسات الكبرى بجامعات بتسميات مختلفة (أكاديميات القيادة)؛ و قد كان ظهورها في الولايات المتحدة بمؤسسات منها: مؤسسة **جنرال إلكتريك (General Electric)** في سنة 1980.
و هي كجامعات، ترمي إلى تحقيق ثلاثة (03) أهداف:
- تطوير الكفاءات الضرورية؛
- المساهمة في نشر سياسات و إستراتيجية المؤسسة؛
- تطوير الثقافة و تنمية التعاون بين الوحدات.

(1)- Yves Réale, De la GRH au management stratégique des RH, op.cit., p.286

(2)- Yves Réale, op.cit., p.292

- الشراكة مع شركاء خارجيين: لقد تدعمت تنظيمات الموارد البشرية، خاصة في هذه السنوات الأخيرة، بشركاء أعمال...

خلاصة:

إن الهدف من بناء الهيكل التنظيمي هو العمل على تسهيل المهام الإدارية و توضيح المسؤوليات لكل عضو من أعضاء المؤسسة، و في ظل التصنيفات الحديثة للهيكل التنظيمية، لا بد من التفكير في تنظيم الموارد البشرية كشبكة تعاونية ما بين فرق داخليين، شركاء و ممولين خارجيين، و هذا ما يستلزم، بالضرورة، مواصفات جديدة لمدراء الموارد البشرية الذين هم مطالبون بالتزود بكفاءات رقمية، انتقاء وتطوير علاقات مع شركاء خارجيين.

المحور الرابع: - تحليل و توصيف مناصب العمل-

تمهيد:

يشكل تحليل مناصب العمل، المرحلة القاعدية لإعداد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و لصياغة أو مراجعة توصيف مناصب العمل؛ و هو كدراسة معمقة لمناصب العمل لغرض الحصول على معلومات تساعد في توصيفها، لأن التوصيف الجيد كاستثمار للمؤسسة يمكن الاعتماد عليه في أغلبية الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية من: توظيف، اختيار، توجيه، تسطير مخططات العمل، اختبار أو تقييم المرشدين...، لأن البيانات التي توفرها كشوف تحليل المنصب(الوظيفة) يمكن في ضوءها وضع معايير دقيقة للأداء...

- تعريف تحليل المنصب:

لقد أدى تسيير الشغل إلى تطوير مجموعة من الأدوات بدءا بتحليل العمل حسب طريقة خاصة، إلى ترسيمه في وثيقة مكتوبة

يعد تحليل منصب العمل بمثابة إجراء يمثل جزءا من المهام الإدارية للمؤسسة، و الذي يتعلق بمسار يسمح بتوصيف مختلف مكونات المنصب⁽¹⁾، بمعنى بتحديد المهام والمسؤوليات و الواجبات المتعلقة بمناصب العمل، مع التحديد الدقيق للمواصفات التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه المناصب من: كفاءات، خصائص شخصية؛ كما يعرف بمثابة "مراجعة و دراسة تفاصيل المهام من جزء العمل للتعرف عليه تفصيلا، من مسؤوليات، واجبات، و كفاءات مطلوبة"⁽²⁾؛ فهو، إذا، يقدم الأشكال الأساسية لمنصب العمل، كما يسمح بإجراء التوظيف، بشكل جيد، توفير المعلومات الكاملة والموضوعية لشاغل المنصب، و كذلك المواصفات التي تتماشى و متطلبات المنصب.

أما توصيف الشغل الذي يطلق عليه كذلك توصيف المنصب أو الوظيفة، فهو يمثل الوثيقة التي تمت كتابتها بعد تحليل مناصب العمل؛ كما يعني توصف الوظيفة تحديد المهارات و القدرات و الصفات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيشغل الوظيفة حتى يمكن تأديتها بالشكل المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية⁽³⁾.

(1)-J .M .Peretti , Dictionnaire des ressources humaines, 3é Edition, Vuibert, Paris, 2003 , p.14

(2)- محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص ص. 19-20

(3)-Sylvie Guerrero, Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH, 2éme édition, Dunod, Paris, 2009,

كما يتضمن منصب العمل جانبين:

- وصف منصب العمل (أو ما يطلق عليه البعض الوصف الوظيفي): الذي هو بمثابة عملية إعداد وصف شامل و دقيق لمتطلبات المنصب من حيث:

- الواجبات؛

- المسؤوليات؛

- الآلات، المعدات، و أدوات العمل؛

- ظروف العمل.

- المواصفات الوظيفية: هي عبارة عن وصف شامل و دقيق للشخص شاغل الوظيفة بتحديد الكفاءات، الخبرات، الفعالية الشخصية، حيث يكون اختيار الكفاءات حسب أهميتها و تصنيفها في إحدى المجموعات التالية:

- كفاءات ضرورية أو أساسية؛

- كفاءات عامة؛

- كفاءات يمكن اكتسابها أثناء العمل...

و هو يسمح، حسب وجهة نظر **ج.م. بيريتي J.M Peretti** بتحديد⁽¹⁾:

- متطلبات المنصب من حيث المواصفات المطلوبة (التكوين، الخبرة...);

- المواصفات الشخصية؛

- مكافأة المنصب؛

- تقديم المنصب للمرشح، مع التطلعات الخاصة بتطوره المهني...

- بعض المفاهيم المرتبطة بتحليل مناصب العمل

▪ النشاط: كعنصر لمهمة ما، يمكن ملاحظته أو قياسه (وهو بمثابة الوحدة الأصغر للعمل)، و الذي يمثل جهدا بدنيا(جسميا) أو ذهنيا بدون ما تكون هناك ضرورة للجوء لدراسة الزمن و الحركة، مثلا: فتح علبة، تقييم نتيجة أو اتخاذ قرار، هي بمثابة أنشطة...

كما يعرف ك: " مجموعة لمهام أولية تهدف للوصول إلى نتيجة متجانسة، يمكن ملاحظتها"⁽²⁾.

▪ المهمة: بمثابة: " مجموعة من العمليات المشكلة لوحدة أساسية للعمل"⁽³⁾، وهي تتضمن، إذا، مجموع

(1)-J-M. Peretti, Gestion des ressources humaines, op.cit, p.p.73-74

(2)- Ghyslaine Roy-Lemarchand, Le management des compétences, Développer les parcours professionnels et l'employabilité, ESF éditeur, Paris, 2007, p. 127

(3)-ID., p.129

مجموع الأنشطة أو العمليات الضرورية التي تتطلب جهدا بدنيا أو ذهنيا، لتحقيق هدف ما.

▪ منصب العمل*: يشمل العديد من الأنشطة المرتبطة بأهداف، ويفترض، عند المرشح، وجود استعدادات، قدرات، ومعرفة -فنية مطابقة لسير المهام الضرورية. وهو يعرف بمثابة: "مجموعة من الأنشطة تسمح بالقيام بمهمة، ناتجة عن تنظيم، يمكن أن تسند لشخص واحد"⁽¹⁾.

كما يمكن أن يكون، كذلك، بمثابة نسق تنظيمي يفترض نوعين من التفاعلات⁽²⁾:

- تفاعلات مع الآلات، التجهيزات، وسائل العمل / و الإجراءات الرسمية؛

كما يعرف في إطار الاتفاقية الجماعية على مستوى بنك جهوي، على أنه: "مجموع الأنشطة الممارسة بانتظام من طرف أجير؛ فالمنصب محدد بالنسبة لمكان ممارسته و محتواه و أساليب تنفيذه"⁽³⁾

▪ الشغل: عبارة عن مجموعة من المناصب التي مهامها و مسؤولياتها متشابهة أو ظاهرة، تتطلب معارف، مؤهلات و قدرات متشابهة، و يعرف على أنه: "المسؤوليات و الأنشطة المسندة لجماعة من الأجراء لغرض انجاز مهام...؛ كما ترجع فكرة الشغل إلى التحكم في مجموعة من الكفاءات المشتركة في كل مؤسسة"⁽⁴⁾، على سبيل المثال : تحكم الأمانة العامة للمدير في:- الأدوات المكتبية/ - قواعد النحو والصرف/ - كتابة التقارير، الاستقبال، الكفاءات الاتصالية...

كما يعتبر بمثابة: " مجموعة من الأنشطة تتركز حول دور اقتصادي، تستهدف ضمان توفير الحاجيات الأساسية للحياة، و يطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية..."⁽⁵⁾

▪ المهنة: ينظر إليها على أنها: "تتابع إنجاز العمل الذي يقوم به الفرد في محيط عمله، و بالإمكان إدراك المهنة من خلال نظام متسلسل مترابط الواحد بالآخر، مكونة بناءا خاصا بها"⁽⁶⁾.

إذا، يمكن تعريف تحليل منصب العمل على انه مسار يتضمن جمع، تقييم و تنظيم المعطيات المتعلقة بمحتوى و سياق منصب العمل الذي يجب إتباعه من طرف المرشح للمنصب.

*-لقد ساد استخدام منصب العمل على غرار الوظيفة كمفهوم ظهر متأخرا في لغة المؤسسات، وتزايد استخدامه في سنة 1980، بإثراء العمل وتطوير الأنشطة...

(1) -ID., p.128

(2)-Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, «Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines », in pf. mhu.uvt.mu.tn/les-fonctions-pratiques-de-la-gestion-des-ressources-humaines.pdf(page consultée le 06/09/2014)

(3)- Sylvie Guerrero, op.cit., p.18

(4)-Ghuyslaine Roy-Lemarchand, op.cit., p.p.127-128

(5)- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص.

(6)-معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص.14

- أهداف تحليل منصب العمل

إن الهدف من تحليل منصب العمل مزدوج:

- معرفة مناصب العمل الموجودة في المؤسسة من الناحية الكمية و الناحية الكيفية؛

- ترتيب المناصب في المؤسسة.

كما يمكن الاعتماد على تحليل منصب العمل في التسيير اليومي للموارد البشرية، و كذلك بالنسبة لتخطيط إدماج موظف جديد؛ - تقييم الحاجيات من التكوين؛ - وضع مخطط تسيير المسار المهني للموظفين؛ تقييم أدائهم؛ - تحديد مستويات المكافآت بشكل عادل و متساوي...

- خصائص منصب العمل

تلجأ المؤسسات، عادة، إلى اتخاذ أساليب تكوين تبعا لمؤهلات و دوافع العمال، طبيعة المهام، خصائص الإدارة العليا، العلاقات بين الإدارة و العمال، العوامل القانونية و الاجتماعية، لكون منصب العمل يتميز، عموما، بمرونة الأنشطة، و لهذا، يمكن الحديث عن توسيع المنصب، دورانه و إثرائه:

- توسيع المنصب: يتمثل في زيادة عدد المهام المنجزة من طرف موظف واحد، و يرمي التوسيع، عموما، إلى جعل العمل أكثر تنوعا و أهمية.

كما يمكن أن يتمثل توسيع العمل في الإثراء الأفقي للمهام (**enrichissement horizontal des tâches**)، كما يعطيه سكوت مايرس Scot Myers معنى أكثر امتدادا⁽¹⁾، باعتباره كمرحلة وسيطة ممهدة للإثراء العمودي، و هي ترمي إلى تقليص الرتبة و زيادة تعدد المهام. و بالرغم من أن هذه المقاربة لها جوانب ايجابية، إلا أن الفئات الاجتماعية-المهنية تبرز مقاومة إزاء هذا الأسلوب، كما أن البعض يرى فيها وسيلة لإضافة مهام مملّة و روتينية لكون العمل مرهق، في حد ذاته.

- دوران العمل: يتمثل في تحويل(نقل) عامل من منصب عمل إلى آخر، لمنحه فرصة للقيام بمهام متنوعة، و هذا لغرض تقليص القلق الذي ينتابه جراء تكرار نفس العمل.

- إثراء العمل: مطبق في المؤسسات الحديثة التي تعمل في محيط ديناميكي تتناوبه التغيرات، معتمدة في ذلك على أساليب تكنولوجية معقدة.

(1)- Marcel Laflamme, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, 2ème édition, Gaëtan Morin associés, Ltée, Québec, Canada, 1999, p.99

و هو كتهيئة لمواقف العمل القادرة على الاستجابة للحاجيات الفردية ذات المستوى العالي لغرض زيادة أو رفع الرضا النفسي، وأداء الموظفين.

وبالتالي، فإن الإثراء العمودي للعمل (**enrichissement vertical des postes de travail**)، يرتبط بدراسة الجانب المتعلق بالمسؤوليات، تحقيق الذات، بمعنى أن الموظف هو الذي يقوم بتسيير مهمة، بأداء العديد من الوظائف المرتبطة باتخاذ القرار، التنبؤ، الرقابة التي كانت، من قبل، مخصصة لفئة معينة دون أخرى، و مثل هذه الإمكانية الممنوحة لإدارة المهام، تثنى، لاسيما الكفاءات المفاهيمية، بل الكفاءات التقنية، و تساهم في تقليص الفارق بين المسير-الموظف⁽¹⁾، وتأهيله مع وظائف أخرى مع التحكم في عمله⁽²⁾.

- طرق تحليل مناصب العمل

يبقى اختيار الطريقة مرتبنا بالوسائل التي تمتلكها المؤسسة، و كذلك الوقت اللازم لتحديدها، فهناك

العديد من الأساليب المعتمدة لتسطير توصيف منصب العمل، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- **الملاحظة الوصفية (l'observation descriptive)**⁽³⁾: هنا، يطلب من مستشار أو مختص بملاحظة ما يقوم به مرشح أو العديد من المرشحين في نفس المنصب؛ هي كطريقة تسمح بملاحظة عمل الشخص (بمعنى كيف يعمل)، والكشف عن محاولات التعلم، و كذلك الأخطاء المتكررة، والمشاكل الرئيسية التي تواجهه... (يمكن أن تكون الملاحظة مصدر إخفاق)؛ كما يمكن إجراء الملاحظة من خلال صبر الآراء، بمعنى تغيير دورات الملاحظة من يوم إلى آخر، حيث يتم تسجيل، عند كل ملاحظة، السلوكيات الملاحظة...، وبعد مدة معينة، يمكن إعادة تشكيل صورة المنصب.

- **طريقة المقابلة (l'entrevue)**: بالاستناد لدليل المقابلة، يمكن استجواب الأجراء أو التسلسل حول محتوى المهام المنجزة في المنصب، حيث يتم تنظيم اجتماعات مع العديد من شاغلي كل وظيفة، بتبادل الآراء والأفكار، ومن هنا، يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة؛ كما يمكن الاستناد لدليل المقابلة⁽⁴⁾ لمساءلة الأجراء أو التسلسل، على محتوى المهام المنجزة في منصب ما.

(1)-ID., p.99

(2)- وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص.59

(3)-Sylvie Guerrero, op.cit., p.19

(4)- op.cit., p.19

بما أن هذه الطريقة عادة ما تستخدم، بمفردها دون الاستعانة بطرق أخرى في جمع المعلومات لتحليل الوظائف (أو مناصب العمل)، فلا بد من مراعاة بعض النقاط من طرف القائم بالمقابلة للحصول على معلومات دقيقة، والتي نذكرها كالتالي:

- ينبغي فهم الهدف من برنامج التحليل و الفوائد التي ستعود على العمال و على المؤسسة؛ و هنا يبرز دور المسؤول المباشر في توضيح الهدف من ذلك؛ - كما على المحلل إشعار العامل بأهمية ما يقوم به حتى يتمكن من الحصول والإلمام بالقدر الكافي من المعلومات؛ -على الخبير الإلمام بمصطلحات المهنة.

- طريقة المحاولة الشخصية (Essai personnel/Auto-analyse) : فهي تشكل نمط التعلم أثناء العمل...؛ ولذا، عند تحليل المناصب، لا بد من احترام بعض المعايير:

- الموضوعية الكبيرة الممكنة؛

-المجهود المبذول للتموضع في السياق النفسي للذي يشغل المنصب؛

-الوضوح و الشمولية، و احترام الهوامش المسموح بها...

- الاستمارة (Questionnaire): (عبارة عن أسئلة مغلقة أو مفتوحة، مغلقة/مفتوحة)، ويتم مساءلة الشخص بدليل المقابلة، و هي عادة ما تستخدم عندما يكون الاعتماد على خبراء من خارج المؤسسة لإتمام برنامج التحليل، و هي كطريقة تمكن من انجاز قدر (أكبر) من العمل في ظرف وجيز نسبيا مقارنة بالطرق الأخرى، خاصة عندما يتعلق الأمر بتعيين التوصيف الموجود.

- طريقة المفكرة اليومية (Tableau de bord): هنا يقترح على الشخص القيام بجدول لكل أنشطته (الأعمال التي يقوم بها يوميا : وقت بداية و نهاية كل عمل، ما يستخدمه من أدوات أو مهارات واتصالات لانجاز هذا العمل)؛

و في حالة تطبيق هذه الطريقة بدقة، فإنها ستتمكن من الحصول على معلومات دقيقة، بتسجيل الأحداث و التصرفات فور وقوعها، دون الاعتماد على الذاكرة كما هو الحال في الاستقصاء أو المقابلة.

و سيتم توضيح الطرق الأكثر شيوعا في تحليل منصب العمل حسب تصور سيلفي فيريرو Sylvie

Guerrero ، بإضافة طريقة أخرى تتمثل في تشكيل مجلس لتحليله ... في الجدول الموالي:

جدول رقم 04:- الطرق الرئيسية لتحليل مناصب العمل

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> - محدودة بالنسبة للمهام السريعة و اليدوية؛ - عدم استجابة الملاحظ(سلوكات غير واضحة، اندماج ضعيف) 	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظ خارجي(حيادية و كفاءات خاصة في تحليل مناصب العمل)؛ - اللجوء إلى دليل تحليل متجانس، تم اختياره من قبل 	الملاحظة
<ul style="list-style-type: none"> - ذاتية المستجوب(لا يدلي إلا بما يثمنه و ما يقيمه)؛ - تستلزم الوقت الكافي 	<ul style="list-style-type: none"> - مصداقية النتائج، خاصة عند استجواب العديد من الأشخاص الذين يعرفون المنصب؛ - استخدام سهل للطريقة 	المقابلة
<ul style="list-style-type: none"> - تجاهله أحيانا من طرف الأجراء؛ - تحريف للمعلومات... تعبئة العديد من أعضاء الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن يشرك كل الأجراء؛ - يمكن أن يكون سريعا، و يجتنب 	التحليل-الذاتي
<ul style="list-style-type: none"> - أقل وضوحا؛ - كطريقة عملية لتحسين توصيف المناصب، و ليس كتابتها 	<ul style="list-style-type: none"> - سريعة؛ - تسمح باستشارة عدد معتبر في وقت وجيز؛ - يمكن أن تستخدم عن طريق الانترنت 	الاستمارة
<ul style="list-style-type: none"> - تفترض اجتماعات منظمة تتشكل من أربعة إلى خمسة معنيين... - ملائمة عندما تكون الرهانات المرتبطة بتحليل المناصب كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - كطريقة أكثر شمولية، و أقل تحريفا؛ - يشارك فيها كل الفاعلين(الأجراء، التسلسل، الموارد البشرية...) 	مجلس التقييم

Sylvie Guerrero, op.cit., pp.19-20

المصدر:

- مراحل إعداد بطاقة منصب العمل:

كيف يتم إعداد بطاقة منصب العمل؟

يمر إعداد بطاقة منصب العمل بخمس(05) مراحل⁽¹⁾:

(1)- Guide de la fiche de poste, in www.cdg61.fr/loadDoc.php?id=460(page consultée le 29/ 10 /2015)

*- جمع المعلومات: حيث يتمظهر دور المسؤول في جمع مختلف العناصر التي تساعده في هذه الطريقة، منها:

- الوثائق المتواجدة بالمؤسسة: إجراءات قانونية، بطاقات منصب عمل متواجدة...؛

- الوثائق الخارجية: مرجعية المهن، وثائق خاصة بوظائف أخرى.

أما بالنسبة للعامل، فعليه بالتفكير حول مجموع الأنشطة التي يمارسها على مدار السنة(أنشطة دائمة ووظيفية).

* - جمع المعطيات حول المنصب: بالاعتماد على أداة المقابلة التي يمكن استخدامها سواء بمنح المسؤول للعامل شبكة المقابلة، الذي يكلف بملئها بمفرده؛- أو يتم ملؤها من طرف العامل و المسؤول بإجراء مقابلة تدوم ساعة أو ساعة و نصف؛- أو يتم ملؤها من طرف المسؤول أثناء مقابلة جماعية مع العديد من العمال الذين يمارسون نفس المهنة أو يحتلون نفس المنصب (من 05 إلى 06 أشخاص على الأكثر).

ملاحظة:

من المفيد، على المسؤول ملاحظة العامل في منصب عمله لتوصيف الأنشطة اليدوية، بشكل واضح.

*- كتابة بطاقة منصب العمل: يبدأ المسؤول كتابتها بالنظر إلى المعلومات المجمعة باستخدام النماذج مع كتابتها بلغة بسيطة، مفهومة...، و على العامل إعادة قراءة بطاقة منصب العمل مع إضافة الاقتراحات والتعديلات التي يراها ضرورية.

ملاحظة:

هناك العديد من عمليات الأخذ و الرد بين المسؤول و العامل التي تبقى ضرورية قبل كتابة النمط النهائي لبطاقة المنصب.

*- المصادقة على بطاقة منصب العمل: يرسل المسؤول البطاقة الخاصة بالمنصب للتسلسل، كما يعلم العامل عندما تتم المصادقة عليها(إذا كانت هناك تغييرات من طرف التسلسل، فإن المسؤول يعيد قراءة البطاقة للعامل للوصول إلى اتفاق)

*- مراجعة بطاقة منصب العمل: يجب أن تتماشى بطاقة العمل مع تطور المصلحة و مهام العامل حتى تبقى كأداة ملائمة في نظر الجميع.

كما يتم مراجعتها ثنائيا من طرف العامل و مسؤوله أثناء مقابلة التقييم.

- فوائد توصيف مناصب العمل:

تقدم بطاقة منصب العمل فوائد لاسيما لإدارة الموارد البشرية، بل لطبيب الوقاية، المديرية العامة و النقابة، كما أنها مفيدة لتنظيم المصالح، توقع عمليات الإحالة على التقاعد، تحسين عمليات التوظيف، و الحراك المهني، تطور المسارات المهنية، الوقاية و المتابعة الصحية.

- **الفوائد بالنسبة للمؤسسة** تتلخص فيما يلي⁽¹⁾:

- توضيح المسؤوليات و المهام لكل المناصب في المؤسسة؛

- توضيح المؤهلات المطلوبة و الكفاءات المفتاحية لكل منصب عمل؛

- تحديد المؤشرات المنتظرة و مؤشرات الأداء للمساهمة في نجاح مشاريع المؤسسة.

- **الفوائد بالنسبة للمسؤول**:

- تسمح للمسؤول بمعرفة (بوضوح) الأنشطة الممارسة من طرف العامل و استخلاص المخاطر المرتبطة بمنصب العمل، الإجراءات الوظيفية التي يجب ارتقابها؛

- تسهيل التفويض، و الاستقلالية و تحسين تنظيم العمل داخل المصلحة؛

- التركيز على مقاييس موضوعية لتقييم الأداء و الكفاءات المهنية للعامل؛

- اقتراح تكوين يتماشى و متطلبات المنصب.

- **الفوائد بالنسبة للعامل**:

- تسمح للعامل بمعرفة (بوضوح) المهام والأنشطة الممارسة من طرفه، و كذلك هوامش الحرية، مختلف المشاركين في العمل، الوسائل المتوفرة للعمل، و كذلك التطورات الممكنة للمنصب؛

- رؤيته بأن عمله معروف ومعترف به من طرف التسلسل؛

- طلب التكوين الضروري الذي يتناسب مع مهامه؛

- معرفة المقاييس الموضوعية التي يقيم على أساسها من طرف مسؤوله المباشر؛

- اكتشاف المخاطر التي يمكن التعرض لها لدراسة التحسينات الممكنة لظروف العمل.

(1)- Descriptif de poste : Mode d'emploi, in www.ccimp/primpdf/15404 (page consultée le 29 / 10/ 2016)

- محتوى بطاقة العمل:

يمكن ذكر العناصر الأساسية التي تتضمنها بطاقة منصب العمل على النحو التالي:

- اسم المؤسسة:.....
 - تحليل منصب العمل:.....
 - عنوان منصب العمل:.....
 - توصيف المهام:.....
 - التوصيف الحقيقي للأنشطة و المهام
 - تموقع منصب العمل:
 - *- تحت مسؤولية.....
 - *- في علاقة مع.....
 - *- تنشيط فريق عمل.....
 - المتطلبات الضرورية لاحتلال منصب العمل:
 - *- المتطلبات الأكاديمية:
.....
 - *- المتطلبات الثقافية:
.....
 - *- المتطلبات المهنية:
.....
 - *- المتطلبات البدنية:
.....
 - الوسائل المتوفرة للقيام بالعمل:.....
- كما يمكن إضافة عناصر أخرى مكملة لبطاقة منصب العمل، منها:
- *- ظروف و عوائق العمل
 - *- النتائج المنتظرة.

- نموذج بطاقة منصب العمل⁽¹⁾:

المنصب: عامل متعدد المهام في المصالح الإدارية

- الهدف الرئيسي للمنصب:

المهام الإدارية المتعددة:- الأمانة العامة /- المحاسبة /- متابعة الملفات/- استقبال المكالمات و الجمهور.

أ- توصيف المنصب

- التعيين/ المصلحة: مصلحة إدارية

- الفئة:

- هوية العامل:

- الاسم و اللقب:

- تاريخ الازدياد:

- تاريخ التعيين في المؤسسة:

- تاريخ التعيين في الدرجة:

- تاريخ التعيين في المنصب:

- المستوى التعليمي للعامل:

- المهام العامة لمنصب العمل:

* الاستقبال، معالجة و نشر المعلومة؛

* انجاز مختلف الأشغال الخاصة بالإعلام الآلي؛-متابعة و ترتيب الملفات الإدارية؛

* تنفيذ و متابعة الإجراءات والقرارات الإدارية؛

II - الأنشطة و المهام المرتبطة بمنصب العمل:

بعض الأمثلة للمهام :

* استقبال، معالجة و نشر المعلومة؛

* أعمال خاصة بالبريد الوارد، التقارير، محاضر الاجتماعات...، التوثيق، الرقمنة، متابعة

المخططات...،

تحضير وثائق خاصة بالاجتماعات؛

(1)- Modèle de fiche de poste, in www.cdg87.fr/IMG/pdf/plan-formation/fiches-postes/agent... (page consultée

* متابعة ملفات تسيير المهام؛

* تسيير المخازن الخاصة بالأدوات و التموين، الاتصال بالمولين؛

* متابعة و تسيير عقود الضمان...

- ظروف العمل

.....- التنقلات:

.....- أعمال الدوام:

.....- عمل فردي أو عمل جماعي

.....- التوقيت المحدد

- الوسائل الضرورية

* كمبيوتر؛

* الانترنت و الرسائل الالكترونية؛

* الهاتف؛ - برمجيات الإعلام الآلي...

* سيارة المصلحة

III- تموضع مناصب العمل

- الارتباط التسلسلي:

.....* المسؤول المباشر:

.....* المسؤولون الآخرون:

- الشبكة العلائقية:

* تشكيلة الفريق؛

* مراسلون داخليون و خارجيون، منتظمون و مؤقتون؛

* مستخدمي الخدمة؛

* مرور المعلومات.

IV- الكفاءات المطلوبة:

- المعرفة: معرفة المحيط المؤسسي...؛- معرفة قاعدية عامة/ خبرة ؛ - التحكم في التعبير المكتوب

والشفهي (النحو و الصرف، التعبير المهني)؛-التحكم في أدوات الإعلام الآلي ؛ - التحكم في التقنيات

الخاصة بالبحوث الوثائقية.

- المعرفة الفنية/المعرفة الاجتماعية: معرفة العمل في فريق؛- معرفة التنظيم و تسيير الأولويات؛ -
 - معرفة فهم طلب، تصفية و توجيه المراسلين؛- معرفة كتابة أوتدوين نقاط؛- معرفة التكيف مع مختلف المتدخلين؛- استقبال الجمهور...؛- احترام السرية؛- معرفة تسيير و متابعة الإجراءات...
 - التكوين و الشهادات المطلوبة: على سبيل المثال: مستوى بكالوريا/-محاسبة/-سكريتاريا...
- V- العوائق و المخاطر الخاصة المرتبطة بمنصب العمل:**

- وضع قائمة للمخاطر و العوائق:

* العمل على الشاشة يوميا؛

* تعصب الجمهور؛

- وضع قائمة للإشارات و الوضعية الجسمية المرتبطة بمنصب العمل

* العمل جالسا يوميا.

VI- التطور المرتقب لمنصب العمل:

*إمكانية التطور المهني للعامل

VII- تدوين بطاقة منصب العمل:

يعطي قيمة رسمية لبطاقة منصب العمل، مع تحيينها بانتظام، و أثناء المقابلة السنوية.

خلاصة:

لا يمكن للمؤسسة أن تستثمر بشكل جيد في الموارد البشرية، إلا باتخاذها للتحليل و التوصيف الدقيق لمناصب العمل الذي يسمح لها بتحديد كفاءات مختلف الفئات الاجتماعية-المهنية، و من ثم، توزيع المهام بشكل عادل بينها، ووضع البرامج التكوينية اللازمة، و الاطلاع على الأعمال التي تشوبها المخاطر، ليتسنى لها تحسينها، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل وظيفة التخطيط المحكم للموارد البشرية.

المحور الخامس: - التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية -

تمهيد:

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الوظائف و الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الموجودة بمختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها، يتم من خلاله تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الناحية الكمية و النوعية (الكفاءات)، بشكل يستجيب للإستراتيجية العامة المسطرة...؛ إلا أنه لا بد من الإحاطة، أولاً، بمفهوم التخطيط، قبل تناول مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ثم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط كمسار مفاهيمي يشكل جزءاً من وظيفة المسير، و هو بمثابة التفكير قبل الفعل⁽¹⁾، أي لا بد من تحديد الغايات و الأهداف الخاصة بالمؤسسة، و تحضير المخططات و البرامج الواضحة و آجال الانجاز؛ وهو يعني التخطيط فهم كل ما هو ضروري لقيادة مشروع على كل المستويات من حيث: الجودة، الوقت، التكاليف، و على المؤسسة تصميم تخطيط مبدع بالنظر للبيئة المهنية التي تتواجد في تغيرات مستمرة... ويعرف بشكل عام على أنه: "العملية التي يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل"⁽²⁾؛ و هو إذا، كجهد يبذل للإحاطة بموقف مستقبلي سواء على المدى القريب، المدى المتوسط أو المدى البعيد، مع تسطير قائمة الوسائل و الموارد التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المسطرة⁽³⁾.

في إطار تطبيقه على الموارد البشرية، فهو يرتبط بالتنبؤ و باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من الناحية الكمية و الكيفية، لانجاز الإستراتيجية و أهداف المؤسسة.

و قد نصت المادة رقم 01 من قانون الموارد البشرية على أنه: " على الشركة استثمار الموارد البشرية لديها أفضل استثمار بما يحقق أهدافها وفق تخطيط تنظيمي، يحسن القدرات الفردية لموظفيها، و يوفر بيئة عمل آمنة و عادلة و محفزة على الإبداع و التعاون، و يشرك موظفيها في تطوير أنماط العمل

(1)-Michel Crisp, Les techniques du management, l'essentiel de ce qu'un cadre doit savoir, Les presses du management, Paris , 1992, p.p.13-14

(2) -Faculty.mu-edu.ga/download.php?fid... (Page consultée le 18 /11/ 2014)

(3)-Bélanger et al, op.cit., p.115

الخاصة بالشركة"⁽¹⁾.

- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

تجدر الإشارة إلى أن تخطيط القوى العاملة قد استخلف بمفهوم تخطيط الموارد البشرية، حيث يعرف هذا الأخير بمثابة: " عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما و نوعا في الوقت المناسب و المكان المناسب، و ذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة للقطاعات العامة"⁽²⁾، و هو كتعريف يركز على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات. كما يعرف على أنه عبارة عن "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط و تنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة، و تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة"⁽³⁾.

و يرى أوليفييه نوبلوت Olivier Noblot (مدير Masselotte)، بأن التخطيط، لا بد أن يهدف إلى إيجاد التوازن الأحسن ما بين ثلاثة (03) عناصر أساسية⁽⁴⁾:

- جودة الخدمة أو المنتج التي يجب توفيرها للزبون؛

- تكلفة اليد العاملة؛

- رضا فرق العمل.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية

لماذا تلجأ المؤسسات إلى تخطيط الموارد البشرية؟

تجد المؤسسة نفسها بحاجة لمعرفة و تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية عندما تطرأ تغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية، و لهذا، تبرز الأهمية من تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- الحصول على الكفاءات العالية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها؛

- اتخاذ سياسة التكامل و الترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، لان أي نشاط يتم بمعزل عن الأنشطة الأخرى، يفقد إدارة الموارد البشرية أهميتها؛

- عقلنة استخدام الموارد البشرية.

(1)- السالم هاجم أبو قريش، الدليل العملي للموارد البشرية في الشركات، قانون الموارد البشرية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص.15
(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009، ص.25

(3)-الديب إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، 2006، ص.91
(4)- Michaël Peiffer, « La planification des ressources humaines », in <https://www.entreprisesmagazine.com/fr/articles/la-planification-des-ressources-humaines> (page consultée le 04 /11 / 2015)

- تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي:

هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية، و هو كترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف و رغبات الفئات الاجتماعية-المهنية.

إن التخطيط الاستراتيجي كمحور هام للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية⁽¹⁾، يدمج تسيير الموارد البشرية على الصعيد الاستراتيجي العام للمؤسسة، كما يعتبر كنقطة انطلاق لمرحلة التسيير المحور على النتائج، إذ تحدد المؤسسة داخل المخطط الاستراتيجي أولوياتها، و تلتزم بالوصول إلى الأهداف المسطرة. و هو ليس كالتخطيط، بل يفرض على المؤسسة فحص السياقات الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، القيام بتقديرات في المستقبل، تحديد الاستراتيجيات التي تسمح لها بتجسيد مهمتها ورؤيتها؛ كما يدمج الميزانية التنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية، نذكر منها: التوظيف و التكوين.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي كضرورة إستراتيجية تهدف من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين فرص و تهديدات البيئة...

يعرفه **الوليد بشار اليزيد** على أنه: "خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا و مسارا لبلوغ أهداف طويلة المدى، باستخدام موارد متاحة، و تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها و عملائها و ما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم"⁽²⁾.

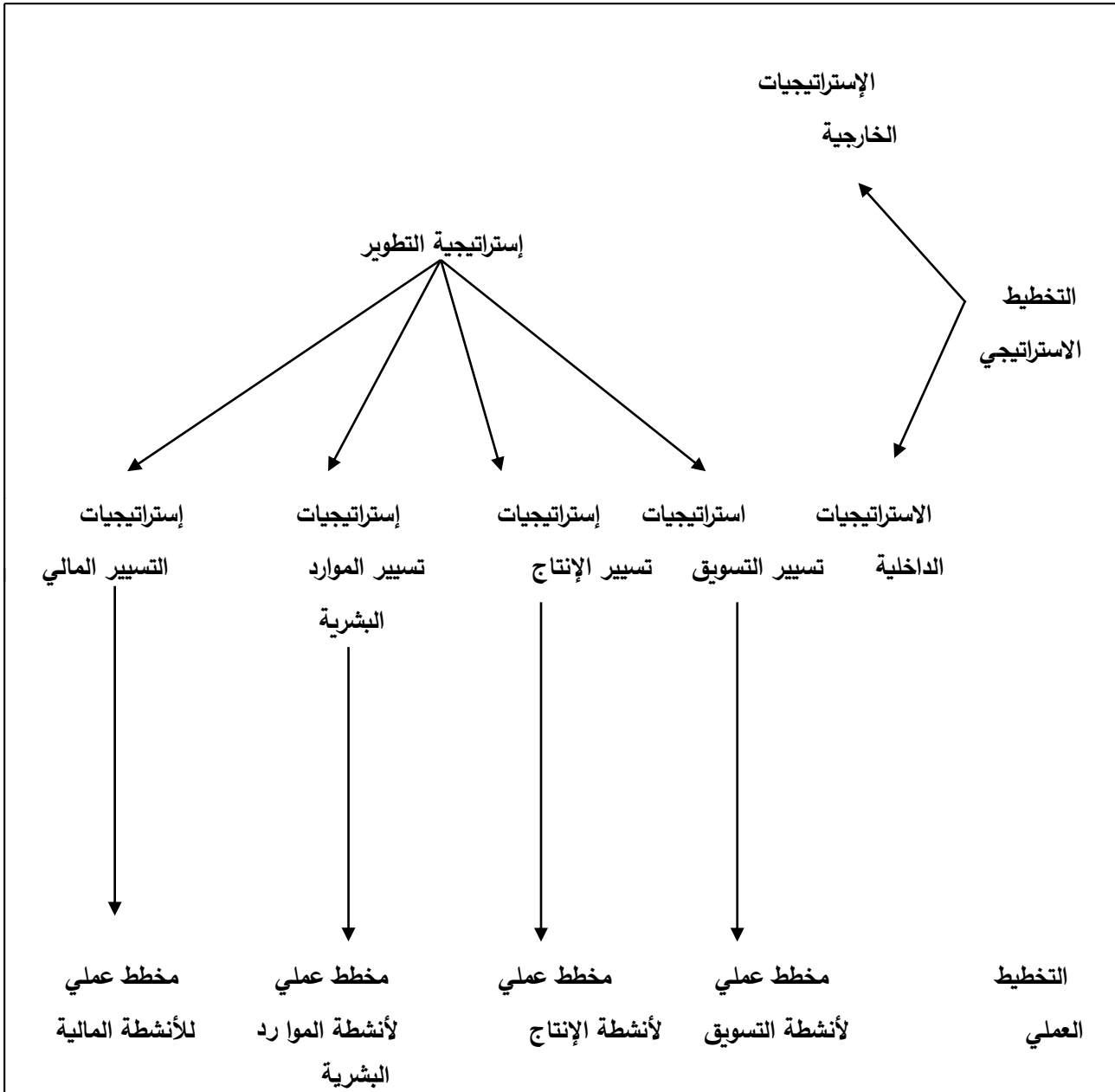
فهو كعملية منظمة طويلة المدى، تتضمن العديد من الإجراءات و القواعد التي تتبعها المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف المستقبلية التي سطرته...؛ و تتخذ المؤسسة هذا البعد الاستراتيجي للتخطيط كاستجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، و جوانب القوة و الضعف في البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اذ يتمثل التخطيط الاستراتيجي: في التوجهات العامة للمؤسسة، رسالتها و الأهداف التي تريد إنجازها، قيمها و فلسفتها التسييرية، المنتجات و الخدمات التي ستقدمها، و الوسائل التي تستخدمها لغرض تحقيق أهدافها على المدى البعيد...، إلا أنه بتواجد بعض المؤسسات في بيئة تنافسية، فإن البعد الاستراتيجي يأخذ طابع السرية، كما لا يتدخل في إعداده سوى أعضاء الإدارة العليا (صناع القرارات)...

(1)-Ministère du conseil exécutif, « Planification stratégique en bref : Notions de base », in <http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/planification/gestion.html>(page consultée le 04/11 /2015)

(2)- الوليد بشار اليزيد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص.56

شكل رقم:04- المخطط الاستراتيجي للمؤسسة



Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand et Nadia Allani, « Gestion stratégique: المصدر des Ressources Humaines :Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Janvier 2014 , Vol 2 , n°1 , p.p.74-93

أما التخطيط العملي: فهو يدور حول الوسائل الإدارية أو العملية التي عليها أن تؤدي إلى إنجاز هدف على المدى القريب(سنة على الأقل)، وينتظر من استخدامه احترام الآجال، الاتصال، التنسيق و الوسائل الإدارية و التقنية لغرض الوصول إلى الأهداف(1).

(1)- J. Villemain, La planification opérationnelle : objectifs et métiers de la planification de projet, Afnor gestion, Paris, 1991, p.2

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف بمثابة: " مسار رسمي لمراجعة منظمة و مستمرة لأنشطة تسيير الموارد البشرية لغرض نمذجتها مع التغيرات الخارجية للمؤسسة، التي تؤثر على السوق الداخلي للعمل، و إعداد مواءمة بين الموارد البشرية الموجودة و العمل المطلوب منها، بمعنى آخر، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتعلق بتوقع مستقبل مؤسسة و متطلبات البيئة الخارجية و تعديل كفاءات الموارد البشرية مع هذه المتطلبات⁽¹⁾. و هو، إذا، ضروري لكل مؤسسة ترغب في زيادة إسهام الموارد البشرية في نجاح المؤسسة؛ -الجمع بشكل فعال أنشطة تسيير الموارد البشرية و أهداف المؤسسة؛ -الحصول على معلومات حول الموارد البشرية...

و قد تطور التخطيط الاستراتيجي من خلال: - جهود الباحثين و المتخصصين التي ركزت على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي تتعدت أحيانا بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية؛ - ظهور مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية منذ بداية الثمانينيات...؛ و قد فرضت مقارنة الموارد البشرية نفسها كنموذج رئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، منذ الستينيات حتى نهاية السبعينيات، إلا أنها كانت عرضة للانتقادات لكون تخطيط الموارد البشرية:

- يفضل التنبؤ بدل التنفيذ؛
 - كمسار ترتيب الموارد البشرية لحاجيات التنظيم، الشيء الذي يوضح محدوديته في العديد من الحالات؛
 - يولي أهمية ثانوية للموارد البشرية مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة؛
 - يركز ، بشكل خاص، على الإستراتيجية الخارجية ، مع ترك الأشكال الداخلية للمؤسسة...
- إزاء هذه الانتقادات، يقترح **والكر Walker**⁽²⁾، الأخذ بعين الاعتبار لعوائق التنظيم و تحسين الخبرة الإستراتيجية للمسؤولين المكلفين بتخطيط الموارد البشرية...

و عليه، نجد، مع بداية الثمانينيات، ولادة مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بفضل مدرستي: هارفارد و ميشيغان؛ و يصبح من الضروري، على كل مؤسسة وضع نموذج يمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بدور حقيقي كشريك استراتيجي، و ليس انحسارها في وظيفة تنظيمية، ثانوية، بسيطة؛ و تؤكد المدرستان (هارفارد، ميشيغان) أهمية التعديل بين الإستراتيجية الخارجية و الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة في إطار مسار التخطيط الاستراتيجي (كما يوضحه الشكل رقم: 04)؛ و حتى تكون المؤسسات ناجحة،

(1)-Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand, Nada Allani, « Gestion stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue des relations de travail, Vol 2, n°1, Janvier, 2004, p.p.74-93

(2)-Mohamed Bayad et al, ID., p.p.74-93

عليها بإدماج الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي من خلال تعديل إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية التطوير (الخارجية) ، وعلى المستوى العملي من خلال برمجة الوسائل(تعديل الحاجيات والوفورات من الموارد البشرية) الضرورية لانجاز الإستراتيجيات الداخلية، بمعنى البحث عن الانسجام ما بين إستراتيجية التطوير و إستراتيجية الموارد البشرية، و إلى انسجام داخلي لأنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها...

- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يمكن تلخيص أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو التالي⁽¹⁾:
- جعل المؤسسة تتوفر على موارد بشرية تسمح لها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، و تنفيذ المخططات العملية، بالاعتماد، في "الوقت المناسب" على "الأشخاص الأكفاء"؛
- تكون المؤسسة على دراية بكل القضايا الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، و التكنولوجية التي لها تأثير على الموارد البشرية بالمنظمة، الجهة أو القطاع...؛
- يجعل المؤسسة مرنة حتى تتمكن من إجراء التغييرات إذا لم تجري الأحداث كما كان مرتقبا...
- على رجل "التخطيط" أن يحتل وظيفة عرضانية "fonction transversale"، و التحلي بالاستقلالية الضرورية للقيام بالمهمة...، كما عليه فهم إستراتيجية المؤسسة، و كذلك التوجهات التي ستكون على مدى سنة، سنتين، ثلاث (03) سنوات، و الكفاءات التقنية و التسييرية التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، و عدم ارتقاب أو تخطيط ذلك، سيؤدي بالمؤسسة إلى الفشل"⁽²⁾.

- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تنتهج المؤسسة مجموعة من المراحل لتقييم اللاتوازنات الممكنة و التصحيحات التي يمكن ارتقابها خلال مرحلة معينة، يمكن حصرها فيما يلي:

- المرحلة الأولى : التفكير الاستراتيجي(تحليل البيئة و إعداد الأهداف التنظيمية للمؤسسة)

ترمي هذه المرحلة إلى التفكير في مستقبل المؤسسة، بمعنى جمع التوجهات الإستراتيجية المصادفة من طرف المديرية العامة، و الوسائل التي يمكن توفيرها خلال السنوات المقبلة لانجاز هذه الاستراتيجيات.

(1)- Planification stratégique des ressources humaines, in <http://www.hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfr>(page consultée le 04/11/2015)

(2)-Michaël Peiffer, « La planification des ressources humaines », in <http://www.entreprisesmagazine.com/fr/articles/la-planification-des-ressources-humaines> (page consultée le 04/11/2015)

و على المختص في تخطيط الموارد البشرية إيجاد الإجابات على الأسئلة التالية:

- هل يمكن للمؤسسة وضع خطوط إنتاج جديدة...؟؛
- ما هي طبيعة التجهيزات الجديدة؟ ما هو حجم الإنتاج الجديد؟؛
- هل يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بنفس خطوط الإنتاج، و اقتناص حصص لها في السوق جهويا، وطنيا، دوليا؟، و إذا كانت الوضعية كذلك، ما هي نسبة حصصها في السوق؟؛
- هل تتجه المؤسسة نحو التقليل التدريجي لساعات العمل؟.

إن مثل هذا النشاط المتعلق بالتفكير الاستراتيجي يسمح بضبط حصيلة الوضعية الراهنة من خلال تحليل البيئة الخارجية ، و كذلك البيئة الداخلية، بمعنى أن العملية ترتبط بتحديد العناصر التي تؤثر على تطوير تطوير المؤسسة، و هذا ما يستلزم إعداد تشخيص للبيئة الداخلية بتحديد جوانب القوة والمزايا التنافسية، وكذلك جوانب الضعف التي يجب تحسينها للتموقع في سياق التنافسية.

إذ، يجب أن تتجز مثل هذه الطريقة كل سنة، بإشراك العديد من المصالح، كما يمكن أن تسير من طرف خبير أو مستشار حتى يتمكن المسيرين من التركيز على أهداف المؤسسة؛ و على هذا تتطلب عملية التشخيص:

- تحليل البيئة الخارجية: و هذه البيئة يمكن اعتبارها بمثابة: "مجموعة العناصر و العوامل الواقعة خارج حدود المنظمة و التي تؤثر بالمنظمة و مكوناتها و أهدافها و نشاطاتها و فاعليتها"⁽¹⁾.

و بالاستناد إلى تحليل تـ . ويلز T.Wils ، يمكن التمييز بين ثلاثة (03) أصناف للبيئة الخارجية.

- البيئة العامة: هي ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تؤثر على حياة المؤسسة بمختلف أشكالها و أنواعها، بدرجات متفاوتة، و هي تتمثل في المكونات التالية:

▪ البيئة الاقتصادية: تمثل جزءا من البيئة العامة لكل مؤسسة، و يمكن جمع البيئة الاقتصادية في العديد من الفئات: - معدل التضخم الذي يشكل جزءا هاما للبيئة الخارجية بتمثيل تطور الأسعار المدفوعة من طرف أسرة حضرية متوسطة لمجموعة من السلع و الخدمات؛ - الإنتاجية: كمية المنتجات المنتجة في وحدة زمنية معينة...؛ - الناتج الوطني الخام: الذي يتشكل من أربعة (04) عناصر مكونة له: الاستثمارات،

تكاليف الاستهلاك، تكاليف الحكومة، و الصادرات الصافية (بمعنى الفارق بين الصادرات و الواردات)،

وهو يعتبر أحيانا كمؤشر جيد للصحة الاقتصادية للبلاد، و كذلك على المحللين مراقبة المنافسة، لأن

(1)- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع/ دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن،

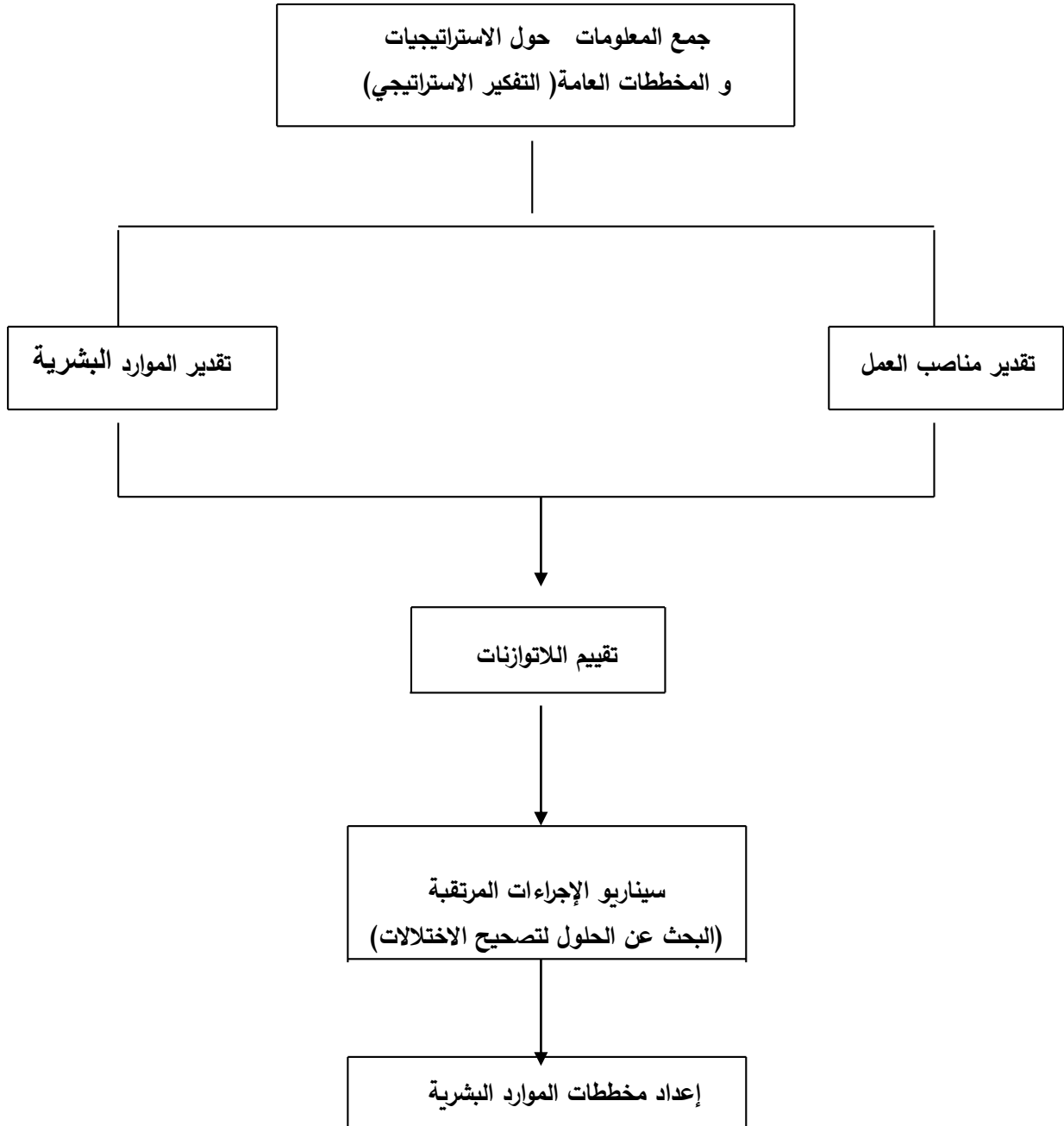
هناك العديد من الأبعاد المختلفة لها:

- المنافسة المحلية؛

- المنافسة الجهوية؛

- المنافسة الوطنية؛

شكل رقم 05 :- مراحل مسار تخطيط الموارد البشرية



Bélangier et al, op.cit., p. 118

المصدر:

- المنافسة الدولية؛

كما يمكن أن تكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة...

▪ البيئة الاجتماعية: فهي لها تأثير على تصرفات العمال عند ممارسة مهامهم، كما أنها تؤثر على الطلبات من حيث المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و من أهم متغيراتها: - زيادة النمو الديمغرافي؛ - مستوى التعليم؛ - متوسط الدخل

▪ البيئة الثقافية: المتمثلة في العادات و التقاليد و المعتقدات و القيم التي تؤثر على قدرة المؤسسة، وتحكم تصرفات العاملين بها.

كما تخلق مجموع القيم المتقاسمة من طرف المؤسسة إيديولوجية يمكن أن تكون محافظة أو جذرية(بالقطيعة مع الحالة الراهنة).

و نظرا لتطور القيم والاتجاهات، من الممكن، على العموم، توصيف أربع(04) طرق لتطور الأشخاص في العمل:

- البحث عن الاستقلالية و الحرية؛

- طريقة رفض السلطة التسلسلية التقليدية؛

-إيجاد التوازن بين مختلف مراحل الحياة؛

- البحث عن أعمال تساهم في تحقيق الذات.

▪ البيئة التكنولوجية: كمكون يتغير بسرعة بالمقارنة مع المكونات الأخرى، و يؤثر على المنتجات والخدمات، و كذلك على العمليات الإنتاجية، و لذلك، لا بد من اخذ تطور البيئة التكنولوجية بعين الاعتبار لتطورها السريع الذي يؤدي دائما إلى اختراعات و إبداعات جديدة...، و قد أشار كل من لافارج و هيلر Lafarge & Heller على أن " وظيفة الموارد البشرية، عليها بتأسيس و تحمل المراقبة الدائمة للإبداعات التكنولوجية سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى اقتراح منصب "مسير التغيرات التكنولوجية" على مستوى هذه الوظيفة، كما أن على مسيري وظيفة الموارد البشرية اكتساب معرفة معمقة للثقافة التنظيمية، و هذا للسهر على اتخاذها قبل إدخال أي تغير تكنولوجي"⁽¹⁾؛

▪ البيئة القانونية: تتمثل في التشريعات و القوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة، مثل: قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية... (دفع الضريبة...)

(1) - R. Jacob, J. Ducharme, Ressources humaines et changements technologiques, op.cit., p. 325

- **البيئة الوسيطة (أو المحيط الوسيط):** تتضمن كل من المنافسين، المستهلكين و الموردين، و غيرهم من المؤسسات الموجودة بين المحيط الكلي و المحيط المباشر للمؤسسة.

- **البيئة الجزئية (أو المحيط الجزئي):** تتمثل في القوات الحية للمؤسسة المتموقة بالمحيط المباشر أو العملي، و هي تتشكل من تنظيمات و أشخاص تتفاعل معها المؤسسة، منها: - الزبائن؛- البنوك؛- المؤسسات الإدارية المختلفة؛- مصلحة أو مكاتب اليد العاملة؛- مفتشية العمل و الهيئات الاجتماعية الأخرى كغرفة التجارة و الصناعة، و هي تعرف من طرف **روزوارق & كاست Roswerg& Kast** ك:"مجموعة من القوات الخاصة التي تؤثر على مسار القرار و عمليات التنظيم"⁽¹⁾.

- **البيئة الداخلية للمؤسسة:**

يجب التذكير بأن وظيفة الموارد البشرية كمجموعة فرعية للمؤسسة، يمكن أن تكون على اتصال، في نفس الوقت/ مع البيئة الخارجية و البيئة الداخلية.

تضم البيئة الداخلية ، في إطار تسيير الموارد البشرية، العديد من الميادين، مثل: عملية جرد الموارد البشرية،(عدد العمال، حركية الموارد البشرية، كفاءاتهم، مؤهلاتهم، أو سلوكياتهم)؛ ويؤثر، مثل هذا التحليل، تأثيرا مباشرا على الصياغة الإستراتيجية، لان سيناريو التطور ينتج من مواجهة الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية مع جوانب القوة و العوائق المتعلقة بالبيئة الداخلية.

ومن المعروف، انه قبل ارتقاب التطور المحتمل لعدد العمال، من الضروري الوقوف على معرفة الحالة الراهنة، بمعنى تسطير ، في أول الأمر، جرد لعدد العمال، و هو كجرد مفيد لمعرفة عدد الشغليين بالمؤسسة، كما يسمح بإعطاء صورة عن وضعية الحالة الماضية، و ما هو ضروري لارتقاب الحاجيات.

- **حركية العمال:** يتم التنبؤ بحركية العمال، بعد معرفة الوضعية الماضية و الراهنة، و يمكن جمعها في أربعة (04) أصناف:- الذهاب الإرادي؛ - الترقية إلى منصب أعلى؛ - التحويل إلى منصب في نفس المستوى التسلسلي؛ - التحويل إلى المستوى الأدنى

- **تحليل الكفاءات:** إن تحليل الوفورات من الناحية الكمية(من خلال الجرد)، الحراك المهني، وكذلك تحليل الحاجيات من الموارد البشرية، لا بد من تكملته بالتحليلات الكيفية للحصول على نظرة شاملة للوضعية الداخلية.

و قد سطر **ج.س.أوديون G.S.Odiorne** ، في مؤلفه: المعنون بـ» **Strategic management of human ressources** ، شبكة تسمح بترتيب الإطارات حسب المردودية والقدرات بالإشارة إلى أربع

(1) -Carole Bournonville, Introduction aux théories des organisations, Editions Foucher, Paris, 1998, p.59

(04) فئات من الموظفين: - النجم الذي يبرز مردودا عاليا؛- موظف-مشاكل: ذو قدرة عالية ، لكن مردوده ضعيف مقارنة بقدرته؛- الموظف الذي وصل إلى مستوى أقصى من المردودية، و له قدرة محدودة؛- الموظف بقدرة و مردود ضعيف.

-أسلوب القيادة: كمحدد أساسي لقواعد و أساليب العمل في المؤسسة، كما تخلق الأساليب الديمقراطية أو البيروقراطية في الإدارة أجواء مختلفة داخل المنظمة⁽¹⁾.

-الثقافة التنظيمية: تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المؤسسة في تنفيذ المهام و الواجبات وأداء الأعمال.

و بما أن الموارد البشرية كعناصر صعبة للتسيير، و كركيزة أساسية للمنافسة، على مسؤولي الموارد البشرية بتأدية أدوار متعددة، و التي ليست سهلة(دائما)، بتحديد التوجهات الإستراتيجية و إعداد الأهداف التنظيمية منها: - أهداف التطور؛- مستوى المداخل و الأرباح المرتقبة؛- حجم المؤسسة المرغوب فيها(خصائص الفئات المهنية)؛- أهداف جودة المنتجات و الخدمات...

- المرحلة الثانية: تقدير الحاجيات من مناصب العمل:

هنا على المسؤول المكلف بتخطيط الموارد البشرية قياس التوجهات الكبرى لمروحة فئات مناصب العمل التي تشكل العمود الفقري للهيكل التنظيمي، و عليه بالتوجه لمديري المصالح و مسؤولي الوحدات لمعرفة الهيكل الحالي لمناصب العمل على مستوى كل وحدة، و كذلك انعكاسات هذه التوجهات على هذا الهيكل، أي أنه يجب في هذه المرحلة، القيام بتحديد واضح لنمط الكفاءات، الموارد الضرورية للمؤسسة، وكذلك الوقت الملائم لاستقطاب المستخدمين لغرض وضع العمليات التي تسمح بالوصول إلى الوضعية المرتقبة

حسب الآجال المحددة، و مثل هذه الأسئلة تسمح بتحديد الاحتياجات:

- ما هي الوظائف أو مناصب العمل التي يمكن تغطيتها؟؛

-كيف ستتطور هذه المناصب؟؛ لانجاز العمل؟؛

- ما هي أنواع الكفاءات اللازمة؟؛

- ما هو العدد الضروري لانجاز العمل؟؛

-هل يمكن للعمال الذين تستحوذ عليهم المؤسسة من انجاز العمل؟؛

- هل يمكن للعمال، بعد تحسين كفاءاتهم ، من انجاز العمل؟.

(1)- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته مرجع سابق، ص.100

كما يهتم المسؤول بتخطيط الموارد البشرية بتوفير مؤشرات ملائمة لتسهيل التقديرات المستقبلية، وهناك العديد من المؤشرات المستخدمة:

مثال على ذلك: مؤسسة مختصة في صنع الدهن، تضع في السوق 5.000.000 لتر من الدهن/ السنة، بيد عاملة تقدر بـ: 500 شخص...، فيتم الحصول على مؤشر إنتاجي سنوي يقدر بـ 10.000 لتر/منصب عمل، مع اعتبار أو العلم بأنها تعمل خمسة أيام/الأسبوع، وثمانى ساعات/اليوم، و هو كمثال يستخدم كمؤشر إنتاجية مبني على أساس حجم الإنتاج.

و عليه، إذا، بإحصاء الحاجيات في كل قطاع أو وحدة في المؤسسة، و معالجة المعلومة بشكل يسمح له بتحديد عدد المناصب الضرورية للمرحلة المرتقبة للوصول إلى الأهداف بما يتماشى و الإستراتيجية. و بناء على ذلك، ستتضمن المناصب المرتقبة⁽¹⁾: - المناصب الحالية المشغولة، - المناصب المقترحة للإنشاء، - المناصب التي يجب حذفها (أو الاستغناء عنها)، - المناصب الشاغرة

- المرحلة الثالثة: تقدير الحاجيات من الموارد البشرية:

بعد تحديد عدد مناصب الشغل الضرورية للمرحلة المعنية بالدراسة، و جرد الكفاءات المطلوبة، فإن مسؤول تخطيط الموارد البشرية يقيم عدد الأشخاص الذين تعتمد عليهم المؤسسة لضمان تحقيق و إنجاز المخططات العامة و الأهداف الخاصة للوحدات الكبيرة(العملية أو الوظيفية) التي تشكلها. لتقدير الحاجيات من الموارد البشرية التي يجب الاحتفاظ بها، يجب أولاً ، تسطير جرد لعدد العمال من حيث الخصائص السوسيو- ديمغرافية، و إعداد معدل الحراك المهني(سواء الداخلي أو الخارجي). **الحراك الداخلي:** يتعلق بدخول و خروج الموظفين في فئة من مناصب الشغل بسبب: النقل، الترقية، أو التنزيل في المرتبة.

معدل الحراك الخارجي : نسبة العمال التي تترك المؤسسة خلال مرحلة معينة.

$$\text{معدل الحراك الخارجي} = \frac{\text{عدد الذهاب خلال المرحلة س}}{100 \times}$$

$$\frac{\text{عدد الموظفين في بداية المرحلة} + \text{عدد الموظفين في نهاية المرحلة}}{2}$$

2

و يكون الحراك الخارجي سواء بـ: - الذهاب الإرادي؛ - التسريح؛ - التقاعد المسبق؛ - الوفاة...

(1)- Bélanger et al, *op.cit.*, p. 119

ومثل هذا النوع من الحراك تكون نسبته عالية بالنسبة لفئة الموظفين الجدد، مقارنة بالموظفين القدامى الذين تمكنوا من تمتين العقد النفسي و الولاء التنظيمي...، و هم أقل ميلا أو رغبة لترك أو التخلي عن العمل بالمؤسسة.

- المرحلة الرابعة: تقييم اللاتوازنات (تقييم الفوارق):

هي كمرحلة توضح ما هو متاح من موارد بشرية، وما يجب توفيره، وبعدها تحديد النقص أو الفائض في كل وحدة أو مصلحة، ويمكن تمثيل ذلك في جدول تفصيلي يوضح توزيع الفئات الاجتماعية-المهنية من حيث أعدادها، أنواعها، و التي يحتاجها تنفيذ الإستراتيجية المنظمة مستقبلا.

جدول رقم: 05 - تقدير الطلب من الموارد البشرية

الفارق	عدد مناصب الشغل 03 سنوات	العدد المتوفر في 03 سنوات	عمليات خاصة بـ:			المناصب الحالية	التعيين
			المناصب المرتقبة	الترقية	ترك العمل		
1-	10	09	05		02	07	إ.سامي
6-	25	19	12	04	04	20	إ.متوسط
5-	40	35	15	07	08	30	عون تحكم
50-	80	30	30	20	10	60	عون منفذ
62-	155	93	62	31	24	117	المجموع

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاستناد لمرجع BÉLANGER et al. *Gestion stratégique des ressources humaines.*

يبين هذا الجدول عجزا يقدر بـ 62 شخص موزعين على مختلف الفئات الاجتماعية-المهنية، بعد ترقية (04) إطارات متوسطة إلى مناصب ذات مسؤولية عالية في 03 سنوات مقبلة؛- 07 أعوان تحكم إلى مصف إطارات متوسطة؛- 20 من أعوان التنفيذ في رتبة أعوان تحكم.

يتعلق الأمر، هنا، بالفوارق الكمية، إلا أنه يمكن كذلك التنبؤ بواسطة جمع المعلومات والتحليل الملائم للفوارق ذات الطابع الكيفي (النوعي)، بمعنى حالات يكون فيها عدد الأشخاص إما غير أكفاء، أو بلغوا ذروة الكفاءة حسب مبدأ بيتر (Le principe de Peter).

- المرحلة الخامسة: البحث عن الحلول التصحيحية:

بافتراض أن بعض الفئات من مناصب الشغل تسجل فائضا أو نقصا خلال فترة الخطة، فيجب التفكير في إيجاد التدابير والعمليات الممكنة، و كل ما يرتبط، بطبيعة الحال، بإجراءات الاتفاقيات الجماعية والتشريع المعمول به، و بعمليات تقليص عدد العمال في المؤسسات؛ ولهذا، لا بد من استكشاف كل الوسائل الممكنة بضبط بشكل توقعي⁽¹⁾ سوق العمالة الداخلي بالمؤسسة، مع وضع البدائل التي يجب أن تتماشى، في نفس الوقت، مع العوائق الاقتصادية، المالية والواقع الاجتماعي للمؤسسة، ومن هنا، يمكن للمؤسسة أن تستند إلى:

- **التخطيط لمعالجة الفائض:** بمعنى تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق: -التسريح الدائم؛ -

التسريح المؤقت؛ -استبدال الموارد الدائمة بموارد مؤقتة (وهذا ما تنتهجه العديد من المؤسسات)؛ -حث العمال على التقاعد المبكر؛ -تخفيض السن القانوني للتقاعد؛ -تجميد التوظيف...

أما في حالة تسجيل عجوزات هامة، فهناك العديد من الحلول التي تعطي اختيارات أو إعداد الأولويات، و بالتالي، يكون التركيز على التخطيط لمعالجة النقص و الذي يشتمل على عدة استراتيجيات يمكن أن تتبناها المؤسسات أو تتبنى واحدة منها، وهذا حسب الظروف التي تحيط بها:

-**استراتيجيات برامج التوظيف باعتماد المصدر الخارجي في سد النقص:** -توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة؛ -توظيف موارد بشرية مؤقتة؛ -تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام (la sous-traitance)؛ -استخدام تكنولوجيات جديدة؛

-**استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص، منها:** -العمل الإضافي؛ -إعادة تشكيل هيكلية الموارد البشرية الداخلية؛ -قوائم جرد الكفاءات؛ -تنمية كفاءات الموارد البشرية؛ -الإحالة على التقاعد...

هذا بالإضافة إلى عملية البحث عن الأسباب الحقيقية لنسبة الحراك لارتقاب مجموعة من العمليات الرامية للحفاظ على عدد أكبر من الموارد البشرية، وفي هذا الصدد، يتخذ **التخطيط لمعالجة الاستقرار،** باستخدام **الاستراتيجيات التالية⁽²⁾:**

- تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية الحالية، وعدم تسربها لمؤسسات أخرى؛

- تدريب وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على مستوى إنتاجيتها وتحسينه باستمرار؛

(1)-J. P.Citeau, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, 3^e édition, Armand Colin, Paris, 1992, p.62.

(2) -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 252.

- توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان، وهذا وفقا للمادة 61 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990⁽¹⁾، في الفصل الخامس: التكوين والترقية خلال العمل؛
- استبدال الموارد البشرية التي تستحوذ على كفاءات ضعيفة ومتوسطة بكفاءات عالية.
كما أن هناك من يتخذ استراتيجيات إعادة الهيكلة، استراتيجيات التكوين والتنمية المهنية؛ - استراتيجيات التوظيف؛ - استراتيجيات الشراكة؛ استراتيجيات **l'impartition**، وهي كاستراتيجيات تسمح لها بتغطية حاجياتها في المستقبل.

المرحلة السادسة: إعداد مخططات الموارد البشرية

هي كمرحلة تتعلق بانجاز أحد السيناريوهات المرتقبة لتقليص الفائض أو تغطية العجز من الموارد البشرية، بالأخذ بعين الاعتبار الأولويات، الأهداف والبرامج...؛ كما توفر، هذه المخططات للمؤسسة، الخطوط الكبرى لما تريد فعله، و الوسائل التي يجب اعتمادها من خلال البرامج الموضوعية سواء تعلق الأمر ب: - التوظيف؛ - تقييم أداء الفئات الاجتماعية-المهنية؛ - التكوين لتحسين كفاءات الموارد البشرية في كل المستويات المهنية؛ - تعديل برنامج المكافآت؛ - برامج خاصة بالصحة والأمن باحترام التشريعات في هذا الميدان...

- بعض المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾:

- عدم توفر المعلومات الكافية واللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية؛
- ضعف كفاءات المخططين للموارد البشرية؛
- صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية ك: - الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، النقل والترقية؛
- اختلال الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في الوظائف الأخرى؛
- صعوبة التوفيق بين الأساليب الكمية والأساليب الكيفية عند التخطيط للموارد البشرية؛
- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها...؛
- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد...

(1)- Mouloud Didane, op.cit., p.80.

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.37.

- شروط نجاح مسار تخطيط الموارد البشرية:

يشير، في هذا الإطار، كل من بوربونى و قوسلان Bourbonnais et Gosselin، إلى أن مسيرى المؤسسة، عليهم بتحمل المسؤولية و إيجاد المواهمة بين القرارات الإستراتيجية للمؤسسة و سياسات وبرامج تسيير الموارد البشرية؛

- كما انه من الضروري إقناع المسيرين بجميع المستويات المهنية بمزايا هذا التخطيط...؛

- لا بد، كذلك، من الإلمام بكل المسائل المتعلقة بالبيئة الخارجية، وتلك المرتبطة بالبيئة الداخلية، للتأكد من انسجام وفعالية التخطيط؛

- محاولة الاستغلال، بدرجة عالية، كل المزايا الخاصة بالموارد البشرية المتواجدة، بمعنى يجب نمذجة مجموع وظائف المؤسسة على أساس النقاط القوية للموارد البشرية، والفرص الأكثر تطورا من وجهة نظر تسيير الموارد البشرية والبيئة الخارجية.

خلاصة:

يمكن استخلاص بأن مسار تخطيط الموارد البشرية يسمح بتصوير السياسات والبرامج في ميدان تسيير الموارد البشرية، مع إمكانية الاستجابة لانتظارات الفئات العمالية، من حيث المساواة، جودة العلاقات الاجتماعية في العمل.

وعلى هذا، تتدرج كل هذه المراحل المعتمدة في التخطيط في منظور يرمي إلى إيجاد انسجام بين تدفقات الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية.

المحور السادس: -مسار توظيف الموارد البشرية-

تمهيد:

يعتبر مسار التوظيف كعنصر أساسي لتسيير الموارد البشرية، لكونه يشكل أحد المرتكزات الرئيسية لضبط اليد العاملة بتزويد المؤسسة بالكفاءات الجديدة التي هي بحاجة لها؛ وعلى هذا، تركز جودة التوظيف على التحديد و التوصيف الحقيقي للمناصب الشاغرة، إضافة إلى المواصفات المتوفرة في المرشح من حيث الكفاءات المتعددة، والاندماج الناجح في المؤسسة؛ كما تنتج عملية التوظيف عن تلك المواءمة المتواجدة ما بين الشخص الموظف والحاجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. إن التوظيف كعملية معقدة، يرتبط، بشكل وثيق، بالوضع الاقتصادية للمؤسسة وللبلاد من حيث التوازنات بين العرض والطلب لمناصب الشغل؛ كما يترجم بالدخول التعاقدى لشخص أو للعديد من الأشخاص في المؤسسة.

- تعريف التوظيف:

يمكن تعريفه بمثابة: "مجموعة من العمليات المتخذة من طرف المؤسسة لاستقطاب مرشحين يستحوذون على الكفاءات الضرورية لشغل مناصب العمل"، حيث يشير الاستقطاب إلى: "عمليات البحث والدراسة والتحري من الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملى الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة" (1) كما يعتبره بيلانجي وآخرون BÉLANGER et al ك: "شكل من الأنشطة التي يُعلم، من خلالها، المسيرين الأشخاص المزودين بالكفاءات المطلوبة لاحتلال مناصب العمل الشاغرة...، في مؤسستهم، ويحثونهم على تقديم خدماتهم، بمعنى وضع أو تقديم ترشحهم" (2).

-الأهداف المتوخاة من مسار التوظيف:

يرتبط مسار التوظيف، بشكل قوي، بإستراتيجية المؤسسة، وهو بذلك يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الحاجيات الحالية و المستقبلية في ميدان التوظيف، بمناقشة ذلك مع المسؤولين المكلفين بتخطيط الموارد البشرية وتحليل الحاجيات.

- زيادة احتياط المرشحين الأكفاء مع تحليل التكاليف؛

(1) -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.83

(2)-Bélangier et al, *op.cit.*, p.138

- ضمان نجاح مسار الاختيار بتحليل عدد المرشحين غير المؤهلين أو المؤهلين؛
- تقليص مخاطر ترك مناصب العمل بشكل سريع؛
- زيادة الفعالية التنظيمية على المديين: القريب والبعيد.

- مراحل مسار التوظيف

يتكون مسار التوظيف من العديد من المراحل، بدءا بتحضير التوظيف عندما تحدد الحاجة من الموارد البشرية، وصولا إلى مرحلة الاستقبال والإدماج بالنسبة للأجراء الجدد في المؤسسة.

جدول رقم: 06 - مسار التوظيف

الأهداف	التوظيف	التعيين	
-تحديد حاجة المؤسسة	-التعبير عن طلب التوظيف	تحضير التوظيف	المرحلة الأولى
-تحليل فرصة توظيف لأجير جديد	-تحليل الطلب		
-تحديد الوظيفة وجميع المواصفات الضرورية لشغلها	-تحديد المناصب والمواصفات		
- القيام بحملة توظيف في الداخل باتجاه الهدف المختار	- البحث الداخلي	البحث عن المرشحين	المرحلة الثانية
-الاختبار بين انجاز التوظيف في الداخل(مصلحة الموارد البشرية) أو في الخارج(مكتب توظيف، مقتنص الأدمغة)	- اختيار طريقة البحث		
- القيام بحملة توظيف في الخارج باتجاه الهدف المحدد	-البحث عن مرشحين خارج المؤسسة		
- انجازا لاختيار الأول ابتداء من السيرة الذاتية ووسائل الدافعية	- الاختيار الأول	اختيار المرشحين	المرحلة الثالثة
- انجاز اختبار جديد بعد المقابلة	- المقابلة		
- انجاز اختبار جديد بعد الاختيارات المرتقبة	- الاختيارات المرتقبة		
- اختيار مرشح من بين المرشحين الذين تم قبولهم	- القرار	-الاستقبال و الإدماج	المرحلة الرابعة
- تحديد شروط توظيف المرشح	- الاقتراح		
- تحضير مجيء الموظف الجديد في المؤسسة	- الاستقبال		
- سهولة إدماج الموظف في المؤسسة، و في الوظيفة الجديدة	-الإدماج		

المصدر:- Guillot-Soulez, *La gestion des ressources humaines*, Editions Gualino, 2013, pp. 41-

- **المرحلة الأولى:** تحضير التوظيف-: يتم التعبير، في هذه المرحلة، عن طلب التوظيف بطريقة عامة من طرف المسؤول التسلسلي المهتم مباشرة بقضايا الموارد البشرية، ويكون هذا الطلب نتيجة للعمليات المتمثلة في: الاستخلاف بعد ترك منصب العمل؛ -النقل أو التحويل لمنصب آخر؛ -الحاجة لمرشح جديد في المنصب الجديد.

كما يجب، في هذه المرحلة، تحديد مواصفات منصب العمل، مع توضيح المتطلبات الخاصة بالمعارف، الكفاءات المتعددة لمختلف المرشحين والكفيلة بضبط مقاييس الاختيار الملائمة.

إذ يتم تحليل منصب العمل أو الوظيفة، بتوصيف خصائص منصب العمل (و قد تم تناول كل هذه النقاط في الفصل الثاني)، وكذلك الشروط العامة لممارسته، ويعد مثل هذا التحليل كمنطلق أولي لحملة التوظيف⁽¹⁾.

المرحلة الثانية: -البحث عن المرشحين-: هنا تقوم المؤسسة بالاختيار ما بين العديد من البدائل، سواء بالبحث عن المرشحين من داخل المؤسسة، أو خارجها.

-**البحث الداخلي:** هناك العديد من الإجراءات المتخذة داخل المؤسسة، نذكر منها: -الإعلان؛ -منشورات موجهة للإطارات وأعضاء الإدارة؛ -إعلانات في جريدة المؤسسة موجهة للفئات العمالية؛ -إضافة إلى أشكال أخرى للإعلان⁽²⁾.

هنا، يتم اقتراح المناصب الشاغرة، عموماً، على إجراء المؤسسة، في إطار سياسات: الحراك المهني؛ - الترقية (التي تتم في إطار منظور استقرار الفئات العمالية أو تسيير المسارات المهنية).

وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى التوظيف الداخلي بالاستناد إلى مقاربتين أوضحهما **ت.م. ألفريد T.M.Alfred**:

- مقاربة مؤسسة على نظام مغلق: أي غياب أي أسلوب للإعلان عن المنصب الشاغر أو الذي سيتم إنشاؤه في المستقبل، بمعنى أن مسؤول المصلحة المعنية بالتوظيف وبعض المسيرين هم الذين يقررون اختيار الشخص المناسب، ومن ثم تضبط مسألة التوظيف الداخلي.

-مقاربة مؤسسة على النظام المفتوح: يتم فيها الإعلان عن المنصب الشاغر، حيث يمكن للموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات من تقديم ترشحهم، ومن ثم يتم انتقاؤهم.

وعليه، تتميز المقاربة المؤسسة على النظام المغلق بالسرعة وبتكاليف أقل، مقارنة بالمقاربة المرتكزة على النظام المفتوح.

(1)-J.P.Citeau, op.cit. , p.p. 77-78

(2)- Bélanger et al, op.cit., p.p.139-140

و يركز البحث الداخلي على: -وجود إعلام حول المناصب الشاغرة، و ما يلاحظ، اليوم، هو توفر المؤسسات على شبكات الانترنت (l'intranet) للإعلان عنها...؛ - الاستغلال المباشر للمعلومات المتاحة بما فيها المقابلات السنوية للتقييم، وللمقابلات المهنية؛ -وجود مخططات تتبعية ومنظم الاستخلاف؛ -وجود لجنة مكلفة بالمسارات، إضافة إلى مجلة المؤسسة.

- إيجابيات المصدر الداخلي:- استقرار العمالة؛ -رفع الروح المعنوية؛ -انخفاض التكاليف...
أما سلبياته، فيمكن تلخيصها في: - عدم دخول موارد بشرية جديدة، مما يُبقي العمل في شكله التقليدي لعدم استخدام أفكار جديدة.

-البحث عن مرشحين من الخارج: تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية عند البحث عن كفاءات جديدة غير متوفرة بالمؤسسة، و يرجع هذا البحث عن المرشحين خارج المؤسسة إلى: -الاهتمام بتأمين الرأسمال البشري؛ -الإمكانيات المحدودة للمواصفات المطلوبة للمرشح على مستوى المؤسسة؛ و يتعلق الأمر ب: - الإعلان* عن طريق: الإذاعة، التلفزة، المجالات أو الجرائد المحلية...؛ حيث يؤكد ألان روجي Alain Roger على وجود ثلاث (03) أبعاد لإعلانات التوظيف بالتركيز على⁽¹⁾:

- صورة المؤسسة والسياق الذي تتموقع فيه؛

- الوظيفة المقترحة؛

- مواصفات المرشح المطلوب...

كما يقدم العديد من النماذج التي توضح كل من هذه الأبعاد، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- إعلانات متوازنة: كحالة خاصة بالإعلانات المكتوبة من طرف مكاتب التوظيف التي تستخدم أحيانا

إعلان-نموذج (شامل) يعطي للقارئ العناصر الأساسية للمعلومة التي من خلالها يستطيع الاختيار...؛

- إعلانات مركزة على صورة المؤسسة: يمكن أن تترجم أو تتناسب مع مؤسسات ذات طابع إنتاجي،

التي تُثمن النتائج، أين يترك هامش حرية كبير لمسؤوليها. ويكون المرشح مستقلا نسبيا لتحديد وظيفته:

("تكلفون بتصميم سياسة الموارد البشرية و ضمان تنفيذها بكل استقلالية")، مع مواصفات فردية مركزة

على النجاح السابق: "السن: 35 سنة، تكوين عالي، خبرة متينة وناجحة في الموارد البشرية...".

- إعلانات مركزة على الوظيفة: كنموذج للمقاربة التكنوقراطية، لكون المنصب مؤطر في تنظيم رسمي،

وعلى المرشح برهنة قدرته في التحكم في الأنشطة: "مرتبط بمدير المصنع، على علاقة بمدير الموارد

الإعلان*: هو شكل من الخطاب المكتوب من طرف ممثلي المؤسسة الذين يقترحون منصب العمل، أحيانا، بمساعدة متخصصين في الاتصال...

(1)- Alain Roger, « L'évolution de la fonction Ressources Humaines, une analyse sur la base des offres

d'emploi », op.cit., p.p.2-4.

البشرية...التسيير اليومي لكل أشكال الوظيفة...، يساعده فريق صغير، مكلف بالتكوين، الاتصال الداخلي والخارجي، الأمن، العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، التوظيف، المتابعة والتشريع الاجتماعي، الأجر وإدارة المستخدمين؛

-إعلانات مركزة على مواصفات المرشح: كنموذج يعطي كل الثقة للإنسان لتكييف الوظيفة والتطور معها...

يسمح، مثل هذا التحليل الشامل لهياكل الإعلانات، بالتمييز بين العديد من المقاربات التي تتناسب مع رؤى مختلفة من طرف المؤسسات: البعض منها تفضل صورتها، أما المؤسسات الأكثر تكنولوجية فهي تلج على خصائص الوظيفة وتفضل الأنشطة المطلوبة من المرشح، كما أن هناك المؤسسات التي تُثمن الشخص، قدرات التكيف والتطور...؛

- مؤسسات التكوين: تسمح للمتريبيين على مستواها بتطوير وتشكيل روابط مع ممثلي المؤسسات وتسهيل عملية التوظيف، وتفضل المؤسسات مثل هذا المصدر للتوظيف لكونه يسهل الحصول على الفئات العمالية بالكفاءات المطلوبة؛

- الوكالات الخاصة بالتوظيف: تلجأ إليها المؤسسات عندما تكون بحاجة استعجاليه لكفاءات عالية ونادرة، وهذا لتفادي التكاليف الباهظة، وريح الوقت لمسايرة الأهداف التنظيمية؛

- الشبكات الاجتماعية: تعد أساسية في المؤسسة، و يتزايد وزن واب web2.0، حيث تصبح المؤسسات حاضرة على **twitter, facebook, linkedIn, viadeo** كتكملة لموقعها الخاص و للفاعلين المتخصصين، إذ نجد بعض المؤسسات التي توفر من خلال **web 2.0** نصائح للمرشحين، تطبيقات للتحضير للمقابلة، وتقاسم الخبرة ، و هنا يذكر **ج.م.بيريتي J.M.Peretti** أن عملية التوظيف عن طريق الانترنت قد استخدمت، منذ 1997، من طرف المؤسسات بنشرها لعروض و طلبات التوظيف على مواقعها بشكل متزايد... (1).

- مكاتب مقتنصي الأدمغة: هي كطريقة تتعلق بتحديد المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات.

- ايجابيات البحث الخارجي: -الاستفادة من الكفاءات الجديدة؛ -توطيد علاقات تعاون مع أطراف وجهات أخرى

- سلبياته: -ارتفاع التكاليف؛ -انخفاض الروح المعنوية لدى الفئات العمالية داخل المؤسسة

(1) - J.M.Peretti, gestion des ressources humaines, op.cit., p.79.

جدول رقم: 07 - مزايا و عيوب واب web 2.0 للتوظيف

العيوب	المزايا	التعيين
<ul style="list-style-type: none"> - فعالية غير مبرهن عنها؛ - استثمار معتبر أحيانا؛ - مخاطر مرتبطة بالاستخدام العقلاني للمعلومات المتاحة في الانترنت؛ - تنوع أدوات تتطلب استهداف العمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - المرور بسهولة لـ : - المرشحين السلبيين؛ - للشباب؛ - مرشحين دوليين؛ - تحسين صورة المؤسسة؛ - تقليص تكاليف التوظيف؛ - تقليص وقت التوظيف؛ - تقليل الأنشطة الإدارية؛ - إمكانية وضع بشكل مشترك؛ التسويق و التوظيف. 	<p>بالنسبة للمستخدمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام شبكات اجتماعية من طرف طالبي التوظيف للحصول على المعلومات حول المرشحين. 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة المسار ؛ - سرعة المسار . 	<p>بالنسبة للمرشحين</p>

المصدر : <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2011/02/la-gestion-des-ressources-humaines-a-l-ere-du-web2.0> (page consultée le 14/05/2017)

المرحلة الثالثة:- اختيار المرشحين

تعتبر مرحلة الاختيار المرحلة الحاسمة لمسار التوظيف، و يمكن تعريفها ك: " مسار يتعلق باختيار مرشح من بين المرشحين الذي يستجيب بشكل أفضل لمتطلبات منصب العمل..."، كما تعرف على أنها: " عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل منصب عمل بناء على المواصفات"⁽¹⁾.

(1)- <http://www.ataaalkhayer.com/showthread.php?t=4106> (page consultée le 13/10/2014)

بعدها يتم تنفيذ عمليات التوظيف، تقوم المؤسسة في إطار مسار الاختيار بقياس كفاءات كل مرشح في مختلف دورات الاختيار: -السيرة الذاتية، المقابلات، الاختبارات...

- تحليل السيرة الذاتية: **Curriculum Vitae CV** (الاختيار الأول): يمكن تعريف السيرة الذاتية ك: "تلخيص لخبرة و مؤهل المرشح، الهدف منها إقناع القائم بالتوظيف ليس باستقطاب المرشح، بل بلقائه في مقابلة"⁽¹⁾؛ و عندما يكون التوظيف داخلي، فإن مسؤول الموارد البشرية هو الذي يتكفل باستقبال واختيار السيرة الذاتية التي تكون ابتداءً من شبكة تحليل تأخذ بعين الاعتبار لمقاييس الاختيار الأولي، إذا من الضروري للقائم بالتوظيف بتحديد مقاييس ما قبل الاختيار (حسب مواصفات المنصب الذي يجب شغله، و مواصفات الكفاءات)، و هي كمقاييس أكثر أهمية للاختيار، و التي يجب أن تظهر في السيرة الذاتية كي يتم قبول الترشيح.

- المقابلات: إن المقابلة (الوجه للوجه) هي التقنية الأكثر استخداماً من طرف المؤسسات لاختيار المرشحين المناسبين، وتسمح بالتأكد من أن المرشح يستجيب لمقاييس الاختيار المحددة من قبل. وعلى القائم بالتوظيف أن يقيم، فردياً، المرشحين باستخدام شبكة تقييم و دليل المقابلة للمقارنة بين المرشحين لاختيار الأحسن.

مختلف الطرق لإجراء المقابلة: -المقابلة الموجهة: يقود القائم بالتوظيف من البداية إلى النهاية، حسب مخطط صارم مسطر مسبقاً، يتطلب إجابات قصيرة وواضحة؛ -المقابلة غير الموجهة: يترك المرشح بتقديم نفسه بدون طرح أسئلة، بعد إنهاء التقديم، يطلب القائم بالتوظيف توضيح بعض النقاط؛ -شبه الموجهة: تأخذ شكل محادثة، حيث يوضع المرشح في بيئة مريحة تمنح له الحرية للإحاطة بشكل أفضل بشخصيته.

إن انتقاء أدوات الاختيار ليس لها أساس موضوعي، بل هو تابع ل: - طبيعة التوظيف (داخلي/خارجي)؛ -القائمين بالتوظيف؛ -طبيعة العمل، متطلباته...؛ -المصادقية و القيمة المرتقبة لهذه الأدوات؛ -قدرة أولئك الذين يستخدمون هذه الأدوات، بمعنى خبرة القائمين بالتوظيف؛ -الآجال والوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة لإجراء التوظيف⁽²⁾.

-اختبارات التوظيف: يمكن حصر أهدافها في: - إظهار نقاط الضعف الممكنة... بالنسبة لمنصب العمل؛ -تصنيف القدرات والملاءمة بين المواصفات الخاصة بالموظف ومتطلبات منصب العمل.

(1)- Anne Bourhisa, Recrutement et sélection du personnel, Chenelière, Montréal, Canada, 2007, p.337.

(2)-P.Citeau, op.cit., p.p.85-86.

ويمكن ترتيب اختبارات التوظيف في ثلاث (03) فئات⁽¹⁾:

-**الاختبارات النفسية-التقنية**: تتعلق سواء بالقدرات النفسية الحركية أو القدرات المعرفية للمرشحين، وهي تعطي قياسات دقيقة، ولها قيمة تقديرية جيدة، بشكل عام، بالنسبة للفعالية التي تتطلبها المهمة، كما تدخل في هذه الفئة اختبارات الذكاء (الذكاء المنطقي، الذكاء اللفظي، الذكاء الحدسي)⁽²⁾، واختبارات المعارف كذلك.

-**الاختبارات الإكلينيكية**: التي ترمي للإحاطة بشخصية المرشح(المفحوص)، و يمكن جمع تحت هذه التسمية: -اختبارات أهداف الجماعة(التي تقترح موقف عمل لجماعة تضم، عموماً، المرشحين المرتبين في الأخير، و الذين يعبرون من خلال موضوع ما، و يكشفون عن سلوكهم و شخصيتهم إزاء القائمين بالاختيار)، و كذلك علم الكتابة (**la graphologie**) التي تنطلق من مسلمة أن تنوع أشكال الكتابة تكشف تنوع الشخصيات، و من الممكن استنتاج ملامح الشخصية ابتداء من ظهورها عن طريق الرسومات، وهي كطريقة ليست حديثة، لكن سمح تقدم علم النفس بتحسينها و تنظيمها؛ و يتعلق التحليل القرافولوجي بإيجاد العلاقة بين رمز الرسم و المعنى السيكولوجي، أين يؤخذ بعين الاعتبار: الضغط، نوع الحركة، ارتفاع جسم الحروف، توجه الخطوط، درجة الربط، درجة الهيكلية، امتداد السطر، المسافة، لغرض تحديد المواصفات السيكولوجية.

كما نجد علم النفس المورفولوجي الذي يقترح وضع علاقات وثيقة بين الخصائص المورفولوجية للشخص وشخصيته.

-**اختبارات الموقف**: ترمي بدورها إلى إدماج عناصر المهمة و تلك الخاصة بالشخصية بوضع طالب الوظيفة في موقف مهني يكون أكثر قرباً من موقفه المهني المستقبلي، كما يطلق على هذه الاختبارات

تسمية: "مراكز التقييم **Centres d'évaluation**" أو "حصيلة السلوكيات **Bilan comportements**"

المطبقة في "مراكز الاختبار **Assessment Centers**"

كما تتطلب عملية الاختيار، في بعض الحالات، فترة تجربة⁽³⁾، يتم من خلالها ملاحظة الشخص وتسجيل الملاحظات، و على أساس ذلك، يتم تعيين الموظف بصفة دائمة، أو يمكن إنهاء خدمته أو تجديد فترة الاختبار.

(1)- J.M Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, op.cit., p.p. 83-84.

(2)- P.Citeau, op.cit., p.80.

(3)-J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, op.cit., p.84.

- الشروط التي يجب توافرها في الاختيار الجيد:

- لا بد أن يكون الاختيار صادقا: بمعنى قدرته على قياس ما صمم من اجله؛
- أن يكون ثابتا، أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها و إعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف، في جميع المواقف التي يطبق عليها؛
- أن يكون الاختيار موضوعيا، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد، حيث لا يترك مجالا للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختيار أو في ذهن المصحح؛
- أن يكون مقننا: بمعنى تعطي نتائجه مفهوما واحدا لدى الجميع؛
- إذ تعتبر عملية الاختيار في المؤسسات المتطورة بمثابة استثمار حقيقي لكون الاختيار الجيد يساهم في تحقيق العديد من النتائج⁽¹⁾:
- انخفاض التكاليف في سياق التكوين الأولي وتنمية الموارد البشرية؛
- سهولة التوجيه والإشراف؛
- قلة الحاجة للرقابة؛
- التقليل من الأخطاء المهنية، مع السرعة في الانجاز (باحترام الوقت المخصص للعمل).

المرحلة الرابعة: الاستقبال والإدماج

يجب، في أول الأمر، استقبال الإجراء الجدد، ثم إدماجهم، مع السماح لهم باكتساب ثقافة المؤسسة، ويمكن توضيح مختلف المراحل الفرعية لهذه المرحلة، على النحو التالي:

-القرار: هنا، تقوم المصلحة الداخلية أو المكتب الخارجي المكلف بالتوظيف و المسؤول التسلسلي بعد إنهاء المقابلات والاختبارات، بفحص ملفات المرشحين المقبولين، ثم يتم تنظيم اجتماع استنتاجي لطرح الرؤى حول مختلف المرشحين (وهنا، يجب الإشارة إلى أن تعدد المقابلات يزيد من موضوعية التقييم والصدق).

ومن هنا، يتخذ القرار النهائي للتوظيف من طرف المسؤول التسلسلي بعد الاطلاع على المعطيات المجمعة.

- الاقتراح: يقدم للمرشح تقريرا عن التقييم الذي تم فيه تحديد شروط التوظيف من حيث الجوانب الايجابية و السلبية التي تبرز قرار قبوله، و من هنا، يتم إمضاء عقد الالتزام الذي يطمع الاتفاق بين الطرفين، مع توضيح طبيعة العقد: -عقد بمدة محددة؛ -عقد بمدة غير محددة؛ -عقد عمل جزئي..

(1) -علي السلمي، المرجع السابق، ص.ص. 243-244.

-الاستقبال: يعتبر هاما بالنسبة لنجاح التوظيف، وعادة ما يتم بعد اتخاذ قرار توظيف المرشح، بطريقة تضمن توفير أحسن الظروف، مما يستلزم احترام الطرق الشرعية القانونية والتعاقدية.

كما يركز نجاح الإدماج على جودة إجراءات الاستقبال في المؤسسة ومتابعة التكيف، حيث تضع المؤسسات إجراءات لتسهيل إدماج الموظفين الجدد، هناك البعض منها يلجأ للوصاية (le tutorat)، حيث يكلف الوصي بمتابعة و توجيه الموظف الجديد خلال فترة التكيف، و يتحقق دائما من توفر المعلومات العملية والعامه، والوثائق اللازمة التي تسمح له بانجاز مهمته و التأقلم بشكل سريع مع بيئة العمل، كما يساعد الموظف على حل المشاكل العملية أو النفسية، و يقدمه للإطارات، ويرافقه لزيارة مختلف قطاعات ووحدات المؤسسة.

-الإدماج: تستغرق فترة الإدماج مدة طويلة مقارنة بفترة الاستقبال، وهنا يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية.

كما تمتد متابعة الإدماج لفترة طويلة قبل أن يدخل الأجير الجديد في نظام التقييم العام، و تركز هذه المتابعة، عموما، على وتيرة سريعة لمقابلات فردية: -مقابلة سواء بعد ثلاثة(03) أشهر، ستة(06) أشهر، أو سنة...، و هنا تبرز أهمية المتابعة خلال فترة التجربة التي تجري وفقا للقواعد التي تضبط العلاقات بين المستخدم و الأجير، لأنه بإمكان الطرفين التراجع عن قرار التعيين.

و عادة ما تلجأ المؤسسات الكبرى إلى تنظيم ملتقيات خاصة مخصصة لعملية الإدماج حتى يتسنى للموظف الجديد من تقبل واقع العمل و معايير وقيم المؤسسة؛ و هذا إلى جانب التكوين الذي يعد من بين الممارسات المفضلة للإدماج.

و حتى إذا كانت أغلبية المؤسسات تنتهج آليات الإدماج، فإنه نادرا ما يحكم عليها بأنها مرضية (من طرف الأجراء).

هناك العديد من الممارسات المستخدمة تقليديا، في إطار هذه المرحلة، نذكرها على النحو التالي:

- التحضير بإعلان مجيء أجير جديد وتقديمه لزملاء العمل...؛

-تحضير مستلزمات وأدوات العمل؛

-يوم الاستقبال: يكون بتوضيح الأساليب الخاصة بالحياة المهنية(العملية) للأجير الجديد...؛

- القيام بزيارة المؤسسة، ومنحه مختلف الوثائق الإدارية لإمضاءها؛

-القانون الداخلي؛

- التأقلم وتكوين ألفة مع مهن المؤسسة...

إلا أن الرهان، في الوقت الراهن هو إمكانية ترسيخ التنشئة التنظيمية، و هو كمفهوم برز في الدول الأنجلو-سكسونية، ليشير إلى المسار الذي، من خلاله، يتعلم الفرد دواليب مهنته، أي أن التنشئة التوقعية (**la socialisation anticipée**)، تتطلب من المرشح تحضير نفسه بالتخلي عن أدواره المهنية السابقة؛ و على اثر ذلك، تبرز التنشئة النشطة (**la socialisation active**) التي تتمثل في الاكتساب التدريجي للأدوار الاجتماعية-الثقافية الخاصة بسياق الاستقبال⁽¹⁾.

خلاصة:

يتطلب مسار التوظيف احترام مختلف المراحل المذكورة، للوصول إلى اختيار محكم للمرشح الذي تتوفر فيه جميع المواصفات التي تتماشى و متطلبات منصب العمل، لأن عملية الإخفاق في التوظيف تنتج أساسا عن عدم إتباع الطرق والتقنيات الخاصة بعملية الاختيار، التي بدورها تستلزم تقييما منتظما لنتائج مسار الاختيار والإدماج الحقيقي للمرشح...

(1)-C.Bussenault et M.Prétet, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 1991, p.64.

المحور السابع: -تقييم أداء الموارد البشرية-

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية كوظيفة مستمرة و أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية الذي تسعى إلى معرفة نقاط القوة و الضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، ومن ثم، الحكم على الأداء، بهدف توفير الأسس الموضوعية لاتخاذ القرارات في مجالات: التكوين؛ - الترقية؛ -الحراك المهني؛ -المكافآت...

- تعريف تقييم الأداء:

يعرف على انه: " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في مناصبهم الحالية، وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل"⁽¹⁾.
كما يعرف بمثابة فحص ل:

- حصيلة أنشطة على مدى سنة؛

-فاعلية الوسائل المتوفرة؛

-تحليل الاستعدادات المهنية الشخصية المستخدمة؛

-إضافة إلى كونه يعتبر ك: -تعبير وجمع للدوافع والتوجيه المهني المرتقب؛

-تقاسم مشترك لأهداف جديدة.

- أهداف نظام التقييم:

تكمن أهداف نظام التقييم في معرفة مستوى أداء العاملين، من اجل تطوير وتحسين هذا المستوى باستمرار، من خلال توجيه و إرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم معلمين لموظفيهم بالدرجة الأولى، وكذلك من خلال برنامج التدريب والتنمية لمعالجة النتائج المترتبة عن التقييم.

واستنادا إلى الطريقة العملية المتبعة من طرف مؤسسة سوناطراك، تم الوقوف على تحديد ثلاثة(03) أهداف⁽²⁾:

الهدف الأول: هدف اقتصادي

- إعادة تأهيل العمل كقيمة؛

- نجاعة الرجال؛

(1) -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.167.

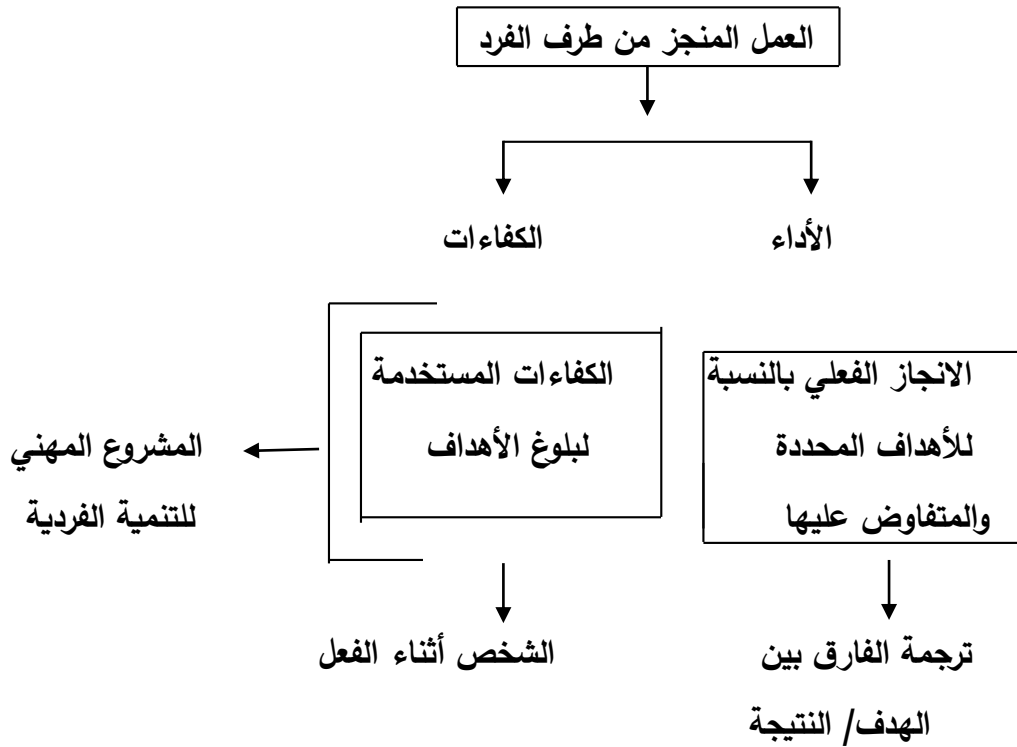
(2)-Système d'évaluation, SONATRACH, Région de STA, IN AMENAS, 2005.

- القرارات؛
- الاستخدام الملائم للموارد البشرية.
- الهدف الثاني: هدف تنظيمي**
- ملاءمة الكفاءات/مناصب العمل؛
- تدعيم التسيير التشاركي؛
- تنظيم العمل.

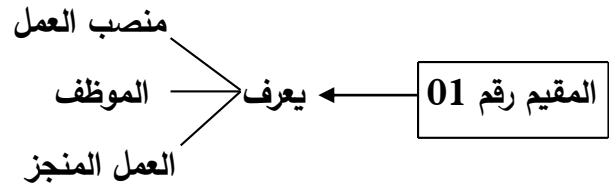
الهدف الثالث: هدف اجتماعي

- البعد الإنساني للعمل؛
- تطوير وتنمية الكفاءات؛
- تحرير المبادرات؛
- تحميل المسؤولية؛
- الانخراط والدافعية.

شكل رقم 06: -تقييم أداء الموظف (ماذا نقيم؟)



- الفاعلون المكلفون بالتقييم:
- بالنسبة للموظف (المقيم)
- يلعب دورا هاما في التقييم بالمشاركة في:
- تحديد الأهداف؛
- تعريف الوسائل الضرورية؛
- الوعي بأدائه؛
- التعبير الواضح لحاجياته في ميدان التكوين.



فهو يقود المقابلة، ومثل هذه المقابلة، فإن قدرة تسييرها، تتطلب تكويننا مرتكزا على تمارين عملية، على سبيل المثال: إن برنامج التدريب المسطر من طرف قولدنستاين و سورشير A.P.Goldenstein et M.Sorcher (كمؤلفين معترف بهم في الميدان)، يتضمن العناصر التالية:

-تقديم فيلم حول الطريقة الجيدة لانجاز مقابلة التقييم؛

-القيام بلعب أدوار تسمح لكل مشارك بوضع عمليات التقنيات والمبادئ التي تعلمها؛

-تقييم موجه لكل مشارك من طرف المنشط، وباقي أعضاء الجماعة فيما يخص اتجاهاته خلال ممارسة الأدوار؛

-القيام بلعب ادوار جديدة مرتكزة على مواقف متشابهة أكثر فأكثر، مع تلك المصادفة في المصنع أو في المكتب؛ وقد تم إثبات النتائج الممتازة بعد التقييم لهذا البرنامج.

المقيم رقم 02 ← المسؤول التسلسلي

- يؤطر التقييم؛
- يشارك في مراجعة القرارات المتعلقة ب:
- التكوين؛ -المسار المهني؛ -ترقية الموظف.

مصلحة مديرية
الموارد البشرية



- منشطة للمسار؛
- تنظم عمليات الطعون في حالة وجود خلاف رئيسي ما بين المقيم الأول والموظف؛
- تسهر على إيجاد الانسجام في ممارسات التقييم.

لجنة المسارات
المهنية



- تقييم القرارات وتعمل على تنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية.
- ومن هنا، لا بد من التمييز بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء.
- إدارة الأداء: تشير إلى مسؤولية إدارة الموارد البشرية، من حيث تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر و المكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفقا للأهداف المسطرة، وهذا، للوصول إلى نتائج موضوعية...، مع توضيح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية؛
- عملية تقييم الأداء: بمثابة ترجمة تطبيقية لنظام تقييم الأداء ، أين يكون هذا الأخير موضع التنفيذ العملي والفعلي.

مداخل تقييم الأداء :

- مدخل تقييم الأداء كنظام متكامل⁽¹⁾:

تشتمل عملية التقييم على:

- تقييم إمكانات ومهارات الفرد؛
- تقييم كيفية استخدام هذه الموارد في عملية التحويل؛
- كيفية استخدام التجهيزات المادية في هذه العملية، استغلال وقت العمل، وكذلك علاقاته مع الآخرين والزبائن...

(1)- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 373-376.

- مدخل تنمية الأداء :

هو عبارة عن مدخل يتحاشى الرقابة الصارمة و العلاقة المسيطرة على أداء المرؤوسين، بالتركيز على الرقابة من اجل تحسين أدائهم، بمعنى علاقة قائمة على أساس الثقة و الفهم المشترك بين الطرفين بما يخدم المصلحة المشتركة؛ وهو كمدخل يؤكد على وجود الفهم العالي المستوى عند الرؤساء، لاتجاهات مرؤوسيههم، حيث يؤدي ذلك إلى:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين؛

- توطيد علاقات جديدة وثقة متينة بينهم؛

- مدخل الإدارة بالأهداف⁽¹⁾:

هو كمسار مستمر و أسلوب اتصال بين المشرف و الموظف، يكون التركيز فيه على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء السابق، وهنا، يشارك العامل في تحديد الأهداف التي يجب بلوغها. ويتحدد مسار طريقة الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:

- تحديد الهدف، بشكل جماعي، عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، و يجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه؛
- وضع خطة عمل التنفيذ؛

-قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه؛

-القيام بمراجعة دورية مشتركة بين المسؤول المباشر والموظف.

ولابد من توفر دعامتين في هذا المدخل:

-المرونة: بمعنى تعديل الأهداف والمعايير بما ينسجم مع التغيرات الحادثة؛

-المتابعة المستمرة: لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك تصحيح الانحرافات فور حدوثها.

- معايير الأداء: يمكن تلخيصها في:

- معايير تصف الخصائص الشخصية (traits de personnalité)، والتي يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، منها:
الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، وهي غير ملموسة، و لذلك يكون تقييمها بعيدا عن الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لان تقييمها يعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.

- معايير تصف السلوك: مثل: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعوبات؛ حسن التعامل مع الزبائن...، ويتصف تقييمها بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات؛

(1)- Bélanger et al, op.cit., p.204.

- معايير تصف النتائج: بمعنى انجازات يمكن تقييمها من ناحية: الكم، الجودة، التكلفة، الزمن...،
ومثل هذه المعايير تعد من أكثر المعايير دقة في وصف الأداء الجيد.

كما يجب التوضيح بان هناك: معايير مطلقة ومعايير نسبية
المعايير المطلقة:

مثلا: -الأداء: ممتاز/مقبول/سيئ

-المواظبة: -اقل من ثلاثة (03) غيابات/الشهر=ممتاز

- سبعة(07) غيابات وأكثر = سيئ

المعايير النسبية:

- نسبة 20%: موظف جيد

- نسبة 10%: موظف سيئ

- مداخل تحديد معايير تقييم الأداء:

- مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف: يحدد ويبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المؤسسة؛
- مدخل الخبرة: بمعنى أن المؤسسة تلجأ لذوي الخبرة عند تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية
بإمكانهم وضع معايير تصف الأداء ذو المستوى العالي، والمتوسط والضعيف.
لكن، من الأفضل الاعتماد على المدخلين للاستفادة من مزاياهما معا.
مثال عن معايير تقييم الأداء للمسيرين:

- سعة الحيلة/ حسن العلاقة مع الآخرين: زبائن، جمهور، زملاء...؛

- الاستجابة لضغوط العمل؛ -الحكم على الأمور بشكل جيد؛ -- القدرة على التنسيق؛

-القدرة على التوجيه والإشراف؛ -تنمية أداء المرؤوسين؛

- قدرة التكيف على الأمور المستجدة؛ -القدرة على التخطيط؛

- القدرة على اتخاذ القرارات؛ -مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

مثال عن معايير تقييم أداء العمال الصناعيين:

- كمية الأداء؛ -جودة الأداء من خلال عدد الأخطاء؛

-تكلفة الأداء؛

- زمن أداء العمل؛

- التعاون مع الآخرين؛ -المواظبة على العمل.

- أساليب تقييم الأداء⁽¹⁾

هناك العديد من أساليب التقييم التي يصنفها المختصون ضمن ثلاث (03) مجموعات:

المجموعة الأولى: مجموعة أساليب الترتيب-

تعتمد هذه المجموعة على المقارنة بين أداء الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءاتهم: - من الكفاءات العليا إلى الكفاءات الدنيا، كما تركز على فرضيات يمكن ذكرها كالتالي:

- لا يوجد تماثلاً بين أداء الموارد البشرية، إذ لا بد من وجود فروق بينها في الصفات، السلوك، النتائج.
- الاعتماد على مقارنة الانجاز الكلي الذي يحققه الفرد مع انجازات الآخرين في مجموعة الأفراد الذي ينتهي إليها وتقييم أدائها، وهو كتقييم عام.
- لا تعتبر هذه المجموعة الفرد كوحدة تقييم مستقلة بذاتها، أي لا يقيم أدائه بمعزل عن أداء الآخرين.
- أسلوب الترتيب البسيط:

هنا يتم تقييم الفرد تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات الكفاءة أي من الكفاءات العليا/الدنيا، و تكون المقارنة حسب الأداء العام (الجهد، الأداء، النتائج)

- أسلوب المقارنة المزدوجة: هنا يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل المجموعة من خلال تقسيمهم إلى ثنائيات. مثلاً، لو كانت لدينا مجموعة مكونة من موظفين: زكي، عادل، حسام الدين، محسن، جمال، فسوف تكون عملية المقارنة:

زكي مع عادل	عادل مع حسام الدين	حسام الدين مع محسن	محسن مع جمال
زكي مع حسام الدين	عادل مع محسن	حسام الدين مع جمال	
زكي مع محسن	عادل مع جمال		
زكي مع جمال			

وتكون طريقة الحصول على عدد المجموعات الثنائية وفقاً لقاعدة التوافق بواسطة القانون التالي:

$$ن = \frac{ن(ن-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = \frac{5 \times 4}{2} = \frac{20}{2} = 10 \text{ مجموعات}$$

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 414-419.

- أسلوب التوزيع الإيجابي: يعتمد على التوزيع الطبيعي، حيث يتم تدوين أسماء كل العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، ثم يتم توزيعها على مجموعات، و ذلك بعد مقارنة أداء بعضهم البعض.

جدول رقم: 08 - أسلوب التوزيع الإيجابي

التعيين	التقييم	النسبة
المجموعة الأولى	ضعيف	10% من العاملين
المجموعة الثانية	اقل من الوسط	20%
المجموعة الثالثة	مقبول	40%
المجموعة الرابعة	جيد	20%
المجموعة الخامسة	ممتاز	10%

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.417

- مزايا أساليب تقييم أداء الترتيب -

- بث الروح التنافسية بين الأفراد الخاضعين لعملية التقييم؛

-سهولة عملية تقييم الأداء؛

-سرعة التقييم؛

-لا يتطلب هذا التقييم الجهد والوقت...

- مساوئ أساليب تقييم الترتيب -

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم؛

- نتائج تقييم عامة؛

- كما أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية...

المجموعة الثانية: -مجموعة أساليب التقييم الوصفية:

ترتكز هذه المجموعة على الفروض التالية:

- يتم التقييم باتخاذ معايير متنوعة تصف الأداء الجيد؛

- يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام؛

- يكون الفرد كوحدة مستقلة في التقييم، اي انه يقيم بمعزل عن الآخرين.

ويمكن ذكر:

- أسلوب مقياس التقييم البياني: يتم التقييم عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى

أقسام، حيث يمثل كل قسم منها مقياس التقييم لدى الفرد الذي يقيم أداءه، ولهذا التقييم أسلوبين:

شكل رقم 07: -التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية

100	80	70	60	50	0
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	

المصدر: نفس المصدر المذكور أعلاه

شكل رقم: 08 -التقييم بواسطة الجمل الوصفية

100	80	70	60	50	0
مواظب	عادي التغيب	يتغيب لأسباب	يستغل الفرص	كثير التغيب	
	باستمرار	معقول	ليغيب عن العمل	لأسباب تافهة	

المصدر: نفس المصدر المذكور أعلاه

جدول رقم: 09 -التقييم بواسطة الجمل الوصفية

الصفات او المعايير	الدرجات المتحصل عليها
التعاون	90 درجة
المواظبة على العمل	80 درجة
حسن التصرف	60 درجة
القدرة على التفكير	90 درجة
معاملة الجمهور	80 درجة
المجموع	400 درجة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.420

يستخرج المتوسط الحسابي، وذلك بتحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة

$$\frac{40}{5} = 80 \text{ درجة}$$

- أسلوب قياس الملاحظة السلوكية: لقد سمي هذا الأسلوب بقوائم المراجعة (أو التدقيق) ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد و الكفاء على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم ب: - نعم أو لا

جدول رقم: 10 -قوائم التدقيق والمراجعة السرية

المعايير	نعم	لا
هل هو دقيق في عمله؟	/	
هل يستجيب لضغوط العمل؟		/
هل هو متعاون مع الآخرين؟	/	
هل يواظب على عمله؟	/	

المصدر: محمد وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.422

- أسلوب الوقائع الحرجة او الحساسة: حيث يتم تقييم السلوكات التي لها علاقة بالسلوكات الايجابية مثل: نجاح العمل و الثانية تتعلق بالسلوكات السلبية التي توصل إلى الإخفاق...، وتحدد عادة قيما موجبة على شكل نقاط للسلوكات الايجابية، وقيما سلبية للسلوكات السلبية، و يبقى تقييم السلوكات سرىا لا يعرفه المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم، و من ثم يطلب من المقيم تقييم الموظف و ملاحظة أدائه.

- القيم الايجابية من 90 إلى 100؛

- القيم السلبية من 30 إلى 100

تكون نتيجة التقدير 60 من 100 نقطة، تحول بعد ذلك، هذه النقاط إلى قيمة وصفية (مقبول، ضعيف) توضح مستوى أداء الموظف.

- أسلوب الاختيار الإجباري: يتم عن طريق جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء

الموظف (+، -)، ثم تقسم العبارات إلى مجموعات ثنائية:

-ثنائية أ: -سريع الفهم والملاحظة؛

- سريع البديهة

-ثنائية ب: -اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله؛

- لا يعمل للتعاون مع زملائه لإنجاز العمل

-مجموعة التقييم على أساس النتائج: المقيم هنا، هو المسؤول المباشر مع إتباع الخطوط التالية:

- يتم وضع الأهداف التي يتوجب على الموظف تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل رئيس الوحدة أو بمشاركة الموظف لتكتسب الأهداف صفة التأييد من الموظف والاقتران بها.

- يقوم كل من المسؤول و الموظف بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، ومن خلال هذا الجدول يعرف كلا الطرفين ما يلي:

ماذا يؤدي من عمل؟- ماذا انجر عنه؟- ما تبقى من عمل يجب القيام به و إنجازه من قبل الموظف؟

وهذا الجدول هو بمثابة خطة عمل يلتزم بها الموظف من اجل انجازه للأهداف (والمعايير المطلوبة)؛

- يقوم المسؤول المباشر بمقارنة نتائج أداء الموظف أو الانجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير(الأهداف) الموضوعه له في الخطوة الأولى، و هنا، يتوجب على المسؤول المقيم ان يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج؛

- يقوم المسؤول المباشر مع الموظف الذي قيم أداءه، بوضع الخطة المستقبلية كي يعالج الموظف نواحي الضعف وتقوية النواحي الإيجابية.

يتميز هذا الأسلوب على انه وسيلة متابعة الأداء و معالجة الأخطاء أولاً بأول؛ -تكون للموظف رؤية واضحة على مستوى أدائه بايجابياته وسلبياته؛ -كما يحمل مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.

خلاصة:

يعتبر تقييم الأداء أساسيا لكونه يسمح للمؤسسة من معرفة الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية من حيث الكفاءات الضرورية لتأدية المهام بمختلف الوحدات و المصالح...، و عليه، فإن إدارة الموارد البشرية ستجد سهولة في إطار مراجعة إستراتيجيتها في مختلف أنشطتها، وإعادة ضبط الأساليب التكوينية لتحسين وتوسيع لمعارف مختلف الفئات الاجتماعية-المهنية.

المحور الثامن: - تكوين و تنمية الموارد البشرية -

تمهيد:

بما أن المؤسسات تعيش غليانا تنظيميا، في إطار النماذج التسييرية الجديدة التي تتطلبها التنافسية، فهي مطالبة بالتموضع مع مثيلاتها (التي تمارس نفس الأنشطة) لتثبيت مركزها واقتناص حصص لها في السوق، وعليها أن تصبح متعلمة تفسح المجال لأعضائها للتعلم المستمر، باتخاذ العملية التكوينية كاستثمار لتحسين المعارف المتقدمة، واكتساب كفاءات التكيف مع التغييرات الحاصلة...

-تعريف التكوين:

يتخذ هذا المفهوم معاني متعددة في الوسط التنظيمي: التنمية الفردية، تحسين المعارف، الرسكلة، التدريب...؛ إذ، يعرفه كل من بلانجي وآخرون **Bélangier et al** على أنه: " مجموعة من أنشطة التعلم التي ترمي إلى اكتساب معارف، مهارات، سلوكيات خاصة لتسهيل تكيف الأفراد و الجماعات مع بيئتها السوسيو-مهنية، وفي نفس الوقت تحقيق فعالية المنظمة"⁽¹⁾، و هو كتعريف يضع التكوين كمسار مدمج بالاستراتيجيات الممكنة و التي تضم مختلف أشكال التكوين... كما يعرف على أنه: "مجموع الوسائل النظرية و العملية لاكتساب معارف متعلقة بمهنة أو ميدان نشاط"⁽²⁾.

أما كل من سكيو و آخرون **Sekiou et al** فيعرفونه بمثابة: "مجموعة من العمليات، وسائل، طرق ودعائم مخططة، يحفز بواسطتها العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم و قدراتهم الذهنية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الشخصية و الاجتماعية، للتكيف مع المحيط و للقيام بصورة مناسبة بمهامهم الحالية و المستقبلية"⁽³⁾.

كما يتخذه مؤلفون آخرون ك: "عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية"⁽⁴⁾.

(1)-L. Bélangier et al, *Gestion stratégique des ressources humaines*, op.cit., p.229.

(2)-Réda Khelassi, *Management des ressources humaines*, Editions Houma, Alger, 2010, p. 270.

(3)- Lakhdar Sekiou et al, *Gestion des ressources humaines*, 4L Inc, Montréal, Canada, 1993, p.362.

(4) -محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص.ص.90-91.

وقد ركزت مثل هذه التعريفات على الجانب الفردي لتلبية رغبات الفئات الاجتماعية-المهنية، و كذلك، على تحقيق أهداف المؤسسة...، وهي بذلك تفوق الفكرة البسيطة لاكتساب حرفة...

- تنمية قدرات المديرين:

يتعلق الأمر، في هذا الجانب، بتنمية قدرات الفئات التي تشغل مناصب إدارية وإشرافية، لأنها بحاجة لتنمية قدراتها على التحليل و التفكير و الاستنتاج⁽¹⁾ بعيدا عن الأعمال التنفيذية، الروتينية، و بالتالي، لا بد من ترتيب كفاءاتها، التي لخصها ماكبير Mc Ber⁽²⁾ على النحو التالي:

- **الفعالية الشخصية:** التمكن من مواجهة الصعوبات، و هي تظهر فعاليتها في المواقف الحرجة، وملازمة لكل الكفاءات الأخرى؛ و هي تتمثل في التحكم في الذات، الثقة بالنفس (يكون، هنا الاقتناع بالقدرة على القيام بعمل أو مهمة معينة، القدرة على الاختيار، القدرة على اتخاذ القرارات أثناء المواقف الصعبة، مع تحمل مسؤولية النتائج؛)، الانتماء للمؤسسة، التكيف، الليونة (القدرة على التأقلم مع المواقف الصعبة وتحمل مسؤولية النتائج)؛

- **الكفاءات المعرفية:** التي تنفرع إلى: - الخبرة (تساعد على تحسين لا سيما المعارف العامة، بل المعارف المهنية-التقنية، وإفادة الآخرين)؛ -التفكير التحليلي (يمكن من فهم مشكلة معينة بتفكيكها إلى عناصرها البسيطة، و مثل هذا التفكير يستعمل في كل الخطوات التنظيمية" هيكلية، برمجة وتأسيس روابط ذات فعالية)؛ -المفهمة؛

- **كفاءات الانجاز:** تتعلق بالمهام التي تكون لها نتائج جيدة، وهي تتمثل في الكفاءات الفرعية التالية: - الصرامة (تظهر في إطار تحديد المهام والمسؤوليات أو في مراجعة صحة المعطيات)؛ -المبادرة (التصرف بطريقة توقعية للأحداث التي ستقع في المستقبل)؛ -الإبداع؛

- **التأثير:** تنفرع هذه الكفاءة إلى: فهم الآخرين (بادراك ما يعبرون عنه أو يريدون التعبير عنه أو ما يخفونه من مشاعر)؛ -التأثير والأثر (التأثير على الآخرين لفعل ما هو ذو فائدة بالنسبة للمؤسسة؛ - تنمية شبكة العلاقات والاتصالات؛

- **كفاءات التسيير:** وهي بدورها تنفرع إلى: - استعمال السلطة، - التعاون/ روح الجماعة، - تطوير الآخرين (تطوير الآخرين عن طريق تحليل احتياجاتهم)، - قيادة الجماعة (أن يكون متبوعا من طرف الآخرين في مشاريعه وأفكاره...)

(1)-ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص. 152.

(2)- Séminaire sur le système d'appréciation des performances, Sonatrach/ DP / STAH, Ain-Amenas, 1995-

1996, p.p. 71-72.

إن تقييم الكفاءات له دور أساسي بالنسبة للإطارات، و يمكن من خلاله استخراج العديد من الخصائص غير الظاهرة، من أهمها⁽¹⁾:

- فعالية الفرد في التمرينات الوظيفية؛
- الفكر المبدع؛
- الاستعدادات للقيادة من طرف الفرد؛
- التعاون بتدعيم الروح الجماعية

-تعريف المكون: هو كل إنسان يقوم بمهمة لتكوين الآخرين، من حيث تصميم البرامج والآليات الضرورية لتطبيقها، و في اختيار المناهج و الأدوات المنهجية الملائمة للمكونين، و هو ينقل، بذلك، المعارف والمعارف التطبيقية إلى المكونين، يقيم النتائج، يراجع البرامج، مع اختياره للوسائل البيداغوجية⁽²⁾...، خصوصيات المكون الفعال: معرفته للوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها، و كذلك قدرته على تكييف سلوكه و أساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، و تميزه بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين (بأقل تكاليف و بأحسن الوسائل و الأساليب)، و قدرته على التحفيز و مساندة المكونين...

سياسة التكوين:

تدرج سياسة التكوين⁽³⁾ بالضرورة في السياسة العامة للمؤسسة التي تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، و هذا لا يتم إلا بوجود إستراتيجية واضحة، حيث تتضمن السياسة العامة للمؤسسة السياسة التجارية، السياسة التسويقية، السياسة المالية، السياسة الخاصة بالموارد البشرية أين تقع سياسة التكوين، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة جزء مندمج كلية في السياسة العامة للمؤسسة؛ و بالتالي، لا يمكن تحقيق الأهداف التكوينية إلا بوجود سياسة تكوين واضحة و مدروسة بشكل منظم...، كما تجدر الإشارة إلى أن سياسة التكوين كوثيقة (ينبغي أن تكون مكتوبة و موزعة)، تتشكل من ثلاثة محاور:

- إلى أين نتجه؟
- ما هي المبادئ التنظيمية للتكوين التي ينبغي احترامها؟
- ما هي مبادئ أو شروط النجاح والفعالية؟

(1) -محمد مسلم، مرجع سابق، ص. 105.

(2) -محمد مسلم، مرجع سابق، ص. 91.

(3) -محمد مسلم، مرجع سابق، ص. 93-94.

– أهداف التكوين:

يتبع المشرعون، بشكل عام، العديد من الأهداف، فهم، في أول الأمر، يريدون إعطاء حظ آخر للأفراد الذين لم يتمكنوا من متابعة تعليمهم أثناء التكوين الأولي (مبدأ المساواة في الحظوظ)؛ كما يريدون، كذلك، تحضير الأجراء لمواجهة التغييرات الحاصلة في العمل (مبدأ التكيف مع البيئة)؛ إضافة إلى التكوين المستمر الذي عليه بتحسين فعالية الأشخاص و المؤسسات (مبدأ الاستثمار البشري كعامل للنجاحة)، وأخيراً، مساعدة الأجراء لتحقيق مشاريعهم المهنية (مبدأ الأجير كفاعل لحياته المهنية) (1).

وغالباً ما تحصر أهداف التكوين في:

– الأهداف الاقتصادية للمؤسسة: أي زيادة الإنتاجية، التكيف مع التطورات التقنية، ضمان حركية الفئات الاجتماعية المهنية؛ و لكي تصبح المؤسسة تنافسية، لا بد أن تستثمر في الذكاء: " [...] أكثر من 60% من المنتجات لها مدة أقل من خمس (05) سنوات، و نمر إلى وقت يصبح فيه الإبداع، الجودة، وسرعة التطور بمثابة رهانات كبرى... "(2)، لان مفتاح التنافسية يكمن، ليس في رأس المال فحسب، بل في الرجال، مع ضمان انسجام أحسن ما بين مختلف مكونات الاستثمار ...، وعلى المؤسسات أن تعتمد على الاختيار النوعي للكفاءات القادرة على مواجهة عدم التأكد و التغيير الدائم...؛

– الأهداف الشخصية للأجراء: بمثابة أداة للترقية، التحويل، التنمية الشخصية، بمعنى زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم لمسايرة ما استجد في مختلف المجالات منها(3):

– معلومات خاصة بالمؤسسة وأهدافها؛

– معلومات خاصة بالسياسات و الاستراتيجيات و الخطط...؛

– معلومات عن وظائف الإدارة...؛

– معلومات عن النماذج والمداخل النظرية المتعلقة بالإدارة.

كما تصنف أهداف التكوين في ثلاث(03) مجموعات رئيسية حسب وجهة نظر **حسن محمد الطعاني**(4):

– أهداف تقليدية: تتمثل في تكوين العاملين الجدد، تعريفهم بالمؤسسة، سياستها، الإجراءات و القوانين المطبقة بها، كما تعمل على تزويد بعض العاملين بمعلومات و مهارات معينة عند إدخال تعديلات في طرق العمل، وفي القوانين...؛

(1)-Michel Barabel, Olivier Meier, Manageur, Dunod, Paris, 2006, p.747.

(2)-Guy Le Boterf, Comment investir en formation, Les éditions d'organisation, Paris, 1998, p.p.17-18.

(3) -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009، ص.157.

(4) -حسن محمد الطعاني، التدريب (مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص.ص.16-17.

- أهداف حل المشكلات: تتصب مثل هذه الأهداف على إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المؤسسة، عن طريق إعداد و تكوين العاملين كي يتمكنوا من مواجهتها باستخدام أساليب علمية متطورة، و مثل هذه المشكلات تتطلب كفاءات من حيث التشخيص والتحليل و إجراء المقارنات، مع التمعن في البدائل باختيار البديل الأمثل، و مثل هذه المشكلات قد تؤدي إلى تدبب في معدلات الانجاز المخطط لها (انخفاض العمل)؛

- أهداف إبداعية: ترمي مثل هذه الأهداف إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، باعتماد الأفكار المبدعة، فكلما كانت مجالات العمل جديدة، فإن البرامج التقليدية للتكوين، وكذلك برامج حل المشكلات لا تفيان بأغراض تحقيق الأهداف، بل يتطلب ذلك الارتقاء بالبرامج التكوينية المبدعة.

تسيير التكوين:

يجمع كل عمليات التكوين في المؤسسة (الأهداف، المحتويات، المعنيين بالتكوين...)، مخطط التكوين: يعتبر كترجمة عملية لسياسة التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة، وهو ليس إلا مسار⁽¹⁾ يؤدي إلى توضيح تفصيلي (باعتماد منهجية واضحة)، لنوع التكوين المرتقب، عدد الساعات المناسبة، الأجراء المعنيين والميزانية المخصصة لذلك؛ وقد يكون التكوين قصير المدى: والغرض منه التكيف والإتقان...، متوسط المدى للمساعدة على التنبؤ بتطور الأعمال، و المساهمة في المحافظة على مناصب العمل...، طويل المدى: يركز، بشكل أساسي، على أسلوب النوعية الخاصة بالمشاريع الكبرى للمؤسسة.

بناء مخطط التكوين:

هناك أربعة مصادر تساعد على بناء سند مرجعي للكفاءات المطلوبة⁽²⁾، تساهم في بناء مخطط التكوين: - المشاريع والمسارات: تتمثل في اختيارات إرادوية تتخذها أية هيئة بالمؤسسة (سواء المديرية العامة، المديرية الفرعية، مديرية المشاريع...)، على شكل مشاريع عامة، (مخطط إستراتيجية التنمية، مشروع تطور ثقافة المؤسسة...)، أو جزئية (مشروع استثمار، مشروع تحديث ورشة، مشاريع تجارية، مشاريع تكنولوجية، تغيير مسار التصميم أو الصنع...).

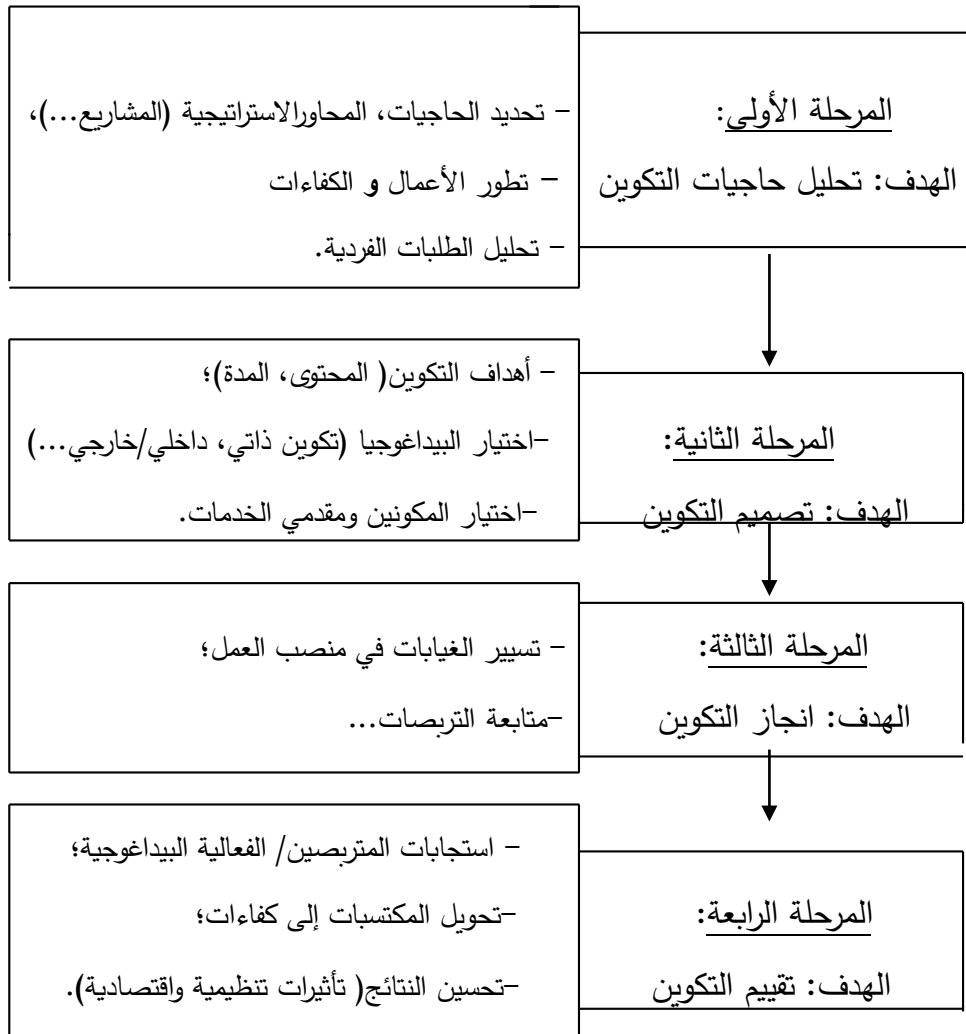
(1)- Sylvie Guerrero, op.cit., p.17.

(2)- Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème Ed, Editions d'organisation, Paris, 2004, p...323.

- المشاكل أو الاختلافات العادية: بأشكالها المختلفة منها: أخطاء في التسيير، سوء تطبيق الإجراءات، تأخر في مجال تسليم المنتج، انخفاض المردودية، سوء استخدام التجهيزات...؛
تطور الأعمال أو المهنة: يمكن أن تخص اختيارات إرادوية (تنظيم جديد) أو تطورات تفرضها البيئة المهنية؛

- التطورات المهنية: تتعلق بمشاريع الحركة، الترقية، المسار المهني...
 إن كتابة المخطط في شكله النهائي يظل نشاطا مركزيا، إذ يكون دور مسؤول التكوين هو تجميع كل الحاجات والطلبات والعمل على تصنيفها حسب المناصب أو حسب القدرات المتشابهة.
 ويمر إعداد مخطط التكوين بأربع مراحل موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم: 08 - مراحل مخطط التكوين



المصدر: Sylvie Guerrero, Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p.175.

لابد من الإشارة إلى التغيّات الجديدة لمخطط التكوين، والتي يمكن توزيعها كالتالي⁽¹⁾:

- العمليات الخاصة بالتكيف مع منصب العمل...؛
- العمليات المرتبطة بتطور مناصب العمل أو التي تساهم في تثبيت العمال...؛
- العمليات المتعلقة بتنمية الكفاءات بما يتماشى و التغييرات الحاصلة...، و التي يمكن أن تنجز خلال وقت العمل أو خارجه؛ وتتناسب مثل هذه الفئات مع المهام الثلاث للمستخدم إزاء أجيره في إطار الشغل و مرافقة الكفاءات عن طريق التكوين. كما تلزم أهمية هذا التصنيف، مع الشركاء الاجتماعيين، حوارا حقيقيا وتفاوضا حول التكوين.

- الحاجة لإستراتيجية للتكوين:

لقد كان ينظر إلى حاجات التدريب "من الأسفل إلى الأعلى"، بمعنى جمع حاجات الأفراد و الوحدات لرسم الخطة التدريبية الشاملة للمؤسسة؛ إلا أن التفكير، اليوم، يركز على الصورة الإجمالية، بشكل فاعل، حيث تكون الحاجات التدريبية بعيدة المدى للمؤسسة ككل.

وتكون الحاجة للتكوين⁽²⁾ عندما يكون الشخص الذي تولى العمل الإداري يحتاج، حقيقة، إلى تدريب، أو يكون أداء الموظفين دون المستوى المطلوب...، وعليه، فإن التغييرات التي تطرأ سواء في المستويات الإدارية، في الخدمات المقدمة، في أساليب الإنتاج، أو في طاقم الموظفين، فهي توحى بضرورة التكوين؛ يشير في هذا الصدد، ألان مينا **Alain Meignant** بأن فكرة الحاجة للتكوين هي: "نتاج مسار يجمع بين مختلف الفاعلين المعنيين، و يترجم باتفاق فيما بينهم حول النقائص التي يجب تغطيتها عن طريق التكوين"⁽³⁾، أما **وصفي عقيلي يتخذها** بمثابة: "فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، المعارف أو السلوكات والتصرفات من جهة ثانية"⁽⁴⁾

وقد عرفت **الحاجة للتكوين** على أنها: "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي، و الأداء المرغوب فيه للأفراد وبسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور"⁽⁵⁾.

(1)-Didier Retour, « Gestion des compétences et formation au sein de l'entreprise », *Cahiers français*, n°333, Juillet-Aout 2006, Direction de la documentation française, Paris, Juillet-Aout 2006, p.80.

(2) -مالكوم بيل، *التدريب الناجح للموظفين*، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، 1997، ص. 26-27-28.

(3)-H.Belkahl, M.Lounas, « La gestion du processus formation, identification et analyse des besoins en formation », *Revue Ressources Humaines*, n° 7, Sonatrach, Alger, Aout 2005, p.20.

(4) -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 458.

(5) -حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص. 29.

فهي إذا بمثابة معلومات (معارف) يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تتميتها لدى المتكون لمواكبة التغيرات المعاصرة...، إذ، لا يمكن إدخال تجهيزات تكنولوجية جديدة...، دون إعطاء الأهمية لتكوين كل المعنيين باستخدامها، والحصول على منتجات ذات جودة، و بالتالي، استخراج الحاجات التدريبية الإستراتيجية من الخطة التجارية، أو الخطة الإستراتيجية لعمل المؤسسة.

من تحليل الحاجيات إلى اختيارات التكوين:

تتواجد إشكالية التكوين على مستوى اختيارات التكوين، وإلى الدور الذي يخصص للتكوين، على سبيل المثال: هل ملتي التكوين يمكن أن يحسن أداء الموظف؟ أو أن المشكل مرتبط بنقص التحفيز؟ ماذا يجب فعله لتغيير ثقافة المؤسسة نحو ثقافة مركزة أكثر على الإبداع؟ ما هو نوع التكوين المناسب لذلك؟ طرح مثل هذه الأسئلة يفترض أننا حددنا حاجيات واضحة للتكوين، سواء كانت ذات طابع استراتيجي (تغيير ثقافة المؤسسة)، أو فردي (أداء شخصي)، أو آخر؛ وكل حاجة للتكوين لا تترجم طبيعة الحاجة المطلوبة وطريقة التكوين الملائمة.

- اختيار مداخل وطرق التكوين الفعالة:

يمكن الاعتماد على العديد من المداخل والطرق لتحقيق أهداف النشاط التكويني التي ترمي إلى تزويد العاملين بالكفاءات اللازمة لممارسة مهامهم، وما على المؤسسة إلا اختيار أحسنها بما يتماشى وأهدافها، وإمكانياتها المادية...، ولقد تبين وجود مدخلين⁽¹⁾:

- المدخل الأول: - التكوين في نطاق العمل: يتم داخل المؤسسة بتقديم الإرشادات اللازمة للعمال لغرض التحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة، والذي يتضمن: - طريقة الشرح والعرض الميداني؛ - التكوين بالتوجيه المباشر (المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وإرشادات توجيهية...)؛ - التكوين الذاتي؛ - التناوب الوظيفي و نقل الخبرة؛ - التدريب اعتمادا على التكنولوجيا.

- المدخل الثاني: التكوين خارج نطاق العمل: الذي يشمل على الطرق التالية: -المحاضرات؛ - التطبيقات العملية المناقشة والحوار؛ -تمثيل الأدوار؛ -التعليم المبرمج؛ -التعليم-الفعل.

و قد يكون التكوين في إطاره التقليدي منحصرا في التبرصات العملية و الوسط المهني تشكل عنصرا أساسيا لمخطط التكوين و غير منفصلة عن المسار البيداغوجي، كما أنها إجبارية في التخصصات

(1)-عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 160-162

المعنية كما ينص على ذلك المرسوم التنفيذي رقم 13-306/ الجريدة الرسمية رقم 45 بتاريخ 18/09/2013⁽¹⁾، و يبقى الهدف من ذلك هو: اكتساب وتدعيم المعارف حول الوقائع الاقتصادية والتقنية للبلاد؛ - الإدماج التدريجي للمتربص في إطار عمله المستقبلي؛ - مساهمته في الإبداع وفي عمليات التصميم في الهيئة المستقبلية.

إذا، يمكن أن يتم التكوين داخل أو خارج المؤسسة من طرف مراكز أو مؤسسات أخرى أو من طرف المؤسسة أو متابعتها عن طريق الانترنت (التعلم الإلكتروني).

- مختلف أساليب التعلم :

- رسمة المعارف تسيير المعرفة أو تسيير الذكاء (Knowledge Management(KM))⁽²⁾: هنا، يتم جمع المعلومة في قاعدة بيانات، يتم التعرف على الأشياء بعد الاطلاع على هذه القاعدة... ان المسلمة التي تؤسس تسيير المعرفة بسيطة⁽³⁾: كل مؤسسة هي مكان للتعلم و للذاكرة، يرتبط أداؤها بتسيير ذكائها، بمعنى وضع مسار تعلم تنظيمي وتنمية الذاكرة الجماعية.

مبادئ تسيير المعرفة: هي كمقاربة ترمي إلى تسيير المعارف و المعرفة-الفنية الفردية و الجماعية المنفذة في المؤسسة؛ إذ يتعلق الأمر برسمة الأفكار، المعلومات، الممارسات، الخبرات، كفاءات المستخدمين والجماعات في ممارسة وظيفتهم.

إلا أن تسيير المعرفة يصطدم بصنفين من المشاكل: -من جهة، يمكن أن يكون انخراط الأجراء صعبا، خوفا من سلبهم معارفهم، أي جزء من سلطتهم؛- من جهة أخرى، هناك مشكل أساسي يتعلق بتحويل المعارف غير التطبيقية خارج الفعل، والمتجذرة في الروتين ومعبّر عنها في سياق خاص، بمعارف علنية يمكن تحويلها بسهولة و تجسيدها بنص أو صورة، بمعنى يتم ترميزها كي يمكن تسجيلها. لكن، من الصعب ترميز الذكاء الجماعي وتسجيله في قاعدة بيانات (معطيات).

- **التعلم الإلكتروني E-Learning لدعم الأداء:** تلاقي التكوين و الانترنت، و هو "... تسيير عمليات التكوين عن طريق شبكة سواء كانت الانترنت L'internet، الانترنت L'intranet للمؤسسة (شبكة ذات مرور محدود لمستخدمي المؤسسة) أو الاكسترانت Extranet (انترنت مفتوح لبعض المتدخلين

(1)-Zahir Battache, Le grand manuel du droit du travail, Berti Editions, Alger, 2018, p.6115.

(2)- Christophe Tousmin, « La formation en entreprise : enjeux et stratégies », in [www.udi.hec.ulg.ac.be/\(page_consultée_le_17_12_2017\)](http://www.udi.hec.ulg.ac.be/(page_consultée_le_17_12_2017))

(3)- Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, 6ème Edition, Dunod, Paris, 2005, p.p.103-104.

لخارجيين⁽¹⁾؛ يمر المتعلمون، عن طريق الشبكة، للموارد البيداغوجية و لموارد أخرى كالبريد الإلكتروني ومنتديات المحاورة.

وهو يرتكز على إعادة تشكيل بيئة العمل في الحاسب الإلكتروني...، إن استخدام الواب (Web)، يتخذ الدعائم التقليدية، و كذلك التعليم الحضوري وجها لوجه، على أنها متقدمة⁽²⁾، و أما تأثيره بالنسبة للمؤسسات فيمكن أن يكون ذو أهمية من حيث: التكاليف، الفعالية، سرعة الاستجابة، الاتصال...

لقد غير الإنترنت مقاربة التكوين في المؤسسات، وسمح لهذه الأخيرة بالتكيف مع الظروف الجديدة التي تتطور ضمنها، فهي لا تقوم بإرسال أجزائها لدورات تكوينية طويلة المدة، التي تراها مكلفة...

تتجلى ميزة **التعلم الإلكتروني** في أنه يقدم العديد من الأساليب⁽³⁾: -العلاقة بالوقت؛ -العلاقة بالمجال؛ -العلاقة ب"فعل" التكوين؛ -العلاقة بالمكون؛ -العلاقة مع مختلف المتعلمين أو الجماعة الافتراضية...

كما توجهت المؤسسات إلى إتباع أدوات المرافقة الفردية للأجراء⁽⁴⁾: إذا كان مشكل توفر الكفاءات المطلوبة مطروحا دائما على مستوى المؤسسات، فإن المقاربة بالكفاءات قد سمحت بالأخذ بعين الاعتبار لرغبات وانتظارات الأجراء.

بهذا الشكل، فإن الشركات مثل **شنايدر Schneider** قد وضعت أكشاك تسمح للأجراء بتحديد مشروعهم المهني على المديين: المتوسط و البعيد بما يتماشى و أهداف المؤسسة، حيث هذه الأخيرة تساعد الأجير بتجسيد طموحاته بالتكوين الملائم.

إن الهياكل التي لا تتوفر على الوسائل لتعبئة مثل هذه الأدوات، توجه أعضائها نحو مراكز حصيلة الكفاءات، مثل هذا التشخيص الداخلي أو الخارجي يؤدي إلى إحصاء الحاجيات من التكوين

إختيار طرق التنفيذ: **الوصاية (Tutorat)**، التكوين الداخلي، التكوين مابين المؤسسات، التعلم الإلكتروني... وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم إنشاء على مستوى المؤسسات **جامعة المؤسسة**، وذلك لتسهيل معارف الأجراء الذين يعملون في نفس المؤسسة لغرض تطوير الشبكات الداخلية، ترسيخ القيم المفضلة... وهذا

ما انتهجته مؤسسة سوناطراك بإنشاء **La corporate university**.

- **التكوين الذاتي (التنمية الذاتية)**: كركن هام في تكوين الإداريين في أية مؤسسة، وهو يقوم على فلسفة مفادها: إن تنمية أعضاء هيئة الإدارة في مؤسسة ما، كمسؤولية لا تقع على المؤسسة فحسب، بل هي

(1)- Christophe Tousmin, « La formation en entreprise : enjeux et stratégies », in www.udi.hec.ulg.ac.be/(page consultée le 17 /12/2017)

(2)-Bernard Martory, Daniel Crozet, *op.cit.*, p.97.

(3)- Michel Ledru, *Le E-Learning, Projet d'entreprise, une approche stratégique du processus compétences*, Editions Liaisons, 2002, p.51.

(4)-Didier Retour, Marie-Thérèse, *op.cit.*, p.79.

مسؤولية شخصية بالنسبة لكل إداري في المؤسسة، الذي يتوجب عليه أن ينمي ذاته بشكل مستمر...، وما على المؤسسة إلا توفير وتقديم التسهيلات من أجل تحقيق التنمية الذاتية الفعالة المطلوبة⁽¹⁾.

- **التوجيه المباشر (Coaching):** هو المرافقة الفردية الشخصية للمسير للسماح له بتنمية قدراته، واكتساب ممارسات جديدة، مناهج جديدة للعمل. و هو بذلك سيتزود ببعد جديد الذي سيتقاسمه مع مساعديه وينشر هذا التعلم على مستوى المؤسسة؛ يأخذ التوجيه المباشر كل قيمته لمرافقة المسير في التطور والسماح له بالاستجابة لمتطلبات ثلاثة (03) فاعلين: الزبون، المساهم، الأجير...⁽²⁾؛ فهو لا "يجبر المؤسسة على تغيير مسارات أعمالها أو إنتاجها، فهو يساهم في تنمية قدرات الاتصال بين الإطارات ومختلف الفئات العمالية، بشكل عام، فهو يعمل على خلق بيئة محفزة للعمل في فريق"⁽³⁾، إلا أن هدف المؤسسات من هذا التكوين ، يبقى تحسين النجاعة و ليس تنمية القدرات الاتصالية.

إن الجدول المدرج أسفله سيوضح العلاقة بين طبيعة الحاجة المعبر عنها و طريقة التكوين الملائمة؛ ومن هنا، سنتوفر لدى مسؤول مخطط التكوين قائمة لمختلف التكوينات المفترض أنها فعالة للاستجابة للحاجيات المطلوبة.

(1) - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 485.

(2) - <http://www.alphacen.fr/strategie/developpment-personnel.php> (page consultée le 05/04/2012)

(3) - Michel De Smet, « Le coaching, la formation fétiche des gestionnaires », in [https:// www.les affaires.com](https://www.lesaffaires.com) (page consultée le 12/10/2017)

جدول رقم: 11 - من الحاجة إلى طريقة التكوين -

طبيعة الحاجة	طريقة التكوين المقترحة
<ul style="list-style-type: none"> - نقل ثقافة المؤسسة - تقاسم مشروع المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين في الثقافة؛ - ملتقى حول إستراتيجية المؤسسة؛ - التكوين اعتمادا على التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - توقع التطورات التكنولوجية - توقع تطورات المهن و الكفاءات 	<ul style="list-style-type: none"> - حصيلة الكفاءات/ المصادقة على - المكتسبات الخيرية؛ - تكوين متوج بشهادة؛ - ندوة؛ - تمثيل الأدوار.
<ul style="list-style-type: none"> - الفارق بين الكفاءة أو الأداء - الحاجة للتكيف في العمل - المرافقة في العمل - الإدماج المهني 	<ul style="list-style-type: none"> - الشرح و العرض الميداني؛ - التوجيه المباشر (coaching)؛ - تكوين خاص - التكوين اعتمادا على التكنولوجيا - التمهين
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة للتقدم، - التأهيل - تطوير ثقافة التعلم 	<ul style="list-style-type: none"> - تكوين متوج بشهادة - حصيلة الكفاءات/ المصادقة على - المكتسبات الخيرية؛ - التناوب الوظيفي - التكوين اعتمادا على التكنولوجيا

Sylvie Guerrero, *op.cit.*, p.183

المصدر:

- مستويات تقييم التكوين⁽¹⁾:

- تعريف التقييم: يقترح كل من **براسكيل و تورس Preskill et Torrès** التعريف التالي للتقييم: " مسار مستمر لفهم بعمق الرهانات الخطيرة للمؤسسة. و هو بمثابة مقارنة للتعلم مدمجة كلية في ممارسات العمل بالمؤسسة...التي ترمي إلى استخدام المنطق التقييمي؛ انخراط أعضاء المؤسسة في المسارات التقييمية وكذلك النمو الشخصي و المهني للأفراد في المؤسسة"⁽²⁾ .

و هو كتعريف بعيد عن ذلك المقدم من طرف **كيركباتريك Kirkpatrick** ، إذ لا يتعلق الأمر بالتقييم على أساس مقاييس محددة مسبقا (الرضا، التعلم"المعارف المكتسبة"، السلوكيات و النتائج) التي تتناسب مع انشغالات المؤسسة، و لكن مراقبة المؤسسة و فاعليتها في التفكير حول الممارسات... ان كل فعل تكوين حسب **ب.مارتوري & د. كروزيت B.Martory & D.Crozet** ينتج تأثيرات على ثلاثة (03) مستويات على الأقل: - رفع المعارف، تغيير السلوكيات في العمل، زيادة الفعالية الفردية والجماعية⁽³⁾.

بصفة عامة، يمكن اعتبار أربع حالات قوية في تقييم عملية التكوين، كما هي محددة من طرف المشرع:
- رضا المتربصين: يتعلق الأمر إذا ما كان الأجراء راضون عن التكوين الذين اتبعوه، ومثل هذا التقييم ينجز بعد نهاية التكوين...؛

- التعلم: بعد التكوين، يمكن أن تتخذ من طرف المكون، حيث يتم وضع المتربص في مواقف عمل، اختباراً وطرح أسئلة للتأكد من المكتسبات المعرفية...؛ مثل هذا الإجراء نادراً ما يبنى من طرف المؤسسة إلا في إطار مركز تكوين داخلي أو لتربصات خاصة جداً...؛
- تحويل المعارف في منصب العمل: هو بمثابة قلب تقييم التكوين؛
- الفعالية التنظيمية: بأهداف متعددة، من الصعب إمكانية توقع تقييم التأثير التنظيمي لمخطط التكوين.

- أدوات تقييم التكوين:

ما يمكن ملاحظته، من خلال الجدول المسطر أدناه، هو أن تقنيات: الاستمارة و مقابلة التقييم هي الأكثر استخداماً لتقييم مكتسبات التكوين.

(1)-Sylvie Guerrero, *op.cit.*, p.p.185-186.

(2)-Alain Dunberry, Céline Péchard, *L'évaluation de la formation dans l'entreprise, état de la question et perspectives*, CIRDEP, Février 2007, p.42.

(3)- B .Martory, D.Crozet, *op.cit.*, p.102.

جدول رقم 12: -مستويات تقييم التكوين

المقاييس	الأدوات الرئيسية	الاستخدام في المؤسسة
-الرضا	- الاستمارة	- الأكثر استخداما
- التعلم	- اختبار المعارف / المحاكاة وضع في مواقف مشابهة	- مستخدمة
-تحويل في منصب العمل	- المقابلة السنوية - النتائج المتحصل عليها - المصادقة على الكفاءات	- مستخدمة - مستخدمة - نادرة
-الفعالية التنظيمية	- الاستمارة - الإنتاجية / العائد على الاستثمار - دوران العمل/ رقم الأعمال	- نادرة - نادرة - نادرة

Sylvie Guerrero, *op.cit.*, p.187

المصدر:

أمثلة عن تقييم المعارف والفعالية التنظيمية:

- التكوين لنقل المعرفة-الفنية: من الممكن قياس تحويل المعارف من خلال تحليل النتائج و الأداء في العمل للشخص الذي تابع تربصا، حيث أن الوقت الضروري لنقل المكتسبات لمنصب العمل يمكن أن يتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر

- التكوين للتكيف مع التغييرات: فعاليته فورية و مرئية من خلال دراسة إنتاجية الأجراء، في هذا الإطار، يتم تقييم مستويات الأداء المنتظر باستخدام المؤشرات التالية:

أمثلة لمؤشرات كمية

- التكاليف: تقليص معدلات الحوادث، تكاليف الخزينة...؛
- الكمية: الإنتاجية، (بالطن، عدد الوحدات أو الملفات...) رقم الأعمال...؛
- الجودة: نسبة المرتجعات، عدد التعديلات؛
- الأجال: وقت المعالجة، احترام البرمجة

التكوين-الاستثمار:

أمثلة لمؤشرات رقمية

- في أغلبيته متوج بشهادة، و يكون على المدى البعيد
- عدد الترقيات (أو نسبة الأجراء الذين تمت ترقيتهم)
- العلاقة بين التكوين-التأهيل والتطور المهني (المنصب، الأجر)
- تطور نسبة الأجراء المؤهلين، أجراء لهم مستوى جامعي

- الشعور بالانتماء بالنسبة للأشخاص الذين تابعوا هذا النوع من التكوين؛
 - درجة رضا الأشخاص
 - درجة رضا الأشخاص
 - إدراك مجهودات المؤسسة لمساعدة الأشخاص للتكوين
- } أمثلة لمؤشرات اجتماعية:

- شروط فعالية عملية التكوين:

- يمكن إدراج أهم الشروط التي تساهم في تحقيق أهداف التكوين على النحو التالي⁽¹⁾:
- أن يكون التكوين وفقا للاحتياجات، اي بعد مسح وتحليل الاحتياجات التكوينية سواء كانت آنية أو مستقبلية؛
- أن تتماشى محتوياته مع التطورات الحاصلة في المجالات العلمية والتكنولوجية لتكييف الكفاءات مع متطلبات العمل الجديد، بمعنى أن يكون محتوى التكوين واضحا لكل من المكون والمتكون؛
- ضرورة تناسب التكوين مع إمكانيات وقدرات الفرد؛
- ضرورة نشر الثقافة بتسجيل محتواها في برامج التكوين، ويجب التوضيح بأن الثقافة تخص الجانب التقني (الثقافة التقنية) الخاص ببعض المهن القاعدية، وكذلك نسق القيم المشتركة على أساسها تؤسس الممارسات وطرق التسيير (... الاعتراف وتثمين الكفاءة، الشفافية في التسيير على كل المستويات)؛
- استخدام الوسائل المناسبة للتكوين الكفيلة بتنمية الكفاءات؛ لأنه بدون الأدوات و الأجهزة التعليمية الملائمة تصبح العملية التكوينية عبارة عن تلقين لمعارف ضرورية للتأهيل، وبالتالي، لا تولد الإبداعات كما يرى أ. مينيا A.Meignant، و تتعدم بذلك الكفاءات الإبداعية التي تعتبر أساسية لتنافسية المؤسسة.
- ضرورة وجود التفاعل أثناء التكوين، وهو عنصر أساسي لنجاحه؛
- لا بد أن يمس كل المستويات المهنية؛
- أن ينتهي بالجزاء: المكافأة أو العقاب.

(1) -زهيرة بوسنيل، "التكوين كأداة لتنمية الكفاءات في المؤسسة"، مجلة التربية، العدد 132، جامعة الأزهر، 2007، ص.ص. 425-426.

المحور التاسع:- فعالية إدارة التغيير التنظيمي-

تمهيد:

بما أن التغيير ظاهرة ملازمة لتطور المؤسسة التي تريد فرض وجودها في الساحة التنافسية، وبالنظر لأشكاله المختلفة (التغيير الشامل/ التغيير الجزئي، التغيير السريع/ التغيير البطيء...)، وانعكاساته على القيم والروتين التنظيمي المألوف، تصبح المؤسسات مجبرة على انتهاج استراتيجيات تتماشى وطبيعة التغييرات الحاصلة لغرض التكيف معها ، لكون التغيير يحتاج إلى تنمية القدرة على الابتكار في أدوات وطرق جديدة...،ناهيك على أن تطور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تتطلب لا سيما تغيير في طريقة العمل، ولكن في العلاقات مع الممولين والزبائن، و ضرورة تقاسم وتطوير الشراكة...؛ إن التغيير التنظيمي كمسؤولية إدارية تتقاسمها الإدارة العليا مع باقي المستويات الإدارية، و منها إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في إنجاح إستراتيجية التغيير المنتهجة...

-تعريف التغيير:

يذهب الفين توفلر Alvin Toffler⁽¹⁾ في مؤلفه " Le choc du Futur " إلى التأكيد على "موت الدوام" و "محدودية قدرات التكيف"، كما يلح في نفس الوقت على أن تغيير المحيط يفرض بذل مجهودات للتوقع أو التكيف... ؛ إلا أن شاندرل Chandler لا يرى في التغيير سوى ذلك التغيير العادي في حياة المؤسسة، ويبقى الهدف منه هو تصحيح الاختلالات الملاحظة، والحد من التوترات لإيجاد التوازن بين المناخ التنظيمي* واحتياجات الفئات العمالية ...

فالتغيير كمعطى دائم لحياة المؤسسة، هو ظاهرة مراقبة لنشاط أية مؤسسة تريد المحافظة على بقائها، بتكيفها مع بيئتها العملية المتغيرة؛ كما يشير ن. ألتر N.Alter⁽²⁾ إلى أن هدف كل مؤسسة هو تكيف الرجال للتغيرات التكنولوجية وللعوائق الاقتصادية.

(1)- Jacques Brénot et Louis Tuvée, Le changement dans les organisations, 1ère éd, Collections que sais-je ?, Puf, Paris, 1996, p.8.

- المناخ التنظيمي*: يقصد به مجموع الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمشروع، أين يعمل الأفراد، فتؤثر على قيمهم، اتجاهاتهم، إدراكاتهم، وخاصة إذا كانت تتوفر على درجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي ...، للتوضيح أكثر، أرجع إلى: منير زيد عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

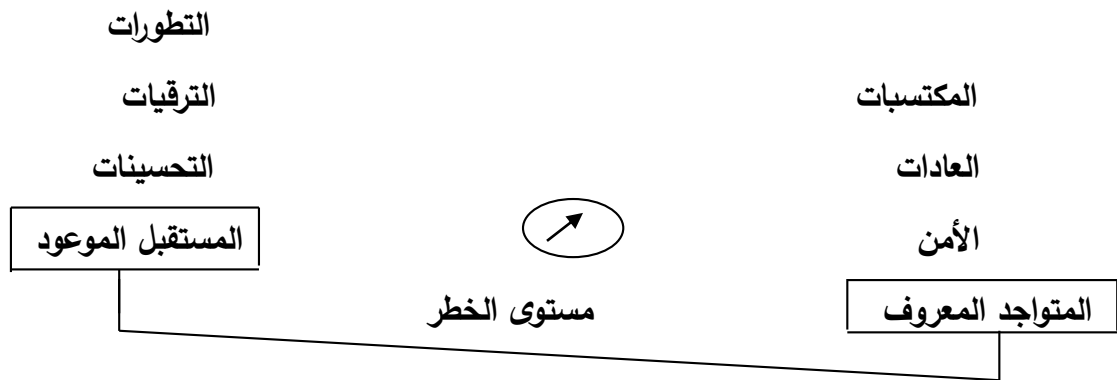
(2)-Patrice Flichy, L'innovation Technique. Récents développements en Sciences sociales, vers une nouvelle Théorie de l'innovation, la Découverte, paris, 2002, p.58.

- التغيير كقطيعة:

يمكن تعريفه بمثابة قطيعة، بمعنى عندما يكون هناك تغييرا، لا بد أن تكون قطيعة فعلية لأساليب العمل بطريقة تصبح مجبرين على بذل جهود التكيف، كما لا يمكن اعتبار الانتقال من الحاضر إلى المستقبل كنتابع لتكيفات جزئية، ولكن كقفزة يصبح، من خلالها، جزء من المتواجد متقادما لفائدة طريقة جديدة مرادفة للتقدم؛ حيث أن هذا الأخير، أو بصفة عامة، التحسين هو بمثابة مؤشر تقييم التغيير، وعليه، فإن التغيير هو قطيعة ما بين حالة راهنة متقادمة ومستقبل مرادف للتقدم⁽¹⁾.

كما يعتبر التغيير كقطيعة عندما يتم تحويل العناصر التالية: -الممارسات(طرق العمل)-؛ -ظروف العمل(البيئة المادية)-،-الأدوات (الإعلام الآلي و التسيير)، - التنظيم (مناطق السلطة والحدود الوظيفية)؛ -المهنة (المعرفة-الفنية للمؤسسة)؛- الإستراتيجية (الغايات الجماعية و المرتقبة)؛ - الثقافة(نسق القيم)؛ مثل هذه العناصر يمكن أن تنظم حسب محورين وفقا لخصائصها الفردية (بشكل أكثر أو أقل)، و الوقت الضروري لتحويلها؛ إن المتواجد هو، نوعا ما، القيادة الآلية لنشاطنا، أما المستقبل فيتميز بانتظارات التطورات، الترقيات والتحسينات، وتتميز نقطة الاختلال في هذا الميزان بمستوى الخطر المدرك الذي يؤدي إلى الانخراط والمشاركة في التغيير، حيث يمر قبول التغيير بنقطة الانتقال التي هي تقييم الخطر من فقدان المتواجد لمستقبل غير متأكد منه، و تطرح، هنا العديد من الأسئلة...، فمثل هذا الخطر: التوجه نحو المجهول هو كتفسير للخوف من التغيير؛ و يتجسد التغيير باختلال بين المعلوم و المجهول، إلا أنه يجبر الذين يعيشونه على التعلم...

شكل رقم: 10 -ميزان التغيير



المصدر: David Autissier, Jean -Michel Moutot, Méthode de conduite du changement,

Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 3éme édition, Dunod, Paris, 2013 , p.8.

(1)- David Autissier, Jean-Michel Moutot, Méthode de conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 3éme édition, Dunod, Paris, 2013, p.p.6-7

- تعريف التغيير التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات باختلاف التصورات النظرية للباحثين، حيث يعرف من طرف جوديت جوردون **Judith Gordan** على أنه: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"⁽¹⁾. كما يعرف على أنه: "اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة، و إدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال، سواء كانت داخلية أو خارجية"⁽²⁾.

- الفرق بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

لا بد من التمييز بين مفهومي التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي، لإزالة اللبس الذي يكتنفهما. يعتبر **التغير التنظيمي** بمثابة ظاهرة طبيعية، مستمرة في حياة المؤسسات، تحدث دون تخطيط مسبق لها، أي أن هذا التغير يحدث بشكل تلقائي و عفوي؛ أما **التغيير التنظيمي** فيقصد به: "تغيير موجه ومقصود، و هادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"⁽³⁾.

- تعريف إدارة التغيير:

كمفهوم يشوبه اللبس، لم يتم الاتفاق على تعريف محدد و متفق عليه بين مختلف المؤلفين المختصين بهذا الميدان، و عليه، تتخذ إدارة التغيير بمثابة الإدارة الفعالة التي تؤثر في عمليات التغيير المعقدة في شتى نواحي المؤسسة بشكل ايجابي لتطوير الأداء بفعالية أكثر⁽⁴⁾. وهي تتطلب قيادة لصياغة رؤية جديدة...، أي لا بد أن ترتبط (إدارة التغيير) بالرؤية التي تتعلق بثلاثة عناصر⁽⁵⁾: -الهدف الواقعي...؛ -أسباب التغيير؛ -تمثيل المستقبل الذي يذكر القيم للتنظيم الجديد وما يُنتظر من العمال؛ و كذلك بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، علما بأن الإستراتيجية هي بمثابة أداة لتحقيق الرؤية والاستراتيجية...

(1) -زيد منير عيوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 17.

(2) -زيد منير عيوي، المرجع السابق، ص. 172.

(3) -زيد منير عيوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص. 189.

(4) -حداد بختة، سيد حياة، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، دراسة ميدانية لمؤسسة المنظومة الكهربائية

OS"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2015، ص. 175-208.

(5) - Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Eric Viardot, Stratégies du changement, 2^e éd, Pearson Education, France, 2003, p.128.

ويعرف قاراث Gareth إدارة التغيير على أنها: "إيجاد طرق جديدة أو تحسين الطرق الموجودة لاستعمال المواد والكفاءات لرفع قابلية المؤسسة لخلق القيمة وتحسين فوائدها" (1)، ولا يمكن تجسيد التغيير التنظيمي إلا بتوفر إدارة مساندة لتدعيم برامج التغيير مع تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازمين...

- العوامل المؤدية إلى التغيير التنظيمي:

من المعلوم أن التغيير ينشأ عن الحاجة للاستجابة لضغوطات المحيط، و لا يتأتى من فراغ، بل هو نتيجة لعوامل داخلية وعوامل خارجية، يمكن توضيحها كالتالي:

-العوامل الداخلية: عندما تظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية، أو تواجه مشكلات ذاتية داخل المؤسسة، ينتج عن ذلك عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث تتمثل التغيرات، في هذا الجانب، في ضرورة تغيير الأساليب الإدارية وتطويرها باستمرار بما يتماشى والتطورات الحاصلة، بإدخال الأنظمة الإدارية، إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي، حيث أن هذا الأخير أعتبر من طرف أصحاب النظرية الكلاسيكية على أنه المحرك الأساسي لإحداث التغيير في المؤسسة ...، وتوصلوا إلى أن التغيرات المتعلقة بنقسيم العمل وخطوط السلطة، تحديد الواجبات والمسؤوليات، تحديد العلاقات بين الوظائف، كعوامل تؤثر على التغيير؛

-العوامل الخارجية: تتمثل في التغيرات السياسية والاقتصادية التي يجب على المؤسسة التكيف معها لغرض البقاء والاستمرارية، و تحقيق الانسجام مع بيئتها الخارجية، وكذلك التغيرات التكنولوجية التي تتمثل في الاكتشافات التقنية والمعلومات، التي تؤثر على بيئة العمل من حيث أساليب الإنتاج والهيكل التنظيمي، ومما لاشك فيه، أن إدخال التكنولوجيا يتطلب تغييرات تنظيمية في المجالات المادية والبشرية: تغيير بعض المواد، أسلوب العمل، وكذلك اللجوء إلى تخفيض العمالة (Downsizing) الذي يتخذه البعض كأنسنة اجتماعية للتسريح...، والتغيرات في القوانين والأنظمة التشريعية التي لا بد على المؤسسة الإطلاع عليها...؛ و على هذا، يرجع معظم الباحثين إلى أن العوامل الخارجية للتغيير تلعب دورا أكبر بكثير من القوى الداخلية...

(1) -بوصوردي صليحة، " رأس المال البشري ودوره في إدارة التغيير: ' نحو إدارة جديدة للموارد البشرية'، دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان 2016، ص.422.

-المبادئ الأساسية للتغيير⁽¹⁾:

يستلزم التغيير، مهما كانت درجته وأهدافه، أربعة مبادئ التي تعتبر أكثر من ضرورية لإعادة التوازنات، يمكن توضيحها كما يلي:

- مبدأ الشمولية: يتطلب التغيير العمل، والأخذ بعين الاعتبار لكل مكونات المؤسسة؛
- مبدأ القطيعة: يعتبر خلق القطيعة بمثابة أحد الأهداف بعدما تحدد نهايته، فالطابع غير المستقر يعتبر ضرورياً، فهو يؤدي إلى تسيير ايجابي للفرص والمخاطر؛
- مبدأ العمومية: يتطلب مشاركة كل أعضاء المؤسسة للحصول على الاستدامة و الفعالية، بمعنى أن كل عضو يقترح، يتحمل المسؤولية وفقاً لمركزه في المؤسسة، ولا بد من وجود نظام إعلامي متعدد الجهات...؛
- مبدأ عدم التحديد: يمكن أن يوجه التغيير، لكن من غير الممكن التحكم فيه، ولا بد أن تكون طريقة تسييره مرنة، واضحة وصارمة.

تصنيفات التغيير التنظيمي:

بالنظر لمفهومه المعقد، يأخذ التغيير التنظيمي العديد من الأشكال التي تناولها زيد منير عبوي كالتالي⁽²⁾:

- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: إذا تم أخذ معيار الشمول للتغيير، فإنه يمكن التمييز بين التغيير الذي يمس كل جوانب المؤسسة و التغيير الجزئي الذي لا يغير، أساساً، طبيعة المؤسسة، ولكن، أساليب الاستغلال لتحسينها...؛ بمعنى أنه يقتصر على مجال أو بعد واحد سواء كان ذلك في: منتجات جديدة، تكنولوجيات جديدة...؛

- التغيير المادي و التغيير المعنوي: إذ يتمثل التغيير المادي في الجوانب التكنولوجية كإدخال نظام الإعلام الآلي، و التنظيم الهيكلي من حيث التحولات في التسلسل، في السلطة و الإجراءات الإدارية على مستوى المؤسسة، أما التغيير المعنوي فهو كل ما يتعلق بأنماط سلوك الفئات الاجتماعية- المهنية من خلال ممارسة المهام المسندة إليها؛

- التغيير السريع و التغيير التدريجي: عادة ما يكون التغيير التدريجي أكثر رسوخاً من التغيير السريع، هذا النوع من التغيير لا يغير، أساساً، طبيعة المؤسسة، ولكن، أساليب الاستغلال لتحسينها إلا أن الظروف السائدة هي التي تجبر المؤسسة على السرعة المناسبة لأحداث التغيير.

(1)-Document de référence, Le changement organisationnel, Optima Santé globale, 2013, p.p.3-4.

(2)- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص. 28-29.

إلا أن كل من منتزبرغ وآخرون Mintzberg et al قد ميزوا بين مستويين من التغيير⁽¹⁾:

- **التغيير الكلي**: الذي يرتبط بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة و اختياراتها للتشكيلة التنظيمية(الهندسة العامة)...، و يمكن أن يأخذ شكل إعادة التوضع الاستراتيجي للمؤسسة في أسواقها... بمعنى التغيير الذي يمس مختلف المجالات في المؤسسة، أين تكون المراجعة الكبرى للخصائص الأساسية للتنظيم، منها: الإستراتيجية، الهيكل، البناء، ثقافة التنظيم؛ وهو إذا، حسب **حفصي & ديمرس Hafsi & Demers**⁽²⁾، كتغيير يمس، في نفس الوقت، المعتقدات، القيم، الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي...، مما يستلزم تحول الخريطة الذهنية لأعضاء المؤسسة؛

التغيير الجزئي: يقتصر على جزء من التنظيم، سواء تعلق الأمر بمجموعة من أنشطة أو وظائف المؤسسة، تنظيم العمل، أو بعض الممارسات التنظيمية (تسيير الموارد البشرية، تسيير الجودة...)، نذكر على سبيل المثال: -تطوير منتج جديد؛ - إدخال نظام تسيير جديد؛ - توظيف أعضاء جدد...؛ وجمع هاذين المستويين يعطي نظرة شاملة لمختلف العناصر التي يدور حولها التغيير، و حتى إذا كان التغيير جزئياً فهو له انعكاسات على إستراتيجية المؤسسة، كما يؤكد ذلك كل من م. بارابال وأ.ماير M.Barabel et O. Meier، كما تقر دراسات بأن عملية التغيير تشمل⁽³⁾: المهام (المنتجات والخدمات)، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأفراد الذين يساهمون في تحقيق الأهداف و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

التغيير التكنولوجي: يتعلق بعملية إنتاج المؤسسة بما فيها المعرفة والمهارة الأساسية...، حيث يكون مصمماً لإنتاج منتجات بكفاءة عالية و كمية كبيرة؛ و مثل هذا التغيير يشمل تقنيات الإنتاج والخدمات، التي تتضمن طرق العمل والمعدات...؛

- **تغيير المنتج و الخدمة**: يتعلق بمخرجات المؤسسة من منتجات وخدمات جديدة، تعديلات في المنتجات الحالية...، ويوجه هذا التغيير لزيادة الحصة السوقية أو اقتحام أسواق جديدة؛

- تغيير الهيكل التنظيمي: يتعلق بالجانب الإداري في المؤسسة الذي يخص الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، السياسات، نظم المكافآت، أجهزة التنسيق والرقابة...؛

- تغيير الأفراد: يشير إلى التغيير في اتجاهات، مهارات، معتقدات و قدرات و سلوك الأفراد، إضافة إلى تحسين الأشكال الاتصالية، حل المشكلات وتخطيط المهارات.

إلا أن ما تجدر الإشارة إليه، هو أن كل صنف يستلزم كفاءات تسييرية خاصة.

(1)-M. Barabel, O. Meier, *op.cit.*, p.p.393-394.

(2)-M. Barabel, O. Meier, *op.cit.*, p.p 39.

(3) -غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص.94-97.

- خصائص إدارة التغيير:

تتميز إدارة التغيير بالعديد من الخصائص، يمكن ذكرها كالتالي(1):

- الاستهداف: بمعنى أن التغيير لا يحدث بطريقة ارتجالية (عشوائية)، بل يتم التخطيط له وفقا لمنهجية مدروسة، لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة؛

- الواقعية: أن تكون إدارة التغيير مرتبطة بالواقع المعاش في المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار لإمكانياتها ومواردها؛

- الفاعلية: أي على إدارة التغيير الفعالة امتلاك القدرة على التأثير على الآخرين، توجيه قوى الفعل في المؤسسة والوحدات الإدارية المستهدفة؛

- التوافقية: أي لا بد من وجود توافق نسبي بين عملية التغيير وبين رغبات و احتياجات الأطراف المختلفة لعملية التغيير؛

- المشاركة: وجود تفاعل حقيقي بين مختلف الأطراف التي تتأثر بالتغيير وقادة التغيير؛

- الشرعية: هنا، يكون التأكيد على إجراء التغيير في حدود الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وعليه، لا بد من تعديل أو تغيير القانون قبل أن يتم التغيير...؛

- الإصلاح: أي أن تقوم إدارة التغيير بمعالجة الاختلالات الموجودة، وإصلاح الأخطاء القائمة؛

- القدرة على الإبداع: إن التغيير يتطلب جهودا إبداعية؛ ناهيك على أن هناك من يرجع التغيير إلى الإبداع في كل المجالات(2): بمعنى لا يكفي تغيير الهياكل، بل يجب تغيير السلوكيات، و لا يمكن أن يكون التغيير إلا إذا كان هناك استثمار في الموارد البشرية؛

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتكيف معها وتحاول السيطرة عليها.

- كيفية إدارة التغيير التنظيمي:

يذكر كل من جيلموت و فاس Guilmot & Vas أن: "الاتجاهات الرئيسية للبحث حول التغيير التنظيمي قد توجهت إما لدراسة المحتوى، أو نحو فهم المسارات".

كما يتساءل الباحثون المهتمون بدراسة المحتوى على أسباب و انعكاسات التغييرات التنظيمية، و بالتالي، يمكن أن يقترب تفكيرهم من مسألة "تسيير التغيير"، عكس ما يرمي إليه فهم المسارات الذي يهتم ب:

(1)- زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، مرجع سابق، ص.ص. 22-24

(2)-Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Eric Viardot, Stratégies du changement, op.cit., p.5.

"الفاعلين" وأعمالهم على مستوى المؤسسة، كمحور جديد لانجاز التغييرات، و مثل هذه الأسئلة يمكن أن تقترب من مسألة قيادة التغيير.

- من هم الفاعلون لقيادة التغيير؟:

تقوم الإدارة العليا، عند إجراء التغيير التنظيمي، بتحديد من له سلطة التغيير، كما تتخذ ثلاثة بدائل في هذا السياق(1):

- الإدارة العليا: التي تتولى عملية التغيير؛ - المشاركة: بمعنى أن الإدارة العليا تقوم بإشراك المستويات التنظيمية في التغيير (المدخل التكاملي)؛ - التفويض: أين يكون التفويض للمستويات الدنيا... و يذهب، في هذا الإطار كل من أوتيسيبي و موتوت **Autissier et Moutot** (2) إلى التأكيد، على أن المسيرين هم بمثابة الفاعلين الأولين لقيادة التغيير في المؤسسة و تجسيده ميدانيا...، ولا يكون التغيير بدونهم، لذا، يجب تحسيسهم بضرورة تنمية الكفاءات عند قيادة التغيير على مستوى المؤسسة، لكنهم، لا بد أن يكونوا مدعمين بآخرين لتصميم وتحضير التغيير...؛ و قد عالجت أغلبية الأعمال العلمية المخصصة للتغيير فئة مسيري الجوار **Les managers de proximité** الذين يعتبرون أساسيين لنجاح التغيير، لكون مساره معقد، و لا يمكن مراقبته بشكل كامل من طرف الإدارة، ومن هنا، بروز مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تركز على الطابع المتواصل للتغيير(3) حتى تتمكن المؤسسة من التكيف السريع مع متطلبات البيئة الخارجية و الداخلية...؛ كما يجب الإشارة إلى أن الأدبيات حول التغيير وبشكل أوسع، بناء الإستراتيجية، قد اهتمت، في السنوات الأخيرة، بالدور الذي يقوم به المسيرين الوسطاء **Les managers intermédiaires** (4) الذين يعتبرون بمثابة العمود الفقري لأية عملية تنموية داخل المؤسسة، بتأدية الأدوار التي سطرت من طرف الإدارة العليا، وعليهم بخلق "المعنى" الذي تبرز، ضمنه أهمية العلاقات الغير رسمية، كما انه من خلال هذا المسار (خلق المعنى)، والعلاقات الرسمية والغير رسمية التي يفترضها، و كذلك قدراتهم لمتابعة أهدافهم الخاصة، قدراتهم على تحريك الحدود الداخلية للمؤسسة، فهم يحولون التغيير "المفروض" إلى تغيير "متفاوض"، وبالتالي، يصبحون كفاعلين حقيقيين للتغيير، و بإمكانهم تحويل المشروع الأولي للتغيير المرتقب من طرف الإدارة العليا(5).

(1) - حداد بخنة، سيد حياة، مرجع سابق، ص.ص.175-208.

(2) - Jeremy Vignal, Les managers de proximité et les changements : quels sont les difficultés, les rôles et les comportements des chefs de groupe face aux changements ?, le cas de Radiologix, Groupe Electronix, Mémoire de Master 2, Recherche en Economie du travail et Gestion des Ressources Humaines, Université AIX-Marseille, 2010-2011, p.23.

(3) - M.Barabel, O.Meier, op.cit., p.391.

(4) - M.Barabel, O.Meier, op.cit., p.423.

(5) - Jeremy Vignal, op.cit., p.p.30-31.

وفي هذا الإطار، يذهب **دفليكس Defelix *** إلى تلخيص مختلف العناصر الضرورية لقيادة التغييرات وفقا لطريقة أطلق عليها تسمية (BING) **, حيث حدد أربع ركائز لهذه الطريقة(1):

- التحديد الجيد لما نأمل تغييره؛

- إشراك مجموع الفاعلين؛

- التفاوض؛

- الانتباه للأوقات القصيرة.

تقدم هذه الطريقة العديد من المزايا، فهي، قبل كل شيء، سهلة الفهم و كذلك التعميم حتى يتمكن كل مسير من تبنيها إزاء موقف التغيير، و وفقا لخصوصيات مؤسسته...؛ إلا أنها بعموميتها، لا يمكن تطبيقها عمليا.

أما بالنسبة للركيزة الثانية المقترحة، فهي تتعلق بإشراك كل الفاعلين، بمعنى أن قيادة التغيير لا تعود للإدارة وحدها...، و هذا ما تؤكد أغلبية البحوث التي أنجزت في إطار هذا الاتجاه الرامي إلى فهم المسارات، التي ركزت بؤرة اهتماماتها على صنفين من الفاعلين: -القائد؛ -القاعدة العملية.

- بالنسبة للقائد:

بما أن التغيير يقاد من الأعلى إلى الأسفل (vision top-down)، فإنه يتم التركيز على دراسة القائد المسير، لأن حسن قيادة التغيير مرتبط، في جزء كبير، بقدرات هذا القائد (Direction, Top management) التي ستسمح له بتخطي المقاومات التي يبديها الأجراء المتواجدين في أسفل الهرم التسلسلي؛ كما يتطلب تسيير التغيير كفاءات خاصة، متمحورة على بعدين فرعيين هما: المعرفة-الفنية، والمعرفة الاجتماعية؛ كما يذهب **كوتر Kotter** إلى التوضيح بأن المسير يضع كفاءات خاصة(2)، بإتباع مسار منطقي، بدءا بتشكيل شبكة علاقاته لغرض جمع المعلومات، من خلال الكفاءات الإنسانية التي هي المطلوبة في أول الأمر، بعدها يقوم بانتقاء المعلومات الهامة و الملائمة ... حتى يتمكن من اتخاذ القرارات الواضحة، باستخدامه للكفاءات المفاهيمية التي تساعده على ترجمة توجهات المؤسسة أو المحيط، خاصة في ظل المواقف المعقدة، غير المتأكد منها، ثم يقوم بنقل هذه المعلومات لفرق العمل، تفسير القرارات، مما يشجعهم على الاتصال فيما بينهم، وهذا باستناده إلى الكفاءات الاتصالية،

*- عند مشاركته في الندوة حول قيادة التغييرات، بمعهد إدارة المؤسسات ب- قرونوبل (Grenoble).

** - BING :- Bien identifier ce que l'on souhaite changer /- Impliquer l'ensemble des acteurs /- Négocier /- Gare aux temps courts.

(1)-Jeremy Vignal, op.cit., p.p. 23-24.

(2)-Michel Barabel, Olivier Meier, op.cit., p.19.

إضافة إلى قضايا أخرى (الرقابة، توزيع المواد، التخطيط، تسيير المشاريع أو التحكم في أنظمة الإعلام) التي تصنف ضمن الكفاءات التقنية...

كما يجمع البعض الآخر على ضرورة امتلاك القائد لثلاث قدرات كبرى(1):

- القدرة على الإبداع: بمعنى، عليه أن يكون قادراً، على أساس اعتقاداته الخاصة وخبرته السابقة، على خلق رؤية جديدة للتنظيم؛
- القدرة على توليد الطاقة: عليه أن يكون قادراً، من خلال دافعيته الخاصة، على تحفيز كل أعضاء المؤسسة لتجاوز الحواجز؛
- القدرة على الإنصات والفهم: القدرة على توفير "المساعدة العاطفية" لأعضاء المؤسسة...
- القاعدة العملية: يكون، هنا، التغيير مدفوعاً من طرف الذين ينتمون للتسلسل الأدنى، و يؤكد هيولت Huault ، في هذا السياق، أن هناك أشخاص عاديين يؤدون أشياء عادية بكفاءة. لإزالة الخلط بين القائد والمدير، لا بد من إبراز الفرق بينهما في الجدول المدرج أسفله:

جدول رقم: 13 - الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
- صانع الرؤية	- صورة من هذه الرؤية لأنه ناقلها
- يرى الصورة كاملة	- يركز على التفاصيل في مساحة محدودة من الصورة الكلية
- يرسم السياسات	- ينفذ السياسات
- يبادر	- ينتظر التوجيهات، ثم يقوم بإدارة التنفيذ
- ينمي القدرات	- يصون القدرات و يحافظ على استقامتها
- يثق في من حوله	- يراقبهم، يمنعهم من الخطأ و يحاسبهم على ارتكابها
- استراتيجي	- تكتيكي
- يشغله الخلق الذهني	- يركز على الخلق الفيزيقي أو التنفيذي
- يجيب على ماذا و لماذا؟...	- ينفذ التوجيهات بطريقة صحيحة...

المصدر: يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية و قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2001، ص ص. 192-193.

(1)- Jeremy Vignal, op.cit., p.p.24-25.

إن توافر العنصر القيادي دون العنصر الإداري يبرز التركيز أكثر على الخطوط العريضة والرؤية الإستراتيجية دون التقيد بالمصادر المتوفرة وقواعد الرقابة، و كذلك وجود العنصر الإداري يؤدي إلى البطء، و عدم مسايرة التقدم بسبب التركيز على التفاصيل واحترام اللوائح والقوانين دون الاهتمام بالتحديث؛ وبالتالي، فإن عنصر القيادة و الإدارة ملازمان و مكملان لبعضهما لإنجاح العمل المؤسسي، ناهيك على أن التحدي الحقيقي لمؤسسات المستقبل، يكمن في توافر الكفاءات القيادية والإدارية لدى نفس الشخص.

ويمكن القول بأن إدارة التغيير لا ترجع لمسؤولية الإدارة وحدها، بل لا بد من جعل شرعيتها بين مختلف التنظيمات التسلسلية للمؤسسة، بفضل الإعلام الاستراتيجي المرتبط بالديناميكيات "الأفقية والعمودية"⁽¹⁾، حيث تتعلق الديناميكية الأفقية بتوضيح الدور الذي يجب أن تؤديه كل وحدة في الحقيقة المستقبلية للمؤسسة، أما الديناميكية العمودية فهي ترتبط بإعادة تعريف و تحديد تسيير المهام، بمعنى تقاسم المهام وتخصيص المسؤوليات...؛ وندرج في الجدول الموالي مختلف الفاعلين في مسار التغيير التنظيمي حسب تصور إ. ف. ليفيان Y.F.Livian :

جدول رقم: 14- أشكال القائمين بالتغيير

الشكل	التعريف	الأمثلة
-المبادرون للتغيير	-أصحاب الفكرة الأصلية الذين سطوروا الأهداف، وأعطوا إشارة الانطلاق	- المدير العام، رئيس المصلحة المعني.
-المنشطون	-الذين يبحثون على تمرير التغيير والذين ينشطون في الميدان	-رئيس المصلحة، المدير، رئيس المشروع.
-العمليون	-الذين يعملون بشكل ملموس في تجسيد التغيير من خلال الدراسات، الاجتماعات، التقارير...	-مراقب التسيير، المكلف بالدراسات، مستشار خارجي.

المصدر : Y. Frédéric Livian, Comment mener une réorganisation, La conduite du changement, dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1978, p.38.

(1)- M.Barabel, O. Meier, op.cit., p.424.

- خطوات (مراحل) التغيير التنظيمي:

مهما كانت درجة التغيير، فإن طريقة مرافقته ترتكز على ست (06) خطوات (1):

- تحليل الوضع الراهن؛
- نقد الوضع الراهن؛
- انجاز التشخيص؛
- إعداد واختيار الحلول: بمعنى وضع الاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المؤسسة: الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف، توصيف الأعمال، تغيير المسؤوليات...)، التكنولوجيا (تغيير الآلات وإدخال الأتمتة...)، الموارد البشرية (توظيف جديد، تكوين وتنمية فرق العمل...)
- التنفيذ: تنفيذ خطة التغيير؛
- المتابعة لمعرفة نقاط القوة والضعف، مع إدخال التعديلات اللازمة...

- مقاومة التغيير:

تعرف على أنها: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم" (2)، لأن أعضاء المؤسسة يريدون الإبقاء على العادات المهنية المألوفة. و لقد أعيد النظر في فكرة المقاومة الطبيعية للتغيير من قبل العديد من الباحثين؛ إذ نجد كل من كروزبي وفريدبرغ Crozier et Friedberg يشيرون في مؤلفهم المعنون بـ: 'الفاعل و النظام، عوائق الفعل الجماعي'، على أن "مقاومة التغيير" التي أسالت الكثير من الحبر في الأدبيات التنظيمية، عليها أن تمحى...، ليس لانعدام مقاومات، لأن هذه الأخيرة ليست في أغلب الأحيان إلا تعبيراً عن التقييم الشرعي من طرف المعنيين بالمخاطر التي يتضمنها، حيث أن كل تغيير مصمم دون تدخلهم، فهو يرمي، قبل كل شيء، إلى "عقلنة" سلوكياتهم، بمعنى جعلها معقلنة، بحذف مصادر "عدم التأكد"؛ كما يذهب برنوكس Bernoux إلى القول بأنه: "ليست هناك مقاومة طبيعية للتغيير، و لكن مقاومات إستراتيجية". كما يركز التحليل الاستراتيجي على ثلاث مفاهيم-مفاتيح: - نسق الفعل الملموس (المحدد بالعلاقات ما بين الفاعلين والنسق)؛ - مناطق عدم التأكد؛ - السلطة؛ إذ تتأتى سلطة الفاعلين من استغلال هؤلاء لمناطق عدم التأكد، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تتواجد في كل مستويات التنظيم، وبالتالي، لا يمكن أن تتمركز السلطة في دائرة الإدارة...

(1) - bamans.e-monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.htm (page consultée le 12/08/2017)

(2) - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص. 177.

إن التغيير التنظيمي بتغييره لمناطق عدم التأكد، فهو يعمل على إعادة توزيع السلطة في التنظيم، مما يؤدي إلى مقاومات بين الفاعلين، كما يزعزع مراقبة مناطق عدم التأكد وتقليص السلطة... إذا كان **منظري التحليل الإستراتيجي**، يرفضون النظريات المعروفة للتغيير باعتبارها مصاغة في إطار نموذج منسجم، سواء كان ذلك في إطار الأطروحة الوظيفية للتكيف التي لا تفسر في الواقع إلا الاستقرار (المجتمع يعيد إنتاج نظامه)، أو نظريات حتمية... وهذا ما يتضح عند بارلي Barley (1) الذي ينتقد بدوره المنظرين المعاصرين في التنظيم، لعدم اهتمامهم بالتغييرات الحالية لطبيعة العمل... لأن فهم آليات إدخال التغيير يفترض التركيز على **نظرية الفاعل**، ولا يمكن إبراز ذلك، بشكل ملموس، دون وضع استراتيجيات الفاعلين و رهاناتهم؛ و بالتالي، لا يمكن تقليل المخاطر والتهديدات، كما لا يمكن ارتقابها إلا إذا كان الفاعلون في الأول متفهمون لمعنى التغيير (2)؛ و قد تتجلى سلوكيات الرفض والمقاومات بشقيها: العلنية والمتسترة بغياب الأهداف المحددة ونقص التدفقات الإعلامية والاتصالية حول مسار التغيير المنتهج.

- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (3):

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير مختلف الأشكال، بمعنى **مقاومة علنية و مباشرة** التي تترجم على سبيل المثال في: الإضرابات، انخفاض الإنتاجية، أو أفعال تخريب (تهديم الآلات، تدهور أداة العمل) ... كما يمكن أن تكون **مقاومة صماء وسالبة**، متمثلة في الغيابات، طلبات الاستقالة أو التحويلات، فقدان الدافعية (انخفاض الروح المعنوية، التشاؤم...)؛ كما يؤكد العديد من الباحثين على أن أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ترجع، أساسا إلى:

- الطريقة السيئة للتغيير: عدم مشاركة أعضاء المؤسسة في التغيير، ضعف الاتصالات الإدارية (4)؛
- الخوف من المجهول أو من الفشل؛ - عدم وضوح الأهداف التنظيمية؛ - فقدان الثقة بالنسبة للمكلفين بمسار التغيير...؛ - السرعة الشديدة في التغيير؛ - الصراع ما بين التغييرات المقترحة والقيم و المعتقدات السارية...؛ - الخوف من فقدان السلطة (5)...

(1)-Céline Boffo, « changement continu et situé : théories et implication pratique », cahier n°=1, CETO, HEC, Montréal, 2003, p.5.

(2)-A. Cadix, M. Pointet, le management à l'épreuve des changements Technologiques, Edition d'organisation, Paris, 2002, p.p.314- 315.

(3) -زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص.49.

(4)-Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, op.cit. p.203.

(5)-M.Barabel, O. Meier, op.cit., p.40.

- مختلف المرتكزات لتسهيل المرحلة الانتقالية وتحقيق التغيير المطلوب (1):

- الاتصال: لا بد أن يكون الاتصال محفزاً للرغبة في التغيير، خلال مرحلة التعبئة، إلا أنه، خلال مرحلة الحركة، عليه أن يكون بيداغوجياً، بتوفير التفسيرات والتحليلات مع تحيين المعلومات الضرورية، وتوفيرها باستمرار؛

- تسيير الرموز: كشكل آخر للاتصال الهام، حيث بتدرج التحولات، يتم إدخال نماذج جديدة وهويات اجتماعية جديدة؛

أدوات تسيير الموارد البشرية: لها تأثير فاعل على سلوك الأفراد و الجماعات، يمكن استخدامها لا سيما أثناء مرحلة حركة التغيير بل بعد انتهاء مساره لمساعدة المؤسسة على التغيير، إلا أنه، أحياناً، لا يتم تعديل أدوات تسيير الموارد البشرية من طرف القائمين بالتغيير بالرغم من أنها كمحور اتصال قوي، يمكنه تدعيم إدارة إستراتيجية جديدة، كما أنه من الضروري، تعديل الدور وبناء وظيفة الموارد البشرية نفسها للاستجابة لمتطلبات التغيير، ومن بين هذه الأدوات، نذكر:

- التوظيف: الذي قد تناولناه بالتفصيل في المحور السادس، الذي يتعلق بالبحث على المواصفات المطلوبة لشغل منصب العمل... لاستقطاب أحسن الكفاءات التي يتم اختيارها باستخدام الاختبارات والمقابلات...؛

- التقييم: حيث يتم تقييم أداء الموارد البشرية، بالنظر للأهداف المسطرة مسبقاً، وهذا لضبط المكافآت والعلاوات بما يتماشى و الجهود المبذولة...، كما يسمح هذا التقييم، كذلك بتحديد الأهداف المستقبلية للأداء الفردي.

إن الطريقة العادية لاستخدام نظام التقييم لصالح التغيير يتعلق بتعديل سواء بـ:

- مقاييس التقييم على أساس الكفاءات، المعارف أو السلوكات؛ - الأهداف التي يجب على العمال تحقيقها؛ -التكوين والتنمية الشخصية: الذي يسمح بتحسين أداء الموارد البشرية، أو تمتيتهم في مساراتها المهنية...، إن التغيير يتطلب كفاءات جديدة أو معارف إضافية...، أو تبني قيم واتجاهات وسلوكات مختلفة، وبالتالي، فإن التكوين التطبيقي يرمي إلى هدف واضح على أساس الكفاءات أو السلوكات، أما التنمية الشخصية، فهي أكثر تعقيداً...، يمكن أن تدمج تعلم عملي، أو محاضرات...

على المديرية العامة أن تفهم الدور الذي ستؤديه مديرية الموارد البشرية، علماً بأن أدوارها الإستراتيجية قد أشرنا إليها في المحور الثاني، وعليه، فهي تتولى الإصلاحات التنظيمية...

(1)-Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, op.cit., p.p.178-190.

إن كل من عمليات التوظيف، الاختيار، المكافآت، أنظمة التقييم، التكوين والتنمية، هي بمثابة ركائز - مفاتيح و كمحركات يجب انتهاجها لتشجيع الموظفين لاكتساب سلوكيات، اتجاهات، كفاءات و قيم جديدة...، ناهيك على أن هناك تحديات متعددة للتغيير التنظيمي التي يجب رفعها، و هي موضحة في الجدول المسطر أدناه:

جدول رقم: 15-التحديات الرئيسية للتغيير:

<ul style="list-style-type: none"> - خلق القيمة على المدى البعيد؛ - التكيف مع بيئة أعمال مضطربة و منافسة شرسة؛ - مواجهة أطوار حياة الحلول المختارة(التي هي قصيرة أكثر فأكثر) 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديات الإستراتيجية (القيام بالاختيارات الجيدة)
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع رغم العوائق، معايشة العديد من التغييرات في نفس الوقت - زيادة الفعالية ...؛ -مواجهة عدم الانسجام(نقص التخطيط، الاندماج)؛ - تنمية المواهب، الكفاءة؛ - معرفة إذا كنا نتقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديات الوظيفية (التغيير مع الاستمرار في الأداء)
<ul style="list-style-type: none"> - تعبئة الفرق، التزود برؤية و العمل على تقاسمها؛ - تطوير الصدق، الالتزام، تحمل المسؤولية؛ - تغيير الثقافة، ترتيب المصالح؛ - مواجهة عدم انسجام الخطابات من خلال المستويات؛ -مواجهة مقاومة الشك في الخبرة؛ - تسيير عبء العمل، اللأمن، صراعات السلطة...؛ - الاهتمام بالضحايا، الإنصات للحاجيات؛ - الاتصال، التفسير، الإعلام، الإقناع. 	<ul style="list-style-type: none"> -التحديات العملية (العمل على قبول التغيير) - مواجهة مقاومة الشك في الخبرة

المصدر: Alain Rondeau, « La mise en œuvre du changement stratégique dans la connaissance », Quelques avancées Séminaire du centre d'études en transformation des organisations, HEC, Montréal, 9 Octobre 2007, p.9.

– استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي كما يلي(1):

– إستراتيجية العقلانية الميدانية: تركز على الجانب التكويني لزيادة الوعي ونشر المعرفة العلمية بين أعضاء المؤسسة، علما بان الافتراض الرئيسي لعدم قبول التغيير يكمن في الجهل وانعدام الأسس المعرفية ، لهذا تقوم الإدارة بتنظيم دورات تدريبية، إرسال بعثات دراسية، مع تشجيع البحوث العملية...
– إستراتيجية التوعية الموجهة: في هذه الإستراتيجية، لا يرجع رفض التغيير إلى عدم وفرة المعلومات، بل إلى عدم اقتناع الأشخاص بعملية التغيير، لكونه يزعزع عادات العمل المألوفة و يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، حيث يكون، هنا، قائد التغيير مجبرا على توجيه أعضاء المؤسسة بضرورة التغيير لقبوله بدلا من مقاومته، وتوعيتهم بأنه يخلق معنى جديد للعمل دون تهديد لمصالحهم، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، وتنمية روح الانتماء للمؤسسة ...

– إستراتيجية القوة القسرية: هنا يفرض التغيير بقوة على الجهات المعنية، إلا أن هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون فعالة في ظروف معينة وفي بعض الحالات الطارئة، وخاصة عندما تواجه المؤسسة أزمة خطيرة(2)، لكنها غير فعالة على المدى البعيد، لما لها من انعكاسات على سلوكيات أعضاء المؤسسة من حيث انخفاض الولاء وعدم دعم التغيير .

ما يجب الإشارة إليه، هو أنه، لا يمكن الاعتماد على نمط واحد من الاستراتيجيات، بل طبيعة المواقف والظروف التي تمر بها المؤسسة هي الكفيلة بفرض تطبيق الاستراتيجيات المناسبة، بمعنى ليست هناك إستراتيجية واحدة مثلى...، خاصة و أن مناصري التغيير المستمر و منهم ن.ألتر N.Alter ، يرون بأن التغيير لا بداية ولا نهاية له، فهو دائم ، واللاتوازن المستمر هو الحالة العادية للتنظيم.

– كيفية إنجاز التغيير التنظيمي من طرف الإدارة:

لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، لا بد من اتخاذ منهجية صارمة و مرنة، يمكن تقديمها على شكل عشرة مفاتيح للتطبيق(3):

– تحديد الرؤية: تحديد هدف التغيير، والخطوط الكبرى للوسائل التي يجب تنفيذها؛

– التعبئة: خلق ديناميكية التغيير عند المستخدمين، المصادقة على الرهانات المحددة في الرؤية، وتحديد

المحاور الكبرى المجمععة للتحسين؛

(1) -زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص.ص.31-32.

(2)-G.Johnson, K.Scholes, F.Fréry, Stratégique, 2^e Edition, Pearson Education, France, 2002, p.549.

(3)- Document de référence, Le changement organisationnel, Optima Santé globale, 2013, p.p.3-4.

- التحفيز: تحديد هيكل المشروع وأسلوب العمل اللذان يسمحان بتوجيه مسار التغيير لضمان النجاح؛
 - القيادة: بمعنى تحديد مجموع العمليات التي تسمح بتوجيه مسار التغيير لضمان نجاحه، بوجود قيادة فعالة تضمن حسن سيره، لان هناك الكثير من المؤسسات، حسب **وران بنيس Warren Bennis** (1) التي تشكو من زيادة في التسيير ونقص في القيادة...؛
 - تنفيذ التغيير: بمعنى توظيف الرؤية في الواقع العملي اليومي، بصيغة أخرى، تغيير الهياكل، طرق العمل... وتوليد النتائج الاقتصادية والنوعية المنتظرة؛
 - المشاركة: ضمان مشاركة كل المستخدمين المعنيين لإثراء، في نفس الوقت، الرؤية وتسهيل تنفيذ التغيير؛
 - تسيير الجوانب العاطفية: القضاء على المقاومة والحوجز المنجرة عن التغيير لغرض تسهيل تنفيذه؛
 - تسيير رهانات السلطة: إعادة توجيه علاقات السلطة لضمان انسجامها مع الرؤية وإشراكها، بشكل فعال، في مسار التغيير؛
 - التكوين والتوجيه المباشر: اعتماد تكوين لاسيما تقني، بل علائقي لمساعدة الأجراء للمشاركة، في أحسن الظروف، في مسار التغيير؛
 - الإعلام والاتصال: خلق مناخ اتصالي منظم، يشجع على المشاركة، مع إدماج الجميع في التغيير...؛
- كما يمكن أن تكون الخفة التنظيمية P'agilité organisationnelle (2) كحل للحفاظ على القيادة التنافسية، مع السماح للمؤسسات بالاستجابة السريعة للانتظارات المتعددة للزبائن، تدويل المنافسة، تجزئة الأسواق وزيادة علاقات التعاون الخارجي؛ وهي تشكل بذلك، قدرة استجابة المؤسسة للتغيرات غير المتوقعة، باتخاذ التعديلات السريعة والفعالة...، وكإمكانية تستجيب بسرعة للتقلبات المتولدة عن البيئة الخارجية... من جهة، و من جهة أخرى، كقدرة لإستغلال مزايا التغيير، تستفيد من الفرص الجديدة، أو تؤدي إلى "قطيعة" بواسطة الإبداع.
- لقد كان **شافر Shafer** الأول الذي اقترح نموذجاً نظرياً للخفة التنظيمية التي تتضمن ثلاث كفاءات متبادلة، على المؤسسة التحكم فيها:

(1)- Kamel Hamdi, op.cit., 140.

(2)- Audrey Charbonnier, « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH », XVIIe Congrès de L'AGR- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 Novembre 2006, p.p.3-4.

- القدرة على " قراءة " الأسواق: أي قدرة المؤسسة على تحليل و كشف التغييرات الكفيلة بالتدخل في الأسواق (بتوفرها على معلومات ثرية حول بيئة الأعمال: زبائن، منافسين، منتجات) تسمح لها بتحديد التهديدات الحقيقية أو المتوقعة وكشف فرص الأسواق...؛
- القدرة على الاستجابة السريعة: تحدد قدرة المؤسسة على تحويل المعلومات المجمعة إلى قرارات عملية، بتدعيم ثقافة ملائمة، وتعبئة كل مواردها (المالية، البشرية...)
- القدرة على الإدماج و تجذير التعلم: تكشف عن قدرة التعلم التنظيمي المستمر الناتج عن البعدين الأولين؛ مختلف المقاربات لمواجهة المواقف المعقدة.

خلاصة:

تعتبر إدارة التغيير من بين المسؤوليات الرئيسية للمديرين (القادة) الذين يعتبرون كركيزة لا يمكن الاستغناء عنهم في تسييره وإنجازه، و بالتالي، فإن قدرتهم على اغتنام الفرص وسرعة الاستجابة، هي أكثر من ضرورية، لكونها المحددة لاستمرارية ونجاح المؤسسة.

ومهما كانت وتيرة التغيير وأهدافه، فإن القدرة على تسييره وكذلك تأثيراته تبقى بمثابة مسار معقد، ناهيك على أن نسبة نجاح برامج التغيير التنظيمي مخيبة...، و هذا ما تؤكد نتائج مختلف الدراسات التي أوضحت أن نسبة 70% (1)، من هذه البرامج (في المتوسط) قد أظهرت إخفاقها وفشلها... وعليه، لا بد من التركيز على الكفاءات التسييرية-القيادية المشجعة للإبداع، المتواجدة بإدارة فعالة، الضامنة لتسيير مرتكز على المشاركة الحقيقية لكل أعضاء المؤسسة، لغرض تسهيل المرحلة الانتقالية وإنجاح التغييرات المطلوبة...

(1)- Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Stratégies du changement, op.cit., p.1.

المحور العاشر: - دور القيادة في إدارة الأزمات -

تمهيد:

باعتبار الأزمة كمسار غير خطي يستلزم تسييرا محكما، فإن القائد (خاصة القائد التحويلي) مطالب، في ظل البيئة التنافسية المحفوفة بالتناقضات، بتبني ممارسات جديدة تقوم على تعبئة كل كفاءات التابعين منذ نشوب الأزمة، أثناءها، وبعد انتهائها، للاستفادة من جوانبها الايجابية و السلبية، ناهيك على أنها تترك فراغا تنظيميا مولدا لشلل التنظيم، هذا من جهة، و من جهة أخرى، فهي تبرز كفرصة حاملة لتعلم تنظيمي(خلق معارف تنظيمية جديدة)، مما يسمح بالإبداع، والتخلي عن الروتين التنظيمي السابق بإيجاد الرؤى المستقبلية، والتكيف مع كل المواقف...

تعريف الأزمة:

لقد تعددت تعريفات الأزمة باختلاف التصورات النظرية لمتاوليها، وسنعمل على تقديم البعض منها: تعرف الأزمة من طرف **زيد منير عبوي** ك: " موقف محدد يهدد مصالح المنشأة و صورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي"(1). كما يمكن أن تتعلق الأزمة بـ (2):

- " خطر مؤدي إلى تقلبات اجتماعية؛"

- " لفظ يشير إلى وقت قصير لتراجع ظرف اقتصادي؛"

- "خطورة ظهور أو زيادة العلامات؛"

- " مرحلة صعبة...؛"

- " تحول يجعل من كل واحد يستخلص الأجزاء أو الجوانب المفيدة؛"

- " مزيج من المخاطر و ، حسب الشكل الصيني"...

تترجم مختلف هذه التعريفات الموضوع الذي يجب معالجته في المؤسسة، و الإشكالية التي يجب حلها عندما نتكلم عن الأزمة؛ إذ تظهر الأزمة كفعل محدود في الزمن، و ليست حالة عادية، تتولد عن العديد من المخاطر، وهي ذات تأثيرات على التنظيم...، كما أنها مرادفة للفرص و الأرباح...، و على أساس

(1) -زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، 2006، ص.141.

(2)-Jean-David Darsa, La gestion de crise en entreprise, comprendre, aborder, réagir, GERSO Edition, 2013, p.27.

ذلك، فهي تعرف ك: "حالة غير عادية، يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في استمرارية المؤسسة...، تتطلب وسائل بشرية، مادية، مالية / أو تنظيمية خاصة لمعالجتها، بطريقة ظرفية، موجهة للتحكم في التأثيرات المباشرة أو الغير مباشرة"(1)؛ فهي، إذا، تتطلب إعادة النظر في الأساليب التسييرية، لغرض التكيف مع التغييرات الحاصلة...؛

وهناك من يذهب إلى تعريفها ك: "حالة تجد فيها المؤسسة نفسها غير قادرة، كلياً أو جزئياً، على تأدية مهمتها..."(2)

كما انصب اهتمام المختصين في التسيير(3) على اقتراح تعريفات متعددة للأزمة، إلا أنها تضمنت الكثير من التناقضات...؛ وبالرغم من المساهمات المقترحة في العلوم الاجتماعية، يبقى مفهوم الأزمة متعدد المعاني، حيث يرمي لتوصيف مسار عدم الاستقرار، عدم فعالية أساليب التسيير والضبط للأفراد، الجماعات، التنظيمات والأمم؛ وبالتالي، إن الأزمات كظواهر...، تكشف عن العلاقات المعقدة ما بين مكونات التنظيم وبيئته.

يعتبر هارمان Hermann " الأزمة بمثابة: حدث مفاجئ للأفراد، مقلص لوقت الإجابة، ومهدد لأهدافهم الأولية"(4).

أما ريللي Reilly ، فتتخذها ك: "موقف مضر و مزعج، مفاجئ، مستهلك للموارد، والذي يرتسم، عموماً، خارج الأطر العملية و مخططات مرجعيات المسيرين"(5).

كما يبين تحليل الأدبيات بعض الخصائص العامة التي تُرجع الأزمات إلى مواقف تسيير(6):

- غير احتمالية، تشكل تهديدا لبقاء المؤسسة؛
- ذات تأثير قوي على التنظيم والأجزاء المكونة له؛
- تحمل الكثير من اللبس، في حالة تكون فيها الأسباب و التأثيرات غير معروفة، ومحفوفة بالضبابية؛
- غير منتظرة بالنسبة لأعضاء المؤسسة، حتى أن آجال الإجابة تكون قصيرة جدا.

(1)-ID., p.28.

(2)-François Miville-Deschenes, « Du SOS à la remise en question de la mission. Distinction entre les notions d'urgence et de crise et essai de typologie des crises », in www.communication-sensible.com/download/lac-megantic-urgence-crise.pdf (page consultée le 12 /10/2017)

(3)-Christophe Roux-Dufort, Emmanuel Metais, « L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion de crise à Electricité De France », Conférence Internationale de Management Stratégique, 1996.

(4)- Julie Boumrar, « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », Vie&Sciences de l'entreprise, vol 3, n° 185-186, 2010, p.p.13-26.

(5)-Julie Boumrar, ID., p.15

(6)- Christophe Roux-Dufort, Emmanuel Metais, op.cit., p.3.

وقد أصبحت الأزمات كمسارات حقيقية لضبط و تحويل التنظيمات و المجتمعات الحديثة؛ و في ظل السياق المجتمعي والتنافسي المميز للمؤسسات، بات من الضروري إدماج بعد الأزمة في برمجة عملياتها...

الأزمة: مقياس لا يمكن الاستغناء عنه في إستراتيجية المؤسسة.

إن الأزمة هي عبارة عن خلل مفاجئ ناتج عن الأوضاع المضطربة التي تؤدي إلى مواقف غير مرتقبة، مما يترك الأطراف المعنية بإدارتها غير قادرة على احتوائها...

- تعريف الأزمة التنظيمية:

تعرف الأزمة التنظيمية من طرف كل من كريستين بيرسون & جوديت كلار Christine Pearson & Judith Clair، بمثابة: "حالة أقل احتمالا، يمكن أن تكون لها انعكاسات خطيرة، تراها مختلف الجهات المعنية كمؤثرة على حياة المؤسسة، و تعيشها شخصا واجتماعيا كمهددة، كما يشعر المشاركون في مسار اتخاذ القرار، أثناء الأزمة، بزيادة الضغط الزمني، وبمحدودية قدراتهم المعرفية(1). و تعتبر الأزمة كنتيجة لمسار تراكمي و مستمر لاختلالات تنظيمية، (تظهر أهمية الأزمة في تحليل هذه الهشاشة التنظيمية)، حيث تكون الأزمة التنظيمية كعدم القدرة على الفعل و"تعقيم للقدرات الإستراتيجية والخلافة للفاعلين"(2)، حيث تدوب فيها التمثلات و طرق العمل المألوفة...

كما تعتبر الأزمة ك: "مسار شامل ذو احتمال ضعيف و انعكاسات قوية، يمكن أن تؤدي إلى تغييرات تنظيمية هامة، و مثل هذه التغييرات يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية تبعا للسياق، ولكن كذلك، لطريقة تسيير الأزمة"(3).

وهي، إذا، بمثابة حالة تواجهها المؤسسة، تتشابك فيها العديد من الأسباب و الأحداث، حيث يجد متخذ القرار صعوبة في الاستجابة الفورية لها، مما يترك أثارا على مجريات الأداء التنظيمي...، وبالتالي، لا بد على الأطراف المعنية بإدارتها، من التشخيص الدقيق للأسباب المؤدية إلى الأزمة.

(1)-Gérard Koeing, Corinne Courvalin, « Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits, Coca Cola, Bornem, 1999 », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 Mai 2008, p.p.3-4.

(2)-Vincent Calvez, « Leadership charismatique et impuissance de la gestion : crise et effondrement d'une PME », Annales des mines -Gérer et comprendre, Vol 3, n° 109, Septembre 2012, p.24.

(3)-Julie Boumrar, op.cit., p.16.

- أسباب الأزمات التنظيمية:

إن كل مؤسسة لا تخلو من المشاكل، لذا، لا بد من توفرها على قادة إداريين استراتيجيين يحددون "الاتجاه العام للمؤسسة واستنهاض همم العاملين للإبداع و الاستمرار في هذا الاتجاه..." (1)، بمعنى قادة قادرين على التحكم في زمام الأمور لإيجاد الحلول لمعالجة الاختلالات الإدارية، فانعدامهم سيؤدي لا محال، إلى ظهور أزمات في المستقبل.

للتصدي لهذه الأزمات، على المؤسسة بإعداد دراسات تبحث فيها عن الأسباب الحقيقية للاستعداد لمواجهةها، والتي نوجزها في(2):

- أسباب إنسانية: تتلخص في سوء التقدير والاحترام، حب السيطرة والمركزية الشديدة، تعارض الأهداف والمصالح...؛

- أسباب إدارية: تكمن في عدم التخطيط الفعال، العشوائية في اتخاذ القرارات، عدم توفر التوصيف الوظيفي...

كما أن هناك أدبيات تحدد أسباب الأزمة في النقاط التالية:

- شكاوى الزبائن؛

- نوعية المستخدمين؛

- التغييرات السريعة...؛

-الأخطاء التقنية/الاقتصادية/ الاجتماعية/التنظيمية على المستويات الداخلية والخارجية للتنظيمات(3).

إذ، لا يتم التشخيص المحكم للأسباب المؤدية لحدوث الأزمة، إلا بتهيئة و تنظيم الأولويات من خلال إنشاء خلية أزمة تتوفر على فريق متعدد التخصصات، يؤطره قائد يتم انتقاءه وفقا لحقيبة من الكفاءات أثبتت جدارته في مختلف المواقف العملية، بمعنى فريق يتكفل بالتخطيط والتفكير السريع والمرن لاقتراح العديد من البدائل الممكنة ...، لاختيار البديل الذي يتناسب مع الموقف الأزموي... و بالتالي، يمكن اعتبار الأزمة كفرصة لإظهار القدرات القيادية و الإجراءات الضابطة للمواقف في مختلف مراحلها.

(1) - مؤيد السالم، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.207.

(2) - <http://mcsr.net/activites/031.html> (page consultée le 17 /10 /2017)

(3)-Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Gruz, « Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle », Revue Internationale Economique, Lavoisier, Paris, 2009, Vol 1, n° 2, 2009, p.p. 215.

- مراحل تطور الأزمة:

لقد تباينت النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، حيث ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء)، أما **Slatter** فقد مثلها في أربع (04) مراحل (1): مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة إخفاء الأزمة، مرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي، في حين تجمعها الأدبيات الحديثة في ثلاث (03) مراحل يمكن تلخيصها كالتالي (2):

- مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة: تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا "لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

كما تتطلب هذه المرحلة إجراء بحوث لدراسة اتجاهات ومواقف مختلف العاملين لغرض التنبؤ بحدوث الأزمة، وإعلام الجهات المعنية بالنظر في معالجة أسباب الأزمة قبل وقوعها...؛

- مرحلة حدوث الأزمة: يكون التسيير العملي للأولويات (3)، تقوم الإدارة عند نشوب الأزمة بنقل الصلاحيات إلى الهيئة المركزية للسيطرة على الموقف، مع فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل والمسؤولين...، وحشد كل الوسائل المادية والبشرية...، حيث يقوم فريق خلية الأزمة بإحداث اجتماع حال وصوله نبأ وقوع الأزمة، لاتخاذ القرارات التصحيحية لضبط الوضعية...

لكون نجاح إدارة الأزمة يتوقف على فريق عمل متجانس يسهر على كافة مراحل الأزمة (4) ...؛ فلن يجدي نفعاً، هنا، دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين، بل **تظهر الحاجة للقيادة القادرة على بناء علاقات الثقة المطلوبة لاتخاذ القرار الحاسم؛**

- مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة: يأتي بعد انتهاء الأزمة، تحليل و رسملة المكتسبات (**capitalisation des acquis**)، تنفيذ الآليات المكتملة والمصححة، الموجهة لتدعيم أساليب اكتشاف، تسيير و معالجة الأزمات اللاحقة (5)؛ ويمكن النظر إلى الأزمة كنتيجة لديناميكية التأويل ما بين الأفراد وبيئتهم، التي

ترتكز على إشارات مميزة، ابتداء منهم يتشكل الإطار التأويلي المنفرد، كما يتطلب تسيير الأزمات تنظيماً

(1) - إيثار عبد الهادي محمد، " إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 17، رقم 64، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2011، ص.ص. 47-63 .

(2) - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، مرجع سابق، ص.ص. 201-202.

(3) - Jean-David Darsa, *op.cit.*, p.32.

(4) - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص.150.

(5) - Jean-David Darsa, *op.cit.*, p.32.

ملائماً ينطوي على الرسمية وعلى المرونة(1)

فلا بد من توفر فريق متلاحم بالمواصفات اللازمة لإدارة الأزمة، لإيجاد الحلول واتخاذ الإجراءات الفاعلة، حتى لا تنتقل المؤسسة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة، التصفية أو الاندماج.

- إدارة الأزمة :

تعتبر إدارة الأزمة كطريقة تسيير أزمة أو كارثة بمختلف العمليات العلمية و الإدارية، ومحاولة تجنب العقبات و الاستفادة من المزايا(2)؛ وهي بمثابة: "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة، والوعي والإدراك، والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة"(3).

كما تتخذ إدارة الأزمات على أنها: "طريقة التغلب على الأزمة و التحكم في ضغطها و مسارها واتجاهاتها و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها، و تحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، و الحد من الخسائر لأدنى حد ممكن"(4).

فهي إذا عبارة عن منهجية تتبعها المؤسسة تتمثل في مختلف الأساليب المتخذة (التخطيط، التنفيذ والمتابعة...) من طرف المدراء(القادة)، للتعامل مع الأزمات التي تواجهها المؤسسة خلافا للإدارة بالأزمات التي تعتبر بمثابة عملية خلق الأزمات (كعملية مفتعلة من طرف الإدارة) لتحقيق الأهداف...

- نظام إدارة الأزمة:

يمكن تلخيص مكونات نظام إدارة الأزمة فيما يلي(5):

- الإعداد والتخطيط للأزمة: بالبدء بعملية مسح لكل الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة، مع تصور التوقعات الممكنة للمشاكل الممكن حدوثها، مراجعة خطط العمل الخاصة بالمدى البعيد...، و الاعتماد على الأزمات المشابهة السابقة...؛

- التنظيم الإداري للأزمة: لا بد من تصميم هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة، حيث تكون لقائد الأزمة وحدة إدارية بها فريق مشكل من عاملين ذوي كفاءات؛

- التنفيذ لإدارة الأزمة: إن كل من عمليات التشخيص، التحليل والوقوف على تحديد الأسباب المؤدية للأزمة، ستسهل، من دون شك، تحديد نطاق التدخل واتخاذ القرارات البناءة...؛

(1)- Julie Boumrar, *op.cit.*, p.18.

(2)-Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Gruz, *op.cit.*, p.217.

(3) -زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص.142.

(4) -محمد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص.2.

(5) -أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصرفي للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص.ص.214-223.

- المتابعة والتقييم لإدارة الأزمة: يتم هنا، فحص الخطة و القرارات المرتبطة بها، متابعة سير الخطة، مع إمكانية إدخال التعديلات اللازمة وفقا للمواقف المصادفة...

- تعريف القيادة:

قبل تعريف القيادة التي تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لإدارة الأزمات، لا بد من التمييز بين مفهومي: الإدارة و القيادة، لإزاحة الخلط الذي يكتنفهما؛ وبالرغم من تناولنا للفرق ما بين المدير (المسير) و القائد في الفصل السابق، إلا أننا سنعرج على تصور **كوتر Kotter (1)** الذي يوضح بأن الإدارة ترتبط بتسيير التعقيد، كما تضمن الإدارة الجيدة النظام و الانسجام عن طريق التخطيط الرسمي، تصمم الهياكل التنظيمية وتراقب النتائج بالنظر للخطط المسطرة...، بينما القيادة تتعلق بتسيير التغيير؛ وقد اعتبرها بعض المؤلفين كجزء من التسيير...، و كدور من أدوار التسيير.

في هذا الصدد، يوضح **هنري فايول Henri Fayol**، بأن التسيير الذي يطلق عليه تسمية إدارة، هو بمثابة وظيفة متكونة من خمس (05) فئات كبرى للأنشطة: التنبؤ، التنظيم، الأمر، التنسيق والرقابة...؛ وبالتالي، يُتخذ توجيه الأوامر (الذي يمثل "القيادة") كفن يرتكز على بعض المواصفات الشخصية، وعلى معرفة المبادئ العامة للإدارة؛ إلا أن **هنري منتزبرغ Henry Mintzberg**، يؤكد على أن هذه الأنشطة المذكورة...، لا تسمح بفهم العمل الحقيقي للمسيرين، و لذلك، فضل التركيز على التوصيف الملموس والواقعي لعمليهم اليومي على أساس الأدوار، بتحديد ستة(06) أدوار في ثلاث(03) فئات(2): - أدوار علائقية (الممثل، القائد و عامل الربط) التي تؤدي إلى - أدوار إعلامية (الملاحظ، الناشر للمعلومات، والناقل للمعلومات) تسمح للمسير بتأدية أربعة (04) أدوار في إطار اتخاذ القرارات(المقاول، الضابط، الموزع للموارد، والمفاوض).

وتجدر الإشارة إلى أن الأدوار العلائقية تسمح للمسير بالمرور إلى المعلومة الموفرة للمعطيات الضرورية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

كما تعرف القيادة من طرف **هنري منتزبرغ Henry Mintzberg** كمجموعة من العمليات الممارسة من طرف المسير الموجهة لتابعيه؛ ويبقى الهدف الأساسي من القيادة هو القدرة على إدماج حاجات الأفراد مع أهداف المؤسسة، حيث يظهر، في هذا الدور، تأثير المسير بوضوح، بقدرته على ممارسة السلطة(3).

(1)-Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet, *Comportements organisationnels*, 12ème édition, Pearson, France, 2006, p. 412.

(2)-Henry Mintzberg, *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Editions d'organisation, Paris, 1984, p. 67

(3)- Henry Mintzberg, *op.cit.*, p.107.

يعرفها كل من ستيفن روبنس، تيمتي جودج، فيليب قبيلي **Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet** على أنها: " قدرة توجيه و تعبئة، بشكل مستدام، جماعة من الأفراد نحو أهداف محددة" (1)؛ أما ب.م.باس **B.M.Bass** يتخذها بمثابة: "تفاعل مابين اثنين أو العديد من أعضاء الجماعة، الذي يؤدي إلى هيكله أو إعادة هيكله لموقف و كذلك ادراكات و انتظارات الأعضاء" (2)، وهو كتعريف يُذكر بالعلاقة المفروض وجودها بين "القائد" و "تابعيه".

يعرفها **يحي عبد الحميد إبراهيم** بمثابة: " القدرة على اتخاذ القرار فيما يختص بما هو مطلوب عمله، ثم بعد ذلك بث الرغبة في الآخرين لتنفيذ هذا القرار بحب ورغبة والتزام" (3).

كما تعتبر القيادة من طرف **أوردواي تيد Ordway Tead** على أنها: " فن التأثير على الأشخاص لتمكينهم من المشاركة في تحقيق هدف مرغوب فيه" (4)، فالقيادة تتعلق بتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف مسطرة مسبقا و التي تؤدي الى ترقية المؤسسة.

وقد أشار **ستجديل Stogdill** إلى أن هناك على الأقل ثلاثة (03) شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة (5):

- وجود جماعة (تتكون من شخصين أو أكثر) مرتبطة ببعضها البعض الآخر؛
 - وجود مهمة عامة مشتركة ...؛
 - وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.
- إن القيادة كعنصر ثاني من عناصر وظيفة التوجيه، ترتبط بمفهوم العمل الجماعي، بشكل وثيق، و لا يمكن وجود قائد بدون جماعة يوجهها ويؤثر فيها؛

-أنواع القيادة :

- هناك العديد من التصنيفات للقيادة، إلا أننا سنركز على الأنواع الأساسية لها (6):
- القيادة التسلطية: هي القيادة التي تطبق فيها نظرية × لـ: **ماك جريجور Mc Gregor** و التي تعتمد على الفكر الاستبدادي الذي يؤمن بفكرة تركيز السلطة لدى القائد...؛

(1)- Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet, Comportements organisationnels, *op.cit.*, p. 41.

(2)-Daniel Maltais, Michel Leclerc, Nathalie Rinfret, « Le leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration*, Vol 3, n°123, 2007, p.p. 423-442.

(3) -يحي عبد الحميد إبراهيم، *التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل*، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001، ص.5.

(4)- Kamel Hamdi, *op.cit.*, p.44.

(5) -أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسى الاجتماعى والثقافى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.25.

(6) -محمد محمود أبو خشبة، مرجع سابق، ص.ص.118-119.

-القيادة الديمقراطية: هي التي تسمح بتشجيع المبادرات بالنسبة للمرؤوسين، والمشاركة الفاعلة لهم، مما يؤدي إلى رضاهم وزيادة دافعيتهم...؛

-القيادة غير الرسمية: تبرز في التنظيمات غير الرسمية، حيث يقوم القائد بتوجيه جماعات العمل غير الرسمية، الذي غالباً ما يتم اختياره على أساس لخبرته أو أقدميته في المؤسسة...؛

-القيادة الفوضوية: تترك المجال للمرؤوسين لتأدية أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم نتيجة الثقة الكبيرة فيهم. و قد توصل المفكرون و الباحثون في القيادة إلى تصنيف العديد من النظريات* التي نذكر منها:

- نظريات السمات الشخصية: التي ترتبط بالتمييز بين القادة وغير القادة على أساس مواصفات وخصائص شخصية...؛ - النظريات السلوكية: التي تقترح التمييز ما بين القادة و غير القادة على أساس سلوكيات خاصة...؛ - النظريات التبادلية: التي تركز على أن القائد يجب أن يكون مرناً كي يستطيع التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة...؛ وبالنظر للأساليب القيادية الأكثر تداولاً، سنعمل على توضيح خصائصها في الجدول الموالي:

جدول رقم: 16-الخصائص الأساسية للقيادات: الكارزمية، التحويلية والتبادلية-

القائد التحويلي	القائد التبادلي	القائد الكارزمي
<ul style="list-style-type: none"> - يوفر الرؤية، يحصل على الاحترام بالثقة؛ - ينقل توقعات عالية، يستخدم الرموز لتكيز الجهود، يعبر عن أغراض مهمة بطرق مبسطة؛ - من حيث التحفيز الفكري: يحفز الذكاء، العقلانية و الحل الدقيق للمشاكل - يهتم شخصياً بكل فرد يدرّب و ينصح 	<ul style="list-style-type: none"> - المكافأة المشروطة: حيث يتم عقد بموجبه تبادل المكافأة مقابل الجهد، المكافأة مقابل الأداء الجيد؛ - الإدارة بالاستثناء (فعال): يراقب و يبحث عن الانحرافات عن القواعد، يحدد المعايير، يقوم بفعل تصحيحي؛ - الإدارة بالاستثناء (سلبي): لا يتدخل إلا في حالة الانحراف عن المعايير - التساهل: يتخلى عن المسؤولية، يتجنب اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - لديه القدرة على توضيح و نقل أهمية الرؤية عن طريق مصطلحات مفهومة من طرف الآخرين؛ - الشخصية و التضحية بالذات لتحقيق الرؤيا؛ - لديه القدرة على التخمين لمحددات البيئة و الموارد الضرورية لتحقيق التغيير؛ - الإحساس والاستجابة لحاجات -السلوك غير المتحفظ المدرك من طرف الآخرين على أنه جديد...

المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى،

عمان، الأردن، 2003، ص ص. 231-233.

--Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet, Comportements organisationnels, 12ème édition, Pearson, France, 2006, p.p.439-445.

*- للتوسع أكثر حول النظريات، ارجع إلى :

- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007

-Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet, Comportements organisationnels, 12ème édition, Pearson, France, 2006.

- أي نمط قيادي قادر على تخطي الأزمات؟ :

بما أن إدارة الأزمات تتطلب قيادة فعالة، سنركز في هذا الفصل، بشكل واضح، على نظرية القيادة التحويلية التي تتناسب مع الظروف الحالية المتسمة بالتغييرات والأزمات على جميع الأصعدة...، لكون دور القائد التحويلي يتجلى في حث تابعيه على إدماج مصالحهم الخاصة لفائدة المؤسسة، نظرا لاكتسابه القدرة على ممارسة التأثير المستدام عليهم...، و تطوير الشعور بالثقة فيما بينهم، خاصة وأن الدراسات الإدارية قد ركزت على حث الإدارة العليا بضرورة تبني منهجية القيادة التحويلية(1)، لكون هذه الأخيرة تكون أكثر فعالية في فترات الانتقال و التغيير من مرحلة انتقالية إلى أخرى، و في الأزمات والكوارث...

إلا أن روبرت هاوس Robert House (2)، كأحد الباحثين المسؤولين على إدخال القيادة الكارزمية في حقل السلوك التنظيمي يعتبر كل من القيادة الكارزمية و القيادة التحويلية كمرادفات ويصنف اختلافات بسيطة بينها، بينما يرى برنارد باس Bernard Bass الذي أجرى البحوث الأولى على القيادة التحويلية، بأن الكارزمية لا تشكل سوى جزءا من القيادة التحويلية؛ من المؤكد، أن تفاعل القائد بشكل صائب وقت حدوث الأزمة، سيعطيه قوة و حكمة خلافا لما يستخدمه في ممارساته العادية، أما إذا ما تصرف بشكل خاطئ، فان ذلك سيفقده السيطرة للتعامل مع مراحل الأزمة.

إن القائد الاستراتيجي-التحويلي لا يعمل بالأسلوب الإداري التقليدي المبني على السيطرة، بل يعتمد على العمل الفرقي الناجح، يشرك الآخرين في صياغة الأهداف وتطويرها ويقدم الدعم والتعزيز لهم...، وعليه، يُحدد الأداء القيادي في إطار النظرية الخاصة بالقائد التحويلي، في أربعة مهام مهمة (3):

- تحديد الرؤية: من خلال عملية التخطيط وتوضيح صورة المستقبل للأتباع، مما يشجعهم على أداء المهام المطلوبة، وليس بالضرورة أن يكون القائد الوحيد المحدد للرؤية، بل يشاركه الأتباع في ذلك...؛

- إيصال الرؤية للأتباع: يمكن التوضيح بأن الرؤية لا تكون ذات قيمة إذا لم يفهمها الأتباع، وهنا، على القائد الفعال إيصال الرؤية بطريقة عاطفية، واضحة؛

- تطبيق الرؤية: من خلال التأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والمبادئ التي تشكلت عليها؛

- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: هنا يستخدم القائد العديد من الطرق لغرس هذا الالتزام، عن طريق التشجيع، منح الصلاحيات الواسعة...

(1) - مؤيد السالم، القوة التنظيمية، مرجع سابق، 2009، ص.207.

(2) - Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Gabilliet, *op.cit.*, p.p.447-448.

(3) - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص.ص.243-245.

- خصائص القيادة في إدارة الأزمة التنظيمية:

بما أن تحليل الأزمة ليس ممكناً إلا بعد انطلاقتها، وما يبقى على المسيرين (القادة) إلا تبني سلوك اليقظة التسييرية (la veille managériale)، علماً بأن الأولويات المتخذة من طرفهم ستؤثر على سلوكيات الأفراد بطريقة ايجابية أو سلبية، باعتبارها كمصدر هام للوقاية وتسيير الأزمة؛ وبالتالي، فإن الإستراتيجية - المسيرة بشكل سيئ- يمكن أن تصبح مصدراً غير إرادي للأزمة.

إذاً، على القائد-المسير بتأدية دوره لخلق الحقيقة التنظيمية والتصرف الفوري دون تأجيل، والتكفل بإبراز المعارف الخفية، تحفيز الموظفين لخوض التجارب ومواجهة المخاطر عن طريق الاتصال الفعال.

- صفات القائد مسير الأزمة :

- لمواجهة الأزمة بفعالية، على القائد أن يتحلى بالصفات التالية:
- الخبرة في الإدارة التي لها تأثير قوي في التعامل مع الأزمة؛
- القدرة على مواجهة عدم التأكد، وهنا تصبح المرونة الفكرية ضرورية؛
- الذكاء وسرعة البديهة؛
- التعاون والتضامن مع إعادة تنشيط روح الفريق...، وتقاسم الممارسات والمعرفة-الفنية الجيدة(1)؛
- القدرة على التأثير في الأفراد؛
- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة؛
- قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات ايجابية للتأثير؛
- القدرة على الإقناع ولا سيما لصانعي الأزمة...؛
- أخذ مشاورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقائص المهنية؛

الأزمة واتخاذ القرار:

تشكل الأزمة، مع اتخاذ القرار ومع المسير القائم بتنفيذها، ثلاثية عادية للتظيمات، كما تحدث عملية اتخاذ القرار استجابة. للمشكلة (بمعنى الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، بتحديد بدائل أخرى) في ظل ثلاثة ظروف(2):

- بيئة التأكد: حيث يقوم متخذ القرار بتحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل الأفضل...؛
- بيئة المخاطرة: كحالة شائعة في بيئة الأعمال، و فيها يعرف متخذ القرار الاحتمالات المرتبطة بحدوثها...؛

- بيئة عدم التأكد: هي أكثر صعوبة بالنسبة لمتخذ القرار، خاصة عندما تتوفر معلومات قليلة لا يمكن

(1) - http://www.dynamique-mag.com/article/qualites-leader-posseder-temps-crise.5718?page_consultée_le
12/10/2017

(2) - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص.ص.191-192

الاعتماد عليها في تحديد الاحتمالات الممكنة للبدائل...، كما تتأثر الاستجابة لعدم التأكد بالحدس والتخمين المعرفي والإحساس، وفي مثل هذا النوع من البيئات، يبرز نموذج المؤسسة المتعلمة الذي عليه أن يتطور نحو عدم التأكد و الفوضى التي تنتج، قبل كل شيء، من المبادرة الفردية (والتفاعلات بين الفاعلين)، مما يسمح باكتشاف ميادين جديدة بتدعيم الإبداع(1) ...

تعامل القائد مع مختلف مراحل الأزمة:

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على القائد المزود بالموصفات التي تم توضيحها سابقا، و التي تؤهله لاتخاذ القرارات الحاسمة التي تعيد التوازن للمؤسسة، حيث يبرز دوره بصورة فاعلة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة على النحو التالي:

- قبل وقوع الأزمة: يكون الاهتمام بإنشاء قاعدة معلومات دقيقة، وافية عن كل أنشطة المؤسسة، والبدء في عمليات التنبؤ بالأزمة وتوقعها، بمعنى إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات المحتملة الوقوع...، حيث يتم إعداد خطة الطوارئ البديلة، تدبير الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة، إعداد فريق مواجهة وتأهيله من خلال برنامج تدريبي فعال لتأدية الأدوار المختلفة أثناء مواجهة الأزمات...؛
- أثناء وقوع الأزمة: يتم الاتصال بفريق المواجهة، وإنشاء غرفة عمليات لتحديد حجم الأزمة (اتجاهها وملاساتها)، ثم الاتصال بمختلف الهيئات المحيطة بالمؤسسة التي ستساعد في تقليل مخاطر وآثار الأزمة...، والتأكد من وصول المعلومات الدقيقة، مع المتابعة والتنسيق بين أعضاء إدارة الأزمة لضمان تخطي حالات التوتر والصدمة...؛
- بعد وقوع الأزمة: استرجاع الأحداث لاستخلاص الدروس التي ستكون بمثابة منطلقات لإعادة تحسين أداء المؤسسة، والتركيز على اتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة حالات التوتر، وإعادة التوازن النفسي للعاملين (رفع معنويات العاملين)، وضع برنامج لإدارة الأزمات وإعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم بشكل مرن وباستمرار مع الأزمات...

خلاصة

تتطلب إدارة الأزمات إدارة قيادية فعالة تعمل على توفير كل الوسائل والإجراءات اللازمة قبل وقوع الأزمة، أثناءها وبعد حدوثها، و بالتالي يكون القائد التحويلي هو المشجع على إبراز المعارف المتسترة في كل المواقف... لكونه يدعم الإبداع، يعبئ كل أعضاء المؤسسة في مرحلة الأزمة، كما يتكفل بإبراز المعارف المتسترة للحصول على إجابات جديدة للمشاكل، والتصدي لكل المخاطر...

(1)- M.Barabel, O. Meier, *op.cit.*, p.427

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- (1) - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- (2) - السالم هاجم أبو قريش، الدليل العملي للموارد البشرية في الشركات، قانون الموارد البشرية، دار هومة، الجزائر، 2012
- (3) - الوليد بشار اليزيد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- (4) - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- (5) - زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- (6) - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006 ،
- (7) - يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية و قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2001
- (8) - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2003
- (9) - مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، 1997
- (10) - مؤيد السالم، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
- (11) - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، عمان ، الأردن، 2008
- (12) - محمد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الأكاديمية السورية الدولية، 2009

- (13)- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007
- (14)- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- (15)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009
- (16)- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم و مداخل ، تقنيات ، تطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007

المجلات/ الدوريات:

- (17)- إيثار عبد الهادي محمد، " إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 17، رقم 64، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2011، ص.ص. 47-63
- (18)- بوضوردي صليحة، " رأس المال البشري و دوره في إدارة التغيير: ' نحو إدارة جديدة للموارد البشرية'، دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان 2016، ص.ص. 422-
- (19)- زهيرة بوسستيل، " التكوين كأداة لتنمية الكفاءات في المؤسسة"، مجلة التربية، العدد 132، جامعة الأزهر، 2007، ص.ص. 425-426

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- (20)-Autissier(D), Moutot(J-M), Méthode de conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 3ème édition, Dunod, Paris, 2013
- (21)-Balogun(J), Hailey(V.H), Stratégies du changement, 2ème édition, Pearson Education France, 2005
- (22)-Barabel(M), Meier(O), Manageor, Dunod, Paris, 2006
- (23)-Bélanger(L), C Benabou(C), Bergeron (J. L), A Petit(A), Gestion stratégique des ressources humaines, Gaëtan Morin édition, Montréal, Canada, 1988
- (24)-Brénot(J)et Tuvée(L), Le changement dans les organisations, 1ère éd, Collections que sais-je ?, PUF, Paris, 1996
- (25)-.Chamak(A), .Fromage(C), Le capital humain, Editions Liaisons, *Paris, 2006
- (26)-Citeau(J.P), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3^e édition, Armand Colin, Paris, 1992

- (27)-Crisp(M), Les techniques du management, l'essentiel de ce qu'un cadre doit savoir, Les presses du management, Paris, 1992
- (28)-Darsa(J-D), La gestion de crise en entreprise, comprendre, aborder, réagir, GERSO Edition, 2013
- (29)-Didane(M) (sous la direction de), Code de travail, Belkheise Editions, Dar El Beida, Alger, 2012
- (30)-Document de référence, Le changement organisationnel, Optima Santé globale, 2013
- (31)-Gebel (H), La fonction des ressources humaines stratégiques, L'harmattan, Paris, 2007
- (32)-Ghuyslaine Roy-Lemarchand, Le management des compétences, Développer les parcours professionnels et l'employabilité, ESF éditeur, Paris, 2007
- (33)-Guerrero(S), Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009
- (34)-Jacob(R), Ducharme(R), Changement technologique et gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Editeur, 1995
- (35)- Khelassi(R), Management des ressources humaines, Editions Houma, Alger, 2010
- (36)-Le Boterf(G), Comment investir en formation, Les éditions d'organisation, Paris, 1998
- (37)-Le Boterf(G), 4^{ème} édition, Construire les compétences individuelles et collectives, Eyrolles/Editions d'organisation, Paris, 2006
- (38)-Livian(Y.F), Comment mener une réorganisation, La conduite du changement dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1978
- (39)-Mintzberg(H), Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, Editions d'organisation, Paris, 1984
- (40)- Réale(Yves), De la GRH au management stratégique des RH, Groupe Eyrolles , Paris , 2018
- (41)-Robbins(S), Timothy Judge(T), Gabillot(P), Comportements organisationnels, 12^{ème} édition, Pearson, France, 2006
- (42)-Sekiou(L) & Blondin(L)& Fabi(B) & Besseyre Des horts(C.H)& Chevalier(P), Gestion des ressources humaines, 4L Inc, Montréal, Canada, 1993
- (43)-Tania Saba, Simon L.Dolan, La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5^{ème} édition , ERPI , Canada , 2013

Thèses de doctorat :

- (44)-Vignal(J), Les managers de proximité et les changements : quelles sont les difficultés, les rôles et les comportements des chefs de groupe face aux changements ?, le cas de Radiologix, -Groupe Electronix, Mémoire de Master 2 Recherche en Economie du travail et Gestion des Ressources Humaines, Université AIX-Marseille, 2010-2011

Revue/ périodiques

- (45)-Belkahla(H), Lounas(M), « La gestion du processus formation, identification et analyse des besoins en formation », Revue Ressources Humaines, n° 7, Sonatrach, Alger, Août 2005
- (46)- Boffo(C) « changement continu et situé : théories et implication pratique », cahier n°=1, CETO, HEC, Montréal, 2003, 1-38

- (47)-Boumrar(J), « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », Vie&Sciences de l'entreprise, vol 3, n° 185-186, 2010, p.p.13-26
- (48)-Calvez(V), « Leadership charismatique et impuissance de la gestion : crise et effondrement d'une PME », Gérer et comprendre, n° 109, Septembre 2012, p.p.23-33
- (49)-Gates(S) et Langevin(P), « Usage des indicateurs du capital humain et pilotage de la performance », Revue Française de gestion, Vol8, N°207, 2010, p.p.125-138
- (50)-Pereira Pündrich(A), Brunel(O), Barin-Gruz (L), « Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle », Revue Internationale Economique, Vol 1, n° 2, Lavoisier, Paris, 2009, p.p.213-235
- (51)-Retour(D), « Gestion des compétences et formation au sein de l'entreprise », Cahiers français, n°333 Direction de la documentation française, Juillet-Aout 2006, Paris, p.p.76-81

Séminaires/ Congrès :

- (52)-Charbonnier(A), « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH », XVIIe Congrès de L'AGRH- Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School ? 16et 17 Novembre 2006
- (53)-Koeing(G), Courvalin(C), « Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits, Coca Cola, Bornem, 1999 », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 Mai 2008
- (54)-Rondeau(A), «La mise en œuvre du changement stratégique, quelques avancées dans la connaissance », Séminaires du centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 9 Octobre2007
- (55)-Roux-Dufort(C), Metais(E), « L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion de crise à Electricité De France », Conférence Internationale de Management Stratégique, 1996
- (56)- Séminaire sur le système d'appréciation des performances, Sonatrach/ DP / STAH, Ain-Amenas, 1995-1996

Sitographie :

- (57)- Bourhis(A), « La gestion des ressources humaines à l'ère du web 2.0 », in <https://ordre.crha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2011/02/la-gestion-des-ressources-humaines-à-l-ere-du-web2.0>(page consultée le 19/09/2017)
- (58)-bamans.e-monsite.com/pages/education/la-gestion-du-changement.htm(page consultée le 12/08/2017)
- (59)-De Smet(M), « Le coaching, la formation fétiche des gestionnaires », in <https://www.lesaffaires.com> (page consultée le 12 /10/2017)
- (60) -Faculty.mu-edu.ga/download.php?fid...(page consultée le 18.11. 2014)
- (61)-Ghaddab(N) et Aouadi(S), «Les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines », in pf.mhu.uvt.mu.tn/les-fonctions-pratiques-de-la-gestion-des-ressources-humaines.pdf (page consultée le 06/09/2014)
- (62)- <http://www.ataaalkhayer.com/showtread.php?t=4106>(page consultée le 13/10/2014)
- (63)-<http://www.alphacen.fr/strategie/developpment-personnel.php>(page consultée le 05/04/2012)

(64)-Jacquet(S), « Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? », Présentation des grands courants d'explication du leadership», in <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/leadership.pdf> (page consultée le 12/08/2017)

(65)-Ministère du conseil exécutif, « Planification stratégique en bref : Notions de base », in <http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/planification/gestion.html>(page consultée le 04/11 /2015)

(66)-Miville-Deschenes(F), « Du SOS à la remise en question de la mission. Distinction entre les notions d'urgence et de crise et essai de typologie des crises », in www.communication-sensible.com/download/lac-megantic-urgence-crise.pdf(page consultée le 12 /10/2017)

(67)-Peiffer(M), « La planification des ressources humaines », in <https://www.entreprisesmagazine.com/fr/articles/la-planification-des-ressources-humaines> (page consultée le 04/11/2015)

(68)-Planification stratégique des ressources humaines, in <http://www.hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfr>(page consultée le 04/11/2015)