



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مخبر السياحة، الاقليم
والمؤسسات

قسم: العلوم السياسية

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية
الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر:
دراسة حالة شركة سوناطراك

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

أ.د جيدور حاج بشير

دكومي منير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 19 أكتوبر 2025 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	عبد الحكيم مولاي إبراهيم	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
02	حاج بشير جيدور	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	عبد الحميد فرج	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
04	عبد الوهاب حفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا
05	مصطفى بجقينة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
06	عبد الرزاق سويقات	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

نوقشت وأجيزت في تاريخ 19 أكتوبر 2025

Université de Ghardaïa

Vice rectorat chargé de la formation
supérieure de troisième cycle, l'habilitation
universitaire, la recherche scientifique, et la
formation supérieure de post-graduation.



جامعة غرداية
نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل
الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

نموذج التصريح الشرقي بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز أطروحة دكتوراه

أنا المضي أدناه،

الصفة: طالب دكتوراه

السيد: دكومي منير

الحامل البطاقة التعريف الوطنية رقم 201320586 والصادرة تاريخ 2017/03/27

المسجل بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: أطروحة دكتوراه

عنوانها: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات

الاقتصادية في الجزائر —دراسة حالة شركة سوناطراك

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية

والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ.....

إمضاء المعني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

" قال تعالى ﴿ وما توفيقي الا بالله عليه توكلت و اليه أنيب ﴾ .

سورة هود، الآية 80

يقول النبي ﷺ " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

وبعد ...

◆ أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور جيدور حاج بشير على تشريفي

بتأطير هذا البحث.

◆ كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير للأساتذة لجنة المناقشة على تكريمهم وقبولهم مناقشة

هذه الأطروحة.

◆ الشكر لكل اساتذتي الكرام كل باسمه، ولا تكفي عبارات الامتنان لما قدموه لنا بآرك الله جهم.

◆ الشكر موصول الى كل اساتذة ومسيري واطار جامعة خرداية.

◆ ولا يفوتني ان أتقدم بالشكر الكبير للسيد رئيس دائرة الإدارة والوسائل لمديرية الصيانة بسكرة

على استقباله وتجاوبه، ولكل إدارات مديرية الصيانة بسكرة

◆ وفي الأخير اشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

كهنير

إهداء

قال تعالى: ﴿وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

الى أبي وأمي

قال تعالى: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾

الى الزوجة الكريمة

قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا ذُرِّيَّتًا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا﴾

الى ابنائي أسماء وإيمان وعقبة

قال تعالى: ﴿وَلَمَّا دَخَلُوا عَلَى يُوسُفَ آوَى إِلَيْهِ أَخَاهُ قَالَ إِنِّي أَنَا أَخُوكَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾

الى إخوتي

قال تعالى: ﴿فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ * أُولَئِكَ الَّذِينَ لَعَنَهُمُ

اللَّهُ فَأَعْمَتَهُمْ وَأَعْمَى أَبْصَارَهُمْ﴾

الى أخواتي

قال تعالى: ﴿وَأَنْتَ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقُّهُ وَالْمِسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا﴾

الى أهلي وأقاربي

وقال تعالى: ﴿الْأَخْلَاءَ يَوْمَئِذٍ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ إِلَّا الْمُتَّقِينَ﴾

إلى زملائي وأصدقائي

قال تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

الى اساتذتي الكرام من جامعتي تحداية وبسكرة

الملخص

تعالج الدراسة اشكالية دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومه الذي يحاكي الاستراتيجية العامة للشركة ومن خلال الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبالتركيز على التوظيف والتكوين وتخطيط المسار المهني وتقييم الاداء كأسس لمقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار عينة الدراسة وهي شركة سوناطراك من خلال مديرية الصيانة ببسكرة وهذا لاتساع عينة الدراسة، ولان العينة المختارة تعبر في كل مراحل البحث والدراسة عن الشركة، من خلال الاستعانة بأداة تحليل المضمون، والذي تفرضه الدراسة من خلال تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية، وكذا الاستعانة ببعض المصادر الخاصة بالشركة من خلال التقارير و النشرات الاعلامية على موقع الشركة الالكتروني، بالإضافة الى اعتماد المنهج الوصفي للضرورة العلمية في الاطار النظري والمفاهيمي، وبعض اجزاء الدراسة الميدانية.

حيث توصلت الدراسة لجملة من النتائج مفادها ان تنمية الكفاءات أصبحت في قلب اهتمامات إدارة الموارد البشرية الحديثة من خلال ظهور مفهوم تسيير الكفاءات، وباعتماد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه يؤسس لتنمية فعلية للكفاءات، من خلال ارتكازه على استراتيجية الشركة، كذلك ومن خلال الدراسة الميدانية، وتحليل المشروع الذي طرحته شركة سوناطراك المتمثل في تحويل الموارد البشرية، فهو يؤسس لانطلاقة فعلية في اعتماد مقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تركيز الشركة على مفاهيم كتطوير اليات تقييم الاداء وتخطيط المسار المهني للعامل، وكذا مفهوم التعاقب الوظيفي، كلها تؤكد نية الشركة في انتهاج التسيير الاستراتيجي للمواردها البشرية.

وبناء على ما تم التوصل اليه تم تقديم من مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تدارك النقائص او مظاهر العجز في بعض النقاط على غرار الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كالتوظيف والتكوين، وكذلك الى ضرورة اعتماد مقاربات معاصرة في التسيير كاستغلال الثورة الرقمية في تسيير الموارد البشرية على غرار الذكاء الاصطناعي

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية-تنمية الكفاءات-الذكاء الاصطناعي-شركة سوناطراك-مديرية الصيانة بسكرة.

Abstract

This study addresses the issue of the role of strategic human resource management (SHRM), as aligned with the overall corporate strategy, by focusing on the strategic HR functions—notably recruitment, training, career path planning, and performance evaluation—as core pillars of SHRM. The study examines their impact on competency development within Algerian economic companies. The selected case for the field study is Sonatrach, specifically its Maintenance Directorate in Biskra, chosen due to the scope it provides and its representativeness of the company throughout the various stages of the research.

The study employed content analysis as a key research tool, particularly through the analysis of the HR management guide, as well as internal company sources such as reports and media bulletins available on Sonatrach's official website. In addition, a descriptive methodology was adopted to support the theoretical and conceptual framework and to guide specific aspects of the field research.

The findings reveal that competency development has become central to modern HR practices, especially with the emergence of the competency management approach. The adoption of strategic HRM was shown to significantly contribute to the effective development of employee competencies, as it is rooted in the company's strategic vision. The analysis of Sonatrach's HR transformation project further confirmed the company's shift towards SHRM, as evidenced by its focus on mechanisms such as performance evaluation, career planning, and the succession planning—all indicating a clear strategic orientation in managing human resources.

Based on these findings, the study presents a set of recommendations to address certain weaknesses, notably the centralized decision-making in key areas such as recruitment and training. It also highlights the need to adopt modern HR management approaches, including leveraging the digital revolution and artificial intelligence in HR practices.

Keywords : Strategic Human Resource Management – Competency Development – Artificial Intelligence – Sonatrach – Maintenance Directorate in Biskra

مقدمة

تعمل المنظمات والشركات خاصة الاقتصادية منها في بيئة معقدة تتسم بتفاعل مستمر بين مجموعة من العوامل، بعضها داخلي والآخر خارجي، تشمل البيئة الداخلية للشركات مدى وفرة الموارد المالية، وكفاءة الموارد البشرية، ومدى الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى معدات الإنتاج وكفاءتها وفعاليتها، تمثل هذه التحديات والموارد في نفس الوقت العوامل الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق أهدافها.

أما البيئة الخارجية، فهي إطار واسع تتفاعل فيه الشركة الاقتصادية مع عوامل كثيرة تتمثل في عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وتقنية، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها واستدامتها، في ظل العولمة والتطور السريع في التكنولوجيا الرقمية وعصر الذكاء الاصطناعي، تواجه الشركات تحديات متعددة تتعلق بتعقيد الأسواق وزيادة حدة المنافسة، كما أن التغيرات المستمرة في التشريعات والأنظمة تفرض ضغوطا إضافية على الشركات للتكيف معها، بالإضافة إلى ذلك، تساهم توقعات العملاء المتزايدة ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية في خلق تحديات إضافية تتطلب استراتيجيات مبتكرة لمواكبة هذه المتغيرات.

وفي ظل كل هذه المتغيرات، أصبح التسيير الاستراتيجي للشركات ضرورة أساسية لضمان استدامتها وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى، فلا يقتصر التسيير على اتخاذ قرارات يومية أو التعامل مع التحديات الحالية، بل يتجاوز ذلك ليشمل استشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات الكبرى، ووضع خطط شاملة تمكن المنظمة من تحقيق التميز والتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، حيث يعتبر التسيير الاستراتيجي بكونه عملية شاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها بفعالية، ومن خلال هذه العملية، يمكن للشركات تعزيز كفاءتها في استغلال مواردها والاستجابة للفرص والتكيف مع التحديات والتهديدات التي قد تعترض طريقها، حيث أصبح من الضروري لها أن تعتمد على رؤية بعيدة المدى وأدوات مبتكرة للتعامل مع التغيرات السريعة في الأسواق والمنافسة الشديدة وتوقعات العملاء المتزايدة.

وتعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والمحرك الحقيقي لأي شركة، فهي تمثل رأس المال البشري الذي يترجم الأفكار والاستراتيجيات إلى أفعال ملموسة تساهم في تحقيق الأهداف، فبينما تعتمد الشركات على التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والموارد المالية، يظل المورد البشري العامل الحاسم الذي يربط بين هذه العناصر ويحقق التكامل بينها لتحقيق الأداء الأمثل، كما تتجلى أهمية الموارد البشرية في دورها المحوري في تعزيز الإنتاجية والابتكار وتحقيق التميز التنافسي، فالكوادر البشرية المؤهلة والمدربة قادرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات التي تواجه الشركة، كما أن دور الموارد البشرية يتعدى العمليات التقليدية إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الاستدامة وتعزز الولاء والانتماء بين العاملين، وهذا ما يفسر ظهور مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية لأنه يعد عامل مهم وضرورة لتطبيق استراتيجية الشركة و لضمان استدامتها،

فالتطوير المستمر للمهارات والتحفيز وإدارة الأداء بفعالية تعد عناصر أساسية لضمان نجاح الشركات في تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى.

ويمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح الشركات في تحقيق أهدافها طويلة المدى، فهو عملية تتجاوز الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى التركيز على التخطيط الاستراتيجي الذي يربط بين احتياجات الشركة المستقبلية وقدراتها البشرية الحالية، من خلال استقطاب الكفاءات وتطوير المهارات وتعزيز الأداء بما يتماشى مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، كما يساهم التسيير الاستراتيجي في ضمان توافق السياسات والممارسات مع الأهداف العامة للمنظمة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في ظل التحديات المتزايدة.

وتعد تنمية الكفاءات من أهم الأدوار المنوطة بإدارة الموارد البشرية وتعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق التميز والابتكار في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة، فهي تمثل عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة والقدرات البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتعزيز الأداء على المستويين الفردي والجماعي، كما تمثل تنمية الكفاءات ضرورة استراتيجية تساهم في تمكين الأفراد من التكيف مع التحديات الجديدة ورفع مستوى الإنتاجية والإبداع، كما أنها تعتبر استثماراً طويلاً الأجل يعزز مرونة الشركات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

تواجه الشركات الجزائرية في الوقت الراهن تحديات متعددة ناتجة عن التطورات الاقتصادية المحلية والدولية، والتغيرات التكنولوجية، واشتداد المنافسة في السوق وفي هذا السياق، أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أداة حيوية لتعزيز أداء الشركات الجزائرية وضمان استدامتها، فهو يمثل عملية متكاملة تهدف إلى التخطيط السليم لاستقطاب الكفاءات وتطوير المهارات وتحقيق التوافق بين احتياجات الشركات وأهدافها الاستراتيجية، حيث تعتبر الموارد البشرية عنصراً مهماً لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، خاصة مع السعي نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز القطاعات الإنتاجية، ومع ذلك، تواجه الشركات الجزائرية تحديات تتعلق بتطوير رأس المال البشري وضعف الكفاءات المحلية في بعض المجالات، والارتباط بالتطورات العالمية، لذلك، فإن تبني ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحسين القدرة التنافسية لها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذه الدراسة الميدانية على عينة من الشركات الجزائرية الاستراتيجية وهي شركة سوناطراك، والتي تعد من أكبر الشركات ليس من حيث عدد عمالها فحسب بل لدورها الاستراتيجي في الاقتصاد الوطني والتي تعتبر المورد الأول و الأكبر للخزينة العمومية من خلال مجال نشاطها و المتمثل في المحروقات.

1. اسباب اختيار الموضوع:

لا تخلو أي دراسة من دوافع تجعل من الباحث يخوض فيها دراسة وتحليلا ومن اسباب اختيارنا للموضوع نوجزها في النقاط التالية:

- توافق موضوع الدراسة مع المكتسبات الخاصة بالموضوع وخاصة منها المكتسبات المهنية في مجموعة من الشركات الجزائرية العمومية والخاصة.
- التسارع الذي يشهده تخصص تسيير الموارد البشرية من حيث الاليات وطرق التسيير وتحول الرؤى حوله وتزايد الاهتمام به دفعنا للاهتمام بدراسته وتوفير المراجع الاكاديمية للشركات الجزائرية للاستفادة من مخرجات الدراسة والعمل على توجيه طرق واليات التسيير الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- العمل على تركيز الجهود الاكاديمية والابحاث والدراسات العليا لتطوير اليات التسيير في شركة سوناطراك نظرا لمكانتها الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني.
- تقديم تصور لأبعاد التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية على مستوى شركة سوناطراك لتعزيز مكانتها التنافسية، ولضمان ولاء الكفاءات للشركة.
- تكثيف الجهود لرفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية في شركة سوناطراك من خلال اليات التسيير المعاصرة للموارد البشرية ضمن مقاربة متكاملة تعزز دور الكفاءات في تطوير وعصرنة التسيير ورفع الإنتاجية وتعزيز المكانة الاقتصادية لشركة سوناطراك في محيطها القاري والدولي.

2. أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية دراسة موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات خاصة على مستوى الشركات الجزائرية وبشكل خاص شركة سوناطراك في مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد في تحديد الاحتياجات المستقبلية للكفاءات وتطويرها بما يتماشى مع تطور الأسواق المحلية والدولية لشركة سوناطراك.
 - الشركات التي تعتمد استراتيجيات واضحة لتنمية الكفاءات تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية وزيادة تنافسيتها.
 - من خلال استثمار شركة سوناطراك في تدريب وتأهيل عمالها، يتم رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء العام للشركة.
 - ان توفير بيئة عمل مستقطبة للكفاءات واستراتيجيات واضحة لتطوير العمال، يمكن لشركة سوناطراك الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل ظاهرة "هجرة الكفاءات الى الشركات المنافسة."

- استراتيجيات التسيير الفعالة تركز على تمكين العمال من استخدام التكنولوجيا وتعزيز ثقافة الابتكار داخل شركة سوناطراك.
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد شركة سوناطراك على تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى.
- التركيز على تطوير الكفاءات يضمن وجود قاعدة من المواهب القادرة على قيادة التحولات الإدارية والإنتاجية لشركة سوناطراك.
- الكفاءات المدربة والمؤهلة تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء شركة سوناطراك، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الإنتاج والصادرات ومداخيل الخزينة العمومية.

3. أهداف الموضوع:

- الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة تتمحور حول تعزيز فهم مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية خاصة في شركة سوناطراك من أجل بلوغ مستويات تسيير أعلى، حيث تكون قادرة على مواكبة التطورات على مستوى الشركات الكبرى عالمياً ومن بين أهداف الدراسة نذكر ما يلي:
- فهم العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات.
- تحليل كيفية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية في شركة سوناطراك انموذجاً.
- إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات وتعزيز الابتكار داخل شركة سوناطراك.
- دراسة الوضع الحالي لسياسات وإجراءات الموارد البشرية في شركة سوناطراك.
- تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق الأساليب الاستراتيجية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. المنتهجة في شركة سوناطراك
- استكشاف العوامل الداخلية (مثل بيئة العمل، القيادة، الثقافة التنظيمية) والخارجية (مثل السياسات الحكومية، المنافسة في السوق) التي تؤثر على تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك.
- تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات الموارد البشرية بما يدعم التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات في شركة سوناطراك.
- دراسة كيف يمكن لتنمية الكفاءات عبر التسيير الاستراتيجي أن تزيد من تنافسية شركة سوناطراك على المستويين المحلي والدولي.
- تقييم تأثير التسيير الاستراتيجي في تقليل الفجوة بين المهارات المطلوبة وسوق العمل المحلي.

- تسليط الضوء على التحديات التي تواجه شركة سوناطراك في تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

4. إشكالية الدراسة:

انطلاقا من كون شركة سوناطراك تعد من بين أكبر الشركات الجزائرية الرائدة في قطاع النفط والغاز، حيث تلعب دورا استراتيجيا في دعم الاقتصاد الوطني، ومع ذلك، تواجه الشركة تحديات كبيرة في ظل بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغيرات التكنولوجية السريعة واشتداد المنافسة مع الشركات العالمية، وحاجتها الملحة إلى الكفاءات البشرية القادرة على مواجهة هذه التحديات وتحقيق الاستدامة، يصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عاملا حاسما لضمان استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات القادرة على تعزيز مكانتها داخليا وخارجيا، هذا ما يقودنا الى فتح العديد من نقاط الاستفهام حول الموضوع، انطلاقا من المقاربة الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية في حد ذاتها، أي مدى انتهاجها من عدمه، وكذا قد نتساءل ان كانت الشركة تعتمد كمقاربة كلية او جزئية في تسيير مواردها البشرية، كل هذا يجعل من تحديد اشكالية شاملة للدراسة يعتبر امرا حاسما ومعقدا، اضافة الى ذلك نفتح مجال آخر للبحث في هذه المسائل والتي تعتبر معاصرة الى حد ما وحساسة كذلك اذا تعلق الامر بتنمية الكفاءات، من منطلق تنمية الكفاءات الموجودة او الاستعانة بمكونات خارجية، كل ذه عوامل تعقد انتهاج اشكالية شاملة للموضوع، ولما كان البحث تراكميا ومن خلال الاطلاع على الادبيات السابقة التي تطرقت للموضوع او لجزئيات منه كاعتماد متغير آخر في تنمية الكفاءات غير المعتمد في دراستنا، استقرت الاشكالية على بعد كيفي ينتهي بوضع مقترحات قابلة للتطبيق سواء على مستوى الشركة محل الدراسة، او أنموذج قابلا للتطبيق على غيرها من الشركات، وعليه و انطلاقا مما سبق تم اعتمادا الاشكالية الرئيسية الآتية:

"كيف يسهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك؟"

وتتبنق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- هل تعتمد شركة سوناطراك على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ماهي اليات تنمية الكفاءات المعتمدة؟
- ماهي افاق استغلال مقارنة الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات البشرية وفي شركة سوناطراك على وجه التحديد؟

فرضيات الدراسة: على ضوء اشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يسهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل إيجابي في تنمية الكفاءات البشرية في الشركات الاقتصادية الجزائرية عموما وسوناطراك خصوصا من خلال انتهاج اساليب معاصرة في التوظيف والتكوين وتقييم الاداء ورفع مستوى الكفاءة.

الفرضيات الفرعية: انطلاقا من الفرضية الرئيسية يمكن تحديد الافتراضات الفرعية على النحو التالي:

- تعتمد سوناطراك على مقارنة التسيير الاستراتيجي في عملية التوظيف والتكوين والتدريب.
- يخضع قياس الاداء في شركة سوناطراك على معايير تتوافق مع ابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- هناك توافق بين تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك والبعد الاستراتيجي المتعارف عليه في مختلف الشركات العالمية.

5. مجال الدراسة:

تخضع كل دراسة الى مجموعة من الحدود او المجالات، حيث يتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- **الإطار المكاني:** تم تخصيص الدراسة على شركة سوناطراك ككيان مستقل يعبر عن دورها الاقتصادي والتجاري دون الخوض في بعدها كمؤسسة.
- **الإطار الزمني:** امتدت الدراسة في شقها الاحصائي على السنوات المرجعية التالية: 2021 - 2022-2023.

6. المناهج:

انطلاقا من طبيعة البحث وبغية الوصول الى الاهداف المرجوة من الدراسة والاجابة على الاشكالية البحثية، واختبار صحة الافتراضات تم الاعتماد على المنهج الوصفي¹ في شقه المفاهيمي. كما تم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية خاصة في تحليل دليل تسيير الموارد البشرية ومختلف اجراءات تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في شركة سوناطراك، بغية الوصول الى بناء تصور مستقبلي كفيل بتحقيق الاهداف المرجوة².

¹ المنهج الوصفي هو أحد المناهج العلمية الأساسية المستخدمة في البحث العلمي خاصة في العلوم السياسية، وهو منهج يهدف إلى وصف الظواهر والمشكلات كما هي دون تدخل الباحث أو محاولته لتغييرها.

² المنهج التحليلي هو أسلوب بحثي يهدف إلى دراسة الظواهر من خلال تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

بالإضافة الى الاعتماد على منهج دراسة الحالة والذي تفرضه الدراسات الميدانية وكان من خلال دراسة حالة شركة سوناطراك كعينة من الشركات الوطنية الجزائرية، والذي من خلاله يمكن الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.¹

الاقترايات:

تعمل الاقترايات على توضيح تصور الباحث من معالجة الاشكاليات المطروحة وحصر توجه البحث في مسار معين لتقادي تشتت البحث والمعلومات التي تخدم الدراسة، وتعمل على الاجابة على الاشكالية البحثية كما تم الاشارة اليه، وعليه تم الاعتماد على الاقتراب المؤسسي² والذي يركز على الهيكل التنظيمي والقواعد واجراءات ودليل التسيير الخاصة كما في دراستنا اين تم اعتماد على دليل تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك.

كما تم الاستعانة بالاقتراب القانوني، خاصة ما تعلق بالبيئة الداخلية للشركة كالقوانين والسياسات الحكومية التي توجه تسيير الموارد البشرية في الشركات الجزائرية وسوناطراك من بينها.

7. الدراسات السابقة:

يمكن عرض اهم الدراسات التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات من خلال الطرح التالي:

1. دراسة سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير³.

تطرقت الدراسة الى الإطار النظري لأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث تقترح مقارنة نظرية تؤكد على أن الموارد البشرية متمثلة في رأس المال الفكري والكفاءات تعد أصول إستراتيجية ومصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خاصة إذا تم تسييرها استراتيجيا من خلال كل من تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، كما ان الباحث توصل الى مجموعة من النتائج مفادها ضرورة التركيز على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية لما لها من عائد على الشركات خاصة في عامل المنافسة، كذلك كان من بين مخرجات الدراسة اهمية الكفاءات البشرية والذي يستدعي على اصحاب الشركات العمل على استقطابها و الاحتفاظ بها لما لها من اهمية

¹ دراسة الحالة هي دراسة شاملة لوحدة اجتماعية، سواء كانت شخصا أو مجموعة من الأشخاص أو مؤسسة أو مجتمعا أو عائلة.

² هو عبارة عن اقتراب وصفي، لأنه يصف الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق والانتهاك ويستخدم مجموعة مفاهيم مثل: الحقوق والواجبات والإلزام والمسؤولية وغيرها من المفاهيم.

³ سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

استراتيجية للشركات حاضرا ومستقبلا، كذلك تم التطرق لأهمية التدريب والتكوين وتقييم الاداء كمقاربات استراتيجية تدخل ضمن سياق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ووضعها كأولية على الشركات واعتبارها استثمار ضروري.

وما يمكن الإشارة اليه من خلال توصيات دراسة سملالي يحضة توصيته على البحث عن نموذج مقترح للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهو ما تم التركيز عليه في دراستنا، كدراسة مكملية لما تم التطرق اليه.

حيث تتداخل هذه الدراسة مع دراستنا في شقها النظري وتختلف معها في كون هذه الدراسة اعتمدت على متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع وركزت على جزئيات الرأس المال الفكري وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة كأوجه حديثة في تسيير الموارد البشرية إضافة الى تركيزها على التدريب والتكوين كخطوط عريضة دون غيرها من الوظائف الاستراتيجية الأخرى على غرار التوظيف وتقييم الاداء وتخطيط المسار المهني.

أما ما تعلق بأوجه الاختلاف فتكمن في المتغير المستقل، اين ينحصر المتغير المستقل على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات كمتغير تابع، أي ان دراستنا انحصرت على متغيرين تابع ومستقل يشكلان أصل المتغير المستقل للدراسة السابقة، وعليه يمكن القول ان جوهر الاختلاف هو التركيز على تنمية الكفاءات من منطلق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

2. دراسة حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير.¹

تُسلط دراسة حسين يرقى، المعنونة "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك"، الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية كوسيلة لتحسين أداء المؤسسات الحديثة، حيث تبرز الدراسة كيف تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية داعمة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم تصميمها وفقا لاحتياجات الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية .

تعد سوناطراك، موضوع الدراسة، من أبرز الشركات في قطاع النفط والغاز في الجزائر وإفريقيا والبحر الأبيض المتوسط، وتحل مراكز متقدمة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي.

حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة أحادية الاتجاه بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في سوناطراك، حيث لا تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بالرغم من زيادة

¹ حسين يرقى، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك"، اطروحة دكتوراه في

علوم التسيير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007.

ميزانية تنمية الموارد البشرية وعدد المتدربين، إلا أن تأثير التدريب يظل محدوداً، مع عدم وضوح العائد على أداء الأفراد المدربين، مما يشير إلى غياب النهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة .

كما يمكن التعليق على توصية دراسة حسين يرقى المتمثلة في استراتيجية الموارد البشرية في خدمة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، وهو ما تم التطرق اليه من خلال الجانب النظري لدراستنا اين اجمعت الابحاث والدراسات في كون استراتيجية الموارد البشرية هي ترجمة للاستراتيجية الكلية للمؤسسة او المنظمة حسب الحالة، وعليه يمكن اعتبار دراستنا مكملة الى حد ما لدراسة حسن يرقى.

من حيث الاختلاف بين دراسة حسين يرقى ودراستنا، يمكن ان نجد متغير الدراسة اساس للاختلاف فقد تم التركيز على متغير وحيد يتمثل في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، بينما كانت دراستنا تعتمد على مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل والكشف عن دوره في تنمية الكفاءات، فالاختلاف يكمن في فصل جزء الدراسة بين متغير مستقل نعمل على دراسته للكشف عن دوره في تنمية الكفاءات كجزء هو الاخر مستقل عن الاول.

ومن حيث اوجه الاشتراك بين الدراستين فهو يكمن في اختيار عينة الدراسة وهي شركة سوناطراك، لكن في اطارين زمنيين مختلفين، لكن يبقى التشابه موجود بحكم ان الشركة لم تعرف تغييرات كبيرة على المستوى التشغيلي او التنظيمي.

3. دراسة ايمان لعراجي المعنونة ب: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة¹.

عالجت الدراسة أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ابعاده الرئيسية وهي تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتكوين والتحفيز وتقييم الاداء وأثرهم على اداء المؤسسة، من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وهو ما تم الاستعانة به في دراستنا للضرورة العلمية اين اعتمدنا في دراستنا على جانب نظرية من خلال المفاهيم و ما يرتبط بها للإحاطة بالموضوع، ومنهج دراسة الحالة الذي يعد منهج مهم في الدراسات الاجتماعية اين يضع الباحث في اريحية من حيث تخصيص الدراسة على عينة دون عناء البحث والتقصي حول الظاهرة بشكلها الكلي والذي يستحيل التحكم فيه.

كما جاء ضمن مقترحات الدراسة ضرورة التركيز على تكوين المدراء على ابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو ما يمكن اعتباره العامل الاساسي لانتهاج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والجزائرية على وجه الخصوص.

¹ ايمان لعراجي، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على اداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021/2020.

كما يمكن ان نضيف ان الدراسة تختلف مع دراستنا في اختيار المتغير التابع والاساسي للدراسة، اين اعتمدنا مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بينما كانت دراسة لعراجي تبحث عن اداء المؤسسة، ورغم اخلافهما الا ان المتغيرين يصبان في هدف واحد وهو تحقيق اهداف المؤسسة او المنظمة بشكل عام.

4. دراسة عبد الحكيم قاضي، دور ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر (GICA).¹

هدفت الدراسة الى الكشف عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر جيكا كعينة تم اختيارها للدراسة، وهي احدى الشركات الكبرى في الجزائر والتي لها دور ومكانة في السوق الجزائري من حيث نوع منتوجها الذي يعد منتوج استراتيجي خاصة في مرافقة المشاريع التنموية والتوسعات العمرانية، حيث تعرضت الدراسة لمجموعة من الوظائف الحساسة في ادارة الموارد البشرية على غرار استراتيجية التوظيف والتدريب والترقية والتعويضات.

خلصت الدراسة الى وجود دور لممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي تتمثل في تخطيط الموارد البشرية و التدريب والترقية و تقييم الاداء، غير ان الباحث استثنى استراتيجية تحليل وتصميم العمل و والتوظيف ليس لهما دور في تحسين الاداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم اعداده وتحليله بالاستعانة ببرنامج SPSS.

ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها والتي وجب التطرق لها نجد:

- اتخاذ سياسة توظيف رشيدة تضمن الاحتياجات الحقيقية للشركة من الموارد البشرية، وعدم تتبع سياسات الدولة في التوظيف والتي غرضها الأرقام بعيدا عن الاحتياجات الحقيقية للشركات
- الرقابة على برامج التدريب وتقييم نتائج التدريب بعد كل عملية تدريبية أو تكوينية يسمح للشركة بالحصول على النتائج المرجوة من هذه البرامج التدريبية والمتمثلة في تحسين أداء العاملين.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإعلان عن المناصب الشاغرة، والتي تمكن كل العاملين الاطلاع عليها والتقدم لها، حتى تسود العدالة في الحصول على المناصب السامية بين كل العاملين.
- توفير بيئة العمل المحفزة من خلال توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لأداء العمل والتي لها أثر هام في تحسين الأداء الوظيفي.

¹ عبد الحكيم قاضي، "دور ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر (GICA)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021/2022.

ان ما دفعنا للتعرج على نتائج الدراسة في بعض العناصر هو اشتراك دراستنا في نفس النقاط كالتوظيف والتكوين والتحفيز، وللاشارة فقد اقترح الباحث بعض الافاق المستقبلية في دراسته والمتمثلة في دور ثقافة المنظمة ودور علاقات العمل والاتصال واخيرا أثر التنظيم الغير رسمي في تحسين الاداء الوظيفي، وطلها تصب في اشراك العامل في اتخاذ القرار الاستراتيجية.

لعل ما تشترك فيه هذه الدراسة مع دراستنا هو التركيز على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية وهي المقاربة التي اصبحت ضرورة لا خيار من اجل الانتقال من تسيير تقليدي في الشركات الجزائية الى تسيير استراتيجي يتلاءم مع تطلعات العامل من جهة والشركة من جهة اخرى والبيئة التنافسية التي فرضها الانفتاح على الاقتصاد العالمي.

كما يبرز جلها الاختلاف بين الباحثين من حيث اختيار المتغير التابع اين ركزت الدراسة على الاداء وركزت دراستنا على تنمية الكفاءات وان كانتا يصبان في نفس الهدف وهو رفع الكفاءة التشغيلية للشركة والمورد البشري في السوق سواء المحلي او الدولي.

8. طرق جمع المعلومات:

من المعروف ان طبيعة البحث هي من تحدد الطرق والادوات الانسب لجمع المعلومات وخاصة الدراسة التي تعتمد على دراسة حالة، وعليه من خلال الوصول الى نتائج الدراسة تم اعتماد اسلوب تحليل المضمون¹ والذي تم اعتماده بشكل اساسي في الدراسة والمتمثل في تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية الخاص بشركة سوناطراك، من خلال تتبع مختلف مراحل وإجراءات العمليات الخاصة بتسيير الموارد البشرية للعامل من اول يوم له في الشركة أي التوظيف، الى اخر يوم له كمنتسب للشركة أي التقاعد.

1. بالإضافة الى مصادر اخرى تم الاستعانة بها من اجل انجاز هذه الدراسة، وهي كما يلي:

- **الكتب:** وهي تعد من المصادر المهمة في البحوث العلمية والاكاديمية، ومن بين اهم الكتب التي تم الاستعانة بها هي اصدارات الباحث كام كالدويل cam caldwell وكذلك تم الاستعانة بإصدارات الباحث في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والذي له عدة اجزاء ومؤلفات في الموضوع هو مايكل أرمسترونج Michael Armstrong وهو شريك في شركة استشارات إدارية يملك العديد من المؤلفات وتعد الأكثر مبيعاً في بريطانيا العظمى بما في ذلك دليل أرمسترونج لممارسة إدارة الموارد البشرية، ودليل أرمسترونج لممارسة إدارة المكافآت، ودليل أرمسترونج لإدارة الأداء، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودليل أرمسترونج للإدارة والقيادة. بالإضافة الى العديد من المؤلفات باللغة العربية العربي.

¹ عرف أسلوب تحليل المضمون بأنه أسلوب يقوم على وصف منظم ودقيق لنصوص مكتوبة او مسموعة، ويهدف إلى تحليل المحتوى الظاهري أو المضمون الصريح للظاهرة المدروسة، ووصفها وصفا موضوعيا ومنهجيا، وكميا بالأرقام.

- **المقالات المنشورة:** والتي تعد من أبرز ما يمكن للباحث الاستعانة بها، وهذا لعدة اسباب كونها تكون مختصرة وتصب في موضوع البحث ولا ترهق الباحث في فهم اجزاء الموضوع المراد البحث عنه عكس الكتب.

- **الانترنت:** تعد الانترنت الان المصدر الرئيسي للباحث وهذا لكونها تضع بين يديه المادة العلمية بمختلف انواعها دون عناء التنقل او البحث الذي قد يأخذ الكثير من الجهد والوقت والتكاليف.

9. صعوبات البحث:

لا تخلو أي دراسة من مجموعة من الصعوبات قد تعترض الباحث في مساره البحثي، وخاصة في البحوث التي تتطلب التنقل والتقصي عن مصادر المعلومات والعمل على الوصول الى المعلومات الحقيقية والتي تؤثر بشكل مباشر على اعتماد نتائجها وتعميمها، كما في حالة الدراسة التي بين ايدينا اين تم اعتماد منهج دراسة الحالة، ومن بين اهم الصعوبات التي واجهتنا نحددها في النقاط التالية:

1. اتساع عينة الدراسة، حيث ان شركة سوناطراك تعرف عدد كبير من الفروع والمديريات.
2. صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث اخذت الكثير من الوقت للرد.
3. التزامات مسؤول الادارة والوسائل، اين لم يكن وقت الدراسة المتفق والموافق عليه كفيلا بالخوض أكثر في حيثيات الموضوع.

4. عدم تمكننا من الحصول على بعض الوثائق خاصة ما تعلق بأحد اجزاء الدراسة والمتعلق بمشروع تحويل الموارد البشرية TRH لكونه جديد وقيد التنفيذ اين لم نتمكن من التعمق أكثر واكتفينا الا بما تم اعلانه بشكل رسمي من الادارة العامة او من خلال النشرات الدورية للشركة عبر موقعها على الانترنت.

خطة الدراسة:

للخوض في الموضوع والتفصيل فيه بغية الوصول الى اجابة على الاشكالية التي تم اعتمادها واختبار الفرضيات سيتم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصل نظري وفصلين تطبيقيين.

في الفصل الاول النظري تطرقنا الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات كمتغيرين للدراسة، اين خصص لكل متغير مبحث خاص وكل مبحث سيحتوي على خمسة مطالب، اين تعرفنا من خلاله الى مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونماذجه، كما تم الاشارة الى اهمية واهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وكجزء عملي تم التطرق الى مراحل تطبيقه واستراتيجيات تسيير الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين.

في حين سيتم تخصيص المبحث الثاني للإطار المفاهيمي لتنمية الكفاءات، اين سنحاول اولا تحديد مفهوم الكفاءات واهميتها في الشركة وخطوات تقييمها، ثم سنعمل على دراسة الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات

كون المتغير المستقل يحاكي نموذج معاصر لتسيير الموارد البشرية، ثم ننتقل الى تنمية الكفاءات كمفهوم مركب يمثل اساس الدراسة ونبين في مطلب منفصل للأشكال الرئيسية لتنمية الكفاءات البشرية في الشركة. ثم تطرقنا في الفصل الثاني والذي يعد كمدخل لدراسة الحالة، لكن من خلال دراسة تعريفية او مفاهيمية لدراسة الحالة التي تم اختيارها، وهنا سنعتمد على تقسيم ثنائي المباحث كما في الفصل الأول، حيث سنخصص المبحث الأول لتعريف شركة سوناطراك ونشأتها وكذلك تنظيمها، وازافة لذلك سنعرف الفرع الذي تم اختياره وهو فرع الصيانة بسكرة، ولإبراز دور والقيمة التي تحض بها الشركة اضفنا مطلب يبرز اهم التحديات الداخلية و خاصة الخارجية للشركة وهذا لدورها الثنائي في الاقتصاد الوطني و العالمي ومكانة هذا الوضع على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة.

وفي المبحث الثاني من نفس الفصل سنخصصه لتحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية لشركة سوناطراك، ولإشارة فهو دليل يتم اعتماده على كل فروع شركة سوناطراك، وسيتم التركيز على التوظيف والتكوين وتقييم الكفاءات.

الفصل الثالث والأخير والذي يركز على الجانب العملي في الدراسة، والذي سيضم جزئين منفصلين الا انهما يكملان بعضهما البعض، ويعتبر الفصل الثالث والأخير كانتقال بين مقاربتين احدها تعد مشروع قيد التنفيذ، والمقاربة الثانية تتمثل في الثورة الرقمية التي يشهدها العالم والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي اين سنعمل على تكييف مشروع تحويل الموارد البشرية كمقاربة جديدة في سوناطراك وتدعيمها بتطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال أجزاء هذا الفصل.

اين خصص المبحث الأول لمشروع تحويل الموارد البشرية الذي يعد منظور معاصر لتسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك، اين قسم الى ثلاث مطالب نستهلها بتعريف للمشروع ثم مرتكزاته الى تحليل فعاليته على تنمية الكفاءات البشرية في شركة سوناطراك.

ويعالج المبحث الثاني سبل اعتمادا مقاربة الذكاء الاصطناعي في شركة سوناطراك من خلال التعريف بإدارة الموارد البشرية الذكية تطبيقاته الذكاء الاصطناعي على وظائف إدارة الموارد البشرية والحديث عن تحديات اعتماد هذه المقاربة المعاصرة والانتهاة عند سبل تطبيق الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات البشرية في شركة سوناطراك.

الفصل الأول

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

وتتمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

تمهيد

تخطى مفهوم إدارة الموارد البشرية العديد من المراحل، اين تعبر كل مرحلة عن ابعادها الاجتماعية التي سادت في تلك المرحلة، فمنذ الثورة الصناعية الى الثورة الرقمية في وقتنا المعاصر مرت إدارة الموارد البشرية بمخاض طويل، ولا زالت في تطور مستمر مع استمرار التحديات التي تواجه المؤسسات والشركات الاقتصادية على وجه التحديد.

فقد كان العامل في مواجهة مباشرة مع رب العمل، اين يختفي ذلك البعد الإنساني بين الطرفين، ولما كان الفرد داخل المصانع او الورشات مجرد عنصر لكسب الثروة، بل ان أصحاب العمل كان اولويتهم الالة وما تعود عليهم من أرباح، وما كرس مظاهر الاستغلال كذلك ظهور الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى، كلها عوامل عاصرت تلك الحقبة من تسيير للعمل وتعظيم الثروة دون أي مراعات للجانب البشرية ضمن ما تحتويه المصانع من الات ومعدات وموارد.

لنتنقل تلك المظاهر الى بعد ثاني من تلك العلاقة القائمة بين رب العمل والافراد، وظهر ما يعرف بإدارة الافراد، لنوع من إعطاء صورة محسنة على الوضع السابق، فأصبحت هناك إدارة تستمع لمطالب العمال، ولكن كانت مجرد تنفيس للضغط العمالي المتزايد، والتي تهدف من أساس لتعظيم ثروة أصحاب المصانع.

ولعل من الاسهامات التي أسست لظهور مقارنة إدارة الموارد البشرية تلك الدراسات والتنظير الذي اتى به تايلور والتأسيس للبعد الإداري داخل المصانع والمعامل الامريكية التي لم تخرج من سياق التنظيم الإداري الذي ينظم علاقة العامل برب العمل، اين أصبحت الاستفادة للطرفين اين أصبح العامل يتقاضى قدر ما يبذله من جهد.

لنأتي مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، اين تم التوصل لبعد اخر من العلاقة بين الفرد العامل ورب العامل، وبدأ الشكل المعبر عن الانتقال من مجرد تسيير للأفراد الى تسيير للموارد البشرية، بمعنى اخر أصبح الفرد يعتبر موردا مهما داخل المصانع والمعامل، لتأتي بعدها القوانين واللوائح التنظيمية التي تؤسس لحقوق العمال، وتضمن حقوقهم وترفع انتاجيتهم.

وخلال سبعينات القرن الماضي انتشر مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح له مسار مستمر في التطوير والاهتمام، ليبلغ درجات متقدمة وصلت الى ظهور مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وأصبح يشكل أنموذجا حديثا في مفهوم العلاقة بين الفرد ورب العمل، والأكثر من ذلك انه يشكل مؤشر لمدى نجاح الشركات وأصبح يلعب دورا مهما في تحديد مصير الشركات من جهة، ومؤشر لتنمية كفاءاتها البشرية ورفع تنافسيتها في بيئة صعبة ومتغيرة بشكل سريع ومستمر.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

وانطلاقاً من السرد التاريخي المختصر لظهور مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وما يربطه بمجموعة واسعة من المتغيرات والتحديات داخل الشركات حالياً، سيتم عرض مفاهيمي لمتغيرات الدراسة والتي تم تقسيمها لمبحثين كما يلي:

المبحث الأول والذي خصص لماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويضم خمسة مطالب تتمثل في مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة الى نماذجه وأهميته وأهدافه، كذلك كجزء عملي من خلال مراحل تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والختام باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وفيما يخص المبحث الثاني فقد عنون بالإطار المفاهيمي للكفاءات وتنمية الكفاءات، وبدوره يحتوي خمسة مطالب، انطلاقاً من مفهوم الكفاءات وأهمية وخطوات تقييمها، ثم الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات، لننتقل الى مفهوم تنمية الكفاءات والأشكال الرئيسية لتنميتها كجزء تطبيقي يحاكي المفاهيم.

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر ضمان استمرارية المؤسسة في الوجود على قمة الاهداف التي تسعى اليها المؤسسات، وهذا يتطلب مجموعة من المعايير والاساليب التي تصب في هذا الهدف، الا ان العوامل المتسارعة خاصة في بيئة اعمال تشهد تطورا مستمرا ومتسارعا، وعليه فالمفاهيم التقليدية التي كانت معروفة خاصة على مستوى التسيير لم تعد قادرة على مواكبة هذا التطور، ومن بين اهم المظاهر المعاصرة على مستوى المؤسسات والشركات الربحية على وجه التحديد الانتقال من مفهوم تسيير الموارد البشرية التقليدي، الذي كان يركز على التوظيف والتكوين وتتبع المسار المهني للعامل بشكل اني دون أي استراتيجية واضحة، وان وجدت فهي تخص المصالح التقنية او الانتاج او التسويق.

الا ان هذا التفكير اثبت مجانبته للواقع الحقيقي الذي يجب التركيز عليه، وهو ما مهد لظهور مقارنة حديثة في علم ادارة الموارد البشرية وهو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، هذا المفهوم الذي يحاكي بشكل لا يقبل الفصل عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وعليه اصبحت ادارة الموارد البشرية في قلب استراتيجية المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سنعمل على الاحاطة بمقاربة التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية اهتماما كبيرا لدى المفكرين، وعلى الجانب الاخر يبرز هذا الاهتمام من خلال اقبال المؤسسات على انتهاج هذا المفهوم المعاصر في تسيير مواردهم البشرية، والتخلي بشكل متسارع عن مظاهر التسيير التقليدي للموارد البشرية، اين انتشرت العديد من المؤسسات التي تقدم خدماتها في مجال إدارة الموارد البشرية و المرافقة في بناء نماذج تسيير استراتيجية تعبر عن استراتيجية المؤسسة العامة، وفي ما يلي سنحاول عرض اهم المفاهيم ذات الصلة وللإحاطة بالمفهوم تم تخصيص هذا المطلب لهذا الغرض.

الفرع الأول: مفهوم التسيير

تمهيدا لتعريف المفهوم يستوجب علينا تفكيكه والتعرف على كل جزئياته وهذا من خلال التطرق الى تعريف التسيير ومستوياته من خلال هذا الفرع:

1. تعريف التسيير

لا يوجد تعريف موحد للتسيير وهذا بحكم تعدد المدارس والاتجاهات الفكرية له ومن جانب آخر قد يقرن مصطلح التسيير مع غيره وبهذا يختلف المعنى من الجانب المفاهيمي أو التقني، ومن بين التعريفات نجد ما يلي:

التسيير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين.¹

¹ Elhadi Ghedjghoudj, **le management : théorie et pratique**, Alger : office des publications universitaires, 2012, p 17.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

يطلق هذا التعريف معنى الفن فهو يعتبر التسيير كفن في يد الميسر والذي يجعله السبيل المناسب لتحقيق أهداف التنظيم والذي قد يكون منظمة سواء كانت مؤسسة أو شركة (خدماتية أو ربحية أو عمومية) يعرف جورج تيري: "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد"¹

ذهب تيري في تعريفه للتسيير إلى كونه يعبر عن عمليات متسلسلة لجملة من المهام، والتي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالرقابة، أي تحديد الهدف والعمل على بلوغه وفي هذا المسار تتخلله مجموعة من الوظائف التسييرية والتي تعبر في مجملها عن مفهوم التسيير.

هو "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معينة"² يركز هذا التعريف على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهدافها، يمكن القول إن هذا التعريف يركز على الجانب الكمي، أي الرشادة في استعمال موارد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويمكن إدراج تعريف آخر مؤداه أن تسيير مؤسسة أو إحدى أنظمتها الفرعية يعني في آن واحد³ ✓ تحديد الأهداف.

✓ اختيار واستخدام الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المحددة (توظيف، تمويل، تجهيز...).

✓ مراقبة سير أعمال ونتائج النظام.

✓ إجراء تعديلات أو تصحيحات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

إن هذا التعريف يبين بأن عملية التسيير هي مجموعة من النشاطات المتتابعة التي يقوم بها شخص الميسر، فعملية التسيير هي عبارة عن مسار (Processus).

وكما عرفه محي الدين الأزهرى على أنه: "هو الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية، والقدرة الفنية هي المهارات المهنية أو الوظيفية غير أن أهمية وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح"⁴

يركز الأزهرى على ذلك البعد الفني الممزوج داخل الهيكل الإداري، والذي يتوجب قدرة فنية عالية لبلوغ مستويات عالية من القدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة عالية.

تايلور Taylor: "تم تعريف فن الإدارة، على أنه معرفة بالضبط ما يريد أن يفعله الأشخاص، ثم رؤية أنهم يفعلون ذلك بأفضل وأرخص طريقة"⁵

.1985, p05 Economica, ¹ Terry G.R. et Franklin S.G., **les principes du management**, Paris :

ERYOLLES, 1991, p 30. ² ERFI, **Initiations à la gestion**, Pais

DALLOZ 1993, p 43.: ³ BRESSY (G) & KONKUYT (C), **Economie d'entreprise**, 2ème Edition, Paris

⁴ محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، ط2، مصر: دار الفكر العربي، 2000، ص 112.

A Theoretical Introduction. Berlin : Springer, 2019, P 09. ⁵ HR Governance Boris Kaehler, Jens Grundei,

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

يركز تاييلور على ذلك البعد في بلوغ الاهداف وفق مبدأ تحقيق الهدف بأسرع وقت واقل تكلفة، أي تعبير عن التسيير الذي يبلغ الاهداف ويسعى للربحية.

فايول Fayol: " الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم، للتنبؤ وتوفير وسائل دراسة المستقبل ورسم خطة العمل.

✓ التنظيم يعني بناء الهيكل المزدوج، المادي والبشري، للمهمة.

✓ القيادة تعني الحفاظ على النشاط بين الأفراد.

✓ التنسيق يعني الربط بين جميع الأنشطة والجهود وتوحيدها وتنسيقها.

✓ السيطرة تعني رؤية أن كل شيء يحدث وفقا للقاعدة المعمول بها والأمر المعبر عنه.

يعبر فايول عن بعد تنبؤي أي يميل للتسيير الذي يسعى لتحقيق الاهداف عكس المفهوم التقليدي للإدارة الذي يهتم بالجانب المعنوي أكثر منه على الجانب المادي.

جونز وجورج: " هو التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على الموارد البشرية وغيرها من الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية."

يركز هذا التعريف على مفاهيم التخطيط والتنظيم والقيادة، أي التركيز على اساليب بلوغ الاهداف، اين يعتبر المورد البشري كجزء تشغيلي وجب التحكم فيه من خلال اللوائح والتنظيمات لتوجيهه لبلوغ اهداف المنظمة.

مما سبق يمكن ان نقدم تعريفا اجرائيا مبني على مختلف الابعاد التي تم التركيز عليها في التعريفات السابقة، حيث يمكن تعريف التسيير على انه: التسيير هو فن تحقيق الأهداف المرسومة في اقل وقت وبأقل التكاليف والموارد المتاحة، وفق منهج محدد، يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتحكم في بيئة معينة باستخدام موارد بشرية مؤهلة.

2. مستويات التسيير:

يؤثر حجم ونوع المنظمة على هيكلها وطريقة تسييرها فمثلا لن يكون للأعمال الخدمية مقابل الأعمال المنتجة للسلع نفس الاحتياجات وستكون المخططات التنظيمية مختلفة تماما، لذلك فالمستويات التي سنعرضها هنا هي مفاهيم مرشدة إلى أهمية المسؤوليات حسب مستوى الإدارة في عملية صنع القرار، قد تواجه ثلاث مستويات مختلفة من الإدارة في عملية صنع القرار وهنا قد نتطرق إلى المستويات تحت مسمى الإدارة نظرا لتداخل المصطلحين في الكثير من المفاهيم وحسب الترجمة من وإلى اللغة العربية وهي كما يلي¹:

✓ الإدارة الاستراتيجية: يتعلق هذا المستوى بعلاقات الشركة مع بيئتها وصناعتها وعمالئها.

¹ Site web : <https://laclecestletemps.com/les-niveaux-de-gestion-des-managers/> consulté le 20/08/2021.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ الإدارة التكتيكية (أو الإدارية): يتعلق هذا المستوى بإدارة واستخدام الموارد ورأس المال البشري.

✓ الإدارة التشغيلية: يتعلق هذا المستوى بالعمليات اليومية للشركة.

الفرع الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي

يعتمد الوصول الى فهم التسيير الاستراتيجي بشكل موسع من خلال التطرق لمختلف التعريفات التي ناقشته حيث تم التطرق لمفهوم التسيير الاستراتيجي من خلال تعريفه وذكر اهميته وفوائده، من خلال ما يلي:

1. تعريف التسيير الاستراتيجي

يعرف تومبسون التسيير الاستراتيجي بأنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها"¹

أي ان التسيير الاستراتيجي حسب تومبسون هو تعبير عن اهداف المؤسسة البعيدة، وفق تحليل واضح للبيئة الداخلية والخارجية مع الاخذ بالنمط الملائم لها دون اهمال عامل التقويم المستمر.

بينما يعرفه "أنسوف" بأنه: تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها"²

نلاحظ في تعريف أنسوف تركيزه على محيط المؤسسة الذي يعد اساس بناء استراتيجيتها بعيدة المدى، أي بتعبير اخر فان البيئة الخارجية هي الحافز لاختيار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وضمن هذا الإطار يعرفه الداوي بأنه " تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم، والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي"³

يدرج الداوي من خلال تعريفه ادوار الادارة الرئيسية في صلب التفكير الاستراتيجي للقرارات بعيدة المدى.

التسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءً على المعلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 2، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، [د.س.ن] ص30.

² عمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص19.

³ الداوي الشيخ، "حو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص04.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة¹

الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة للتحليل الاستراتيجي، وإنشاء الاستراتيجية، والتنفيذ والمراقبة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.²

يتضمن نهج الإدارة الاستراتيجية الحديثة ما يلي:

✓ تحليل الموارد الاستراتيجية.

✓ المهارات.

✓ القدرات.

✓ المهارات الأساسية.

2. أهمية التسيير الاستراتيجي

✓ تمنح الإدارة الاستراتيجية والتخطيط التشغيلي الفعال ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ الشركة التي تتمتع بميزة تنافسية تؤدي أداءً ماليًا أفضل من الشركات الأخرى في الصناعة.

✓ يسمح التسيير الاستراتيجي برؤية الأشياء من منظور أوسع، حيث يمكن للمديرين الذين يرون الصورة

الكاملة للأعمال وبيئاتها فقط اتخاذ القرارات الأفضل لمستقبل الشركة.³

3. فوائد التسيير الاستراتيجي: للتسيير الاستراتيجي عدة فوائد نذكر منها:

✓ يحدد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بالإضافة إلى أفضل استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

✓ يحسن الوعي بالبيئة الخارجية والداخلية للشركة.

✓ يزيد من التزام المديرين بتحقيق أهداف العمل.

✓ يحسن تنسيق الأنشطة والتخصيص الأكثر كفاءة لموارد الشركة.

✓ يقوي أداء الأعمال.

✓ يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من أن تصبح أكثر استباقية من رد الفعل.

الفرع الثالث تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بعد التطرق لمفهوم التسيير وكذلك التطرق لمفهوم التسيير الاستراتيجي سنحاول من خلال الفرع

التالي التعرف على مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الأدبيات المختلفة التي تناولت

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، [د.س.ن] ص33.

² Site web : <https://cours-gratuit.canada-academy.com/gestion-strategique.htm> consulté le 20/08/2021.

³ Ibidem.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

الموضوع والذي يعد موضوعاً يحض باهتمام واسع من طرف الكثير من المفكرين والمنظرين والمسيرين وأصحاب الشركات المعنيين به بدرجة أولى.

1. تطور مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تستند أصول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطور العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وزيادة التخصص بسبب وفورات الحجم الممكنة مع الزيادة في حجم الشركات، والنهج العلمي لإدارة الموظفين، وظهور المتخصصين في الدراسات النفسية للإنسان العامل وإدارة الموارد وسن القوانين المنظمة لمكان العمل، حيث يبين "FRANÇOIS L'écuyer" في أطروحته خمسة مراحل تبلور فيها مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهذا فيما يلي¹:

أ- منذ بداية العصر الصناعي حتى الحرب العالمية الأولى، تم تلخيص إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي في المبادرات الخيرية والأبوية حيث اعتنى بعض أصحاب العمل، الأكثر إنسانية، برفاهية موظفيهم دون الحاجة إلى إجراء أي صلة بين إجراءات شركاتهم.

ب- أدت الحرب العالمية الأولى، مع زيادة الطلب على العمالة، إلى زيادة الاهتمام برفاهية العمال وخاصة بصحتهم، بالإضافة إلى ذلك، أدى تقديم حوافز العمل إلى تعقيد أكبر في إدارة كشوف المرتبات وإنشاء قسم الرواتب.

ج- الفترة من 1920 إلى 1960 هي مرحلة تتميز بالعقلنة والتيلورية وحركة العلاقات الإنسانية، ومن هنا ظهور المتخصصين في إدارة شؤون الموظفين، في هذه المرحلة، يستمر المديرون في الاضطلاع بدور قيادي في القرارات المتعلقة باكتساب الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وتقييمهم ومكافأتهم وفقاً للإرشادات الفنية والقانونية والنفسية والاجتماعية في حالة عدم وجود إدارة موظفين جيدة التنظيم.

د- الفترة من 1960 إلى 1980 هي مرحلة "إدارة الموارد البشرية"، الذي نشأ بشكل رئيسي من الضغوط الخارجية على الشركات لزيادة إنتاجيتها، لاعتبار الموارد البشرية مورداً هاماً، تبرز وظيفة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة، حيث تكون مسؤولة عن تخطيط الموظفين واكتسابهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم من أجل تكييف الشركة مع بيئتها.

هـ- المرحلة الحالية، التي بدأت في الثمانينيات، هي مرحلة "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، تجسد هذه المرحلة رغبة الشركات في خلق ميزة تنافسية مع موظفين موارد بشرية مختارين جيداً ومدرّبين تدريباً جيداً ويتفاوضون رواتب مناسبة، ثم نميز بين ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفقاً لدرجة

les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion "1 FRANÇOIS L'écuyer, Thèse doctorat, Québec : L'université Du Québec, École de "stratégique des ressources humaines dans les pme gestion, 2016, PP 46-47.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

أهميتها فيما يتعلق بإستراتيجية الأعمال، وبالتالي يتميز تسيير الموارد البشرية عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال:

✓ يتم تحليل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على المستوى الكلي (الشركات أو المنظمات أو الأقسام أو الشركات).

✓ تسعى إلى فهم العلاقة المتبادلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (المحاذاة الأفقية) وعلاقتها بالعناصر الاستراتيجية الأخرى للشركة (المحاذاة الرأسية) من خلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

✓ يؤكد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تأثيره في الأداء.

2. تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: فيما يلي سنقوم بسرد مجموعة من التعريفات التي خص بها المفكرين والمختصين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

"هو عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية"¹.

وفيما يلي سنقوم بسرد مجموعة من التعريفات للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حسب مجموعة من المفكرين وهي كما يلي²:

✓ عرف ماثيس Mathis وجاكسون Jackson التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: " عبارة عن تحليل وتوصيف وتقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة والتعرف على مدى توفر الاحتياجات البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة"

من خلال هذا التعريف نستشف ان كل من ماثيس وجاكسون ركزوا على تعرف التسيير الاستراتيجي من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

✓ ميلر Miller: "يشمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جميع القرارات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين، على جميع مستويات المنظمة، والموجهة نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة".

¹ سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص11.

Gestion stratégie ressources humaines, théories, "2 Mohamed Bayad, Guy Arcand, Michel Arcand, et autre ; . Revue internationale des relations de travail, V 2, N 1, 2004, P 76 "modèles

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

ميلر من خلال تعريفه يركز على القرارات الاستراتيجية التي تخدم المنظمة من خلال تكييفها مع واقع الموارد البشرية داخل المنظمة.

✓ وولكر Walker : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتعلق بوسائل تعديل إدارة الموارد البشرية لمحتوى الاستراتيجيات التنظيمية.

وولكر يذهب في تعريفه للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من منطلق الاستراتيجية التنظيمية داخل المنظمة ومدى تكييف الموارد البشرية على أساسها.

✓ بوكسل Boxall: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور مركزي في دمج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية.

اما بوكسل فيركز على الدور الذي تلعبه مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في دمج ادارة الموارد البشرية مع الادارة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

✓ شولر Schuler: يعتمد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة عناصر أساسية:

- دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية في الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للشركة.
- الاتساق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.
- وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه في التنفيذ اليومي لأنشطة الإنتاج.

✓ هندري وبيتيجرو Hendry and Pettigrew: يتكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أربعة عناصر رئيسية:

- استخدام التخطيط
 - تصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية على أساس مجموعة من سياسات الموظفين المتناسكة.
 - مدى ملائمة السياسات والأنشطة لإستراتيجية السوق الواضحة.
 - النظر إلى الناس في المنظمة على أنهم "مورد إستراتيجي" ضروري لتحقيق "ميزة تنافسية".
- ✓ رايت و ماكماهن Wright and McMahan: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هي نمط من الأنشطة والنشر المخطط للموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

في حين رايت وماكماهن يقررون بان تمكين المنظمة لتحقيق اهدافها يعتمد على مدى اعتماد مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة واعتباره اساس تحقيق تلك الاهداف.

✓ سيسن Sisson: يتميز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأربعة اهتمامات:

- التوتر في تكامل سياسات الموارد البشرية مع بعضها البعض ومع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
- التحول في مسؤولية الموارد البشرية من المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارة بالكامل.

- التحول من علاقة المدير والنقابة إلى علاقة المدير بالموظف، من الجماعية إلى الفردية.
- التزام ومبادرة الأفراد يمنح المديرين دور "الكاشف" و "التمكين" و "الميسر".
- ✓ جيسـت Guest: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له أربع أولويات:
- دمج أنشطة الموارد البشرية في استراتيجيات المنظمة
- هيكل تنظيمي مرن
- فريق عمل عالي الجودة وممارسات داخلية للمنتجات عالية الجودة.
- انعكاس قوي للموظفين تجاه أهداف وأنشطة الشركة.

الفرع الرابع: الأسس النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تطوير العديد من النظريات لتصنيف الطرق التي تتأثر بها ممارسات الموارد البشرية بالاعتبارات الإستراتيجية، وتم اختيار النظريتين التاليتين¹:

1. **النظرية القائمة على موارد الشركة بين مفاهيم الاقتصاد التنظيمي والإدارة الاستراتيجية** : تنص هذه النظرية على أن موارد الشركة هي المحددات الرئيسية لميزتها التنافسية، يمكن للشركات تطوير هذه الميزة التنافسية فقط من خلال خلق قيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، يمكن استخدام المصادر التقليدية التي توفر ميزة تنافسية، مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق القيمة، ومع ذلك ، فإن الحجة القائمة على الموارد هي أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد ويسهل تقليدها، وبالتالي فهي أقل أهمية لاكتساب ميزة تنافسية خاصة بالمقارنة مع هيكل اجتماعي معقد مثل نظام التوظيف.

للحصول على ميزة تنافسية، يجب أن تكون الموارد المتاحة للشركات المنافسة متغيرة بين المنافسين، ويجب أن تكون هذه الموارد نادرة (لا يمكن الحصول عليها بسهولة) وهي ثلاثة أنواع من الموارد المرتبطة بالمنظمات هي

- ✓ **المادية**: الموقع الجغرافي للمصنع والتكنولوجيا والمعدات.
- ✓ **الإنسان**: خبرة الموظفين ومعرفتهم.
- ✓ **تنظيمية**: هيكل وأنظمة للتخطيط ومراقبة الأنشطة ومراقبتها، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية.

2. **النظرة السلوكية التي تقوم على نظرية الطوارئ**: يشرح هذا الرأي الممارسات المصممة للتحكم والتأثير في المواقف والسلوكيات ويؤكد على فاعلية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، يشرح النظام السبباني تبني ممارسات الموارد البشرية أو التخلي عنها على أساس التعليقات على تنفيذ أو إنفاذ إستراتيجية

¹ Ananda Das Gupta, *strategic human resource management formulating and implementing hr strategies for a competitive advantag*, NY : Routledge, 2020, p 16.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

ما، على سبيل المثال، قد يتم اعتماد برامج التدريب للمساعدة في إتباع إستراتيجية وسيتم اعتمادها لاحقاً أو التخلي عنها بناء على النتائج، و بناء على تكاليف المعاملات ، يوضح سبب استخدام المؤسسات لأنظمة التحكم مثل تقييم الأداء وأنظمة المكافآت، ففي غياب أنظمة تقييم الأداء المرتبطة بأنظمة المكافآت، قد لا يتم إتباع الاستراتيجيات.

المطلب الثاني نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تكشف مراجعة الأدبيات في إدارة الموارد البشرية، على مدى الثلاثين عاماً الماضية، عن أربعة نماذج تفسيرية رئيسية للعلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والتطوير أو إستراتيجية العمل¹:

الفرع الأول: نموذج محاسبة الموارد البشرية

تم تطوير هذا المفهوم الاستراتيجي الأول خلال الستينيات والسبعينيات، وهذا المفهوم الاستراتيجي الأول يجعل التكامل الاستراتيجي (تثمين) الموارد البشرية عنصراً أساسياً لنجاح العمليات، حيث شهد تطوره من خلال أربعة اعتبارات:

أ. الاقتناع الواسع الانتشار منذ الستينيات بأن الموظفين يشكلون مورداً مهماً للمنظمات، وأن الموارد البشرية هي أحد الأصول التي تشكل خصائصها (المؤهلات والمعرفة والخبرة) قيمة نقدية.

ب. الحاجة إلى وجود نظام معلومات ورقابة خاص بتكلفة وقيمة الموارد البشرية، مثل أي رأس مال، يجب قياس الموارد البشرية ومراقبتها لقيمتها.

ج. ضرورة تقويم القرارات والإجراءات لاكتساب وتطوير وتحفيز الكوادر، بدون نظام لتقييم الموارد البشرية وتقييم فعاليتها وقياس تطورها، لا يمكن لسياسات إدارة الموارد البشرية أن تكون متنسقة.

د. دمج بُعد الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي للمديرين، في حالة عدم وجود نظام معلومات يتعلق بالموارد البشرية، يمكن فقط تشجيع المديرين بشكل ضعيف على النظر في هذا البعد في التخطيط وتخصيص الموارد لتنميتهم.

يستمد تيار الفكر هذا أسسه، على وجه الخصوص، من مدرسة العلاقات الإنسانية لليكرت وماكجريجور، ومن رأس المال البشري لبيكر وشولتز، هذا النموذج يناشد بقوة على أن تحقيق الأهداف التنظيمية هو، في الواقع، فقط نتيجة لتقدير وظيفة الموارد البشرية من جانب المديرين، وبالتالي، فإن إعادة التركيز على واجهة المؤسسة الفردية، كمصدر للقيمة، توفر دليلاً مفيداً لإستراتيجية الموارد البشرية، بما في ذلك:

✓ المساعدة في عملية إدارة الموارد البشرية اليومية.

¹ Mohamed BAYAD et autres, "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles", Revue internationale des relations de travail, janvier 2004, p 78. (74-93)

✓ تخطيط وتحديد احتياجات الموارد البشرية.

✓ توجيه الاستثمارات في مجال التدريب وتطوير الموظفين.

✓ زيادة فعالية سياسات التوظيف.

✓ معرفة الإمكانيات البشرية للمنظمة وتقدير تطورها.

✓ تعزيز التعاون وتقارب مصالح الجهات الفاعلة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثاني: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: " وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تطبيق احتياجاتها من حيث المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصصات والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه الكفاءات"¹

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة يمكن إيجاز بعضها في الآتي²:

✓ يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير العدد الكافي من العمالة وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل.

✓ تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين، تسمح بالاختيار العادل وتساهي الفرص بين المرشحين، ما يضمن الدقة في الاختيار ما يعفي المنظمة من أي مسائلة قانونية في مجال الاختيار والتعيين على مستواها.

✓ تكوين وتدريب الأفراد والرفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل، لتمكني المؤسسة من الاستفادة من كفاءاتهم ورفعها.

✓ تسمح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالاختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي أو من مخزون المنظمة الداخلي.

✓ تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت على المنظمات اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة والتي تتماشى والمتطلبات التكنولوجية والمعرفية الحالية والمستقبلية،

¹ وهيبه داسي، سهام موسى، "تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة

الاعمال، المجلد 09، العدد 02، 2020، ص 264. (271-255)

² وهيبه عيشاوي، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 177. (185-175)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

ما يتطلب عملية مسح لسوق العمل لتحديد العناصر الرئيسية التي هي بحاجة إليها من الكوادر التي تتميز بقدرات وكفاءات عالية للقيام بالمهام.

2. مراحل وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تضم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدداً من المراحل والممارسات كما أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال وهي¹:

✓ المشاركة في بناء المكونات الاستراتيجية للمنظمة وفهمها: تشمل المكونات الاستراتيجية للمنظمة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي على كل من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: وهو ما يسمى بتحليل بيئة المنظمة Analysis SWOT وتضم هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل البيئة الخارجية المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها ومن أهمها المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية والتكنولوجية، وتشمل إلى فرص متاحة وتهديدات أو مخاطر يكمن أن تواجه المنظمة، وتقسم هذه العوامل إلى عوامل قوة وعوامل ضعف.

✓ تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية: بعد فهم رسالة المنظمة ومتطلباتها وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على انجاز أهداف المنظمة العامة.

✓ المشاركة في بناء المكونات الاستراتيجية للمنظمة وفهمها: في هذه الخطوة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مقاييس واضحة تقيس مدى تحقق أهدافها ومدى التقدم والتطور في الموارد البشرية وكفاءتها، حيث أن الأهداف وضعت ليتم تحقيقها ولا يمكن معرفة مدى تحقيقها إلا من خلال مقاييس محددة، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية وضع مقاييس لأدائها في جميع وظائفها، ومقاييس لمساهمتها في تحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

1 محمد محمود الطعمانة و قنبة محمد جاد عبد الرحيم، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 02، العدد 02، 2013، ص ص 28-31. (60-19)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ تحديد الطلب من الموارد البشرية كما ونوعاً: تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وأعداداً محددة من الموارد البشرية لملء وظائف محددة، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

✓ تحديد العرض من الموارد البشرية كما ونوعاً: تحديد العرض من الموارد البشرية يعين دراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والقدرات (العرض الداخلي)، وما يتوفر منها في سوق العمل (العرض الخارجي).

✓ تحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية: إن الهدف من تحديد الطلب والعرض كما ونوعاً من الموارد البشرية هو المقارنة بين هيكل الموارد البشرية المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، والهيكل الحالي للموارد البشرية في المنظمة لمعرفة الفرق بين ما هو مطلوب وما هو موجود، ولوضع سياسات إدارة الموارد البشرية الكفيلة بالتعامل مع هذا الفرق بما يضمن الوصول إلى الموارد البشرية التي تتسجم مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.

✓ إعادة هيكلة الموارد البشرية للتعامل مع العجز أو الفائض: بعد إتمام عملية تحليل الفجوات في هيكل الموارد البشرية الحالي للمنظمة بالمقارنة مع الهيكل البشري المطلوب، تظهر عدة احتمالات أو نتائج ينبغي التصرف حيالها بأسلوب معني من قبل المنظمة وإدارة الموارد البشرية، مثل احتمالات فجوة الأعداد، وحالة وجود فائض، أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض على مجموعة أخرى إضافة إلى تحليل فجوات القدرات.

✓ وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يتم في ضوء الاحتمالات التي تفرضها عملية الفجوات في هيكل الموارد البشرية للمنظمة وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تشتمل على كافة الممارسات والأنشطة الخاصة بتنظيم عمل الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز وغيرها، بما يؤدي إلى تقليل أو سد الفجوة بين ما هو موجود وما هو مطلوب من الموارد البشرية وبما يمكن إدارة الموارد البشرية من إنتاج السلوكيات والكفاءات المطلوبة في مواردها البشرية، وذلك عن طريق توظيف موظفين جدد وفق المواصفات المطلوبة أو تتبنى البرامج التدريبية للموظفين بما يرتقي بمستوياتهم إلى المستويات المطلوبة والمرغوبة أو العمل على إيجاد نظام حوافز يلبي رغبات وحاجات الموظفين

الفرع الثالث: نموذج تنافسية الموارد البشرية

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بالإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة لمتغيرات أساسية مثلت قوى ضغط على الإدارة، تأتي في مقدمتها المنافسة، فلقد اتجهت الإدارة الحديثة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها إستراتيجية تنافسية تحاول من خلالها الاستثمار في رأسمالها البشري المتميز للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق .

ولقد تبين للإدارة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات، ولكن المنافسين هم كل من ينافس المنظمة ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها أو فرصها، وتواجه المنظمة فئات المنافسين الآتية¹:

✓ المنافسون الحاليون العاملون في نفس المجال المنافسون المحتملون.

✓ كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

✓ كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة.

✓ منتجو السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

إن تعقيد وخصوصية منظمات اليوم تتطلب أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي سيكون أكثر مرونة وأكثر عالمية من ذلك الذي اقترحه نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، علاوة على ذلك، من خلال قراءة الأدبيات، يمكننا تحديد أربعة مبانٍ يُبنى عليها نهج القدرة التنافسية للموارد البشرية²:

✓ لا ينبغي أن يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها ناتج مُعد مسبقاً يتم وضع إستراتيجية الموارد البشرية من أجله لتشكيل نفسها.

✓ يمكن أن يسبق تغيير الهيكل والثقافة الإستراتيجية.

✓ ألا تكون إستراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، بل يجب أن تساهم في بلورة إستراتيجية التطوير من خلال الثقافة التنظيمية ومن خلال عملها على المخططات المرجعية للمديرين الذين يتخذون القرارات.

✓ في أي تنظيم اجتماعي، تجعل علاقات القوة وتضارب المصالح من إدارة الموارد البشرية مسألة عقلانية محدودة.

وبشكل عام هناك ثلاثة مناهج محددة بشكل خاص لنموذج القدرة التنافسية للموارد البشرية وهي الترابط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي والمفاوضة الجماعية³:

¹ عبد الوهاب بلمهدي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 08، العدد 08،

جوان 2008، ص ص 173. (163-179)

² Mohamed BAYAD et autres, ibid., p85.

³ Mohamed BAYAD et autres, ibidem.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ يدعم نهج الترابط الاستراتيجي المبدأ القائل بأن الخيارات الإستراتيجية المثلى لا يمكن أن تنشأ من رؤية أو إدارة توجيهية أو مسبقة التشكيل، المنطق الذي دافع عنه هؤلاء المؤلفون يريد أكثر من اختيار الحلول المقبولة، وبالتالي فإن العملية تفاعلية بين الخيارات الإستراتيجية المتوقعة (الفرص) وقدرة الموارد البشرية على تنفيذها (المؤهلات، والسلوكيات، والخبرة، وما إلى ذلك).

✓ في حين دعا نهج التغيير التنظيمي لبيتيجرو وويب Pettigrew and Whipp ترفض فكرة أن التغييرات التي سيتعين على المنظمات مواجهتها يمكن أن تحدث باستخدام نماذج إستراتيجية محددة مسبقاً، الاعتماد على مثل هذا المنطق يحجب، وفقاً لبيتيجرو وويب، الطبيعة الإستراتيجية الحقيقية لإدارة الموارد البشرية.

✓ باستخدام حجة مماثلة للطريقتين السابقتين، يتحدى مؤيدو نهج المفاوضة الجماعية Kochan، McKersie and Capelli، أولوية الأهداف من خلال مناقشة الأهمية التي يجب أن تعطى لمختلف الجهات الفاعلة في عملية صنع القرار.

الفرع الرابع: نموذج إدارة الكفاءة للموارد البشرية

ظهر مفهوم إدارة الكفاءة لأول مرة في القطاع الخاص، في الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى في الثمانينيات، وكان ذلك وقتها استجابة للتحديات التي طرحتها التغيرات الاقتصادية المرتبطة بالعولمة والمنافسة الدولية المتزايدة والتحولات التكنولوجية.

أولاً، جرت محاولات لرفع مستوى أداء أنظمة التعليم، حيث اعتبرت غير قادرة على الاستجابة لاحتياجات سوق العمل أو تزويد الشباب بالمعرفة المناسبة والقدرة على العثور على عمل بنجاح وبالتالي، فإن الأنظمة التعليمية المعنية خدمت، من هذا المنظور، لا الصناعة ولا الشباب.

ثانياً، تم إيلاء الاهتمام للقوى العاملة وافتقارها إلى المؤهلات: قدمت بريطانيا العظمى نظاماً، موجهاً من قبل الصناعة نفسها، يهدف إلى وضع معايير أداء لكل قطاع من قطاعاتها (التأهيل المهني الوطني)، اتبعت الولايات المتحدة المثال البريطاني من خلال إنشاء نظام مماثل في عام 1994 (مجلس معايير المهارات الوطنية)¹

اقترح ديفيد مكلياند David McClelland "مفهوم الكفاءة في عام 1973 كمجموعة من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها والتي تميز الأداء المتفوق"²

إن الحاجة إلى الكفاءات ليست جديدة، والتفكير الريادي مطلوب داخل المنظمات القائمة، حيث تؤكد الدراسات أن سلوك الموظف المبتكر يمكن أن يؤثر على أداء الشركة، وعلى الدور المركزي للموظفين

¹ Annie Hondeghem, "Modèles de gestion des compétences en Europe", *Revue française d'administration publique*, vol 4, N°116, 2005, p 4. (561 à 576)

² S.S. Misra, P. Ghosh, "Managerial competencies for trade union officials in India: The key to union effectiveness", *IIMB Management Review*, 2022, Site web : <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.06.002>. consulté le 10/08/2022.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

الرياديين أو رواد الأعمال الداخليين، حيث يتميزون بالتفكير عبر الحدود التنظيمية، والتصرف بشكل استباقي، وتعزيز استراتيجيات المنظمة، ودعم تحقيق الميزة التنافسية، فهم مبادرون للأنشطة¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ان العلاقة التي أصبحت تربط إدارة الموارد البشرية بهياكل المؤسسة او الشركة أصبحت أكثر تعقيدا على ما كانت عليه في السابق، فلم يتعدى دور إدارة الموارد البشرية بمسمياتها التقليدية ولعل أقربها لوقتنا الحاضر مفهوم إدارة المستخدمين، دور المنظم او الوسيط بين العامل ورب العمل، الا ان هذه النظرة تغيرت بشكل كبير منذ ظهور مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يعبر عن انتقال المفهوم من الوظيفة التقليدية الى مقارنة معاصرة تتخلل جميع هياكل المنظمة على اختلاف شكلها وهدفها، وهذا ما سنحاول ابرازه في ما يلي:

الفرع الأول: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي²:

- ✓ أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- ✓ حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الإستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.
- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توقع القضايا الإستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنشأ على إدراك وتوقع المتغيرات في البيئة واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشاكل التي تقررها التغيرات البيئية بهذا الخصوص.

¹ The interplay of digital transformation and employee " Christine Blanka, Barbara Krumay, David Rueckelb, , *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 178, May 2022. "competency: A design science approach Site web : <https://pdf.sciencedirectassets.com/> consulté le 10/08/2022.

² نصر الدين بن أعمارة، عمار مراتي، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 183. (175-188)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

✓ حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ويتطلب هذا من مديري الموارد البشرية أن¹:

- يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .
- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.²

الفرع الثاني: أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

الأساس المنطقي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو الميزة المتصورة لوجود أساس متفق عليه ومفهوم لتطوير نهج لإدارة الأفراد على المدى الطويل، لقد اقترح لينجيك هول Lengnick-Hall أن هذا الأساس المنطقي في العمل هو مفهوم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية³:

يوفر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منظورا حول الطريقة التي يمكن بها معالجة القضايا الحرجة أو عوامل النجاح المتعلقة بالأشخاص، واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي لها تأثير كبير وطويل الأجل على سلوك المنظمة ونجاحها.

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو إنشاء قدرة إستراتيجية من خلال ضمان أن المنظمة لديها موظفين مهرة وملتزمين ولديهم دوافع جيدة تحتاجهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ سلمى رزق الله، أمينة مساك، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري"، الصوتيات، جامعة البلدة الجزائر، المجلد 18، العدد 01، جانفي 2017، ص 309. (306-317)

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 68.

³ Michael Armstrong, *ibid.*, p 31.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

هدفه هو توفير إحساس بالاتجاه في بيئة مضطربة في كثير من الأحيان بحيث يمكن تلبية احتياجات العمل للمؤسسة والاحتياجات الفردية والجماعية لموظفيها من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج الموارد البشرية المتماسكة والعملية.

يقول داير وهولدر Dyer and Holder، انه يجب أن يوفر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية "أطر عمل موحدة تكون في نفس الوقت واسعة وقائمة على الطوارئ ومتكاملة".

عند النظر في أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من الضروري النظر في كيفية مراعاة استراتيجيات الموارد البشرية لمصالح جميع أصحاب المصلحة في المنظمة (الموظفون بشكل عام وكذلك المالكون والإدارة).

وفقاً لمصطلحات ستوري Storey، سيركز " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الناعمة" بشكل أكبر على جانب العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد، مع التركيز على التطوير المستمر، والتواصل، والمشاركة، وأمن التوظيف، ونوعية الحياة العملية والتوازن بين العمل والحياة، حيث الاعتبارات الأخلاقية ستكون مهمة، من ناحية أخرى، يؤكد " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الصلبة" على العائد الذي يمكن الحصول عليه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية لصالح الأعمال.

يجب أن يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تحقيق توازن مناسب بين العناصر الصلبة والعناصر اللينة، فجميع المنظمات موجودة لتحقيق غرض ما ويجب عليهم التأكد من أن لديهم الموارد اللازمة للقيام بذلك وأنهم يستخدمونها بشكل فعال، ولكن يجب عليهم أيضاً مراعاة الاعتبارات البشرية الواردة في مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية اللينة.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاث مراحل كما يلي¹:

1. المرحلة الأولى: توفر مرحلة الصياغة الأرضية اللازمة لتحقيق إدارة الموارد البشرية الفعالة، في المرحلة الأولى، يكون تكوين الفريق الذي يقوم بصياغة إستراتيجية الأعمال أمراً مهماً للغاية، حيث تؤثر السياقات الخارجية والتنظيمية على صياغة الإستراتيجية، ويتميز السياق الخارجي بعوامل مثل حالة سوق المنتج، والمنافسة، وحالة سوق العمل بما في ذلك ديموغرافيا القوى العاملة المتاحة، والسياسات والقوانين الحكومية، والوضع الاقتصادي والتوقعات، ومنظور الصناعة، وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والمنافسين، إلخ.

New Dimension to Human Resource Management: A focus on Strategic Human Resource Management "1 Pardeep Kumar, Site web : https://www.researchgate.net/publication/332011839_New_Dimension_to_Human_Resource_Management_A_focus_on_Strategic_Human_Resource_Management_SHRM. consulté le : 10/08/2022.

أحد العوامل المهمة في نجاح تنفيذ الإستراتيجية هو توافر الكفاءات المطلوبة في الموارد البشرية، حيث تتأثر صياغة الإستراتيجية بعوامل مثل ما إذا كانت هناك الكفاءات المطلوبة في المنظمة، إمكانية تدريب الموظفين لتطويرها والفجوات الموجودة من حيث كفاءات الموارد البشرية، حيث تنتظر قضايا إدارة الأفراد في العوامل المختلفة المتعلقة بالموظفين والتي تؤثر على الإنتاجية في مكان العمل وتأثيرها على صياغة إستراتيجية العمل، يتم النظر في قضايا مثل معدل دوران الموظفين، ونقص الروح المعنوية والتحفيز، وانخفاض رضا الموظفين، وسياسات مكان العمل غير المرغوب فيه، وما إلى ذلك، ويتم فحص تأثيرها المحتمل على تنفيذ الإستراتيجية.

يجب أن يكون رئيس الموارد البشرية أيضاً قادراً على المساهمة من حيث بعض التغييرات في البيئة الخارجية، ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفقاً لإستراتيجية العمل، كما قد تستند إستراتيجية العمل إلى أي من الاستراتيجيات العامة مثل خفض التكلفة أو الابتكار أو تعزيز الجودة.

2. المرحلة الثانية: المرحلة الثانية هي تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة بناء على إستراتيجية الموارد البشرية، ويجب أن تتوافق أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتعويض والتدريب والتطوير وما إلى ذلك مع الموارد البشرية الإستراتيجية، حيث يتم وضع سياسات وممارسات أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة أو تعديلها وفقاً لاحتياجات تنفيذ الإستراتيجية من جهة، كما يجب أن تكون متوافقة مع بعضها البعض من جهة أخرى، كما تتضمن مرحلة التنفيذ أيضاً بدء التدخلات المطلوبة للتطوير التنظيمي أو الفعالية وإدارة التغيير أثناء عمليات مثل إعادة الهيكلة أو عمليات الدمج.

3. المرحلة الثالثة: تتناول المرحلة الأخيرة من النموذج تقييم ومراجعة فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية وتكاملها الاستراتيجي، حيث يجب تقييم مدى توافق أنظمة إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال ومساهمة أنظمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من أجل تحديد التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

يدمج نهج العلاقة لتقييم فعالية الموارد البشرية إستراتيجية العمل، وممارسات الموارد البشرية، والأداء، من خلال تحليل العلاقة بين الثلاثة، وتشمل مرحلة التقييم في هذا النموذج استطلاعات رأي وعمليات تقييم مختلفة، و يجب بناء مقاييس التقييم بعناية، كما يعد تقييم أنظمة إدارة الموارد البشرية أمراً صعباً لأن معظم المؤسسات ليست واضحة تماماً فيما يتعلق بما تريد تقييمه، والخدمات التي يقدمها قسم الموارد البشرية، والعائدات المالية من حيث إنتاجية الموظفين، ودوران الموظفين، وما إلى ذلك، أو تحسين أداء موظفي المنظمة، حيث من الصعب استنباط طرق تقييم مناسبة ما لم تكن النتائج المتوقعة واضحة.

المطلب الخامس: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

يعتمد انتقال أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية من مظهره التقليدي الى بعده المعاصر على مجموعة من المتغيرات، ولعل ما يميز الوظائف التقليدية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية الى بعدها الاستراتيجي ليس المفهوم فقط، أي انتقالنا من مفهوم التوظيف الى التوظيف الاستراتيجي، بل هو نهج متكامل ومتربط وحساس، متكامل من حيث وظائف إدارة الموارد البشرية، ومتربط مع بعضه البعض للوصول الى الهدف المرسوم مسبقا، وحساس لأنه يستوجب توافق مع استراتيجية المنظمة، أي ان الغاية التي اسست عليها مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ليست مجرد تطوير لها، بل هي لمسايرة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وعلى هذا الاساس تم تخصيص هذا المطلب للتعريج على مختلف استراتيجيات الموارد البشرية من خلال التفصيل التالي.

الفرع الأول: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

اولا: تعريف استراتيجية توظيف الموارد البشرية: فيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات لاستراتيجية التوظيف كما يلي¹:

1. تعريف العنزي والساعدي: انه "مجموعة من الأنشطة والعمليات تستهدف توفير العمالة اللازمة للمنظمة بالنوعيات والأعداد المطلوبة وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر شروط شغلها".

يركز العنزي في تعريفه لاستراتيجية التوظيف الى ابعاده المختلفة، دون حصره في المفهوم الضيق للتوظيف، أي انه يدمج البعد الاستراتيجي والتخطيط المتكامل لعملية التوظيف.

2. أما BECHET فعرفها "خطة ذات اتجاه طويل الأجل تعمل على ضمان إمداد المنظمة باحتياجات العاملين بأكبر قدر من الفاعلية"

يبرز جليا في هذا التعريف البعد الاستراتيجي في عملية التوظيف من خلال استعمال مصطلحات الخطة، والاتجاه طويل الاجل، وهي تعبر عن حالة مستقبلية أكثر منها آنية.

3. تعريف hauskne & wright : " مجموعة خطط على المدى القريب و البعيد تتضمن سلسلة من الأنشطة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقية، النقل، إعادة التوزيع، الاحتفاظ بالعاملين) و يترتب عليها معالجة الآثار الناجمة عن إجراءات التوظيف".

لا يختلف هذا التعريف عن سابقه الا في كونه جمع بين الهدفين، خطط قريبة واخرى بعيدة متزامنة مع بعضها البعض.

¹ سهير عادل حامد الجادر، احمد قاسم صيهود، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 156. (149-174)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

4. تعريف carrier: سلسلة من العمليات يتم من خلالها تنظيم وتأهيل أعداد مناسبة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية¹

يركز هذا التعريف على الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف وهو الاختيار الامثل لأفضل الموظفين وفي مدة قصيرة، أي بلوغ الاهداف من التوظيف في اقل وقت واقل تكلفة.

5. تعريف sultan: " سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرق مستقبلية تدعم إستراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها وتمتد أبعادها للاستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم"

يركز sultan في تعريفه على الهدف الأساسي من استراتيجية التوظيف، في كونها تعزز استراتيجية المنظمة وتعتبر عن احتياجاتها الاستراتيجية.

ثانيا: أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية: تتمثل أهمية إتباع إستراتيجية لتوظيف الموارد البشرية في مجموعة من العناصر تتمثل في¹:

1. تمثل دور فعال في إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة بصفة عامة واستراتيجية الموارد البشرية بصفة خاصة.

2. العمل على تجنب توظيف العمالة الزائدة والتي لا تحتاجها المنظمة والتي تحمل المنظمة أعباء إضافية.

3. القيام بسد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة للوظائف الشاغرة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4. توظيف موظفين ملتزمين ومنافسين قادرين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.

5. تلبية احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة المطلوبة.

ثالثا: أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: تتمثل في العناصر التالية²:

1. استقطاب الموارد البشرية: وهو عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتأهيل العلمي للعمل على شغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يستخدم العديد من أصحاب الأعمال والمديرين ومسؤولي التوظيف مجموعة متنوعة من مصادر التوظيف والتي تتمثل في مصدرين رئيسيين داخلي وخارجي.

¹ وليد كالم محمد بن كامل علام، "تطبيق الاجراءات الاحترازية لجائحة كورونا في مكان العمل وتأثيره على استراتيجية

توظيف الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع الخاص والاستثمارية بمحافظة اسوان"، المجلة العلمية

للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 02، ابريل 2022، ص 127. (100-163)

² المرجع نفسه، ص 129.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

2. اختيار الموارد البشرية: وعملية المفاضلة بين مجموعة الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، وكذلك من خلال توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، يلي ذلك المقابلة واختبار المتقدمين لانتقاء الأفضل.

3. تعيين الموارد البشرية: تتمثل في العملية الأخيرة من إستراتيجية التوظيف والتي يتم بها تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة، وهذا بعد موافقة المرشح على عروض المنظمة من حيث المسؤوليات الوظيفية وسلطاتها ومكان ممارستها وعلاقاتها، بالإضافة إلى الأجر والحافز وجميع المميزات، ويتضمن التعيين النقاط الأساسية التالية¹:

- التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف بمسؤولياته وصلاحياته الوظيفية التي سيعمل بها.
- متابعة وتقويم الفرد خلال الفترة التجريبية: ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد.
- تثبيت الموظف: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.

الفرع الثاني: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

فيما يلي بعض تعريفات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية²:

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عامل حاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية لأي منظمة، وهو يقوم على فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد الإستراتيجية الموجودة داخل المنظمة.
2. يشمل الأنشطة الضرورية، لتطوير وتنفيذ وتوجيه التسيير الاستراتيجي، لتحقيق النجاح للمنظمة وخلق قيمة للمتعاملين في المنظمة.
3. كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد كمية ونوعية العمالة التي تحتاجها المنظمة آنياً وفي المستقبل لتحقيق أهدافها، وهو عملية مستمرة تتجدد باستمرار لاكتشاف المزايا التنافسية.

¹ إيمان لعرجي، "أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 220. (234-215)

² بشير بودية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022، ص 82. (91-78)

الفرع الثالث: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

أولاً: مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية

ينكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين هما¹:

1. التدريب والتنمية عملية إستراتيجية

ينظر حالياً إلى التدريب و التنمية على أنها عملية إستراتيجية، تعمل ضمن نظام اكبر وهو إستراتيجية المنظمة، و تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية البشرية المستمرة التي تهدف إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المنظمة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، لمساعدة كل أفراد المنظمة و المنتسبين إليها من تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، لتشكيل بنية تحتية و خزان استراتيجي من الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق رضا الزبائن، إضافة إلى تكيفها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد.

حيث يمكن القول إن التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، واكتسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة.

2. التدريب والتنمية عملية مستمرة:

يرتكز التدريب و التنمية الإستراتيجية على التعلم المستمر، فليكونا فعالين و جب الاستمرارية في العملية، والعمل على اكتساب الموارد البشرية لمعارف جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، كما أن التدريب و التنمية الإستراتيجية يهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات كذلك لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين الأداء والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

ثانياً: أهداف التدريب والتنمية المعاصر:

1. تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح.
2. اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء المهام الموكلة إليها مستقبلاً بشكل فعال.²

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 439.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

3. تكيف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.
 4. رفع مستوى مهارات الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
 5. إكساب الموارد البشرية أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
 6. تقوية القدرة الإبداعية والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
 7. ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.
 8. كما تمكن المنظمة من تفعيل الحماية الجيدة لمواردها البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي قد تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال.
- ثالثاً: أساليب التدريب والتنمية:** ويقصد بها هنا أنواع التدريب والتنمية أو التكوين كما يسمى في بعض الأدبيات وهي كما يلي:¹
1. **مجموعة الأساليب الفردية:** وفيها تتم عملية التدريب والتعلم بشكل انفرادي أي رجل لرجل فالأول هو المدرب والثاني هم المتدرب.
 2. **مجموعة الأساليب الجماعية:** وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.
 3. **مجموعة الأساليب التدريسية:** وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب عليها الجانب النظري.
 4. **مجموعة الأساليب التطبيقية:** والتي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
 5. **مجموعة الأساليب المخبرية:** وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.
 6. **مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء:** وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدرب.
 7. **مجموعة الأساليب السلوكية:** وهي التي تركز على اكتساب أو تعليم المتدربين أنماطاً سلوكية جديدة، أو تعديل السلوكيات الحالية.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 463.

رابعا: متطلبات نجاح عملية لتدريب وتنمية الموارد البشرية: تحتاج عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى عدة متطلبات لكي تكون فعالة وتؤدي إلى عملية تحسين عمل المنظمة ومن هذه المتطلبات¹:

1. أن تكون هناك موائمة بين الخصائص الفردية للفرد العامل واحتياجات المنظمة.
2. توفير الأفراد والخبرة في تدريب وتنمية الموارد البشرية على كافة مستويات الإدارية.
3. أن يكون هناك ربط بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والمنظمة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية.

4. وجود رؤية مستقبلية لتدريب وتنمية الموارد البشرية ويتم ذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتطوير قوة العمل ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.
5. وضع خطط إستراتيجية لتدريب وتنمية الموارد البشرية وان أهم تلك الاستراتيجيات هي:

- ✓ الإستراتيجية المعرفية: وتعني تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب والأفلام وبرامج التدريب وتطوير الوسائل لإيصال المعلومات في اتجاه واحد أو اتجاهين.
- ✓ الإستراتيجية السلوكية: هذه الاستراتيجية تحاول تغيير سلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك.
- ✓ الإستراتيجية البيئية: تتمثل في التدوير الوظيفي أو بناء الفريق وبقية مهارات واتجاهات جديدة.

الفرع الرابع: استراتيجية المزايا والتعويضات

يعتبر التعويض المالي من بين أهم العناصر التي تجذب بها المنظمة العامل وحتى إلى المحافظة على مواردها البشرية المتميزة وذات الكفاءة العالية من خلال بناء إستراتيجية تعويضات محفزة تجعل من المنظمة المكان الذي يسمح باستمرار الكفاءات في العطاء ورفع قيمتها السوقية وبناء مكانة تنافسية في ظل بيئة تشهد منافسة شديدة سواء داخليا أو خارجيا.

وعليه سنتطرق في هذا الجزء إلى جانبين مهمين وهما²:

1. تحديد معدل التعويضات في المنظمات الأخرى: تتطلب مسألة التعرف على معدلات التعويضات السائد في المنظمات الأخرى وبشكل خاص المنافسة منها القيام بما يلي:
- ✓ تحديد المنطقة الجغرافية التي ستجري فيها الدراسة الاستكشافية والمقارنة

¹ محمود أسامة عبد الوهاب، "دور تطبيق إستراتيجية تنمية المورد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 69، 2020، ص 288.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 500.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ تحديد المنظمات التي سيقارن بها التعويضات المدفوعة في المنظمة التي تقوم بالدراسة، وضمن المنطقة الجغرافية المحددة، ولا بد أن يكون هناك تشابه في طبيعة عمل المنظمة سواء من حيث الحجم والنشاط ... الخ

✓ تحديد مجالات المقارنة فيما إذا كانت تعويضات مباشرة أو غير مباشرة أو غير مالية، مع تحديد بنود المقارنة كالرواتب والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي والأجر الإضافي إلى غيرها من مكونات وأنواع التعويضات المختلفة.

✓ تحديد الوظائف التي ستقارن تعويضاتها مع تعويضات نفس الوظائف في المنظمات الأخرى.

2. إستراتيجية اختيار التعويضات المناسبة: من خلال عملية المقارنة كما تم التطرق إليه في النقطة الأولى تكون المنظمة أمام أربعة خيارات إستراتيجية تختار ما يناسب ظروفها وظروف البيئة المحيطة بها وهي:

أ- إستراتيجية جعل التعويضات أعلى من السوق:

تبنى هذه الإستراتيجية يتمشى مع رؤية المنظمة التي ترى في التعويضات أنها إنفاق استثماري يحقق لها ارتفاع في مستوى أداء العاملين وزيادة رضا الزبائن، وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، ما يساعدها في استقطاب الكفاءات البشرية في سوق العمل، وكذا المحافظة على كفاءاتها من الذهاب وتغيير المنظمة، ويوضح أصحاب هذا التوجه الظروف التي تدفع المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي:

✓ تبني المنظمة اختراق السوق بمنتج جديد أو رفع جودة المنتج الحالي بشكل يتميز عن المنتجات المنافسة.

✓ حالة كون المنظمة مقدمة على توسيع نشاطها الحالي، وهي بحاجة إلى موارد بشرية متنوعة، والعرض في سوق العمل اقل من الطلب.

✓ ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل التي تحتاجها المنظمة.

✓ تخفيض معدل دوران العمل ومنع تسرب الموارد البشرية لمنظمات أخرى تدفع تعويضات أعلى.

✓ العمل في مناطق جغرافية نائية، أو في ظروف مناخية صعبة أو خطيرة.

ب- إستراتيجية جعل التعويضات اقل من معدل السوق:

تتناسب هذه الإستراتيجية مع رؤية المنظمة إلى التعويضات المرتفعة على أنها تكلفة تؤثر على ربحيتها ويجب ضغطها أو التقليل من معدل التعويضات، إلا أن هذه الإستراتيجية قد تؤثر سلبا على المنظمة من خلال هروب الكفاءات البشرية وخاصة المميزة منها إلى منظمات منافسة، وتكتفي بالموارد البشرية ذات الكفاءات العادية، وما يؤثر كذلك بطبيعة الحال على إنتاجيتها وفعاليتها وحتى خسارة زبائنها على المدى المتوسط والبعيد، وبشكل عام تتماشى هذه الإستراتيجية مع ظروف معينة أهمها ما يلي¹:

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 502.

- ✓ وجود فائض في الموارد البشرية لدى المنظمة تريد التخلص منه.
 - ✓ توجه المنظمة إلى إستراتيجية تقليص نشاطها أو الانسحاب من السوق تدريجيا.
 - ✓ توجه إستراتيجية المنظمة إلى الاندماج في منظمة أخرى.
 - ✓ وفرة كبيرة في الموارد البشرية في سوق العمل بسبب الكساد الاقتصادي مثلا.
 - ✓ توجه إستراتيجية المنظمة إلى تخفيض تكلفة العمل وبالتالي طرح منتج بسعر تنافسي.
- ج- إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق:**

تمثل هذه الإستراتيجية حلا توافقا بين سابقها، حيث تعتمد المنظمة على نفس التعويضات المطروحة في السوق المنافسة لمواردها البشرية، تجنباً لتسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات، لكنها في نفس الوقت لا تجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات.¹

د- إستراتيجية التعويضات المركبة:

في هذه الإستراتيجية تعمل المنظمات على التميز في بعض بنود التعويضات، إما البنود الأخرى تكون متكافئة أو أقل مما هو في السوق، فقد تتبنى المنظمة رفع الرواتب وخفض مستوى التعويضات الاجتماعية وهذا ما يجعل من الموظف يحس أن أجره مرتفع مقارنة مع المنظمات الأخرى، وهناك منظمات تستهدف الشق الاجتماعي على حساب التعويضات الأخرى فنجد الأجر الاجتماعي مرتفع، ونجد هذا التمييز في بنود التعويضات يستقطب بشكل كبير العمال الذين اقترحوا من سن التقاعد.²

3. توصيات حول وضع إستراتيجية للتعويضات والمزايا:

عند تطوير إستراتيجية التعويضات والمزايا، يجب أن تركز خطط الاستجابة الإنسانية دائماً على إنشاء خطة عمل تتوافق مع المهمة والأهداف، كما يجب أيضاً أن تتوافق هذه الإستراتيجية مع سياسات إدارة الموارد البشرية الأخرى والقيم المفصلة لمنظمتهم.

على الرغم من أن التعويضات والمزايا ليست الدافع الأساسي للكثير من الموظفين، إلا أن نظام تعويض المنظمة يعتبر دائماً أولوية للموظفين، وفيما يلي عشر توصيات عامة يجب أن تأخذها خطط الاستجابة الإنسانية بعين الاعتبار عند تطويرها لإستراتيجية تعويضات ومزايا جديدة، أو أثناء تقييمها لخطتها الحالية:³

¹ نفس المرجع، ص 503

² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ Cam Caldwell & Verl Anderson, "Strategic Human Resource Management", NY : nova science Publisher, 2018, pp 102,104.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ تطوير فلسفة التعويض الكلي التي تجذب أفضل الموظفين المتاحين: إن أفضل الموظفين، بالطبع، هم أولئك الذين يتناسبون مع احتياجات المنظمة قصيرة وطويلة الأجل في خلق القيمة، وتوليد الأرباح، غالبًا ما يكون التركيز على المدى القصير خطأ فادحًا يضعف قدرة المنظمة على النجاح بمرور الوقت.

✓ التعويض على أساس أداء الفريق: عندما يتم إنشاء قيمة لمنظمة من خلال الجهد التعاوني، يجب أن يعكس التعويض هذا التعاون ويجب أن يفيد جميع المشاركين الذين ساهموا في تحقيق النتيجة المرجوة.

✓ إنشاء برامج تقاسم المكاسب عندما تكون المقاييس قابلة للقياس: عندما تكون المنظمة قد طورت القدرة على قياس الأداء والقيمة الإضافية المضافة من قبل مجموعة الموظفين، يجب على المنظمة التفكير في إنشاء نظام تعويض يعترف بالإنجاز، بدلاً من تنفيذ زيادة شاملة في معدل تعويض جميع الموظفين، غالبًا ما يكون من المناسب إنشاء مكافأة أداء مرتبطة بتحقيق نتيجة بارزة محددة.

✓ وقف نتائج التعويضات والمكافآت على أساس الأقدمية وطول العمر: في الاقتصاد القائم على المعرفة والحكمة والمعلومات اليوم، فإن تحديد التعويض على أساس سنوات الخدمة بدلاً من المعايير الأخرى ذات الصلة بالأداء لا يتوافق مع احتياجات المنظمة و / أو القدرة على إنشاء قيمة مضافة للمؤسسة.

✓ وظف مجموعة أساسية من الموظفين الملتزمين بدوام كامل واستخدام موظفين بدوام جزئي فقط إذا كان عبء العمل دوريًا: على الرغم من أن العمل الدوري يمكن أن يبرر تعيين موظفين مؤقتين، إلا أن تعيين مجموعة أساسية من الموظفين المهرة والملتزمين بدوام كامل لا يكافئ هذا الالتزام فحسب، بل يحقق أرباحًا أكبر على المدى الطويل للمؤسسة.

✓ إشراك الموظفين في تحديد تحسينات الإنتاجية ومكافأة الفرق على النتائج المحسنة: إن إنشاء قوة عمل عالية المشاركة للموظفين وإشراكهم في التحسين المستمر للمؤسسة يمكن المنظمة من مشاركة المكاسب مع الأشخاص المسؤولين عن خفض التكاليف، أو زيادة الإنتاجية، أو تمكين المنظمة من زيادة المدى القصير و / أو أرباح طويلة الأجل.

✓ تحديد المناصب الحرجة للموظفين ودفع رواتب الموظفين في تلك الوظائف بشكل جيد بما يكفي للاحتفاظ بهم: غالبًا ما تكون هناك مناصب حرجة للغاية في المؤسسات حيث يتيح الموظف المتميز للشركة تجاوز أداء المنافسين في تلبية احتياجات العملاء أو في أداء مهام معينة لخلق القيمة، يجب أن تحدد خطط الموارد البشرية مثل هذه المواقف وأن تدرك الحاجة إلى الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين الرئيسيين، حتى إذا كان القيام بذلك يتطلب دفع رواتب لهذا الموظف بطريقة لا تتفق مع خطة الأجور الخاصة بالمنظمة.

✓ تجنب فروق المزايا ومعاملة المستفيدين منها على قدم المساواة: تم تحديد إنشاء فروق مزايا لمجموعة مختارة من الموظفين على أنه قرار يأتي بنتائج عكسية ويوصى به للمؤسسات التي تسعى إلى خلق ثقافة من

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

الثقة العالية، يؤدي تقديم "مزايا خاصة" إلى إرسال رسالة إلى الموظفين مفادها أن المنظمة هي شركة نخوية في الطريقة التي يتم بها التعامل مع الموظفين في تلك المجموعة المختارة.

✓ تجنب ربط الزيادات بأنظمة تقييم الأداء إذا لم يتم تدريب المشرفين بشكل صحيح: تشتهر أنظمة تقييم الأداء بأنها غير فعالة وغالبًا ما تكون سببًا لخلاف كبير في المنظمات، عندما ترتبط الزيادات في الرواتب بتقييم الأداء، يمكن أن تتأثر مصداقية المنظمة بشكل خطير ويمكن أن تنقوض الثقة، يمكن لمشرفي التدريب معالجة هذه المشكلة بشكل فعال، ولكن غالبًا ما ينظر الموظفون إلى أنظمة تقييم الأداء على أنها غير عادلة وسيئة الإدارة.

✓ توفير خيارات لمزايا الموظفين للاستجابة لاحتياجات الموظفين الفريدة: تعمل برامج المزايا المرنة، على تمكين الموظفين من اختيار حزمة مزايا ضمن حدود العملات المحددة التي تلبي احتياجاتهم الفردية والعائلية على أفضل وجه، يجب على المنظمات النظر في مزايا مثل هذه البرامج، بما يتفق مع تكاليف الفوائد التي يمكنهم تحملها.

الفرع الخامس: استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الأداء: فيما يلي سنعرض بعض وجهات النظر حول مفهوم إدارة الأداء¹:

إدارة الأداء هي العملية المستمرة لتوفير الاتصال والتوجيه للموظفين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية، والغرض الأساسي منه هو إبراز أفضل ما في الأفراد مع تحسين القيمة طويلة المدى للمنظمة وأصحاب المصلحة.

إدارة الأداء هي عملية تكرارية، أو متكررة، للتعلم المشترك، والتدريب، والدعم التي يشارك فيها المديرون والمشرفون ويمكن أن تكون الأفراد والفرق في السعي لإضافة قيمة تلبي احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية.

كأداة إدارية، فإن إدارة الأداء لها جذورها في الإدارة العلمية وتصميم الوظائف ودراسات العمل في التصنيع والتي سجلها فريدريك تايلور وفرانك وليميان جيلبريث في مطلع القرن العشرين، حيث درس كل من تايلور وجيلبريث تحسين كفاءة التصنيع وكان كلاهما على دراية بأهمية الدافع البشري وعلم نفس الفرق، درس علم النفس التنظيمي الصناعي والإدارة عادةً إدارة الأداء مع التركيز على الأداء الفردي.

2. مكونات إدارة الأداء الاستراتيجي: تتكون إدارة الأداء من أربعة مكونات مهمة تمكن المنظمات من تحقيق أغراضها الإستراتيجية وهي:

¹ Cam Caldwell & Verl Anderson, *ibid*, p 110.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

أ- **تحديد النتائج المرغوبة:** تفود المهمة التنظيمية كل منظمة، ويمكن تحديد هذه المهمة وفقاً لنتائج محددة بشكل متزايد، تبدأ النتائج ببيان واضح لمهمة المنظمة والغرض منها، ويتم صياغة هذه المهمة وفقاً لأهداف الأداء التي تحتوي على نتائج مستهدفة للوقت بشروط قابلة للقياس، يتم تحديد أهداف الأداء بالمثل بناءً على أهداف تنفيذ محددة تتكون من المهام التي يتعين إنجازها والموارد المقدمة والمساءلة المحددة، يتمثل الجزء الصعب في تحديد النتائج المرجوة في التحدي المتمثل في التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، مثل العوامل الاقتصادية التي تؤثر على النتائج المرجوة.

ب- **تحديد ما يجب قياسه:** يحدث خطأ شائع في القياس عندما تقيس المنظمات مؤشرات الأداء الخاطئة، غالباً ما تنتج أخطاء القياس عن طريق التركيز على ما يمكن عده بسهولة، بدلاً من التركيز على النتائج الأكثر أهمية بالفعل ولكن يصعب تقييمها، والنتيجة هي أن المنظمات تدرك لاحقاً أنها "تتخذ سلمها متكناً على الجدار الخاطئ" أو أنها تحقق أهدافاً خاطئة، حيث يجب أن تتوافق العوامل التي يجب قياسها مع الأهداف المرتبطة بتحقيق المهمة التنظيمية، ولكن تحديد العوامل القابلة للقياس التي تعكس بدقة إنجاز المهمة غالباً ما يكون صعباً على الرغم من ضرورته المطلقة.

ج- **تدريب الأفراد والفرق:** تعتمد أنظمة إدارة الموارد البشرية بشكل عام على مجموعة متنوعة من الأساليب لتقييم الأداء الفردي، على الرغم من حقيقة أن مجموعة متزايدة من الأدلة تؤكد أن أنظمة تقييم الأداء التقليدية غير فعالة.

د- **تحسين نتائج الأداء:** التعلم المستمر والتحسين المستمر ضروريان لكل منظمة في البيئة العالمية، أثبتت الجهود "التصاعدية" لإشراك الموظفين وتمكينهم فعاليتها في زيادة رضا العملاء والإنتاجية والتزام الموظف. إدارة الأداء هي عملية سلوكية تشمل الموظفين في فهم وتعلم المزيد عن أهداف الأداء وأسباب المشاكل والبدائل للوضع الراهن، في عالم تؤثر فيه المنافسة فإن النضال من أجل المنافسة والتعلم والتحسين باستمرار يمثلان تحديات تواجه كل منظمة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات وتنمية الكفاءات

في بيئة الاعمال الحديثة هناك مجموعة من المتغيرات التي لا يجب ان يتم التغافل هنا، ببساطة لأنها تحدد مصير المنظمات سواء من حيث استدامتها او نموها، وحتى تضمن هذه المنظمات مكانة لها في النسيج الاقتصادي، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، يجب التركيز على مقارنة الكفاءات، وعندما نقول الكفاءات فهي مزيج بين ما هو فردي على مستوى الافراد او جماعي على مستوى فرق العمل المختلفة، حيث ان الكفاءات تعد نقطة قوة حقيقية لدى المنظمات، فهي تعد سلاح يمكنها من التعامل مع المواقف المعقدة في بلوغ اهدافها الاستراتيجية، ونركز هنا على البعد الاستراتيجي لكونه الحافز الذي يدفع بالمنظمات لرفع كفاءة منتسبيها فرديا وجماعيا، ومن خلال هذا المبحث والذي خصصناه للتفصيل في مقارنة الكفاءات داخل الشركات الاقتصادية، التي لم تعد مجرد مطلب طبيعي بل اصبحت تشكل هدف ووسيلة استراتيجية لبلوغ اهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمجموعة من العناصر التي تفسر مفهوم الكفاءات من خلال تعريفها وخصائصها وابعادها واهميتها سواء على المستوى الفردي او على مستوى المنظمة بشكل عام، وهذا لتحليل المفهوم قبل الخوض في مفهومها المركب الذي يعنى بتنمية الكفاءات.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة وخصائصها

فيما يلي سنتعرض لمفهوم الكفاءة وتحديد خصائصها من خلال التفصيل التالي:

أولاً: تعريف الكفاءة

تعتبر الكفاءة متغيراً جديداً فرضته مجموعة من المتغيرات الاقتصادية، كالانفتاح على الأسواق العالمية، والسياسية كتوجه المنظمات من نمط تسيير بيروقراطي إلى مقارنة التسيير العمومي الجديد، وغيرها من المتغيرات الاجتماعية والإدارية، والتي وضعت الكفاءات كأحد ركائز نجاح أي مبادرة إصلاح أو تطوير، وعليه سنحاول فيما يلي الإحاطة بتعريف الكفاءات من خلال النقاط التالية:

1. تم أخذ التعريف الأساسي للكفاءة من منظورين، أحدهما من قبل Caird 1992 الذي اعتبر الكفاءة على أنها تشير إلى مجموعة من متغيرات المعرفة والمهارات والشخصية، والتي تتعلق بالسلوك الناجح في مجال معين، وثانياً من تأليف Hamel and Prahalad 1990 الذي نظر في مفهوم الكفاءات الأساسية، والتي عرفها بأنها مجموعة من مهارات وتقنيات الإنتاج التي تمكن أي مؤسسة من تقديم فائدة خاصة للعملاء¹، يركز هذا التعريف على الخصائص الفريدة للشركة، والتي تضيف قيمة للعميل النهائي ويمكن نقلها إلى إعدادات تنظيمية مختلفة.

¹ Allan Mulengani Katwalo, An overview of competence development in SMEs, Int. J. Strategic Change Management, Vol 1, Nos 1/2, 2006, p90.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

2. "هي مجموع ثلاثة معارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (كينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن"¹
3. تعريف المجموعة المهنية الفرنسية GPF على أنها "تركيبية من المعارف والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يمنحها صفة القبول ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها"²
- كما سنعرض فيما يلي تعريف الكفاءة من بعض المفكرين كما يلي³:
4. مانسفيلد Mansfield يعرف الكفاءة بأنها "سمة الشخص الذي يؤدي إلى الأداء الفعال أو المتفوق"
5. ويصف Rankin الكفاءات بأنها "تعريفا للمهارات والسلوكيات التي تتوقع المنظمات من موظفيها أن يمارسوا أعمالهم بها"
6. عرف ديفيد ماكلياند Dived Makliland: الكفاءة كميزة شخصية أو دافع أو سلوك أو مهارة أو معرفة تدفع الأداء الوظيفي للتفوق"
7. تعريف لوك بايور: louk bayer الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.
8. تعريف لويس دينوا louis dinwa "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"
9. تعريف ريشرد بيوتيز Richard Boytzis عرفها على أنها "تلك الخصائص الكامنة التي ترتبط سببا بالأداء المتوسط أو العالي في الوظيفة"
10. تعريف ميسيلاند : McCelland بأنها "مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد، أو موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص السطحية أو الواضحة وهي المعرفة والمهارة، الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي أقل وضوحا من السابقة، وأخيرا الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)"

¹ علي عماري، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، ديسمبر 2017، ص 281. (277-287)

² مزيان التاج، درويش عمال، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف SCIBS" مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2013، ص 41 (39-58)

³ ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص 117. (108-125)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

11. تعريف لوسيا ولبسينج Lucia & Lepsinge على أنها "أهلية تطبيق أو استخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين، تلك الخصائص الفردية تكون في شكل ذهني، فكري، إدراكي، معرفي، أو تكون اجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية."

12. تعريف جين ماريا بيرت "Jean-marie Perett - تحريك وتوفيق المعارف الثلاثة: المعرفة، المهارة، السلوك، وتعبئتها في مواقف معينة."

13. تعريف "Guy Le Boterf : هو نقطة التقاء ثلاثة موارد: الموارد المتحركة الناشئة عن الاحتكاك الاجتماعي والسلوك، الموارد المعرفية (المعرفة) الناتجة عن نشاطات التدريب، الموارد المهارية (المهارة).

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيّر قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم الازدهار.

ثانيا: خصائص الكفاءة

تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة، لما تتمتع به من سرعة رد الفعل والتكيف والتجاوب مع التغيرات التنظيمية، وإنشاء القيمة وتحقيق التمايز عن المنافسين، حيث لم تعد تقتصر النظرة إلى الكفاءات على أنها مجرد لمسة سحرية أو إضافة بسيطة أو موهبة شخصية تلجأ إليها المنظمات لمواكبة التطورات المسارعة في شتى المجالات، وإنما هي مفهوم واسع، متعدد الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹:

أ. ذات غاية: حيث يتم تشغيل المعارف والمهارات الكامنة لدى الكفاءات قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معني، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة، ورسالته في هذا الإطار أن يحقق أقصى نجاح للمنظمة وتأكيد الغاية التي وجد لأجلها.

ب. صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمكتسبات، ويتم من خلال ذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لتدعيمها وتصحيحها، كل ذلك يكون بشكل دوري ومستمر .

ج. التجرد: فالكفاءة بالإضافة إلى أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائجه ملموسة، لا يمكن ملاحظة سوى على الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط.

¹ ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

د. مكتسبة: فالمورد البشري لا يكون كفؤاً بمجرد بدايته في العمل، فقد يحمل معه معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة، ولكن يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال استمراره في التعلم والتدريب الموجه.

هـ. ليست أصولاً ثابتة: وإنما يتم تدعيمها بسلوكيات قد تمثل إرثاً سابقاً أو حتى مهارات وابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

و. التلاشي أو التقادم: عند عدم استعمالها بالطريقة المثلى فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتماً على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين.

ز. سمة الهيكلية: فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبي مختلف متطلبات الوظيفة في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

ح. سمة الالتزام: بمجرد اكتساب الكفاءة لمهارات فإن ذلك يعتبر التزام بينه وبين الوظيفة التي يكون محلاً فيها، فبالإضافة إلى كونها تحمل للمسؤولية في الأداء، فإنها كذلك مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد ليسقط ما اكتسب من مهارات عالية على أرض الواقع.

ط. ذات جدوى: باختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الكفاءة، فإن كل جزء من تركيبة كفاءة نحو وظيفة معينة له معنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.

ي. سمة الاقتران: لا يمكن الحديث عن كفاءة إلا إذا باشر المورد البشري لوظيفة أو عمل معين، بل الأكثر من ذلك، لا يمكن الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية إلا إذا أفادت المنظمة بالشكل الفعلي وساهمت في تحقيق الغايات واتزان النتائج واستقرار المركز الوظيفي في السوق.

ك. سمة التطور: تزداد مهارات ومعارف المورد البشري في وظيفة مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطوراً وتعقيداً، ونظراً لحاجة المنظمات التنافسية إلى الاستحواذ على السوق التنظيمي، فإن ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات والتي ستستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

ل. الديمومة: الكفاءة غير دائمة فهي ظرفية، حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المنظمة الاستفادة منه.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءة

تتنوع أهمية الكفاءات بتنوع المستويات بين ما هو على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية وكذا على مستوى المنظمة بصفة عامة، وهذا ما سنعمل على شرحه في النقاط التالية:

أولاً: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تكتسي الكفاءات على المستوى الفردي أهمية بالغة، على اعتبار أنها قد تحدد المصير المهني أو الوظيفي للفرد العامل، من خلال المنافسة الشديدة على الوظائف لقلتها من جهة، وشدة التنافسية بين الشركات في الضفر بأفضل الموارد البشرية المتاحة، ويمكن أن ندرج أهمية الكفاءات على المستوى الفردي من خلال النقاط التالية¹:

✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
✓ في حالة امتلاك الفرد كفاءة معينة على النحو الجيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل.

✓ أمام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توهي بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقان، الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل والثاني يحفز تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة داخل المؤسسة فالأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى

ثانياً: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تكتسي الكفاءات على المستوى الجماعي أهمية كبيرة للمنظمة، وهذا بحكم أن الكفاءات الفردية قد تكون غير كافية للتأثير على مردودية المنظمة بشكل عام بل قد تسهم في ترقية الفرد ولا يؤثر ذلك على المنظمة بالحجم المطلوب، إلا أن الحديث على الكفاءات الجماعية قد يفتح للمنظمة افق كبيرة على تحدي المنافسين، خاصة ما تعلق في بيئة اقتصادية تشهد تنافسية كبيرة.
ومن بين الأهمية كذلك ما سنعمل على تحديده في النقاط التالية²:

✓ الكفاءة لها دور مهم على فعالية التسيير في المؤسسات والسير الجيد والأفضل لنشاطها وأعمالها.

¹ أبو القاسم حميدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: قسم علوم التسيير، 2003-2004، ص 47.

² عيود الزيتوني، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2019/2020، ص 165.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعامل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتشارك بين الأفراد وهي تخلق بذلك علاقة التأثير والتأثر المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية أحسن بكثير من التي يحققها الفرد الواحد.

✓ تساهم فعالية الكفاءة في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير.

✓ للكفاءة البشرية دور مهم في تنمية العمل الجماعي وهي بمثابة العامل والمحرك الديناميكي في عصر المعرفة والمعلومات.

✓ أمام تعقد الأوضاع والتغيرات الحاصلة والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد منضبط سيرها وحركتها وذلك لضمان (الجودة، المنافسة، البيئة، الاستقرار، والاستمرار ...) ولا يكون ذلك إلا بالعمل الجماعي للفرق وإعطاء المؤسسات أهمية بالغة لعنصر الكفاءة ويكل أنواعها نظرا للعمل الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاح العمل والسير الحسن لظروف العمل.

✓ المؤسسات اليوم تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم والإنتاج.

ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها¹:

✓ تغير أناط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمل دائم إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء.... إلخ.

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

✓ لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، إلخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، ما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

¹ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للنشر، 2001، ص 235.

رابعاً: أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحركة في كل عمليات الإدارة، كونها مثلت أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي¹:

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافس.

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

✓ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصةً يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات،... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنم بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميته.

¹ إبراهيم بويحيوي، نوال بن احمد، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،

الفرع الثالث: أبعاد الكفاءة

حدد العديد من المختصين في دراسة الكفاءات إلى حصرها في ثلاث أبعاد، من بين المفكرين والمختصين نجد دراسات طوماس ديرون Thomas Durand والذي يقسمها إلى المعرفة والممارسة والاستعداد، وفيما يلي سنعمل على شرح كل بعد من الأبعاد على النحو التالي¹:

1. المعرفة La connaissance : تتوافق المعرفة مع المجموعة المهيكلية من المعلومات التي يتم استيعابها ودمجها في أطر مرجعية تسمح للشركة بإجراء أنشطتها والعمل في سياق محدد، من خلال التعبئة للقيام بهذا التفسيرات المختلفة والجزئية والمتناقضة جزئياً، وبالتالي، فإن المعرفة تشمل الوصول إلى البيانات الخارجية، والقدرة على الإقرار باستلامها من أجل تحويلها إلى أجزاء مقبولة من المعلومات ودمجها في المخططات الموجودة مسبقاً، حتى لو كان ذلك يعني تغيير ليس فقط المحتوى ولكن أيضاً الهيكل.

2. الممارسة La pratique : تتعلق الممارسة بالقدرة على التصرف بطريقة ملموسة وفقاً لعملية أو أهداف محددة مسبقاً، ولا تستبعد هذه المهارات المعرفة ولكنها قد لا تتطلب فهماً أساسياً لسبب نجاح تحديات المستقبل والتقنيات التجريبية، ومع ذلك، عندما يتم تنفيذها، فإن هذه المهارات لها ميزة لا تضاهي في الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، وبهذا المعنى، فإن الدراية الفنية عملية تجريبية، وضمنية جزئياً على الأقل.

3. الاستعداد Les attitudes : وحسب طوماس، أن المواقف قد تم إهمالها بشكل كبير في المنظور القائم على المورد وكذلك في نظرية الكفاءة التي لا تزال ناشئة، حيث أنه من الممكن إلقاء نظرة خاطفة هنا على التأثير الاختزالي إلى حد ما للاقتصاديين، ومع ذلك، فإن مسألة السلوك والهوية سوف تشكل جانباً أساسياً من قدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء.

كما يمكن أن نستعين بمساهمة الكاتب G. le BOTERF في موضوع أبعاد الكفاءة والتي حددها بثلاث أبعاد كذلك من خلال التفصيل التالي:

1. المعارف Les Savoir

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلية والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية :

أ. **معارف عامة (معرفة كيفية الفهم): Connaissance Général** يتم اكتسابها بشكل أساسي من خلال التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، والجامعة، والكلديات، وما إلى ذلك) أو من خلال التعليم المستمر.

¹ Thomas Durand, L'alchimie de la compétence, French journal Revue Francaise de Gestion, N 32, January 2000, p 17. Article disponible sur le lien : https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence . consulté le 14/10/2022

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

هذه المعرفة مفيدة جدا لإجراء التشخيصات، مما يسمح للفرد بفهم وتحليل الموقف أو المشكلة، كما أنها مستقلة عن سياقات العمل¹.

ب. معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة) إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة، مثل سلسلة الخدمات داخل المؤسسة، قواعد الأمن في الورشة، تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة².

ج. المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف) Connaissances Procédurales وهي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إختلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه، من بين الأمثلة نجد³:

- ✓ طريقة إنشاء مخطط للتكوين.
- ✓ مسايرة المخازن للتغيرات.
- ✓ إجراء تصليح دائرة إلكترونية.
- ✓ إجراء تصحيح خطأ في برنامج ما.

2. المهارات (معرفة التطبيق): Les savoir-faire:

وهي تتكون من مفهومين وهما المعرفة التي تتمثل في اكتساب شكل من أشكال المعرفة والتطبيق، وهو وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، في خدمة هدف محدد لذلك، فإن الدراية الفنية تتوافق مع التنفيذ الملموس للتقنيات أو أدوات العمل، مثل: معرفة كيفية تطبيق تقنيات تسيير الاجتماعات. تشمل المهارات ثلاثة أبعاد فرعية⁴:

أ. الدراية العملية (معرفة كيفية المتابعة) يتم اكتسابها بشكل أساسي من خلال الخبرة المهنية، ولكن يمكن أيضا تعلمها أثناء التعليم المستمر.

يسمح هذا النوع من المعرفة للفرد بتشغيل وتنفيذ الأعمال، وفيما يلي بعض الأمثلة:

¹ Abdelkader HALIMI, et autres, **Soutenir le Développement De compétences par la Conception d'une Politique de Formation**, Revue Des Etudes Economiques Approfondies, Vol 1, N° 01, 2016,p 99.(90-132)

² عبد القادر هامي، "وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010/2011، ص 50.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ Abdelkader HALIMI, et autres, **op, cit**, p 101.

✓ استخدام أدوات المعلومات.

✓ تطبيق نهج وقائي للأعطال.

✓ بناء بيان مالي.

ب. **مهارات العلاقات (معرفة كيفية التعاون)** وهي مجموعة القدرات المفيدة للفرد لمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل معين، يتم اكتسابها ليس فقط من خلال الخبرة المهنية، ولكن أيضا من خلال: التربية الأسرية، والحياة المجتمعية، والتعليم المستمر، وما إلى ذلك، ومثال ذلك:

✓ إدارة مقابلة هاتفية مع عميل غير راض.

✓ التفاوض مع مورد.

✓ العمل بروح الفريق.

ج. **المعرفة الإدراكية (معرفة كيفية التفكير)** هذه مجموعة من العمليات الفكرية التي تتكون من أداء أفعال بسيطة نسبيا (الوصف والمقارنة والتعريف وما إلى ذلك).

هذا النوع من المعرفة ضروري لحل المشكلات واتخاذ القرار وتنفيذ المشروع والاختراع ويقوم بإنشاء معلومات جديدة من المعلومات الموجودة بالفعل، وبعض الأمثلة على ذلك:

✓ تصور ونمذجة الممارسة المهنية.

✓ عمل التلخيص وليس فقط محضر تحرير لمحضر اجتماع.

✓ وضع تصنيف للمشاكل في منطقة معينة.

3. **حسن التصرف Les Savoir- être**

تلائم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة، يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى مثل (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة.

وفيما يلي بعض الأمثلة، حول المستوى الذي يمكن ان يصله الفرد حتى يطلق عليه انه وصل لمستوى حسن التصرف:

✓ الصرامة: La rigueur الإجراءات مطبقة بصورة نظامية وصحيحة.

✓ الفعالية: La fiabilité الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.

✓ السرية: La confidentialité لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

✓ التحكم في النفس: La maîtrise de soi يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.

الفرع الرابع: مقاربات الكفاءة

إن الفهم الجيد لمفهوم الكفاءات جعل العديد من المفكرين والمختصين يتعمقون في تفاصيله سواء تعلق الأمر بجانب التسيير أو الجانب الاستراتيجي أو حتى الجانب العملي لمفهوم الكفاءات وعليه جاء في كتاب Jean Marie PIOLLE والمعنون بتقييم الكفاءات ثلاث مقاربات تفسيرية أو تعريفية للمفهوم ولأبعاده، وهذا ما سنعمل على تفصيله فيما يلي¹:

1. **المقاربة التسييرية للكفاءات Approche Gestionnaire** : تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، و الشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية و هي:

✓ رأسمال من المعارف والخبرات (le savoir).

✓ معرفة التطبيق (le savoir faire) .

✓ حسن التعامل والتصرف (le savoir être).

بالنسبة إلى **Guy Le Boterf**، أن تكون مؤهلا يعني أن تكون قادرا على معرفة كيفية التصرف في موقف، أي بناء وتنفيذ ممارسة مهنية ذات صلة، ولا يكفي القيام بنشاط ولكن معرفة كيفية القيام به من أجل تحقيق الأهداف المستهدفة، من خلال حشد مجموعة من الموارد الشخصية في هذه الممارسة (المعرفة، والمعرفة المتنوعة، وما إلى ذلك) وخارجها (بنك البيانات، والخبراء، والأدوات الرقمية، وما إلى ذلك)، واستخلاص الدروس من الممارسة المهنية المنفذة، ولهذا فهو يحدد ثلاث مقاربات للكفاءة وهي²:

✓ **معرفة كيفية التصرف Savoir agir**: اكتساب الموارد الشخصية من خلال التدريب، وعلى وجه الخصوص التدريب في حالة العمل.

✓ **القدرة على التصرف Pouvoir agir**: السياق والوسائل الخاصة ببيئة عمل الشخص والتي يتمكن من تنفيذ ممارسة مهنية ذات صلة.

✓ **الرغبة في التصرف Vouloir agir**: الدافع لتطبيق الممارسات المهنية واكتساب وحشد الموارد اللازمة، يعتمد هذا الدافع إلى حد كبير على نوع إدارة الموارد البشرية المعمول بها

¹ هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 70.

² Guy Le Boterf, "Être compétent, c'est être capable de savoir agir en situation", Interview de Guy Le Boterf, diffusée sur le portail de la Fonction publique, Publié le 19 décembre 2022, site web : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/animer-la-politique-interministerielle-de-formation/ils-nous-parlent-de-la-formation-professionnelle/etre-competent-cest-etre-capable-de-savoir-agir-en-situation>. consulté le 19/02/2023.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

2. المقاربة العملية للكفاءات **Approche Opérationnelle** من منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، و مستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي¹:

✓ التكنولوجيا

✓ التمهين الجماعي المسمى **Apprentissage Collectif**

✓ السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، و ليس ظرفي أو مؤقت، ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، و أن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، و التي هي بدورها في تغير وتطور دائم و كذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، والتفاعل مع السيرورة التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من فعاليتها ومن مساهمة التغيرات المحيطية والداخلية، ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي، ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

3. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات **Approche stratégique des compétences** إن مفهوم الكفاءة بمنظور المقاربة الإستراتيجية، تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:²

✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

هذه العوامل تكسب الكفاءة الصبغة الإستراتيجية، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

¹ هاملتي عبد القادر، مرجع سابق، ص 56.

² نفس المرجع، ص 57.

الفرع الخامس: أنواع الكفاءة

هناك اختلاف حول تحديد أنواع الكفاءات بين مختلف المفكرين، ولعل أهم تصنيفين ما جاء به Guy le boterf وكذا تصنيف Michel Armstong وهذا ما سنوضحه من خلال الشرح التالي:

1. تصنيف Guy Le Boterf: والذي حدد ثلاث أنواع من الكفاءات، هي الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية:

أ. **الكفاءات الفردية:** الكفاءة ليست حالة بل هو مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وتجنيد بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، تفعيل للذاكرة عمليات تقييميه، قدرات ونماذج سلوكية¹.

إذ يتمثل اتخاذ المبادرات من طرف الفرد في مواقف مهنية، سواء تعلق الأمر بتقديم خدمة لزبون ما، أو بتصليح آلة، كما عليه بالمخاطرة للاستجابة الفورية بالإبداع اليومي، إلى جانب تحمل تأثيرات المبادرة بالنسبة للرهانات التي تهيكّل أو تحيط بموقف العمل².

ب. **الكفاءات الجماعية:** يمكن الحديث عنها من خلال محورين:

✓ الأول: مبدأ يساعد على تحليل فعالية عمل الأفراد في شكل جماعات في إدارة الأعمال.

✓ الثاني: تعتبر كفاءة مفتاحيه ترمز إلى النشاط الأساسي للمؤسسة.

تعتبر الكفاءات الجماعية تلك الكفاءة التي تميز جماعة عمل على أساس ستة نقاط أساسية وهي:

✓ عرض مشترك.

✓ دليل جماعي.

✓ لغة مشتركة.

✓ أفكار مشتركة.

✓ تعهد.

✓ تحديد هدف لتحقيقه³.

¹ سلامة أمينة، الهواري جمال، عبد المجيد الزين، "واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016، ص5.

² بوسنيل زهيرة، "الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31/30، ماي 2013، ص 130. (142-127)

³ سلامة أمينة، مرجع سابق، ص5.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

فهي تركز على ديناميكية الجماعة، ويتم بناؤها عن طريق التفاعل بين فاعلين مجتمعين لإنجاز عمل مشترك.¹

ج. الكفاءات التنظيمية: يوجد هناك قسم ثالث أضافه كذلك Boterf بناءً على أعمال كل من Prahalad و Hamel، وتتمثل في الكفاءات التنظيمية أو الكفاءات المحورية (الأساسية، الجوهرية)، وقد عرفها "هامل وبراهالال" بأنها: " التعلم الجماعي في المنظمة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية وإدماج التكنولوجيا"، مما يتيح الفرصة أمام المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المنافسين كالقدرة على التغيير السريع والإبداع، غير أن هذه الكفاءات الجوهرية لا تكون كذلك إلا إذا حققت مجموعة من الشروط نذكر منها²:

- ✓ أن تكون غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى المتوسط.
- ✓ أن تكون غير قابلة للإحلال: أي عدم وجود عناصر بديلة لها.
- ✓ تتميز بالديمومة والاستمرار لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ أن تكون نادرة.

2. تصنيف Michel Armstrong: فقد صنفها إلى: الكفاءات السلوكية والتقنية وهو مؤهل قائم على العمل يعترف بالمهارات والمعرفة التي يحتاجها الشخص للقيام بعمل ما.

أ. الكفاءات السلوكية: تحدد الكفاءات السلوكية التوقعات السلوكية، أي نوع السلوك المطلوب لتقديم النتائج، تحت عناوين مثل العمل الجماعي والتواصل والقيادة واتخاذ القرار، تعرف أحياناً باسم "المهارات الناعمة"، وعادة ما يتم تحديد الكفاءات السلوكية في إطار الكفاءات، وقد دعا ماكلياند لأول مرة (1973) إلى نهج الكفاءة السلوكية، وقد أوصى باستخدام التقييم المرجعي.

الإشارة إلى المعيار أو التحقق من صحته هي عملية تحليل الجوانب الأساسية للسلوك التي تفرق بين الأداء الفعال والأداء الأقل فاعلية، لكن الشخصية الرائدة في تعريف ونشر مفهوم الكفاءة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أي مكان آخر كان Boyatzis، حيث أجرى بحثاً أثبت أنه لا يوجد عامل واحد بل مجموعة من العوامل التي تميز النجاح عن الأداء الأقل نجاحاً، وشملت هذه العوامل الصفات الشخصية والدوافع والخبرة والخصائص السلوكية، عرّف Boyatzis الكفاءة على أنها: "القدرة الموجودة لدى الشخص والتي تؤدي إلى سلوك يلبي متطلبات الوظيفة ضمن معايير البيئة التنظيمية وهذا بدوره يحقق النتائج

¹ بوسنيل زهيرة، مرجع سابق، ص 131.

² أبو القاسم حمدي، "آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد"، جامعة عمار ثلجي الاغواط، الجزائر، مجلة دراسات، جوان 2012، ص 56. (48-76).

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

المرجوة. " حيث الكفاءات التي حددها هي الهدف والعمل الإدارة وتوجيه المرؤوسين وإدارة الموارد البشرية والقيادة. لقد ميز بين كفاءات العتبة، وهي الكفاءات الأساسية المطلوبة للقيام بعمل ما، وكفاءات الأداء، والتي تميز بين الأداء العالي والمنخفض.¹

ب. **الكفاءات التقنية:** وتدعى كذلك بالمهارات الصلبة Hard skills وتحدد مدى معرفة وقدرة الفرد على أداء أدواره بفعالية، بحيث يمكن أن تكون لها علاقة بدور واحد أو مهنة واحدة أو بجملة من الأدوار، ونشير في هذا الصدد إلى الارتباط الوثيق بين الكفاءات التقنية والقدرة Competence حيث يؤدي المفهوم نفس المعنى، وهو العنصر الذي أشار إليه Woodruff سنة 1990، حيث ربط الكفاءات التقنية والقدرة بنفس المعنى المرتبط بأداء دور واحد في الغالب يكون متعلقا بالجانب التقني في مجال ما².

كما يمكن إدراج تصنيفات أخرى للكفاءات تبعا لتعدد المعايير والزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون والمختصون للكفاءة، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالكفاءة منها ما يلي:

1. من الناحية النوعية المهنية (احتياجات الوظائف) صنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع هي :

أ. **الكفاءات الفكرية (التصورية):** وهي ترتبط بالإطارات العليا، أي أنها تتناسب مع المناصب الإدارية العليا وتشتمل هذه الكفاءات على القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج، حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات المصيرية، فهم وصياغة التوجهات التنموية والأهداف الاستراتيجية ... الخ.

ب. **الكفاءات الإنسانية (السلوكية):** وهنا تتوفر في المستويات الإدارية الوسطى والتي تتطلب كفاءات التواصل والتعاون وفهم الآخرين، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقته في العمل.

ج. **الكفاءات التقنية:** تعبر عن مجموعة الكفاءات التي تحتاجها المستويات الإدارية الدنيا، وتترجم في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص.³

2. من ناحية ارتباط الكفاءات بالمهام فنميز نوعين وهما:

أ. **الكفاءات الخصوصية:** وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار وظيفة معينة (أو منصب عمل) بشكل لا يتسنى معه لهذه الوظيفة انجاز المهام المنوط بها إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية Statut التي يشغلها الفرد في المنظمة (الرتبة و /أو الوظيفة)

Library of , 10th Ed, London : "book of human resource management practice hand A" ¹ Michael Armstrong, Congress, 20, p 1620.

² أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 55.

³ سميرة عبد الصمد، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2016، ص 64.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

ب. الكفاءات العرضية (المشتركة): وهي التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في مناصب عمل مختلفة، فعلى سبيل المثال يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction، برغم تفاوت مستويات التعقيد والتكرار بين مختلف المناصب.¹

3. من ناحية الكفاءات الجارية استعمالها والكفاءات القابلة للاستعمال فنميز نوعين وهما:

أ. الكفاءات الجارية استعمالها: والمقصود بها المتاحة لدى الأفراد أو الفرق، والتي تستخدم لأغراض إنجاز المهام، سواء تعلق الأمر بالاستخدام المستمر أو الاستخدام الدوري (أو حتى الظرفي).

ب. الكفاءات القابلة للاستعمال: فهي أيضا كفاءات متاحة لدى الأفراد أو الفرق لكنها غير مستعملة حاليا، إلا أن احتمال استعمالها مستقبلا وارد بنسبة عالية.²

المطلب الثاني: أهمية وخطوات تقييم الكفاءات

تعد عملية تقييم الكفاءات أمرا بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، ورغم وجود طرق مختلفة لتطبيق هذه التقنيات، وفيما يلي سيتم عرض أهمية وخطوات تقييم الكفاءات.

الفرع الأول: أهمية التقييم القائم على الكفاءة في إدارة الموارد البشرية

اكتسب التقييم القائم على الكفاءة اهتماما متزايدا في منظمات الأعمال والمهن لأنه يساعد في تحديد ما إذا كان الأفراد قد أدوا بنجاح أو أظهروا المهارات والمعرفة والسلوكيات والقدرات المطلوبة في مكان العمل وعليه يمكن أن نحدد أهمية التقييم القائم على الأداء في النقاط التالية³:

✓ ينظر إلى التقييم القائم على الكفاءة بأنه عملية لجمع الأدلة وإصدار الأحكام لتحديد مستويات كفاءة الأفراد أثناء أداء مهام العمل المحددة بناء على معايير محددة.

✓ ينظر إلى التقييم القائم على الكفاءة على أنه يتمتع بمستويات أعلى من الإنصاف لأنه يركز على سلوكيات الأفراد ومخرجات العمل الفعلية بدلا من العوامل الاجتماعية والثقافية الأخرى.

✓ يمكن أن يساهم التقييم القائم على الكفاءة بشكل كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة حيث يلعب دورا مهما في توظيف واختيار وتطوير الأفراد الموهوبين.

✓ أثناء عملية التقييم، يصدر المقيمون أحكاما حول ما إذا كان الأفراد يستوفون معايير الكفاءة المحددة مسبقا بناء على أدائهم الفعلي في الأدوار الوظيفية المحددة.

¹ الحبيب ثابتي، حنان لقام، "الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات"، الجزائر: منشورات مخبر تحليل واستشراف وتطوير

الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر، 2021، ص ص 22 23.

² نفس المرجع، ص 24.

³ Wong, S.-C., "Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review", *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, Vol 9, N°3, 2020, p p108-109. (95-114).

ومع ذلك، من الصعب إجراء تقييم ناجح قائم على الكفاءة لعدة أسباب منها¹:

✓ لا يمكن ملاحظة الكفاءة بشكل مباشر.

✓ نطاق عمل وأنشطة بعض المنظمات التجارية أو المهن معقدة للغاية ومتنوعة.

✓ قد تتسبب هذه الصعوبة في إصدار أحكام غير سليمة.

لذلك، من الضروري استخدام بعض طرق التقييم لقياس مستويات كفاءة الأفراد بدقة وفعالية في أداء مهام وأدوار محددة².

لتقييم الكفاءات قد يلزم تكييف طرق تحديد كفاءة الموظفين مع العادات والشواغل المحلية، تصف العمليات كيف سيتم سن سياسات التقييم، وعليه يجب طرح الأسئلة التالية قبل البدء في عمليات التقييم³:

✓ من الذي سيجري التقييمات؟ يجب أن تسند مسؤولية إجراء التقييم إلى شخص أثبت سابقاً كفاءته في المجال المراد تقييمه، حيث يجب على الشخص المسئول توثيق وتقييم نتائج التقييم.

✓ ما الذي سيتم تقييمه؟ ما هي المهمة أو المهام والإجراءات التي يتم إجراؤها في عملية التقييم؟

✓ متى يتم إجراء التقييمات (سنوياً أو نصف سنوي)؟ من المهم وضع جدول زمني للتقييم الدوري لكل موظف.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الكفاءات:

تتخذ عملية تقييم الكفاءات مجموعة مراحل متسلسلة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

1. مرحلة التخطيط:

تعتبر جميع التقييمات القائمة على الكفاءة بمثابة مقاييس موضوعية للسلوك، بما في ذلك تقييم التركيبات النفسية، وهذا يتطلب معرفة متعمقة بالمبادئ التي ينطوي عليها بناء الاختبار، وتقنيات تحليل الوظائف على وجه التحديد، وتحديد الكفاءات.

يجب أن يكون قرار إنشاء أو استخدام عملية تقييم قائمة على الكفاءة مرتبطاً بالمتطلبات المحددة للعمل والغرض الذي سيستخدم التقييم من أجله (مثل الاختيار، وتحديد احتياجات التطوير والتدريب، وتقييمات الأداء، ... إلخ)

¹ Suhairom, N & others, "The development of competency model and instrument for competency", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, N°152, p 1305, 2014. (1300–"measurement: The research methods 1308.)

² Baartman, L., & others, "The wheel of competency assessment: Presenting quality criteria for competency", *Studies in Educational Evaluation*, V 32, Issue 2, 2006, PP 153-170. "assessment programs

³ Judith Schoonenboom & others, "The Role of Competence Assessment in the Different Stages of Competence", January 2008. Site , In book : *Handbook on Information Technologies for Education and Training*, "Development web :

<https://www.researchgate.net/publication/225994866> The Role of Competence Assessment in the Different Stages of Competence Development consulté le 12/03/2023.

في هذه المرحلة، من خلال جمع المعلومات الشاملة وبناء العلاقات بين أصحاب المصلحة في المنظمة، سنتشئ مستوى أعلى من الإنصاف في العملية، مع إرساء الامتثال للمتطلبات المهنية والتشريعية مثل مدونة الممارسة للتقييم النفسي في مكان العمل (جمعية علم النفس الصناعي، 1998).

كما هو الحال مع تطوير أي أداة تقييم، فإن عملية إنشاء وتنفيذ تقييم قائم على الكفاءة تستغرق وقتاً طويلاً، ويجب دائماً مراعاة هذا العامل عند إعداد خطة بدء تنفيذ المشروع ويجب إبلاغ العميل على هذا النحو بوضوح.

يجب تحديد الوظيفة أو مجموعة الوظائف المطلوب التقييم لها بوضوح بحيث يتم تضمين عوامل الأداء الوظيفي ذات الصلة في نموذج الكفاءة.

في هذه المرحلة، يصبح من المهم التساؤل عما إذا كان التقييم القائم على الكفاءة خياراً مناسباً، مع الأخذ في الاعتبار مزايا وعيوب التقييم القائم على الكفاءة ومجموعة أساليب التقييم النفسي الأخرى¹.

2. الخطوة الثانية: تحديد الكفاءات

تم استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لجمع البيانات الأولية، كاستخدام مقابلة تحليل الوظيفة وتقنية الحوادث الحرجة،... الخ

هناك عدد من النماذج التي يمكن استخدامها لتطوير برنامج الكفاءة ومهما كان النهج المستخدم، يجب دمج المعلومات من تحليل الوظيفة في البرنامج، مما يؤثر بعد ذلك على متطلبات الأداء العام في الوظيفة، بشكل عام، يركز برنامج الكفاءة على المجالات الرئيسية مثل الكفاءة الوظيفية والشخصية والمعرفية والقيم الأخلاقية.

يتكون البرنامج عادة من قسمين عريضين:

✓ **بروتوكولات الإخراج:** والتي تغطي العمل الفعلي الذي يتم أدائه في الوظيفة، يتكون هذا من المخرجات التي يقدمها الأفراد (مثل المكافآت والحوافز المدارة)، والمخرجات الفرعية التي تتكون من خطوات العملية المستخدمة لتحقيق المخرجات (مثل إنشاء موقف تنافسي فيما يتعلق بمستويات المكافآت) ومعلومات مفصلة بشأن معايير الجودة والمؤشرات وبيانات النطاق المتعلقة بالمخرجات.²

✓ **برنامج الكفاءة:** والذي يشمل المعارف الأساسية والمهارات والمواقف المطلوبة لأداء المهام، باستخدام مجموعة من المناهج، يمكن تحديد الكفاءات الأساسية، وتطبيق الأعمال، والشخصية، وتصنيفها في مصفوفة الكفاءة، كما أن التحديد الجيد لكل كفاءة سيوضح الطبيعة ومستوى التعقيد من الكفاءة، ما يؤدي إلى تقليل

¹ TE Potgieter & RP van der merwe, "Assessment In The Workplace: A Competency-Based Approach", Journal of Industrial Psychology, vol 28, N°1, 2002, P 64 (60-66)

² TE Potgieter & RP van der merwe, ibid, p65.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

مخاطر الاختلافات في الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى المصطلحات العامة، على سبيل المثال، قد يكون للكفاءة "مهارات الكمبيوتر" معاني وتطبيقات ومعايير مختلفة إلى حد كبير لمتجر سوبر ماركت حتى عامل مقابل مبرمج كمبيوتر.

عادة ما يتم إجراء التحقق النوعي من برنامج الكفاءة وتعديله ويكون المدققون مطلوبين، عن طريق مجموعة منظمة من الأسئلة، لتقييم دقة المعلومات وإجراء التغييرات اللازمة وفحص الكفاءات، قد يكون من الضروري تحديد الكفاءات الأساسية واستخراجها من البرنامج، من خلال القيام بذلك، يتم إعادة تحديد القائمة الشاملة وتصبح "أكثر قابلية للإدارة" لأنها تتيح للمطور تحديد الكفاءات المرتبطة بشكل حاسم بالأداء والتركيز عليها.

إذا كان الغرض من استخدام مجموعة التقييم القائم على الكفاءة هو الاختيار، فيمكن استبعاد الكفاءات الوظيفية المحددة (التي يمكن تدريبها فقط أثناء العمل) من تقييم الوظائف على مستوى الدخول، لذلك، تركز أداة الاختيار فقط على تقييم الكفاءات الشخصية الأساسية التي تعتبر بالغة الأهمية لأداء الوظيفة والتي من المتوقع أن يقدمها شاغل الوظيفة كمدخل في الوظيفة، يوفر هذا المزيد من الفرص لاختيار المرشحين ذوي الخبرة المحتملة ولكن ليس لديهم خبرة ذات صلة.

يمكن إجراء عملية إعادة تحديد الكفاءات الأساسية من خلال الاستبيانات وتدخلات مجموعة التركيز واستخدام الإحصائيات. يمكن استخدام تقنية التجميع، حيث يتم تجميع الكفاءات في مجموعات والتي تلخص بعد ذلك جوهر الكفاءات في تلك المجموعة.

3. الخطوة الثالثة تطوير مجموعة التقييم

تتضمن المرحلة الأولى في تطوير مجموعة التقييم اتخاذ قرار بشأن التمارين المناسبة لقياس الكفاءات المحددة وتعكس بوضوح طبيعة العمل المتعلقة بالتقييم، يتم استخدام المعلومات المأخوذة من تحليل الوظيفة (أي المعلومات النوعية والدرجة عن الحوادث)، وملف تعريف الكفاءة وقائمة الكفاءات الأساسية، في تنظيم التمرين، من المهم منع ارتباط الأدوار عن طريق الحفاظ على الدور الذي يلعبه الشخص المراد تقييمه بشكل ثابت.¹

تتمحور تمارين التقييم حول الأحداث والبيانات التي يتم تحديدها من خلال تقنية الحوادث الحرجة التي يتم إجراؤها في مقابلات تحليل الوظيفة ويجب أن تستببط السلوك المطلوب من الكفاءات الأساسية، سيضمن ذلك أن التقييمات مناسبة وذات صلة بالوظيفة.

¹ TE Potgieter & RP van der merwe, ibid, p66.

لضمان الاتساق المطلق بين المقيمين، يعد إنشاء معايير التصنيف أمراً ضرورياً، يوصى باستخدام مقاييس التقييم المرتكزة على السلوك، لأنها تقيس سلوكيات معينة ضرورية للنجاح أو الفشل في الوظيفة، وليس من حيث السمات أو المواقف العامة.

ينصب تركيز التقييم على السلوك الوظيفي الموضح في الوظيفة، حيث تدمج المقاييس أوصافاً مختلفة للسلوك تعمل على تثبيت درجات مختلفة على مقياس، فهي أقل ذاتية من مقاييس التصنيف الرقمية أو غيرها وتسمح بعملية تقييم أكثر موحدة وموضوعية عند استخدام مقيمين متعددين.

أخيراً، يجب إجراء دراسة تجريبية بحيث يمكن دمج جميع التعديلات في أداة التقييم القائم على الكفاءة، في هذه المرحلة، سيكون تحليل العناصر مفيداً في تحديد العناصر والتمارين الأكثر فعالية في قياس الكفاءات المحددة في الملف الشخصي

4. الخطوة الرابعة: تنفيذ وتقييم التقييم

قد يكون من الضروري اختيار المقيمين وتدريبهم واعتمادهم بعناية داخل المنظمة لمواصلة عملية التقييم، من المهم استخدام ممارسين مؤهلين للتقييم (أخصائيون في القياس النفسي أو علماء النفس) والذين سيكونون قادرين على تطبيق معايير صارمة للممارسة ضمن مدونة سلوك أخلاقية مهنية، يجب أن تشمل كفاءات المقيمين: المعرفة الدقيقة بالموضوع ، والمصادقية والثقة داخل المنظمة ، والقدرة على تقديم الملاحظات بطريقة إيجابية وصادقة دون أن تكون حرجة للغاية، والقدرة على تهدئة المرشحين ، والقدرة على شرح العملية بدقة، والاستعداد لمناقشة الأداء بشكل مفتوح.

يجب أن تشمل السمات الشخصية ما يلي: أن تكون ملاحظاً للسلوك اللفظي وغير اللفظي، ومهارات تحليلية جيدة، ومتواصل حساس ومتعاطف في سياق متعدد الثقافات، يتضمن جمع بيانات التقييم جمع البيانات مثل درجات التقييم الفعلية، والتصنيف من قبل مقيمين مختلفين ومعلومات السيرة الذاتية المتعلقة بالمحاسبين. البيانات الأخرى التي يجب جمعها في هذه المرحلة هي البيانات المتعلقة بأداء الفرد (على سبيل المثال استبيانات تقييم الأداء السابقة أو عمليات تدقيق القيادة التي تم إنشاؤها بشكل منفصل والتي يمكن استخدامها كمعايير توقع في دراسة التحقق من الصحة، عند إنشاء الامتثال التقني والإنصاف والمهني، فإن متطلبات قانون المساواة في العمل والمعايير المهنية الحالية والمعدلة تجعل من الضروري للباحثين إكمال هذه المرحلة الصعبة والأخيرة في العملية، وهذا يشمل إنشاء عن طريق الأساليب الإحصائية وغيرها.

المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات

تعتبر الطرق الكلاسيكية التي سادت لمدة طويلة والتي يتم فيها تقييم الأداء كخطوة أولى للقيام بالتحفيز المادي تنصب حول ما يسمى بالمنصب، وتحليل العمل أو الوظيفة بغض النظر عن شغلها

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

فالتقييم على هذا الأساس يتأثر بالمسؤوليات والأخطار والسلطة المخولة مما يجعلها لا ترتبط بشكل أو بآخر بالكفاءات خصوصا والمورد البشري عموما، وفيما يلي بعض الطرق البديلة:

الفرع الأول: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

1. مفهوم طريقة 360°:

يمكن تعريف طريقة 360° بأنها مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسئول المباشر، وتقييم الزملاء وحتى تقييم من طرف أصحاب المصلحة الآخرين، وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة.¹

2. مراحل عمل طريقة التقييم بحلقة الرجوع العكسي 360°:

أ- تصميم برنامج تقييم 360° درجة

قبل أي نهج لتقييم المهارات، من المهم تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الموظف، فإن أول الأشياء التي يجب توضيحها، عندما تريد منظمة ما إعداد برنامج تقييم 360° درجة، هي الأهداف المستهدفة من حيث الأداء المتوقع، وفيما يتعلق بالتصميم، من المهم أن تحدد بوضوح من تريد تقييمه وما الذي تريد تقييمه.

نظرا لأن إدارتها مرهقة ومكلفة في الوقت ذاته، غالبًا ما يتم حجز تقييم 360 درجة للمستويات العليا من الإدارة ونادرا ما يتم توسيعه ليشمل جميع الموظفين.

لذلك من المهم عند تصميم التقييم توضيح الموظفين الذين سيكونون موضوع هذا التقييم لأن ذلك سيؤثر على اختيار المهارات التي يتم تقييمها.

بعد ذلك، سيكون من الضروري ترجمة المهارات التي تتطلبها الوظيفة إلى مؤشرات سلوكية أو علائقية أو اتصالية أو فنية وإنشاء مقاييس قياس مناسبة ليس فقط فيما يتعلق بالمقيم ولكن أيضا فيما يتعلق بالشخص الذي يتم تقييمه.

في الواقع، يجب أن تكون الأبعاد أو المهارات التي يتم تقييمها متسقة مع المهام التي تم تكليف الأشخاص الذين تم تقييمهم من أجلها والسياق الذي يتطورون فيه.

¹ حوحو مصطفى، محمد بريكي، "مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية

بمؤسسة مغرب بابب بالمسيلة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 72.

L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de ² Bégin, L., & Vénard, A.

, *Management & Avenir*, V 4, N°62, "développement des compétences comportementales des futurs managers 2013, p 36.

ب- اختيار المقيمين وجمع التقييمات

يمكن أن يكون اختيار المقيمين أيضا نقطة شائكة، في الواقع، لن يقبل الأشخاص الذين تم تقييمهم نتائج التقييم إلا إذا اعتبروا أن المقيمين لديهم أساس كاف للمراقبة ليكونوا قادرين على إعطاء رأي يعكس أدائهم، إنها مسألة مصداقية وشرعية.

بمعنى آخر، يجب اختيار الأشخاص الذين يكون الشخص الذي يتم تقييمه على اتصال مباشر معهم فقط وعلى مدى فترة طويلة بما فيه الكفاية أو على أساس منتظم للمشاركة في تقييم 360 درجة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون كل المقيم في وضع يسمح له برؤية الموظف في الموقع أثناء أداء واجباته، على مدى فترة طويلة أو على أساس منتظم بحيث يعتمد تقييمه على قاعدة مراقبة صلبة. تهدف هذه التوصية إلى زيادة دقة التقييم وتجنب تحويل النهج إلى تسوية حسابات. تسمح بعض الشركات أيضا للموظف بتعيين بعض المقيمين الذين سيقومونهم¹.

ج- إعادة التقييم إلى الشخص الذي يتم تقييمه (التغذية الراجعة)

إن إحدى المشكلات التي يطرحها تمرين 360 ° لا تأتي من التمرين نفسه، بل من الطريقة التي يتم بها إرجاع النتيجة إلى الشخص الذي يتم تقييمه. في كثير من الأحيان، كما يقولون، تتكون التعليقات من ملخص لجميع التقييمات التي تم تلقيها، وهو أمر أكثر صحة عندما تستخدم الشركة البرامج للحصول على تقييمات محوسبة. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى الارتباك لأن الأشخاص الذين يشغلون مناصبا مختلفا فيما يتعلق بالشخص الذي يتم تقييمه يتفاعلون معه في سياقات محددة يجب أخذها في الاعتبار. وبالتالي، على سبيل المثال، سيكون لدى الافراد تقدير للمهارات السلوكية لزملائهم والتي ستعكس تفاعلاتهم في سياقات محددة من التعاون والتي تتطلب استخدام مهارات معينة أثناء علاقاته مع العملاء أو الموردين أو رئيسه أو مرؤوسيه، وقد تكون هناك حاجة إلى مهارات أخرى، لذلك ينصح هؤلاء المؤلفون بتقديم ملاحظات منفصلة لكل فئة من فئات المستخدمين المختلفة².

د- بعد 360 درجة

على الرغم من أن الغرض من التقييم متعدد المصادر هو تحسين المهارات السلوكية والعلائقية للموظفين، إلا أن الشركات تواجه صعوبة في ضمان أن تؤدي التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة إلى ما هو متوقع.

إذا قلنا إن 360 درجة تُستخدم لتحديد احتياجات التدريب أو الدعم التي قد يحتاجها المقيّمون لتحسين مهاراتهم السلوكية، فيمكننا عندئذٍ أن نسأل ما هي مسؤولية المنظمة عن توفير المساعدات والتدريب

¹ Bégin, L., & Vénard, A, Ibid, p 37.

² Ibid, P 38.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

المناسبين، هل يجب أن نترك الأمر للشخص الذي يتم تقييمه لتولي مسؤولية التغييرات المطلوبة بنفسه، بدءًا من الفرضية المتفائلة بأن الوعي بهذه التغييرات سيكون كافيًا لبدء عملية التقدم؟ أم أن الأمر متروك للشركة لتقديم الدعم بشكل منهجي بشأن المهارات المطلوب تحسينها؟¹

الفرع الثاني: طريقة التقييم الكفاءات بالإدارة بالأهداف

1. تعريف طريقة تقييم الكفاءات بالإدارة بالأهداف

لقد كان بيتر دراكر أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف، كأسلوب إداري يستمد فلسفته على الجانب الإنساني من خلال كتابه ممارسة الإدارة، وتستخدم فلسفة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء الواسع النطاق، ويرى أوديون Odiorne أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما في صورة نتائج متوقعة، ثم استخدام معايير تقيس مستوى انجاز الأهداف.

"فهي طريقة تعتمد على أسلوب العبرة بالنتائج فالرئيس المباشر لا يهتم بسلوك وصفات مرؤوسيه بل بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج"²

وتعد الإدارة بالأهداف طريقة من تقييم الأداء لان المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم بدءًا من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحققها، وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور.

2. خطوات تقييم الكفاءات بالإدارة بالأهداف:

(1) يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبًا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.

(2) وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.

(3) تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.

(4) متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريًا.

(5) اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.

(6) تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.³

¹ Bégin, L., & Vénard, A, Ibid, P 38

² حوحو مصطفى، محمد بريكي، مرجع سابق، ص 32.

³ خضير حمود، ياسين الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 162 163.

الفرع الثالث: طريقة تقييم الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على التدوين في السجلات، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تتطلب سجلات يقوم المقيم بتدوين الأحداث، والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد أثناء تأدية الأنشطة والوظائف والأعمال بحيث يقوم بتدوين نوعين من السلوك؛ المرضي وغير المرضي، وتتسم هذه الطريقة بأنها¹:

✓ تقلل من عنصر التحيز في التقييم.

✓ تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقوم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد إي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.

✓ تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق، وتحليل أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع.

✓ تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسوهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب، ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

المطلب الرابع: مفهوم تنمية الكفاءات Competence development

بدأ الحديث عن الكفاءات وتنميتها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وهذا إثر اعتبار المنظمات كأنظمة حية تنشط في إطار بيئة تتطور بشكل سريع وبالتالي جاءت ضرورة اللجوء إلى الكفاءات لمجابهة هذه التطورات، فصارت الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بمختلف المنظمات، باعتبارها مصدرا للثروة ورأس مال يجب استثماره وتنميته.

ومن هنا تم الانتقال من المقاربة القائمة على الأداء Performance، أي من نموذج الأداء، إلى المقاربة القائمة على الكفاءة Compétence، أي إلى نموذج الكفاءة، حيث تغيرت وجهة النظر من الاعتماد على مردودية عوامل الإنتاج بما فيها الموارد البشرية لتقييم مستويات أداء المنظمات، إلى الاعتماد على معارف وكفاءات مواردها البشرية كمحدد لهذه المستويات.

¹ توفيق خذري، "تأثير الحوافز لمادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2019، ص 33.

وبالتالي جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها متطلبات الوظائف¹.

الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات

تعرف على أنها عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة².

بالنسبة لدافيد ديسونزو Decenzo David و ستيفان روبينس Robbins Stephan وسوزان فيرهولست Verhulst Susan، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، و تحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات. وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب، وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم³.

يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، ودور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها⁴.

¹ حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018/2017، ص 40.

² عبد الجليل طواهر، خولة الإمام، فاطمة بالشرير، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 131. (125 - 141)

³ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 42.

⁴ مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

تنمية الكفاءات هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمنظمات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المنظمات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها، وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيد في الاستجابة لمتطلبات وظائفها الحالية والمستقبلية¹.

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات².

كما تم تعريفها على أنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم³.

الفرع الثاني: أهمية تنمية الكفاءات

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أفضل وجهه والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية لديها سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها ومن بين المهام الرئيسية لمسؤولي الموارد البشرية القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات من الكفاءة والبحث عن العمال الذين تتوفر لديهم وتوظيفهم وتوفير الجو الملائم لهم تحقيق التكامل داخل المؤسسة.

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:⁴

- ✓ إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.
- ✓ تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- ✓ سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- ✓ تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من انجاز مهام متعددة وشغل وظائف متنوعة.
- ✓ استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 44.

² فايزة بوراس، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال"، مجلة دراسات، جامعة الاغواط، العدد 38، 2016، ص 108. (104-114)

³ ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، مرجع سابق، ص 118

⁴ عبد الجليل طواهرير، خولة الإمام، فاطمة بالشرير، مرجع سابق، ص 132.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

✓ توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

✓ اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لد الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

✓ رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة، ويحقق رضا زبائنه.

الفرع الثالث: أهداف تنمية الكفاءات

تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية، وعموما تهدف

إلى:¹

✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.

✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

✓ إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.

✓ اكتشاف الكفاءات الخفية، وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

✓ تهيئة الأفراد، وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لنقادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة

منها المعلوماتية، التكنولوجية...)، وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة".

✓ في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري، وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى

الاستفادة من مزايا هذه التنوع، والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.

✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات، وفي جميع الظروف.

✓ تعليم الأفراد-خاصة المدراء-كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.

✓ تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.

✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

المطلب الخامس: الأشكال الرئيسية لتنمية الكفاءات

الفرع الأول: إدارة المعرفة

الدراسة الأدبية تبين أن هناك عدة نماذج ودراسات بحثية تناولت مختلف الزوايا التي من خلالها تسمح

إدارة المعرفة بتنمية الكفاءات البشرية، وترتقي بالمنظمات من منظمات تقليدية لتكون منظمات متعلمة، وفيما يلي

سنعرض بعض الملامح التي تبين جليا التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على مردود وأداء الموارد البشرية، باعتبار

¹ حمدي أبو القاسم، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر:

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004، ص 58.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

الأداء الجماعي هو أساس الأداء المالي والمادي، وإن قوة المنظمات في الوقت الحالي تقاس بمدى ابتكاراتها وإبداعها مثل ما تجسده اليوم كبرى هذه المنظمات العالمية، حيث نميز عدة نماذج تفسيرية لدور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية ومن بينها نموذج Lengnick-Hall، والذي ركز على أربعة محاور أو قواعد تبين الدور الجديد الذي تلعبه إدارة المعرفة وهو كما يلي¹:

- 1. خدمة راس المال البشري:** يمكن جدا لإدارة الموارد البشرية أن تكون مسهلا في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات راس المال البشري في المؤسسة، حيث يتعلق هذا الرأس المال البشري بالمعرفة، المهارات والقدرات، المهارات الاجتماعية... في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى التوجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم أو السيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب.
 - 2. تسهيل التدفق المعرفي:** يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا من راس المال المعرفي والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فمارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب.
 - 3. بناء شبكة العلاقات:** يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين راس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف والتعاون والاهتمام، تتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفية فريق العمل والاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي وغير الرسمي.
 - 4. اختصاصية الانتشار السريع:** مثلما تحتاج المنظمة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر راس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات ومهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع سلوك المستخدم الملائم وسلوك الفريق والقيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، ثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول إلى الأهداف.
- لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في

التالي²:

¹ شرحبيل عجراد، "تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 87. (80-96)

² محمد احمد إسماعيل، "إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية". مقال مأخوذ من الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr5077.html>. شوهذ يوم: 2023/02/23.

✓ اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محلي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وأخصائي الشؤون الدولية وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة

✓ اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها، في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة، وتضم تلك المصادر العملاء والموردين والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين، هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم ومعتقدات، وتقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين، ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة التي تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها، ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار، بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

✓ إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تتحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدرجات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجرده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

✓ اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

✓ إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس "أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة ولاتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة.

الفرع الثاني: التمكين

يعتبر التمكين في معناه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة وإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل.

1. أبعاد التمكين الإداري: وفيما يلي أهم هذه الأبعاد:

أ. **تفويض السلطة:** يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول على أهداف المنظمة، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، ويعتبر حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين يتم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية¹.

ب. **بناء فرق العمل:** وهي تعد عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفعالية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، "الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات"، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008، ص 37.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق....¹

ج. التدريب: أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.²

د. التحفيز: للتحفيز دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

هـ. الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين يلزم تبني و تأسيس و صيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية، ولكي يكون الاتصال فعالا وجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف العاملين برسالتها وبدورهم في تحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وكذا توفير المعلومات التي تساعد في العمل وسهولة وصولهم لأصحاب القرار وشرح مواقفهم.³

2. أهمية التمكين في تنمية الكفاءات البشرية: إن للتمكين مزايا عديدة لتنمية الكفاءات البشرية، وهذه المزايا نوجزها في النقاط التالية:⁴

✓ إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

✓ ارتفاع ولاء الموظف للمؤسسة.

✓ إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته.

¹ رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، حسن مروان عفانة، "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015، ص 311. (336-305)

² زهية قرامطية، سمية بوخاري، خولة مسراتي، "أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 273. (281-268)

³ زهية قرامطية، سمية بوخاري، خولة مسراتي، مرجع سابق، ص 273.

⁴ نفس المرجع، ص 274.

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.

✓ ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

✓ ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

✓ تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتقدم والتطور لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم.

الفرع الثالث: التكوين والتدريب

1. تعريف التدريب والتكوين داخل المنظمة:

التدريب: هو عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي العقيدي للمجتمع أو للمنظمة وتركز على المعارف والمناهج العلمية، ومهارات تطبيقها فيما يتعلق بجميع مقومات الشخصية للأفراد والجماعات وتهدف إلى بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة وتتبع أهمية التدريب للمنظمة من كونه يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة ويؤدي إلى التطور في أساليب القيادة وترشيد عملية اتخاذ القرار ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.¹

كما يعرف التكوين بأنه استثمار غير مادي، حيث يجب على الشركة أن "تأخذ مساحة أكبر وأكثر فيما يتعلق بالاستثمار المادي"².

وفقاً لسيكيو وآخرون "التدريب داخل المنظمة هو مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعم المخطط بمساعدة الموظفين الذين يتم تشجيعهم على تحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم ومهاراتهم وقدراتهم، لتحقيق أهداف شخصية أو اجتماعية، والتكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بشكل مناسب".³

لا تكفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التكوينية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب أصحابها وكفاءاتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.

¹ بن عمور سمير، "كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد

08، العدد 01، جويليا 2014، ص 351. (363-342)

La formation continue : levier stratégique au développement "2 BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, , journal Of Financial, Accounting And Managerial Studies, vol "des compétences Cas de la société TREFILOR 06, N° 03, décembre 2019, p 647. (p p 645-664) ³ Ibid., p 648.

2. الأهداف التي يحققها التكوين¹

✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

✓ ترغيب الفرد في ممارسة عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله.

✓ توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة فرصة التعرف على الجديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي.

✓ خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

3. المبدأ الأساسي لسياسة التكوين (التدريب):

فيما يتعلق بسياسة التكوين العامة للشركة تم تحديد ستة (06) نقاط أساسية يجب أن نعود إليها عندما تتطور الشركة وتحدث التغييرات وهي²:

✓ تحديد رؤية إستراتيجية تنطلق منها النقاط الخمس التالية منطقياً: هذه الرؤية تجعل من الممكن تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتخطيط ومسار الدورات ومتابعة التكوين.

✓ تحليل الأولويات الإستراتيجية واحتياجات العمل: حيث يجب أن يبدأ التحليل الجيد من رؤية عامة وشاملة تؤدي إلى الاحتياجات المحددة للفرد.

✓ التمييز بين التكوين واستخداماته المختلفة وأساليب إدارة الأعمال: لم يعد الأمر يتعلق فقط بتعلم الموظفين إتقان المهارات المختلفة للشركة، ولكن أيضاً مساعدتهم على تعلم كيفية إنشاء حلول جديدة في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

✓ اختيار المكونين والبرامج المناسبة.

✓ إشراك المديرين قبل وبعد وخاصة أثناء عملية التكوين لدعم تحفيز الموظفين.

✓ تقييم الفعالية والتكاليف وبرامج التكوين.

¹ عبد الجليل طواهرير، خولة الإمام، فاطمة بالشرير، مرجع سابق، ص 133.

² MAOUCHE Fatna Malika, L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise Cas de "l'Activité AVAL GL2/Z Arzew", Mémoire De Magistère, Université D'Oran, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, 2006, p 60.

4. هندسة التكوين أو التدريب:

وفقاً لبارليير PARLIER ، فإن هندسة التدريب هي "الترجمة العملية لمبدأ التكوين والاستثمار، فهو يجعل من الممكن ترشيد الممارسات وبالتالي تحسين فعاليتها"¹ "ولنجاح أي عملية تدريب أو تكوين للموارد البشرية داخل المنظمات يجب أن يتم احترام الخطوات الرئيسية لعملية التدريب حتى تؤسس لمفهوم تنمية كفاءات المنظمة ولا تكون عمليات التدريب أو التكوين خالية من محتواها وتكون صورية أو شكلية أكثر منها عملية وفعالة على الأفراد وهم المعنيين بالعملية وعلى المنظمة، لأنها تعتبره استثمار وتنتظر عائد الاستثمار على مواردها البشرية من خلال أداء المهام على أكمل وجه، إذا فهندسة التدريب هي عملية تتجلى في أربع مراحل رئيسية هي²:

أ. **تحليل احتياجات التدريب:** تتكون هذه المرحلة من فهم الحاجة الحقيقية للموظف، وتحديد درجة الأولوية، واختيار الإجراءات وتوفير استجابة تدريبية للاحتياجات المختارة" مع مراعاة توقعات المنظمة.

ب. **تطوير خطة التدريب:** خطة التدريب هي الرقم الذي تفرضه الشركة، يتبع تفصيله خطوات محددة ولكنه يشمل بعض مجالات عدم اليقين، خطة التدريب هي أيضا تعبير ملموس عن سياسة التدريب، فهو يجمع الاحتياجات المترجمة إلى أهداف تدريبية وترتبها حسب الأولوية ويضفي الطابع الرسمي على التفكير والاختيارات التي يقوم بها قسم التدريب (الأفراد المعنيون بالتدريب والميزانية والمحتوى وطرق التقييم، وما إلى ذلك).

ج. **تنفيذ إجراءات التدريب:** هذا هو الإطلاق والتنفيذ الفعلي لإجراءات التدريب في شكل تجريب ثم التعميم تتكون هذه المرحلة من أربع مراحل: افتتاح أو بدء الإجراءات التدريبية، وتنصيب المتعلمين في العملية التدريبية، ودورة التدريب، وأخيراً الختام.

د. **تقييم إجراءات التدريب:** تتكون هذه المرحلة الأخيرة من قياس المعرفة الجديدة المكتسبة من التدريب وفعاليتها، وفقاً لـ E.COMPOY وآخرين، هناك لحظتان للتقييم، التقييم الساخن "الذي تم إجراؤه في نهاية الجلسات التدريبية، والتقييم البارد يتم إجراؤه بعد عملية التدريب بمدة زمنية محددة.

Stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, dans les "1 PARLIER Michel, 2^{ème} éd, Paris : Editions d'Organisation, 2000. "Ressources humaines L'impact de la Formation Continue sur le Développement des "2 BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, 6, , Al Bashaer Economic Journal, Vol "Compétences, Étude Analytique Descriptive, Cas de la CNEP-Banque N°2, Décembre 2020, p 993.

الفرع الرابع: التحفيز

1. مفهوم التحفيز

يرى ماك غريغور أن الإدارة التقليدية بتصوراتها الخاطئة حيال العامل تزيد من نفور الأفراد وعزوفهم عن اداء مهامهم على أكمل وجه، حيث يشير إلى ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم فيما يتعلق بنظام الحوافز بصفة عامة وإجراءات الترقية بصفة خاصة وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادلين¹. ومن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الكفاءات دراسات كل من شولتز، وبيكر التي اعتبرت العامل موردا استراتيجيا يجب الاستثمار فيه وتعظيم المنفعة من قدراته وكفاءاته بتدريبه وتحفيزه قدر المستطاع من خلال تطبيق مبادئ نظرية الاستثمار في الرأسمال البشري².

ويؤيدهما في ذلك بيتر دراكر الذي يقول في كتابه Society Capitalist-Post أن: "إنتاجية المعرفة ستصبح أكثر فأكثر العامل المحدد للتنافسية سواء بالنسبة للدولة، وللصناعة، أو للمنظمة"³ حيث عرف عمر وصفي عقيلي التحفيز بأنه "فرص أو وسائل (مكافأة، علاوات...)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"⁴.

2. أنواع الحوافز

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، وأفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما⁵:

أ. **الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن

¹ صالح خرواطي، "نظام التحفيز بأداء الكفاءات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، العدد 53، جوان 2018، ص 294.

² نفس المرجع، ص 295.

³ Michel GRUNDSTEIN, "Un Cadre Directeur Pour Repérer Les Connaissances Cruciales Pour l'Entreprise", MG CONSEIL, Recherche Report N°9, 2002, p 3.

⁴ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن: مؤسسة زهران، 1991، ص5.

⁵ محمد بن سعد أبوحميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21،

2تموز 2020، ص 637.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

يتم تقديم مبلغا ماليا بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

ب. الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة المنشأة ككل.

3. أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المنظمة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، وفيما يلي سنحدد أهمية التحفيز على مختلف المستويات:

أ. **أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة فيما يلي¹:

✓ زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها في تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.

✓ ازدياد حدة التنافس بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دورا مهما في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة.

✓ تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

✓ الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء من خلال خفض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالنوعية والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة.

✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

✓ انخفاض دوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المنظمة ولجونه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.

¹ وحيدة شرياف، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي"، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوغرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

ب. أهمية التحفيز على مستوى الأفراد: تكمن أهمية التحفيز على مستوى الأفراد فيما يلي¹:

- ✓ زيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، ورفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمنظمة ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.
- ✓ المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد.

الفرع الخامس: التوظيف

سننتقل إلى موضوع التوظيف كأساس لتنمية الكفاءات في المؤسسات من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار على اعتبار أن عملية التوظيف في المؤسسة تعد جد حساسة لأنها ستعكس على كفاءة المؤسسة، من خلال استقطاب وتوظيف أفضل الموارد الموجودة في سوق العمل.

1. تخطيط الكفاءات:

أ- تعريف تخطيط الكفاءات:

يعتبر تخطيط الموارد والكفاءات البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالكفاءات البشرية الملائمة للعمل، وبالأعداد اللازمة، والمهارات المطلوبة، في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة².

¹ وحيدة شرياف، نفس المرجع، ص 131.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة"، ط 1، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

ب- أهمية تخطيط الموارد البشرية والكفاءات للمؤسسة

✓ يساعد المنظمة في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات فيما يتعلق بالجودة والسعر، فتخطيط الكفاءات البشرية يمكنها من الحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة حتى تتمكن من المنافسة ومن الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات المرتفعة دون هروبهم إلى المنظمات المنافسة.

✓ تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية خصوصا الأساليب التكنولوجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.

✓ يساعد المنظمة في تقدير تكلفة عنصر العمل في ضوء إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها تشمل الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية، ومستويات الأجور السائدة بالإضافة إلى المزايا والخدمات الأخرى.

✓ وجود خطة للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها التدريبية على ضوء الأعداد والمهارات المطلوبة ودرجة توفر هذه المهارات في سوق العمل.

✓ تمكين المنظمة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبذلك يتم القضاء على ما يسمى ببطالة إهدار الطاقة، الناجمة عن وجود أفراد في وظائف لا علاقة لها بتخصصاتهم.

✓ يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل فيها بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.¹

ج- مراحل تخطيط الكفاءات البشرية: تمر عملية تخطيط الكفاءات البشرية داخل المؤسسة بأربعة مراحل وهي:²

(1) التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية، تشمل المتغيرات الخارجية: الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي...)، التطور التكنولوجي، السكان وخصائص القوى العاملة، أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)، القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين....)، السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة، أما المتغيرات الداخلية فتشمل أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس....)، التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض

¹ طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص ص 128-129.

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص 129.

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

الأنشطة أو استبعاد البعض)، مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة، كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها، معدل دوران العمل؛، الترقّيات المتوقعة، إحالات التقاعد

(2) تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة ويكون من خلال حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة، تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

(3) تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

(4) معالجة نتائج تخطيط الكفاءات، إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

2. استقطاب الكفاءات

أ- تعريف استقطاب الكفاءات

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها في المنظمة.¹

ب- أساليب استقطاب وجذب الكفاءات:

هناك عدة أساليب قد تستخدمها المؤسسة لجذب الكفاءات الموجودة في سوق الشغل، ومن بينها وأهمها ما يلي:

✓ **نظام الأجور:** حيث يعد الأجر من أهم المتغيرات التي قد تستغلها المؤسسة في جذب الكفاءات، وهذا لتعزيز موارد المؤسسة من موارد بشرية ذات جودة عالية ما يؤسس لتمييزها في السوق بين المنافسين.

✓ **تطوير المسار الوظيفي:** وهو عامل مهم خاصة بالنسبة للعامل، حيث تعتمد المؤسسات لجذب أكبر قدر من الكفاءات البشرية من خلال مزايا تطوير المسار الوظيفي وفتح آفاق الترقية والتطوير لمنتسبيها، ونجد العديد من المؤسسات تضع هذا الامتياز كأحد مميزات المنصب أو الوظيفة المعلن عليها (كتوفير السكن وسيارة خاصة ومنح سنوية... الخ)، طبعاً لجذب الموارد البشرية وخاصة أصحاب الكفاءات.

✓ **سمعة المؤسسة:** وهي تلك الصورة الذهنية الايجابية أو السلبية التي ترتسم في مخيلة الموارد البشرية المستقبلية، حيث تعد سمعة المؤسسة الجيدة عامل جذب للكفاءات، والتي تتيح لمنتسبيها ميزة إضافية لمسارهم المهني ومستقبلهم الوظيفي، من جهة، ومن جهة أخرى تعد سمعة المؤسسة الجيدة عامل مهم يجعل

¹ إبراهيمي آسية، وآخرون، "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2017، ص 809 (803-822)

الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية

من استقطاب الكفاءات أمر سلسل عكس المؤسسات ذات السمعة السلبية والتي مهما تقدم من ميزات تجعل من الكفاءات تنتردد للالتحاق بها.

✓ **ثقافة المؤسسة:** حيث عرفها SCHEIN " على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها.¹

ج- أهمية استقطاب الكفاءات:

✓ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
✓ العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
✓ المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة.
✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
✓ العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب²

د- مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية وسنحاول تلخيصها فيما يلي:

(1) المصادر الداخلية:

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

✓ الترقية

✓ النقل الوظيفي.

✓ مخزون المهارات.

¹ إبراهيمي آسية، وآخرون، نفس المرجع، ص 814.

² طيبي نادية، مرجع سابق، ص 130.

✓ الإعلان الداخلي.

✓ عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء

(2) المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

✓ التقدم المباشر للمنظمة.

✓ الإعلان.

✓ وكالات ومكاتب التوظيف Recruitment Agencies .

✓ المدارس والجامعات.

الفرع السادس: أخطاء وشروط التقييم

1. أخطاء التقييم: إنه من المهم من جهة المقيم الأخذ بالاحتياطات الضرورية من أجل عدم ارتكاب عدة أخطاء مثل أثر الهالة، التحيزات، إسقاط، التباين والوهج، وسنتطرق لكل عنصر على حدا فيما يلي¹:

أ- أثر الهالة:

هذا الأثر قديم لأنه تم أخذه بعين الاعتبار منذ مدة طويلة في كتيبات التقييم ويتعلق بإعطاء حكم واحد فقط، إما ايجابي أو سلبي حول المقيم.

آخرون يرون أن هذا الحكم مرتبط بأهلية نوعية واحدة أو بخطأ كبير واحد والتي يمكن أن يقوم بها المقيم، سوف يقوم بالتعاطي والنظر في كل الأبعاد الأخرى حسب هذا الحكم للقدرات أو النقص أو الخلل الحقيقي.

من أجل فهم وإدراك هذا الأثر بشكل جيد سوف نقوم بإعطاء المثال التالي لشخصين، أن الأولى تم الحكم عليها بأنها جد ذكية، أما الثانية فتعرض إلى صعوبات علائقية.

✓ في الحالة الأولى فان الفرد سوف يقيم بشكل منهجي وبشكل ايجابي في جميع الأبعاد (الكفاءات، التحيزات...)

✓ والعكس في الحالة الثانية فان الفرد سوف ينظر إليها بالضرورة كشخص محدود في جميع الجوانب التي سوف يقيم فيها الفرد.

¹ هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة دراسة حالي سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال بتلمسان"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2011، ص 96.

ب- الأحكام المسبقة:

- هي مجموعة من الأحكام التي يمكن للمقيم عرضها في تفكيره المنطقي، هذه الأحكام المسبقة ليس لها أي أساس علمي وبالتالي لا تتشابه مع الواقع وهذه بعض الأمثلة التالية:
- ✓ النساء لا يمكنهم النجاح في وظائف ذات مسؤولية كبيرة.
 - ✓ الأفراد الذين لهم مصافحة بشكل هزيل ليسوا ديناميين في عملهم .
 - ✓ الأفراد الذين تخرجوا من معهد معين هم دائما الأحسن.

ج- الإسقاط وأثر التناقض:

الإسقاط: وهو يضم حالتين :

- ✓ الأولى تتمثل في إسقاط نفسه على التقييم مع القول مثلا أنه هذا الفرد يملك المؤهلات التي تتشابه بشكل كبير بالأهليات ما دام أنني أملك سنه.
 - ✓ الثانية تقوم بإسقاط شخص آخر مكان المقيم مع القول مثلا الجانب المادي من هذا الشخص يذكرني بالشخص الذي لم أسمع به من قبل.
- أثر التناقض: وهو يعني مقارنة المقيم مع مساعدين آخرين في الوقت الذي يتجاهل فيه معايير النتائج المرتبطة بعمله.

نأخذ مثلا فردين لهم أداء متطابق يعني أن كلاهما يحصل على نفس النتائج.

د- الانبهار أو الإعجاب الشديد :

- في مقابلة التقييم، المقيم يمكن أن يلتقي كلية بأشخاص متفحين بمعنى لهم قدرة كبيرة على التعبير، ولكن المقيم يمكن له أن يخطئ في الحكم على شخصين لهم نفس مستوى الكفاءة مع مساعدة الشخص المنفتح وإضرار أشخاص آخرين خجولين الذين يعبرون بأقل سهولة.

2. متطلبات التقييم

التقييم الجيد يستلزم توفر شرط أو عدة شروط مثل¹:

أ- كفاءة المقيم:

- من أجل نجاح المقيم أو التقييم فانه من المهم من جهة المقيم امتلاك وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم، هذا ما يشير إلى أن تقييم الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم.

¹ هامي عبد القادر، مرجع سابق، ص 100.

لهذا السبب تقييم الكفاءات أو الأداء لا يمكن أن تجري بشكل صحيح بواسطة مسئول تدريجي بعيد عن الأشخاص المقيمين (مسئول من المستوى الثالث مثلا) في القاعدة العامة فقط الإطار القريب من العامل الذي يملك الكفاءات الضرورية يمكن أن ينجز هذا النوع من التقييم مع فعالية أو بشكل فعال.

ب- قوة وإرادة التقييم:

علاوة على المتطلبات السابقة، المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين، ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص ايجابيا أو سلبيا حول كفاءاتهم وأدائهم، وأيضا حول مميزات أخرى، في الواقع الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لإنجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ بنوعية جيدة.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مبحثه الأول، وتنمية الكفاءات في مبحثه الثاني، والذي شمل دراسة مفاهيمية ونظرية بداية بالتطرق إلى مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقاً من مفهومه ونماذجه وأهميته وأهدافه، والتطرق إلى مراحل تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كجزء عملي، وانتهاء عند استراتيجيات تسيير الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين.

في حين خصص المبحث الثاني للكفاءات من خلال جزئين، كان الجزء الأول من المبحث الثاني عبارة عن تقديم شامل للكفاءات، تم التعرف على مفهوم الكفاءات وأهمية وخطوات تقييمها، إضافة إلى التطرق إلى الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات، وكان الجزء الثاني مخصص لمفهوم تنمية الكفاءات والأشكال الرئيسية لتنمية الكفاءات.

وكخلاصة للفصل الأول، والذي تم تخصيصه لمتغيري الدراسة من منطلق دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، فبالعودة للمفهوم بشكل مختصر فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ما هو إلى ترجمة لاستراتيجية المؤسسة التي تسعى من خلالها لبلوغ أهدافها وتعزيز مكانتها وتوسيع تنافسيتها، من خلال إسقاط أهدافها الاستراتيجية على واقع مواردها البشرية المتاحة، وما يستلزم بالضرورة امتلاك كوادر بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى مكاسب وأرباح من خلال تثمين مكتسباتها البشرية من جهة، ومراعات الفروق المطلوبة والمتوفرة والعمل على ترقيتها وتنميتها من خلال مجموعة من الآليات والتي تم التطرق إليها في أجزاء هذا الفصل.

الفصل الثاني

واقع تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات في
شركة سوناطراك

تمهيد

انطلاقا من التأصيل النظري والمفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات كمتغير تابع للدراسة، وتمهيدا لما تم التوصل اليه من بعد مفاهيمي للموضوع، ننتقل من خلال هذا الفصل الى جزء مهم في دراستنا، وهو واقع تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك محل الدراسة، وانطلاقا من تساؤلنا حول اعتماد الشركات الجزائرية لمقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات، تم اعتماد مفهوم عام لعنونة الفصل كما هو موضح، فلا يمكن ان نجزم باعتماد الشركات الجزائرية على مقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على عكس تنمية الكفاءات، اين نجد ان تنمية الكفاءات واقع بينما ما هو مفتوح للنقضي والبحث والاكتشاف هو مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وعليه تم الخوض في الموضوع انطلاقا من واقع الحال، من خلال اعتمادنا اولا منهج دراسة الحالة الذي اقتصر على شركة سوناطراك، واعتمادنا على تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية كأداة بحث، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل لواقع تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك من منطلق دليل الشركة الخاص بتسيير مواردها البشرية، والذي يضم مجموعة من المحاور تعنى بتسيير موارد الشركة البشرية، من اول يوم للعامل الى الخروج للتقاعد، اين يؤسس لدليل شامل قابل للدراسة والتحليل والاجابة على احد الاسئلة المنطلق منها في الدراسة.

وكتقسيم للفصل تم اعتماد خطة ثنائية المباحث، اين خصص المبحث الاول الى التعرف على محل الدراسة من نشأة الشركة وتعريفها وتنظيمها، اضافة الى عينة الدراسة كجزء ثاني اقتصر عليه البحث نظرا لاتساع الشركة وصعوبة دراستها بشكلها الكلي، ونظرا لان دليل الموارد البشرية المعتمد هو دليل عام لكل فروع الشركة، وتم التطرق للتحديات الاستراتيجية محليا ودوليا بغرض وضع القارئ في اطار يوضح اهمية الشركة وبعدها الاستراتيجي في الجزائر اين يبرز جليا دور مقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمقاربة حديثة في تنمية الكفاءات وخلق الميزة التنافسية.

في حين خصص المبحث الثاني لاهم وظائف ادارة الموارد البشرية والتي تم التطرق اليها والمتمثلة في التوظيف كمصر رئيسي لاستقطاب الكفاءات والتكوين كألية مهمة لتنمية الكفاءات وختاما الى تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك كإطار مرجعي للدراسة قابل للتحليل.

المبحث الاول: تعريف شركة سوناطراك واهم التحديات الاستراتيجية التي تواجهها

تتميز البيئة الاقتصادية الجزائرية وخاصة ما تعلق بالشركات الاقتصادية العمومية بخاصية تميز الهيكلة التنظيمية لها، خاصة بعد الثورة الصناعية التي شهدتها الجزائر في فترة السبعينات، اين تم اعتماد مفهوم المجمعات الصناعية، أي ان كل مجمع يضمن مجموعة من الشركات الكبرى والتي بدورها تضم العديد من الفروع، فمثلا على سبيل المثال لا الحصر مجمع الحديد، والذي يضم مجموعة كبيرة من الفروع والشركات مازالت لليوم تنشط داخل اطار واحد وان كانت تسيير بشكل مستقل، ولا يبتعد هذا المفهوم عن واقع شركة سوناطراك، الا ان شركة سوناطراك طالما كانت تحض بمعاملة خاصة لعدة اسباب، ومنها ما هو سياسي رغم الواقع الاقتصادي للشركة، فهي تشكل ان لم نقل المورد الوحيد للخزينة العمومية بسبب نسبة مساهمتها في دعم الخزينة العمومية من عائدات النفط والغاز.

انطلاقا من تمهيد واقع الشركة ومكانتها في الاقتصاد الجزائرية، تم تخصيص المبحث الاول في هذا الفصل للتعرف على الشركة من جهة، والتطرق للبعد السياسي والاقتصادي لها من خلال الخوض في بعض التحديات التي تواجهها ليس سياسيا وانما من واقع موضوع دراستنا ومدى قدرتها على رفع كفاءة عمالها كضرورة استراتيجية وليس كخيار تطوير فقط.

المطلب الاول: نشأة وتعريف شركة سوناطراك

عرفت شركة سوناطراك مخاض طويل للوصول الى ماهي عليه اليوم، وهو ما يفسر التطوير التنظيمي للشركة على عدة مراحل وفترات زمنية انتقلت منها الشركة من مجرد شركة ناقلة للمحروقات وهو ما يفسر تسميتها، والتي احتفظت بها رغم توسع نشاطها ومسؤولياتها، من جهة ثانية انتقال المفهوم يفتح مجال اخر لتوسيع مهامها، فدراستنا اقتصرت على شركة سوناطراك دون الخوض في مفهوم المجمع والذي يضم العديد من الشركات المستقلة عنها وان كانت تابعة لها على مستوى المؤسسة والتي تأخذ البعد الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي فنجد مثالا لذلك شركات التنقيب وشركات الحفر وشركات الاستغلال وحتى شركات النقل والتوزيع والخدمات، الا انا ما تركز عليه دراستنا هو شركة سوناطراك بشكل محدد.

الفرع الاول: نشأة شركة سوناطراك

انطلاقا من تاريخ اكتشاف النفط في الجزائر في جوان 1956 في حقل حاسي مسعود، ليأتي شهر نوفمبر من نفس السنة ليشهد اكتشاف حقل حاسي رمل للغاز الطبيعي بطاقة اولية قدرت بمليون متر مكعب، كانطلاقة فعلية لاستغلال مورد مهم واستراتيجي للجزائر قبل الاستقلال.¹

¹ عاطف سليمان، "معركة البترول في الجزائر"، بيروت: دار الطليعة، 1974، ص1.

وبعد الاستقلال شهد قطاع المحروقات في الجزائر، الذي يشكل محور الاقتصاد الوطني، العديد من التغييرات الهيكلية في مجال التأطير القانوني قصد تثمين موارده التي تمثل جزء كبيرا من مداخيل الميزانية، وهذه أبرز محطات تطور الإطار القانوني الذي يحكم المحروقات في الجزائر منذ استقلالها¹:

✓ 13 ديسمبر 1963:

إنشاء الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك"، والتي ستصبح فيما بعد أداة للسياسة الوطنية للمحروقات، وقد أنشئت سوناطراك للتكفل بنقل وتسويق المحروقات لتتوسع بعدها نحو نشاطات بترولية أخرى.

✓ أوت 1968:

سوناطراك تستفيد من مجموعة من العمليات التي سمحت لها باحتكار تسويق المنتجات البترولية ومراقبة قطاع البتروكيميا.

✓ 19 أكتوبر 1968 :

سوناطراك توقع اتفاقا مع المجمع الأمريكي "غيتي أويل Getty Oil" يتنازل بموجبه للشركة الوطنية عن 51% من أرباحه في الجزائر، وقد سمح هذا الاتفاق بتعزيز موقف الجزائر ازاء الطرف الفرنسي الذي اتهم بعدم احترام اتفاق الجزائر.

✓ 30 يناير 1969 :

قرار مراجعة الاتاوات والضرائب على الشركات الفرنسية إلا أن القرار تم تأجيله.

✓ 24 فبراير 1971 :

الجزائر تسترجع سيادتها الكاملة على المحروقات، ويفضل هذا التأميم فُرضت على الشركات الأجنبية ضرورة الشراكة مع سوناطراك للتمكن من الاستثمار في نشاطات البحث والانتاج، كما يجب عليهم كذلك انشاء شركات تخضع للقانون الجزائري للاستفادة من هذه الامتيازات.

✓ 12 أبريل 1971:

تم اصدار "القانون الأساسي" الأول الخاص بالمحروقات (الأمر 71-22) التي يحدد الإطار الذي تنشط فيه الشركات العالمية في مجال التنقيب وإنتاج المحروقات في الجزائر.

✓ 27 فبراير 1975:

صدر الأمر 75-13 الذي ينص على الرفع من إتاوة المحروقات والضرائب بغية بلوغ 20 % على المحروقات السائلة و5% على المحروقات الغازية و85% بخصوص نسبة الضريبة البترولية المباشرة على

¹ Sonatrach, **présentation de l'entreprise**, Site web : <https://www.energy.gov.dz/?article=-48>. Consulté le : 24/07/2024.

فوائد سوناطراك.

✓ 19 أغسطس 1986:

الجزائر تصدر قانونا للمحروقات يتميز بانفتاح على الانتاج القبلي للنفط، في سياق "صدمة بترولية" أدت بالبلد الى أزمة مالية خطيرة، وأدرج هذا القانون "الليبرالي"، الذي كان يهدف الى اعادة بعث الاستثمار، مستجدات في مجال العقود تنتمل في تقاسم اكتشافات المحروقات السائلة.

✓ 4 ديسمبر 1991:

مراجعة قانون المحروقات لتوسيع التنقيب واكتشافات الغاز الطبيعي، سمح التعديل بجعل تسوية النزاعات ذات طابع دولي بين المستثمرين الأجانب وسوناطراك في إطار عقود الشراكة، هذا الانفتاح المتزامن مع ارتفاع أسعار البترول حفز اعادة بعث نشاطات التنقيب والبحث ما أدى الى اكتشافات كبيرة.

✓ 28 أبريل 2005:

صدور قانون جديد حول المحروقات بهدف عصنة النظام الجبائي وجذب المستثمرين الأجانب، واندرجت هذه التغييرات في إطار مواصلة الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة أساسا بالانفتاح على المنافسة لمختلف الأنشطة، وفي هذا الإطار، ألغي القانون 05-07 احتكار سوناطراك لنشاطات البحث ونتاج المحروقات واسندت بعض صلاحيات الشركة الوطنية لوكالتين جديدتين هما: سلطة ضبط المحروقات والوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات (النفط).

✓ 29 يوليو 2006:

القانون رقم 05-07 تمت مراجعته بالأمر رقم 06-10 من أجل تحرير معتدل للقطاع، واسترجعت سوناطراك دورها كفاعل رئيسي يضمن احتكار الدولة في القطاع مع إلزامية ان تحوز على مساهمة دنيا تقدر ب 51 في المائة في كل مشروع بحث ونتاج المحروقات يتم التعاقد عليه، ويتضمن هذا الأمر أيضا مادة تؤسس ضريبة على فائض الأرباح للأخذ في الحسبان تطور الأسعار.

✓ 20 فبراير 2013:

امام النتائج المتباينة لقانون المحروقات، تم سن تعديل جديد من خلال ادراج اجراءات تحفيزية تسمح بتحسين جاذبية المجال المنجمي الوطني لاسيما في عرض البحر والحقول ذات الجيولوجيا المعقدة وتكثيف جهد الاستكشاف وابرار احتياطات جديدة للمحروقات غير التقليدية، كما أدرج التعديل نظام اصطفاء فائض الارباح القابل للتطبيق على المستفيدين من النسبة المخفضة للضريبة التكميلية على الناتج.

✓ 11 ديسمبر 2019 :

اصدار قانون جديد للمحروقات بغية تدارك تباطؤ جهد الاستكشاف لاسيما بالشراكة في سياق جديد تميز بانخفاض هيكلي لأسعار النفط، والى جانب تبسيط نظام الجباية، تم ادراج ثلاثة انواع من العقود هي

عقد المشاركة وعقد تقاسم الانتاج وعقد خدمات المخاطرة.

الفرع الثاني: تعريف شركة سوناطراك

1. لمحة عامة عن الشركة

منذ 60 سنة، لعبت سوناطراك دورها على أكمل وجه كقاطرة للاقتصاد الوطني، وتتمثل مهمتها في تطوير احتياطات الجزائر الكبيرة من الهيدروكربونات، هذا اللاعب الرئيسي في صناعة النفط، الملقب بالشركة الأفريقية الكبرى، يستمد قوته من قدرته على أن يكون مجموعة متكاملة تمامًا عبر سلسلة القيمة الهيدروكربونية بأكملها¹.

في مجال التنقيب، تعمل سوناطراك، بمفردها أو بالشراكة مع شركات النفط الأجنبية، في مناطق مختلفة من الصحراء الجزائرية: حاسي مسعود، حاسي الرمل، حاسي بركين، أورهود، تين فوي تابانكورت. ورورد نوس، وعين صلاح، وعين أميناس.

وفي مجال النقل، تمتلك المجموعة شبكة كثيفة للغاية من خطوط الأنابيب التي تمتد اليوم على ما يقرب من 22000 كيلومتر عبر التراب الوطني.

كما قامت الشركة بتطوير أربعة موانئ نفطية لتحميل المحروقات: الجزائر العاصمة وأرزو وبجاية وسكيكدة من أجل السماح بتحميل وتفريغ الناقلات الكبيرة بسعة 80.000 إلى 320.000 طن متري وناقلات الغاز الطبيعي المسال.

تمتلك سوناطراك ستة مصافي تكرير نشطة في المنطقة ومجمعين للبتروكيماويات وأربعة مجمعات لتسييل الغاز الطبيعي المسال ومجمعين لفصل غاز البترول المسال.

توظف سوناطراك حسب تقرير الشركة لعام 2023 بإجمالي قوة عاملة بلغت 66,025 عاملاً، بزيادة طفيفة قدرها 0.1% مقارنة بعام 2022 (65,991 عاملاً).²

تمتلك المجموعة 154 شركة تابعة وشركة قابضة، حوالي خمسة عشر منها مملوكة بنسبة 100% وتعمل بشكل يومي لتعزيز سلسلة قيمة النفط والغاز في البلاد، ومن بين هذه الشركات أبرزها الشركة الوطنية للجيوفيزياء "ENAGEO"، أو الشركة الوطنية للحفر "ENAFOR"، أو الشركة الوطنية للأعمال البترولية الكبرى "ENGTP"، أو الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات "NAFTAL" الناقلات.

وفي إطار تحول الشركة، تظهر سوناطراك بوضوح طموحها لتصبح واحدة من أكبر خمس شركات نفط وطنية من بين أكثر الشركات كفاءة وربحية في صناعة الطاقة العالمية.

الكلمات الرئيسية لاستراتيجيتها الجديدة هي التميز التشغيلي والابتكار لتبقى معيار الاقتصاد الجزائري.

¹ Sonatrach, **présentation de l'entreprise**, Site web : <https://sonatrach.com/presentation> Consulté le : 24/07/2024.

² Sonatrach, **rapport annuel**, 2023, p 54.

وتهدف سوناطراك إلى تحقيق معدل اندماج وطني بنسبة 55% في أفق 2030. باعتبارها المستثمر الصناعي الرئيسي في الجزائر، تشارك سوناطراك بنشاط في دعم النسيج الصناعي المحلي.

وتعتزم المجموعة القيام باستثمارات على التراب الوطني تتجاوز 59 مليار دولار في أفق 2030، منها 45,8 مليار دولار في نشاط التنقيب والإنتاج، و 8,6 مليار دولار في مجال التكرير والبتروكيماويات، و 2,3 مليار دولار في النقل عبر خطوط الأنابيب.

وبحلول عام 2030، تستهدف المجموعة تحقيق إيرادات إضافية تتجاوز 68 مليار دولار، منها 50% ستساهم في الثروة الوطنية و 50% سيتم استثمارها في تجديد الاحتياطيات والقدرات الإنتاجية وتدريب الموظفين وتطوير الخبرات في الشركة.¹

2. الهياكل التشغيلية لسوناطراك

يتم تنظيم الهياكل التشغيلية حول الأنشطة التالية:

✓ الاستكشاف والإنتاج (E&P)

✓ النقل عبر خطوط الأنابيب (TRC)

✓ التسييل والفصل (LQS)

✓ التكرير والبتروكيماويات (RPC)

✓ التسويق (COM)

ينفذ كل نشاط أنشطته ويطور محفظة أعماله ويساهم في مجال خبرته، في تطوير الأنشطة الدولية للشركة.

أ- نشاط الاستكشاف والإنتاج

مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لاستكشاف وتطوير واستغلال النفط والغاز. في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن فروعها: المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، المؤسسة الوطنية لخدمات الابار، المؤسسة الوطنية البترولية للاشغال الكبرى.

ب- نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC)

مسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بنقل المواد الهيدروكربونية عبر خطوط الأنابيب، في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن فروعها: المؤسسة الوطنية للفنوت ENAC.

¹ Sonatrach, présentation de l'entreprise, Site web : <https://sonatrach.com/presentation>. Consulté le : 02/05/2025.

ج- نشاط التمييز والفصل (LQS).

مسؤول عن وضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة التسيير وفصل الغاز، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

د- نشاط التكرير والبتروكيماويات (RPC)

مسؤول عن وضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أعمال التكرير والبتروكيماويات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة.

هـ- نشاط التسويق (COM)

مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المواد الهيدروكربونية في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة، ومن بين فروعها نافطال NAFTAL.

3. المهام الاستراتيجية لسوناطراك

توجه سوناطراك اعمالها بشكل خاص نحو المهام الاستراتيجية التالية:

✓ البحث والاستكشاف.

✓ تنمية واستغلال المنابع.

✓ نقل المواد الهيدروكربونية.

✓ عمليات التسويق.

✓ تسييل الغاز وتحويل الهيدروكربونات.

✓ الشراكة في كل أعمالها من بداية الاستكشاف الى الاستخراج.

4. الاهداف الاستراتيجية لسوناطراك¹

لسوناطراك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها :

✓ الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وإفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.

✓ الإسراع والإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد 05-07 للتقدم إلى المعايير العالمية.

¹ شريف بوقصبه، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة: شركة سوناطراك - الجزائر"، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015-2016، ص 147.

✓ التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

✓ الاستمرار في جعل أنشطة المنبع AMONT أساس تقدم سوناطراك، ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.

✓ تنويع أنشطة المصب ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها.

✓ زيادة الاهتمام بالموارد البشري من خلال العمل على تنفيذ مشروعها الجديد والموسوم بتحويل الموارد البشرية.

✓ التحكم المستمر في مجال نشاطها والمتمثل في البحث والتتقيب والنقل والتحويل والتسويق.

✓ تقوية طاقاتها في استعمال التكنولوجيا الحديثة ورفع كفاءة مواردها البشرية.

5. سياسة الموارد البشرية لشركة سوناطراك

التميز التشغيلي والإداري والمسؤولية والإنصاف والشفافية هي العوامل الرئيسية لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك

إن دعم الموظفين لهذه القيم المؤسسية يعزز وحدة المجموعة في بناء استراتيجيتها التنموية والتي تعتمد على ما يلي: ¹

✓ التميز هو الكلمة المفتاحية لاستراتيجية سوناطراك الجديدة.

✓ البحث المستمر عن الأداء التشغيلي والإداري على كل مستوى من مستويات الشركة.

✓ يعتمد نجاح خطة التحول للمجموعة على حقوق الملكية.

✓ تشجع تكافؤ الفرص التي تمثل القوى الدافعة للشركة.

✓ يجب أن يصبح جميع موظفينا موظفين مواطنين من خلال الالتزام بالعمل لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر والجزائريين.

✓ العمل بشفافية كاملة لتشجيع دعم الفريق حول نفس المشروع وهو جعل سوناطراك واحدة من أكبر خمس شركات نفط وطنية في العالم.

الفرع الثالث: تنظيم شركة سوناطراك:

أولاً: التنظيم العام لمجمع سوناطراك:

وهو يعكس أهم الهيآت العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي :

1. الجمعية العامة ومجلس الإدارة: هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة والاستراتيجية للمجمع، لها

اجتماعات دورية منتظمة وأخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة، يمكن توضيحها كما يلي

أ- الجمعية العامة: وهي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع وأقواها سلطة، تتكون من أربعة 04 أعضاء ورئيساً، هم:

✓ وزير الطاقة رئيساً،

✓ وزير المالية عضواً

✓ محافظ بنك الجزائر عضواً.

✓ مندوب التخطيط عضواً

✓ ممثل رئاسة الجمهورية عضواً

ب- مجلس الإدارة: وهي الهيئة الثانية من حيث السلطة، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، وتحديد التوجيهات

انطلاقاً من توجيهات الجمعية العامة، ويتكون هذا المجلس من 12 عضواً ورئيساً، هم:

✓ الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.

✓ ممثلان لوزارة المالية عضوان

✓ ممثل لبنك الجزائر (عضواً) .

✓ ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان)

✓ شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) ويكون من خارج

المجمع (عضواً)

✓ أربع ممثلين لمجمع سوناطراك (أعضاء)

✓ ممثلان لعمال المجمع (عضوان)

ثانياً: المجلس التنفيذي: وهو الهيئة التنفيذية للمجمع، يضطلع بدور التسيير المباشر، ويرفع تقاريره إلى كال

من مجلس الإدارة والجمعية العامة، حيث يتكون هذا المجلس من¹:

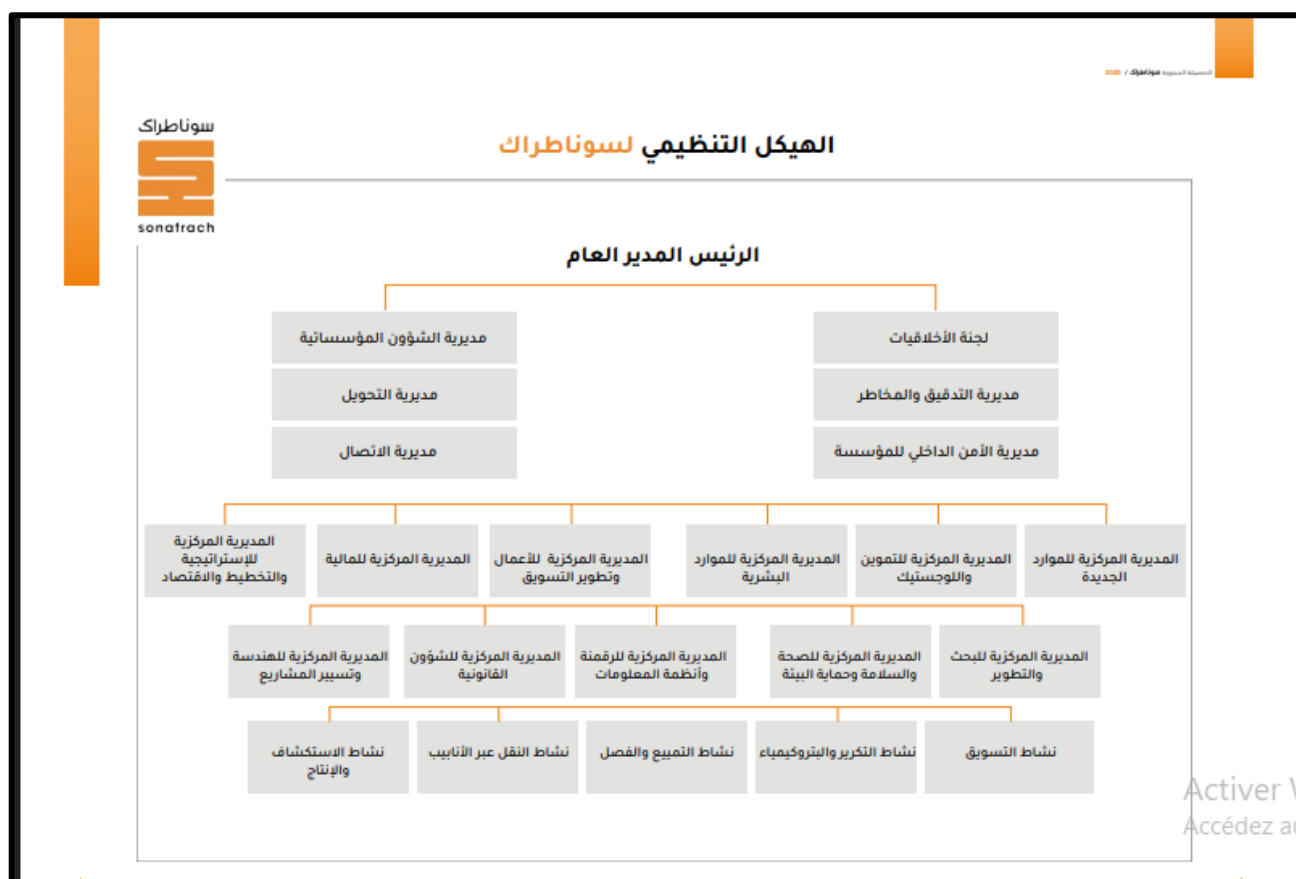
أ- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك.

ب- المدير المركزي للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد.

¹ Sonatrach, Bilan annuel, 2020, P 13, Site web : <https://sonatrach.com/presentation>. Consulté le : 02/05/2025.

- ج- المدير المركزي للمالية.
- د- المدير المركزي للأعمال وتطوير التسويق.
- هـ- المدير المركزي للموارد البشرية.
- و- المدير المركزي للتمويل واللوجستيك.
- ز- المدير المركزي للمواد الجديدة.
- ح- المدير المركزي للهندسة وتسيير المشاريع.
- ط- المدير المركزي للشؤون القانونية.
- ي- المدير المركزي للرقمنة وأنظمة المعلومات.
- ك- المدير المركزي للسلامة وحماية البيئة.
- ل- المدير المركزي للبحث والتطوير.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشركة سوناطراك



المصدر : <https://sonatrach.com/presentation> Site web:

المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة بسكرة وتنظيمها:

من اجل الوصول الى اهداف الدراسة وتذليل الصعوبات تم اخذ عينة من الشركات التابعة لشركة سوناطراك، والتي تعمل بنفس الاجراءات وتعتمد دليل واحد في تسيير الموارد البشرية، وعليه تم التركيز على عينة مديرية الصيانة بسكرة.

الفرع الاول: تعريف مديرية الصيانة بسكرة

انشئت سنة 1977، حيث بدأ بناؤها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية¹.

✓ 1982 تم إنشاء قسم الصيانة بسكرة بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية بسكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.

✓ 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط DMN التي تقوم بتسيير ثلاث قواعد وهي: قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.

✓ 1990 : 2002 قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

✓ 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB Biskra Maintenance Direction) ، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم DG/206 مرجع 589 A- المؤرخ في: 12/06/2002.

✓ وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² ، في شكل مباني موزعة كما يلي:

✓ ورشات تقنية.

✓ مخزن.

✓ ثلاث مباني إدارية.

✓ مبنى إداري تقني.

✓ مبنى للحماية.

✓ مستودع.

الفرع الثاني: تنظيم مديرية الصيانة بسكرة

اولا: موقع مديرية الصيانة بسكرة في الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك:

من خلال الاطلاع على تنظيم شركة سوناطراك الام، يتبين لنا ان مديرية الصيانة بسكرة، تابعة تنظيميا في الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الانابيب، وكذا لقسم الصيانة وظيفيا، على اعتبار ان نشاط مديرية الصيانة بسكرة، يعنى بصيانة انابيب نقل المحروقات، ونستشف مما سبق انها تعتبر مديرية مهمة بطبيعة المسؤولية المكلفة بها، وفيما يلي سنعرض الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الانابيب والذي تتبعه مديرية الصيانة بسكرة تنظيميا¹:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصيانة



Source : Sonatrach DMB, Département administration et moyens, documents interne de l'entreprise

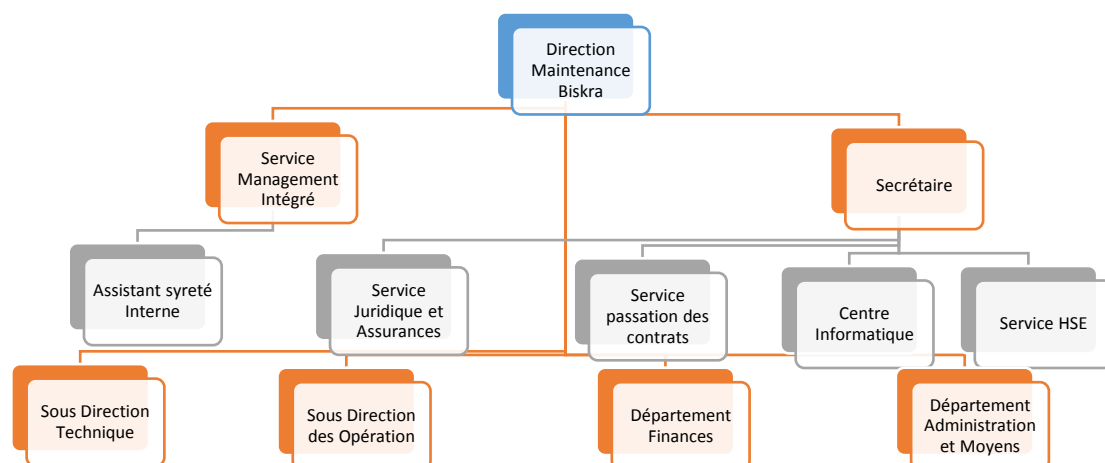
من اجل ضمان اداء وظائف الصيانة على المستوى الوطني، اعتمدت شركة سوناطراك على مركزين مهمين واستراتيجيين في الخارطة الوطنية، وهما مديرية الصيانة التي تضم الجنوب الشرقي، والعامل الثاني قريبا من الادارة العامة في العاصمة، اضافة الى قريبا من حوض النفط حاسي مسعود، والعامل الاخر تركزها على جانب القنوات الناقلة للنفط والغاز.

المديرية الثانية اختير لها ولاية الاغواط، والمعروف ان الاغواط (حاسي الرمل) تعد المصدر الاكبر للغاز وتحوز عدة ورشات ولهذا تم اختيارها لتغطي منطقة الوسط والجنوب الغربي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة محل الدراسة: وفيما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة:

¹ Sonatrach DMB, Ibidem.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة DMB



Source : Sonatrach DMB, Département administration et moyens, documents interne de l'entreprise

من خلال الهيكل التنظيمي اعلاه، نستشف ان سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، تجمع بين نظام نيابة المديرية ونظام الدوائر او الاقسام ونظام المصالح، والملاحظ من خلال دراسة تنظيم سوناطراك وفروعها انها تولي أهمية اكثر بالنشاط الأساسي للشركة **Cœur de métier** في كل فرع من فروعها، و نأخذ مديرية الصيانة بسكرة كأنموذج لهذا التنظيم، حيث نلاحظ ان الوظيفة التقنية والعملياتية يرأسها نائب مدير وليس رئيس دائرة او مصلحة، ببساطتها لأنها النشاط الأساسي التي أنشأت لأجلها فرع الصيانة بسكرة، بتعبير اخر، تحتوي المديرية على تنظيم اكثر تشعبا، فلو نأخذ الترتيب الهرمي للمناصب نجد، كل مديرية تحتوي على دوائر او اقسام، وكل قسم يضم مجموعة من المصالح، والمصلحة تحتوي بدورها على مكاتب، أي ان النظام المطبق في سوناطراك وخاصة على مستوى فروعها، هو إعطاء أهمية اكبر للوظائف الأساسية، ولا يعني هذا اهمال باقي المهام والوظائف كوظائف الدعم والاسناد، و لو اردنا إعطاء امثلة أخرى من نفس الشركة، ففرع سوناطراك الخاص بالتنقيب مثلا سنجد ان وظيفة التنقيب و الحفر و الاستخراج هي الوظيفة الأساسية لذلك الفرع.

ومن خلال الهيكل التنظيمي أعلاه سنقوم بشرحه بشكل مفصل:

1. مدير الصيانة :

هو المشرف على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، والمسؤول على :

- ✓ إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
- ✓ توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.
- ✓ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.

✓ تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2. **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية

الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3. **مصلحة الجودة:** وهي مسؤولة عن تطبيق معايير الجودة، على اعتبار ان مديرية الصيانة بسكرة حاصلة

على شهادة الايزو، وعليه يستوجب استحداث مصلحة لمتابعة مدى تطبيق معايير وإجراءات التسيير وهي

الزامية لكل مؤسسة تعمل بنظام إدارة الجودة.

4. **مصلحة الحماية والامن والبيئة:** وهي المسؤولة عن :

✓ تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سوناطراك.

✓ توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.

✓ حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقائية.

✓ الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة

والتوصيات الضرورية.

✓ مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

5. **مركز الإعلام الآلي:** هو المسؤول عن :

✓ تسيير وادارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.

✓ الصيانة القبلية والبعدية لأنظمة الإعلام الآلي.

✓ تسيير وادارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.

✓ تسيير وادارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.

✓ تسيير وادارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.

✓ مساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.

✓ الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.

✓ تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

6. **دائرة الإدارة والوسائل:** هي المسؤولة عن :

✓ تقييم احتياجات المؤسسة للعمال واعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.

✓ تسيير ملفات العمال في المؤسسة.

✓ تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي.

✓ تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة ب: الفندق، الإطعام، صيانة التجهيزات.

- ✓ التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة. وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- ✓ تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

✓ تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

7. دائرة المالية: هي المسؤولة عن :

- ✓ التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في الإطار الموازنات المعتمدة.
- ✓ إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.

✓ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.

✓ إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة

✓ تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.

8. دائرة الشؤون القانونية والتأمينات: هي المسؤولة عن :

✓ واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.

✓ متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المبرمة على مستوى المؤسسة.

✓ تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

✓ إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.

✓ إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.

9. مساعد الامن الداخلي للمؤسسة: والذي يشرف على حفظ الامن الداخلي للشركة، من خلال أعوان الامن

المنتشرين في المؤسسة وكذا الاشراف على الدخول والخروج من والى الشركة، والتي تقف على مدى جاهزية عناصرها لاي تهديدات خارجية

10. نيابة المديرية التقنية: والتي تشرف على الدوائر التالية:

أ- دائرة المنهجية والجدولة: هي المسؤولة عن :

- ✓ إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.

✓ استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.

✓ تسيير وتحديث برامج واجراءات الصيانة.

✓ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عمليات للصيانة.

✓ إعداد وتحليل نسب الصيانة.

✓ تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.

✓ إجراء دراسات خاصة على الصيانة.

✓ تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.

✓ تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.

✓ قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.

ب - دائرة تقنية الصيانة:

وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا القسم في ضمان الحفاظ على المنشآت التقنية في المنطقة في حالة جيدة، أي ضمان صيانة المعدات الصناعية (المضخات والتوربينات ومجموعة الديزل).

ج - دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن :

✓ تموين المؤسسة بالموارد الأولية، قطع الغيار، الآلات، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.

✓ تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.

✓ تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات.

✓ خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.

✓ ضمان تحسين عمليات التموين.

11. نيابة المديرية العملياتية: والتي تشرف على الدوائر التالية:

أ - دائرة الكهرباء والآلية: هي المسؤولة عن:

✓ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.

✓ الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.

✓ المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.

✓ القيام بأعمال حول نظام الحماية.

✓ القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكترونية.

✓ المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.

✓ تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

ب - دائرة الميكانيك الصناعي: وهي المسؤولة عن :

✓ القيام والإشراف على عمليات الآلات الواردة.

- ✓ الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة...).
- ✓ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
- ✓ صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- ✓ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
- ✓ مراقبة مطابقة القطع المصنعة.
- ✓ القيام بالتشخيص، تحليل، قياس وخبرة القطع الثمينة.
- ✓ تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن

الفرع الثالث: تحليل تطور عدد العمال الدائمين سنوات 2021-2022-2023

تشهد تقارير حالة الموارد البشرية في مديرية الصيانة بسكرة حالة من الاستقرار خلال السنوات المرجعية المحددة أعلاه، حيث هناك بعض التغييرات الطفيفة على مستوى العدد الاجمال للعمال وهذا كما هو موضح في الجدول التالي¹:

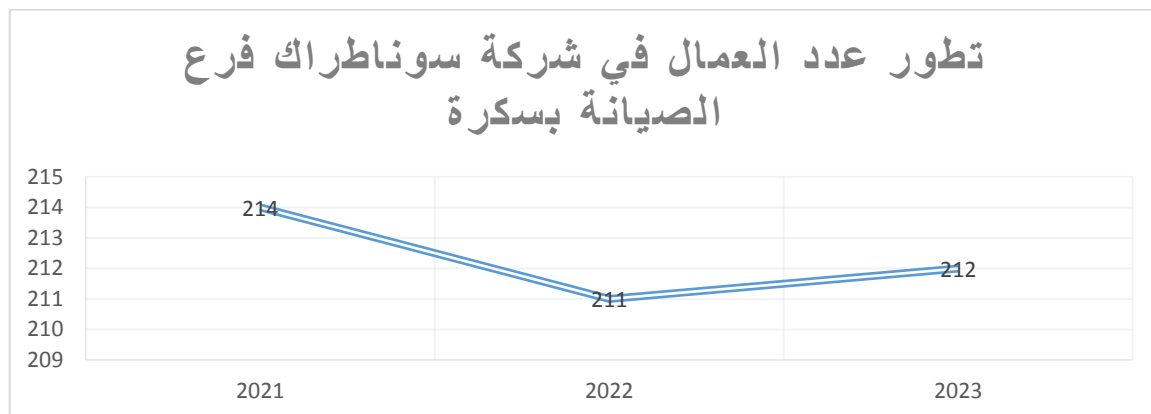
الجدول رقم 01 : تطور العمال خلال سنوات 2021-2022-2023

الفترة	2021	2022	2023
عدد العمال	214	211	212

المصدر: التقرير السنوي لحالة العمال من سنة 2013 الى 2023/12/31

تم اختيار السنوات المرجعية للدراسة وفق الطرح المشار اليه في مقدمة الدراسة والذي يركز على السنوات الثلاثة المشار اليها في الجدول اعلاه

الشكل رقم 04 : مخطط بياني توضيحي لتطور عدد العمال خلال سنوات 2021-2022-2023



المصدر: التقرير السنوي لحالة العمال من سنة 2021 الى 2023

¹ Source : Sonatrach DMB, Département administration et moyens, Ibid.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن حساب معدل دوران العمل **Turnover**، وهو مؤشر قياس الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث يرى سلطان الى انه "كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل"¹ وتشير الأرقام الى ثبات عدد العمال مع تغيير بسيط بين السنوات المرجعية، وهو ما يعبر عن رضا عمال سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة، وكذا التعبير عن الاستقرار في المديرية.

معدل دوران العمل = متوسط عدد العاملين المعيّنين والتاركين لمعمل خلال الفترة $\times 100\%$

✓ ففي سنة 2021 كان عدد العمال المغادرين يساوي صفر وعدد العمال الموظفين يساوي 2 (على اعتبار ان عدد العمال سنة 2020 يساوي 112 عامل)

✓ اما في سنة 2022 نلاحظ تراجع العدد حيث انخفض من 2014 سنة 2021 الى 211 سنة 2022، يمكن حساب معدل دوران العمل على النحو التالي: $211/2 \times 100\%$ ، وعليه فنسبة دوران العمل في سنة 2022 تقدر بـ: 1% وهي نسبة جد منخفضة ومؤشر اجابي للشركة.

✓ وفي سنة 2023 ارتفع عدد العمال الى 212، ويعتبر تغيير طفيف يعود لمغادرة أحد العمال للتقاعد.

✓ وما يمكن ان نستشفه من الارقان السابقة ان عدد العمال في شركة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة تشهد استقرار ويعبر مؤشر دوران العمل على رضا العمال داخل الشركة.

الفرع الرابع: توزيع العمال حسب الوظيفة:

وهو تقسيم تعتمد المؤسسات لمعرفة حصة كل وظيفة، فلو نعود لمصطلح بالنشاط الأساسي للشركة *Cœur de métier* يجب ان تكون النسبة التي تعبر عن التقنيين والمنتمين مباشرة للنشاط الأساسي للشركة، وان لم يكن كذلك فهو يعبر عن اختلال تنظيمي، يؤثر سلبا على مردود الشركة، ويتم تصنيف الوظائف في سوناطراك عموما ومديرية الصيانة بسكرة محل الدراسة الى ثلاث أصناف وهي:

✓ وظائف النشاط الأساسي: وهم التقنيين والمهندسين

✓ وظائف الدعم: وهم العمال الداعمين بشكل مباشر كوظيفة التموين وموظفي البرمجة

✓ وظائف مساعدة: كإطارات الإدارة والمالية.

جدول رقم 02 : التوزيع الوظيفي للعمال

تصنيف الوظائف	العدد	النسبة المئوية
عمال النشاط الأساسي للشركة <i>Cœur de métier</i>	136	64.15%
عمال الدعم <i>Fonction soutien</i>	43	20.28%

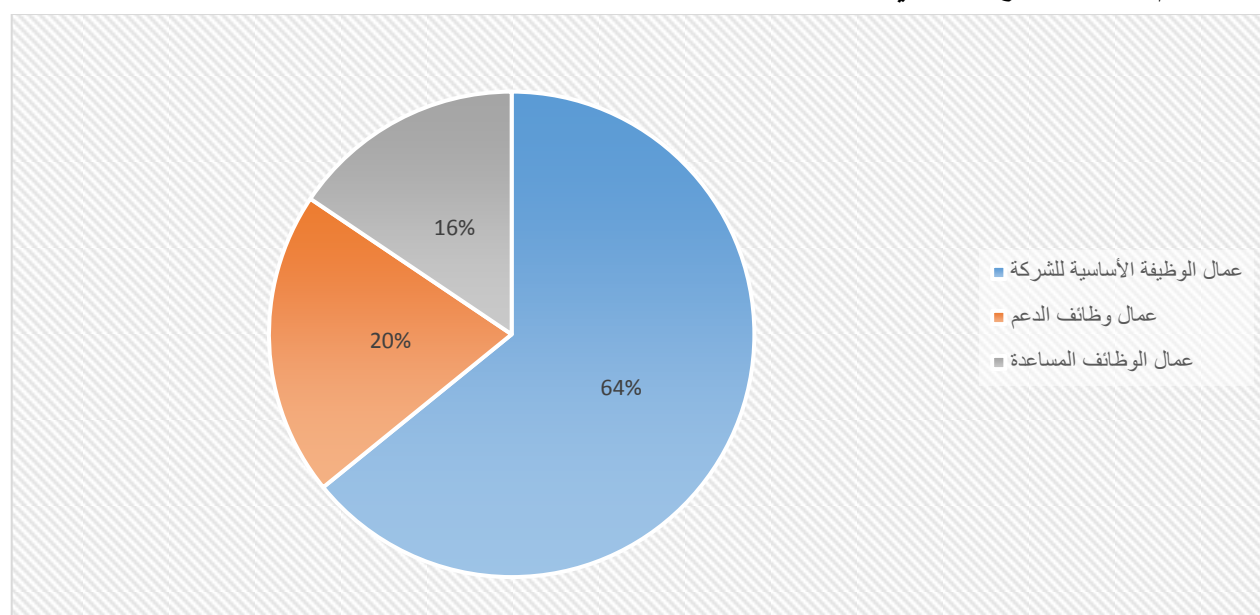
¹ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، لبنان: الدار الجامعية، 1993، ص 24

عمال المساعدة	33	15.56%
Fonction support		

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على التقرير السنوي للموارد البشرية، 2023.

من خلال المعطيات المشار اليها في الجدول أعلاه، يتبين لنا ان الوظائف الأساسية للشركة تمثل ما يقارب الثلثين من عدد العمال، وهو مؤشر ايجابي على ان الشركة تحتوي عدد لازم لأداء وظائفها التشغيلية، وتحقيق أهدافها المسطرة.

الشكل رقم 05: التوزيع الوظيفي لعمال مديرية الصيانة بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بناءا على التقرير السنوي للشركة لسنة 2023.

المطلب الثالث: التحديات الداخلية والخارجية وأثرها على تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك

تواجه سوناطراك شأنها شأن كل المؤسسات والشركات على المستوى العالمي مجموعة من التحديات، والتي تصنف الى تحديات داخلية واخرى خارجية، تؤثر عليها احيانا بالإيجاب وفي احيان اخرى بالسلب، فمثلا في ظل التنافسية الشديدة بين الشركات و التي تعتبر إيجابيه للشركة لأنها تكون مرآة عاكسة لتصرفاتها سواء التشغيلية كنوع المنتج او الخدمة، او تنظيمية كهيكلتها و تنظيم مصالحها، و في بعض الاحيان تكون تحديات سلبية، كعدم القدرة على استقطاب الكفاءات او العكس كأن يحدث نزيف لكفاءاتها البشرية الى شركات منافسة، و عليه سنحاول الاحاطة بالتحديات التي تواجه سوناطراك داخليا و خارجيا و العمل على ابراز اثر تلك التحديات على تسيير مواردها البشرية.

الفرع الاول: التحديات الداخلية

اولا: المسؤولية الاجتماعية والبيئية لشركة سوناطراك:

تعتبر شركة سوناطراك من أكبر الشركات على المستوى الوطني، ليس بعدد عمالها او فروعها المنتشرة عبر التراب الوطني فحسب، وخاصة في الجنوب، بل لدورها الاساسي في اقتصاد الدولة الجزائرية، انطلاقا من كون المورد الرئيسي للخرينة العمومية مصدره مداخل المحروقات، وهنا تكمن اهميتها، وعليه فلها مسؤولية اجتماعية حساسة في العديد من المجالات نذكر منها¹:

✓ تنمية وتطوير المجتمعات المحلية.

✓ حماية البيئة وتحسينها ومكافحة التلوث البيئي، والاستغلال الامثل للموارد الطبيعية.

✓ الالتزام بأخلاقيات الادارة كمكافحة الرشوة والفساد وتبويض الاموال.

وعليه فسوناطراك لها عدة وقفات تبرز من خلالها مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية من خلال العديد من المبادرات والاجراءات التنظيمية الداخلية، واستحداث المناصب التي تعنى بهذا التحدي او هذه المسؤولية، وفيما يلي بعض الانجازات التي تقدمت بها شركة سوناطراك في هذا المجال:

✓ إقامة نظام إداري متكامل (MS-HSE).

✓ إدارة الازمات والكوارث.

✓ التكوين والتوعية.

✓ الحد من التأثيرات التي تلحق بالبيئة.

✓ المساهمة في المجهود الوطني لإعادة التشجير.

✓ تشجيع استخدام الطاقة المتجددة.

✓ تشجيع الرياضات بشكل عام والرياضة النسوية بشكل خاص كدعم الاندية الرياضية.

✓ التكوين المهني ومحو الامية وفك العزلة، وفي هذا الصدد وفي إطار الاحتفال بالذكرى الستين لتأسيس سوناطراك، تعلن سوناطراك عن الترع بـ 60 حافلة نقل مدرسي لفائدة التلاميذ المتدربين المقيمين ببلديات تقع بمناطق نائية تابعة لـ 41 ولاية.²

✓ دعم الجهود الوطنية لمكافحة انتشار فيروس كورونا منذ تفشيه في الجزائر، بما يقارب مليار دينار جزائري، وذلك عن طريق مضاعفة مختلف التبرعات من المعدات الطبية، المواد الغذائية وكذلك التبرع براتب

¹ محمد قادري، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية شركتا سوناطراك الجزائرية وغاز قطر نموذجا" أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص 260. (ص ص 254-277)

² سوناطراك، النشرة الإعلامية، عدد اوت سبتمبر أكتوبر 2023، ص 33.

يوم واحد لعمال المجمع¹

يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية والبيئية لشركة سوناطراك عامل اجابي يسهم في تطور ونمو الشركة، وكذا ارتفاع تنافسية الشركة مع الشركات الاجنبية، خاصة مع طموح شركة سوناطراك في توسيع استثماراتها الخارجية.

وعليه فموارد سوناطراك البشرية تتأثر طرديا مع هذه التحديات، حيث ومنذ اعتماد معايير الامن والسلامة والبيئة في مجمل الشركات الكبرى وحتى الشركات الصغرى، استفاد عمالها من دورات تكوينية في مجال الصحة والسلامة المهنية وكذا اساليب ومعايير المحافظة على البيئة وحمايتها.

ثانيا: التحديات التكنولوجية لشركة سوناطراك:

هناك عدة تحديات تقنية تواجه سوناطراك خاصة في ضل الثورة الرقمية التي يشهدها العالم، ولعل أبرزها الامن المعلوماتي وانظمة التسيير وظهور ما يعرف بالذكاء الاصطناعي، كلها مؤشرات تبرز مدى فعالية المورد البشري في مواجهتها والاستفادة منها في البيئة التشغيلية لمختلف المصالح، وفيما يلي سنعمل على الاحاطة بهذه التحديات فيما يأتي:

1. أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERP:

المبدأ الأساسي لتخطيط موارد المؤسسات (ERP) هو ربط جميع المعلومات اللازمة لوظائف الأعمال باستخدام قاعدة بيانات واحدة، بشكل عام، يتكون تطبيق تخطيط موارد المؤسسات من وحدات وظيفية تتوافق مع العمليات التجارية، حيث قبل نظام تخطيط موارد المؤسسات، كانت تطبيقات الأعمال مستقلة تمامًا من حيث البرامج والبيانات. لذلك كان لدينا تجاوز بين التطبيقات التي تتواصل بصعوبة، كما يمكن اعطاء امثلة عن هذا النظام من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 06 : نظام تخطيط موارد المؤسسة



¹ سايح فطيمة، "المسؤولية الاجتماعية لشركة سوناطراك في زمن كورونا"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2،

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مفهوم تخطيط موارد المؤسسة

وقد تتسع الدوائر حسب النشاطات الداخلية للمؤسسة، فمن خلال هذا النظام يكون الاطلاع على كل المعطيات والمعلومات الخاصة بالشركة تحت انظار المسؤول او المدير، ومن خلاله يسهل عليه اتخاذ القرارات بشكل مضبوط وصحيح وفعال.

تعتمد سوناطراك التحول الرقمي كمحفز للتغيير بفضل تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المنتشر في جميع أنحاء الشركة من أجل¹:

✓ إدارة الشركة من خلال رؤية متكاملة ومحسنة للنشاط.

✓ تسريع عملية اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

✓ ضمان التواصل والتعاون الأمثل.

✓ تقليل تكاليف الإدارة والتشغيل.

✓ توقع المخاطر والحد منها من خلال سلامة البيانات والرقابة المالية.

حيث انعقد يوم 7 فبراير 2024 بمقر نشاط التسيير والفصل بوهران، اجتماعا تمهيديا لتعميم حل سوناطراك ERP ونشره على جميع هياكل نشاط التمبيع والفصل في نهاية عام 2024².

يعتبر التحول نحو تخطيط موارد المؤسسة ERP تحدي يواجهه الموارد البشرية في سوناطراك وجميع فروعها ومديرياتها، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت مع رئيس دائرة الإدارة والوسائل بمديرية الصيانة بسكرة، كانت أنظمة التشغيل غير موحدة -تعتمد دائرة الإدارة و الوسائل في مديرية الصيانة بسكرة على برنامج RESHUM، والتوجه العام للإدارة العامة واضح من خلال النشرات الإعلامية للشركة، وهو كما سبق ذكره أعلاه، حيث يعتبر تحدي حقيقي لإدخال العمال في نهج تخطيط موارد المؤسسة، وهو ما يتطلب تكثيف الجهود من حيث التكوين والتدريب على استعمال هذه الرامج.

2. أمن المعلومات في شركة سوناطراك:

أمن المعلومات هو "مجموعة الإجراءات والتدابير المتبعة من طرف المؤسسة للحفاظ على مصادر المعلومات وحمايتها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع، وهذا يتطلب دراسة مجيع المجالات البشرية والفنية والمادية والقانونية التي تشمل إجراءات حماية المعلومات والحد من محاولات الإلتاف³". ومن خلال دراسة اجرتها الباحثة مريم بودودة خلصت الى ان شركة سوناطراك تطبق أمن المعلومات بمستوى مرتفع. وهذا لحساسية الشركة وفروعها، ما يقودنا الى الاهتمام الذي توليه سوناطراك وكل فروعها،

¹ Sonatrach, Site web : <https://sonatrach.com/methodes-de-travail>. Consulté le : 05/09/2024

² Sonatrach, **Journal communication**, N° 43 2024, Décembre - Janvier - Février-Mars P 57.

³ مريم بودودة، "دور امن المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لفروع شركة سوناطراك بالجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، افريل 2021، ص 61.

للعامل البشري المختص، حيث تعتمد على الكفاءات البشرية المحلية في تطوير وصيانة البرامج التشغيلية، ويبرز هذا من خلال دراستنا لمديرية الصيانة بسكرة وجود مركز الاعلام الالي وهو مصلحة مستقلة تابعة تنظيميا لمدير مديرية الصيانة، وهذا مؤشر على الدور الفعال والحساس لهذه الوظيفة في الشركة.

تحصل مركز البيانات الرئيسي لمجمع سوناطراك على شهادة تصنيف أبتايم تير 3 ديزاين " Design Tier 3 Uptime العالمية، وهو أول مركز بيانات يعتمد في الجزائر، للإشارة فإن شهادة " Tier 3 Institute Uptime " تسلم بشكل خاص إلى مراكز البيانات التي تتوفر على المقاييس العالمية العالية المتعلقة بتحسين آليات وعمليات الأمان والمرونة التي يتم تنفيذها داخل مراكز البيانات، فهي تهدف إلى ضمان توفر خدمة مراكز البيانات وجودتها وأمانها.

مركز البيانات لسوناطراك يتوفر على بنية تحتية جد حديثة وذات كفاءة عالية مجهزة بخوادم موصولة بشبكة الأنترنت فائقة السرعة تضمن تخزين البيانات والتطبيقات ومعالجتها وتدفعها بكل سلاسة ويوفر بيئة آمنة تقلل من فرص حدوث الخروقات الأمنية للأنظمة المعلوماتية. إن التميز النوعي في أعمال هذا المركز الذي يستجيب للمعايير الدولية يتطابق مع رؤية سوناطراك الاستراتيجية لإيواء بياناتها وتطبيقاتها كما يتوافق مع جهودها في تطوير برامج التحول الرقمي لمختلف أنشطتها¹.

كذلك لاحظنا اعتماد مديرية الصيانة بسكرة على نظام تشغيلي داخلي من خلال ربط ببرامج المراسلات الالكترونية عالي الحماية والذي له عدة مزايا، لتسريع الاعمال وتقليص الاعتماد على الورق والمرونة في التسيير.

ثالثا: الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية: تعمل الشركات الاقتصادية على تطوير عمالها و تنمية كفاءاتهم، من خلال عدة اساليب، للوصول الى اعلى مستويات الاداء و المردودية، كل هذه الاهداف و المجهودات المبذولة تؤثر على كفاءة العامل و تجعل منه اكثر خبرة و اكثر عطاء و اكثر انتاج، ولهذا يتحول من عامل مبتدئ الى عامل ذو خبرة في مجال عمله، و هو ما تستهدفه الشركات لرفع كفاءتها الانتاجية و التنظيمية، و لهذا نجد جل الشركات عند عملية الاستقطاب تستهدف الافراد اصحاب الخبرة و الكفاءة، و هذا ما يعتبر تحدي كبير للشركات في كيفية المحافظة على هذه الثروة البشرية و الاستفادة منها الى اقصى حد.

هذا الامر دائما ما يثار على مستوى فروع شركة سوناطراك خاصة في الفروع التشغيلية، كالمهندسين والاطارات ذات الكفاءة العالية، حيث تعرض عليهم امتيازات وتعويضات عالية من طرف الشركات المنافسة والشركات الاجنبية داخل وخارج البلاد، وعليه فهذا التحدي الذي يواجه سوناطراك تعاملت معه بعدة اليات

¹ النشرة الإعلامية لسوناطراك سوناطراك نيوز، العدد 38 اوت سبتمبر أكتوبر 2022، ص5.

منها الحوافز المادية والمعنوية، وتقديم خدمات اجتماعية مغرية وتوفير بيئة عمل مناسبة للحد من نزيف اطاراتها ومواردها البشرية.

1- نظام الأجور الجديد المعتمد في سوناطراك:

اعتمد سنة 2008 للمساعدة في تحقيق استراتيجية سوناطراك وتحسين نتائجها وضمان استمرارية تميزها، من خلال تطوير الأداء الفردي والجماعي، والتعويض على أساس الجهد المبذول في ضل تحقيق العدالة والشفافية، حيث يهدف نظام الأجور الى:

✓ تطوير وتحسين النتائج المحققة في كافة المستويات والمجالات.

✓ الاتجاه نحو زيادة الحرفية في عمل المؤسسة والافراد.

✓ كما يقوم هذا النظام على جملة من المبادئ:

✓ العدالة من خلال مكافأة أداء الفرد.

✓ الاعتراف بالمجهودات الفردية والأداء الجيد.

✓ نظام تقييم أداء أكثر موضوعية.

✓ أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم.

✓ مسارات مهنية واضحة.¹

2- نظام تقييم الأداء الجديد:

يرتكز النظام الجديد على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في استحداث تصنيف جديد ثم إيجاد هيكل أجر جديد وأخيرا نظام جديد لإدارة الأداء، هذا النظام مبني على نموذج الأدوار واسهامها، حيث يعيد تصنيف الوظائف المختلفة في المؤسسة، على اعتبار إسهام كل دور في الأداء الكلي للمؤسسة، اذ سيعاد ترتيب الوظائف في مؤسسة سوناطراك.²

ان الدافع وراء إعادة الهيكلة داخل سوناطراك و إضفاء الشفافية و العدالة في تسيير مواردها البشرية، من خلال العديد من الإجراءات و التي اکتفينا بالإشارة الى عاملي الأجور و تقييم الأداء، ما هو الا إشارة واضحة ان النظام القديم سواء ما تعلق بالأجور او الحوافز المادية و المعنوية و معايير تقييم الأداء، كانت تسهم في ظاهرة دوران العمل، حيث لا يمكن بنظام تقليدي لا يفرق بين الأداء المتميز و الأداء البسيط ان يشجع الكفاءات العالية على الاستمرار، و كذا غموض المسار المهني للعامل يجعله غير مرتاح في منصبه،

¹رياض عبد القادر، "سياسة الاجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية حالة نظام الاجور لشركة سوناطراك-نشاط المنبع"، مجلة المؤسسة، المجلد 4، الرقم 1، 2015، ص 198. (ص ص 194-208)

² بركة بلاغماس، اكرام حدادي، "ثقافة المؤسسة و الأنظمة الجاهزة حالة نظام تقييم الأداء في مؤسسة سوناطراك"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ماي 2022، ص 433. (ص ص 442-429)

و لهذا تداركت سوناطراك هذا الاختلال من خلال الاستجداء بالنظريات و الاليات الحديثة في التعامل مع الطاقات البشرية التي تمتلكها و المحافظة عليها من المغادرة.

الفرع الثاني: التحديات الخارجية

على اعتبار المركز الحساس الذي يميز شركة سوناطراك، على المستوى الاقتصادي كونها الممول الأول للخزينة العمومية من العملة الصعبة، وموقعها الاستراتيجي في السوق الافريقية والعالمية، ولعل أبرز التحديات التي تؤثر بشكل او بآخر على قطاع المحروقات، خاصة الاحداث التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة، ومن بينها جائحة كورونا، والصراع الروسي الاوكراني، الى الاحداث المأساوية التي يكابدها الفلسطينيون، وكذا العلاقة المتوترة بين الجزائر والجارة الغربية، والحدود الملتهبة في دول الساحل، كلها احداث تؤثر على سوق المحروقات والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني، ويؤثر على الاستثمارات في مجال المحروقات وعلى الشركات الناشطة في هذا المجال، ما قد يحد من نشاطها ويؤثر على استقرار المورد البشري، لانعدام العقود ومخططات الأعباء التي ترهن مسير عمال الشركات النفطية، وفي ما يلي سنتعرض لاهم الاحداث العالمية وتأثيرها في سوق النفط والتي لعبت دور هام في سوق المحروقات:

1. جائحة كورونا 2020:

أدى انتشار فيروس كوفيد 19 عبر العالم الى ركود كبير في الاقتصاد العالمي، والذي لم تسلم منه الجزائر باعتبارها من الدول التي تعتمد وارداتها بشكل كبير على الصين، "وتمثل الصين حسب المدير العام للتجارة الخارجية بوزارة التجارة السيد خالد الشريك الأول للجزائر بنسبة 17 % من الواردات تليها فرنسا ب 10 % وإيطاليا ب 7 % والمانيا ب 6.5 % واسبانيا ب 6.2 %، ...¹. اين شهد العالم ركود كبير في حركة النقل سواء على مستوى النقل الجوي والشحن والنقل البحري، ما أثر طرديا على استهلاك المحروقات، اين عرف سوق المحروقات تراجع كبير ما أدى الى انخفاض أسعار النفط في السوق الدولية.

وان تكلمنا على الأرقام فقد أدى فيروس كورونا الى خفض الانفاق العام الى 30 % وتقليص الاستثمار في مجال الطاقة، حيث فقدت الجزائر نصف مداخيلها من العملة الصعبة بسبب تهاوي أسعار النفط في السوق العالمية.

حيث جاء على لسان السيد المدير العام للتجارة الخارجية بوزارة التجارة السيد خالد في حوار مع وكالة الانباء الجزائرية، أنه "وفقا للمؤشرات التقديرية الأولية لسنة 2020، فقد تراجعت قيمة الواردات ب 18 بالمائة

¹ وكالة الانباء الجزائرية، قيمة الواردات الجزائرية تتراجع ب 18 بالمائة خلال 2020، أدرج يوم: الخميس، 14 جانفي

2021، رابط المقال: <https://www.aps.dz/ar/economie/99845-18-2020?tmpl=component&print=1>،

شاهد يوم: 2024/07/28.

(34.4 مليار دولار) نزولا من 42 مليار دولار المسجلة سنة 2019 فيما تراجعت الصادرات (23.8 مليار دولار) مقابل 35.8 مليار دولار في 2019 بسبب تراجع اسعار النفط في الأسواق العالمية بسبب انكماش الطلب المنجر عن اجراءات الاغلاق الاقتصادي.¹

وعليه فان الأوضاع التي عايشتها شركة سوناطراك خلال الجائحة اثرت بشكل مباشر على عمالها، اين فرضت إجراءات وقائية على العمال، ما أدى الى تراجع الإنتاج والمردودية الجماعية لمواردها البشرية خاصة على مستوى الورشات وما يؤكد على تأثير جائحة كوفيد 19 على الموارد البشرية ما جاء على لسان الرئيس المدير العام لسوناطراك، توفيق حكار لووكالة الانباء الجزائرية في مقال منشور بتاريخ 21 ديسمبر 2020، "...وأمام هذه الصعوبات، أكد المسؤول ذاته أنه بفضل القدرات التنظيمية من خلال تجند الإطارات وتجنيب كافة الإمكانيات والوسائل تم التحكم في الوضعية قائلا: "قدراتنا الإنتاجية لم تتأثر ومشاريعنا في طور الإنجاز عرفت بعض التذبذب خاصة بعد مغادرة الإطارات الأجنبية..."²

الا ان هذا لم يثني الشركة عن القيام بأدوارها الاستراتيجية كقيامها بدورات التكوين للعمال من خلال الاعتماد على تقنيات التحاضر عن بعد والتي أدت دورها بشكل فعال، وبالعودة الى التقارير السنوية لوضعية الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، نستشف ان الجائحة لم تلقي بضررها على عدد عمال مديرية الصيانة بسكرة، ولكن فرض عليهم التقيد بجميع الإجراءات الاحترازية والوقائية لمواجهة الوباء.

2. الحرب الروسية الاكرانية 2022:

تعتبر السوق الاوربية سوق مهم لغاز الجزائر، ورغم المنافسة الكبيرة من القوى والمنتجين الرئيسيين الذين تعتمد عليهم غالبية الدول الاوربية في سد حاجياتها، حيث وجراء الحرب الروسية الأوكرانية، حيث في عام 2021، جاءت 43.5% من واردات الاتحاد الأوروبي من الغاز الطبيعي من روسيا، ولكن كانت هناك أيضا أحجام كبيرة جاءت من النرويج (23.6%) والجزائر (12.6%) والولايات المتحدة (6.6%).³

ونستشف من هذه النسب ان الجزائر تعتبر الممول الثالث عالميا للغاز لدول أوروبا الغربية.

وفي تقرير من موقع اس بي غلوبال S&P Global المختص بالتعليم والنشر والإذاعة، والخدمات المالية والتجارية، يؤكد انه في أعقاب غزو روسيا لأوكرانيا في فبراير 2022، تحركت الدول الأوروبية للحد من واردات الغاز من روسيا والتخلص منها في النهاية.

¹ وكالة الانباء الجزائرية، مرجع سابق.

² وكالة الانباء الجزائرية، سوناطراك حافظت على قدراتها الإنتاجية وتجنبت خسائر معتبرة بفضل عدة إجراءات، أدرج يوم:

الاثنين 21 ديسمبر 2021، رابط المقال: <https://www.aps.dz/ar/economie/98419-19>، شوه يوم: 2024/07/28.

³ European Commission, 20 April 2022, In Focus: Reducing the EU's dependence on imported fossil fuels, Available

from: https://www.researchgate.net/publication/372696826_aljzayr_byn_thnayyt_amdadat_alghaz_walamn_alghdha_yy_fy_zl_tdayat_alhrb_alrwsyt_alawkranyt_qrat_fy_abad_altathyr_waltathr [accessed Jul 28 2024].

بالإضافة إلى ذلك، تعمل روسيا نفسها على تقليص إمداداتها إلى أوروبا كوسيلة للضغط، وبالتالي، فإن الجزائر لديها فرصة لزيادة صادراتها إلى عملائها الأوروبيين.

ففي أبريل 2022، وقعت سوناطراك وإيني عقد توريد غاز طويل الأجل لتعزيز إمدادات الغاز الإضافية بمقدار 9 مليارات متر مكعب سنوياً إلى إيطاليا عبر خط أنابيب ترانس ميد في عامي 2023 و2024، كما وقعت سوناطراك وإيني مذكرة تفاهم لتطوير ما يصل إلى 3 مليارات متر مكعب سنوياً من الإنتاج الإضافي من حقول الغاز التي اكتشفتها سوناطراك في الجزائر، مما سيساهم في زيادة القدرة التصديرية إلى إيطاليا عبر خط أنابيب ترانس ميد¹.

لعل ما يهمنا من خلال هذه الأرقام، ان سوق المحروقات يتأثر بكل ما يحدث حوله، ولعل من أبرز التحديات التي تقودنا الى موضوع دراستنا هو التساؤل عن مدى قدرة سوناطراك من الاستفادة من هذه التوترات والعمل على رفع انتاجها؟ وهنا نتساءل هل تمتلك سوناطراك طاقات وموارد بشرية قادرة على رفع التحديات التي تلقى على عاتقها؟

من خلال البحث والدراسة خاصة في تحديث أساليب التسيير ومواكبة المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية، كمشروع تحويل الموارد البشرية، والذي سنأتي الى التفصيل فيه لاحقاً، يمكن القول ان الإمكانيات البشرية التي تمتلكها سوناطراك قادرة على مواكبة الانقلابات السياسية على المستوى العالمي، وهو ما نعبر عنه بموافقة استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة، فيكفي توفير بيئة حقيقية للإبداع والتي تكفل تحقيق اهداف الشركة محليا ودوليا.

3. توتر العلاقات الجزائرية المغربية:

أدى تدهور العلاقات الدبلوماسية بين الجزائر والمغرب إلى قيام سوناطراك بإنهاء اتفاقية توريد الغاز وعبره مع المغرب عبر خط أنابيب المغرب وأوروبا، العقد الذي كان يسمح بتوريد الغاز إلى إسبانيا، وتستخدم سوناطراك خط أنابيب ميدغاز البديل لتوريد الغاز مباشرة إلى إسبانيا، ومع ذلك، فإن دعم إسبانيا للمغرب واتفاقية عكس تدفق الغاز إلى المغرب عبر خط أنابيب المغرب وأوروبا أثارت التوترات في عام 2022، وتزود الجزائر إسبانيا بالغاز عبر أنبوبين، الأول يُدعى «ميدغاز» أي غاز المتوسط، وتقدر طاقته بـ 8 مليار متر مكعب، وهو يربط بين المنشآت الغازية الجزائرية في بني صاف (شمال غرب) وميناء المرية الإسباني (جنوب) عابرا الحوض الغربي للمتوسط، أما الثاني فهو «الأنبوب المغربي الأوروبي»، وتقدر طاقته بـ 13 مليار متر مكعب، وهو يربط بين الجزائر ومدينة قرطبة، عبر الأراضي المغربية، وهذا هو

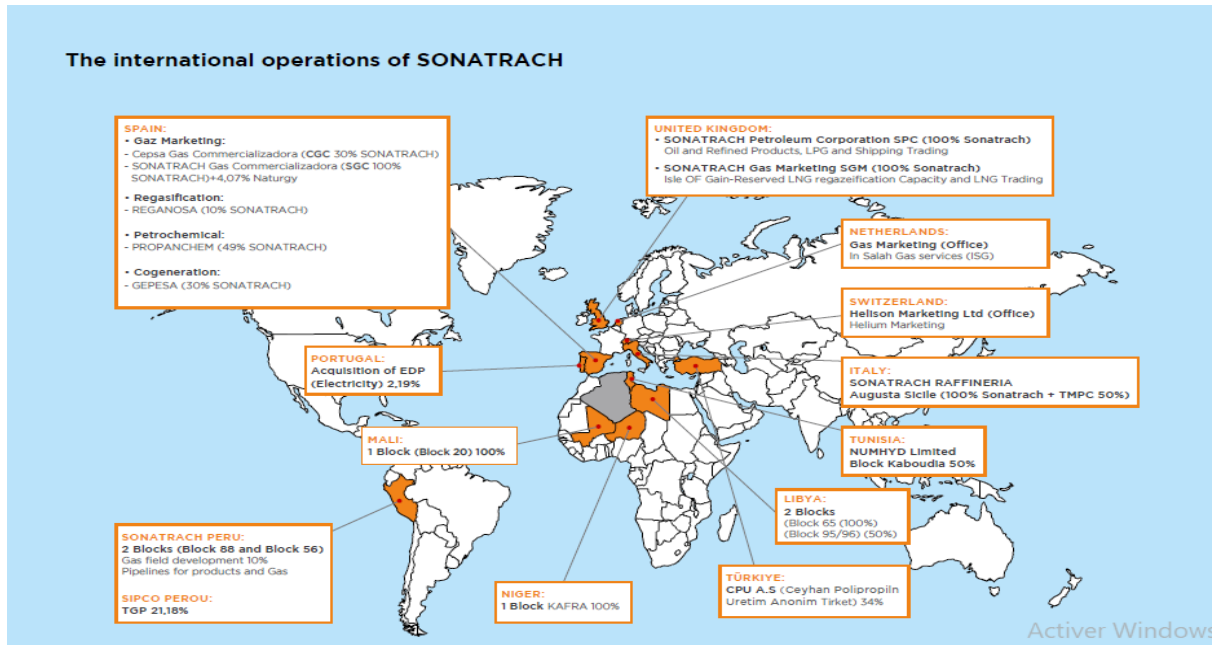
and Rajeev Lala, Sonatrach: Upstream Strategy Assessment, Jun 09, 2023. Site web : ¹ Geetika Gupta <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/ci/research-analysis/sonatrach-upstream-strategy-assessment.html> [accessed Jul 28 2024].

الأنبوب الذي سيتأثر جراء التدهور الخطر في العلاقات الجزائرية المغربية، ما يُؤشر إلى أن تدفق الغاز عبر الأراضي المغربية مهدد بالتوقف¹.

4. انتشار الاستثمارات الخارجية:

حسب ماهو معلن من خلال موقع شركة سوناطراك عبر الانترنت، والذي يعد منصة إعلامية وترويجية للشركة، ومن خلال شركاتها التابعة، تعمل بشكل حازم على تطوير أنشطتها الدولية بهدف تحقيق عدة أهداف، كتوسيع حصتها في السوق، وتنويع محفظة أصولها والاستفادة بشكل أفضل من مواردها، فمنذ أوائل سبعينيات القرن الماضي، استثمرت شركة سوناطراك على الصعيد الدولي في مجالات مختلفة: أنشطة المصب والمنبع، والخدمات، والتجارة (النفط والغاز).

الشكل رقم 07 : شركات سوناطراك الخارجية



المصدر: <https://sonatrach.com/partenariats>

من خلال الخريطة التي توضح انتشار استثمارات سوناطراك خارج الجزائر، يتبادر التساؤل حول أهمية الموارد البشرية القادرة على تشغيل وتسيير مختلف الاستثمارات، وحسب تنوع الاستثمارات، يبرز جليا ان كل التخصصات مطلوبة، سواء ادارية او تقنية، وهذا يعتبر تحديا حقيقيا للشركة لامتلاك كوادر بشرية قادرة على بلوغ اهداف الشركة، وتعزيز مكانتها الدولية، فاستراتيجية الشركة التوسعية يجب ان يقابلها التأسيس لتسيير استراتيجي حقيقي لمواردها البشرية من جهة، وتعزيز اليات تنمية كفاءاتها من جهة ثانية.

ان الباحث في موضوع الموارد البشرية وخاصة في مجال النفط والغاز، يكتشف ان استقطاب الكفاءات يعد من اولويات ادارة الموارد البشرية، وبناء بيئة جاذبة للكفاءات يعد تحدي حقيقي يواجه شركة سوناطراك على اعتبار انها محل الدراسة، فالشركات متعددة الجنسيات والتي تعطي قيمة كبيرة لتنوع

¹ رشيد حشانة، القدس العربي، معركة أنبوب الغاز تسمم العلاقات المغربية الجزائرية، 11 سبتمبر 2021، شوه يوم 28 جويليا 2022.

الثقافات، وتركز على مردود الموارد البشرية لا على انتماءها العرقي أو الديني، فلو نخرج على بعض الشركات التي تنتهجها بعض الشركات التي لها نفس التخصص مع شركة سوناطراك كسياسة منتهجة في استقطاب الكفاءات نجد:

"في هاليبرتون، نبنى المعرفة، ونراعي وجهات نظر متنوعة، ونعتمد على نقاط قوتنا لحل المشكلات وضمان مشاركة الجميع في العملية. نعتمد في هاليبرتون على المعرفة ووجهات النظر ونقاط القوة لإيجاد حلول فعالة. مع أكثر من 48,000 موظف، يمثلون 140 جنسية مختلفة، ومجموعة واسعة من مستويات الخبرة والخلفيات التعليمية، ستجدون مكانكم المناسب بالتأكيد.¹

وهي عبارة تحمل في طياتها العديد من المعاني، انطلاقاً من مفهوم بناء المعرفة والذي يعتبر من بين المؤشرات الاستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في تنمية كفاءات منتسبيها، ونخرج على مفهوم لا يقل أهمية عن سابقه وهو مراعات الشركة لوجهات النظر المتنوعة ومشاركة الجميع، كتعبير عن مفهوم التمكين في تسيير الموارد البشرية، انتقالاً إلى رقم الجنسيات التي تشكل المكون البشري لعمالها والذي يبلغ 140 جنسية وهو عدد كفيل بإعطاء صورة لمدى مكانة الشركة دولياً.

"نحن نوفر فرص عمل متكافئة، ونقدّر التنوع في شركتنا. لا نُميّز على أساس العرق، أو الدين، أو اللون، أو الأصل القومي، أو الجنس، أو النوع، أو التعبير الجنسي، أو التوجه الجنسي، أو العمر، أو الحالة الاجتماعية، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، أو التنوع العصبي²

تصاحب هذه الفقرة كل عروض شركة BP البريطانية، وهي توضح من خلال شعار المساواة بين جميع المترشحين، فهي تبني صورة تسويقية جذابة للكفاءات، ولا تعتم بالمكون البشري من حيث جنسه أو عرقه أو ديانتها طالما أنه قادر على تقديم إضافة للشركة ويسهم في بلوغ أهدافها. بينما يأتي شعار الشركة النرويجية بشكل أكثر جذبا وهو كما يلي:

"ما نقدمه... حان دورك لرسم ملامح مستقبل الطاقة. هل أنت مستعد للتحدي؟

نحن ندرك تماماً ما نتوقعه منا، ونأمل أن تلبي حزمة المزايا الشاملة لدينا توقعاتك أو تتجاوزها. نوفر لك أماناً وظيفياً واستقراراً ممتازين، ومرونة في العمل، وتنمية شخصية، وثقافة عمل قائمة على التعاطف والاحترام، وفرص عمل دولية.

علاوة على ذلك، نقدم لك ثقافة عمل قائمة على القيم، مستوحاة من أخلاقيات العمل الاسكندنافية، وملتزمة بالتنوع والمساواة وتطوير الموظفين.³

¹ Site web : <https://careers.halliburton.com/> consulté le : 10/08/2022.

² Site web : <https://www.bp.com/en/global/corporate/careers/search-and-apply/candidate-charter.html?jobId=RQ094260> consulté le : 1/08/2022.

³ Site web : <https://www.equinor.com/careers/benefits> consulté le : 10/08/2022

يروج شعار الشركة بشكل مبدع لحزمة المزايا التي تقدمها، إضافة الى مقارنة جديدة في تسيير الموارد البشرية متمثلة في مفهوم مرونة العمل وتنمية الشخصية والثقافة، انها مفاهيم تحاكي واقع تسيير الموارد البشرية الحديثة بكل تفاصيلها، فلم يعد مفهوم تسيير الموارد البشرية مجرد تقديم جهد يتقاضى مقابلته العامل اجرة شهرية جزاء جهده المبذول، بل هي القدرة على ابراز البعد الإنساني الذي يربط العامل بالشركة. ما يمكن ان نستشفه من سياسات الموارد البشرية التي تنتهجها الشركات خاصة المتعددة الجنسيات والناشطة في مجال النفط والغاز، انها بلغت مستويات متقدمة في انتهاج مفاهيم ومقاربات معاصرة في تسيير مواردها البشرية، والتي انطلقت من مفهوم استقطاب الموارد البشرية الى استقطاب الكفاءات، من خلال خلف بيئة عمل جاذبة ومميزة، تجعل منها مقصد ليس لحزمة المزايا المالية فحسب بل حتى الى تحسين ظروف العمل والرعاية والوقاية من الاخطار المهنية.

المطلب الرابع: أرقام ومؤشرات شركة سوناطراك سنوات 2021 و2022 و2023

يعتمد قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجية للشركة على معدلات النمو السنوية، حيث سنعتمد من خلال التطرق لمؤشرات التسيير الاستراتيجي لشركة سوناطراك الى اجراء مقارنة بين مجموعة المتغيرات، خلال سنوات 2021، 2022، 2023، انطلاقا من تحديد إطار الدراسة الزمني كما تم الإشارة اليه في مقدمة البحث، وعليه سيتم التركيز على مؤشرات الشركة حسب أنشطتها، وهي الاستكشاف والإنتاج، النقل، التكرير، التسويق، إضافة الى مؤشر الموارد البشرية خلال نفس الفترة، لقياس تأثير استراتيجية الشركة على الموارد البشرية:¹

الفرع الأول: مؤشر الاستكشاف والإنتاج

تتمتع الجزائر، بفضل موقعها الجغرافي وباطن أرضها الغني بالنفط والغاز، بمساحة منجمية شاسعة تزيد عن 1.5 مليون كيلومتر مربع، لا تزال غير مستكشفة في معظمها، وتوفر إمكانات وموارد كبيرة، سواء من الثروات التقليدية أو غير التقليدية أو البحرية.

حيث تم تحديد ثلاث أهداف رئيسية لنشاط الاستكشاف والإنتاج:

✓ التجديد المستمر وزيادة حجم الاحتياطي .

✓ تطوير واستغلال الحقول بغرض تهمين الموارد .

✓ البحث عن مشاريع جديدة وتطويرها عبر التراب الوطني.

لتحقيق هذه الأهداف، يعتبر لجوء سوناطراك للشراكة خيارا استراتيجيا يسمح بمشاركة المخاطر المتعلقة بعمليات البحث، بغرض ضمان تجديد الاحتياطيات وتعزيز الأمن الطاقوي للبلاد على المدى

¹ Sonarach, rapport annuel, 2021 -2022-2023.

المتوسط والطويل، ويهدف اعتماد قانون المحروقات الجديد 19-13 إلى رفع جاذبية قطاع المناجم الوطني وإعطاء دفع جديد لخيار الشراكة.

1. سنة 2021:**✓ حجم الاستثمارات:**

تركزت جهود الاستكشاف، وفقا للاستراتيجية المعتمدة، على أفضل السبل التي تلبي معايير الحجم والاقتصاد والمخاطر الجيولوجية حيث تمثل الاستثمارات في قطاع الاستكشاف والإنتاج الجزء الأكبر من الاستثمارات في سنة 2021 أي ما يمثل 87% من مجموع الاستثمارات بقيمة 623 مليار دينار جزائري ما يعادل 4.4 مليار دولار أمريكي موزعة على النحو التالي:

- سوناطراك بمجهودها الخاص: 498 مليار دينار ما يعادل 3.6 مليار دولار أمريكي.

- سوناطراك بالشراكة: 124 مليار دج ما يعادل 0.9 مليار دولار أمريكي.

فيما يتعلق بالاستكشاف في سنة 2021 بلغت الاستثمارات 66 مليار دينار جزائري ما يعادل 474 مليون دولار أمريكي.

✓ الاستكشاف:

أما في مجال تطوير واستغلال الحقول خلال سنة 2021 فقد بلغ مستوى الاستثمار 554 مليار دينار جزائري ما يعادل 4.0 مليار دولار أمريكي، منها 78% أنجزت بالجهد الذاتي.

2. سنة 2022:**✓ حجم الاستثمارات:**

مثلت الاستثمارات في نشاط الاستكشاف والإنتاج القسم الأكبر من الإنجازات بنسبة 85% من المجموع بقيمة 676 مليار دينار جزائري ما يعادل 4.8 مليار دولار أمريكي مقسمة على النحو التالي:

- سوناطراك بالمجهود الخاص: 494 مليار دينار جزائري ما يعادل 3.5 مليار دولار أمريكي

- سوناطراك بالشراكة: 182 مليار دينار جزائري ما يعادل 1.3 مليار دولار أمريكي.

✓ الاستكشاف:

ارتفعت الاستثمارات خلال سنة 2022 إلى ما يقارب 101 مليار دينار جزائري ما يعادل 708 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرها 52% مقارنة بالسنة السابقة.

3. سنة 2023:**✓ حجم الاستثمارات:**

وقد مثلت الاستثمارات في نشاط الاستكشاف والإنتاج أغلبية الإنجازات، أي ما يعادل 82% من الإجمالي بمبلغ 621 مليار دينار جزائري ما يعادل 4.1 مليار دولار أمريكي، موزعة على النحو التالي:

الفصل الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

- سوناطراك بالمجهود الخاص: 460 مليار دينار جزائري ما يعادل 3.1 مليار دولار أمريكي.
- سوناطراك بالشراكة: 161 مليار دج ما يعادل 1.1 مليار دولار أمريكي.

✓ الاستكشاف:

مثلت الاستثمارات المشتركة ما نسبته 26% من إجمالي الاستثمارات المخصصة لنشاط الاستكشاف والإنتاج في عام 2023.

الفرع الثاني: مؤشر نشاط النقل عبر الأنابيب

1. سنة 2021:

بلغت قيمة الاستثمارات في سنة 2021 ما يقرب 37 مليار دينار جزائري ما يعادل 264 مليون دولار أمريكي، أي 5% من إجمالي استثمارات سوناطراك.

2. سنة 2022:

بلغت قيمة الاستثمارات المنجزة في هذا النشاط، في سنة 2022 ما يقرب من 62 مليار دينار جزائري ما يعادل 436 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرها 68% مقارنة بسنة 2021، أي ما يمثل 8% من الاستثمارات الإجمالية للشركة.

3. سنة 2023:

ويصل حجم الاستثمارات في عام 2023 إلى أكثر من 56 مليار دينار جزائري ما يعادل 374 مليون دولار أمريكي، ويمثل هذا المبلغ 7% من إجمالي استثمارات سوناطراك.

الفرع الثالث: مؤشر نشاط الفصل والتمميع

يعتبر قطاع التميع والفصل أداة استراتيجية، وضامن لمرونة التصدير، مما يسمح باغتنام أفضل الفرص التي توفرها السوق.

بدأ تشغيل أول مركب للغاز الطبيعي المسال في أرزيو سنة 1964، والذي كان الأول من نوعه في قطاع صناعة التميع والفصل التي تشكل بالنسبة للجزائر عاملا حاسما يسمح بتنمين أفضل لمواردها الغازية وعاملا رئيسيا لتلبية طلب زبائنهم.

1. سنة 2021:

فاقت الاستثمارات المنجزة سنة 2021 في قسم التميع والفصل 28 مليار دينار جزائري ما يعادل 202 مليون دولار أمريكي.

2. سنة 2022:

تفوق الاستثمارات التي تم إنجازها في نشاط التميع والفصل 34 مليار دينار جزائري ما يعادل 242 مليون دولار أمريكي، أي 4% من إجمالي الاستثمارات.

3. سنة 2023:

وتبلغ الإنجازات المتعلقة بنشاط نشاط التجميع والفصل 32 مليار دينار جزائري، أي ما يعادل 216 مليون دولار أميركي، أي ما يعادل 4% من إجمالي الاستثمارات.

الفرع الرابع: مؤشر نشاط التسويق

يتكفل نشاط التسويق بإمداد السوق الوطنية بالمواد البترولية والغازية وتسويق وتثمين المحروقات الأولية والمكررة على المستوى الدولي، في إطار استراتيجية التطوير التي اعتمدها سوناطراك، حددت هدفين رئيسيين:

✓ ضمان تزويد السوق الوطنية.

✓ تثمين صادراتها ودعم حصصها في السوق بغرض المحافظة على مكانتها التنافسية في السوق الدولية.

1. سنة 2021:

بلغ الحجم الإجمالي للمحروقات المسوقة 159.4 مليون طن من المكافئ النفطي.

2. سنة 2022:

بلغ الحجم الإجمالي للمحروقات المسوقة 158.3 مليون طن من المكافئ النفطي.

3. سنة 2023:

وبلغ الحجم الإجمالي للمحروقات المسوقة 164.2 مليون طن من المكافئ النفطي.

الفرع الخامس: مؤشر الموارد البشرية

أدرجت سوناطراك، خلال سنة 2021 تثمين الموارد البشرية على رأس أولوياتها، ولتحقيق أهدافها بامتياز في مجال التسيير والقطاع العملياتي، استثمرت الشركة بقوة في تطوير رأسمالها البشري من خلال اعتماد وتطبيق مشروع تحويل الموارد البشرية، والذي يعتبر منعطفًا حاسمًا في مسيرة الشركة، ويهدف إلى أحداث تحول نوعي في تسيير الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة مسارات هامة: التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الفعالية والأداء وتسيير المسار المهني، وهو ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الثالث للدراسة.

يتعين أن يركز مشروع تحويل الموارد البشرية على تحسين تسيير المسار المهني للمستخدمين بشكل مستمر، من خلال توفير إطار تطور مكيف مع كل تخصص وتشجيع بروز المهارات والمواهب، بغرض تحقيق مستوى عال، في نهاية المطاف، من الكفاءة العملية في جميع الأنشطة.

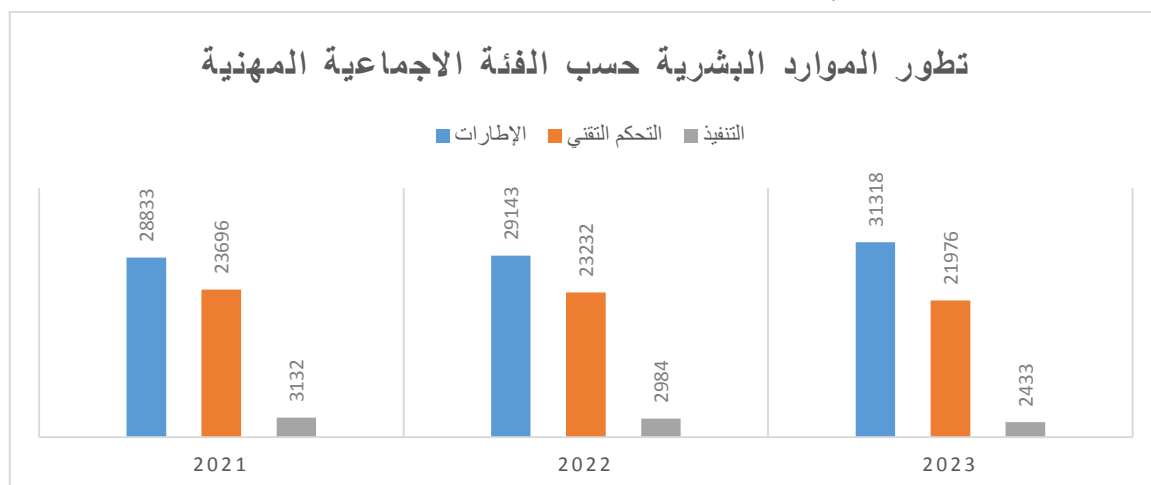
يقوم مشروع تحويل الموارد البشرية على قاعدة أساسية تتمثل في الإنصاف من خلال إبراز تكافؤ الفرص والشفافية في إدارة المسارات المهنية، حيث تعترم سوناطراك التركيز على جذب أفضل المواهب وتعزيزها.

1. تصنيف العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية:

الجدول رقم 03 : تصنيف العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية

السنة	عمال التنفيذ	عمال التحكم التقني	الاطارات	المجموع
2021	3132	23696	28833	55661
2022	2984	23232	29143	65991
2023	2433	21976	31318	66025

الشكل رقم 08: مخطط بياني لتطور الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على بيانات الجدول رقم 03

2. تصنيف العمال حسب حسب الوظيفة:

وللإشارة فـشركة سوناطراك لها تقسيم خاص للعمال، الى جانب التقسيم حسب الفئة الاجتماعية المهنية فهي تعتمد تصنيف آخر لوليه الشركة أهمية كبيرة وهو ما يتمثل في التصنيف حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : تصنيف العمال حسب الوظيفة

السنة	وظائف الاعمال الاساسية	وظائف الاسناد	وظائف الدعم	المجموع
2021	36382	11327	7952	55661
2022	36093	11203	8063	65991
2023	36295	11240	8192	66025

المصدر: مديرية الصيانة بسكرة، دائرة الإدارة والوسائل

حيث تمثل وظائف المهن الأساسية **fonction cœur de métier** العمال الذين يقومون بدخول ضمن إطار الإنتاج بشكل مباشر وعندما نقول الإنتاج فهنا حسب الحالة، فقد يشار الى عمال الحفر إذا تعلق الامر بنشاط الإنتاج، وقد يدخل ضمن هذا الإطار المهندسين إذا تعلق الامر بالتطوير او الصيانة... الخ أي العمال المنتمين تحت نوع الفرع، على اعتبار ان شركة سوناطراك لها عدة أنشطة وفروع متنوعة.

المبحث الثاني: دليل تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك

تعتمد الشركات على جملة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تعتمد عليها في تسيير مواردها البشرية، منها ما هو قانوني، ونفتح قوس هنا ان (الشركات في الجزائر تخضع لمجموعة من القوانين اهمها قانون العمل 11/90 والذي يؤسس للعلاقة بين العامل وصاحب العمل)، اضافة الى الاتفاقية الجماعية والتي تنشأ نتيجة اتفاق بين رب العمل والنقابة، اضافة الى القانون الداخلي الذي يوضح فيه المستخدم او رب العمل مجموعة الاجراءات التي يجب اتباعها من اول يوم في العمل تتعلق على سبيل المثال لا الحصر بالأخطاء وانواعها ودرجاتها والعقوبات المترتبة عليها، اضافة الى ساعات الدوام و نظام العمل وغيرها من الضوابط التي تركت مفتوحة لصاحب العمل ولم يتم الفصل فيها في قانون العمل.

من بين اهم ما تستند اليه شركة سوناطراك وغيرها من الشركات الجزائرية في تسيير مواردها البشرية ما يعرف بدليل تسيير الموارد البشرية، وهو عبارة عن كتيب يحمل في طياتها مجموعة من الموارد التي من خلالها يتم تسيير الموارد البشرية وتبدأ من نشأة علاقة العمل الى العقد المبرم مروراً باليات التوظيف وتخطيط المسار المهني الى انتهاء علاقة العمل سواء بالتقاعد او انتهاء العقد (العقود محددة المدة) اضافة الى المزايا والعلوات والتعويضات.

ولعل ما يهمنا من خلال دراستنا التركيز على الابعاد الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك، من خلال تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية.

المطلب الاول: التوظيف في شركة سوناطراك

يعتبر التوظيف الخطوة الاولى في خلق العلاقة بين العامل والشركة او رب العمل وله اهمية كبيرة في أي شركة، نظرا لدوره في التأسيس لبناء فرق العمل المنوط بها تحقيق اهداف الشركة مستقبلا، ومن خلال هذا المطلب سنعمل على تحديد اجراءات التوظيف المتبعة وكذا تحليل خطواته، لنسوغ اجابة من واقع عملية التوظيف في شركة سوناطراك ومدى محاكاتها لمفهوم اشكاليتنا حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهل يمكن ان يكون دليل التوظيف معبرا حقيقة عن البعد الاستراتيجي اولا وكفيلا بتحقيق مقاربة تنمية كفاءات فعالة في الشركة.

الفرع الاول: تعريف دليل ادارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك

تخضع سوناطراك شأنها شأن جميع المؤسسات والشركات الاقتصادية سواء كانت وطنية او خاصة الى قانون العمل 11/90، و الذي يضبط العلاقة بين العامل و رب العمل، كذلك الامر بالنسبة لقنوات التوظيف المتبعة، و التي تؤكد على ضرورة مرور عروض العمل على الوكالات المحلية للتشغيل، لكن تبقى لكل شركة بعض الخصوصيات والاليات الخاصة في عمليات التوظيف، على اعتبار ان التوظيف قد يكون بعدة طرق منها التوظيف الخارجي ومنها الداخلي، كذلك يمكن ان يكون عن طريق الترقية او التحويل او

اعادة الهيكلة، وللتفصيل في اجراءات وعمليات التوظيف في شركة سوناطراك والتي تطبق على جميع فروعها، ومن بينها الفرع محل الدراسة-مديرية الصيانة بيسكرة، وهذا بالاستعانة بدليل الموارد البشرية لشركة سوناطراك، وهو ما يحدد اليات وطرق التوظيف لاسيما المراحل التي يمر عليها التوظيف وهذا من خلال الشرح والتفصيل التالي¹:

1. الهدف من دليل التوظيف في شركة سوناطراك

تهدف إجراءات التوظيف في شركة سوناطراك إلى تحديد المراحل المختلفة اللازمة لتنفيذ عملية التوظيف، وذلك لضمان توحيد القواعد والممارسات المعتمدة في عمليات التوظيف داخل الشركة.

2. الغاية من اصدار دليل الموارد البشرية في موضوع التوظيف

الغاية من التوظيف حسب دليل ادارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك هو تلبية احتياجات الهياكل من الموارد البشرية من حيث العدد والجودة وفي الوقت المناسب، ويتوقف تحقيق هذه الغاية على أربعة (04) عوامل أساسية:

- ✓ الامتثال للتشريعات واللوائح السارية.
- ✓ تحديد دقيق للاحتياجات.
- ✓ وضع إجراءات وأدوات اختيار مناسبة، وتشمل هذه الإجراءات ثلاث مراحل أساسية متتالية ومتكاملة: الاستكشاف، الفرز الأولي، والاختيار.
- ✓ فترة إدماج تتيح التحضير والمتابعة لضمان تأقلم الموظف الجديد مع مهامه الجديدة.

3. الإطار القانوني والتنظيمي

يتم التوظيف وفقاً لما يلي:

- أحكام القانون 90-11 الصادر في 11 أبريل 1991، المعدل والمكمل.
- أحكام النظام الداخلي.
- سياسة الاختيار والتوظيف والتفويضات المعتمدة.

الفرع الثاني: اجراءات التوظيف في سوناطراك

من خلال اجراء مقابلة مع رئيس دائرة الإدارة والوسائل، تمر عملية التوظيف في فرع الصيانة بيسكرة بنفس الشكل مع الفروع الأخرى لسوناطراك، حيث تمر عملية التوظيف بعدة مراحل وهو ما سنشرحه من خلال ما يلي:

¹ Direction des ressources humaines, manuel de gestion ressources humaines, Sonatrach , mai 2000, PP 22-31.

1. الحاجة إلى التوظيف (le besoin de recrutement)

أ- صياغة الحاجة للموارد البشرية (التوظيف)

يتم تحديد الحاجة إلى التوظيف من قبل الهيكل الذي يتبع له المنصب المطلوب شغله، وذلك استنادا إلى طلب رسمي لشغل الوظيفة.

يجب أن يكون هذا الطلب مستوفيا لجميع البيانات اللازمة وموقعا من قبل المسؤول الأول في الهيكل الطالب، ثم يتم توجيهه إلى إدارة الموارد البشرية في موعد أقصاه:

✓ شهران (02) قبل التاريخ المتوقع لشغل الوظيفة بالنسبة لوظائف الفئات التنفيذية والإشرافية الصغرى.

✓ ثلاثة (03) أشهر قبل التاريخ المتوقع لشغل الوظيفة بالنسبة لوظائف الفئات الإشرافية العليا والإطارات.

ب- تحليل الحاجة أو طلب شغل المنصب:

تتولى إدارة الموارد البشرية تحليل طلب شغل المنصب وفقا للإجراءات المعتمدة وتنقسم الاحتياجات الى نوعين من المناصب، وهي كما يلي:

✓ منصب قائم :

يشمل تحليل طلب شغل المنصب التحقق من مدى توافق الحاجة المعبر عنها مع خطة التوظيف ومدى تطابق محتوى المهام والمتطلبات مع الوصف الوظيفي للمنصب الحالي.

✓ منصب مستحدث:

بالإضافة إلى التحقق من توافق الحاجة مع خطة التوظيف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإحالة بطاقة الوصف الوظيفي ونسخة من الهيكل التنظيمي، بعد الموافقة عليها، إلى الجهات المخولة في إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركة، وذلك من أجل تصنيف المنصب وإدراجه ضمن قائمة الوظائف المعتمدة.

2. اختيار مصادر التوظيف أو الاستكشاف (la prospection)

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية، ومع ذلك، ووفقا للوائح المعمول بها داخل الشركة، يتم البحث عن المرشحين داخليا في المقام الأول.

أ- البحث عن المرشحين من المصادر الداخلية

يتم البحث عن المرشحين داخليا من خلال "بورصة التوظيف" التي تديرها إدارة الموارد البشرية، بناء على إعلان داخلي.

بمجرد الموافقة على طلب شغل المنصب من قبل إدارة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة بإرسال

قائمة الوظائف الشاغرة مع توصيفاتها إلى إدارة الموارد البشرية للشركة، وتتضمن هذه المرحلة كذلك مجموعة من المراحل والاجراءات تتمثل في:

1) توصيف الوظيفة

يتم إعداد توصيف الوظيفة من قبل إدارة الموارد البشرية استنادا إلى طلب شغل المنصب، ويجب أن يتضمن:

- ✓ المسمى الوظيفي.
- ✓ المهام والأهداف.
- ✓ الموقع الجغرافي.
- ✓ التصنيف الوظيفي.
- ✓ المتطلبات :
- ✓ المؤهلات الأساسية، التخصص، الخبرة المهنية (عدد السنوات، المجال).
- ✓ المهارات والكفاءات المطلوبة (المهارات الجسدية أو غيرها).

2) الإعلان الداخلي

✓ إعداد ونشر وعرض الإعلان

يتم إعداد ونشر الإعلان من قبل إدارة الموارد البشرية في غضون أسبوع واحد (01) من تاريخ استلام إشعار شغل المنصب ووصفه الوظيفي.

يجب على الهياكل المعنية تعليق الإعلان في أماكن العمل على اللوحات الإعلانية المخصصة لإعلام الموظفين.

✓ مدة صلاحية الإعلان

يظل الإعلان ساريًا لمدة ثلاثين (30) يوما من تاريخ نشره.

إذا لم يتم تلقي أي طلبات أو لم تكن الطلبات المستلمة مناسبة، فيمكن الانتقال إلى التوظيف الخارجي، مع إخطار إدارة الموارد البشرية بذلك.

✓ ملف الترشيح

يمكن لأي موظف مهتم بوظيفة شاغرة ضمن "بورصة التوظيف" التقدم لها إذا كان ملفه يطابق المتطلبات.

يتعين على الموظف ملء نسختين (02) من استمارة الترشيح :

ترسل النسخة الأولى إلى الإدارة التي تقوم باستكمال الملف وإرساله إلى الجهة المحددة في الإعلان خلال أسبوع.

تشمل الوثائق الإضافية :

✓ استمارة تقييم الموظف، مملوءة من قبل المشرف المختص.

✓ سجل مسار الموظف المهني.

ترسل النسخة الثانية إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة للمتابعة.

(3) البحث عن المرشحين من المصادر الخارجية

يتم البحث عن المرشحين خارجيا من خلال:

✓ قاعدة بيانات التوظيف.

✓ التعاون مع مؤسسات التعليم (جامعات، معاهد، مدارس عليا) وفقا لاتفاقيات محددة.

✓ الإعلانات الخارجية، والتي لا يتم اللجوء إليها إلا بعد استنفاد قاعدة بيانات التوظيف الداخلية.

✓ الإعلان الخارجي

✓ محتوى الإعلان: يجب أن يتضمن الإعلان:

- المسمى الوظيفي، المهام، الموقع، والخصائص الخاصة بالوظيفة،

- المؤهلات المطلوبة: التعليم، الخبرة، المهارات، العمر،

- المزايا: الراتب، التكوين، الامتيازات الأخرى،

- الوثائق المطلوبة للترشح،

- العنوان الذي تُرسل إليه الطلبات، وآخر موعد للتقديم.

ملاحظة: ليس من الضروري ذكر اسم الشركة أو القطاع الذي تنشط فيه.

✓ صياغة وعرض الإعلان: يجب أن يكون الإعلان واضحا، دقيقا، وجذابا، بما يتناسب مع صورة الشركة والوظيفة والمرشحين المستهدفين.

✓ نشر الإعلان: يتم نشر الإعلان في الصحف الوطنية باللغتين العربية والفرنسية، إلا أن ما يتم العمل به

حاليا هو نشر الإعلان على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

✓ مدة النشر: تعتمد مدة نشر الإعلان على طبيعة الوظيفة الشاغرة.

✓ قاعدة بيانات التوظيف

قاعدة بيانات التوظيف هي مستودع للسير الذاتية، يتم تجميعها من خلال الطلبات التلقائية ومن عمليات التوظيف السابقة.

✓ الملفات المدرجة في قاعدة البيانات: تشمل الطلبات التي لم يتم تلبيتها في وقت تقديمها ولكنها تظل مفيدة للاحتياجات المستقبلية. يتم إدراجها بعد:

- الفحص الأولي للملفات.

- إجراء مقابلات التقييم والاختبارات.

✓ مدة الاحتفاظ بالملفات: يتم الاحتفاظ بالطلبات لمدة أقصاها سنتان (02) من تاريخ إدراجها، وبعدها يتم حذفها من قاعدة البيانات.

3. الفرز او الاختيار الأولي:

الفرز الأولي هو عملية انتقاء تهدف إلى الاحتفاظ بالطلبات التي تستوفي مبدئيا متطلبات الوظيفة. يتم تنفيذ هذه العملية من قبل إدارة الموارد البشرية، بناء على تحليل طلبات الترشح أو استمارات التقديم والسير الذاتية.

بعد هذه المرحلة، تلتزم إدارة الموارد البشرية بـ:

✓ إبلاغ المرشحين غير المقبولين بقرار الرفض كتابياً.

✓ إدراج بعض الملفات في قاعدة بيانات التوظيف إذا كانت مفيدة لاحتياجات مستقبلية.

✓ استدعاء المرشحين الذين اجتازوا هذه المرحلة لمواصلة إجراءات التوظيف، مع إرسال استبيان الترشح لهم مع الاستدعاء.

4. استبيان الترشح

استبيان الترشح هو نموذج يجب على المرشح تعبئته كجزء من عملية التوظيف الهدف منه:

✓ جمع معلومات أكثر تفصيلاً ودقة عن المرشح.

✓ التحقق من صحة البيانات المذكورة في السيرة الذاتية.

✓ التحضير لمقابلة التقييم.

✓ يتم تحليل هذا الاستبيان من قبل المسؤول عن المقابلة قبل إجراء التقييم النهائي للمرشح.

5. الاختيار

الاختيار هو المرحلة التي يتم فيها انتقاء المرشح (أو المرشحين) الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

تتم عملية الاختيار من خلال مقابلات التقييم والتقنية، بالإضافة إلى الاختبارات.

أ- الترشيحات الخارجية

يتم الاختيار بناءً على مقابلة التقييم والمقابلة التقنية، مع إمكانية دعمها بالاختبارات.

✓ مقابلة التقييم:

- الهدف من مقابلة التقييم: تقييم إمكانيات المرشح، تحليل شخصيته، وفهم دوافعه الحقيقية للوظيفة،

وتزويد المرشح بمعلومات عن الشركة والوظيفة المعروضة.

- الإشراف: تجرى المقابلة من قبل المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، ويمكن اللجوء إلى خدمات

خبراء داخليين أو خارجيين عند الحاجة.

- المدة: تعتمد مدة المقابلة على المرشح والوظيفة، لكنها لا تتجاوز ساعة ونصف كحد أقصى.
- التحضير: توفير الظروف المادية المناسبة (اختيار مكان مناسب للمقابلة)، والتحضير النفسي للمقابلة (الاستماع، الفهم، الموضوعية)، وجمع المعلومات اللازمة لتقديمها للمرشح حول الوظيفة والشركة.

✓ المقابلة التقنية

- تجرى من قبل المسؤول المباشر للوظيفة المطلوبة.
- تهدف إلى التحقق من المعارف التقنية المطلوبة للوظيفة.
- بالنسبة للوظائف التنفيذية، يمكن إجراء اختبارات عملية للتحقق من الكفاءة المهنية.

✓ الاختبارات

- تعتبر الاختبارات أدوات داعمة لعملية الاختيار.
- يمكن إجراؤها قبل أو بعد المقابلة، حسب طبيعة الوظيفة.
- تشمل أنواع الاختبارات :
اختبارات الشخصية.
اختبارات الكفاءة (ميكانيكية، نفسية-حركية، فكرية).
اختبارات الأداء أو المحاكاة (تقييم المهارات والخبرة).
- ✓ إعداد الاختبارات: يتم تطوير مجموعة الاختبارات الخاصة بوظائف الشركة من قبل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الأقسام المختلفة.

✓ إنهاء عملية الاختيار

- بعد المقابلات والاختبارات، يقوم كل مُقيّم بإجراء تحليل مقارنة للناتج.
- يتم إعداد تصنيف للمرشحين يوضح نقاط القوة والضعف لكل مرشح بالنسبة لمتطلبات الوظيفة.

ب- الترشيحات الداخلية

- ✓ يعتمد الاختيار على تحليل نموذج التقييم، سجل المسار الوظيفي، والمقابلة الشخصية.
- ✓ تهدف المقابلة إلى تقييم مهارات المرشح ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى معرفة دوافعه.
- ✓ تجرى المقابلة من قبل المسؤول المباشر للوظيفة وخبير في التوظيف من قسم الموارد البشرية.

ج- شروط نجاح عملية الاختيار

- لضمان نجاح الاختيار، يجب أن تتوفر لدى إدارة التوظيف:
- ✓ فريق مؤهل في مجال الاختيار والتقييم.

✓ أدوات مناسبة لعملية التقييم والاختيار.

د- متابعة الترشيحات الداخلية

✓ يجب على الإدارات إرسال تقرير إلى إدارة الموارد البشرية بعد انتهاء مراحل الفرز الأولي والاختيار، يتضمن:

✓ قائمة بالمرشحين المقبولين.

✓ قائمة بالمرشحين غير المقبولين مع توضيح أسباب الرفض.

6. اختيار المرشح (المرشحين):

يتم اختيار المرشح، سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها، بناء على نتائج المقابلات والاختبارات المختلفة، وذلك بعد اجتماع تلخيصي بين مختلف المحاورين، يتم توثيق قرار المحاورين في تقرير التقييم.

في حالة وجود خلاف، يحال الملف إلى المسؤول صاحب القرار النهائي.

عند الانتهاء من عملية الاختيار، يتعين على إدارة الموارد البشرية، استنادًا إلى تقرير التقييم:

✓ إخضاع المرشحين المختارين للفحص الطبي،

✓ إخطار المرشحين غير المقبولين كتابيًا.

7. الفحص الطبي

وهي مجموعة الفحوصات الطبية الخاصة بطب العمل والتي من خلالها يتم منح المترشح شهادة الكفاءة الطبية (Certificat d'Aptitude Médicale) ومن خلالها يتم الحكم على المترشح بقدرته على أداء المهام الموكلة اليه ضمن الوصف الوظيفي أو العكس¹.

8. إضفاء الطابع الرسمي على التوظيف:

يفضي الاختيار النهائي، الذي يتم بعد المقابلات والاختبارات المهنية والفحوص الطبية، إلى إصدار إما قرار نقل داخلي أو عقد عمل أو عقد إدماج، وذلك وفق الحالات التالية:

✓ الحالة الأولى: شغل المنصب بمرشح داخلي □ إصدار قرار نقل داخلي.

✓ الحالة الثانية: شغل منصب إشرافي أو تنفيذي بمرشح خارجي □ إصدار عقد عمل.

✓ الحالة الثالثة: شغل منصب إداري بمرشح خارجي لديه أكثر من سنتين (02) من الخبرة □ إصدار عقد عمل.

¹ القانون رقم القانون 88-07 مؤرخ في 07 جمادى الثاني عام 1408 الموافق 26 يناير 1988، يتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 04، السنة الخامسة والعشرون، الصادرة بتاريخ: 27 يناير 1988.

✓ الحالة الرابعة: شغل منصب إداري بمرشح خارجي لديه سنتان (02) من الخبرة أو أقل □ إصدار عقد إدماج.

9. الملف الإداري:

يجب على المرشح تقديم الوثائق اللازمة للتحقق من صحة المعلومات الواردة في الاستمارة، مثل نسخ الشهادات، وشهادات العمل، وإثبات الوضعية تجاه الخدمة الوطنية، قبل بدء عملية الانتقاء. أما وثائق الحالة المدنية، والصور، وبطاقة فصيلة الدم، فيجب تقديمها على أبعد تقدير عند توقيع العقد.

يستكمل الملف الإداري لاحقاً (مثل ملف المنح العائلية أو أي مستندات إضافية) ويدار من قبل الجهة المختصة بإدارة شؤون الموظفين.

10. توقيع العقود والقرارات:

تعد عقود العمل أو الإدماج وقرارات النقل من قبل الجهة المختصة في الموارد البشرية، وتنتم الموافقة عليها من قبل المسؤول المخول بذلك، ثم يتم إرسالها، مرفقة بالملف الإداري للمرشح، إلى الجهة المسؤولة عن الإدارة الإدارية.

11. الوضع الإداري للمرشحين في فترة الإدماج:

خلال فترة الإدماج، يُعتبر المرشحون متدربين ويتقاضون رواتب وفق الشبكة) المخصصات التي تقرها الشركة.

12. الإدماج:**✓ الهدف منها:**

تشكل مرحلة الاندماج تكملة للتدريب النظري، لكنها تركز بشكل أساسي على الجانب العملي، ولها هدفان رئيسيان:

- تحضير المرشح وتسهيل اندماجه من خلال تعريفه بالشركة ومساعدته على اكتساب المعرفة العملية الأساسية الأولى.

- تمكين الشركة من تقييم قدرات وإمكانات المرشح.

✓ الفئة المستهدفة:

تستهدف مرحلة الاستيعاب حصرياً الإطارات الحاصلين على شهادات التعليم العالي والذين ليس لديهم خبرة مهنية أو لديهم خبرة مهنية لا تتجاوز سنتين (02) في المجال أو التخصص المطلوب، والذين تم اختيارهم ضمن إطار التوظيف الخارجي.

✓ مدة الإدماج

تبلغ مدة الاندماج اثني عشر (12) شهرًا، منها شهر (01) واحد إجازة. في نهاية فترة الاندماج، يتم توظيف المرشح إذا كانت النتائج مرضية، أو يتم توجيهه إلى منصب آخر.

يمكن إنهاء العلاقة إذا لم تكن النتائج مرضية أو لم تكن هناك إمكانية لإعادة التوجيه.

✓ محتوى برنامج الاندماج:

يشمل برنامج الاندماج ما يلي:

- تدريب نظري.
- جولة تعريفية.
- تجربة عملية في بيئة العمل.
- إعداد وتقديم مشروع دراسي.

13. استقبال وتنصيب الموظف الجديد:

✓ الاستقبال:

باستثناء الموظفين في مرحلة الإندماج، يخضع استقبال كل موظف جديد لبرنامج معد مسبقا من قبل المسؤول المباشر بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية. تشمل الترتيبات العملية لتنفيذ هذا البرنامج ما يلي:

- تنظيم جولة تعريفية داخل الوحدة من قبل المسؤول المباشر للموظف الجديد.
- تنظيم لقاء مع المسؤول المباشر وفريق العمل لتعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والعاملين فيها.

✓ التنصيب:

يتم توثيق تنصيب الموظف الجديد عبر استمارة مباشرة العمل، التي يعدها المستخدم ويرسلها إلى الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون الموظفين خلال 48 ساعة من تاريخ مباشرة العمل.

14. الفترة التجريبية

فترة التجربة إلزامية لكل عامل جديد تم توظيفه (مرشح خارجي)، تهدف هذه الفترة إلى التحقق مما إذا كان العامل قادرا على أداء المهام المرتبطة بمنصبه، وذلك من أجل تأكيد توظيفه رسميا. تحدد مدة هذه الفترة والشروط التي تحكمها وفقا للمواد من 43 إلى 51 من الاتفاقية الجماعية. ولا يمكن أن تقل هذه المدة عن:

✓ أربعة (04) أشهر للعمال من الإطارات العليا.

✓ شهرين (02) للعمال من الإطارات.

✓ خمسة عشر (15) يومًا لوكلاء الإشراف.

إذا كانت فترة التجربة ناجحة، يتم تأكيد العامل بقرار رسمي، يتم إعداد قرار التأكيد من قبل هيكل إدارة العمال، استنادا إلى مذكرة مرسله من الجهة التي يتبعها العامل.

15. التوظيف على مستوى الإدارات المركزية والهياكل التابعة لإدارات التنسيق العامة:

بالإضافة إلى الأحكام الواردة في هذا الإجراء، فإن تنفيذ عملية التوظيف على مستوى الهياكل المركزية وهياكل المقر يتم بالتعاون بين الجهة المستفيدة والخدمات المعنية في إدارة الموارد البشرية بالشركة. تتولى إدارة الموارد البشرية المهام التالية:

✓ المصادقة على طلب شغل المنصب:

يتعين على الهياكل المعنية إرسال طلبات شغل المنصب إلى إدارة الموارد البشرية للمصادقة عليها، من حيث الامتثال للخطة السنوية، ومحتوى المهام، وغيرها من المتطلبات.

✓ إجراء مقابلات التقييم والاختبارات المرتبطة بها للمرشحين الخارجيين.

المشاركة في مقابلات التقييم الخاصة بالمرشحين الداخليين، وفقاً للبند 5.2 من هذا الإجراء والذي ينص على: "يتم إجراء عملية الاختيار بناءً على تحليل استمارة التقدير، استمارة المسار المهني، ومقابلة شخصية، يهدف هذا اللقاء إلى تقييم كفاءات المرشح مقارنةً بمتطلبات منصب العمل ومعرفة دوافعه. يُجرى هذا اللقاء من قبل المسؤول الذي يرتبط به المنصب المطلوب شغله، بالإضافة إلى أخصائي في المقابلات من هيكل الموارد البشرية للوحدة المستقبلية"

✓ حضور عملية الاختيار النهائي للمرشحين، سواء كانوا مرشحين داخليين أو خارجيين.

تتولى الجهة المستفيدة إجراء المقابلة التقنية والاختبارات المهنية.

ولا يجوز لأي هيكل مركزي أو تابع لإدارة المقر أن يُشرّع ملف توظيف إذا لم يتضمن موافقة إدارة الموارد البشرية، والتي يتم توثيقها في تقرير تقييم المرشح.

كما تلتزم إدارة الإدارة العامة بضمان احترام بنود هذا الإجراء.

بالنسبة لفرع الصيانة بسكرة فهو يمر بنفس الإجراءات المتبعة والمنصوص عليها في دليل تسيير

الموارد البشرية لشركة سوناطراك، إلا أن هناك بعض التخصيص بحكم أن العينة المأخوذة تعد فرع من فروع الشركة وتعد دراسة عملية التوظيف بذات الفرع كجزء من مسار التوظيف المتبع في الشركة و يتم من خلال الشرح التالي:

تمر عملية التوظيف في شركة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة عبر مراحل رئيسية وأخرى فرعية،

يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين، مرحلة التحضير للتوظيف ومرحلة مباشرة التوظيف، ويمكن إضافة

مرحلة ثالثة وهي بعد عملية التوظيف، لكن ما نسعى الى ابرازه هو عملية التوظيف من خلال المرحلتين

الأولى والثانية، لان المرحلة الثالثة أي بعد التوظيف تدخل ضمن إطار تخطيط المسار المهني للعامل.

وحسب ما تنص عليه إجراءات التوظيف في شركة سوناطراك فإن الهدف من التوظيف هو تلبية احتياجات الموارد البشرية التي تعبر عنها الهياكل من حيث العدد والنوعية وفي الإطار الزمني المحدد، ويتوقف تحقيق هذا الهدف على أربعة (04) عوامل:

✓ الامتثال للتشريعات واللوائح الحالية.

✓ تعبير دقيق عن الحاجة.

✓ وضع الإجراءات وأدوات الاختيار المناسبة. تتضمن هذه العملية ثلاثة إجراءات رئيسية متتالية ومتكاملة تتمثل في التقييد والاختيار الأولي والاختيار النهائي.

✓ فترة تعريفية لإعداد ودعم الموظف الجديد في تحمل مهامه الجديدة.

الإطار القانوني والتنظيمي

✓ أحكام القانون رقم 90-11¹.

✓ سياسة الاختيار والتعيين وتفويض الصلاحيات.

أ- مرحلة التحضير لعملية التوظيف: وهي بدورها تتكون من ستة مراحل نشرحها كالتالي²:

(1) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: و هي اول مرحلة لعملية التوظيف، اين تعلن المصالح عن احتياجاتها من اليد العاملة، و التي تكون بشكل مفصل كالمنصب شاغر و العدد و الكفاءة المطلوبة لشغل المنصب، إضافة الى تفاصيل أخرى تكون في الأساس محددة وفق المسمى الوظيفي لكل منصب Fiche de fonction، هنا يجب تحليل الطلب، كأن يكون منصب تعويضي بسبب شغور منصب لأي سبب من الأسباب كالاستقالة او الوفاة او التقاعد...الخ، وما يجب الإشارة اليه ان هناك بعض المناصب الحساسة التي لها أهمية كبيرة في عملية التوظيف، و غالبا ما يتم تعويض شغورها عن طريق الترقية او التحويل و هي ما تعرف بالوظائف الأساسية cœur métier.

(2) تحضير مخطط التوظيف المتوقع: وفي هذه المرحلة تكون طلبات التوظيف مجمعة على مستوى دائرة الإدارة والوسائل او دائرة الموارد البشرية وكذلك مصلحة التوظيف والتكوين حسب تنظيم الشركة، وفي حالة مديرية الصيانة تكون على مستوى دائرة الإدارة والوسائل، اين تتم عملية التدقيق وتحليل الاحتياجات وفق عدة معايير، من بينها ميزانية الشركة السنوية، وكذا عدد المناصب المقترحة، ومخطط الأعباء...الخ من

¹ القانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق 11 ابريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، السنة السابعة والعشرون، الصادرة بتاريخ: 25 ابريل سنة 1990

² SONATRACH, Procédure de recrutement.

التحليلات الواجبة قبل تحرير مخطط التوظيف. وما تجدر الإشارة إليه ان في هذه المرحلة يمكن تحويل الطلب من خارجي الى توظيف داخلي وفق لعملية تسيير المسار المهني للعمال داخل الشركة (المديرية).

(3) **التحكيم الاولى او المسبق على مستوى مديرية الصيانة بسكرة:** وهو عبارة عن اجتماع للمصالح والمديريات التابعة لمديرية الصيانة بسكرة تحت تأطير المدير، اين يقدم رئيس دائرة الإدارة والوسائل المخطط الاولى للتوظيف اين يفتح النقاش والاثراء وتبادل الآراء حول جزئيات المخطط، ليتم في الأخير التصديق على المخطط من قبل المدير ليتم مناقشته لاحقا على مستوى مديرية النقل عبر القنوات، وهي المديرية المركزية TRC التي تتبعها وظيفيا مديريةية الصيانة بسكرة DMB.

(4) **التحكيم على مستوى مديريةية الموارد البشرية TRC:** هنا يتم النقاش حول المخطط التوقعي للتوظيف من خلال تحليل الاحتياجات والنقاش حول المخطط والمناصب المقترحة من حيث العدد والنوع، حيث يمكن كذلك اجراء تعديلات على المخطط، وقد يتم ابداء الراي حول بعض المناصب، وما يمكن ان نلاحظه ان عملية التوظيف في سوناطراك تتم على مستوى مركزي ولا يمكن للفروع المنتشرة القيام بالتوظيف بشكل مستقل، حيث يتم ارسال مخطط التوظيف الى المديرية المركزية للموارد البشرية على مستوى الادارة العامة لسوناطراك، و هي المخولة بالمصادقة النهائية لمخطط التوظيف.

(5) **ارسال مخطط التوظيف الى مديريةية الموارد البشرية المركزية DG:** تعد هذه المرحلة الأخيرة التي يجتازها مخطط التوظيف، اين يتم دراسته وتحليله وتعديله وفق استراتيجية سوناطراك المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية الجديدة.

(6) **تحويل مخطط التوظيف المصادق عليه مع طرق التوظيف:** تعد هذه المرحلة بمثابة الضوء الأخضر لتنفيذ مخطط التوظيف والذي قد يأخذ عدة أوجه فقد يكون التوظيف داخليا كما قد يكون خارجي، الا ان هذا الاجراء تم تجميده منذ سنة 2015، وتعويضه بالتوظيف المركزي، من خلال جمع احتياجات فروع سوناطراك على مستوى الإدارة العامة، اين يتم الإعلان عن الشواغر بشكل اجمالي في عرض موحد، ويتم الانتقاء وتوجيه الناجحين لاستكمال عملية التوظيف على مستوى مديريات الفرعية أي ما تعلق بالتصويب النهائي للناجحين.

من خلال سرد إجراءات عملية التوظيف في شركة سوناطراك، يمكن الخروج بمجموعة من الملاحظات المتعلقة بها كعملية وكإجراءات قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات المتوفرة مقارنة مع الإجراءات المعمول بها في الشركات العاملة في نفس المجال، وتركيزنا على الشركات البترولية كونها من بين أكثر الشركات طلبا من طرف طالبي العمل، نظرا لمجموع المزايا التي تقدمها الشركات البترولية، وهذا من خلال النقاط التالية:

1. تضع سوناطراك أولوية التوظيف على مخزونها الداخلي (التوظيف الداخلي) وبعض المصادر الغير مباشرة كالمعاهد التابعة لها، وهو يعبر عن مجموعة من الابعاد والاهداف التي يمكن استخلاصها من خلال تحليل دليل التوظيف الى ما يلي:

✓ **تعزيز الولاء للشركة:** فطبيعة الاعتماد على التوظيف الداخلي يمنح أولوية لعمال الشركة في فرص الترقية والانتقال الوظيفي، وبهذا يجعل من عمالها يطمحون لبلوغ مستويات وظيفية عليا من خلال بورصة التوظيف، أي ان منح هذا الامتياز يعزز ولاء العمال للشركة.

✓ **الحفاظ على الموارد البشرية:** ان منح أولوية التوظيف الداخلي يمثل أداة تمكن الشركة من الاحتفاظ بالكفاءات وعدم خسارتها لصالح شركات منافسة، التي تمنح فرص الحصول على وظائف اعلى من الوظائف المشغولة، فمثال ذلك يطمح المهندس على مستوى ورشة الصيانة الى الترقية الى مناصب اعلى كرئيس ورشة، من خلال التقديم للمنصب في حال شغوره، فسياسة التوظيف المنتهجة تمنح امتياز للمهندس للترقية، وبهذا تكون الشركة قد احتفظت بإطارها داخل الشركة من جهة، واختزلت على نفسها تكاليف ووقت التوظيف الذي قد يأخذ مسار طويل إضافة الى تجنب الوقوع في سوء الاختيار.

✓ **تنمية الكفاءات الداخلية:** ان اعتماد على التوظيف الداخلي ينمي الكفاءات البشرية لشركة سوناطراك من خلال الاستعانة بالكوادر البشرية الداخلية والتي لها من المعرفة والخبرة ما يؤهلها لشغل مناصب اعلى، وكذلك التوظيف الداخلي يصاحبه مجموعة من الإجراءات التي تصاحب أي عملية توظيف، ومن بينها استفادة العامل الذي تم ترقيته عن طريق بورصة التوظيف الداخلي من دورات تدريبية، تعزز مكانته المهنية وتنمي مهاراته وكفاءته، الامر الذي يعود على الشركة بعائد إيجابي على المديين القصير والبعيد، ما يجعلنا امام مقارنة توظيف استراتيجي تهدف الى تحقيق اهداف الشركة الاستراتيجية من حيث الموارد البشرية و الشركة على حد سواء.

✓ **تنفيذ مخطط التعاقب الوظيفي:** ان مخطط التعاقب الوظيفي والذي يعد من بين أسس مشروع تحويل الموارد البشرية الذي تعتره سوناطراك انتهاجه والذي سنأتي الى التفصيل فيه لاحقا، يعتبر مؤشر مهم في أي شركة، نظرا لأنه يعبر عن الرؤية الاستراتيجية للشركة من خلال خلق البدائل في الوظائف خاصة القيادية والمهمة في الشركة، اعتمادا على المخزون الداخلي للشركة، وهو ما يجنب الشركة الوقوع في حالة الفراغ الوظيفي في حالات الاستقالة او الوفاة او غيرها من أسباب الشغور، وعليه فتجهيز البدائل يضع الشركة في قلب التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، وهنا استعمالنا لمصطلح التخطيط الاستراتيجي لا يبعدنا عن صلب موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

2. تركز سوناطراك في التوظيف في المناصب التقنية على معاهدها الخاصة، ومن أهمها المعهد الجزائري للبتترول IAP والذي يعد مصدر مهم في عمليات التوظيف المباشر لخريجي المعهد، حيث اعتمدت الجزائر على مجموعة متنوعة من المعاهد المتخصصة التي تكون الشباب لالتحاق بمناصب عمل بشكل مباشر بعد التخرج، وتم اعتمادها في عدة مجالات صناعية، خاصة في فترة السبعينات أين كانت الحاجة ماسة لأيدي عاملة مختصة، الأمر الذي استدعى الحكومة لتأسيس معاهد تكوين تقنية متخصصة حسب الحالة، كالمعهد الوطني للبتترول .والمعهد التقني لمعادن البناء التابع لمجمع باتيميپال BATIMETAL والذي يوفر يد عاملة شابة لمجموعة من فروع المجمع والذي انبثق عنه الكثير من الفروع.

ان الهدف من هذه المعاهد هو ضمان توفير عمالة ذات كفاءة قادرة على أداء مهامها بشكل يحقق اهداف الشركة، وهو نهج تم اعتماده كما أسلفنا في فترة شح اليد العاملة، الا ان الوضع حاليا أصبح يعبر عن واقع اخر، ولهذا تم اعتماد مصادر أخرى كالمعاهد والمدارس العليا والجامعات خاصة عندما يتعلق الأمر بمناصب ذات تكوين عالي كالمهندسين.

الا ان ما يمكن نضيفه في هذا الإطار، ان اعتماد شركة سوناطراك على المعاهد الخاصة فيه نوع من الانغلاق على المصادر الخارجية، وهو امر قد يفوت على الشركة فرص انتقاء إطارات تقنية عالية من مصادر أخرى وفق سياسة التوظيف المباشر لخريجي هذه المعاهد.

3. مروراً الى المصدر الثاني من عملية التوظيف والمتمثل في التوظيف الخارجي، يعد مؤشر على انفتاح الشركة على كل المصادر المتاحة لمأ الشواغر الوظيفية، وما يمكن الإشارة اليه ان عملية التوظيف الخارجي تمر بمجموعة من المراحل والإجراءات تستدعي التحليل وهو ما سيتم التفصيل فيه من خلال النقاط التالية:

✓ ما يلاحظ على عملية التوظيف الخارجي انها تمر بمسار طويل، يستدعي إجراءات متتابة وضرورية للموافقة على التوظيف، ونخص بالذكر كل الفروع التابعة للشركة، حيث تعمل المديرية العامة كصاحبة القرار النهائي في الموافقة او الرفض، ما يعبر عن مفهوم المركزية في التوظيف، أي ان كل الشواغر الوظيفية تخضع لعدة مراحل من عمليات التحكيم، تبدأ من فرع الشركة التي تنوي التوظيف ، ثم يتم التحكيم على مستوى المديرية التابع لها، حسب كل فرع من فروع الشركة وهم الفروع الأربعة المشار اليها في تعريف الشركة، الا ان يتم وضع الطلبات على التحكيم على مستوى مديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة، حيث ما يمكن الوقوف عليه ان العملية تمر بمسار طويل يتطلب الكثير من الوقت، واذا كان الأمر يخص منصب حساس فهذا الأمر يعد عامل سلبي فهو قد يسبب تأخر في تحقيق اهداف الشركة خاصة مع تكرار العملية،

ويكون أقل حدة ان تعلق الامر بوظائف الدعم او الاسناد، كالوظائف الإدارية التي يمكن تغطيتها من طرف المسؤول المباشر للقسم او المصلحة.

✓ الملاحظة الثانية التي يمكن الإشارة إليها، وهي قانونية أي ان الامر خارج عن نطاق الشركة وهو ان عمليات التوظيف تمر من خلال الوكالة المحلية للتشغيل، والتي بدورها تحتوي على خزان من الطلبات والمسجلين على مستوى كل فرع ولأني ومحلي للوكالة، أي ان التوظيف في شركة سوناطراك ليس مرنا بالمقارنة مع باقي الشركات، وهو خاضع لرقابة شديدة لعدة أسباب منها:

- اقبال طالبي العمل على شركة سوناطراك بشكل كبير نظرا للمزايا التي تقدمها.

- محاولة نقادي أساليب غير مهنية في التوظيف.

الا ان التركيز على مصدر واحد في عمليات التوظيف قد يفوت على الشركة استقطاب كفاءات ذات مستوى عالي، نظرا لعدم تمكن الكثير من الإطارات ذات الكفاءة العالية من التواجد في قوائم الانتقاء بسبب الإجراءات المتبعة على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل اين يعتمد الانتقاء على اقدمية التسجيل في المنصة وهو اجراء بيروقراطي يعاني منه الكثير من طالب العمل من جهة، والشركات عموما وسوناطراك في انتقاء ما هو متوفر من بين المترشحين وليس ما هو مطلوب فعليا من حيث الكفاءة.

وكتلخيص لما تقدم يمكن القول ان ضبط عمليات التوظيف في شركة سوناطراك يعود لعدة أسباب منها بسبب الطلب الكبير عليها من طرف طالب العمل لما تمنحه من مزايا جيدة من حيث الأجور ونظام العمل، وبسبب تجنب عمليات التوظيف التي قد تكون على أساس المحسوبية لا على أساس الكفاءة.

المطلب الثاني: التكوين في شركة سوناطراك

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بعملية التكوين في شركة سوناطراك، والتي تعد من بين اهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، لكونها تعمل على تدارك النقائص التي قد تكون بعد التوظيف، وهو تكوين يتم خلاله تنظيم دورات تدريبية أقرب ما تكون تعريفية للوافد الجديد خاصة منعدمي الخبرة كالمترشحين الجدد، او تكون عبارة عن حركة تصحيحية في مسار العامل لتدارك نقصه في تأدية مهامه على أكمل وجه، كل هذا وغيره سنحاول اكتشافه من خلال تحليل دليل عملية التكوين في شركة سوناطراك.

الفرع الأول: سياسة التكوين في سوناطراك

✓ تأهيل العاملين لتمكينهم من القيام بكافة المهام الموكلة إليهم.

✓ زيادة الطاقة الإنتاجية للشركة وتحسين الجودة.

✓ للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار.

✓ تأهيل فئاني الأداء لشغل المناصب الحساسة والعليا.

✓ تسهيل دمج الموظفين الجدد في عملية مجموعة العمل التي ينتمون إليها.

✓ تسهيل التواصل بين فئات الأعمال.

✓ تدريب المستخدمين لتزويدهم بالمعرفة النظرية.

✓ تدريب المتخصصين في مجال الحفر والصيانة لمواكبة تطور الشركة.¹

الفرع الثاني: إجراءات عملية التكوين في سوناطراك

شأنها شأن عملية التوظيف، تخضع عملية التكوين الى مجموعة من الضوابط والاجراءات التي يتم اتباعها لتحديد الاحتياجات المختلفة للتكوين، وكذا لطرق تنفيذ مخطط التكوين المعد قبل السنة الفعلية لمباشرة تنفيذ المخطط، حيث يتم تتبع عملية التكوين في شركة سوناطراك، من خلال رئيس مصلحة التكوين والتوظيف، كما في العينة المختارة أي مديرية الصيانة ببسكرة والذي بدوره يكون ضمن إطار مديرية النقل عبر القنوات، أي المديرية التي تتبعها وظيفيا مديرية الصيانة ببسكرة.

أ- أهداف التكوين:

✓ اكتساب مهارات إدارية.

✓ إعداد الخلافة في المناصب الرئيسية.

✓ تطوير متخصصين في التدريب في المهن الأساسية (الحفر، هندسة المكامن، إلخ).

✓ تعزيز ثقافة الصحة والسلامة والبيئة وتطوير المهارات في مجال السلامة الصناعية.

✓ إضفاء الطابع المهني على المديرين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية، والمالية، والقانونية، والتدقيق، وما إلى ذلك.

✓ تطوير التخصص والخبرة في مجالات التمويل واقتصاديات النفط والضرائب النفطية وإدارة المشاريع.

ب- خطوات اعداد المخطط المتوسط المدى للتكوين:

ان عملية التكوين بدءا من تحضير مخطط التكوين لا يمكن تنفيذها قبل الموافقة عليها من مديرية النقل عبر القنوات TRC وهنا يمكن القول ان عملية التكوين هي كذلك عملية مركزية ولا تتم بشكل لامركزي.

تعتمد سوناطراك على عدة قنوات لتنفيذ برامجها التكوينية لعمالها، حيث تعتمد على الهياكل الداخلية كالمعهد الجزائري للبترول IAP، وكذلك من خلال مؤسسات التكوين الخاصة، وفيما يلي خطوات عملية تحضير مخطط التكوين في شركة سوناطراك:²

¹ Direction des ressources humaines, Manuel de Gestion Ressources Humaines Sonatrach, 2010, P116.

² SONATRACH, Direction maintenance Biskra. Département administration et moyens.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية المقترحة من مصالح المديرية:

يتم التعبير عن الحاجة التدريبية إما من قبل العامل نفسه، أو من قبل مسؤوله المباشر، والتي تكون من خلال وثيقة التقييم السنوي للعامل، وهي عبارة عن وثيقة يتم فيه تقييم العامل سنوياً، من خلال مجموعة من المؤشرات كالتنظيم ومهارات التواصل والامتنال للإجراءات المعمول بها في الشركة وروح المبادرة... الخ

2. إعداد المخطط المتوقع متوسطة المدى بعد تحليل الاحتياجات المقدمة من مختلف المصالح (PMT):

وهو عبارة عن جدول يحتوي على عدة معلومات: كالمعلومات الخاصة بالتدريب (الوظيفة، المجال، عنوان التدريب)، نوع التكوين، فئة التكوين، المدة، مكان التدريب والتكاليف... الخ.

3. مناقشة المخطط المتوقع متوسطة المدى على مستوى المديرية (مديرية الصيانة بسكرة):

وهنا يتم دراسة جميع المقترحات المقدمة من المصالح والمديريات، وتعليل المقترحات، واثراء النقاش حول المخطط المتوقع للتكوين، ليتم في النهاية اعتماد المخطط المعتمد اوليا من قبل المدير.

4. مناقشة المخطط المتوقع متوسطة المدى على مستوى مديرية النقل عبر القنوات TRC:

وهو المديرية التي تتبعها مديرية الصيانة بسكرة تنظيماً ووظيفياً، اين يتم النقاش حول المخطط متوسط المدى المتوقع على مستوى المديريات التابعة لها (مديرية النقل عبر القنوات TRC) ليتم الاتفاق على المخطط قبل تحويله الى المديرية المركزية للموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة لسوناطراك.

5. تحويل المخطط المتوقع متوسطة المدى الى المديرية المركزية للموارد البشرية:

يتم تحويل المخطط للمديرية المركزية للموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة لسوناطراك، والتي يتجمع عندها كل مخططات التكوين المتوقعة لجميع فروع سوناطراك على المستوى الوطني، للموافقة والتأشير عليها.

6. ارسال المخطط المصادق عليه مع اليات التنفيذ من طرف مديرية النقل عبر القنوات TRC:

وهنا يصبح المخطط المتوقع للتكوين متوسط المدى قابل للتنفيذ، مع اليات التنفيذ، وهنا يقصد بها ان كان التكوين يكون على مستوى المؤسسات الخاصة بالتكوين التابعة لسوناطراك كالمعهد الجزائري للبتترول IAP او عبر مؤسسات خاصة أخرى.

7. مؤسسات التكوين الخارجية يتم تحديدها من طرف مصالح مديرية الصيانة بسكرة:

يتم تحديد المؤسسات الخارجية حسب طبيعة التكوين، وخصوصيته، ففي بعض الأحيان لا يمكن توفير جميع الدورات التكوينية التي تتصف بالخصوصية وعليه تكون حسب اختيارات كل مديرية او فرع من فروع سوناطراك.

8. تحرير دفتر الشروط الخاص بالدورات التكوينية:

تحرير دفتر الشروط الخاص بالتكوين مع المؤسسات الخارجية وامضاءه من الطرفين، حيث يحتوي على احتياجات الشركة والوقت المطلوب وطريقة التكوين... الخ.

9. متابعة تنفيذ عقد التكوين مع الشركاء الخارجيين:

اين تتم على مستوى دائرة الإدارة والوسائل ومصلحة التوظيف والتكوين المتابعة المستمرة لمدى تنفيذ الدورات التكوينية المحددة وفق دفتر الشروط.

الشكل رقم 09: اجراءات تحضير مخطط التكوين الخاص بمديرية الصيانة بسكرة

الرقم	المسؤول	العملية	الوثائق المستعملة
01	هياكل المديرية مديرية الصيانة بسكرة	تحديد احتياجات التكوين	طلب احتياجات التكوين الخاص بعمال كل مصلحة او مديرية
02	رئيس دائرة الادارة والوسائل/رئيس مصلحة التوظيف والتكوين	صياغة مخطط التكوين بعد تحليل احتياجات مصالح مديرية الصيانة بسكرة	المخطط متوسط المدى للتكوين
03	مدير مديرية الصيانة بسكرة	التحكيم المسبق لمخطط التكوين من قبل مدير فرع الصيانة بسكرة	المخطط متوسط المدى للتكوين
04	مدير الموارد البشرية لمديرية النقل عبر الانابيب TRC	التحكيم على مستوى مديرية الموارد البشرية لمديرية النقل عبر الانابيب	المخطط متوسط المدى للتكوين
05	المدير المركزي للموارد البشرية المديرية العامة لسوناطراك	توزيع مخطط التكوين من طرف مديرية النقل عبر الانابيب	المخطط متوسط المدى للتكوين
06	مدير الموارد البشرية لمديرية النقل عبر الانابيب TRC	تحويل مخطط التكوين المؤشر الى مصالح مديرية الصيانة بسكرة	المخطط النهائي للتكوين
07	مصلحة التكوين والتوظيف بمديرية الصيانة بسكرة	احتياجات التكوين مع الهياكل الخارجية يتم تحديدها من قبل مصالح مديرية الصيانة بسكرة	نموذج احتياجات التكوين المتخصص
08	مصلحة التكوين والتوظيف بمديرية الصيانة بسكرة	صياغة دفاتر الشروط الخاصة بعمليات التكوين وامضاء الاتفاقيات مع الهياكل المختارة لتنفيذ مخطط التكوين	عقد ممضى من الطرفين

09	رئيس دائرة الإدارة والوسائل/رئيس مصلحة التوظيف والتكوين	متابعة مدى تقدم الانجاز الخاص بعمليات التكوين مع الهياكل الخارجية	متابعة عقد التكوين
----	---	---	--------------------

المصدر: مديرية الصيانة بسكرة، وثائق الشركة، دائرة الإدارة والوسائل

الفرع الثالث: إحصائيات عملية التكوين خلال سنوات 2021-2022-2023

يعتبر التكوين والتدريب من اهم الوظائف الاستراتيجية للشركة، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال على اختلاف وظائفهم، وفيما يلي سنعرض عدد العمال المكونين حسب التوزيع المعمول به وهم الإطارات وعمال التحكم وعمال التنفيذ، ولإشارة فهذا التقسيم محدد وفق القانون، حيث حددت نسبة 1% من كتلة الأجور توجع لإجراء دورات تدريبية للعمال، ونسبة مماثلة توجه لتمهين الشباب الموجه من مراكز ومعاهد التكوين المهني¹، و الملاحظ ان الدورات التكوينية تم اشراك جميع العمال حتى المؤقتين و لهذا نلاحظ تباين في عدد العمال بين ما هو مشار اليه في التحليل السابقة و بين ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: حصيلة عملية التكوين لسنوات 2021-2022-2023

الفترة	2021	2022	2023
التصنيف	المتوقع	المنجز	النسبة
اطارات	120	48	40%
عمال مهارة	58	20	34%
عمال تنفيذ	3	3	100%
	186	171	228%
	90	63	140%
	16	4	40%
	195	195	105%
	73	73	81%
	2	2	13%

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على التقرير السنوي للتكوين

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك

تتم عملية تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك عموما وعلى مستوى مديرية الصيانة بسكرة محل الدراسة وفق مجموعة من الاليات والمراحل وكذلك من عدة أطراف مساهمة في عملية التقييم، وهذا وفق اجراءات محدد اعتمادا على معايير الجودة الايزو 9001 نسخة 2015 وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال ما يلي:

1. تخطيط عملية تقييم الأداء:

بعد نهاية كل سنة مالية، يقوم رئيس مصلحة التوظيف والتكوين، بالتشاور مع رئيس دائرة الإدارة والوسائل بمباشرة عملية تقييم الكفاءات لكل عمال المديرية.

¹ Arrêté interministériel, du 21 décembre 2022, Journal Officiel De La République Algérienne N° 05, du 29 janvier 2023, P 21.

خلال مباشرة العملية يقوم رئيس مصلحة التوظيف والتكوين بتقديم وثيقة التقييم السنوي للكفاءات الى مسؤولي المصالح والمديريات من خلال تطبيق الكتروني (Outlook).

2. تنفيذ مقابلات التقييم:

يقوم كل مسؤول عن مصلحة (المقيم) بإجراء مقابلات تقييمية لعماله (المقيمين) فيما يتعلق بأداء العام الماضي، بناء على معايير التقييم الواردة في وثيقة التقييم. في نهاية المقابلات يقوم مسؤول المصلحة او المديرية حسب الوظيفة التي يشغلها، باستكمال اوراق التقييم للعمال الموضوعين تحت سلطته، ويرسلها الى مديره الهرمي حسب الهيكل التنظيمي N+1 للمراجعة والتصديق عليها.

3. التصديق على التقييم:

يتلقى المسؤول المباشر وثائق التقييم مع التعليق عليها من طرف المقيم أي من أجرى التقييم، مع امضائها، حيث يفحص موضوعية التقييم ويقدم تعليقه على الجزء المخصص لهذا الغرض، ثم يتم ارسال أوراق التقييم الى دائرة الإدارة والوسائل لتحليلها.

4. تحليل أوراق التقييم:

يجري رئيس مصلحة التوظيف والتكوين تحليل أوراق التقييم مع الاخذ بعين الاعتبار خطة تنمية الموارد البشرية وتسيير الوظائف على المدى المتوسط والطويل وكذا مع دراسة ملف العامل، ليقوم في النهاية بتحضير ملف مختصر يضم العناصر التالية:

✓ احتياجات التكوين والتدريب.

✓ مقترحات إعادة توجيه العامل.

✓ إمكانية التطوير للحالات ذات الكفاءة العالية

5. ملخص عملية تقييم الكفاءات:

يقوم رئيس مصلحة التوظيف والتكوين بإعداد ملخص شامل لعملية تقييم الكفاءات من خلال ملأ وثيقة "ملخص تقييم الكفاءات"

يقوم رئيس دائرة الإدارة والوسائل بعرض الملخص على مجلس الإدارة الذي يتحقق من مدى ملائمة استراتيجية الشركة، وبعد الموافقة عليها يطلب من رئيس دائرة الإدارة والوسائل استغلالها، مثلاً في وضع مخطط التكوين المتوسط المدى للسنة المقبلة.

6. استغلال واستخدام ملخص تقييم الكفاءات:

بعد المصادقة على ملخص تقييم الكفاءات من قبل مجلس الادارة، يستغل رئيس دائرة الادارة والوسائل البيانات الواردة فيه من خلال:

- ✓ دمج الاحتياجات التدريبية في المخطط السنوي او متعدد السنوات للتكوين والتدريب.
- ✓ اتخاذ قرارات اعادة توجيه العمال، سواء بالترقية من المنصب الحالي (الترقية) او تحويله الى منصب اخر يتوافق مع مؤهلاته.

الشكل رقم 10: هيكل اجراءات تقييم الكفاءات الخاص بمديرية الصيانة بسكرة

الرقم	المسؤول	العملية	الوثائق المستعملة
01	رئيس دائرة الادارة والوسائل/رئيس مصلحة التوظيف	مباشرة عملية تقييم الكفاءات والتكوين	وثيقة تقييم الكفاءات
02	مسؤولي التقييم (المسؤول المباشر للمقيم)	اجراء مقابلات التقييم	وثيقة تقييم الكفاءات
03	مسؤولي المديرية والاقسام لمديرية الصيانة بسكرة	المصادقة على اوراق التقييم	وثيقة تقييم الكفاءات
04	مصلحة التكوين والتوظيف بمديرية الصيانة بسكرة	تحليل اوراق التقييم	وثيقة تقييم الكفاءات
05	مصلحة التكوين والتوظيف-رئيس دائرة الادارة والوسائل- مجلس الادارة	تلخيص نتائج عملية تقييم الكفاءات	وثيقة تقييم الكفاءات
06	رئيس دائرة الادارة والوسائل	استغلال واستخدام ملخص تقييم الكفاءات	وثيقة تقييم الكفاءات

المصدر: وثائق الشركة، دائرة الإدارة والوسائل

المطلب الرابع: تحليل اليات تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك

مما سبق ومن خلال توضيح اجراءات تقييم الكفاءات على مستوى شركة سوناطراك، أي ان ما تم مناقشته على مستوى أحد الفروع يمكن تعميمه على باقي فروع الشركة، ولتحليل واقع العملية وفق الإطار النظري الذي تم طرحه في الفصل الاول للدراسة، وبغرض اجراء عملية اسقاط للواقع العملي على مستوى شركة سوناطراك سنقوم بتحليل دليل تقييم الكفاءات ومدى فعاليته للوصول الى تقييم حقيقي للموارد البشرية في الشركة من جهة، ومدى بعده الاستراتيجي من جهة ثانية من خلال ما يلي:

1. مرحلة التخطيط لتقييم الكفاءات:

مما سبق من خلال دراسة دليل تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك، والذي يعتمد على التقييم السنوي، وبشكل دوري، يتبين ان عملية التقييم هي عملية يتم التخطيط لها بشكل منتظم، وهو يعد مؤشر إيجابي بحسب للشركة، فالتخطيط لعملية التقييم في شركة سوناطراك يمر بعدة مراحل كما تم التطرق اليها أعلاه، هي كما أسلفنا مؤشر إيجابي يضمن مسار فعال لعمليات تقييم الكفاءات.

2. تحديد الكفاءات:

وفق ما يتم اعتماده في شركة سوناطراك من مجموعة الكفاءات الواجب تقييمها، والتي لا تختلف بشكل كبير على ما هو معمول به في هذا الإطار، حيث يحتوي دليل التقييم او وثيقة التقييم على مجموعة من المحاور، وكل محور يلخص مجموعة من الكفاءات التي تتطلب التقييم والتقييم.

حيث تعبر مخرجات التقييم على جملة من الإجراءات اللاحقة، نذكر منها على سبيل المثال ان معدلات التقييم الجيدة تصاحبها قيمة تعويض في شكل ترقية افقية والتي تمس اجر العامل، فشركة سوناطراك تمنح سنويا مجموعة من نقاط الترقية الافقية لعدد محدد من عمالها، أي ليست معممة، وهو نوع من الحافز لبذل اقصى درجات الأداء، وتحفيز على لمواردها البشرية التي تثبت كفاءتها في المهام الموكلة اليها.

بينما إجراءات التقييم، فهي تعتبر نتائج تقييم الكفاءات السنوي كمرجع لبناء مخطط التكوين، والذي يعد الية من اليات تنمية الكفاءات الأكثر ملائمة لشركة سوناطراك، وكذا عامل لتخطيط المسار المهني للعامل، من خلال إعادة توجيه العامل لوظيفة أخرى، او تعزيز قدرات ادائه من خلال التدريب.

3. تطوير مجموعة التقييم:

وهي مجموعة المؤشرات التي يتم قياسها في عملية التقييم، منها ما هو متعلق بالسمات الشخصية كالشعور بالمسؤولية والقدرة على التواصل وروح المبادرة ومنها ما هو مهني كالامتثال للإجراءات والقدرة التحليلية ومنها ما هو متعلق بالإطار العام للشركة كالامتثال لتدابير الصحة والسلامة والبيئة.

4. تنفيذ التقييم:

تتم عملية مباشرة التقييم السنوي للموارد البشرية كما تم الإشارة اليه من طرف المسؤول المباشر للعامل، اين يتم وضع علامات التقييم وفق ما يراه المسؤول المباشر.

الا انا ما يلاحظ على تقييم الموارد البشرية في شركة سوناطراك هو انها سنوية (وهي ما يتم اعتماده في اغلب الشركات) ان هذا النوع من التقييم قد لا يعبر حقيقة عن واقع الامر، فمردود الموارد البشرية لا يمكن ان يعرف ثبات او استمرار، فهو قابل للصعود والنزول، أي ان اعتماد التقييم السنوي قد لا يعبر عن واقع الحال، الا ان أدوات التقييم الدورية والتي تكون تعبير عن مردود العامل الفردي من خلال ما يتم التعبير عنه بالمردود الفردي، وهو جزء مضاف للأجر الشهري، وهو ما يعبر عن تقييم دوري او شهري كفيل بإعطاء صورة واضحة للمسؤول عن أداء عماله.

تعتمد الشركة على مخرجات التقييم السنوي بشكل أساسي في ضبط مخطط التكوين والترقية أو حتى تغيير المنصب، وقد يكون عامل في تنزيل العامل من رتبة الى رتبة أدنى منها كإجراء تصحيحي، أو ما يعرف بالحافز السلبي، لتدارك نقائص أداء العامل من خلال تطوير مهاراته.

خلاصة الفصل

وكخلاصة للفصل الثاني والذي يعتبر كوصف حالة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك من خلال الإشارة الى تعريفها واهم مؤشراتها وكذا التطرق للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الشركة، كلها عوامل تؤسس لفهم الإطار العام الذي تعمل فيه، وهو ما يمهد لبناء تصور عام حول الشركة، فبالعودة الى تعريفها يتبين لنا حجم الشركة الكبير من حيث مواردها البشرية، وامكانياتها المالية، والتي تجعلنا نصنفها كأكبر شركة في الجزائر من خلال المؤشرات سابقة الذكر.

ان اختيار تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية الخاص بشركة سوناطراك، يعتبر ضرورة بحثية من جهة واداة مهمة في الوصول الى فهم واقع تسيير الموارد البشرية، وهو ما يمكن الإشارة اليه من خلال اعتماد دليل يعد قديما نوعا ما، نظرا لتطور باقي مؤشرات الأداء في الشركة، كالاستراتيجية التسويقية والتطور التكنولوجي في أساليب التنقيب واتساع استثمارات الشركة الدائم، وصولا الى استراتيجية الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية الى خروج مشروع تحويل الموارد البشرية وهو ما يمهد للفصل الثالث للدراسة.

الفصل الثالث

تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية

في عصر الذكاء الاصطناعي

تمهيد

تواجه شركة سوناطراك والتي تنشط في قطاع استراتيجي حساس خصوصا على المستوى الدولي، وانطلاقا من كون الشركة ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني الجزائري ولاعبا رئيسيا في صناعة النفط والغاز على المستوى الأفريقي والعالمي، فهي مجبرة على مواكبة التطورات المعاصرة في مجال تسيير مواردها البشرية.

ان الدراسات الحديثة لم تعد تنظر الى تنمية رأس المال البشري باعتباره مجرد وظيفة من بين وظائف إدارة الموارد البشرية، بل أصبحت تعبر عن ترجمة للرؤية الشاملة للشركة، الامر الذي يتطلب ليس فقط توقع احتياجاتها، بل يتطلب أيضا القدرة على خلق بيئة مواتية للتعليم والابتكار والاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الولاء وخلق البدائل خاصة في المناصب القيادية.

من خلال هذا الفصل سنتعرف على آفاق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في شركة سوناطراك، في سياق عالمي يتميز بظهور مقاربة التحول الرقمي في اليات التسيير والتي كان لإدارة الموارد البشرية حصته في هذا الانتقال الرقمي.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مشروع تحويل الموارد البشرية كمقاربة استحدثتها شركة سوناطراك للتعبير عن الاستراتيجية الجديدة لها من جهة، وسبل الاستعانة بالمقاربة الرقمية والمتمثلة في ثورة الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات البشرية لشركة سوناطراك بدأ من التأسيس للاستقطاب الفعال للموارد البشرية.

المبحث الاول: مشروع تحويل الموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

تشهد الساحة الاقتصادية وتيرة سريعة في تغيير مفاهيم التسيير على مستوى المنظمات سواء كانت اقتصادية او عمومية، ربحية او خدماتية، يصاحبه عدم اليقين في مستقبل الاقتصاد، جراء تأثر البيئة الاقتصادية بالعوامل السياسية والاجتماعية وحتى البيئية، وما يمكن ان نضيفه كذلك هاجس الثورة الرقمية و الذكاء الاصطناعي خاصة للشركات التي تعمل في بيئة تقليدية كدول العالم الثالث، كل هذا يمكن اعتباره تحدي للقادة على تكيف منظماتهم او شركاتهم لتتماشى مع هذا الوضع الجديد، سواء تعلق الامر بالموارد المالية او وسائل الانتاج و بشكل خاص مواردها البشرية، وهو ما يستوجب تكيف منظماتهم و شركاتهم لمواجهة هذه التحديات.

لعل من بين الاليات التي تصب في صلب موضوعنا ما يعرف بتحويل الموارد البشرية، وهو مفهوم تم تطويره للاستجابة لهذا التطور على المستوى العالمي في بيئة الاعمال.

المطلب الاول: ماهية مشروع تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك

لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال عالميا والتحديات الاقتصادية وتنويع فرص الاستثمار كان لزاما على الادارة العليا لشركة سوناطراك تكيف مواردها البشرية على اساس هذه المتغيرات، لهذا كانت سنة 2020 بداية الاعلان عن مشروع جديد للدخول في المفهوم الواسع للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقا من استراتيجية سوناطراك العامة في مجال الصناعة النفطية.

الفرع الاول: مفهوم تحويل الموارد البشرية:

1. تعريف تحويل الموارد البشرية HR Transformation

تحويل الموارد البشرية HR Transformation هو نهج متكامل ومتناسق ومبتكر ومركز على الأعمال لإعادة تعريف كيفية أداء عمل الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث يساعد المؤسسة على الوفاء بالوعود التي قطعتها للموظفين والعملاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين¹.

إن الدافع الاساسي للتحويل في الموارد البشرية يأتي من داخل الشركة في حين يجب أن يأتي الأساس المنطقي من خارج الشركة.

يضيف ولتريش و آلان، انه كخطوة أولى لأي تحول، يجب على قادة الموارد البشرية توضيح سياق العمل، بعد ذلك، يجب أن يكونوا واضحين بشأن النتائج المقصودة (أو قدرات المنظمة) للتحول، مع وضع النتائج في الاعتبار، حيث يجب على القادة مواءمة الموارد البشرية لتحقيق النتائج من خلال إعادة تصميم منظمة الموارد البشرية، وتجديد عمليات الموارد البشرية، وإعادة التركيز على موظفي الموارد البشرية، أخيرا،

¹ DAVE ULRICH & JUSTIN ALLEN, "HR Transformation", New York : Mc Graw, 2009. P 09.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

تضمن التحولات الحقيقية للموارد البشرية أن المبادرات طويلة الأجل يقودها المديرون التنفيذيون وأن يتم تمكينها من قبل الموارد البشرية¹.

إن المستقبل يفرض على الشركات أن تفكر في كيف تجعل من الموارد البشرية تتمكن من استراتيجية الشركة، للوصول إلى درجة من التطور تجعل من الموارد البشرية تسهم في نمو الأعمال من خلال تطوير أنظمة وعمليات وقدرات تجعل من السهل والسريع على الشركة دخول أسواق جديدة، من خلال تطوير نماذج توظيف جديدة تناسب وطبيعة القوى العاملة الحديثة، والتي تعتمد بشكل متزايد على المواهب الخارجية، والعمال المؤقتين، والتنقل العالمي، إن تحويل الموارد البشرية و لتقديم قدرات استشرافية من شأنه أن يساعد الشركات على الاستجابة بشكل أكثر فعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في بيئة الأعمال، وتوسيع بصمتها العالمية، وزيادة الإيرادات والهوامش، والنتائج وتحسين القدرة التنافسية والربحية والنمو².

2. المبادئ التوجيهية لتحويل الموارد البشرية

يعتمد نجاح مشروع تحويل الموارد البشرية في أي شركة على عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها والتي يمكن تسهم في إنشاء استراتيجيات ومبادرات وحلول تحول الموارد البشرية³:

أ- موجهة نحو الأعمال:

يجب تطوير قدرات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجية الشركة واحتياجاتها التجارية، كما يجب التركيز على أنشطة الموارد البشرية ذات التأثير العالي والتي يمكن أن تخلق قيمة كبيرة للأعمال التي تنتمي الشركة بدلا من الأنشطة التقليدية للموارد البشرية، وهو ما يعبر عنه بدمج تحول الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة، بحيث يتم تطوير قدرات الموارد البشرية بالمهارات الجديدة بالتزامن مع تزايد أعمال وتحديات الشركة، أين تكون متاحة بسهولة عند الحاجة إليها.

يعتبر هذا بمثابة تحول كبير في إدارة الموارد البشرية عن النهج المعتاد، حيث تصبح فاعل مهم في الاستراتيجية العامة للشركة، غير الوضع التقليدي الذي تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحديات لم تكن معلنة بالنسبة لها أين تتسبب في تعطيل المسار الاستراتيجي للشركة.

ب- قابلة للتطوير:

تعزيز قدرات الموارد البشرية التي تمكنها من التكيف بشكل فعال وسهل وكفاء مع التغيرات في البيئة الخارجية للشركة، سواء كان ذلك بتقليص حجمها في مواجهة التباطؤ العالمي، أو التحول العالمي للموارد البشرية الذي تقوده الأعمال، أو التعامل مع التقلبات والمنعطفات في الأسواق المحلية.

¹ Ibidem.

, USA : Deloitte Consulting LLP, 2011, P4. "Global Business Driven HR Transformation"2 Jason Geller,

³ Ibid., P7.

ج- قابلة للتكرار:

تطوير قدرات الموارد البشرية التي أثبتت جدواها والتي يمكن استغلالها بسرعة وكفاءة في مواقف جديدة، حيث تعد القدرة على التكرار مهمة بشكل خاص للأحداث والتحديات التي تواجهها الشركات، والتي من المرجح أن تتكرر، مثل دخول اسوق جديدة، او منافسين جدد، او التوسع الخارجي.

د- موحدة.

إنشاء أنظمة وعمليات وسياسات الموارد البشرية موحدة قدر الإمكان، يمكن أن يعمل التوحيد القياسي على تحسين الكفاءة والاتساق والتعاون عبر المؤسسة العالمية -وتسهيل نقل الموارد عبر الحدود العالمية.

3. مراحل تطبيق تحويل الموارد البشرية

تمر عملية تحويل الموارد البشرية بعدة مراحل متناسقة تهدف للوصول الى نموذج فعال قادر على تحقيق الاهداف المرجوة، وهذا ما سيتم التطرق اليه من خلال ما يلي¹:

أ- المرحلة الاولى: سياق العمل

عندما يرتبط تحويل الموارد البشرية بسياق العمل، فمن المرجح أن يستمر لأنه يستجيب للاحتياجات الحقيقية، وهذا يعني ربط جهود الموارد البشرية ليس فقط باستراتيجية العمل ولكن أيضاً بالعوامل البيئية التي تؤثر الاستراتيجية، يجب أن يبدأ تحول الموارد البشرية بفهم واضح لسياق العمل لأن البيئة التي تدير فيها عملك تقدم الأساس المنطقي لتحول الموارد البشرية الذي ستقوم به، يؤكد منطق العرض والطلب الأساسي أنه إذا كان العرض مرتفعاً لأي منتج أو خدمة معينة ولكن الطلب صفر، فإن قيمته صفر، وعليه إذا لم يخلق ما نقوم به في الداخل قيمة في الخارج، في قدرة الشركة على جذب وخدمة والاحتفاظ بالعملاء والمستثمرين، فإن قيمتها تساوي صفرًا.

ب- المرحلة الثانية: النتائج

إن تحول الموارد البشرية ليس حدثاً منفرداً، بل هو نمط جديد من التفكير والسلوك، فإن الأساس المنطقي للتحول يأتي من الظروف التجارية العامة والقدرة على زيادة القيمة لأصحاب المصلحة المحددين، بمجرد أن يدرك قادة الأعمال أن تحول الموارد البشرية سيساعدهم على الاستجابة لتحديات الأعمال، فسوف يرغبون حتماً في معرفة كيفية قياس تأثير التحول.

حيث أن تحول الموارد البشرية له نوعان من النتائج:

✓ يجب تحقيق توقعات أصحاب المصلحة، حيث ان تحول الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تحديد نتائج أصحاب المصلحة.

✓ يمكن تتبع تحول الموارد البشرية من خلال القدرات التي تخلقها المنظمة.

ج- المرحلة الثالثة: إعادة تصميم الموارد البشرية

تجيب المرحلة الاولى من تحول الموارد البشرية على سؤال "لماذا" (سياق العمل) وتجيب المرحلة الثانية على سؤال "ماذا" (نتائج تحول الموارد البشرية)، وتتناول المرحلة الثالثة كيفية إجراء التحول، تتكون هذه المرحلة من ثلاثة مكونات، كل منها طريقة لتحديد ما نعينه بالموارد البشرية:

✓ إعادة تصميم قسم الموارد البشرية:

يتطلب تحويل قسم الموارد البشرية بناء منظمة موارد بشرية تعكس كل من المنظمة التجارية واستراتيجية الموارد البشرية، حيث تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية لتصميم المنظمة:

- جعل قسم الموارد البشرية يتبع منطق وهيكل المنظمة التجارية.
- جعل قسم الموارد البشرية يتبع تدفق المعلومات الخاصة بكل المصالح والأقسام في المنظمة.
- التمييز بين عمل الموارد البشرية المعاملاتي والتحويلي.

✓ تجديد ممارسات الموارد البشرية:

يجمع اغلب المهنيين والمختصين على الموارد البشرية باعتبارها أنشطة أو أنظمة أو عمليات أو قرارات أو مبادرات، وكذلك قد ينظر للموارد البشرية باعتباره مجموعة من ممارسات الموارد البشرية لأن الممارسة هي شيء يتم تعلمه باستمرار، والممارسة هي أيضاً نشاط داخل مهنة (ممارسة القانون)، قد يعني تحويل الموارد البشرية تغيير ما يصل إلى 120 ممارسة منفصلة للموارد البشرية، يمكن تلخيص هذه المجموعة الواسعة من عمل الموارد البشرية في أربعة مجالات تمثل التدفقات أو العمليات الأساسية لنجاح المنظمة او الشركة.

- **تدفق الأشخاص:** ما يحدث للأصول الرئيسية للمنظمة -الأشخاص -بما في ذلك كيفية انتقال الأشخاص إلى داخل المنظمة، ومن خلالها، وصعودها، وخارجها، يضمن الاهتمام المناسب بتدفق الأشخاص توفر وتطوير المواهب التي تحتاجها المنظمة لإنجاز استراتيجيتها.

- **تدفق إدارة الأداء:** ما الذي يربط الناس بالعمل هو المعايير والمقاييس، والمكافآت المالية وغير المالية، والملاحظات التي تعكس مصالح أصحاب المصلحة، إن الاهتمام المناسب بهذا التدفق يعزز المساءلة عن الأداء من خلال تعريفه، وتسجيله، ومكافأته ومعاقبة غيابه.

- **تدفق المعلومات:** ما هي المعلومات التي يحتاجها الناس للقيام بعملهم وكيف يحصلون على المعلومات المطلوبة؟ ويمكن أن تتدفق المعلومات صعوداً أو هبوطاً أو أفقياً. ويمكن أن تتدفق من الخارج إلى الداخل أو من الداخل إلى الخارج. والاهتمام المناسب بتدفق المعلومات يضمن أن الناس يعرفون ما يحدث ولماذا، وأنهم قادرون على تطبيق ما يلزم القيام به لخلق القيمة.

- **تدفق العمل:** من يقوم بالعمل، وكيف يتم إنجاز العمل، وأين يتم إنجاز العمل، وكيف يتم دعم العمل من خلال العمليات التجارية والتشغيلية لدمج الجهود الفردية في مخرجات تنظيمية، والاهتمام المناسب بتدفق العمل يوفر الحوكمة والمساءلة والبيئة المادية التي تضمن نتائج عالية الجودة.

✓ إعادة التركيز على موظفي الموارد البشرية:

يعتمد تحول الموارد البشرية على جودة محترفي الموارد البشرية، نظرًا للتحديات المتمثلة في فهم سياق العمل الكامل وتحديد النتائج المهمة المتعلقة بالعمل وإعادة تصميم قسم الموارد البشرية وممارسات الموارد البشرية الحديثة، فقد ارتفع مستوى التحدي بالنسبة لمحترفي الموارد البشرية، لقد تغير ما كان مطلوبًا للنجاح في الموارد البشرية في الماضي مع التحديات الناشئة، باتباع الخطوات الأربع الموضحة أدناه، يمكن للقادة أن يتعلموا كيفية بناء كفاءات محترفي الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- **الخطوة 1: صياغة النظرية وتحديد المعيار:** حيث تم التوصل الى بعض الحقائق والنتائج من خلال مجموعة من الدراسات التي قام بها المختصين في مجال الموارد البشرية، وكان ملخص النتائج التي تم التوصل اليها انه يجب على المتخصصين الناجحين في الموارد البشرية إظهار جميع الكفاءات، وعلى وجه الخصوص، يجب أن يكونوا ناشطين موثوقين ومهندسين استراتيجيين.

- **الخطوة 2: تقييم الأفراد والمنظمات:** إنشاء منهجية لتحديد مدى نجاح أو فشل المتخصصين الفرديين في الموارد البشرية في تلبية المعايير المطلوبة، من المهم تلقي الملاحظات من مجموعة متنوعة من المصادر المختلفة، وبالتالي، تميل عمليات التغذية الراجعة الشاملة إلى توفير بيانات مفيدة بتكلفة ضئيلة، تشمل طرق التقييم الأخرى التقييمات الذاتية، والاختبارات النفسية، والتقييمات السلوكية المكثفة، وتقييمات أداء الوظيفة.

- **الخطوة 3: الاستثمار في تحسين المواهب:** بعد تحديد الفجوة - لكل فرد وللقسم ككل - فإن الخطوة التالية هي الاستثمار في المتخصصين في الموارد البشرية يعني تخصيص الوقت والموارد لترقية مهاراتهم.

- **الخطوة 4: المتابعة وتتبع الكفاءة:** الخطوة الأخيرة في أي نموذج لتحسين المواهب هي القياس والمتابعة، يعني القياس تتبع جودة المتخصصين في الموارد البشرية والاستثمارات لتطوير المتخصصين في الموارد البشرية إن قياس تأثير الاستثمارات في موظفي الموارد البشرية بشكل نشط مقابل النتائج المعلنة للتحول سيضمن التوافق ويخلق التركيز المستمر على النتائج الصحيحة.

د- المرحلة الرابعة: المساءلة

إن عملية التحول الناجحة للموارد البشرية تتطلب على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، إن أهمية المشاركة في إدارة التغيير الناجحة راسخة، وتظهر نتائج البحوث الاجتماعية والنفسية أن الناس أكثر ميلاً إلى الالتزام بالأنشطة أو القرارات التي يشاركون فيها، وهذا له آثار مهمة بشكل خاص على قادة الموارد البشرية والمهنيين المشاركين في التحول، إذا خطط المتخصصون في الموارد البشرية للتحول في فراغ، فإن الآخرين الذين تكون وجهات نظرهم مطلوبة أثناء التخطيط أو التزامهم مطلوب أثناء التنفيذ من المرجح أن يقاوموا التغييرات المطلوبة منهم، وسوف يكونون أقل ميلاً لدعم العناصر الأكثر إثارة للجدل أو صعوبة في الخطة، ومن المؤكد أنهم سيكونون أقل دعمًا أو مساعدة عندما تنشأ المشاكل أو التحديات أثناء التنفيذ.

يجب إشراك أربع مجموعات من أصحاب المصلحة في تحول الموارد البشرية:

✓ قادة ومسؤولي الموارد البشرية: دور الموارد البشرية هو تصميم العملية وتمكين تنفيذ التحول، يعتمد تحول الموارد البشرية على جودة المتخصصين في الموارد البشرية وعلاقاتهم مع المديرين التنفيذيين.

✓ المديرون التنفيذيون: يجب على المديرين التنفيذيين التأكد من أن التحول يتماشى مع أهداف العمل والعمل مع الموارد البشرية لتنفيذ التحول، المديرون التنفيذيون مسؤولون في النهاية عن ضمان حصول المنظمة على الموهبة المناسبة والمنظمة المناسبة لتلبية التوقعات للعملاء والمساهمين والمجتمعات. لديهم مسؤولية توفير تركيز تجاري واضح للتحول، وضمان حصول فريق التحول على المعلومات الخارجية والداخلية، وضمان مشاركة الأشخاص المناسبين في عملية التحول، والمطالبة بنتائج واضحة وقابلة للقياس من التحول.

✓ العملاء والمستثمرون الخارجيون: يجب على قادة الموارد البشرية البحث عن إرشادات العملاء والمستثمرين الخارجيين طوال عملية تحول الموارد البشرية، حيث غالبًا ما يأتي تحول الموارد البشرية من منطق داخلي.

✓ المستشارون والموجهون: يوصى بالاستخدام الحكيم للمستشارين الخارجيين كشركاء في تعزيز تحول الموارد البشرية، ان المستشارين يمكنهم إضافة قيمة بعدد من الطرق المحددة وفي عدد من النقاط المحددة في العملية.

✓ من خلال تحديد الأدوار بوضوح والمساءلة الصارمة، يمكن أن يكون تحول الموارد البشرية ناجحًا وسوف يكون كذلك حيث يلعب كل لاعب الدور المحدد الذي يُدعى لمثلئه.

الفرع الثاني: مشروع تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك

انطلاقاً من مفهوم تحويل الموارد البشرية من خلال اسهامات المختصين والمفكرين في مجال ادارة الموارد البشرية، سنحاول الاحاطة بمفهومه كمشروع تعتزم سوناطراك جعله مقارنة استراتيجية لتحويل تسيير مواردها البشرية.

1. تعريف مشروع تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك

أدرجت سوناطراك، خلال سنة 2021، تامين الموارد البشرية على رأس أولوياتها، ولتحقيق أهدافها بامتياز في مجال التسيير والقطاع العملياتي، استثمرت الشركة بقوة في تطوير رأسمالها البشري من خلال اعتماد وتطبيق مشروع تحويل الموارد البشرية، والذي يعتبر منعطفا حاسما في مسيرة الشركة، ويهدف إلى احداث تحول نوعي في تسيير الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة مسارات هامة: التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الفعالية والأداء وتسيير المسار المهني¹.

أدرجت سوناطراك تطوير رأس المال البشري على رأس أولوياتها من خلال تنفيذ مشروع " تحويل الموارد البشرية TRH الذي يهدف إلى إحداث تغيير نوعي في إدارة الموارد البشرية.

بهدف تحقيق أهداف التميز في التسيير والجانب العملياتي، قامت سوناطراك بتحديث القواعد التي تقوم عليها سياستها في مجال الموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي :

✓ تكافؤ الفرص.

✓ الشفافية في إدارة المسار المهني.

✓ والإنصاف في مكافأة الكفاءات.

يفتح مشروع تحويل الموارد البشرية الذي تنفذه سوناطراك، الطريق أمام تحول نوعي في إدارة الموارد البشرية، مما يشكل نقلة نوعية في مسار الشركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحسين إدارة المسار المهني للعمال، من خلال توفير إطار لتطور ملائم لكل تخصص وتعزيز بروز الكفاءات والمواهب.

حيث كان تركيز شركة سوناطراك في مشروع تحويل الموارد البشرية على أربع محاور استراتيجية، وتلخص المراحل الرئيسية لمسار العامل داخل المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تعبر عن مدى قدرة الموارد البشرية من تنفيذ استراتيجية شركة سوناطراك، وهذا ضمن التركيز على مقارنة تنمية الكفاءات التي تعد اساس غير قابل للاستبدال في نجاح أي مشروع، كما سيسمح هذا المشروع بإعادة تكييف العمليات الأربعة الرئيسية للموارد البشرية التوظيف، تطوير المهارات، إدارة المسار المهني، وإدارة الكفاءة والأداء.

¹ سوناطراك، الحصيلة السنوية لشركة سوناطراك 2021، ص 57.

2. ثانياً: التزامات مشروع تحويل الموارد البشرية

في إطار مسعى تطوير التميز، تلتزم سوناطراك بما يلي¹:

- ✓ ضمان الانصاف لجميع العاملين في إطار الاحترام الصارم لمبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص بخصوص الاختيار، التوظيف، الإدماج والاعتراف بالعمل وتسيير المسار المهني.
- ✓ ضمان آفاق التقدم بتوفير لكل عامل لديه عوامل نجاحه بالمؤسسة.
- ✓ إدارة الأداء الفردي والجماعي بطريقة محفزة ومنصفة، من خلال اعتماد التسيير بالأهداف التي تتماشى مع استراتيجية الشركة.
- ✓ الاستثمار في التكوين بطريقة هادفة ونوعية، مما يسمح بالتعزيز، الشفافية، تبادل المعارف، تجديد الخبرات وتنميتها و بروز مهارات العمال.
- ✓ تحسين الكفاءة العملية من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة وأدوات ملائمة، شفافة ومتجانسة، وتعزيز طرق العمل وكيفية إدارة الموارد البشرية، بغرض تمكين الشركة تحقيق الإنتاجية والأداء والجودة في العمل.
- ✓ تطوير العلامة التجارية، علامة تجارية واضحة، تتقل وتعكس قيم الشركة، واستقطاب أفضل مواهب الغد، إدماج موظفين جدد بطريقة فعالة وجذابة وترسيخ الشعور القوي لدى العمال بالفخر والشفافية.
- ✓ تعزيز الحوار الاجتماعي بين الجميع بكل شفافية، وتفضيل الاستماع والتشاور والحوار بهدف خلق أقصى قدر ممكن من التآزر، وتعزيز الشفافية ودعم مشاريع الشركة وتسهيل العلاقة بينهما مختلف ذوي المصلحة، من المسيرين والمتعاونين وذوي المصلحة.
- ✓ الحفاظ على الصحة والسلامة والرفاهية في العمل، وضمان بيئة صحية من خلال توفير ظروف العمل المثلى وتكييفها، وضمان الصحة البدنية، النفسية والاجتماعية للعمال من خلال تنفيذ التدابير الاحترازية المناسبة من أجل توقع واستباق المخاطر المتعلقة بالعمل.
- ✓ تعزيز المسؤولية الاجتماعية، لا سيما تشجيع إدراج الملفات الشخصية والمهارات للذكور والإناث، وذوي الاحتياجات الخاصة، عن طريق حظر ومعاقبة كل شكل من أشكال التعصب والتحرش والتمييز.
- ✓ تعزيز القيم الأخلاقية، التي تعتبر بمثابة ميثاق حقيقي بين صاحب العمل والموظف، والتي تهدف لاستدامة الشركة وتحسين مناخها الاجتماعي، حول علاقات مهنية وسلوك نموذجي مبني على الاحترام والثقة والشفافية والصدق والولاء والنزاهة وكذا حماية سرية البيانات الشخصية والمهنية.

¹ سوناطراك، الحصيلة السنوية لشركة سوناطراك 2022، ص 47

3. اسس مشروع تحويل الموارد البشرية

أ- مخطط التنمية الفردية (PDI)

وهو الوثيقة التي وضعها المدير ومعاونيه، في نهاية مقابلة التقييم السنوية، والتي يتم فيها تحديد المهارات التي سيتم تطويرها في المنصب الحالي، في شكل إجراءات ملموسة سيتم تنفيذها، أين يتعهد العامل باتباع جميع الإجراءات المخطط لها في مخطط التنمية الفردية الخاص به، ويقوم العامل بانتظام بمراجعة التقدم المحرز في تنفيذه مع المدير.

ب- خطة تحسين الأداء (PAP)

مجموعة من إجراءات التطوير المقترحة على المدى القصير من قبل المدير وشريك أعمال الموارد البشرية (BPRH) - وهو لاعب جديد مهم في مجال الموارد البشرية ودعم المديرين، الذين يضمنون تنفيذ عمليات الموارد البشرية الأساسية-، للعامل الذي يعاني من عدم كفاية الأداء الذي تمت ملاحظته خلال مقابلة التقييم السنوي.

ج- خطة التطوير الوظيفي (PDC)

مجموعة من إجراءات التطوير التي يقترحها المدير بمساعدة شريك أعمال الموارد البشرية (BPRH) ، بهدف إعداد العمال الذين تم تحديدهم على المدى المتوسط على أنهم يتمتعون بإمكانيات تنموية ومواهب، لدعمهم في تطوير المهارات المهمة لتقدمهم الوظيفي. تشمل إجراءات التطوير، من بين أمور أخرى، إجراءات التدريب والدروس الخصوصية، ولكن قبل كل شيء يتم توفير التدريب وجهًا لوجه و/أو وضع التعلم الإلكتروني.

د- كتالوج التدريب الفردي (CUF)

أداة وإطار مرجعي لكل مدير لتطوير مهارات عماله، مما يسمح لهم بالتخطيط لتدريبهم، على النحو المنصوص عليه في خطط التطوير، يسرد CUF كافة إجراءات التكوين المرتبط بإطار المهارات الفنية والسلوكية لسوناطراك.

المطلب الثاني: مرتكزات مشروع تحويل الموارد البشرية

يتمحور مشروع تحويل الموارد البشرية حول أربعة محاور رئيسية تهدف إلى إعادة التفكير في العمليات الأساسية للموارد البشرية من أجل تحقيق الالتزامات، وهو موضوع القيمة الجديدة لسوناطراك.

الفرع الأول: التوظيف:

تهدف عملية التوظيف إلى وضع القواعد التي تهدف إلى الالتزام الصارم بمبادئ تكافؤ الفرص والشفافية، وجذب المرشحين المحتملين، وتوظيف أفضل الكفاءات، ودعم الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم¹.

¹ SONATRACH, Transformation Ressources Humaines, Octobre 2022, p 07.

1. المبادئ التأسيسية لعملية التوظيف

أ- إنشاء علامة تجارية واضحة وجذابة لصاحب العمل

العلامة التجارية لصاحب العمل هي صورة العلامة التجارية للشركة التي يتم توصيلها بشكل صريح إلى العمال الحاليين والمستقبليين. ويحدد الالتزامات الرئيسية لسوناطراك تجاه موظفيها.

ب- ضمان تنوع قنوات التوظيف

إن تنوع قنوات التوظيف يجعل من الممكن توفير مجموعة أكبر وأكثر ثراء من المرشحين، ولكن أيضًا استهداف الملفات الشخصية بشكل أفضل.

ج- تنفيذ عملية توظيف بسيطة ورقمية

وتعتمد فعالية التوظيف، من بين أمور أخرى، على القدرة على توقع الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل كاف والاستجابة بسرعة لسد العجز المسجل حيث تضمن رقمنة التوظيف وتحسين الكفاءة والتأثير الإيجابي على تجربة المرشح وتوفير الوقت.

د- دمج العمال الجدد بطريقة فعالة وجذابة

يعتمد التكامل على الرعاية الجيدة للعامل الجديد، قبل وبعد توليه منصبه، ويسمح له بتطوير شعوره بالانتماء، والاحتفاظ به، ويكون له تأثير إيجابي على تجربة التوظيف الخاصة به، وجعلها عملية قدر الإمكان.

2. عناصر عملية التوظيف

تدمج عملية التوظيف على خمس عناصر أساسية، تعمل على تعزيز توظيف "الشخص المناسب في المكان المناسب":

أ- استراتيجية التوريد التي تسمح بتخطيط أفضل للتوظيف من خلال الاعتماد على قنوات التوظيف الأكثر فعالية والتي تضمن أفضل النتائج، مدعومة بتعدد قنوات التتقيب.

ب- علامة تجارية جذابة لصاحب العمل تتقل رسائل من المحتمل أن تثير الرغبة في الحصول على أفضل الملفات الشخصية داخليًا وخارجيًا.

ج- خطة توظيف تضمن التخطيط الأفضل لاحتياجات الموارد البشرية.

د- اختيار صارم لأفضل المهارات.

هـ- التكامل الذي يضمن الدعم الفعال للموظف الجديد، ويتم على ثلاثة مستويات (إدارية، ثقافية، مهنية)

3. قنوات التوظيف

تعتمد عملية التوظيف في سوناطراك على ثمانية قنوات توظيف هي:

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

أ- **التنقل الداخلي:** قناة ذات أولوية تستهدف المرشحين الداخليين للمناصب الشاغرة، ولا سيما من خلال لوحة الوظائف وخطة التعاقب.

ب- **برنامج الخريجين الشباب:** انتداب الطلاب المتفوقين من كل المدارس والجامعات المستهدفة، بعد الانتهاء بنجاح من التدريب العملي داخل سوناطراك.

ج- **برنامج المتدربين:** مكرسون لتوظيف أفضل المتدربين ذوي ملفات TS، المقبولين للتدريب داخل مراكز التكوين المهني والتدريب المهني داخل سوناطراك.

د- **التوظيف عبر موقع سوناطراك:** يتم التجنيد الجماعي على المستوى الوطني أو الجهوي أو المحلي من خلال نشر العرض عبر موقع سوناطراك

هـ- **تقديم العروض:** التتقيب (الوطني أو الإقليمي أو المحلي) عن طريق تقديم عرض إلى ANEM لجميع الملفات الشخصية

و- **مكتبة السيرة الذاتية:** مجموعة مكونة من السير الذاتية المقدمة عبر الإنترنت، مخصصة لتوظيف ملفات تعريف محددة أو نادرة.

ز- **خريجين:** ملء المناصب الشاغرة من قبل موظفي سوناطراك السابقين

ح- **شركات خارجية:** ملفات تعريف محددة رفيعة المستوى، من خلال استخدام شركات التوظيف المتخصصة.

4. أدوات الاختيار

تتضمن عملية التوظيف سلسلة من أدوات الاختيار، المنسقة والمعممة على جميع هياكل سوناطراك، اعتماداً على الملفات الشخصية المطلوبة، سيتم استخدامها لتقييم المعرفة والمهارات المهنية للمرشحين الذين سيتم تعيينهم¹.

أ- **تصنيف وفرز السيرة الذاتية:** عملية اختيار مسبق على أساس السير الذاتية، وتتكون من فرز يهدف إلى الاحتفاظ بالسير الذاتية، والتي تتوافق مسبقاً مع متطلبات الوظيفة المراد ملؤها.

ب- **الاختبار الكتابي/ المهني:** يقيس المعرفة العامة المتوقعة للوظيفة كما هو موضح في الوصف الوظيفي القياسي، بالنسبة للمرشحين الذين ليس لديهم مؤهلات، من الممكن إجراء اختبارات عملية اعتماداً على الوظيفة المستهدفة.

ج- **الاختبار النفسي:** يتتبع السمات الشخصية وقياس المهارات المنطقية واللفظية والعديدية للمرشحين ويتيح تقييم ردود أفعالهم ومهارات التفكير والتركيز لديهم.

¹ SONATRACH, Transformation Ressources Humaines, Ibid,P 08.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

د- مقابلة مع الموارد البشرية: تسمح لك بتقييم قدرة المرشح على التكيف مع الثقافة والقيم المهنية، فضلاً عن دوافعه للعمل لدى سوناطراك.

هـ- مقابلة المدير المقيم: تقيس مهارات المرشح الفنية والسلوكية، فيما يتعلق بالمنصب الذي سيتم ملؤه وقدرته على الاندماج في الفريق.

و- مقابلة مع مدير التقييم: تدعم مقابلة مدير التقييم وتركز، من بين أمور أخرى، على دوافع المرشح ومواءمته مع أهداف الهيكل.

الفرع الثاني: تقييم الاداء

تعتمد عملية إدارة الأداء في شركة سوناطراك وفق المقاربة الجديدة المعروفة بتحويل الموارد البشرية، التي يتم تنفيذها كل سنة مالية، على الإدارة حسب الأهداف التي تأخذ في الاعتبار مهارات وإمكانات وخبرات كل موظف، والغرض منه هو مكافأة الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين بطريقة موضوعية وعادلة¹:

1. اسس ومبادئ مقارنة تقييم الاداء

أ- ضمان العدالة داخل سوناطراك: باستخدام، كإطار مرجعي للمديرين، معايير المهارات والأهداف من الخطة متوسطة الأجل للشركة، المشتركة بين جميع الموظفين المعنيين.

ب- تمكين المديرين: الذين هم على الخط الأمامي، ولا سيما من خلال تحديد الأهداف، والتدريب، وتقييم وتطوير الموظفين.

ج- تحديد فجوات الأداء الفردي: يعكس التمايز بين التقييمات وعواقبها على الأجور الاعتراف بتقدم مهارات وأداء الموظفين.

د- التضامن داخل سوناطراك: من خلال الاختلاف وتقاسم الأهداف الجماعية.

2. خطوات إدارة الاداء

تعتمد عملية إدارة الأداء على دورة من ثلاث خطوات:

أ- تحديد الأهداف

✓ الأهداف الفردية المستمدة من مؤشرات الأداء (KPI's) المحددة في التوصيف الوظيفي.

✓ أهداف تنمية المهارات (إتقان المنصب).

✓ الأهداف الجماعية من PMT.

(1) الأهداف الفردية: تم تحديد نوعين من الأهداف خلال المقابلة السنوية الفردية

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

✓ هدف الأداء الفردي المشتق من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's): حيث يختار المدير ثلاث مؤشرات أداء رئيسية (KPI's) من الوصف الوظيفي للعامل ويحدد لكل مؤشر هدفًا كميًا يجب تحقيقه (القيمة التي سيتم تحقيقها بموجب أهداف الأداء) والعتبة (الحد الذي يقل عنه أداء المتعاون يعتبر غير كاف).

الهدف من إتقان المنصب: يحدد المدير الفجوة في المهارات الفنية والسلوكية لدى زميله مقارنة بالمستوى المتوقع منه. فهو يختار أربع مهارات يجب على الموظف تحسينها ويحدد الإجراءات التي يجب أن يكون الموظف قادرًا على إنجازها، والتي يقوم بإضفاء الطابع الرسمي عليها في خطة التدريب السنوي.

(2) الأهداف الجماعية: من الخطة متوسطة الأجل للشركة، والتي تم التحقق من صحتها من قبل هيئاتها الاعتبارية، هناك اثنان منها (الهدف الجماعي والهدف شبه الجماعي) وهي تعبر عن أهداف الأداء التي تهدف الشركة إلى تحقيقها.

- **مراقبة تحقيق الأهداف:** بعد تحديد الأهداف، يجب على المدير التأكد من المراقبة المنتظمة لتحقيق جميع الأهداف الجماعية والفردية وإتقان المنصب، وفي هذا السياق، ينظم أيضًا مقابلة نصف سنوية مع معاونيه لتقييم التقدم الذي أحرزه في تحقيق أهدافه وكذلك في تنفيذ خطته التنموية.

- **تقييم تحقيق الأهداف:** في المرحلة الأخيرة من دورة الأداء، يقوم المدير بتقييم مستوى إنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية الثلاثة ويمنح موظفه الدرجة الأولى، ثم يقوم بتقييم مستوى تحقيق أهداف إتقان الوظيفة (المهارات الفنية، المهارات السلوكية) لزميله ويمنحه الدرجة الثانية، وفيما يتعلق بالأهداف الجماعية، يصبح المدير ومعاونوه على علم بنتائج الأداء المسجلة في نظام المعلومات من خلال تقييم مؤشرات الأداء المحددة لكل هيكليّة في الشركة

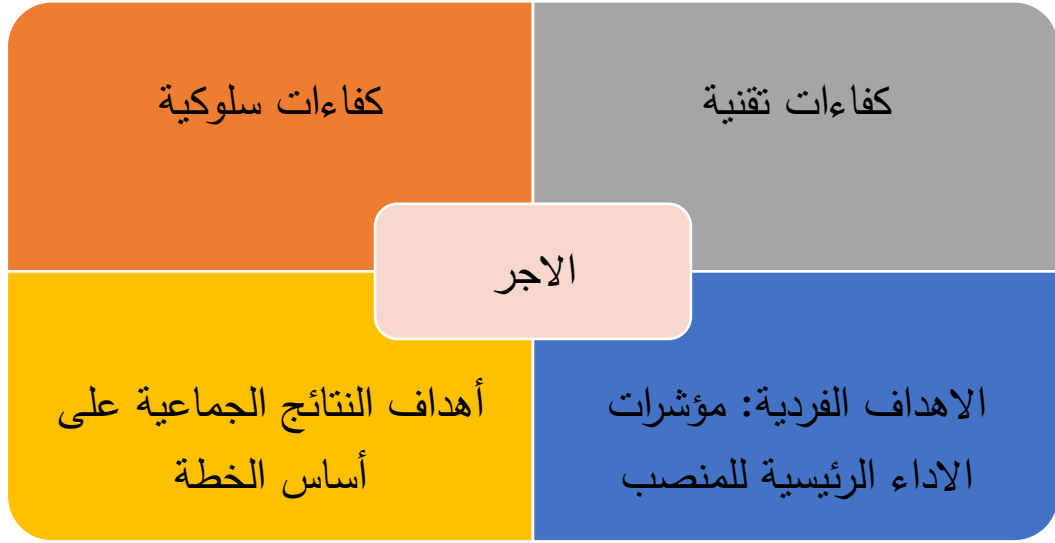
أثر نتائج التقييم على العمال:

الزيادة الفردية: تُمنح كل سنة مالية بناءً على الأداء الفردي لكل موظف. الزيادة الفردية هي نسبة (%) تزيد من الراتب الأساسي للموظف.

المكافأة المتغيرة: تمنح للموظفين المؤهلين كمكافأة على الأداء الجماعي، ويتم رصدها من خلال قياس تحقيق الأهداف الجماعية وشبه الجماعية والفردية.

من خلال ما سبق، نستشف أن تقييم الاداء في شركة سوناطراك يرتكز على متغيري الاداء الفردي والجماعي، حيث يتأثر اجر العامل على اساسهما معا من خلال الاهداف الفردية والتي تؤثر طرديا على الاداء الجماعي الذي يتحكم في التعويضات المصاحبة للأجر والتي تكون متغيرة وليست ثابتة، أي تتأثر بالأداء الجماعي، وهذا ما سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: مكونات وتداخل عناصر الاجر في شركة سوناطراك



المصدر: SONATRACH, Transformation Ressources Humaines, Octobre 2022, p 11 .

أ- التدريب Coaching

- إدارة تطبيق الأهداف المسطرة.
- الاجتماع الدوري الرسمي في منتصف العام.
- اجتماعات دورية حول أداء وتطور إتقان منصب العامل.

ب- تقييم الأهداف

- تقييم الأهداف الفردية،
- تقييم أهداف إتقان المنصب،
- تقييم الأهداف الجماعية الناتجة عن اختبار الخطة متوسطة المدى PMT.

الفرع الثالث: تنمية الكفاءات

تضع عملية تنمية الكفاءات الأسس اللازمة لتطوير مهارات وكفاءات العمال، والاستجابة للتحديات الاستراتيجية للشركة مع ضمان عائد إيجابي على الاستثمار الذي تم القيام به.

1. مبادئ تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك:

- موازنة الاحتياجات التدريبية المعلنة: مع أهداف العمل وجعلها تتوافق مع أفضل عروض التطوير.
- إدارة مخطط التدريب الخاص بسوناطراك: التحقق بانتظام من اتساق البرنامج، ولا سيما مع المتخصصين في مجال الأعمال.
- تحسين إنشاء المحتوى: من خلال الاستعانة بأفضل مقدمي الخدمات لإنشاء المحتوى والاعتماد على متخصصي الأعمال في سوناطراك ومنظمات التدريب الداخلي للشركة من أجل تلبية متطلبات الجودة.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

- إشراك المتخصصين في التنفيذ: ولا سيما من خلال تحديد الأهداف والتدريب والتقييم وتطوير الموظفين.
- تقييم جودة التدريب: قياس رضا العملاء (العمال والمسؤولين المباشرين عليهم) والتحسين على مستوى مناصب عملهم.

2. الجهات الفاعلة المعنية

- تشارك عدة جهات فاعلة في عملية تنمية المهارات:
- محلل التدريب: يناقش برنامج التدريب ويثريه.
- شريك أعمال الموارد البشرية: توحيد وتنظيم عملية التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية.
- المدير: يحدد التدريب الذي يجب على الموظف اتباعه.
- المتعاون (العامل): يشارك في التدريب ويستثمر في تطوير مهاراته.
- مسؤولي مصالح التدريب في الشركة: المساهمة في تنفيذ الخطة التدريبية للشركة من خلال إنشاء والحصول على برامج تدريبية جديدة.

3. الجدول الزمني لعملية تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك:

- تتم عملية تنمية الكفاءات وفق جدول زمني محدد، كما يلي:
- 1) خلال الفترة من منتصف سبتمبر حتى نهاية أكتوبر من السنة الحالية، يقوم المدير المقيم، بمساعدة من شريك أعمال الموارد البشرية، بإجراء تقييم أولي لمستوى إتقان العامل لوظيفته. بناءً على الفجوة الملحوظة في المهارات، يتم وضع خطة تطوير للموظف للسنة المقبلة.
 - 2) من منتصف ديسمبر من السنة الحالية وحتى فيفري من السنة المقبلة، يتم تأكيد الإجراءات التدريبية المدرجة في خطط التطوير المختلفة من قبل المدير خلال الاجتماع السنوي للتقييم.
 - 3) تتم دعوة العمال المعنيين، عبر نظام إدارة الموارد البشرية (SIRH)، للمشاركة في التدريبات المحددة، حيث يتم إبلاغ مديريهم أو مسؤوليهم المباشرين الذين يتأكدون من حضور عمالهم لهذه التدريبات.
 - 4) بعد الانتهاء من التدريب، يقوم الموظفون بتقييم الدورة التدريبية بهدف قياس فعالية التدريب، المدربين، الوسائل التعليمية، ومدى توافق التدريب مع الاحتياجات التي تم تحديدها.
 - 5) يقوم المدير، سواء في التقييم المسبق أو خلال الاجتماع السنوي، بتقييم التحسينات التي لوحظت في الميدان على مستوى المهارات والممارسات لدى العمال.

4. مرجع الكفاءات

مرجع الكفاءات التقنية الذي اكتسبته سوناطراك ومرجع "الأدوار والمساهمات" للكفاءات السلوكية، يمكن أن المديرين من ضمان تقييم موضوعي لمهارات الموظفين، كل في منصبه، لتحديد نقاط التحسين بدقة.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناتراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

يُعالج الفارق في المهارات الذي يلاحظه المدير من خلال إجراءات تطوير (مثل التوجيه والإرشاد المهني، والتدريب...) وتدريبات ملائمة تُقدّم بشكل حضوري أو عبر التعلم الإلكتروني، وتُدرج هذه التدريبات في خطط التطوير المختلفة.

5. خطط التطوير المعتمدة في شركة سوناتراك:

أ- خطة التطوير الفردي:

يتم إعدادها من قبل المدير وموظفه، بمساعدة قسم الموارد البشرية، حيث يتم تحديد المهارات ذات الأولوية التي يجب تطويرها لضمان إتقان العامل لمهامه الوظيفية.

ب- خطة تحسين الأداء:

هي مجموعة من إجراءات التطوير التي يقترحها المدير وقسم الموارد البشرية لموظف يعاني من أداء غير كافٍ بهدف تحسينه.

ج- خطة تطوير المسار المهني:

تشمل إجراءات التطوير التي يضعها المدير وقسم الموارد البشرية لمساعدة الموظف في تطوير المهارات المهمة اللازمة لتقدمه المهني.

هذه الخطط تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير المهارات بما يتماشى مع أهداف العامل والشركة.

الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني

جاء في الإصدار الدوري لشركة سوناتراك والمتعلق بمشروع تحويل الموارد البشرية، تعريف إدارة المسار المهني كما يلي: يمكن تعريفها على أنها عملية تهدف إلى التوفيق بين حاجة الشركة إلى موارد بشرية مؤهلة من جهة، وتطلعات الموظفين فيما يتعلق بتقدمهم المهني من جهة أخرى. كما تهدف هذه العملية إلى مرافقة تطوير الموظفين وتوفير رؤية واضحة لهم حول فرص التطور المهني المتاحة لهم¹.

باختصار، تهدف هذه العملية إلى خلق توازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين من حيث النمو والتقدم في مسارهم المهني، حيث تضع المقاربة الجديدة المدير في دور مركزي في عملية إدارة الحياة المهنية حيث سيكون مسؤولاً عن:

✓ التقييم السنوي لأداء وإمكانات الموظفين وكذلك مناقشة رغباتهم في التنقل.

✓ تطوير خطط التطوير الوظيفي لموظفيها بناءً على درجة إتقانهم للمنصب.

1. المبادئ المؤسسة لعملية إدارة المسار المهني في شركة سوناتراك: تعتمد عملية إدارة المسارات المهنية على أربعة مبادئ أساسية:

أ- توضيح مسارات الوظائف:

تتضمن المسارات المهنية داخل نفس المجال (Intra-Filière) ، بين مجالات مختلفة (Inter-Filière)، وضمن المسارات الكبرى مثل الإدارة، إدارة المشاريع، والخبرة.

ب- الحركة الوظيفية المنظمة:

تتم بشكل ديناميكي، حيث تعتبر الأداء والإمكانات معيارين أساسيين للتطور المهني.

ج- مسؤولية العامل:

يتحمل الموظف مسؤولية إدارة مساره المهني بدعم من المؤسسة.

د- معرفة المدير للعامل:

من المهم أن يكون المدير على دراية تامة بمهارات وتطلعات الموظف.

تعتبر عملية إدارة المسارات المهنية مقارنة مهمة لتطوير الموارد البشرية لشركة سوناطراك، تعتمد على مبدأ الحركة المهنية، وهي ليست نظامية بشكل كامل، بل تهدف إلى تطوير الموظفين من خلال تعرضهم لبيئة عمل جديدة.

2. المعايير المعتمدة في إدارة المسار المهني للعامل في شركة سوناطراك: يجب أن يستوفي المرشح للحركة الوظيفية المعايير التالية:

أ- الأداء العالي في الوظيفة الحالية: يجب أن يكون الأداء أعلى من المتوقع.

ب- مستوى المهارات: يجب أن تكون المهارات التقنية والسلوكية أعلى أو على الأقل في مستوى المتطلبات الحالية للوظيفة.

ج- إمكانيات واضحة لتلبية متطلبات الوظيفة المستهدفة.

د- شغور الوظيفة المستهدفة.

3. مسارات الوظائف: تقدم للعمال عدة أنواع من التطور المهني ضمن مسارات مهنية ممكنة (الترقيات والتحركات الجانبية) المحددة لكل مجال مهني أو تخصص:

أ- الترقيات:

تعتبر الترقية حركة عمودية داخل الشركة، أي الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى، عادةً في نفس المجال أو ضمن المسارات الكبرى للقادة.

ب- التحركات الجانبية:

التحرك الجانبي هو الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة مشابهة من حيث المسؤوليات أو المهارات، إما في نفس الهيكل أو عبر الانتقال إلى هيكل آخر.

4. ملء الشواغر الوظيفية في شركة سوناطراك

(1) في المناصب القيادية

يتم شغل مناصب القادة من خلال خطة الاستخلاف الوظيفي، والتي يجب تحديد وإعداد مستخلف واحد قصير المدى واثنين من المستخلفين متوسطي المدى لها.

وبالتالي، يستفيد الخلفاء المختارون من خطة التطوير الوظيفي المُكَيِّفَة، بما في ذلك التدريب والإجراءات الملموسة لتطوير واكتساب مهارات جديدة للمنصب المستهدف، حيث يتم ملء منصب القائد بالخطوات التالية:

- ✓ إعلان عن الوظيفة الشاغرة من قبل المدير.
- ✓ يدعو المكلف بتحليل المسار المهني للعمال العمال المدرجين في خطة التعاقب لإجراء مقابلة.
- ✓ يقوم المدير المقيم بإجراء المقابلات واختيار المرشح الذي يستوفي متطلبات الوظيفة المراد شغلها.
- ✓ يقوم مسؤول المدير المقيم الأعلى منه بإجراء مقابلة والتحقق من صحة الاختيار النهائي للمرشح.
- ✓ يقوم المكلف بتحليل المسار المهني للعمال بتوصيل النتيجة إلى الموظف المختار، وينظم تولي الموظف للدور الجديد.

✓ في حالة عدم وجود خليفة ناجح، يتصل المكلف بتحليل المسار المهني بالمديرية العامة للموارد البشرية أو المدير الفرعي على مستوى الشركة أو الفرع حسب الحالة، بهدف اقتراح المرشحين المحتملين، بناءً على رؤيتهم الشاملة، لملء المنصب الشاغر. إذا كان ذلك ممكناً، فإن اختيار الخلف يتبع خطوات ملء منصب القائد.

(2) تعيين الوظائف خارج إطار المناصب القيادية يتم وفق الخطوات التالية:

- ✓ يقوم المدير بإبلاغ شغور الوظيفة التي تحتاج إلى من يشغلها.
- ✓ تشكيل قائمة مختصرة من الخلفاء المحتملين حيث يقوم قسم الموارد البشرية (BPRH) بإعداد قائمة تضم:

- الأفراد ذوي الإمكانيات التطويرية العالية والمواهب الموجودة ضمن النطاق التنظيمي، المؤهلين لشغل الوظيفة المستهدفة.
- الموظفين المجاورين الذين يقودهم مسارهم المهني إلى نفس المجال الوظيفي وإلى الوظيفة المستهدفة مع أداء مرتفع.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

✓ نشر الإعلان إذا لم يتم اختيار مرشح: في حال عدم اختيار مرشح بعد إجراء المقابلات، يقوم قسم الموارد البشرية بنشر الإعلان عن الوظيفة الشاغرة على لوحة الوظائف* (Job Board)¹ واختيار الترشيحات الملائمة التي تتوافق مساراتها المهنية مع المجال والوظيفة المستهدفة، حيث يتم اللجوء إلى التوظيف الخارجي في حال عدم وجود مرشحين مناسبين بعد استنفاد جميع هذه المراحل. هذه العملية تضمن اختيار الأنسب لشغل الوظائف، مع التركيز على تطوير الكفاءات الداخلية قبل النظر في توظيف أشخاص من خارج المؤسسة.

المطلب الثالث: فعالية مشروع تحويل الموارد البشرية على تنمية كفاءات موارد سوناطراك البشرية

انطلاقاً من المقاربات الاستراتيجية التي تم التركيز عليها سواء من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية، وكذا على اعتبار أنها تشكل أهم المحاور في إدارة الموارد البشرية في أي شركة، والمتمثلة في التوظيف وما يصاحبه من مجموعة من العمليات لتحديد الاحتياجات والتي تبنى على بعد استراتيجي يخدم الاستراتيجية الشاملة للشركة، ومروراً بعملية الاختيار، إلى آخر مرحلة وهي تثبيت المتقدم الجديد سواء كان توظيف داخلي أو خارجي.

المقاربة الثانية والتي سيتم العمل على تحليلها تعنى بتقييم الأداء، وما يصاحبها من مجموع الفروع التي تدخل في نفس السياق، من أهمها بناء نظام تعويضي فعال قادر على مواجهة التحديات التي تعتبر مفصلية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية على غرار المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، ووقف نزيف اليد العاملة المؤهلة خارج شركة سوناطراك، والعمل على بناء بيئة جاذبة للكفاءات وبناء علامة تجارية تنافسية بارزة على الساحة الداخلية والخارجية للشركة.

المحور الثالث الذي سنركز عليه والذي يعتبر أحد متغيري الدراسة وهو تنمية الكفاءات، وخاصة العمل على الإجابة على تساؤلات الدراسة فيما يخص فعالية نظام تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك على اعتباره متغيراً مستقلاً من خلال بعده الاستراتيجي من جهة ومن جهة ثانية على اعتباره متغيراً تابعاً من حيث تأثير المقاربة الاستراتيجية المتبعة في سوناطراك ومدى فعاليتها في تنمية الكفاءات البشرية للشركة. وأخيراً، ستكون وظيفة تخطيط المسار المهني هي المحور الرابع للدراسة، حيث سنعمل على تشريح إجراءات تسيير المسار المهني للعامل في شركة سوناطراك بالتركيز على البعد الاستراتيجي للعملية ودوره في تنمية كفاءات المورد البشري في شركة سوناطراك.

* لوحة الوظائف هي قاعدة معلومات في نظام معلومات الموارد البشرية، مفتوح بين مختلف الفروع التابعة لسوناطراك، موجه لإعلان لشواغر الخاصة بالمناصب غير القيادية.

الفرع الأول: التوظيف

بالعودة الى عناصر عملية التوظيف في شركة سوناطراك والتي سيتم مقاربتها مع متغير الدراسة والمتعلق بتنمية الكفاءات، وسبب اختيارنا لعناصر التوظيف، انها تحدد وبدقة من خلال العناصر الخمس البعد الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك، وهو ما سنحاول الوصول الى نسبة انتهاج الشركة للمقاربات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية من جهة وهل تعمل فعليا على تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك من جهة أخرى من خلال المؤشرات التالية:

1. المؤشر الاول: التوظيف:

تعمل استراتيجية التوظيف في شركة سوناطراك، على التخطيط لعملية التوظيف بشكل يعبر عن اهتمام سوناطراك على التوظيف الداخلي بشكل ملفت، من خلال الترقية او النقل او التحويل بين الفروع المنتشرة عبر التراب الوطني، و هو مؤشر يعكس ان التوظيف الداخلي عامل مهم بالنسبة للعامل فهو اداة تسمح له بالتقدم في مساره الوظيفي مع الشركة، أي ان المناصب التي تتطلب مستوى معين من الخبرة و الكفاءة ستكون من داخل الشركة، وهنا يتداخل متغير تنمية الكفاءات من عملية التوظيف في شركة سوناطراك، فعملية التوظيف الداخلي و التي تعتبر انتقال العامل من المستوى الحالي الى مستوى اعلى تستوجب على مسؤول الموارد البشرية في الشركة ان يكون قد حدد مسبقا اهم نقاط القوة و الضعف للعامل من خلال ما تم الاشارة اليه سابقا في وثيقة التقييم السنوي، و التي تحتوي على جزء من التقييم يعنى برأي المسؤول المباشر من جهة و اهم التوصيات خاصة ما تعلق بتقوية الجوانب التي يرى انها تحتاج الى تحسينات.

ومما سبق نجد أنفسنا امام حتمية انتقال العامل من مستوى الى مستوى اعلى، يصاحبه فترة تكوين او تدريب تضمن مستوى معين من وضع العامل في مسار يمكنه من تأدية المهام الموكلة اليه، بتعبير آخر، ان عملية التوظيف في شركة سوناطراك تؤسس لتنمية الكفاءات البشرية للشركة من خلال اعتمادها للتوظيف الاستراتيجي الذي يسعى الى الحفاظ على مواردها البشرية وتجنب مغادرتهم الشركة.

وللتعمق أكثر في مقارنة التوظيف الاستراتيجي، نجد انه يهدف بشكل اساسي الى استقطاب افضل العناصر التي تخدم الاستراتيجية الكبرى للشركة، وعليه فاعتماد شركة سوناطراك على خبرة عمالها، و العمل على تنمية كفاءاتهم سواء التشغيلية او القيادية و التسييرية يعتبر مؤشر ايجابي يمنح للشركة ميزة تنافسية تواجه بها نزيف كفاءاتها البشرية، وهذا لا ينفي اساليب التوظيف الاخرى المتبعة في الشركة و التي لا تحيد عن التوجه نفسه، فلو اخذنا اعتماد سوناطراك على خريجي المدارس و المعاهد خاصة ما تعلق بالأفراد خريجي المعاهد المتخصصة على غرار المعهد الجزائري للبترول و الذي يعد مورد مهم للشركة و خاصة تركيز منهجه التكويني على نفس تخصص الشركة.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

كذلك لو نأخذ المصدر الآخر للتوظيف وهو الطلبة الاوائل من الجامعات وهو تأسيس واضح لاعتمادها على كفاءات عالية للموارد البشرية المستقبلية، والتي تكون عملية دمجهم في الحياة المهنية سلسلة.

2. المؤشر الثاني: العلامة التجارية للشركة:

لتعزيز صورة الشركة داخل بيئتها تعمل سوناطراك على بناء علامة تجارية جاذبة لأفضل الكفاءات في سوق العمل المحلي، من خلال سياسة استقطاب واضحة، والتي تنص عليها في سياسة الموارد البشرية للشركة فيما يلي: "التميز التشغيلي والإداري والمسؤولية والإنصاف والشفافية هي العوامل الرئيسية لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك، إن دعم الموظفين لهذه القيم المؤسسية يعزز وحدة المجموعة في بناء استراتيجيتها التنموية"¹.

من خلال هذه المقدمة في وثيقة سياسة الموارد البشرية، نستشف ان الشركة تسعى بشكل جاد وصريح على وضع علامة جاذبة للكفاءات، وهذا ما يمكن قياسه من خلال استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة اساسا على المفاهيم كالإنصاف والشفافية والتميز التشغيلي والاداري، هذه المفاهيم التي تؤسس لاستراتيجية بناء علامة سوناطراك في تعاملها مع الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

يمكن ان نستشف ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مؤشر العلامة التجارية للشركة، يعمل على جذب الكفاءات الخارجية للشركة، ويعمل على تنمية ما تملكه من موارد داخلية لخوض التحديات الداخلية والخارجية وسط بيئة تنافسية قوية خاصة في مجال نشاط الشركة، أي الصناعات النفطية، والتي تعد مجال يعرف تطور سريع يقتضي على شركة سوناطراك تعزيز كفاءاتها البشرية.

3. المؤشر الثالث: خطة توظيف تضمن التخطيط الأفضل لاحتياجات الموارد البشرية:

حيث ومن خلال سياسة الموارد البشرية لشركة سوناطراك والتي أشرنا لمقدمتها في الجزء السابق، وخاصة مصطلح التميز والتي تعني بها وفق ما جاء في بيان سياسة الموارد البشرية ان "التميز هو الكلمة المفتاحية لاستراتيجية سوناطراك الجديدة. يعتمد نجاحنا على البحث المستمر عن الأداء التشغيلي والإداري على كل مستوى من مستويات الشركة... يجب علينا أن نشجع تكافؤ الفرص ولكن أيضاً جميع المواهب التي تمثل القوى الدافعة للشركة"

من خلال هذا البيان، فان شركة سوناطراك ومن خلال سياسة الموارد البشرية المتبعة تعمل فعليا على تنمية كفاءاتها باتباع الاساليب المعروفة والمتبعة في كل الشركات، والمبنية على التكوين والتدريب وتحيين المعارف وتشجيع الكفاءات، والذي تفرقه بنجاحها، أي ان نجاح أي فرد من الشركة يعتبر نجاح للشركة، من جهة اخرى نشير الى ان تنمية الكفاءات البشرية في شركة سوناطراك مبني على مبدأ تكافؤ الفرص في

¹ Site web : <https://sonatrach.com/politique-rh>

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

التكوين و التدريب و الترقية، والتي تكون اعتمادا على نظام تعويضي واضح، وكذا تقييم للأداء باعتماد عدة مؤشرات متفق عليها و متعارفة بين عمالها.

4. المؤشر الرابع: اختيار صارم لأفضل المهارات:

يعتبر الاختيار من اهم مراحل عملية التوظيف، وهذا لدور العناصر المختارة فيما بعد في تحقيق استراتيجية الشركة، ورفع كفاءتها التشغيلية، والاسهام في تحقيق اعلى درجات الإنتاجية، ولهذا كان لابد من اعتماد نظام توظيف قادر على ضمان اختيار أفضل الكفاءات من بين المترشحين.

لعل من بين الأساليب التي تعتمد عليها سوناطراك في عملية الاختيار، وكما ذكرنا في السابق، هو الاعتماد على خريجي المعاهد و الجامعات الأوائل في الدفعات، لضمان الحد الأقصى من التميز، إضافة الى خضوع عملية الاختيار لأهمية كبيرة تبدأ من تنصيب لجنة الاختيار من بين اطاراتها ذات الكفاءة و الخبرة معا، كذلك تلجأ شركة سوناطراك لتنويع الاختبارات، خاصة فيما يخص توظيف الإطارات، فالاستعانة بقوائم المترشحين من خلال مكاتب التشغيل التي تقدم قائمة المتقدمين، تقوم سوناطراك بإجراء فحص كتابي يليه فحص شفهي، أي اختيار افضل الكفاءات من خلال مسابقات توظيف على أساس الاختبارات، حيث تخضع العناصر المختارة الى فحص شفهي ثاني يبرز اهم السمات التقنية نفسية للمتقدمين، وهذا لتقليل قدر المستطاع اخطار عدم الاختيار الصحيح.

ان هذه المرحلة تعبر وبشكل واضح ان التوظيف في سوناطراك خاصة مرحلة اختيار أفضل الكفاءات، يعتبر دليل على ان نظام الاختيار في عملية التوظيف يحوز أهمية كبيرة بالنسبة للشركة.

5. المؤشر الخامس: الدعم الفعال وتأهيل العامل الجديد:

تستغرق عملية تأهيل العمال الجدد فترة طويلة، مما يشكل تحديا لشركة سوناطراك بشكل عام وفريق الموارد البشرية بالأخص، وذلك من أجل مساعدة العمال الجدد على الاندماج بصورة ملائمة مع بيئة العمل، ان العمال الذين يخضعون لبرامج ودورات تأهيل العمال الجدد المعدة بإتقان يتمتعون برضا وأمان وظيفي أكثر، وهو ما يقلل إمكانية مغادرتهم الشركة وبهذا تخفيض معدل دوران العمل بشكل كبير.

لذا، فإن عملية اندماج العمال الجدد يعد من ضروريات وأساسيات شركة سوناطراك وليس خيارا، لكن لو يتم العمل على ادماج العمال بشكل فردي قد يسبب ارتفاع تكاليف العملية ولهذا ومن خلال تحليل إجراءات تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك والذي يعتمد على المركزية في تسيير ملف التشغيل والتوظيف، يسهم بشكل فعال في تسهيل عملية اندماج العمال الجدد و تأهيلهم بشكل يخدم استراتيجية الشركة، من خلال توحيد عملية التكوين والتدريب على مستوى مركزي، والتي تتم بشكل اكثر تنسيق بين جميع فروع الشركة المنتشرة عبر الوطن، كذلك اعتماد شركة سوناطراك على عمليات تكوين وتدريب الوافدين

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

الجدد عبر مراكز سوناطراك المعتمدة على غرار المعهد الجزائري للبترول، يسهم في ضمان نجاح هذه العملية.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات

بغية تحليل مدى فعالية اليات تنمية الكفاءات المتبعة في سوناطراك، سنعمل على دراسة وتحليل المبادئ التي جاء بها مشروع تحويل الموارد البشرية الخمسة والتي لم يتم تفصيلها بشكل واسع وهذا من خلال ما يلي:

1. ان التركيز على مواءمة الاحتياجات التدريبية المعلنة مع أهداف العمل وجعلها تتوافق مع أفضل عروض التطوير، من خلال التركيز على مخرجات التقييم السنوي للعامل، والذي سبق الإشارة إليه، الا ان ما يمكن ان نضيفه هو جزئية التوافق بين الاحتياجات التدريبية وأهداف العمل، وهو تعبير صريح للعمل على وضع الخطط التدريبية بما يخدم استراتيجية الشركة، فالتوجه الاستراتيجي واضح من خلال هذا الشرط، فحصر الاحتياجات التدريبية يكون طرديا مع الاحتياجات التشغيلية، ما يمكن ان نستخلصه من خلال المبادئ التي جاء بها مشروع تحويل الموارد البشرية في الجزئية الاولى كذلك التركيز على محتوى البرنامج التطويري كما جاء صراحة من خلال عبارة "وجعلها تتوافق من افضل عروض التطوير" أي العمل على الاختيار الامثل لبرامج التدريب و التكوين، ما ينجر عنه عدة امتيازات لجميع الاطراف سواءا للشركة وما سيعود عليها من عائد للاستثمار في الدورات التدريبية والذي تتكفل هي نفسها بتسديد تكاليفه، وكذا على المستوى الفردي للعامل الذي يستفيد من التطوير الذي يمنحه افضلية لاحقا في عمليات الترقية و رفع للأجر وما الى ذلك من مزايا.

2. المبدأ الثاني الذي ركزت عليه وهو التحقق من اتساق البرنامج التكويني مع المتخصصين في مجال الأعمال، وهنا بمثابة اعطاء او منح الضوء الاخضر للمسؤول عن التدريب وخاصة غي المستويات العليا من الاستعانة بالخبراء، وعادة ما يكون هذا النوع من الافراد يعمل بشكل مستقل وكذلك يملك تنوع كبير من حيث البرامج التدريبية وكذا خصوصية كل شركة مع ما يناسبها من برنامج، يمكن القول ان انفتاح شبكة سوناطراك في موضوع التطوير الخاص بعمالها على البيئة الخارجية يجعل منه مكسب مهم واستراتيجي لها على المدى المتوسط والبعيد.

ان العمل على توسيع النشاط عالميا يتطلب مجموعة من الادوات يجب التحكم فيها، ولذلك فاحتكار التخطيط للدورات التدريبية من داخل الشركة يجعل منه منقوص من حيث عدم شموليته وتركيزه على مجرد تنمية الكفاءات التشغيلية بما يخدم الوضع الراهن، الا ان الاستعانة بالخبراء من خارج الشركة يجعل من الامر أكثر من مجرد برنامج تطوير قصير المدى او واني بل يتعداه لبناء كادر بشري على مستوى عالمي

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

قادر على تنفيذ استراتيجية الشركة بعيدة المدى ليس في السوق المحلي فحسب، بل قادر على ضمان مكانته على مستوى عالمي.

3. يؤكد المبدأ الثالث على تحسين إنشاء محتوى تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك من خلال الاستعانة بأفضل مقدمي الخدمات لإنشاء المحتوى والاعتماد على متخصصي الأعمال في سوناطراك ومنظمات التدريب الداخلي للشركة من أجل تلبية متطلبات الجودة.

ما يمكن ان نستشفه مما سبق ان سوناطراك تملك منظومة متكاملة من حيث تنوع فروعها، حيث تملك سوناطراك مجموعة من الهياكل التي تعنى بالتكوين والتدريب، وهي تابعة لها على غرار المعهد الجزائري للبترول، والذي يكون اطرار الشركة المستقبلية، الا ان ما تم العمل على تطويره هو نوعية البرامج المقدمة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الاطرار المستقبلية وفق الاستراتيجية الكلية للشركة، حيث تعرف بيئة الاعمال تطورات متسارعة، هذا ما يستوجب كذلك تطوير برامج و اليات و طرق التكوين و العمل على جعلها تواكب الاليات المعتمدة عالميا.

من وجهة نظر اخرى، يمكن ان تنتقد فكرة المؤسسة التدريبية التابعة للشركة، وهذا لعدة اسباب نذكر منها:

✓ الولوج لهذه المؤسسات ليس متاح للجميع فلو اخذنا معاهد البترول التابعة لسوناطراك على سبيل المثال لا الحصر المعهد الجزائري للبترول IAP والذي له فرعين فقط، هذا ما يجعل من الولوج اليه امر صعب، ما قد يسهم في عدم استقطاب أفضل للكفاءات.

✓ المعاهد التابعة لسوناطراك تتبع نفس النمط في التسيير ما يجعل منها غير قادرة على التنويع في انماط وبرامج التكوين، وتجعلها منغلقة على مجرد تخصصات معينة وان كانت متنوعة فهي قد لا تكون في مستوى المؤسسات الاخرى على المستوى العالمي.

✓ ان اتباع هذا النمط من المؤسسات وجعلها تحت وصاية الشركة يقيد بها بشكل كبير ولا يجعل لها مجال للحرية في تطوير نفسها بشكل مستقل، ما يتعارض مع توجهات ما يعرف باليات التسيير العمومي الجديد كمقاربة يمكن الاستعانة بها في موضوع الدراسة على اعتبار انها ما تلقى رواج كبير خاصة في الدول المتطورة فمن بين اهم مبادئ التسيير العمومي الجديد نجد "التسيير من منظور التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث والعمل على تجنبها، وليس التسيير من منظور معالجة المشكلات بعد حدوثها"¹، وما دعانا للتطرق لهذا المبدأ هو الاثر الفعال الذي يؤديه ان صح القول الفصل بين مراكز التكوين و التدريب على غرار

¹ بشير عبد العالي، "التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية

المتقدمة، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022، ص 386.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

المعهد الجزائري للبترول وبين شركة سوناطراك، وجعله يفتح على البيئة الخارجية و الدولية ليكون مقدم للخدمة بشكل تنبؤي لا آني.

4. ان ما نص عليه مشروع تحويل الموارد البشرية فيما تعلق إشراك المتخصصين في برامج وتنمية الكفاءات ولا سيما من خلال تحديد الأهداف والتدريب والتقييم وتطوير الموظفين، يعطيه صبغة تشاركية تسهم بما لا يدعو للشك في ترشيد استغلال الموارد خاصة المادية، و يعمل على تقديم منتج يرقى لتطلعات الشركة و العامل على حد سواء، فلو نخرج على بعض الامتيازات التي تمنحها الشركات المنافسة خاصة لشركة سوناطراك نجد منها تقديم برنامج تطوير مستمر لمن ينضم لفريقها، أي ان خطط التدريب و التكوين و التطوير و تنمية الكفاءات تعد عامل جذب و استقطاب للموارد البشرية وخاصة التي تمتلك كفاءة في تخصصها، و التي تقدم لها فرص التطوير من المعارف بشكل اكبر.

ان هذا المبدأ يقودنا الى رؤية سوناطراك المستقبلية والتي تم العمل بها ولا زال في معظم الشركات الكبرى عالميا، من خلال الاستعانة بالخبرات الخارجية لتنمية كفاءاتها البشرية وهذا لما تمتلكه من معرفة والمام بمختلف الاساليب المعاصرة في بيئة الاعمال، كذلك ما تم العمل به في حادثة تسرب النفط في خليج المكسيك و الذي تم على اثره تشكيل عدة مجموعات من الخبراء من مختلف دول العالم من اجل السيطرة عليه، أي ان الاستعانة بالكفاءات له جوانب جد ايجابية على شركة سوناطراك ويفتح لها افاق التطوير و الخروج باستثماراتها عالميا، وهذا لا يتأتى الا بكادر بشري كفوء قادر على تنفيذ هذه الاستراتيجية سواء التشغيلية كالنقيب و الاستخراج وكذا التسويق و التوزيع.

5. اخر مبدأ يعبر عن تقييم جودة التدريب وقياس رضا العملاء سواء كانوا عمال او مسؤولين مباشرين من خلال اليات تقييم فعالة تعبر فعليا عن مخرجات التكوين، ومدى قدرتها على تنمية الكفاءات داخل شركة سوناطراك، وتجنب الوقوع في فخ التكوين الروتيني التقليدي القائم على مجرد استغلال الميزانية المخصصة للتكوين او من اجل تحقيق منافع شخصية تعود على المسؤول بعائد مادي وحسب، بل يجب التركيز اولا على الهدف من التكوين والعائد المتوقع منه على المستوى الفردي (العامل) والمستوى الجماعي (الشركة).

الا ان ما يمكن ان نتساءل حوله، ان الشركة تعتمد على هذا المبدأ من خلال مجموعة من الاساليب نذكر منها التقييم الذي يقدمه المستفيد من التكوين مباشرة بعد انتهاء الدورة او التقييم الذي يقوم به المسؤول المباشر وعادة يتم بعد ثلاث اشهر او ستة اشهر يبين من خلاله اهم التطورات التي جاء بها التكوين على العامل، فهل هي غير كافية، او لا تتم بشكل دقيق كلها عوامل و تساؤلات تستدعي اعادة النظر في طرق التقييم من جهة و التركيز على تحديث اساليب التكوين و تنويعها بشكل مستمر، فلا يقتصر التكوين في التخصص المطلوب فقط، فقط يكون التكوين الهدف منه تحسين الكفاءة من حيث اللغة او من حيث طريقة ادارة فريق العمل او من اجل تحيين خبرات اخرى تسهم في تنمية كفاءة العامل من عدة نواحي، او بتعبير

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

آخر تجعل من المورد البشري في سوناطراك ملم بمجموعة من الكفاءات المتنوعة في تخصصه و باقي التخصصات الأخرى، وهذا انطلاقاً من أن جميع الوحدات في الشركة لها علاقة ببعضها ولا يمكن أن نميز أحداها على الأخرى.

أن ما دفعنا لهذا التحليل هو طريقة تقسيم العمال في شركة سوناطراك، أن نجدها تركز دائماً على المهن الأساسية أو كما جاءت كذلك في مشروع تحويل الموارد البشرية (Cœur de métier) هذا المفهوم الذي قد يجعل كل من هو خارج هذا التصنيف لا يدخل ضمن استراتيجية الشركة، إلا أن الواقع يعكس غير ذلك، فكل الوحدات تعد مهمة و استراتيجية بشكل متساوي، لو تأخذ على سبيل المثال لا الحصر وظيفة إدارة الموارد البشرية، فهي تسهم بشكل كبير من خلال وضع كل الإمكانيات المطلوبة لتحقيق استراتيجية الشركة، ولا يمكن الوصول للأهداف الاستراتيجية دون إشراك إدارة الموارد البشرية في قلب التغيير .

الفرع الثالث: تقييم الاداء

كانت شركة سوناطراك تعتمد نظام تقييم الاداء بشكل تقليدي، وهذا ما جعل منه غير قادر على تلبية احتياجات العمال وخاصة اصحاب الكفاءات العالية، مما أدى إلى تسرب الكثير منهم للشركات المنافسة وخاصة الشركات التي تنشط في مجال النفط على غرار الشركات الأمريكية والبريطانية والصينية والإيطالية، حيث أن الاعتماد على نسبة محددة مسبقاً، للعناصر التي يجب ترقيتها أو رفع أجورها يجعل من نظام تقييم الاداء المتبع جامد وروتيني، كونه نظام تقليدي يعتمد على تقييم سنوي تكراري وفق مؤشرات عامة وغير متجددة.

هذا الاختلال أخذ بالشركة إلى إعادة النظر في إجراءات تقييم الاداء، وفق نموذج استراتيجي يجعل من العملية أكثر استجابة لتطلعات العمال، وهذا من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية والذي سنعمل على تحليله واستنباط أهم نقاط القوة التي جاء بها على المستوى الفردي (العمال) وعلى المستوى الجماعي (الشركة).

انطلاقاً من أسس ومبادئ مقارنة تقييم الاداء المنتهجة وفق مشروع تحويل الموارد البشرية والذي نص على مجموعة من المبادئ والتي سنعيدها تحليلاً لا تذكيراً كما يلي:

1. ضمان العدالة داخل سوناطراك باستخدام معايير المهارات والأهداف من الخطة متوسطة الأجل للشركة، المشتركة بين جميع الموظفين، يبدو الأمر أن ضمان العدالة أمر جيد من الناحية الشكلية، حيث يمكن لكل فرد داخل سوناطراك أن يكون ضمن خطط الإدارة العامة، سواء تعلق الأمر بالترقية في المنصب أو الأجر، وعليه فهذا المبدأ يعكس أن ما كان عليه الأمر في السابق لا يستجيب لتطلعات عمالها، وعليه يمكن الحكم على مقارنة تحويل الموارد البشرية أنها تتطلع لجعل عمليات الترقية بمختلف أنواعها خاضعة لضوابط

موضوعية، والاهم انها مبنية على الاهداف و وفق المهارات، وليست مجرد عملية روتينية او دورية تضع الجميع في نفس المسار من حيث الترقية في المنصب او الترفيع في الاجر.

2. تمكين المديرين الذين هم على الخط الأمامي، ولا سيما من خلال تحديد الأهداف، والتدريب، وتقييم وتطوير الموظفين، وهذا يعكس اللامركزية في التسيير، حيث تعتبر الاستقلالية جزء مهم في مقاربة تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك، حيث يعتبر مفهوم الاستقلالية أحد خصائص حوكمة الشركات وهي "عدم التأثير أو الضغط على الإدارة في عملية تنفيذ مهامها"¹.

ان تركيز اتخاذ القرارات على المستوى المركزي، خاصة من خلال دراسة اجراءات تسيير الموارد البشرية على مستوى مديرية الصيانة ببسكرة، يتبين ان فروع شركة سوناطراك خاصة ما تعلق بالتوظيف والتكوين تسيير بشكل مركزي على مستوى الادارة العامة، وان كانت تبني على معطيات صاعدة من مختلف الفروع، ولكن بما انها تخضع للتحكيم على عدة مستويات قد يأخذنا الى وجهتي نظر مهمتين:

اولا: توحيد التوظيف له عدة نقاط ايجابية، تعطي للشركة اولوية اخذ القرار من حيث عدد المناصب الشاغرة وكذا نوعيتها، وعليه تساعد على بناء رؤيتها فيما بعد خاصة ما تعلق بسبب الشغور هل هو بسبب التقاعد او الاستقالة او التوقيف، وكل مؤشر مما سبق له دلالاته وتحليلاته، تساعد لاحقا في بناء خطتها الاستراتيجية فيما تعلق بالتوظيف.

اما ما تعلق بعملية التكوين والتي هي كذلك تخضع بدورها لعمليات تحكيم على عدة مستويات، فهي تسهم بشكل فعال في توحيد المادة العلمية من جهة وضمان تلقي جميع منتسبي الشركة لنفس القيمة الاضافية فيما تعلق بالدورات التدريبية او التكوينات لتحسين الاداء، كذلك تعطي للشركة على المستوى المركزي صورة عن قيمة الموارد البشرية التي تتوفر عليها فروع الشركة، وكذا كمؤشر لأداء منتسبي الشركة وخاصة المناصب الاساسية او ما يعرف في شركة سوناطراك بمناصب النشاط الأساسي *Cœur de métier*

ثانيا: ان تركيز عمليات التوظيف على مستوى مركزي، قد يشكل عائق لفروع الشركة في مواجهة التحديات المتسارعة على المستوى التشغيلي للشركة، فوضع مخطط توظيف سنوي خاضع للتحكيم على عدة مستويات تبدأ بالشركة الفرعية مرورا الى المديرية الفرعية على مستوى الادارة العامة لترسو على مكتب المديرية المركزية، والتي تأخذ وقتا للرد والتحكيم، وعليه فعملية التوظيف غير المرنة خاصة ما تعلق بوظائف النشاط الاساسي والتي تعد مهمة جدا في شركة سوناطراك لأنها المورد الاساسي في عملية التشغيل، مهما تنوعت مهام الشركات الفرعية كالبحث و التنقيب و الاستخراج والنقل والتسويق، وعليه فعملية

¹إيلي غضبان، "مبادئ حوكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، ع2، مجلد 05، السنة

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

تمركز التوظيف خاصة في شركة بحجم سوناطراك لا تستجيب للتغيرات المتسارعة في سوق العمل و بناء صورة تنافسية في بيئتها الداخلية.

و ما يمكن ان يؤخذ كذلك على استراتيجية التوظيف في شركة سوناطراك، كونها تشكل عائق امام استقطاب كفاءات خارج الشركة، والتي تسهم بشكل كبير في نقل الخبرات والمهارات المكتسبة خارج سوناطراك، ولعل الكفاءات التي قد يصعب عليها الولوج في الشركة تكون اكثر كفاءة من الموارد المتاحة هذا من جهة، من جهة اخرى قد تكون هذه الاستراتيجية عائق امام اكتساب شركة سوناطراك لثقافات تشغيلية من بيئتها الخارجية، فكل مستخدم جديد للشركة و خاصة اصحاب المراكز القيادية كالمسؤولين و المديرين لهم دور مهم وجد فعال، سواءا تعلق الامر بالكفاءة في التسيير او الكفاءة في تنفيذ المشاريع بالسرعة المطلوبة و بتكاليف اقل، خاصة الكفاءات التي تنشط على مستوى الشركات الاجنبية، ولا يمكن باي حال من الاحوال ان نهمل مدى كفاءة ونجاعة الشركات الاجنبية من حيث طريقة التسيير او التشغيل وحتى الاستثمار الذي تضعه في خدمة تنمية الكفاءات البشرية التي تحوزها.

كذلك لو اخذنا مسألة التكوين فهي كذلك تخضع لنفس الضوابط، وقد يتم في كثير من الاحيان ضبط مواعيد عمليات التكوين في اوقات حرجية بالنسبة لفروع الشركة ما يخلق ارتباك على المستوى التشغيلي، عكس لو كانت غير مركزية، تجعل من الشركات الفرعية حرة في اختيار اوقات اجراء الدورات التكوينية او التدريبية لعمالها، وبالنمط الذي يخدم استراتيجيتها الداخلية، والذي يعود على الشركة بالفائدة على المستوى الكلي لشركة سوناطراك.

3. تحديد فجوات الأداء الفردي بين ما هو موجود وما هو متوقع، وهو يعبر بشكل مباشر على مقارنة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC، والتي تعتبر مقارنة استراتيجية بامتياز، تمنح افضلية لمسؤول الموارد البشرية بضبط موارد الشركة البشرية، من حيث نقاط قوة ونقاط ضعف كل عامل بشكل مستقل، لتضع بين يدي المديرين على مستوى الفروع مشروع تطوير وتنمية كفاءات مواردهم البشرية وفق مخطط تكوين مدروس ومبني على اسس علمية فعالة، قادرة على الانتقال العامل من وضعه الحالي الى وضع أكثر كفاءة وتميز وتنافسي على مستوى الشركة.

من خلال دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة، والذي يعتمد على عدة ضوابط تبدأ من تقييم المسؤول المباشر على مجموعة من المؤشرات، لتصل في النهاية الى اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية والتي قد تكون عبارة عن ترقية او تحويل من منصب لآخر كما قد تكون مؤشر لضرورة خضوع العامل لدورات تكوينية كما قلنا سابقا لتقليص الفجوة بين الاداء الفردي الحالي وما هو متوقع منه مستقبلا.

ما يمكن ان نضيفه في هذا الجزء ان عملية التقييم تقليدية، ولم ترقى لمستوى اعلى من الدقة في التقييم كاستعمال اليات حديثة وفعالة وسريعة في نفس الوقت، فعملية التقييم السنوية قد لا تكون مضبوطة

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

بسبب عالية، فالأحداث التي يمر بها العامل تحت مراقبة مسؤوله المباشر خلال سنة قد تتأثر بعوامل غير مهنية، كالعلاقات الانسانية بين المقيم والمسؤول عن التقييم، وعليه فالاعتماد على ادوات رقمية حديثة قد يكون أكثر كفاءة من الوسائل التقليدية المتبعة.

4. التضامن داخل سوناطراك من خلال الاختلاف وتقاسم الأهداف الجماعية، وهو ما يعرف بالعمل الجماعي بين جميع المستويات من جهة وبين مختلف الفروع المنشرة من جهة ثانية، وعليه لو اردنا تقييم هذه الجزئية، يمكن الحكم عليها بشكل ايجابي اولا من خلال مشاركة الخبرات و الكفاءات بين مختلف الاطراف، وعلى سبيل المثال لا الحصر قد يعترض اثناء تنفيذ مشروع معين ضعف في الاداء سواء من حيث الموارد المادية او البشرية، ما يجعل من ضمن مسؤولية باقي الفروع في نفس المجال العمل على تدارك الوضع من خلال تحريك امكانياتها للوصول الى الاهداف المرجة، من خلال تحويل مؤقت لبعض الكوادر البشرية لمد دفع اضافي بما اننا نعمل على دراسة الموارد البشرية.

من بين الامثلة التي يمكن اعتمادها ما تعلق بمشروع تحويل الموارد البشرية، والذي يعد توجه جديد للشركة محل الدراسة، الامر الذي قد يشكل نوع من الارتباك في ما تعلق بالانتقال من نمط تسيير متعارف عليه و متعاقب، مع اعادة هيكلة كلية لطريقة تسيير الموارد البشرية، وعندما نقول كلية فهنا نتكلم عن بعدها الاستراتيجي بشكل اكثر تحديد، كالعمل على بناء نظام تعاقبي جيد يضمن استمرار نفس القيادات التشغيلية و بنفس الكفاءة او اكثر، كذلك نتكلم عن معايير تقييم فعالة غير تقليدية، كذلك العمل على المحافظة على الموارد البشرية من الاستنزاف.

ان هذا المفهوم بشكل كلي يعتبر ايجابي، لكن ما يمكن ان يؤخذ عليه هو الافتقار للآليات الرقمية التي تترجم استراتيجية التضامن من مجرد تعاملات بشرية الى رقمية، من خلال مقارنة ادارة المعرفة الرقمية، والتي تعمل على تخزين جميع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية في الشركة والعمل على تحديث بياناتها بشكل مستمر¹.

حيث تعرف ادارة المعرفة بعدة تعريفات اخترنا التعريف التالي لإبراز الدلالات التي تعنى بالدور الفعال الذي تلعبه داخل المنظمات بشكل عام وداخل شركة سوناطراك كشركة عمومية بشكل خاص، وهذا في ما يلي: عرفتها إيمان أبو خضير "بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة واستخدامها وحفظها لإيجادها و تطويرها وتوزيعها ولتيسير استرجاعها مما ينتج

¹ غانم فنجان موسى، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، بغداد: دار الكتب والوثائق، 1990، ص 249.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعمليات التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.¹

بأنها عملية توظيف التطبيقات التكنولوجية المتنوعة في تنظيم عمليات إنتاج المعرفة وتجميع الخبرات المتراكمة بالهيئات والمؤسسات العلمية في وثائق أو قواعد واستخدام آليات متنوعة لوصول تلك المعرفة للمستهدفين منها، وإضافة قيمة مضافة للمؤسسة²

ومما سبق يمكن القول ان الوجه الفعال والتقني لمفهوم التضامن داخل سوناطراك من خلال الاختلاف وتقاسم الأهداف الجماعية الذي جاء به مشروع تحويل الموارد البشرية، يقتضي اعتماد مقاربة ادارة المعرفة الرقمية، وهذا لما لها من قيمة مضافة فعلية للشركة، فالمعرفة بهذا الشكل والتي تشكل خبرات وكفاءات تراكمية لمختلف اطاراتها العليا بشكل خاص، تكون متاحة للجميع وقابلة للتطوير والتنمية بشكل مستمر ودائم، تسهم بشكل كبير في اختصار الوقت وتقليل الجهد وتخفيض التكاليف.

الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني وتنمية الكفاءات حسب مشروع تحويل الموارد البشرية في سوناطراك
يعتبر تخطيط المسار المهني من اهم الوظائف التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وهذا لعدة اعتبارات تتعلق بالعامل وبالشركة، فالتوظيف الذي يكون دائما على أساس احتياجات الشركة وكذلك الاختيار الذي يكون على حسب الكفاءة والاحتفاظ بالموارد البشري يكون مبني على الاثنين، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يضع بين يدي الشركة صورة مستقبلية لعمالها، فالقدرة على تخطيط المسار المهني للعمال مهمة معقدة جدا، حيث تلتقي مصالح الطرفين مع بعض، فالموظف يطمح للترقية وزيادة الاجر، في حين تركز الشركة حاليا الى مصير بعض الوظائف خاصة مع التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال سواء في الوظائف الإدارية او التقنية.

انطلاقا مما سبق سنخصص هذا الجزء لتحليل إجراءات ومبادئ تخطيط المسار المهني للعامل في شركة سوناطراك، واستخلاص ما يمكن من ابعادها الاستراتيجية في تنمية كفاءات مواردها البشرية من خلال التفصيل التالي:

1. من حيث المبادئ المؤسسة لعملية ادارة المسار المهني في شركة سوناطراك

✓ **توضيح مسارات الوظائف:** نميز نوعين من المسارات منها ما هو افقي ومنها ما هو عمودي، وهو اجراء معمول به بشكل منتشر ولا يقتصر على شركة سوناطراك، لكن ما يؤخذ عليه وحسب ما هو معمول به ونتكلم هنا عن الترقية الافقية، وهو تخصيص نسب تقسم على العمال وحسب ترتيبهم في التتقيط السنوي، أي

¹ وئام علي امين معروف، أسماء صفوت جمال الكردي، "استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي"، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 37، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 422

² نفس المرجع، ص 423.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

ان النسبة ثابتة ودورية، فلو نفترض جدلاً تساوي مجموعة من العمال قد تلجأ الإدارة الى المفاضلة باعتماد معايير اضافية، هنا يمكن ان نقول ان هذا الاجراء المطبق لا يرتقي لأنموذج تقييم استراتيجي مبني على اسس مضبوطة و فعالة، بل يمكن تصنيفه انه مجرد طريقة تسيير تقليدية للترقيات.

النوع الثاني وهو الترقية العمودية، وهنا تكون أكثر اهمية وحساسية، على اعتبار انها قد تكون ترقية بين منصب عادي الى منصب أكثر مسؤولية، ويشترط هنا عدة اعتبارات، من بينها خضوه العامل للتقييم كإجراء استباقي، يليها فترة تدريبية او دورات تكوين تسهم في تجاوز النقائص التي قد تهدد نجاحه في المسؤوليات الجديدة، انطلاقاً من هذه الاجراءات يمكن ان نعتبر الى حد ما ان اجراءات تخطيط المسار المهني تسهم بشكل مباشر في تنمية الكفاءات خاصة في جزئه المتعلق بالترقية في المنصب.

✓ ان اعتماد معياري الاداء والامكانات بشكل اساسي في الحركة الوظيفية لعمال شركة سوناطراك يشكل عامل ايجابي لعدة اعتبارات، فمعيار الاداء والامكانات العالية يسهم في خلق بيئة تنافسية داخلية بين اعضاء الفريق ما يجعل من نتائج واهداف الشركة قابلة للتطبيق، وكعامل ايجابي اخر يسهم في رفع مستوى كفاءة العمال من خلال المشاركة والانضباط وتنفيذ المهام وتخفيض التكاليف.

انه كلما تم الابتعاد عن تخطيط الترقية والمنح والعلاوات عن الطرق التقليدية المبنية على تخصيص نسبة معينة من النقاط او العلاوات مسبقاً، التي تكون احيانا غير مستحقة على المستوى الجماعي أي مقارنة بمستويات الاداء الكلي، يكون العائد منها بناء استقرار وظيفي عالي بالنسبة للعمال الاساسيين وتجنب استنزاف للكفاءات، وضمان استخلاف للكوادر التي ستحل على التقاعد على مستوى عالي.

✓ فلسفة اخرى تعد ايجابية بالنسبة لتخطيط المسار المهني في شركة سوناطراك والتي تتعلق بمسؤولية العامل في ادارة مساره المهني، حيث تضمن الشركة الدھم له، من خلال العمل على تقديم اقصى ما يمكن من الاداء الجيد، وتقديم مردودية ملفتة سواء ما تعلق بوظائف النشاط الأساسي او وظائف الدعم او وظائف المساعدة، وهو التقسيم المعتمد من شركة سوناطراك.

ان بناء سياسة مبنية على اشراك العامل في تخطيط مساره المهني تسهم في تحقيق الربح للطرفين للشركة والعامل، فالعمل على رفع مستويات الاداء من طرف العامل لتحقيق معدلات تنقيط عالية تسهم بشكل مباشر في رفع انتاجية الشركة والذي يعود بالفائدة على الطرفين.

الا ان العمل على قياس معدلات الاداء بشكل سنوي وفق ما هو معمول به من طرف الشركة، والذي قد يجعل من التقييم يجانب الموضوعية، والمتحكم فيه بشكل اساسي المسؤول المباشر قد يحيد التقييم عن اهدافه، لهذا فالعمل على تطوير وسائل التقييم والياتة قد يسهم بشكل رئيسي في تحقيق تخطيط المسار المهني للعامل لأهدافه المرجوة، وكذلك بناء كادر بشري ذو كفاءة عالية يسهم بدوره في رفع علامة الشركة وضمان تنافسيتها، وعامل مهم في تحقيق استراتيجية شركة سوناطراك خاصة التوسعية، والتي تطمح لتوسيع

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

استثماراتها خارج الجزائر، وهذا لا يتأتى الا من خلال تقوية جميع مستويات العمال سواء عمال النشاط الاساسي او عمال الدعم و المساعدة.

✓ مبدأ اخر تعتمد عليه شركة سوناطراك في تخطيط المسار المهني للموارد البشرية وهو معرفة المدير للعامل من المهم أن يكون المدير على دراية تامة بمهارات وتطلعات الموظف، وهذا المبدأ لا يختلف كثيرا عن سابقه من حيث دوره المهم في التسيير، فالمدير بالصورة النمطية المتعارف عليها لم يعد يلبي احتياجات السوق من حيث استقطاب افضل الكفاءات، فالمدير يلعب دور محوري في الشركة، فهو مسؤول عن تطبيق استراتيجية الشركة والتي لا يمكن تحقيقها دون اشراك ادارة الموارد البشرية في بناء استراتيجية فعالة في جذب و تطوير وترقيه الموارد البشرية المتاحة.

بالنظر لما يتم اعتماده على مستوى اخر خارج شركة سوناطراك والشركات الجزائرية هو ظهور مفهوم اخر لشخص المدير وهو ما يعرف بالقائد، وهما مفهومان مختلفان وان كان الاثنان لهما نفس المهام. فمفهوم المدير الذي يركز فقط على تطبيق الاجراءات وتنفيذ العمليات والمهام لم يعد يلبي التوجهات الحديثة للشركات التي تطمح لبلوغ مستويات عليا من حيث الاداء والانتاجية وامتلاك الكفاءات العالية، بينما التوجه لمفهوم القائد يركز على بناء العلاقات داخل الشركة ويهدف الى تحقيق استراتيجيتها يعتمد غالبا على مفاهيم مغايرة تماما لمفاهيم المدير المعروفة وهي ان القائد يعمل على تأسيس مفاهيم كالا احترام والتأثير الشخصي والمرافقة والدعم لشركائه.

2. من حيث ملء الشواغر الوظيفية في شركة سوناطراك

أ- في المناصب القيادية

تعتمد سوناطراك من خلال ما تم التطرق اليه اعلاه على مقارنة مخطط التعاقب الوظيفي، والذي يتطلب اجراءات يتم العمل بها لضمان المخطط المشار اليه من خلال خطة تطوير وظيفي مكيفة، بما في ذلك التدريب واكتساب مهارات جديدة للمنصب المستهدف.

ان اعتماد مقارنة التعاقب الوظيفي لها عدة دلالات ايجابية على مستوى الافراد وعلى مستوى الشركة، واعتماد شركة سوناطراك على هذه المقاربة يعد عامل جذب للكفاءات المتاحة من جهة، والحفاظ على الموارد البشرية من جهة اخرى، فمن خلال بناء نظام تخطيط مسار وظيفي واضح وبني على خطط تعاقبية تمنح لعمال سوناطراك شعور بالانتماء، وشعور بالراحة على مصيرهم المهني، فالإطار اليوم يرى مصيره بعد عدة سنوات من العمل، هذا ما يدفعه لضمان مراكز قيادية من خلال رفع ادائه والعمل على تنمية وترقية كفاءته بالطرق المتاحة من خلال جلسات التقييم السنوي ومن خلال الاسهام في تطبيق استراتيجية الشركة، وخصوصا الحفاظ على وتيرة ادائه وانتاجيته.

لكن ما يعاب على مقارنة التعاقب الوظيفي، أنها قد تكون سببا في عدم الاستفادة من الاطارات ذات الكفاءة العالية من خارج شركة سوناطراك، من خلال التوظيف المباشر لمناصب عالية كرؤساء المصالح والاقسام والمدراء، فهذه الفئة غالبا ما تكون مناصب ترقية، على خلاف ما نشهده في الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات التي نجدها منفتحة على كل الفرص التي تجعل منها تستفيد من كفاءات خارج اطارها التنظيمي، وهو ما يعتبر عامل سلبي ينبغي الانتباه له في سياسة سوناطراك الخاصة بالموارد البشرية.

ان الانفتاح على كل الفرص المتاحة ونعني هنا الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، يسهم بشكل كبير في تطوير الشركة، والعامل المهم هنا هو نقل كفاءة الشركات الكبرى لشركة سوناطراك من خلال ما يمكن الاستفادة منه في استقطاب اصحاب المستوى العالي سواء على مستوى التسيير كوظائف الدعم والمساعدة او على مستوى الوظائف التقنية او ما يعرف بوظائف النشاط الاساسي.

فمن خلال تحليل اجراءات تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك، نجد ان جزئية الانغلاق وعدم الانفتاح على البيئة الخارجية من حيث التوظيف في الوظائف القيادية يعد عامل سلبي الى حد ما، ولعل من بين الاسباب التي تدفع الكثير من الاطارات الى مغادرة شركة سوناطراك وهو الهاجس الذي تعمل على معالجته من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية والذي نحن في دراسته هو مدى توافق اداء العامل مع ما يتقاضاه مقارنة بنفس المراكز في شركات منافسة، ولمواجهة هذه الظاهرة وهي عدم القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات هو العمل على استقطاب الكفاءات التي لم تتدرج في شركة سوناطراك.

فتلخيصا لما سبق نجد أنفسنا امام جدلية الاحتفاظ بالكفاءات وتسريبها من جهة ومن جهة اخرى عدم الاستفادة من كفاءات قد تعوض هذا النزيف وهذا بسبب نفس الاجراءات التي اعتمدت للحفاظ عليهم، بتعبير اخر، فمخطط التعاقب الوظيفي في مناصب القيادة يمكن ان يرى انه حافز يسهم في الاحتفاظ بموارد سوناطراك البشرية ولكن نفس المقاربة قد تجعل من تعويض نزيف الكفاءات من اخرى لا تنتمي لها غير ممكن وفق الاجراءات المتبعة.

ب- تعيين الوظائف خارج إطار المناصب القيادية:

تمر عملية ملا شغور المناصب خارج إطار المناصب القيادية بعدة مراحل تم التطرق اليها سابقا، وينطبق عليها نفس التحليل والنقد الذي تم التفصيل فيه على مستوى المناصب القيادية، لكن يبقى يعرف نوع من المرونة، وهو سبب فصل مستويات المناصب بين ما هو قيادي وما هو خارج إطار القيادة، وان اجتمعت نفس الفلسفة في الانغلاق، ففي حالة عدم وجود من يستخلف المناصب الشاغرة يكون اللجوء الى التوظيف الخارجي كأخر مصدر من مصادر التوظيف.

المبحث الثاني: آفاق اعتماد مقارنة الذكاء الاصطناعي في تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية

تعرف الثورة الرقمية التي يشهدها العالم حاليا انتشارا واسعا في جميع المجالات، ولعل ما يهمنا هنا التركيز على مفهوم الذكاء الاصطناعي الذي لم يعد يمكن بأي حال من الأحوال تجاوزه، فهو أصبح في كل تفاصيل الحياة اليومية للإنسان، وعليه وجب على الشركات والمنظمات بشكل عام الانخراط في هذه المنظومة للاستفادة من المزايا التي توفرها من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ومن خلال هذا المبحث سنركز على استعمال الذكاء الاصطناعي في الشركات وبالأخص في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الاول: صعود إدارة الموارد البشرية الذكية وتحول دور مدير الموارد البشرية

ان ظهور مفهوم الذكاء الاصطناعي كمقاربة معاصرة في تسيير الموارد البشرية اثر على المفهوم التقليدي للوظائف او الموارد البشرية، ومن بين ما يجب التركيز عليه هو مفهوم إدارة الموارد البشرية الذكية و بالضرورة يجب التركيز على تحول دور مدير الموارد البشرية الذي لا يجب ان يتعامل مع الوظائف بنفس الاليات التقليدية.

الفرع الاول: صعود إدارة الموارد البشرية الذكية

مكن الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الرقمية من إحداث تحولات كبيرة في طريقة عمل الأشخاص ما ادى الى تحولات كبيرة كذلك على أشكال المنظمات والروتين الاداري التقليدي وكذلك على الوظائف نفسها، فتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعمل على تغيير مهنة إدارة الموارد البشرية من واقعها التقليدي الى ظهور طرق جديدة لممارسة ادارة الموارد البشرية، الامر الذي يؤدي إلى تغييرات جوهرية في ممارسات إدارة القوى العاملة.¹

ويزعم المختصون أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل خاص يمكن أن توفر فائدة كبيرة في إدارة الموارد البشرية لأغراض تعليمية لأن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر درجة عالية من التفاعل مع الموظفين وتحسين فرص التعلم، وفي الوقت نفسه، يعد الذكاء الاصطناعي أداة مهمة في تطوير مهارات الموظفين وتقديم أداء جيد أثناء التفاعل في البيئات الاستراتيجية والتفاوضية، بالإضافة إلى ذلك، تسمح هذه التقنيات لموظفي الموارد البشرية بالتحقق من خلفيات طلبات العمل وتطوير حزم التعويضات لمناصب معينة، وهم أقل تحيزا وأكثر موضوعية من البشر، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي التنبؤ بالسلوكيات المحتملة من حيث ملائمة الوظيفة والأداء.²

¹ Dulebohn, J.H. and Hoch, J.E., "Virtual teams in organizations", *Human Resource Management Review*, Vol. 27, No. 4, 2017, pp. 569-574.

² Kambur, E. and Akar, C. , "Human resource developments with the touch of artificialintelligence: a scale development study", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 1, 2022, pp. 168-205

يمكن تفسير إدارة الموارد البشرية الذكية باعتماد مجموعة من التفاعلات التي تنشأ بين الإنسان والروبوت أي دمج التفاعل بين مسؤولي إدارة الموارد البشرية ومجموع التطبيقات التي تسهم في ترشيد وحوكة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات من خلال ما يلي:

1. التفاعل بين الإنسان والآلة في إدارة الموارد البشرية:

بشكل عام، يعتمد مجال التفاعل بين الإنسان والآلة على العلاقة بين المستخدم والآلة، وقد ذكر العديد من الباحثين أن هذه العلاقة معقدة للغاية، ويمكن أن يساهم إدراج البشر في هذا النوع من العلاقات في حل مشكلات الأتمتة من حيث العلاقات بين الإنسان والآلة¹

2. الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

في عصر الذكاء الاصطناعي، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام باستخدام البيانات وتحليل التحديثات لأنها تعمل على تسريع التحول الرقمي لأن هذه عملية تتطور باستمرار، حيث تقلل تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل عام من تكلفة وظائف الموارد البشرية بشكل كبير، وتساعد على تحسين بيانات التحليلات، يمكن أن تصبح تكلفة التشغيل المنخفضة آلية لأنها تقدم معلومات المرشح بالتفصيل إلى الموارد البشرية، كما تصبح الشريك الاستراتيجي للشركة وتؤثر بشكل كامل على عمل إدارة الموارد البشرية، كما جلب إدخال الذكاء الاصطناعي في المنظمات راحة كبيرة لقسم الموارد البشرية من خلال تنظيم البيانات الكبيرة ومطابقة ملفات تعريف الوظائف للموظفين مع الملفات الشخصية المناسبة، من خلال تفاعل أدوات الذكاء الاصطناعي مع المرشح للمنصب الذي حددته المنظمة، وذلك باستخدام بعض مربعات الدردشة لمساعدة المرشح ومحاولة الإجابة على جميع شكوك المرشح، تحاول اختيار مرشح الموارد البشرية بناء على ملف تعريف الوظيفة للمرشح واحتياجات المنظمة بشكل أسرع، حيث يعد توظيف المرشح المناسب للوظيفة المناسبة من مجموعة كبيرة من المتقدمين مهمة ضخمة للموارد البشرية، لكن باستخدام الأداة الاصطناعية، يمكن تقسيم عملية التوظيف إلى عدة جولات، وبالتالي، يمكن جمع المزيد من البيانات من كل مرشح، ما يمكن المنظمة من تقييم المتقدمين عن كثب وفعالية².

عامل الوقت مهم لكل منظمة. باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، يمكن البحث عن ملف تعريف المرشح المناسب للوظيفة المناسبة من مجموعة المتقدمين، وبالتالي توفير الوقت والمال والموارد الأخرى للمنظمات، وللدخول من الحكم المتحيز لمرشح على حساب آخر.

Human-machine interaction and human resource management ¹ Libert, K., Mosconi, E. and Cadieux, N., of the 53rd Hawaii , Proceedings"perspective for collaborative robotics implementation and adoption", pp. 533-542 2020International Conference on System Sciences,

Artificial intelligence (AI): bringing a new revolution in human ² Saju, M.D., Oswal, N. and Ateeq, K. , , Grenze International Journal of Engineering and Technology, Vol. 7, 2021, pp. "resource management (HRM) 211-218 .

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

لكي تنمو المنظمات، يجب معاملة جميع الموظفين بشكل عادل، يجب على المنظمات تحديث سياساتها ومعايير الترقية وزيادة الرواتب والمزايا والإجازات والموظفين بانتظام. يمكن تخصيص كل هذه السياسات باستخدام أداة الذكاء الاصطناعي. وفي الوقت نفسه، يمكن نقل أسئلة الموظفين وشكاواهم إلى مسؤول المؤسسة عبر صندوق الدردشة أو الاجتماع الافتراضي. وبمساعدة أداة الذكاء الاصطناعي، يمكن للموارد البشرية تطوير مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل موظف. وباستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات فهم موظفيها بشكل أكثر صرامة ومراقبة عواطفهم وأدائهم طوال ساعات عملهم. ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسات اتخاذ جميع أنواع التدابير التصحيحية لموظفيها ومحاولة تقوية الرابطة بين المنظمة والموظف، ويمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة مشاركة الموظفين¹.

3. المشاكل التي واجهها الذكاء الاصطناعي.

يتجلى التطور التكنولوجي في كل جانب من جوانب التاريخ البشري من العصر الحجري إلى الوقت الحاضر، وقد غير هذا التطور بشكل كبير ظروف معيشة الإنسان، ولكل ثورة تكنولوجية تحدياتها، حيث تؤثر تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على الوظائف الحالية، هناك نوعان أساسيان من الأنظمة قيد الاستخدام:

✓ **الأنظمة القائمة على الخوارزميات والشبكات العصبية:** يستخدم النظام الخوارزمي لتحليل النصوص للحصول على معلومات معينة أو لتصنيف بيانات الإدخال وفقا لقواعد معينة، يمكن أن تكون هذه الأنظمة معقدة للغاية لأنها تستخدم خوارزميات متعددة لتحليل نفس البيانات ويمكن تصنيفها وفقا للنتائج المجمعة لجميع الخوارزميات التي تستخدم هذه البيانات

✓ **الأنظمة القائمة على الشبكات العصبية:** والتي تعتمد بشكل أساسي على أي نوع من أنواع التعرف على الأنماط، تستخدم تحليلات الصور القائمة على الذكاء الاصطناعي في المجال الطبي للكشف عن بعض التشوهات في صور الأشعة السينية أو التصوير بالرنين المغناطيسي، هناك أيضا تطورات في الأنظمة الروبوتية التي تجعل هذه الأنظمة آمنة بدرجة كافية لتشغيل الروبوتات التي تتحرك بالقرب من البشر.

¹ Saju, M.D., Oswal, N. and Ateeq, K. , Ibidem.

4. أنظمة المعلومات:

لطالما كان لأنظمة المعلومات تأثير كبير على الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، من أنظمة المعالجة التقليدية التي تم تطويرها في الخمسينيات والستينيات إلى أنظمة المؤسسات القائمة على السحابة اليوم، بدأت جميع المنظمات في استخدام أنظمة المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، إحدى المجالات التي تستفيد من أنظمة المعلومات في المنظمات، بشكل عام، تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، كانت الوظائف الإدارية المرتبطة بهذا المجال دائما شاقة وتتطلب الكثير من العمالة، تم استخدام أقدم الأنظمة القائمة على الكمبيوتر التي تم تطويرها لإدارة الموارد البشرية لأتمتة الرواتب وغيرها من الوظائف التي تعتمد على البيانات، ليظهر حديثا مجال نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، الذي ركز على استخدام التكنولوجيا لدعم مهام إدارة الموارد البشرية، وقد عُرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "النظام المستخدم للحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتخزينها ومعالجتها وتحليلها لدعم قرارات إدارة الموارد البشرية والإدارة".¹

أطلق ستون روميرو على هذا المجال الجديد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)، وتلمس أنظمة المعلومات مجال الموارد البشرية بالكامل، بما في ذلك التوظيف والاختيار والتدريب والتعويضات والمكافآت، تعمل هذه الأنظمة على زيادة الكفاءة وتقليل العبء الإداري وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتقديم خدمة أفضل للموظفين والمتقاعدين ومقدمي الطلبات للوظائف، بالإضافة إلى ذلك، ساعد ظهور الإنترنت والتقنيات الجديدة القائمة على السحابة المنظمات على تحقيق أهداف مثل جذب المتقدمين الموهوبين، وتبسيط عملية الاختيار.

5. تحول إدارة الموارد البشرية.

مع انتشار العولمة والابتكارات في مجال التكنولوجيا، يتعين على الشركات اتباع التكنولوجيا واستخدامها، حيث يتعين على المنظمات في المقام الأول إنشاء الموارد البشرية والانفتاح على الأساليب الجديدة داخل ثقافة الشركة، يؤدي الاستخدام الفعال للمعلومات والتكنولوجيا إلى إحداث تغيير في الشركات، على وجه الخصوص، تتأثر قيم ومعايير ورموز وتوقعات الموظفين في المنظمة، نتيجة للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، أصبحت إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم خدمات موارد بشرية أكثر كفاءة وتقدما، ونقل جميع أنواع المعلومات حول العمل، ويمكن أن يخلق ذلك وقتا مناسباً لهم للتوجه إلى خدمات

¹ Stone-Romero, E.F., "The effects of e-HR system characteristics and culture on system Acceptance and effectiveness", in Gueutal, H.G. and Stone, D.L. (Eds), The Brave New World of eHR: Human Resources , pp. 226-254 2005Management in the Digital Age, John Wiley & Sons, San Francisco,

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

وممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية التي يقدمها متخصصو الموارد البشرية، وزيادة تحفيز الموظفين، وتوفير بيئة حرة للموارد البشرية في عمليات الاتصال الداخلي¹.

مع إدراج وتحويل التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، يتم الحصول على البيانات المتعلقة بالمعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الموظفين في المؤسسات وتسجيلها، وعند الضرورة، يتم توفير الأدوات التي تسهل الوصول إلى البيانات المذكورة، يمكن أن يساعد هذا الشركات على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي إنشاء وظيفة موارد بشرية أكثر فعالية وموجهة استراتيجيا في المنظمات، توفر تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية في موازنة البيانات النوعية والكمية حول الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل، بمساعدة أجهزة الكمبيوتر، يمكن تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بتنسيق رقمي بشكل أسرع وأكثر دقة بطرق مختلفة، ويمكن نقل نتائج هذه البيانات إلى مديري الموارد البشرية بتنسيقات مختلفة، يمكن للمديرين أيضا اتخاذ قراراتهم من خلال مراعاة البيانات المسجلة في أيديهم².

إن تحول إدارة الموارد البشرية يجلب ميزات جديدة لاستراتيجيات الإدارة ويلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة ومع ذلك، يجب متابعة الابتكارات في التحول عن كثب وتحديثها وفقا لاستراتيجيات الموارد البشرية، حيث يفتح تحول إدارة الموارد البشرية فرصا جديدة، ومع التغيير السريع في إدارة الموارد البشرية، تتغير أيضا التقنيات المستخدمة، فالتحديد الفعال لهذه التقنيات يجلب مزايا وفرصا مثل التحول والكسب وخلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية للأعمال، وللاستفادة من هذه الفرص والاستجابة للمشاكل المحتملة، يجب على الموارد البشرية تطوير قدراتها ومواردها، وهذا يزيد من التعاون والجودة والنجاح³.

الفرع الثاني: تحول دور مدير الموارد البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يتولى العديد من مهام إدارة الموارد البشرية، بعض هذه الأنشطة روتينية وتستغرق وقتا طويلا، مثل تقييم طلبات التوظيف، وإجراء المقابلات، والرد على استفسارات الموظفين، يتم تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة وموثوقية من قبل وكلاء المحادثة وحلول الذكاء الاصطناعي الأخرى، مما يتيح لمديري الموارد البشرية التركيز على المهام ذات القيمة المضافة الأعلى، حيث يعتقد الباحثون أن الأتمتة

¹ Calp, M.H. and Dogan, A., "2nd İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Donusum, Karadeniz Zirvesi", pp. 387-400. 2019 International Congress of Social Sciences, 23-25 August, Rize,

² Jatoba, M., Santos, J., Gutierrez, I., Moscon, D., Fernandes, P.O. and Teixeira, J.P., "of artificial Evolution", pp. 137-142., 2019, Procedia Computer Science, Vol. 164 "intelligence research in human resource

³ Fenech, R., Baguant, P. and Ivanov, D., "The changing role of human resource management in an era of digital transformation", pp. 1-10. 2019, Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol. 22 No. 2,

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

ستؤدي إلى "إدارة موارد بشرية معززة"، حيث ينخرط مستشارو الموارد البشرية بشكل أكبر في التحليل ويؤدون دورهم كشركاء استراتيجيين داخل المنظمة¹

يوفر الذكاء الاصطناعي لمهنيي الموارد البشرية كميات هائلة من البيانات التي يجب عليهم تعلم تحليلها وتفسيرها لمساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة.

إن تطور هذه التقنيات يغير طريقة عمل مديري الموارد البشرية، الذين كانوا يعتمدون في السابق بشكل أساسي على الخبرة والحدس، الآن، باستخدام مهاراتهم التحليلية والتنبؤية، يمكنهم دفع المنظمات نحو سياسات وممارسات قائمة على البيانات والأدلة.²

علاوة على ذلك، من المهم لممارسي الموارد البشرية أن يظلوا على اطلاع على تطورات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل، حتى يتمكنوا من تقديم المشورة للإدارة بشأن التغيرات المحتملة في القوى العاملة وطبيعة العمل، وهذا سيمكنهم من التنبؤ بالأدوار المستقبلية للموظفين وتحقيق التوازن الأمثل بين العنصر البشري والآلات في بيئة العمل.

بعبارة أخرى، أصبح مدراء الموارد البشرية مطالبين بالتدخل بشكل استراتيجي للتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الوظائف والمهارات، في ظل تزايد دور الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل.³ يؤدي ممارسو الموارد البشرية دورا رئيسيا في المنظمات كعوامل للتغيير، حيث يتوجب عليهم إعداد المؤسسة للتكيف مع التحولات القادمة الناتجة عن اعتماد الذكاء الاصطناعي حيث يشمل دورهم ضمان جاهزية الموظفين لتبني التقنيات الجديدة، واكتساب المهارات اللازمة لذلك، أو الاستعداد للتعلم والتكيف مع التغيرات، وفي هذا السياق، يمكن لحلول الذكاء الاصطناعي أن تساعد في هذه المهمة من خلال تحليل سلوكيات الموظفين ومواقفهم تجاه التغيير.

إضافة إلى ذلك، يتحمل مسؤولو الموارد البشرية مسؤولية إعادة هيكلة التنظيم الداخلي وأدوار المدراء وأقسام تكنولوجيا المعلومات لدعم الموظفين خلال مراحل الانتقال، كما يجب على الموارد البشرية تقليل الحواجز الوظيفية بين الإدارات وتعزيز التعاون مع جميع الأطراف المعنية، كما ينبغي عليهم تطوير علاقة وثيقة مع قطاع تكنولوجيا المعلومات، ليس فقط للاستفادة من الفرص الجديدة التي توفرها التكنولوجيا، ولكن أيضا لمتابعة التأثيرات التنظيمية الأوسع للتغيرات التكنولوجية.⁴

¹ Steve Jacob, Seima Souissi, Nicolas Patenaude, **intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines**, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Québec : Université Laval, 2022, p9.

² Lengnick-Hall, M. L., Neely, A. R. et Stone, C. B., **Human resource management in the digital age: Big technological HR analytics and artificial intelligence**. Dans P. N. Melo et C. Machado, **Management and challenges in the digital age**, USA : CRC Press, 2018, pp 15.

³ Chelliah, J. Will **"artificial intelligence usurp white-collar jobs ?"** *Human Resource Management International Digest*, 25(3), pp 1-3.2017

⁴ Steve Jacob, Seima Souissi, Nicolas Patenaude, Ibid, P10.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

مع إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات، يظهر دور جديد لمتخصصي الموارد البشرية يتمثل في أن يكونوا "حراساً أو موازنين" بين التكنولوجيا والاعتبارات الإنسانية، فهم مطالبون بالاستفادة من إمكانيات هذه التقنيات مع توخي الحذر من المخاطر المحتملة، مثل التمييز، وزيادة الرقابة على الموظفين، وانتهاك خصوصيتهم، حيث يجب على مسؤولي الموارد البشرية التأكد من أن البيانات التي يتم جمعها حول الموظفين تستخدم بطريقة مفيدة ومتوافقة مع المتطلبات القانونية والمبادئ الأخلاقية، كما يجب أن يضمنوا رفاة الموظفين وحماية حقوقهم، مما يعني أن عليهم وضع الإنسان في قلب التحول الرقمي للمؤسسات.¹

إن التحولات الكبيرة في دور ومسؤوليات مديري الموارد البشرية، التي أحدثها الذكاء الاصطناعي، تدفع هؤلاء المهنيين إلى تطوير مهارات تقنية وعامة لمواكبة المتطلبات الجديدة للمجال كإلزام الرقمي كمهارة أساسية لمديري الموارد البشرية، إذ يجب عليهم اكتساب فهم شامل لحلول الذكاء الاصطناعي المتاحة من أجل استخدامها بفعالية، كما ينبغي أن يكونوا قادرين على استيعاب عمليات جمع البيانات والتعلم الآلي ضمن دورة حياة الذكاء الاصطناعي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الاستباقية، التي أصبحت ممكنة بفضل الذكاء الاصطناعي، تتطلب إتقان تحليل البيانات، هذه المعرفة ضرورية للاستفادة بشكل فعال من النتائج التي يولدها الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار، كما أنها تعزز التعاون بين الموارد البشرية وأقسام أخرى، لتهيئة بيئة مواتية للتحول الرقمي داخل المؤسسات، يحتاج المتخصصون في الموارد البشرية إلى مهارات في التواصل الشخصي والإقناع، فمن الضروري أن يحافظوا على علاقات مهنية جيدة مع موظفي مختلف الإدارات، وأن يظهروا مهارات قيادية ليكونوا القوة الدافعة وراء التغيير²

المطلب الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

ان تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية أصبح أكثر الاتجاهات المطلوبة بين مختصي التوظيف، وخاصة في توظيف الموظفين الجدد، من خلال تقنيات استخراج المعلومات، حيث تم تطوير أنظمة آلية تصنف المرشحين للوظائف، وبالتالي يمكن تسريع عمليات التوظيف الى أقصر مدة ممكنة مقارنة بالآليات التقليدية التي تتطلب الكثير من الجهد والوقت، ومن خلال هذا المطلب سنعرض اهم الوظائف التي يمكن القيام بها من خلال مقارنة الذكاء الاصطناعي وهي كما يلي:

الفرع الاول: التوظيف

مع زيادة استخدام الإنترنت في التسعينيات، بدأت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تحل محل إدارة الموارد البشرية التقليدية، لقد أثرت التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية بعدة طرق فقد تختفي الوظائف التي

La gestion des ressources humaines à l'ère numérique : Occasion ¹ Hennebert, M.-A. et Bourguignon, R. Québec : Université Laval, 2021, p101."stratégique ou risque de marginalisation ? Artificial intelligence in human resources management :"² Tambe, P., Cappelli, P. et Yakubovich, V. . California Management Review, 61(4), 2019, pp 15-42."Challenges and a path forward

تتطلب قوة العضلات، وتزداد تلك التي تتطلب قوة الدماغ بسرعة، كما يتم استبدال الوظائف القائمة على العمل بوظائف قائمة على المعرفة، وتعد الإنترنت وسيلة غير مكلفة ومريحة ومبتكرة لجذب المرشحين المناسبين، وعلى هذا النحو، يساعد التوظيف الإلكتروني، الذي يتم مع إلكترونيات التوظيف، وهي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، ممارسي الموارد البشرية في جذب المرشحين المؤهلين وتوظيفهم لأن الإنترنت طريقة غير مكلفة ومريحة ومبتكرة لجذب المرشحين المناسبين، كما توفر التكنولوجيا فوائد من حيث جذب طلبات العمل وإجراء دراسات اختيار مفصلة، وفي التوظيف الإلكتروني، يمنح المجندون المرشحين عنوان ويب وكلمة مرور، ويجب المرشحون على الاختبار باستخدام كلمة المرور هذه، ثم تتم معالجة نتائج الاختبار، وتستخدم المؤسسة هذه المعلومات جنباً إلى جنب مع أدوات الاختيار الأخرى أثناء اتخاذ قرار بشأن المرشح، وتجري بعض الشركات مقابلات أو محاكاة مصممة خصيصاً عبر الإنترنت لتقييم التفكير النقدي لدى المرشحين وقدراتهم على اتخاذ القرار، ومن ناحية أخرى، توفر بعض المؤسسات للمرشحين الفرصة لتقييم شخصياتهم عبر الإنترنت، الغرض من هذا التطبيق هو تقييم الانسجام بين سلوك المرشحين وثقافة المؤسسة¹

لقد أدت هذه البيئة التنافسية إلى زيادة استخدام الذكاء الاصطناعي، وأصبح الذكاء الاصطناعي مهما بشكل متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية، وزادت أهمية أنظمة معلومات الموارد البشرية، خاصة مع اكتساب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ومتطلبات كبار المديرين في المؤسسات لإشراك مديري الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية. نظراً لأن التغييرات السريعة في بيئة الأعمال تتطلب استجابات سريعة، فقد كان هناك اعتراف بتعزيز أنظمة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة، على وجه الخصوص، يسهل استخدام الذكاء الاصطناعي في مرحلة التوظيف في الموارد البشرية عمل المديرين ويمكنهم من إجراء المطابقات الصحيحة، وعلى الرغم من أن القرار النهائي لا يزال يتخذه البشر، إلا أن الذكاء الاصطناعي يرشد صناع القرار النهائيين في تحديد ومطابقة معايير المرشحين المناسبين لمتطلبات الوظيفة في هذه العملية.

في عملية التوظيف، يقضي متخصصو الموارد البشرية تلقائياً حوالي 30٪ من وقتهم في التخطيط وإجراء المقابلات مع المرشحين. في هذه المرحلة، يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي العثور على الملاءمة الصحيحة بين المرشحين ومتطلبات الوظيفة واختيار المرشحين المحتملين بكفاءة في وقت قصير، كما يتخذ معظم مديري التوظيف قرارات بشأن المرشح في أول 60 ثانية من مقابلة المرشح، غالباً بناءً على المظهر والمصافحة وقواعد اللباس والمحادثة، ليس من المعروف على وجه التحديد أي السمات والخبرات والتعليم وسمات الشخصية تضمن النجاح في منصب معين، يستخدم المديرون ومحترفو الموارد البشرية الكثير من

¹ Emine KamburTulay Yildirim, "From traditional to smart human resources management", *International Manpower* vol 44, N°1, Septembre 2022, P18. *Journal of*

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

المال في التقييم والاختبار والمحاكاة والألعاب لتجنيد المرشحين، لكن معظم الناس لا يزالون يقولون إن 30-40٪ من مرشحيهم يتخذون القرار الخاطئ، من ناحية أخرى، يقلل الذكاء الاصطناعي من هذا المعدل ويساعد مديري الموارد البشرية¹.

الفرع الثاني: التدريب والتطوير

لقد ساعد الانترنت في تحويل وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية. ومع هذا التغيير، بدأت المنظمات الكبيرة في استخدام برامج التدريب القائمة على شبكات الانترنت. كما قلل النوع الجديد من التدريب من العبء الإداري لمديري الموارد البشرية. في هذا الإطار، يتم تعريف التعلم الإلكتروني على أنه "تدريب يتم تقديمه في وقت واحد أو بشكل غير متزامن مع أدوات تعليمية، بما في ذلك النصوص والرسومات وأشرطة الفيديو والأقراص المضغوطة والتعلم عبر الإنترنت والتلفزيون التفاعلي لمؤتمرات الفيديو"².

يسمح استخدام هذه الأشكال المختلفة من التكنولوجيا للمؤسسات بتوفير التدريب للموظفين في جميع أنحاء العالم، كما يقلل بشكل كبير من التكاليف المرتبطة ببرامج التدريب وجهاً لوجه، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموظفين التحكم في عمليات التعلم الخاصة بهم بسهولة أكبر.

مع استبدال التعلم الإلكتروني بأنظمة التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي، بدأ موظفو الموارد البشرية في تحديد التدريب الذي يحتاجون إليه بأنفسهم، حيث إنهم يستشيرون خبراء الموارد البشرية فقط عندما يرون ذلك ضرورياً، إن الوصول إلى التدريبات التي من شأنها تحسين أداء الموظفين أسهل وأسرع مع الذكاء الاصطناعي حيث له عدة فوائد نذكر منها:

✓ تقديم خيارات تطوير مختلفة للموظف من خلال فحص الطريقة التي يتم بها العمل.

✓ يمكن للموظفين حضور هذه التدريبات متى وأينما أرادوا.

✓ يمكن أيضاً استخدام الذكاء الاصطناعي للحصول على ملاحظات من التدريب.

✓ إجراء تحليل البيانات من خلال التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي

✓ تقديم ملاحظات في الوقت الفعلي أثناء التدريب (ميرلين وجافام، 2018).³

الفرع الثالث: إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء إحدى الخطوات المهمة التي يتم اتخاذها في إطار إدارة الموارد البشرية، والغرض الرئيسي لنظام إدارة الأداء هو التحكم في سلوك الموظفين وضمان الامتثال لأهداف المنظمة، ويحاول نظام الأداء النموذجي تحديد معايير الأداء وتقييم أداء الموظفين وتقديم ملاحظات للموظفين حول الدرجة التي يتم

¹ Emine KamburTulay Yildirim, Ibid, P 20.

² Stone, D.L. and Dulebohn, J.H. , resource Emerging issues in theory and research on electronic human management (eHRM) , pp 1-5. 2013, Human Resource Management Review, Vol. 23 No. 1

³ Merlin, P.R. and Javam, R. (2018), "Artificial intelligence in human resource management", International Journal of Pure and Applied Mathematics, Vol. 119 No. 14, pp. 1891-1895.

الفصل الثالث: تفسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

بها تلبية معايير الأداء، وقد تم استبدال أنظمة إدارة الأداء التقليدية بأنظمة إلكترونية بسبب الرغبة في التحكم في سلوك الموظفين، تساعد الأنظمة الإلكترونية المديرين على قياس الأداء وكتابة نتائج الأداء.¹

ويمكن للأنظمة الإلكترونية الاحتفاظ بعدد من المتغيرات مثل عدد وحدات العمل المكتملة ومعدلات الخطأ، بالإضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الأنظمة أيضا لمراقبة ومقارنة أداء الوحدة وفقا لمعايير مثل الحضور والتأخير والشكاوى.²

ومع تطور التكنولوجيا بمرور الوقت، تم استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم مستويات الأداء، والهدف من استخدام الذكاء الاصطناعي هو تحسين مستويات الأداء الشخصي للموظفين وأداء العمل، في هذه المرحلة، يعد الذكاء الاصطناعي عاملا مهما في تقليل إنفاق القوى العاملة والصراعات التي يواجهها الموظفون في عملية الإدارة التي يتم إجراؤها لتحليل مستوى أداء الموظف، كما ذكر مديرو الموارد البشرية أن الأدوات المستخدمة لتقييم مستويات أداء الذكاء الاصطناعي تقدم مساهمات إيجابية للموظف وتساعد، نظرا لأنه يمكن الوصول إلى بيانات الأداء باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في نظام تقييم الأداء بمساعدة الذكاء الاصطناعي قد لا تكون أنظمة تقييم الأداء بمساعدة الذكاء الاصطناعي مكلفة للغاية مع استخدام أشهر تطبيقات برامج المكاتب، بالإضافة إلى ذلك، قد يقوم المديرون بتقييم الموظفين أكثر من مرة واحدة في السنة، باستخدام الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي، يمكن للموارد البشرية تحديد المشكلات بشكل متكرر، ويمكن أن تحدث أداءات غير عادية بسهولة.³

الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني.

كان لاستخدام الإنترنت تأثير كبير على وصول مستشاري التوظيف إلى البيانات المتعلقة بالمهنة، حيث غيرت عملية الإرشاد المهني لإدارة المهنة الإلكترونية العملية التقليدية من خلال تقديم اتصال فوري بين المنظمة والموظفين والمستشارين، يمكن للشركة والموظفين التواصل مع بعضهم البعض من خلال التسجيلات على صفحات الويب وأنظمة اجتماعات الفيديو وتلقي خدمات الإرشاد المهني، تتأثر قرارات الترقية واختيارات الوظائف للموظفين في هذه الخدمة بشكل كبير.⁴

مع دمج الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية، تساعد تحليلات المواهب قرارات ترقية الموظفين واختيارات الوظائف، يمكن أن تتأثر تحليلات المواهب بعدد من العوامل، بما في ذلك استثمار مديري الموارد البشرية في تطوير المهارات، حيث يتم إجراء تحليلات المواهب باستخدام برنامج التعلم الآلي غير الخاضع للإشراف، والذي يتطلب ربط مصادر بيانات متعددة من داخل وخارج أنظمة الموارد البشرية،

¹ Emine Kambur, Tulay Yildirim, Ibid, P 23.

, "review On the untapped value of e-HRM : à literature"² Wirtky, T., Laumer, S., Eckhardt, A. and Weitzel, T., pp. 20-83. 2016 Communications of the Association for Information Systems, Vol. 38 No. 1, Human resource technology disruptions and their implications for human resources"³ Tursunbayeva, A. , pp. 1-8. 2019, BMC Health Services Research, Vol. 19No. 1, "management in healthcare organizations"⁴ Emine Kambur, Tulay Yildirim, Ibid, P 25.

الفصل الثالث: تسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

في سياق تحليلات المواهب، يمكن للتعليم الآلي غير الخاضع للإشراف أن يساعد في دعم الترقّيات والتجنيد. في هذا الصدد، يتيح التعليم الآلي للموظفين الحصول على ترقية وفقاً لقدراتهم من خلال تحليل مشاركات وسائل التواصل الاجتماعي ونتائج الأداء والتدريبات التي تلقوها وتحديد الميزات غير المحددة في سيرتهم الذاتية، ويمكنهم إجراء بعض التوجيهات في عملهم.

بعبارة أخرى، يمكن أن يدعم الموظفين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للخوارزمية تحديد الفرص المهنية التي يفوتها الموظفون أو يشعرون أنهم غير مخولين للقيام بها.¹

الفرع الخامس: الاحتفاظ بالمواهب

يعد اكتساب المواهب وإدارتها عنصراً أساسياً في الاقتصاد القائم على الخدمات، حيث يعتبر رأس المال البشري أحد الأصول الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ومن الأمثلة على ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل مقاطع الفيديو الخاصة بالمتقدمين للوظائف وفقاً لمعايير التحليل الشخصي، مما يتيح لفرق الموارد البشرية القدرة على فرز مئات المتقدمين بسرعة وكفاءة، كما يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي مساعدة أقسام الموارد البشرية في مراقبة المؤشرات الحيوية في الوقت الفعلي، وهو ما يساهم في تتبع متغيرات مثل تحفيز الموظفين، وبالتالي تعزيز الالتزام الوظيفي عبر تطوير سياسات تعويض مناسبة.

تؤكد هذه العوامل على دور الذكاء الاصطناعي كأداة فعالة لدعم أقسام الموارد البشرية في تأمين المواهب وتطويرها داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق، يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي نقطة انطلاق لرسم خارطة تأثيره في مجال اكتساب المواهب، والذي يُعد بدوره جزءاً من الأهداف التنظيمية، فالأولويات المؤسسية تحدد الأدوار المطلوبة والملفات المناسبة للمتقدمين، كما أن تطوير استراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري يستلزم تبني برامج متقدمة لإدارة المواهب، ليس فقط لاستقطاب الكفاءات الجديدة، بل أيضاً للحفاظ على المواهب الحالية والتكيف مع الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.²

في هذا السياق، قدمت شركة IBM حلاً مبتكرة لتحسين إدارة الموارد البشرية من خلال الذكاء الاصطناعي، حيث شملت هذه الحلول قياس مشاعر الموظفين، وتعزيز التفاعل، وتطوير التعلم التنظيمي، إلى جانب تصميم طلبات التوظيف واكتساب المواهب المتميزة. ومن خلال نظام إدارة المواهب، ساعدت IBM في تقييم الأداء واكتساب الكفاءات بدعم تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل تطبيق Watson Talent، الذي يمكن روبوتات الذكاء الاصطناعي من التفاعل مع الباحثين عن عمل عبر الدردشة، وتحديد المهارات

¹ Nocker, M. and Sena, V. , Social "Big data and human resources management : the rise of talent analytics", 2019Sciences, Vol. 8 No. 10, pp. 1-19.

² تمارا محمد محمود زقوت، "إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص والتحديات)"، مجلة ميد اوشن للبحوث والدراسات، العدد 01، أكتوبر 2024، ص 89.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

المطلوبة للوظائف، وصياغة الأوصاف الوظيفية المثلى، بالإضافة إلى تقديم أسئلة المقابلات المهنية ونصائح التدريب والأهداف المهنية.

المطلب الثالث: تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في شركة سوناطراك

يتعين على المنظمات التغلب على العديد من التحديات لتنفيذ الذكاء الاصطناعي بنجاح في وظيفة الموارد البشرية، ويشكل الافتقار إلى بيانات الموارد البشرية الجيدة وصعوبة قياس ظاهرة الموارد البشرية أولى العقبات، وتثير هذه التقنيات أيضا أسئلة حاسمة حول أمن البيانات وسريتها، كما أن الانتهاكات العديدة للمبادئ الأخلاقية، مثل مخاطر التمييز والمراقبة المفرطة للموظفين فضلا عن غموض الخوارزميات، تشكل أيضا تحديا لمديري الموارد البشرية وتثير تساؤلات حول تكامل الذكاء الاصطناعي وقبوله في المنظمات، ومن المرجح أن يؤدي استخدام هذه التقنيات إلى تحويل علاقات العمل وإثارة مظاهرات المقاومة.

الفرع الأول: جودة البيانات

تعتمد خوارزميات الذكاء الاصطناعي على كميات كبيرة من البيانات الرقمية للحصول على نتائج دقيقة، ومع ذلك، في مجال الموارد البشرية، قد لا تتوفر هذه البيانات دائما داخل المنظمات، حيث لا يتم قياس معظم أنشطة الموارد البشرية أو تخزينها رقميا بشكل كاف.

على سبيل المثال، عند استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، يحتاج أصحاب العمل إلى بيانات حول المرشحين غير المقبولين، وهو أمر لا تحتفظ به العديد من الشركات، كما أن بعض الأحداث النادرة، مثل تسريح الموظفين، تجعل من الصعب على تقنيات الذكاء الاصطناعي تقديم توقعات دقيقة. تواجه الشركات تحديات أكبر بسبب قلة البيانات المتاحة حول أداء الموظفين وإدارة الموارد البشرية، في هذه الحالات، يمكن اللجوء إلى البيانات الخارجية، لكن يجب التأكد من أن الخوارزميات المستندة إلى بيانات من مصادر أخرى تظل دقيقة وملائمة للسياق التنظيمي¹.

وفي حالة الشركات الجزائرية الأمر يعتمد على مقاربات قانونية وتنظيمية خاصة، يصعب تكييفها على النحو الذي قد تطمح له الشركات الجزائرية بشكل عام وشركة سوناطراك بشكل خاص، ان الشركات الجزائرية وسوناطراك كحالة لدراستنا تخضع لنظام عمل تقليدي في استقطاب الموارد البشرية، وهو من خلال قنوات معروفة تم الإشارة إليها في اجزاء الدراسة سابقا، وللاشارة فهي تعتمد على خزائنها الداخلي بشكل اولي في عمليات التوظيف -التوظيف الداخلي-، وهو عامل قد يكون ذو بعدين ايجابي وسلبي، ففي شقه الايجابي يدعم الولاء للشركة لإمكانية الترقية والترفيه في المنصب، وعامل سلبي من حيث انغلاق الشركة على الكفاءات الاخرى خارج الشركة.

¹ Emine Kambur, Tulay Yildirim, Ibid, P.11

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

كما ان القنوات الاخرى للتوظيف ونعني هنا التوظيف الخارجي فهو يعتمد على تنظيمات معروفة كمكاتب التوظيف العمومية ممثلة في الوكالة الوطنية للتوظيف اضافة الى قنوات اخرى كالمعاهد التابعة لسوناطراك، كالمعهد الوطني للبتروك IAP .

الفرع الثاني: أمن البيانات

تشعر المنظمات بقلق متزايد بشأن قضايا الأمن والخصوصية الكامنة في جمع البيانات واستغلالها بواسطة تقنيات الذكاء الاصطناعي، ويعتقد الخبراء أن هناك مخاطر، مثل تعرض البيانات وإساءة الاستخدام غير المقصودة، ويشير المؤلفون إلى أن ما يسمى بالبيانات مجهولة المصدر ليست في نهاية المطاف مجهولة المصدر، وقد أظهرت الاختبارات التي أجراها علماء البيانات مدى سهولة تحديد هويات الأشخاص من "البيانات الوصفية"، وسيصبح هذا الأمر أكثر صحة مع نمو بصمتنا الرقمية¹.

وبحسب تقرير "مؤشر X-Force Threat Intelligence Index 2022" الذي أصدرته شركة IBM، فإن قطاع الطاقة يحتل المرتبة الرابعة بين القطاعات الأكثر تضرراً من الجرائم الإلكترونية في عام 2021، بنسبة 8.2% من جميع الهجمات الإلكترونية، خلف التصنيع والتمويل والخدمات المهنية².

وفي هذا الصدد تحصل مركز البيانات الرئيسي لمجمع سوناطراك على شهادة تصنيف أبتايم تير 3 ديزاين "Design 3 Tier Uptime" العالمية، وهو أول مركز بيانات يعتمد في الجزائر، للإشارة فإن شهادة "Tier Institute Uptime" تُسلم بشكل خاص إلى مراكز البيانات التي تتوفر على المقاييس العالمية العالية المتعلقة بتحسين آليات وعمليات الأمان والمرونة التي يتم تنفيذها داخل مراكز البيانات، فهي تهدف إلى ضمان توفر خدمة مراكز البيانات وجودتها وأمانها.

تم تصنيف مركز البيانات لسوناطراك من طرف معهد "Institute Uptime" ضمن أكثر مراكز البيانات في العالم أماناً ومرونة وفق آخر إصدار للمعهد بعد الانتهاء من مراحل التدقيق والتطوير من طرف المديرية المركزية للرقمة ونظم المعلومات التابعة لمجمع سوناطراك بالتعاون مع مؤسسة دعم وتطوير الرقمنة EADN

وللاشارة مركز البيانات لسوناطراك يتوفر على بنية تحتية جد حديثة وذات كفاءة عالية مجهزة بخوادم موصولة بشبكة الأنترنت فائقة السرعة تضمن تخزين البيانات والتطبيقات ومعالجتها وتدفعها بكل سلاسة ويوفر بيئة آمنة تقلل من فرص حدوث الخروقات الأمنية للأنظمة المعلوماتية.

¹ Reilly, P., "The impact of artificial intelligence on the HR function. Which way now for HR and organisational changes ?

, UK : Institute for Employment Studies, 2018, pp 50.

² Hakim Aomar, Sonatrach lance sa stratégie de cybersécurité: Les risques cybernétiques, un défi pour le secteur de l'énergie, 02/07/2024, site web: <https://lasentinelle.dz/index.php/2024/07/02/sonatrach-lance-sa-strategie-de-cybersecurite-les-risques-cybernetiques-un-defi-pour-le-secteur-de-lenergie/>. Consulté le : 09/03/2024.

الفصل الثالث: تفسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

إن التميز النوعي في أعمال هذا المركز الذي يستجيب للمعايير الدولية يتطابق مع رؤية سوناطراك الاستراتيجية لإيواء بياناتها وتطبيقاتها كما يتوافق مع جهودها في تطوير برامج التحول الرقمي لمختلف أنشطتها.¹

الفرع الثالث: صلاحية النتائج

بشكل عام، تعتمد جودة ودقة النتائج التي تقدمها أدوات الذكاء الاصطناعي على جودة الخوارزميات والبيانات المستخدمة فيها، ومع ذلك، يتميز مجال الموارد البشرية بتعقيد الظواهر وصعوبة قياسها، في حين أن معظم الخوارزميات القائمة على التعلم الآلي تحقق أداء ممتازا في بعض المهام، مثل التعرف على الصور، فإن هذه التقنيات لا تستطيع بسهولة تحديد، على سبيل المثال، "الموظف الجيد"، فهذه المفاهيم يصعب تعريفها وقياسها بدقة، إذ تتضمن العديد من الأبعاد، كما أن تقييم الأداء الفردي قد يتأثر بعدة تحيزات، وبالتالي، فإن قياس هذه الظواهر بدقة يشكل تحديا كبيرا، علاوة على ذلك، فإن تطبيق هذه المقاييس لاتخاذ قرارات تتعلق بالموارد البشرية قد يؤدي إلى عواقب كبيرة على الأفراد، فالتطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي تستخدم بشكل متزايد في عمليات اتخاذ القرار، مثل توظيف المرشحين أو منح الترقيات للموظفين، ومع ذلك، لا تزال هناك تساؤلات مطروحة أمام أصحاب العمل، مثل: هل من المقبول الاعتماد على خوارزمية لمعاقبة الموظفين؟ أو الاعتماد على تنبؤات الذكاء الاصطناعي حول الأداء المستقبلي للموظفين لاتخاذ قرارات بالفصل من العمل؟²

قد يؤدي الذكاء الاصطناعي إلى تضليل أصحاب العمل بسبب أخطاء في حسابات الرواتب أو اختيار المرشحين غير المناسبين للمقابلات، فقد لا يكون خوارزم الذكاء الاصطناعي للتوظيف حساسا بدرجة كافية لعوامل هامة ولكنها ذات أهمية، مثل نتائج الاختبارات، أو قد يعطي أهمية مفرطة لعوامل أقل تأثيرا، مثل التاريخ الصحي للمرشح، ويصبح هذا الخطر أكثر وضوحا عندما تعتمد الأنظمة على أسئلة إقصائية تستبعد المرشحين بناء على عنصر واحد فقط، مثل وجود سجل جنائي.³

إذا لم تحقق نتائج الذكاء الاصطناعي دائما مستوى الأداء المطلوب لاتخاذ قرارات تؤثر على الأفراد، فذلك يرجع إلى وجود حدود لا تستطيع هذه التقنيات تجاوزها، بالإضافة إلى خطر تكرار التحيزات البشرية، فإن الذكاء الاصطناعي لا يمكنه (حتى الآن) محاكاة الحدس البشري، نظرا لتعقيد عمل الوعي البشري، فالذكاء الاصطناعي قد يكون قادرا على التعرف على الأنماط، لكنه لا يستطيع فهم معناها، خاصة في مجال اللغة أو تحليل الصور.⁴

¹ سوناطراك، سوناطراك نيوز، العدد 38، اوت سبتمبر أكتوبر، ص 5.

Artificial intelligence in human resources management :² Tambe, P., Cappelli, P. et Yakubovich, V. ; P 25. 2019. California Management Review, 61(4), "Challenges and a path forward

Ibid, P 55. ³ Reilly, P.

⁴ Ibidem.

الفرع الرابع: مقاومة التغيير

يشير المختصون في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن انتشار الذكاء الاصطناعي وتخصيصه في إدارة الموارد البشرية يختلف باختلاف مكان العمل، ويبدو أن المتخصصين في الموارد البشرية ليسوا قادرين دائما على استيعاب هذه الأدوات الجديدة وتطوير مهاراتهم الخاصة المتعلقة بتحليل البيانات، ومن ثم، قد يواجه استخدام هذه التقنيات بعض المقاومة من جانب موظفي الموارد البشرية أنفسهم وكذلك من جانب بقية أعضاء المنظمة.¹

كما أن المنظمات لا تكون مستعدة دائما لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، ولهذا يجب أن تندمج عمليات العمل الجديدة الناجمة عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي مع استراتيجية المنظمة وثقافتها، ويطلب من المنظمات الاستعداد مسبقا لهذه التحولات التي تؤثر على أساليب الإدارة، ولكن أيضا على الثقافة التنظيمية.

بالنسبة للمرشحين، يتضمن التوظيف الرقمي الاستجابة لمجموعة كبيرة من الاختبارات والتقييمات عبر الإنترنت والتي يتعين عليهم التكيف معها، لا يستغرق الأمر وقتا طويلا فحسب، بل إنه بدون تدخل بشري، قد لا يحصلون على أي تعليقات من المنظمات على جهودهم، وعلاوة على ذلك، يشير المختصون إلى أن المرشحين ليسوا جميعهم متساوين عندما يتعلق الأمر بعمليات التوظيف في المنظمات، يمكن لأولئك الذين يتمتعون بموهبة خاصة، والذين يتم البحث عنهم في سوق العمل، أن يسعوا إلى تجربة أكثر إنسانية إذا رغبوا في ذلك، ويصبح أصحاب العمل ملزمين بقبولها، بالنسبة لبعض الأشخاص، يشكل هذا الاكتشاف مثالا آخر للتمييز، مع وجود عملية توظيف ذات مستويين - مخصصة لمرشحين معينين وموحدة للأغلبية² علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن الأفراد يتفاعلون بشكل مختلف مع القرارات التي تتخذها التكنولوجيا أو التي يتخذها البشر، ومع ذلك، في بعض الأحيان يكون من الأسهل قبول القرارات عندما تأتي من خوارزمية بدلا من اتخاذها من قبل انسان، وخاصة عندما تكون لهذه القرارات عواقب سلبية على الفرد. وبشكل عام، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم الموظفين ومراقبتهم أو لإدارة الموارد البشرية له عواقب تتمثل في تحويل العلاقة بين الموظفين والمؤسسة، يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على شعور الموظفين بالعدالة ومستوى ثقتهم في علاقة العمل.

¹ Tambe, P., Cappelli, P. et Yakubovich, V. Ibid, p 42.
² Ibid, P 58. Reilly, P.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

ومع ذلك، يرى البعض في هذا التحول في علاقة العمل علامات إيجابية على تراجع العلاقة المعتادة بين الموظفين ومديري الموارد البشرية نحو علاقة تقدر تجربة الموظف ما أو تخصيص خدمات الموارد البشرية المقدمة للموظفين، يتجلى هذا الاتجاه من خلال التغيير في سجل تبرير قرارات الموارد البشرية¹. دائما ما كان يشكل عامل مقاومة التغيير هاجسا لدى المدراء و مسؤولي التطوير في الشركات، حيث يشكل الانتقال من وضعية ما الى أخرى تتطلب بذل مجهودات كبيرة رفضا من المنفذين في المستويات الدنيا، ولهذا يكون التزام الإدارة العليا مهم جدا في التحديات الجديدة، ولعل من بين الأمثلة في هذا المجال، انتقال إجراءات التسيير او الإدارة من نمط تقليدي الى اعتماد إجراءات الجودة و تبني أنظمة التسيير المدمجة الخاصة بالأيزو وخاصة شهادة الايزو 9001، ولهذا يتطلب الامر للانتقال من أساليب التسيير التقليدية الى أساليب معاصرة كاستعمال الذكاء الاصطناعي كمقاربة استراتيجية لتنمية الكفاءات امر يشكل تحديا حقيقيا و قفزة نحو عصريّة أساليب التوظيف و استقطاب اكثر فعالية للكفاءات و الاحتفاظ بها كتحدى لاحق.

المطلب الرابع: نحو تطبيق مقاربة الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

أصبحت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي هي الوضع الطبيعي الجديد، مع اعتماد كل شيء على الذكاء الاصطناعي خلال السنوات الأخيرة، يساعد الاستخدام الواسع النطاق للذكاء الاصطناعي في المؤسسات والشركات على تبسيط العمليات وزيادة الإنتاجية وتعزيز الكفاءة وخفض التكاليف، يؤدي دمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تغيير الطريقة التي تقوم بها المنظمات بتعيين موظفيها وإدارتهم وإشراكهم، كما يتيح الذكاء الاصطناعي للآلات اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة من البشر، بناء على مجموعات البيانات والأنماط السلوكية الموجودة.

لقد أدى هذا التحول إلى سيطرة الآلات على جميع الأعمال اليدوية، مما دفع المتخصصين في الموارد البشرية إلى تولي أدوار أكثر استراتيجية.

وعليه سنعمل على وضع تصور عملي لإمكانية دمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك الامر الذي يقودنا الى بناء مقاربة استراتيجية فعلية لرفع معدلات الأداء ورفع كفاءة المورد البشري لشركة سوناطراك محل الدراسة.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

الفرع الأول: التوظيف باستعمال الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

وقبل التطرق الخوض في وضع دليل عملي لعمليات التوظيف بالذكاء الاصطناعي في شركة سوناطراك، يمكن ان نبرز اهم الميزات الإيجابية لهذه المقاربة القيمة في إدارة الموارد البشرية والذي له تأثير كبير على أداء الشركة، ومن بين اهم الميزات التي يمنحها اعتماد مقاربة الذكاء الاصطناعي نجد¹:

1. توفر الوقت:

يوفر الذكاء الاصطناعي الوقت من خلال حفظ سجلات المترشحين، وهو امر يتميز بالتكرار، وعليه فلاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في حفظ وفرز الترشيحات يوفر الكثير من الوقت لمسؤولي التوظيف.

2. توفير التكاليف:

يتم تنفيذ مهمة الحصول على المرشحين المناسبين للشركة بطريقة نوعية، ومن خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي انخفض حجم تكاليف التوظيف.

3. تصحيح الاستفسارات:

يحصل الموظفون على معلومات محدثة ويتلقون إجابات فورية لمتطلباتهم، وفي نهاية المطاف، يؤدي هذا إلى زيادة رضا الموظفين وزيادة مشاركتهم، يمكن أن يساعد هذا في تقليل معدل دوران العمل وخدمة الشركة بشكل جيد.

4. الحياد في عملية التوظيف:

يتم توظيف المرشحين عن طريق الآلات دون تدخل بشري، ويؤدي هذا إلى فحص واختيار محايد للمرشحين.

5. جودة المترشحين:

تساعد برامج الذكاء الاصطناعي في تصفية واختيار المرشحين المؤهلين، ويساعد على تحديد المهارات والقدرات والخصائص التي يتمتع بها المرشحون والتي تتناسب مع المنصب المتقدم إليه، ويترجم هذا بالتالي إلى توظيف المرشحين الموهوبين.

إن جوهر مهام الموارد البشرية هي التوظيف، ولا يمكن التقليل من أهمية هذه الوظيفة، إذ من خلالها تتمكن الشركات من العثور على أفضل المرشحين وأكثرهم فعالية في سوق العمل، يعد العثور على المرشح المناسب أمرا صعبا نظرا لوجود مجموعة واسعة من المواهب، ومع ذلك، يوجد اليوم العديد من الشركات الناشئة التي تسمح بالتوظيف دون السيرة الذاتية باستخدام أساليب مبتكرة مختلفة مثل الاختيار المسبق للذكاء

. International "Recruitment through artificial intelligence : à conceptual study"¹ Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. Journal of Mechanical Engineering and Technology, 2018, 9(7), P 66.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

الاصطناعي عبر قواعد البيانات أو LinkedIn¹، وبمساعدة الاختيار المسبق للذكاء الاصطناعي، فإن العثور على هذه الملفات الشخصية أمر صعب ويتطلب وقت بحث، كما يوفر العرض الخالي من السيرة الذاتية الفرصة لاستكشاف خصائص جديدة مرتبطة بالمنصب من خلال برمجة سلسلة من الخوارزميات، التي تحلل جميع المؤشرات الممكنة وتستخرج تصنيفاً للتطبيقات مما يسمح باستهداف مهارات الملف الشخصي بطريقة أكثر تطوراً، علاوة على ذلك، فإن المقابلات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي أصبحت أكثر تطوراً، حيث يوجد حالياً مشروع ناشئ يسمى "Hire-view"² يقوم بالتعرف على وجوه المرشحين أثناء المقابلات عبر مقابلات الفيديو ثم يقوم بتحليل مشاعرهم لفهم ما إذا كانوا أكثر أو أقل صراحة أو متوترين أو متعاطفين، وتستخدم الشركة الذكاء الاصطناعي لإجراء تحليل عاطفي للمرشح في نهاية المقابلة، كما تساعد برامج المحادثة الآلية المسؤولين عن التوظيف والمرشحين على الإجابة على أسئلتهم بسرعة بدلاً من إرسال رسائل البريد الإلكتروني وانتظار الرد، والهدف هو مساعدة المرشح في اختيار المقترحات وإعطائه النصائح بشأن سيرته الذاتية من أجل إعادة توجيهه نحو مسارات مهنية جديدة.

وعليه، فتطبيق مقارنة الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف في شركة سوناطراك يعد انتقال نوعي من عدة جوانب، وبالعودة الى دليل إدارة الموارد البشرية المتبع في الشركة سنعمل على ترجمة الدليل المعمول به من وضعه التقليدي الى تصور ذكي يستعمل من خلاله أدوات الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف بشركة سوناطراك، من خلال ما يأتي:

1. صياغة الحاجة للموارد البشرية (التوظيف)

يتم تحديد الحاجة إلى التوظيف في شركة سوناطراك من قبل الهيكل الذي يتبع له المنصب المطلوب شغله، وذلك استناداً إلى طلب رسمي لشغل الوظيفة، حيث تمر بعدة مراحل يبدأ من الهياكل الداخلية لكل فرع من فروع الشركة - كما تم التطرق اليه من خلال دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة - الى ان يصل الى المديرية المركزية للموارد البشرية على مستوى المديرية العامة، ويمر عبر العديد من محطات التحكم، وعليه يمكن تصور هذا المسار الذي يأخذ الكثير من الجهد والوقت والتكاليف.

يقدم الذكاء الاصطناعي أدوات تحليلية مهمة جداً في مرحلة تحديد الحاجة للتوظيف، حيث يعد تحليل البيانات أحد أهم المفاتيح المهمة في عدة مستويات وهي:

¹ لينكد إن هو موقع على شبكة الإنترنت يصنف ضمن الشبكات التواصل المهنية. في يونيو 2012 بلغ عدد المسجلين في الموقع أكثر من 176 مليون عضو من أكثر من 200 دولة.

² HireVue هي شركة متخصصة في الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية تأسست الشركة عام 2004، وتسمح لعملائها بإجراء مقابلات رقمية أثناء عملية التوظيف، حيث يتفاعل المرشح للوظيفة مع جهاز كمبيوتر بدلاً من المحاور البشري.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

أ- على مستوى مديري الموارد البشرية:

تحليل البيانات يسمح لهم بتوقع (الاحتياجات قصيرة أو متوسطة المدى، والمهارات التي يجب تطويرها)، وتحديد التهديدات (مثل الاستقلالات أو النقص في مهارات معينة) والفرص (التدريب المستهدف أو القضايا المتعلقة بتنوع الملفات الشخصية).

ب- على مستوى المترشحين:

يسمح تحليل البيانات بفهم أفضل لإمكانات وطموحات كل شخص، وبالتالي تسهيل التوافق بين المنصب والملف الشخصي، وتحسين الرضا والرفاهية في العمل في نهاية المطاف.

ج- على المستوى التسيير:

تحليل الملفات الشخصية والمهارات والاحتياجات يسهل إدارة الفريق، وذلك بفضل معالجة البيانات بين الأفراد. وتتيح البيانات أيضا إمكانية تحديد المواهب أو المهارات المحددة بسرعة أكبر.

د- المنظمة:

يوفر تحليل البيانات القدرة على تسريع تكيف المنظمات والاستجابة للسوق، وهي أيضا طريقة مرنة لتنظيم الذكاء الجماعي.

فالذكاء الاصطناعي هو مجال دراسة واسع النطاق يتعلق بتطوير أنظمة المعلومات أو التقنيات القادرة على أداء المهام والوظائف المرتبطة عادة بالتدخل البشري، وهذه عبارة عن خوارزميات متقدمة تحاكي وظائف معرفية بشرية¹.

فالاستعانة بالذكاء الاصطناعي لتحديد احتياجات شركة سوناطراك من الموارد البشرية، يؤسس لبناء نظام أكثر حداثة ومعاصر للتحويلات في مجال إدارة رأس المال البشري والعمل على الحفاظ عليه في ظل التنافسية الشديدة للشركة من طرف الشركات العاملة في مجال النفط والغاز محليا.

كما يمكن تطبيق نفس التقنيات الرقمية الذكية لتحليل استجابات استطلاعات الموظفين فيما يتعلق ببيئة عملهم وقيادتهم وعوامل أخرى تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي، يمكن بعد ذلك استخدام هذه البيانات من قبل المديرين لاتخاذ القرارات بشأن استراتيجيات الاحتفاظ بالعمال الذين قد يشعرون بعدم الرضاء أو من المحتمل أن يتركوا الشركة.

ان تأسيس منصة رقمية لمتابعة حركة العمال في شركة سوناطراك وقياس التنبؤ بمعدلات دوران العمل وتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية، يختصر على الشركة وفروعها المختلفة من عناء المسار الطويل الذي

¹ Institut Artimon Perspectives, Mars 2021, P "L'intelligence Artificielle Au Service Des Ressources Humaines"
9. Site Wab: https://Artimon.Fr/App/Uploads/2021/01/Artimon_Livre-Blanc-IARH.Pdf. Consulté Le : 17/03/2025

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

يمر عبره تأكيد مخطط التوظيف، والذي قد يصل الى عدة أشهر، وهو ما يؤثر على العلامة التجارية للشركة.

ان أتمته مرحلة تحديد الاحتياجات قد تبدو معقدة، لكن بناءا على التنظيم المعمول به في الشركة من خلال ترسيم الهيكل التنظيمي لكل فرع من فروعها، على سبيل المثال القابل للتعميم، لو اخذنا فرع الصيانة بسكرة، وقمنا بتنشيطه على المدى القصير و المتوسط وتنشيطه على مستوى قاعدة بيانات الشركة على المستوى المركزي، اين يقدم صورة واضحة للإدارة المركزية للشركة على حالة الهيكل التنظيمي لفرع الصيانة بسكرة، وبمجرد وجود شاغر وظيفي في هيكلها التنظيمي يعطي إشارة مباشرة للإدارة المركزية، ولا يحتاج الى انتظار تحضير المخطط السنوي للتوظيف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يظهر وجود فائض لأي سبب في فرع اخر في نفس المستوى التنظيمي، اين يمنح للإدارة المركزية للموارد البشرية القدرة على سد الاحتياجات المعلن عنها دون الحاجة لانتظار التحكيم سواء على مستوى فروعها او على المستوى المركزي.

وتسهم هذه المقاربة المبنية على خوارزميات رقمية للتنبؤ بالاحتياجات الاستراتيجية للشركة والتي يتم تحديدها بناءا على الاستراتيجية العامة للشركة من خلال تصوراتها حول السوق كفتح مشاريع جديدة. وكما تم التطرق اليه في الدراسة يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية نظام اثبت نجاعته على مستوى تسيير الموارد البشرية وهو قابل لتطبيق جميع مكوناته والاستفادة منها في بناء مقاربة تسيير استراتيجية فعالة للشركة.

2. اختيار مصادر التوظيف او الاستكشاف (la prospection)

يبرز الدور الفعال والمنتشر للذكاء الاصطناعي في هذه المرحلة بشكل واسع، اين يمكن لشركة سوناطراك التأسيس لبعد جديد في مرحلة الاستقطاب لأفضل الكفاءات، فالتركيز على اساليب الاستقطاب التقليدية قد يفوت على الشركة الكثير من الفرص في استقطاب أفضل الكفاءات.

كما تم التطرق اليه سابقا فالاستعانة بالتوظيف من خلال مراكز التكوين او المعاهد يعد امرا مقبول الى حد ما، لكن يبقى الامر نسبي بالنظر الى الكفاءات التي يتوفر عليها سوق العمل.

إن عملية التوظيف التقليدية تستغرق وقتا طويلا وتتطلب جهدا مكثفا في كثير من الأحيان، من مراجعة السير الذاتية إلى إجراء المقابلات، يتم بذل الكثير من العمل للعثور على المرشح المناسب للمنصب، ومع ذلك، وبمساعدة الذكاء الاصطناعي، ويؤدي هذا إلى عملية توظيف أكثر عدالة وسرعة.

ما يمكن الإشارة اليه ولا يمكن اغفاله، هو الاطار القانوني الذي تعمل فيه شركة سوناطراك، فرغم مكانتها الاستراتيجية في الجزائر الا ان تطبيق مقاربة ذكية لم يتم تكييفه قانونيا وفق إجراءات التوظيف المتعارف عليها، لكن هذا لا ينفي إمكانية تكييفه من خلال فتح بوابة للترشيحات في موقع الشركة يمكن الباحثين عن فرص جديدة من ارسال طلباتهم من خلالها، الامر الذي يتم معالجته اليا دون أي تحيز بشري،

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

خاصة مع المكانة التي تحظى بها الشركة من خلال جملة المزايا الممنوحة ولعل أبرزها الأجور المرتفعة بالمقارنة مع غيرها من الشركات، والامتيازات الاجتماعية وطبيعة نظام العمل في العديد من فروع الشركة. وفي هذه المرحلة يمنح الذكاء الاصطناعي من خلال التطبيقات المتوفرة فرصة فرز وتصنيف الطلبات وفق احتياجات الشركة هذا من جهة، ومن جهة ثانية يمنح للشركة فرص توظيف أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل، ويضمن لها اختيار أفضلها كما قلنا من خلال الاختبارات التقنية والنفسية للمرشحين والتي تقل فيها نسبة التحيز البشري وكذلك تسهم في اجراء مقابلات ذكية مع المترشحين وإعطاء تقارير مفصلة عن الحالة النفسية وطريقة التفكير والقدرة على الاستجابة للمتقدمين والمرشحين.

3. توصيف الوظيفة

يمكن أن تساعد خوارزميات الذكاء الاصطناعي في إنشاء أوصاف وظيفية أكثر فعالية من خلال استخدام تحليل البيانات لتحديد الكلمات والعبارات الرئيسية الأكثر جاذبية للمرشحين، وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للموظفين إنشاء أوصاف وظيفية واضحة ودقيقة تجذب انتباه المرشحين المؤهلين¹ إضافة لذلك تعمل مولدات النصوص التلقائية وهي أدوات تستخدم الذكاء الاصطناعي والاعلام الآلي لإنشاء نص بشكل مستقل، يتم استخدام هذه الأدوات بشكل متزايد في مجال التوظيف لمساعدة مسؤولي التوظيف في الوصول إلى المرشحين المحتملين بطريقة فعالة، من خلال تحليل بيانات المرشحين مثل ملفهم الشخصي على LinkedIn أو السيرة الذاتية، يمكن لمولدات النصوص التلقائية إنشاء رسائل مخصصة تتوافق مع مهاراتهم وخبراتهم.²

ومن بين الأدوات الأكثر استخداما في توصيف الوظائف من خلال الذكاء الاصطناعي يمكننا ذكر: Crystal ✓ الذي يستخدم تحليل الشخصية للمساعدة في إنشاء رسائل مخصصة بناء على شخصية المتلقي.

Textio ✓ الذي يستخدم التحليلات التنبؤية للمساعدة في إنشاء أوصاف وظيفية وإعلانات وظيفية مقنعة تجذب انتباه المرشحين.

Jobscan ✓ الذي يقوم بتحليل ملف LinkedIn الخاص بالمرشح ويقارن الكلمات الرئيسية المستخدمة في ملفه الشخصي مع متطلبات الوظيفة لمساعدة المجند على إنشاء رسائل مخصصة ومستهدفة.

Linked Helper ✓ الذي يسمح لك بإنشاء قوالب رسائل مخصصة لأنواع مختلفة من المرشحين وأتمته إرسال الرسائل.

¹ Mihaljević, Helena, et al. Towards Gender-Inclusive Job Postings: A Data-Driven Comparison of "Augmented Writing Technologies

vol. 17, no. 9, p 9 Sept. 2022. PLOS ONE

² Clothilde Legros, Christine Balagué, Intelligence artificielle et recrutement : typologie, controverses et pratiques responsables

, Juillet 2023, p 13, site web:https://hal.science/hal-"pratiques responsables

04705786v1/file/2023_Legros_Balague_RapportGoodinTech_IA%20et%20recrutement.pdf consulté le 19/03/2025

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

وعليه فاستخدام هذه الأدوات في شركة سوناطراك يمنح الشركة علامة تجارية مميزة، من خلال عصرنة عمليات التوظيف التي تتم وفق وصف وظيفي جذاب للكفاءات المتوفرة، والتي غالبا ما تكون نشطة على منصات مهنية عالمية على غرار منصة لينكد ان LinkedIn والتي تم الإشارة إليها سابقا، إضافة الى انتشار صيتها وسط الأوساط المهنية، والتي تتيح لمستخدميها تحرير خبراتهم وكفاءاتهم كل حسب اختصاصه، وما يجعلها أكثر جاذبية للكفاءات انها تعد مصدر توظيف خارجي للعديد من الشركات عبر العالم.

ان ما تم التطرق اليه في امتيازات التوظيف بالاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع مراحله بدأ من الكشف عن الاحتياجات الى البحث عن أفضل الكفاءات وصولا الى بناء وصف وظيفي جذاب للكفاءات، يعطي صورة معاصرة لمستقبل تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك، وهو امر قابل للتطبيق رغم ما يبدو عليه من تعقيد، الامر الذي يمنح للشركة علامة تجارية جذابة، إضافة الى إعطائها مكانة مرموقة للاحتفاظ بالكفاءات الموجودة فعليا.

ان عصرنة التوظيف في شركة سوناطراك أصبح امر حتمي وضروري، فالاستراتيجية التي تنتهجها الشركة من خلال تعزيز مكانة الموارد البشرية في الشركة لا يمكن بلوغه بأساليب تقليدية، هذا ما يجعل من رقمنة التوظيف امر ضروري، على المستوى القريب، لان العالم يتقدم بصورة مذهلة ليس من حيث وسائل الإنتاج وحسب بل حتى في طرق وأساليب التسيير.

ان الحديث عن عصرنة عمليات الاستقطاب لأفضل الكفاءات لا بد له من كفاءات هو أيضا، وعليه فالتأسيس للدخول في هذا التحدي يفرض على الشركة إعادة النظر في الكوادر البشرية التي تمتلكها الشركة خاصة في اقسام ومصالح إدارة الموارد البشرية المعني الأول بهذا التحول الرقمي، وفي هذا الصدد لابد من إعادة تكوين الكوادر البشرية للشركة لمواكبة هذا الانتقال، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في النقطة الموالية من هذا الجزء من الدراسة.

وفي هذا الصدد طورت شركة لوريال L'Oréal برنامجين لعملية الاستقطاب والاختيار وهما¹:

- **مايا Mya** ، أول روبوت محادثة تستخدمه شركة لوريال، يعمل بطريقة تجعل أي شخص يتقدم بطلب إلى لوريال، يتم وضعه على الفور على اتصال مع روبوت المحادثة، تطرح مايا على المرشحين أسئلة مغلقة وواقعية، مثل مدى توفرهم، واتفاقيات التدريب، وتصاريح العمل، وما إلى ذلك. كما أنها تقدم معلومات عامة عن المنصب والشركة ثم تقوم بتقييم المتقدمين من خلال منحهم تقييماً بناءً على مؤهلاتهم ومستوى مشاركتهم.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

- الحل الثاني، Seedlink، يعتمد بشكل أكبر على الذكاء الاصطناعي ومفهوم "التعلم"، وهذا يعني أنها خوارزمية مخصصة لشركة لوريال، تقوم بتقييم المرشحين على أساس خمس مهارات رئيسية تسعى الشركة إلى امتلاكها:
 - ✓ ريادة الأعمال.
 - ✓ والابتكار.
 - ✓ الاستراتيجية.
 - ✓ تنمية المواهب.
 - ✓ لتكامل.

يطرح الذكاء الاصطناعي أسئلة مفتوحة على المرشحين، ويتم مقارنة إجاباتهم بمعيار يعتمد على ردود الموظفين الحاليين، مما يجعل من الممكن تقييم مدى ملاءمتهم للمهارات المطلوبة.¹

الفرع الثاني: التدريب باستعمال الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

تتطور تقنيات التدريب مع التكنولوجيا الرقمية، من خلال طرق تتبع بيانات الوقت المستغرق لاكتساب المعرفة، ومستوى الفهم، والتي تجعل من الممكن الكشف عن كيفية تعلم الأشخاص وتخصيص مقترحات تطوير مهاراتهم، فرغبة الشركة المتمثل في تقديم محتوى تدريبي رقمي إلى حد ما يستهدف أهدافا استراتيجية محددة مسبقا هو مجال جديد يسمح بتخصيص جزء من عرض التدريب بفضل الذكاء الاصطناعي.

يمنح الذكاء الاصطناعي خاصية اقتراح دورات تدريبية يجب على العامل متابعتها بناء على اهتماماته والمهارات التي يجب تطويرها، أين يتم استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم مقترحات التنقل الداخلي للعمال بناء على رغباتهم ومهاراتهم وفرصهم داخل الشركة، من خلال تقنيات تم تطويرها لتتبع مسار العامل والمعروفة بالتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات GPEC، من خلال الجمع بين التقييم الدوري (عادة ما يكون سنوي) والتدريب واقتراح مسارات مهنية ومناصب وبرامج تطوير المهارات على هذا الأساس.

كما يساعد الذكاء الاصطناعي أيضا على زيادة فعالية الدورات التدريبية واعداد المخطط السنوي للتكوين فهو يتيح الفرصة من حيث اتخاذ القرارات بشأن مواضيع التدريب التي سيتم تقديمها للعمال، بناء على نتائج تقييم أداءهم من أجل تقديم تدريب يتناسب مع احتياجاتهم، وعلاوة على ذلك، ووفقا لهذه التقييمات، سيكون الذكاء الاصطناعي قادرا على تقديم تدريب فردي باستخدام أسلوب التعلم الأكثر ملاءمة لكل عامل، أو ما يعرف في مجال إدارة الموارد البشرية بالتخصيص.

¹ Azoulay, E, Ibidem.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

يتضمن التخصيص (L'individualisation) استخدام الخوارزميات لتحديد أشكال التنظيم والحلول والتوصيات الملائمة لخصوصيات واحتياجات فرد معين، وفي سياق التدريب، على سبيل المثال، فإن الهدف هو توفير دورات تدريبية، وتقييم تكامل المهارات، وتحديد وتحديث نموذج العامل من أجل تقديم تدريب أكثر ملاءمة لهم، ولتحقيق هذه الغاية، قام الباحثون بتطوير تطبيق لتحليل احتياجات أعضاء الفريق، وتحديد مجموعة مثالية من الخصائص لضمان التأثير الإيجابي على كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يدعم التطبيق مدير الموارد البشرية، ويزوده بالتوصيات اللازمة لإدارة الاحتياجات المختلفة للموارد البشرية¹

يوفر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي أدوات مساعدة ذكية للتدريب في مكان العمل، والتي يمكنها توفير موارد تعليمية وإرشادات شخصية وفقا لاحتياجات وخلفيات الموظفين:² أولاً: استنادا إلى خوارزميات التوصية الشخصية، يمكن للذكاء الاصطناعي التوصية بدورات تدريبية ومواد تعليمية تلبي احتياجات الموظفين بناء على سجلهم التعليمي وخطط تطويرهم المهني ومعلومات أخرى. ثانياً، يمكن لنظام مساعد التدريس الافتراضي التفاعل بذكاء مع الموظفين للإجابة على أسئلتهم وتقديم الملاحظات من خلال تقنية التعرف على الصوت ومعالجة اللغة الطبيعية.³

علاوة على ذلك، باستخدام تقنية الواقع الافتراضي، يمكن للذكاء الاصطناعي محاكاة مواقف العمل الحقيقية، مما يسمح للموظفين بالتدريب والممارسة في بيئة افتراضية لتعزيز أثر التعلم. يمكن أيضا استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي لتقييم وتحسين آثار التدريب في مكان العمل، من خلال تحليل سلوك المتعلم وتكنولوجيا استخراج البيانات، يمكن تقييم نتائج وآثار التدريب في مكان العمل كميًا. على سبيل المثال، يمكن تحليل سلوكيات التعلم لدى العمال وأدائهم أثناء عملية التعلم، مثل وقت التعلم وتقدمه، لتقييم نتائج تعلمهم، وفي الوقت نفسه، وبالاستفادة من خوارزميات التعلم الآلي، يمكن تحسين عملية التدريب ومحتواه، وتعديل موارد وأساليب التدريب وفقا لمسار تعلم العمال ومعلومات التغذية الراجعة لتحسين فعالية التدريب.

في الوقت الحالي، بدأت بعض المؤسسات بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تدريب مكان العمل. على سبيل المثال، تستخدم بعض المؤسسات أنظمة إدارة التعلم الذكية لتوصية محتوى تدريبي ومسارات تعلم مخصصة للعمال بناء على احتياجاتهم التعليمية وسجلهم التعليمي، بالإضافة إلى ذلك، تستخدم بعض الشركات تقنية الواقع الافتراضي عبر الإنترنت لتزويد الموظفين بمحاكاة واقعية لسيناريوهات

Les Ressources Humaines face à l'Intelligence "1 Nicolas SPATOLA, Josefina GIMENEZ, Morgane GAUTIER, Paris : Cabinet de conseil Artimon, décembre 2023, P10."Artificielle Mathematical", "Application of Artificial Intelligence in Employee Training and Development" 2 Sha Ri Na, Modeling and Algorithm Application, Vol 1, No 1, 2023, P 26.

³ Ibid, P 27.

الفصل الثالث: تفسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

مكان العمل، مما يسمح لهم بالتدريب والممارسة في بيئة افتراضية، تظهر هذه الأمثلة أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب قد حقق بعض النتائج الإيجابية وأظهر إمكانيات كبيرة.

فوائد دمج التدريب والتطوير: تعمل التقنيات وجمع البيانات معًا لتوفير استراتيجيات تعلم شخصية وآلية، ما يجعل الذكاء الاصطناعي متجاوبًا مع المتدرب، مما يزيد من إنتاجية عمال الشركة وفيما يلي فوائد تطبيق الذكاء الاصطناعي في عمليات التدريب¹:

✓ **يدعم تطبيق الذكاء الاصطناعي المتدربين بشكل استباقي:** حيث يزيد كل قسم في الشركة تدريجيًا من استخدامه للتعلم الافتراضي، حيث يُدرّب المدربون الموظفين رقميًا باستخدام الذكاء الاصطناعي، ومن مزاياه الاستجابة والعمل بكفاءة أكبر.

✓ **سد فجوات المهارات:** قد يكتشف المدرب فجوات قدرات المتكولين بمساعدة الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى ذلك، يقترح الذكاء الاصطناعي طريقة للتغلب عليها من خلال توظيفه، يشمل الذكاء الاصطناعي العديد من المجالات الفرعية، بما في ذلك التعلم الآلي.

✓ **يستخدم الذكاء الاصطناعي لتفسير التحليلات المتقدمة:** من البيانات التاريخية، يمكن للذكاء الاصطناعي جمع وتحليل كمية هائلة من البيانات، حيث لديه القدرة الخاصة على تحليل جميع البيانات السابقة بسرعة وبشكل فوري، كما يمكن لبرنامج الذكاء الاصطناعي تخزين جميع البيانات السابقة والوصول إليها في أي وقت، وقد تتضمن البيانات المتاحة مواد حديثة أو أنماط تعلم من الماضي، ما يترتب عنه زيادة دقة النتائج مع زيادة كمية البيانات المتاحة للخوارزمية.

ان التدريب او التكوين المستمر حسب ما يعرف في التنظيم المعمول به في الشركات الجزائرية يعد أحد المقاربات التي تعتمد عليها الشركات في تنمية كفاءاتها البشرية، ومن خلال ما تم التطرق اليه من خلال تحليل المقاربة الجديدة التي تعمل على انتهاجها شركة سوناطراك والمتمثلة في مشروع تحويل الموارد البشرية، وخاصة في شقها المتعلق بضمان الخلف او استخلاف المناصب الحساسة والقيادية في الشركة، والتي تشكل نسق متكامل أي بين برمجة الدورات التكوينية وتحضير البدائل في المناصب القيادية، وللإشارة فتحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية في شركة سوناطراك يتم من خلال ثلاثة مصادر رئيسية هي:

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

1. يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية من طرف مصلحة تقييم الأداء، حيث تقوم هذه المصلحة بالتعرف على نواحي القصور في الأداء المسجل خلال فترة زمنية معينة (وفي الغالب تكون سنة)، بعدها توجه طلبا بخصوص ذلك إلى مصلحة التدريب بمديرية الموارد البشرية.

2. إنشاء مشروع جديد، حيث ينعقد اجتماع على مستوى الإدارة العليا، أين يتم دراسة هذا المشروع الجديد بشكل متعمق ودقيق، تقضي هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المهارات والقدرات والكفاءات الواجب توفرها لدى المؤسسة، وهنا يتم إعداد طلب التدريب من طرف المديرية العامة وهذا بهدف تطوير الكفاءات للتوقعات المستقبلية.

3. الحالة الثالثة: ويخص الطلب الشخصي للفرد من أجل المشاركة في برامج التنمية والتدريب، فلما يشعر الفرد بالنقص في أدائه أو رغبة في تحسين الأداء، يتقدم بطلب لمصلحة التدريب موضحا فيه نوع التكوين الواجب تقديمه له.

الا انه من خلال دراسة حالة فرع الصيانة ببسكرة، ومن خلال تحليل إجراءات التحكيم عبر مستويات مختلفة تأخذ الكثير من الوقت كما يتم العمل به في عملية التوظيف (المركزية في اتخاذ قرار التوظيف والتكوين) يمكن تحويله من وضعه الحالي الى وضع معاصر من خلال الاستعانة بالذكاء الاصطناعي او أتمته عملية التكوين والذي يمتاز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

✓ **تحليل احتياجات التدريب:** قبل البدء، يقوم الذكاء الاصطناعي بتقييم المهارات الموجودة لدى الكوادر البشرية داخل الشركة من خلال الاختبارات والاستبيانات، حيث يتيح للمسؤولين في اقسام الموارد البشرية من وضع أسس المسار التكويني لموارد الشرية في الشركة.

✓ **التكيف في الوقت الحقيقي:** يقوم الذكاء الاصطناعي بتعديل المحتوى وطرق التدريس حسب قدرات كل فرد، على سبيل المثال، قد يمنح المستخدم الذي يملك قدرات عالية مجموعة من التحديات الأكثر تعقيدا، بينما قد يتلقى مستخدم آخر له قدرات محدودة ونسب متوسطة او ضعيفة من حيث الأداء من تمارين مبسطة.

✓ **ردود الفعل الفورية:** بفضل أنظمة الخبراء، يتلقى المتعلمون ردود فعل فورية حول أدائهم، وهذا لا يسمح فقط بتصحيح الأخطاء بسرعة، بل يعزز أيضا ما تم تعلمه.

✓ **التحفيز والمشاركة:** من خلال جعل التعلم أكثر صلة وشخصية، تعمل الذكاء الاصطناعي على تعزيز دافعية المتعلم.

ويعتبر تأثير هذا التخصيص ملحوظا. وبحسب دراسة أجرتها إحدى شركات التكنولوجيا الكبرى، فإن التدريب المخصص يزيد من الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة 32% مقارنة بالطرق التقليدية. وبالإضافة إلى ذلك، أظهر المتعلمون مستوى أعلى من الرضا بنسبة 22%، مما يعزز دوافعهم لمواصلة تطويرهم المهني.

الفصل الثالث: تسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

استراتيجية تطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في سوناطراك: يتطلب وضع استراتيجية فعالة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في شركة سوناطراك تصميم مناهج مخصصة لمواجهة التحديات في سياق عالمي، وفيما يلي إطار عمل استراتيجي لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير مخصص لشركة سوناطراك، هذه الاستراتيجية هي نموذج تم اختياره للتطبيق على الشركات المتعددة الجنسيات، وتم اختيار هذه الاستراتيجية لتطبيقها على شركة سوناطراك من منطلق الشراكات المعروفة التي ترتبط بشركة سوناطراك ارتباطا مهنيا خاصة في مراحل الاستكشاف و التنقيب و هي كما يلي¹:

✓ **تقييم الاحتياجات:** إجراء تقييم شامل للاحتياجات لفهم متطلبات التدريب والتطوير في مختلف الأدوار الوظيفية داخل شركة سوناطراك.

✓ **التوافق مع أهداف العمل:** موازنة مبادرات التدريب المعتمدة على الذكاء الاصطناعي مع الأهداف التجارية الأوسع والأولويات الاستراتيجية لشركة سوناطراك مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بإنتاجية الموظفين، وتنمية المهارات، والاحتفاظ المواهب، والنمو التنظيمي لقياس أثر جهود التدريب.

✓ **البنية التحتية للتكنولوجيا:** تقييم البنية التحتية للتكنولوجيا والقدرات الرقمية لشركة سوناطراك لتحديد مدى جاهزيتها لتطبيق الذكاء الاصطناعي، والاستثمار في حلول تقنية قابلة للتطوير والتكيف تدعم مبادرات التدريب القائمة على الذكاء الاصطناعي.

✓ **حوكمة البيانات:** وضع سياسات قوية لحوكمة البيانات وأطر امتثال لضمان الاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير، ومعالجة لوائح خصوصية البيانات، وحقوق الملكية الفكرية، لحماية معلومات الموظفين الحساسة.

✓ **التعاون وتبادل المعرفة:** تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين فروع الشركة المختلفة، للاستفادة من الخبرة الجماعية وأفضل الممارسات في تطبيق الذكاء الاصطناعي.

✓ **الشراكات واختيار الموردين:** بناء شراكات استراتيجية مع موردي تقنيات الذكاء الاصطناعي، وموفري محتوى التعلم، والخبراء للوصول إلى أحدث الأدوات والموارد والخبرات، وتقييم الموردين المحتملين بناء على خبرتهم في المجال، ومواءمتهم لقيم وأهداف شركة سوناطراك.

الفصل الثالث: تسير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

✓ إدارة التغيير وإشراك الموظفين: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لإيصال فوائد مبادرات التدريب القائمة على الذكاء الاصطناعي بفعالية إلى العمال وأصحاب المصلحة، وإشراك الموظفين في مرحلة مبكرة من العملية، وطلب الملاحظات، ومعالجة المخاوف لتعزيز المشاركة والالتزام بجهود تطبيق الذكاء الاصطناعي.

✓ التحسين والتقييم المستمران: إنشاء آليات للتحسين والتقييم المستمرين لبرامج التدريب القائمة على الذكاء الاصطناعي، ومراقبة المقاييس الرئيسية، وجمع الملاحظات من المتعلمين والمدرسين، وتكرار محتوى التدريب، وطرق تقديمه، وخوارزميات الذكاء الاصطناعي بناء على الرؤى وبيانات الأداء.

✓ قابلية التوسع والاستدامة: تصميم استراتيجيات تطبيق الذكاء الاصطناعي قابلة للتوسع ومستدامة على المدى الطويل، وبناء المرونة والرشاقة في برامج التدريب للتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة والتقدم التكنولوجي وديناميكيات السوق مع تعظيم العائد على الاستثمار وتقديم القيمة لشركة سوناطراك

الفرع الثالث: إدارة الأداء باستخدام الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك

يعد الذكاء الاصطناعي من التقنيات الحديثة التي تشهد نموا متسارعا، ويمكن استخدامه أيضا لزيادة كفاءة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي السريع حيث تعد الموارد البشرية مفتاح مواجهة عصر التحول الرقمي وبالتالي ينبغي على شركة سوناطراك الانخراط في نهج استغلال ثورة الذكاء الاصطناعي بهدف إعداد موارد بشرية عالية الجودة قادرة على تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا وبالتالي فرض مكانتها عالميا وتحقيق أعلى درجات الإنتاجية وبلوغ نسب متقدمة في تنافسيتها كشركة استراتيجية ومصدر للثروة ودافع للاقتصاد الوطني.

1. تطبيقات إدارة الأداء في الشركات:

ان إدارة الأداء عملية استراتيجية متكاملة تدعم نجاح الشركة من خلال تطوير جوانب الأداء التي تدعم استمراريته، ولا تقتصر إدارة الأداء في تطبيقها على جانب واحد فحسب، بل تشمل جوانب متكاملة تدعم استدامة المنظمة وهي:¹

✓ تنظيم أداء المنظمة بشكل أكثر تنظيماً.

✓ معرفة مدى فعالية وكفاءة أداء المنظمة.

✓ المساعدة في اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بأداء المنظمة، وأداء كل قسم فيها، وأداء الأفراد.

✓ تحسين القدرة التنظيمية الشاملة من خلال التحسين المستمر.

¹ Porman Lumban Gaol, Intelligence System to Implementation of Performance Management in Artificial, IOP Conference Series: Earth and Environmental "Improve Indonesian HumanResources Competencies Science, 717, 2021, p3.

✓ تشجيع الموظفين على العمل وفقاً للإجراءات، بحماس، والإنتاجية، لتحقيق أفضل النتائج.

2. صعود الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء:

تشهد تقنيات أنظمة إدارة الأداء تطوراً سريعاً ومن بينها الذكاء الاصطناعي الذي يعد أحد أبرز هذه التقنيات، حيث تمتلك تقنية الذكاء الاصطناعي القدرة على إحداث ثورة في أنظمة إدارة الأداء في الشركات، إذ يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات المتعلقة بالأداء بشكل مختصر، والتنبؤ بخطر الاستقالات، وإنشاء اقتراحات تقدير تلقائية قائمة على الأداء، وأتمته توصيات محتوى التكوين والتدريب، واستخدام كفاءات قابلة للتحديد لإثراء نماذج التعويضات كالأجور والعلاوات والترقيات.¹

في السنوات الأخيرة، تزايد استخدام الأدوات المبتكرة لعناصر الذكاء الاصطناعي، مثل التحليل التلقائي للنصوص والرؤى أو التنبؤات، لتصبح في كثير من الحالات السمة الأساسية لعرض القيمة الخاص بها كالتوظيف الإلكتروني، حيث يتغلغل الذكاء الاصطناعي في جميع أنواع وظائف إدارة رأس المال البشري، مما يجذب اهتمام العديد من المؤسسات، ونتيجة لذلك، يوجه الابتكار التكنولوجي الاهتمام والوظائف المتطورة.

أ- اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات في إدارة الأداء

تتمثل الممارسة المتبعة في إدارة الأداء في تعزيز أهمية عمليات مراجعة الأداء المتكررة، مثل التغذية الراجعة، ومحادثات التدريب، وتحديد الأهداف، ويعود ذلك إلى أن الأشخاص، كمقيمين، يفسرون السلوكيات عادة على أنها مؤشر على الشخصية أو المزاج، وبالتالي فإن تقييمات الشخصية والسلوك، بطبيعتها، ذاتية وتعكس "منطقاً غامضاً" بدلاً من المنطق المعرفي.

ومع ذلك، هناك سببان مهمان على الأقل يجعلان تقييمات الأداء المعرفية الموضوعية المتكررة القائمة على البيانات قيمة من منظور التدريب والتطوير:

✓ أولاً، إنها تتيح للشركة تخصيص التغذية الراجعة للفرد، مما يعزز إمكانات الأداء.

✓ ثانياً، تمكن هذه البرامج الشركة من تفويض موارد التطوير الشحيحة بشكل صحيح.

يبدأ اتخاذ القرارات القائمة على البيانات في حلقات تغذية راجعة الأداء بتوفر كميات كبيرة من نقاط البيانات المتعلقة بأداء الموظف، ويحدث هذا بشكل متكرر في مختلف الأدوار التنظيمية، وفي كل عملية تشغيلية، وقد ساهم التوجه المتزايد نحو رقمنة المنتجات والتقارير الإدارية في تمكين الأدوات والتقنيات من جمع هذه البيانات، والأهم من ذلك، قدرة هذه الأدوات نفسها والتقنيات المرتبطة بها على إجراء تنبؤات واستنتاجات حول الأداء بناءً على هذه المدخلات، أي أن هذه المنتجات البرمجية قادرة على استخلاص

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

استنتاجات بين نمط أداء ملاحظ سابقا وطريقة أداء الفرد في المستقبل، مما يسمح للمقيمين باتخاذ قرارات أفضل بشأن القيمة المستقبلية للموظف.¹

ب- التطوير الشخصي: تصميم فرص النمو

للتطورات المستمرة في تحليلات البيانات القدرة على إحداث تحول جذري في إدارة الأداء، فمن خلال تطبيق البيانات المتاحة لدى الشركات بالفعل لتلبية هدف جديد يتمثل في تزويد المديرين بتوصيات بشأن أمور مثل مسارات التدريب المصممة خصيصا، يمكن للشركات أن توفر لعمالها فرص نمو مصممة خصيصا لتلبية احتياجات كل فرد.

يُعد التطوير الشخصي موضوعا ساخنا في عالم الشركات حاليا لفعالية إدارة الأداء، لدرجة أن نسبة كبيرة من المهنيين والقادة لا يعتقدون أن نظام إدارة الأداء المعمول به في مؤسساتهم يوفر أي فرص لتطويرهم، وقد وجدت دراسة أنه على الرغم من أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين خضعوا لتدريب مُصمم خصيصا لنمط حياتهم سيقفون في العمل، فإن نسبة ضئيلة فقط ممن يخططون للمغادرة قد خضعوا لتدريب مصمم خصيصا لهم²

وإذا حققت المؤسسات التي اعتمدت نهجا مُصمما خصيصا لتطوير الموظفين تحسنا في معدلات الاحتفاظ بهم، فإن عدد الموظفين الذين يخططون للمغادرة يفوق عدد الموظفين الذين سيقفون. كما أن لتخصيص تطوير الموظفين فوائد أخرى، إذ يتيح لهم توفير مسارات تعليمية مُصممة خصيصا بناء مهارات وسلوكياتهم بما يتوافق بشكل وثيق مع المتطلبات الحالية أو المستقبلية³.

3. الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء: التطبيقات الرئيسية

أ- تحليل نقاط القوة والضعف:

نظام الذكاء الاصطناعي قادر على تتبع أداء وسلوك الموظفين، مما يُمكن المشرف من معرفة من يُحقق أداءً جيدا ومن يحتاج إلى تحفيز لأداء أفضل. يُقدّم نظام إدارة الأداء القائم على الذكاء الاصطناعي قائمة مُفصّلة بأفضل مهارات الموظفين. تُساعد مصفوفة المهارات هذه على تحديد مهارات الفريق، ونقاط القوة، وكثافة المواهب، وفرص التطوير دون أي جهد يدوي.

Development of performance-based models for green concrete using multiple linear "1 Singh, P., and all, . *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 18(5), "regression and artificial neuralnetwork 2024,P 950.

The effectiveness of human resource management practices, "2 Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. . *International Journal of "workengagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention Productivity andPerformance Management*, 73(8),2024.

Leadership succession planning for today's digital transformation"3 Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. *Business Horizons*. Available from: "economy: Key factors to build for competency and innovation. https://www.researchgate.net/publication/389880085_PERFORMANCE_MANAGEMENT_AND_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_AI_ENHANCING_PERSONALIZED_DEVELOPMENT_WITH_CONTINUOUS_FEEDBACK_AND_DATA-DRIVEN_DECISIONS, accessed Mar 23 2025.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

ب- توصيات مؤشرات الأداء الرئيسية

تتطور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي يوميًا، وقد نضجت بما يكفي لتحليل بيانات الموظفين السابقة، والتوصية بسهولة بمؤشرات الأداء الرئيسية للموظفين المعنيين، والتي ترتبط بعوامل نجاح المؤسسة.

ج- تحليل بيانات الأداء السابقة والتحليل التنبئي:

لا يقتصر تحليل البيانات السابقة على التوصية بمؤشرات الأداء الرئيسية، بل يحلل أيضًا المدة التي سيستغرقها الموظف لإنجاز المهمة في بيئة عمل عادية وحرية. تُقدم أدوات الذكاء الاصطناعي المُخصصة للوقت تنبؤات دقيقة حول أداء الموظف المعني في الوقت المحدد. كما تتضمن أنظمة قواعد بيانات الموظفين، مثل نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) أو نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، أدوات تحليل بيانات مُدمجة، بما في ذلك التحليلات التنبؤية لأتمتة تتبع الأداء وإعداد التقارير. علاوة على ذلك، تقترح الأدوات المتقدمة أيضًا الخطوات والمبادرات التي يجب اتخاذها لتحسين أداء الموظف بناءً على مساره الحالي.

د- أتمتة عملية المراجعة

أفضل ما في استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء هو المراجعة الآلية لأداء الموظفين. تتيح مراجعة الأداء القائمة على الذكاء الاصطناعي للموظفين التركيز على التفاصيل الواقعية لأنها خالية من التحيزات والأخطاء البشرية. كما أنها توفر رؤية آنية حول أداء الفرد. يُنشئ نظام إدارة الأداء القائم على الذكاء الاصطناعي تقريرًا بنظام التعليقات الأخير من البداية، ويُنشئ نموذجًا لتسجيل الوصول، ويُخلص التعليقات للمراجعين والمراجعين.

هـ - إكمال تقييم الأداء المُؤدّ بواسطة الذكاء الاصطناعي:

إن مراجعة التعليقات والملاحظات الناتجة عن المراجعة الذاتية ومراجعة الأقران لكل موظف مهمة شاقة وتستغرق وقتًا طويلاً، مما يؤدي إلى أخطاء بشرية. يتضمن تقرير الأداء المُنتج بواسطة الذكاء الاصطناعي ملخصًا لجميع المدخلات، ويمكن للمدير مناقشتها خلال اجتماع مراجعة التقييم، وهو اجتماع عادل وشفاف.

و- ربط مجالات التطوير بموارد التدريب

يُعد تحديد فجوات التدريب من أهم مهام المدير. لا تقتصر إدارة الأداء القائمة على الذكاء الاصطناعي على تحديد أفضل مهارات الموظفين فحسب، بل تحدد أيضًا مواطن الضعف. كما تقترح نوع التدريب الذي يجب تقديمه لتحسين أدائهم مستقبلاً. كما تُنشئ أدوات إدارة الأداء المتقدمة القائمة على الذكاء الاصطناعي مسارًا وظيفيًا للموظف من خلال ربط الأداء الحالي ومهارات التعامل مع الآخرين وفرص التدريب.

الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي

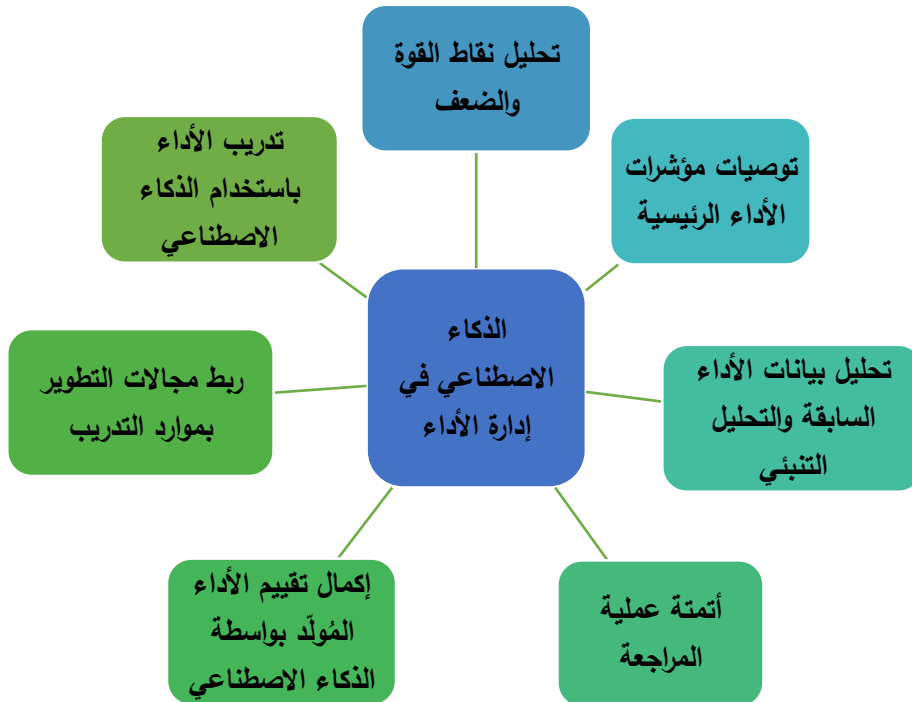
ز- تدريب الأداء باستخدام الذكاء الاصطناعي

عندما يكون هناك تحويل منتظم للأداء بين الموظف والمدير، يُنتج ذلك فرداً منتجاً ومتفاعلاً وواثقاً. ونظراً لضيق الوقت ومسؤوليات المدير الأخرى، نادراً ما يحظى نصف الموظفين بمثل هذا التفاعل الإيجابي مع مديريهم. يساعد الذكاء الاصطناعي المؤلّد المديرين والموظفين على تحسين تفاعلهم خلال فترة التقييم، إذ يُقدّم توصيات ذكية تستند إلى البيانات المُجمّعة من خلال نظام إدارة الأداء. تستند هذه التوصيات إلى تحليل فعلي لبيانات الأداء والتقارير السابقة ومجالات النتائج الرئيسية المُحدّدة للموظف المعني. يُعدّ تقرير المُقيّم دليلاً مُصمّماً خصيصاً لتمكينه من التفاعل الشخصي الهادف مع تقاريره، وأن يكون مُدرباً أكثر فعالية بجهد أقل.

ح- التدريب القائم على الكفاءة باستخدام الذكاء الاصطناعي

تحلل الأدوات المدعّمة بالذكاء الاصطناعي ملاحظات الأداء والبيانات التي يقدمها المدير، وتحدد الكفاءات الضعيفة، وبناءً عليه، توصي بخطة محددة وفرصاً لتحسين الأداء في المستقبل. يتماشى التدريب القائم على الكفاءة تماماً مع الأهداف القائمة على نقاط القوة، وبهذه النتائج، يمكن للمدير تدريب أعضاء فريقه بفعالية من خلال التركيز على نقاط قوتهم، ويمكنه اقتراح مسار وظيفي يناسب طموحاتهم. ويمتد التدريب القائم على الكفاءة ليشمل الأدوار القيادية أيضاً.

الشكل رقم 12 : التطبيقات الرئيسية لإدارة الأداء بالذكاء الاصطناعي



المصدر: Pranita Sonar, Transforming Performance Management with AI, Web site :

<https://iipseries.org/assets/submission/iip2024EBA019AA0E5F1A9.pdf>.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يتبين جليا ان شركة سوناطراك لها نية حقيقية في الانتقال من تسيير المواد البشرية التقليدية، الى مقارنة استراتيجية معاصرة وطموحة تعزز مكانة الشركة بين المنافسين، وبناء علامة تجارية جاذبة للكفاءات، وفي نفس الوقت تجعل منها قادرة على الاحتفاظ بكفاءاتها وكذا تعزيز الولاء للشركة من خلال التركيز على مقارنة التعاقب الوظيفي، كل هذا من خلال اطلاق الشركة لمشروع تحويل الموارد البشرية نهاية 2020، وهو ما يعزز التطوير المستمر لأساليب التسيير الحديثة للشركة نظرا لمكانتها الاستراتيجية محليا واقليميا ودوليا.

ولا يمكن اغفال مفهوم الذكاء الاصطناعي كذلك ولهذا تم دمج كمقاربة معاصرة مع مشروع تحويل الموارد البشرية، كأداة يمكن الاستعانة بها في تنفيذ استراتيجية شركة سوناطراك في عصرنة اساليب التسيير بما يتماشى والتطورات العالمية خاصة في مجال النفط والغاز، وهو ما لا يمكن اغفاله من اجل تحسين صورة الشركة وتعزيز انتاجيتها ومكانتها الدولية، كل هذا من خلال الاعتماد على المورد البشري القادر على ترجمة السياسات والاستراتيجيات طويلة المدى على ارض الواقع وبكفاءة عالية.

الخاتمة

وختاما لدراستنا، التي تطرقت لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، ارتكازا على دراسة حالة شركة سوناطراك، والتي تم اختيارها لعدة اعتبارات، لعل أهمها وابرزها المكانة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية التي تميزها، حيث تعد المصدر الأول للخزينة العمومية للدولة الجزائرية، وكذا لحجم العمالة التي توفرها والتي تقارب 66 ألف عامل في الشركة و 200 ألف عامل في باقي فروعها، وكبعد مؤسساتي فشركة سوناطراك تعد صاحبة القرار في السياسات النفطية في الجزائر وصاحبة قرارات استراتيجية من خلال عضويتها في منظمة الاوبيك، ما يعزز البعد الخارجي والدولي لها كشركة.

يمكن ان تضاف الى أهمية هذا الموضوع دور مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تعبر وتترجم الاستراتيجية العامة للشركة من خلال ترجمة استراتيجيتها في شكل استراتيجيات متخصصة على غرار التوظيف الاستراتيجي والتكوين والتدريب الاستراتيجي وغيرها من الاستراتيجيات التي تدخل في اختصاص إدارة الموارد البشرية، وعليه فالخوض في الموضوع يعد في حد ذاته استراتيجيا من كونه يهدف الى التأسيس لمقاربة تسيير استراتيجي للكوادر البشرية التي تحوزها شركة سوناطراك، استقطابا واحتفاظا وتخطيطا للمسار المهني لمنتسبيها.

انتقالا لتنمية الكفاءات والتي تعد هدف استراتيجيا في حد ذاتها، لكون الكفاءات التي تحوزها شركة سوناطراك هي القاطرة التي تعتمد عليها في تحقيق اعلى درجات الأداء وخلق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني، أضف لذلك خلق علامة تجارية جاذبة لأفضل الكفاءات في سوق العمل، من خلال برامج التدريب والتنمية المستمرة وبيئة العمل الصحية وتخطيط محفز لمسار عمالها الوظيفي، وضمان توازن بين الحياة الخاصة والمهنية من خلال نظام عمل مرن قادر على جعل صورة الشركة تحوز علامة تجارية رائدة.

من خلال الانتقال المنهجي لمحاور وعناصر الدراسة بدأ من التأصيل النظري والمفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمقاربة استراتيجية معاصرة في بيئة الاعمال من حيث التوقع والتخطيط والتنبؤ بالاحتياجات التشغيلية للشركة الاقتصادية، وترجمة استراتيجيتها العامة ومواكبتها والاسهام في بلوغ أهدافها المسطرة، من جهة، والتطرق لمفهوم تنمية الكفاءات الذي يعبر عن نية الشركة في تطوير كفاءة عمالها باعتماد العديد من الأساليب كالتكوين المستمر والنجاعة في عمليات التوظيف انتقالا الى رسم مسار وظيفي واضح يسهم في تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية، توصلنا لتوضيح لفهم الصورة الشاملة لموضوع الدراسة واهم الإشكالات التي قد تواجه أصحاب القرار في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بهم على المستوى النظري، ما يؤسس للانتقال لباقي أجزاء الدراسة التطبيقية او العملية.

تعمل الدراسات الحديثة في العلوم الاجتماعية الى الوصول الى نتائج قابلة للتعميم اعتمادا على منهج دراسة الحالة، وهو ما تم الاستعانة به من خلال دراستنا والتي كما أشرنا تم اختيار عينة البحث المتمثلة في شركة سوناطراك، وهذا تأسيسا للانتقال من جانب نظري مفاهيمي الى جانب عملي وتقني الى حد ما من خلال دراسة وتحليل مضمون دليل الموارد البشرية لذات الشركة، والذي يعد خارطة طريق لبناء العلاقة بين العامل والشركة من خلال مجموعة الإجراءات كالتوظيف والتكوين والتعويضات وتقييم الأداء.

انطلاقا من الفرضيات ووصلا الى خاتمة هذه الدراسة يمكن ان نقدم اجابات حول مدى صحة ما تم افتراضه من خلال النقاط التالية:

1. بداية من الافتراض الرئيسي للدراسة، والذي يفترض ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم بشكل إيجابي في تنمية الكفاءات البشرية في شركة وسوناطراك، فهو ما تم استخلاصه من خلال تحليل مشروع تحويل الموارد البشرية، والذي يعبر بشكل صريح على توجه استراتيجي طموح يسهم في نقل الشركة الى مقارنة استراتيجية كفيلة بضمان تنمية فعالة لكفاءات سوناطراك البشرية.
2. بينما من خلال واقع الامر فيما تعلق بالتوظيف والتكوين في شركة سوناطراك، فما لمسناه من خلال تحليل دليل تسيير الموارد البشرية، فيمكن ان نقر انه لم يرقى بعد لمستويات متقدمة من حيث المفهوم الحقيقي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وان كانت بعض المؤشرات خاصة في الشركة محل الدراسة أي مديرية الصيانة تعبر عن نوع من الرضا في مؤشر دوران العمل، وهذا راجع للأجر المرتفع مقارنة بباقي القطاعات على غرار الوظيفة العمومية او المؤسسات الخاصة، وكذلك للمزايا والخدمات الاجتماعية المقدمة.
3. فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تعبر عن قياس الاداء وما يصاحبه من مزايا، فهو كذلك لم يشهد تغيير واضح المعالم او يعبر عن تقييم للأداء وفق ما جاء به مشروع تحويل الموارد البشرية، وهذا راجع لان مشروع تحويل الموارد البشرية قيد التنفيذ، أي لم تكتمل معالمه الكلية خلال فترة الدراسة.
4. وبالعودة للافتراض الثالث فان الاجابة عليه تماثل الافتراض اعلاه، فالمشروع في جزئياته يعبر بشكل صريح عن مقارنة استراتيجية حقيقية في تنمية الكفاءات الفردية والجماعية لشركة سوناطراك، في انتظار اكتمال حلقات تطبيقه كليا على ارض الواقع، وهو ما يمهد للبحث والدراسة في دراسات قادمة.

نتائج الدراسة:

مما سبق ومن خلال اجزاء الدراسة في شقها النظري والميداني يمكن الخروج بمجموعة من النتائج التي تجيب على مجمل الأسئلة او التساؤلات التي كانت أساس انطلاق دراستنا من خلال النقاط التالية:

1. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو انتقال مفهوم التسيير التقليدي الذي كان يقتصر على مجرد أداء مهام إدارية روتينية كالتوظيف الآني، مروراً الى تسيير الوظائف الإدارية الأخرى دون تخطيط مسبق او دون بعد استراتيجي حقيقي، كالتكوين المستمر الذي يسعى الى تحيين كفاءات الموارد البشرية وفق متطلبات الوظيفة او نتيجة لمخرجات التقييم السنوي، الا ان مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تعبر بشكل صريح من خلال لعب أدوارها الاستراتيجية النابعة من استراتيجية الشركة أي كل وظائف إدارة الموارد البشرية أصبحت ترجمة لاستراتيجية الشركة.

2. تنمية الكفاءات أصبحت في قلب اهتمامات إدارة الموارد البشرية الحديثة من خلال ظهور مفهوم تسيير الكفاءات، وهو دليل واح على مدى أهمية وحساسية الكفاءات البشرية في أي منظمة او شركة، فالكفاءات هي المحرك الحقيقي والفعل والضمائم الوحيد للوصول الى الأهداف الاستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العامة للشركة، فلا يمكن تجاوز المفهوم او استبداله او تعويضه بأي حال من الأحوال، فقيمة الشركة تحدد وفق ما تحوزه من كفاءات بشرية قادرة على رفع جميع العراقيل التنظيمية والتقنية من طريق اهداف الشركة الاستراتيجية.

3. من خلال الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك توصلنا الى نتيجة مفادها ان الشركة باشرت إصلاحات مهمة وحساسة في سياسة الموارد البشرية من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية، هذا المشروع الذي يحمل في طياته ثورة حقيقية لتسيير الوارد البشرية في الشركة على غرار إعادة النظر في تخطيط المسار المهني للعمال اعتماداً على توفير بيئة تطوير مستمرة ومتخصصة تحاكي الوظائف المتنوعة للشركة، كذلك تشجيه بروز المواهب داخل الشركة تمهيداً لتعزيز الكفاءة التشغيلية للشركة، كذلك من اهم ما جاءت به مقارنة تحويل الموارد البشرية مفهوم تكافؤ الفرص والشفافية في إدارة المسار المهني ما يعبر عن انتقال تقييم الأداء التقليدي الى تقييم قائم على مؤشرات أداء حقيقية وكذا ابراز مكانة أصحاب الكفاءات والاداءات المتميزة الامر الذي يصاحبه مجموعة من الامتيازات سواء الاجر او الترقية.

4. فيما يتعلق بالاستدامة فقد يعزز مشروع تحويل الموارد البشرية الولاء للشركة ن خلال إصلاحات منظومتها التقييمية، كما سبق وتطرقنا اليه من خلال التقييم القائم على الشفافية، ما يعزز ولاء

الموارد البشرية للشركة وضمان مسار وظيفي مرن وضامن للكفاءات البشرية من الزوال والمغادرة لشركات منافسة.

5. ان تحليل مشروع تحويل الموارد البشرية والذي تركز عليه الدراسة كمقاربة استراتيجية في شركة سوناطراك يحمل في طياته مفهوم التعاقب الوظيفي، وهو تعزيز لما يحتويه المشروع من ابعاد استراتيجية، فالتأسي لبناء مخطط تعاقب وظيفي يصاحبه مجموعة من الإجراءات من شأنها تنمية الكفاءات الموجودة، كما يعمل كحافز للكفاءات من المغادرة، فنجد أنفسنا اما تسيير استراتيجي حقيقي للموارد البشرية يهدف الى تنمية الكفاءات.

6. وبالعودة للتوظيف الاستراتيجي للموارد البشرية فهو يتجلى من خلال ما يدعو له مشروع تحويل الموارد البشرية من خلال بناء علامة تجارية متميزة لشركة سوناطراك، بتعبير اخر بناء صورة جاذبة للكفاءات المتوفرة في سوق الشغل، أي جعل من سوناطراك وجهة للكفاءات، وهنا عندما نقول وجهة للكفاءات لا نعبر عن الوجهة العادية لمختلف طالبي العمل، والتي تعد سوناطراك كمطلب اولي، بل نخص بالذكر الكفاءات التي تملق قدرات عالية في الشركات المنافسة والناشطة في الجزائر كالشركات الايطالية و النرويجية والصينية والأمريكية والتي تمتلك مستثمرات في العديد من المناطق على مستوى العالم.

7. في سياق تنمية الكفاءات دائما والتي جاء به مشروع تحويل الموارد البشرية مفهوم دليل التدريب الفردي (Catalogue Unique de Formation (CUF، والذي مفهوم مغاير للنظام المعمول به المبني على مركزية التكوين، اين يؤسس المدير لمخطط تكوين لكل عامل مستقل، ما يعزز مفهوم الاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والولاء للشركة، فهذا الانتقال في اليات التسيير ونخص بالذكر هنا مشروع تحويل الموارد البشرية، الذي يحاكي مقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الخطط الاستباقية التي تعزز ولاء عمال سوناطراك للشركة.

8. انتقالا للثورة الرقمية التي يشهدها العالم في بيئة الاعمال، ما يعرف بثورة الذكاء الاصطناعي، فقد توصلت الدراسة الى نتائج إيجابية تؤسس لإمكانية اعتماده كمقاربة استراتيجية في تسيير موارد سوناطراك البشرية، خاصة من خلال عمليات التوظيف والاختيار وفرز الطلبات بشكل آلي، مروراً الى اعتماد مفاهيم معاصرة في التكوين كالمحاكات التي تضع العامل امام إشكاليات حقيقية مبرمجة تحاكي مختلف الأوضاع التي قد تواجهه في أداء مهامه، خاصة ما تعلق بوظائف النشاط الأساسي، أي تطبيق التكوين القائم على المحاكات باستعمال الذكاء الاصطناعي في المهام التقنية والتشغيلية.

من خلال التحليل النظري والمعاينة الميدانية، وانتقالاً لمواقع الضعف من خلال دراسة حالة شركة سوناطراك، باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات بعد استراتيجي واقتصادي محوري ليس في الجزائر فحسب بل حتى على المستوى الإقليمي والدولي، فرغم انها خطت خطوات معتبرة نحو اعتماد آليات حديثة في تسيير الموارد البشرية من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات وتحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، إلا أن تحليل النتائج أظهرت أيضاً وجود بعض النقائص يمكن ترجمتها في شكل مجموعة من التوصيات التي يمكن العودة إليها كطرح أكاديمي يحاكي الجانب التطبيقي والعملي، وهذا من خلال النقاط التالية:

1. في موضوع تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، يجب وضع دليل متخصص لكل هيكل تشغيلي مدروس وفق أسس تراعي الاحتياجات الفعلية للتشغيل أولاً، وتراعي عدم الوقوع فيما يعرف بالتضخم التنظيمي، أين نجد فائض في العمال يؤثر طردياً على مؤشرات الأداء.
2. فيما تعلق بالمخطط السنوي للتوظيف، يجب ان يعبر عن الاحتياجات الفعلية للهيكل التنظيمي، من خلال بناء هيكل تنظيمي نموذجي لكل قسم وكل ورشة بناءاً على دراسة تقنية معمقة، لنفاذي الاختلالات في بلوغ اهداف الشركة، من حيث نقص اليد العاملة او العكس.
3. العمل على التخلي تدريجياً على المركزية في التسيير خاصة في مجال التوظيف والتكوين، مع العمل باليات الشركة الحالية فيما يخص الإعلان عن الشواغر داخليا قبل المبادرة للتوظيف الخارجي.
4. انشاء خادم موحد يضم قاعدة بيانات مركزية للموارد البشرية على مستوى الإدارة العامة تحين بشكل آلي، يمنح الإدارة المركزية صورة واقعية لوضعية موارد الشركة البشرية.
5. الاجراء الدوري لاستطلاع الرأي حول مدى الرضا الوظيفي والذي يكون بشكل سري، يمنح للعمال من ادلاء رأيهم بكل شفافية، من اجل إعطاء مسؤولي الموارد البشرية صورة استباقية للبيئة الاجتماعية داخل الشركة، الامر الذي يؤسس لتدارك النقائص التي تدفع باستنزاف الكفاءات.
6. العمل بمقاربة التوظيف الالكتروني من خلال خوادم تقوم بفرز المترشحين عملاً بمبدأ الشفافية والنزاهة في اختيار المترشحين.
7. تنظيم دورات تكوينية بالمحاكات لتعزيز كفاءة الموارد البشرية المصنفة تحت مسمى الوظائف الأساسية للشركة، والتي تسهم بإعطاء بعد آخر لعمليات التكوين المبنية على الأهداف.

8. فتح المجال امام الباحثين وأصحاب الشركات الناشئة في المجالات التي تخدم مصالح الشركة وتبني ابتكاراتهم، لتأسيس دور اجتماعي للشركة داخل المحيط العلمي خاصة الجامعات والمعاهد.
9. تفعيل إدارة أداء كفيلة بتشجيع الأداء المتميز للموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، وهذا من خلال التخلي عن نظام التعويضات التقليدي.
10. تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية داخل فروع الشركة، من خلال تعزيز الدورات التدريبية على الآليات المعاصرة في تسيير الموارد البشرية، على غرار مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
11. فتح المجال امام مخابر البحث الجامعي وانشاء شراكات في شتى مجالات التسيير لحوكمة الشركات الوطنية الاقتصادية وفق مبدأ انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي.

آفاق الدراسة:

انطلاقا من التراكم المعرفي، لا تخلو أي دراسة من مجموعة من نقاط الاستفهام التي لابد من استمرار البحث فيها سواء من حيث المخرجات ومدى تحققها على ارض الواقع، او تلك التي تكون غير معمقة او شاملة اين تستدعي التخصيص، لأجل ذلك، تبقى الدراسة التي تقدمنا بها تسعى إلى المساهمة في إثراء النقاش الأكاديمي والمهني حول أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمقاربة حقيقية لتنمية الكفاءات وتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال تدعيمها بمواضيع تعزز الكم المعرفي حول الموضوع، وفي ما يلي مجموعة من المقترحات التي نقدمها كأفاق دراسات مستقبلية:

1. التحول الرقمي وأثره على تسيير الموارد البشرية في الشركات الاقتصادية في الجزائر.
2. واقع ادارة الموارد البشرية الذكية في الشركات الجزائرية: دراسة حالة شركات الاتصال.
3. استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات في شركات النفط دراسة مقارنة بين شركة سوناطراك والشركات المتعددة الجنسيات.
4. أثر المنظومة القانونية في الجزائر على عصرنه اليات التوظيف في الشركات الاقتصادية الجزائرية.
5. نظام معلومات الموارد البشرية SIRH ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركات الاقتصادية: دراسة حالة.
6. العلامة التجارية للشركة ودورها في استقطاب الكفاءات: دراسة حالة.

قائمة المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أ- الوثائق الحكومية والرسمية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم القانون 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1420 الموافق 11 ابريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، السنة السابعة والعشرون، الصادرة بتاريخ: 25 ابريل سنة 1990.

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم القانون 88-07 مؤرخ في 07 جمادى الثاني عام 1408 الموافق 26 يناير 1988، يتعلق بالوقاية الصحية والامن وطب العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 04، السنة الخامسة والعشرون، الصادرة بتاريخ: 27 يناير 1988.

ب- الكتب

1. أبو قحاف عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 1، الإسكندرية: مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، [د.س.ن.]

2. الأزهري محي الدين، الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، ط2، مصر: دار الفكر العربي، 112.

3. الخفاجي عمة عباس، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004 .

4. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للنشر، 2001.

5. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة، ط 1، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.

6. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، [د.س.ن.].

7. اندراوس رامي جمال، معاينة عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.

8. ثابتي الحبيب، لقام حنان، الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، الجزائر: منشورات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر، 2021.

9. حمود خضير، الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.

10. سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، لبنان: الدار الجامعية، 1993.

11. سليمان عاطف، معركة البترول في الجزائر، بيروت: دار الطليعة، 1974.

12. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

13. -، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن: مؤسسة زهران، 1991.
14. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بغداد: دار الكتب والوثائق، 1990.
- ج- المجلات والدوريات:
 1. أبو القاسم حمدي، "آليات تنمية الكفاءات القيادية للموارد البشرية (القادة) وانعكاسها على تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي في ظل تحديات الاقتصاد الجديد"، مجلة دراسات، جامعة عمار تلجبي الاغواط، الجزائر، جوان 2012. (48-76)
 2. التاج مزيان، عمال درويش، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة انتاج الاسمنت بني صاف "SCIBS" مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2013 (39-58).
 3. الجادر سهير عادل حامد، صيهود احمد قاسم، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي بحث ميداني في وزارة الزراعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017 (149-174).
 4. الطعامة محمد محمود، عبد الرحيم قنتبة محمد جاد، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، 2013. (19-60)
 5. براهيم آسية، وآخرون، "استراتيجيات استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2017، ص 809 (803-822)
 6. بلاغماس بركة، حدادي اكرام، "ثقافة المؤسسة والأنظمة الجاهزة حالة نظام تقييم الأداء في مؤسسة سوناطراك"، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ماي 2022، (442-429)
 7. بلمهدي عبد الوهاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 08، العدد 08، جوان 2008. (163-179)
 8. بن أعمار نصر الدين، مراتي عمار، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019. (175-188)

9. بن عمر سمير، "كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 08، العدد 01، جويليا 2014 (342-363)
10. بودودة مريم، "دور امن المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لفروع شركة سوناطراك بالجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، أفريل 2021.
11. بودية بشير، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 07، العدد 01، جوان 2022. (78-91)
12. بوراس فايزة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال"، مجلة دراسات، جامعة الاغواط، العدد 38، 2016. (104-114)
13. بوستيل زهيرة، "الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 31/30، ماي 2013. (127-142)
14. بويحيوي إبراهيم ، نوال بن احمد، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، ص 20 (9-26) .
15. حوحو مصطفى، محمد بريكي، "مساهمة طريقة 360° في تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022.
16. خرواطي صالح، "نظام التحفيز بأداء الكفاءات"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، العدد 53، جوان 2018، ص 294.
17. داسي وهيبة، موسى سهام، "تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 09، العدد 02، 2020. (255-271)
18. رزق الله سلمى، مساك أمينة، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري"، الصوتيات، جامعة البليدة الجزائر، المجلد 18، العدد 01، جانفي 2017. (306-317)
19. زقوت تمارا محمد محمود، "إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص والتحديات)"، مجلة ميد اوشن للبحوث والدراسات، العدد 01، أكتوبر 2024.
20. سايج فطيمة، "المسؤولية الاجتماعية لشركة سوناطراك في زمن كورونا"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 2، العدد 01، 2021، ص 42 (ص 30-46)

21. سلامة أمينة، جمال الهواري، الزين عبد المجيد، "واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016.
22. طواهر عبد الجليل، خولة الإمام، فاطمة بالشرير، "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة"، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03، العدد 01، 2021. (125 - 141)
23. عبد العالي بشير، "التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022.
24. عبد القادر رياض، "سياسة الاجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية حالة نظام الاجور لشركة سوناطراك-نشاط المنبع"، مجلة المؤسسة، المجلد 4، الرقم 1، 2015، ص 198. (ص ص 194-208)
25. عبد الوهاب محمود أسامة، "دور تطبيق إستراتيجية تنمية المورد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 17، العدد 69، 2020 .
26. عجراد شرحبيل، "تنمية الكفاءات والموارد البشرية من خلال تفعيل إدارة المعرفة"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019. (80-96)
27. عزمي بدير رامز، جودت فارس محمد، عفانة حسن مروان، "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015. (305-336)
28. عماري علي، "مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، ديسمبر 2017. (277-287)
29. عيشاوي وهيبة، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021. (175-185)
30. غضبان ليلي، "مبادئ حوكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، ع02، مجلد 05، السنة 2022.

31. قادري محمد، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية شركتا سوناطراك الجزائرية وغاز قطر نموذجا" أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015. (254-277)
 32. قرامطية زهية، بوخاري سمية، مسراتي خولة، "أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020 (268-281).
 33. لعراجي إيمان، "أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 220 (215-234).
 34. ماضي الهام، الهاشمي بعاج، بن برطال عبد القادر، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019 (108-125).
 35. محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2 تموز 2020.
- د-الملتقيات العلمية:
1. مصنوعة أحمد (2012)، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة مقدمة في "الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"، المنظم من طرف: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
- هـ- التقارير:
1. سوناطراك، الحصيلة السنوية، 2021.
 2. سوناطراك، الحصيلة السنوية، 2022.
 3. سوناطراك، النشرة الإعلامية، عدد اوت سبتمبر أكتوبر 2023.
 4. سوناطراك، النشرة الإعلامية، العدد 38 اوت سبتمبر أكتوبر 2022.
- و-الرسائل الجامعية:
1. أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2004.

2. الداوي الشيخ، "تحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية 1999.
3. بوقصبة شريف، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة: شركة سوناطراك - الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2015-2016.
4. حمود حيمر، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017/2018.
5. خذري توفيق، "تأثير الحوافز لمادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2019.
6. سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
7. سميرة عبد الصمد، "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015/2016.
8. شرياف وحيدة، "الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي"، أطروحة دكتوراه، جامعة امحمد بوغرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
9. طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
10. عيبدو الزيتوني، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2019/2020.

11. مرزوقي ياسر، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019/2018.
 12. هامللي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونالغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نطفال تلمسان"، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2011/2010.
- ز-الانترنت:

1. وكالة الانباء الجزائرية، "قيمة الواردات الجزائرية تتراجع ب 18 بالمائة خلال 2020"، أدرج يوم: الخميس، 14 جانفي 2021، رابط المقال-18-99845-99845: <https://www.aps.dz/ar/economie/99845-18> : 2024/07/28?tmpl=component&print=1، شوهده يوم: 2024/07/28.
2. وكالة الانباء الجزائرية، "سوناطراك حافظت على قدراتها الإنتاجية وتجنب خسائر معتبرة بفضل عدة إجراءات"، أدرج يوم: الاثنين 21 ديسمبر 2021، رابط المقال : <https://www.aps.dz/ar/economie/98419-19>، شوهده يوم: 2024/07/28.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

A. Documents officiels

1. Arrêté interministériel, du 21 décembre 2022, Journal Officiel De La République Algérienne N° 05, du 29 janvier 2023.

B. Livres

1. Gupta Ananda Das, "strategic human resource management formulating and implementing HR strategies for a competitive advantag", NY : Routledge, 2020.
2. Kaehler Boris, Grundei Jens, "HR Governance A Theoretical Introduction". Berlin : Springer, 2019.
3. BRESSY (G) & KONKUYT (C), "Economie d'entreprise", 2ème Edition, Paris : DALLOZ 1993.
4. Cam Caldwell & Verl Anderson, "Strategic Human Resource Management", NY : nova science Publisher, 2018.
5. Dave Ulrich & Justin Allen, "HR Transformation", New York : Mc Graw, 2009.
6. Ghedjghoudj Elhadi, "le management : théorie et pratique", Alger : office des publications universitaires, 2012.
7. ERFI, "Initiations à la gestion", Pais : EYROLLES, 1991.
8. Hennebert M A, Bourguignon R, "La gestion des ressources humaines α l'ère numérique : Occasion stratégique ou risque de marginalisation ?" Québec : Presses de l'Université Laval, 2021.
9. Geller Jason, "Global Business Driven HR Transformation", USA : Deloitte Consulting LLP, 2011.

10. Hall-Lengnick, and all, **"Human resource management in the digital age: Big data, HR analytics and artificial intelligence"**, USA : CRC Press , 2018.
11. Armstrong Michael, **"A hand book of human resource management practice"**, 10th Ed, London : Library of Congress, 2006.
12. SPATOLA Nicolas, & autres, **" Les Ressources Humaines face à l'Intelligence Artificielle,"** Paris : Cabinet de conseil Artimon, décembre 2023.
13. PARLIER Michel, **"Stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, dans les Ressources humaines"**, 2ème éd, Paris : Editions d'Organisation, 2000.
14. Reilly P, **" The impact of artificial intelligence on the HR function. Which way now for HR and organisational changes ?"** UK : Institute for Employment Studies, 2018.
15. Jacob Steve, & autres, **"intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines, Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique,"** Québec : Université Laval, 2022.
16. Romero-Stone, **"The effects of e-HR system characteristics and culture on system Acceptance and effectiveness"**, in Gueutal, H.G. and Stone, D.L. (Eds), **"The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age"**, San Francisco : John Wiley & Sons, 2005.
17. Terry G.R. et Franklin S.G., **"les principes du management"**, Paris : Economica, 1985.

C. Articles de revues scientifiques

1. HALIMI Abdelkader, et autres, **"Soutenir le Développement De compétences par la Conception d'une Politique de Formation"**, Revue Des Etudes Economiques Approfondies, Vol 1, N° 01, 2016, p 99. (90-132)
2. Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. **The effectiveness of human resource management practices, workengagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 73, N°8,2024.
3. Katwalo Allan Mulengani, **"An overview of competence development in SMEs"**, International Journal of Strategic Change Management, Vol 1, Nos 1/2, 2006, p90.
4. Hondeghe Annie, **"Modèles de gestion des compétences en Europe"**, Revue française d'administration publique, vol 4, N°116,2005.
5. Mahajan Ayush Mahajan, **" Role Of AI In Training And Development Of Employees In MNC'S"**, International Journal of Creative Research Thoughts, Vol 12, Issue 4, April 2024.
6. Azoulay, E. **"Transformations numériques / L'intelligence artificielle pour diversifier les recrutements chez L'Oréal"**, Le journal de l'école de Paris du management, N°142, 2020.
7. Baartman, L., & others, **" The wheel of competency assessment: Presenting quality criteria for competency assessment programs"**, Studies in Educational Evaluation, V 32, Issue 2, 2006 (153-170).
8. Chuchu Beatrice, Kyongo Joanes, **"Performance management andartificial intelligence (ai) : enhancing personalized development with continuous feedback and data-driven decisions**, International Journal of Computer Science and Information Technology Research, Vol 13, Issue 1, March 2025.
9. Bégin, L., & Vénard, A. **"L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers"**, Management & Avenir, Vol 4, Issue 62, 2013.

10. BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, "L'impact de la Formation Continue sur le Développement des Compétences, Étude Analytique Descriptive, Cas de la CNEP-Banque", Al Bashaer Economic Journal, Vol 6, Issue 2, Décembre 2020.
11. BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, "La formation continue : levier stratégique au développement des compétences Cas de la société TREFILOIR", Journal Of Financial Accounting And Managerial Studies, vol 06, Issue 03, décembre 2019 (645-664)
12. Chelliah, J. "Will artificial intelligence usurp white-collar jobs ?" Human Resource Management, International Digest, Vol 25, Issue 3, 2017.
13. Clauberg, R., "Challenges of digitalization and artificial intelligence for modern economies", Societies and Management, RUDN Journal of Economics, Vol. 28 No. 3, 2020 (556-567).
14. Dulebohn, J.H. and Hoch, J.E, "Virtual teams in organizations", Human Resource Management Review, Vol. 27 No. 4, 2017 (569-574).
15. Yildirim Emine KamburTulay, "From traditional to smart human resources management", International Journal of Manpower, vol 44, N°1, Septembre 2022.
16. Fenech, R., and all, "The changing role of human resource management in an era of digital transformation", Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol. 22 No. 2, 2019 (1-10).
17. Geetha, R., & all. " Recruitment through artificial intelligence : à conceptual study", International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 2018, 9(7).
18. Jatoba, M & all, D., "Evolution of artificial intelligence research in human resource", Procedia Computer Science, Vol. 164 2019 (137-142).
19. Kambur, E. and Akar, C., "Human resource developments with the touch of artificial intelligence : à scale development study", International Journal of Manpower, Vol. 43 No. 1, 2022 (168-205).
20. Merlin, P.R. and Javam, R., "Artificial intelligence in human resource management", International Journal of Pure and Applied Mathematics, Vol. 119 No. 14, 2018 (1891-1895).
21. Mihaljević, Helena, et al. "Towards Gender-Inclusive Job Postings: A Data-Driven Comparison of Augmented Writing Technologies" Plos One, vol. 17, No. 9, Sept. 2022.
22. BAYAD Mohamed et autres, "Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles", Revue internationale des relations de travail, janvier 2004, p 78. (74-93)
23. Bayad Mohamed, et autre ; "Gestion stratégie ressources humaines, théories, modèles" Revue internationale des relations de travail, vol 2, N 1, 2004.
24. Nocker, M. and Sena, V., "Big data and human resources management : the rise of talent analytics", Social Sciences, Vol. 8 No. 10, 2019.
25. Sunand Raj P, Durga Sai Kumar P, "Role of Artificial Intelligence in employee Training and Development", International Journal of Humanities Social Science and Management, Volume 3, Issue 4, Jul.-Aug., 2023.
26. Saju, M.D., and all, "Artificial intelligence (AI) : bringing a new revolution in human resource management (HRM)", Grenze International Journal of Engineering and Technology, Vol. 7, 2021 (211-218).
27. Sha Ri Na, "Application of Artificial Intelligence in Employee Training and Development", Mathematical Modeling and Algorithm Application, Vol 1, No 1, 2023.

28. Singh, P., and all, **Development of performance-based models for green concrete using multiple linear regression and artificial neuralnetwork**, International Journal on Interactive Design and Manufacturing, Vol 18, No 5, 2024.
29. Stone, D.L. and Dulebohn, J.H., "Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM)", Human Resource Management Review, Vol. 23 No. 1, 2013.
30. Suhairom, N & others, "The development of competency model and instrument for competency measurement : The research methods", Procedia Social and Behavioral Sciences, N°152, p 1305, 2014.
31. Sunand Raj P, & others, "Role of Artificial Intelligence in employee Training and Development", International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM), Volume 3, Issue 4, Jul-Aug, 2023.
32. Tambe, P., & others, "Artificial intelligence in human resources management : Challenges and a path forward", California Management Review, Volume 61, Issue 4, 2019.
33. Potgieter TE & RP van der merwe, "Assessment In The Workplace : A Competency-Based Approach", Journal of Industrial Psychology, vol 28, N°1, 2002.
34. Tursunbayeva, A, "Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations", BMC Health Services Research, Vol. 19 No 1,2019.
35. Wirtky, T., & others, "On the untapped value of e-HRM : à literature review", Communications of the Association for Information Systems, Vol. 38 No. 1,2016 (20-83).
36. Wong, S. C., "Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review", International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, Vol 9, N°3,2020 (95–114).

D. Mémoires et thèses universitaires

1. MAOUCHE Fatna Malika, "L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise Cas de l'Activité AVAL GL2/Z Arzew", Mémoire De Magistère, Université D'Oran: Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, 2006.
2. L'ecuyer François, "les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les pme ". Thèse doctorat, Québec : L'université Du Québec, École de gestion, 2016.

E. Rapports

1. Direction des ressources humaines, **Manuel de Gestion Ressources Humaines Sonatrach**, 2010.
2. Michel GRUNDSTEIN, "Un Cadre Directeur Pour Repérer Les Connaissances Cruciales Pour l'Entreprise", MG CONSEIL, Recherche Report N°9, 2002.
3. Sonatrach, Journal communication, N° 43 2024, Décembre - Janvier - Février-Mars P 57.
4. Sonatrach, rapport annuel, 2023.
5. SONATRACH, Transformation Ressources Humaines, Octobre 2022.
6. SONATRACH, Transformation Ressources Humaines, Octobre 2022.

F. Sources électroniques / Sites web :

2. Christine Blanka, & others, "The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach", Technological Forecasting and Social Change, Volume 178, May 2022. Site web : <https://pdf.sciencedirectassets.com/> consulté le 10/08/2022.

3. Clothilde Legros, Christine Balagué, " **Intelligence artificielle et recrutement : typologie**", controverses et pratiques responsables, Juillet 2023, p 13, site web: https://hal.science/hal-04705786v1/file/2023_Legros_Balague_RapportGoodinTech_IA%20et%20recrutement.pdf consulté le 19/03/2025
4. European Commission, 20 April 2022, " **In Focus : Reducing the EU's dependence on imported fossil fuels**", Available from: https://www.researchgate.net/publication/372696826_aljzayr_byn_thnayyt_amdadat_alghaz_walamn_alghdhayy_fy_zl_tdayat_alhrb_alrwsyt_alawkranyt_qrat_fy_abad_altathyr_waltathr [accessed Jul 28 2024].
5. Geetika Gupta and Rajeev Lala, " **Sonatrach: Upstream Strategy Assessment**", Jun 09, 2023. Site web : <https://www.spglobal.com/commodityinsights/en/ci/research-analysis/sonatrach-upstream-strategy-assessment.html> [accessed Jul 28 2024].
6. Guy Le Boterf, " **Être compétent, c'est être capable de savoir agir en situation**", Interview de Guy Le Boterf diffusée sur le portail de la Fonction publique, Publié le 19 décembre 2022, site web : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/animer-la-politique-interministerielle-de-formation/ils-nous-parlent-de-la-formation-professionnelle/etre-competent-cest-etre-capable-de-savoir-agir-en-situation>. consulté le 19/02/2023.
7. Hakim Aomar, " **Sonatrach lance sa stratégie de cyber sécurité : Les risques cybernétiques, un défi pour le secteur de l'énergie**", 02/07/2024, site web : <https://lasentinelle.dz/index.php/2024/07/02/sonatrach-lance-sa-strategie-de-cybersecurite-les-risques-cybernetiques-un-defi-pour-le-secteur-de-lenergie/>. Consulté le : 09/03/2024.
8. <https://sonatrach.com/politique-rh>
9. institut Artimon Perspectives, " **L'intelligence Artificielle Au Service Des Ressources Humaines**", Mars 2021, site web : https://artimon.fr/app/uploads/2021/01/Artimon_Livre-Blanc-IARH.pdf. consulté le : 17/03/2025
10. Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). " **Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. Business Horizons**". Available from: https://www.researchgate.net/publication/389880085_performance_management_and_artificial_intelligence_ai_enhancing_personalized_development_with_continuous_feedback_and_data-driven_decisions , accessed on Mar 23 2025.
11. Judith Schoonenboom & others, " **The Role of Competence Assessment in the Different Stages of Competence Development**", In book : Handbook on Information Technologies for Education and Training, January 2008. Site web : https://www.researchgate.net/publication/225994866_The_Role_of_Competence_Assessment_in_the_Different_Stages_of_Competence_Development consulté le 12/03/2023.
12. Misra S, Ghosh P, " **Managerial competencies for trade union officials in India: The key to union effectiveness**", IIMB Management Review, 2022, Site web : <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.06.002>. consulté le 10/08/2022.
13. Pardeep Kumar, " **New Dimension to Human Resource Management: A focus on Strategic Human Resource Management (SHRM)**", Site web : https://www.researchgate.net/publication/332011839_New_Dimension_to_Human_Resource_Management_A_focus_on_Strategic_Human_Resource_Management_SHR M. consulté le : 10/08/2022.
14. Site web : <https://sonatrach.com/politique-rh>

15. Site web : <https://careers.halliburton.com/> consulté le : 10/08/2022.
16. Site web : <https://cours-gratuit.canada-academy.com/gestion-strategique.htm> consulté le 20/08/2021.
17. Site web : <https://laclecestletemps.com/les-niveaux-de-gestion-des-managers/> consulté le 20/08/2021.
18. Site web : <https://www.bp.com/en/global/corporate/careers/search-and-apply/candidate-charter.html?jobId=RQ094260> consulté le : 1/08/2022.
19. Site web : <https://www.equinor.com/careers/benefits> consulté le : 10/08/2022
20. Sonatrach, "**présentation de l'entreprise**", site web : <https://sonatrach.com/politique-rh> consulté le 02/05/2025
21. Sonatrach, Site web : <https://sonatrach.com/methodes-de-travail>. Consulté le : 05/09/2024
22. Thomas Durand, "**L'alchimie de la compétence**", French journal Revue Francaise de Gestion, N 32, January 2000, Article disponible sur le lien : https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence. consulté le 14/10/2022

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01 : تطور العمال خلال سنوات 2023-2022-2021 - 109
- جدول رقم 02 : التوزيع الوظيفي للعمال - 110
- الجدول رقم 03 : تصنيف العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية - 126
- الجدول رقم 04 : تصنيف العمال حسب الوظيفة - 126
- الجدول رقم 05: حصيلة عملية التكوين لسنوات 2023-2022-2021 - 146

- الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لشركة سوناطراك..... - 102
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصيانة..... - 104
- الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة DMB..... - 105
- الشكل رقم 04 : مخطط بياني توضيحي لتطور عدد العمال خلال سنوات 2021-2022-2023 - 109
- الشكل رقم 05: التوزيع الوظيفي لعمال مديرية الصيانة بسكرة..... - 111
- الشكل رقم 06 : نظام تخطيط موارد المؤسسة..... - 113
- الشكل رقم 07 : شركات سوناطراك الخارجية..... - 120
- الشكل رقم 08: مخطط بياني لتطور الموارد البشرية حسب الفئة الاجتماعية..... - 126
- الشكل رقم 09: اجراءات تحضير مخطط التكوين الخاص بمديرية الصيانة بسكرة..... - 145
- الشكل رقم 10: هيكل اجراءات تقييم الكفاءات الخاص بمديرية الصيانة بسكرة..... - 148
- الشكل رقم 11: مكونات وتداخل عناصر الاجر في شركة سوناطراك..... - 167
- الشكل رقم 12 : التطبيقات الرئيسية لإدارة الأداء بالذكاء الاصطناعي..... 218

250	الملحق رقم 01: هيكل اجراءات التوظيف
251	الملحق رقم 02: مخطط اجراءات التكوين
252	الملحق رقم 03: مخطط اجراءات تقييم الكفاءات
253	الملحق رقم 04: مشروع تحويل الموارد البشرية
273	الملحق رقم 05: ترخيص الدراسة الميدانية مع تأشيرة الموافقة من الشركة المستقبلية

..... شكر وتقدير	
..... إهداء	
..... الملخص	
مقدمة	- 10 -
الفصل الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات مقارنة مفاهيمية	- 15 -
تمهيد	- 16 -
المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 18 -
المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 18 -
الفرع الأول: مفهوم التسيير	- 18 -
الفرع الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي	- 21 -
الفرع الثالث تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 22 -
الفرع الرابع: الأسس النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 26 -
المطلب الثاني نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 27 -
الفرع الأول: نموذج محاسبة الموارد البشرية	- 27 -
الفرع الثاني: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	- 28 -
الفرع الثالث: نموذج تنافسية الموارد البشرية	- 31 -
الفرع الرابع: نموذج إدارة الكفاءة للموارد البشرية	- 32 -
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 33 -
الفرع الأول: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 33 -
الفرع الثاني: أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 34 -
المطلب الرابع: مراحل تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	- 35 -
المطلب الخامس: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية	- 37 -
الفرع الأول: استراتيجية توظيف الموارد البشرية	- 37 -

- 39 - الفرع الثاني: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
- 40 - الفرع الثالث: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
- 42 - الفرع الرابع: استراتيجيات المزايا والتعويضات
- 46 - الفرع الخامس: استراتيجيات إدارة أداء الموارد البشرية
- 48 - المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات وتنمية الكفاءات
- 48 - المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
- 48 - الفرع الأول: تعريف الكفاءة وخصائصها
- 52 - الفرع الثاني: أهمية الكفاءة
- 55 - الفرع الثالث: أبعاد الكفاءة
- 58 - الفرع الرابع: مقاربات الكفاءة
- 60 - الفرع الخامس: أنواع الكفاءة
- 63 - المطلب الثاني: أهمية وخطوات تقييم الكفاءات
- 64 - الفرع الثاني: خطوات تقييم الكفاءات
- 67 - المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم الكفاءات
- 68 - الفرع الأول: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°
- 70 - الفرع الثاني: طريقة التقييم الكفاءات بالإدارة بالأهداف
- 71 - الفرع الثالث: طريقة تقييم الأحداث الحرجة
- 71 - المطلب الرابع: مفهوم تنمية الكفاءات Competence development
- 72 - الفرع الأول: تعريف تنمية الكفاءات
- 73 - الفرع الثاني: أهمية تنمية الكفاءات
- 74 - الفرع الثالث: أهداف تنمية الكفاءات
- 74 - المطلب الخامس: الأشكال الرئيسية لتنمية الكفاءات
- 74 - الفرع الأول: إدارة المعرفة

الفرع الثاني: التمكين	- 77 -
الفرع الثالث: التكوين والتدريب	- 79 -
الفرع الرابع: التحفيز	- 82 -
الفرع الخامس: التوظيف	- 84 -
خلاصة الفصل	- 91 -
الفصل الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات في شركة سوناطراك	- 92 -
تمهيد	- 92 -
المبحث الاول: تعريف شركة سوناطراك واهم التحديات الاستراتيجية التي تواجهها	- 94 -
المطلب الاول: نشأة وتعريف شركة سوناطراك	- 94 -
الفرع الاول: نشأة شركة سوناطراك	- 94 -
الفرع الثاني: تعريف شركة سوناطراك	- 97 -
الفرع الثالث: تنظيم شركة سوناطراك	- 101 -
المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة بسكرة وتنظيمها	- 103 -
الفرع الاول: تعريف مديرية الصيانة بسكرة	- 103 -
الفرع الثاني: تنظيم مديرية الصيانة بسكرة	- 104 -
الفرع الثالث: تحليل تطور عدد العمال الدائمين سنوات 2021 و 2022 و 2023	- 109 -
الفرع الرابع: توزيع العمال حسب الوظيفة	- 110 -
المطلب الثالث: التحديات الداخلية والخارجية وأثرها على تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك	111 -
الفرع الاول: التحديات الداخلية	- 112 -
الفرع الثاني: التحديات الخارجية	- 117 -
المطلب الرابع: أرقام ومؤشرات شركة سوناطراك سنوات 2021 و 2022 و 2023	- 122 -
الفرع الأول: مؤشر الاستكشاف والإنتاج	- 122 -
الفرع الخامس: مؤشر الموارد البشرية	- 125 -

- 127المبحث الثاني: دليل تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك
- 127المطلب الاول: التوظيف في شركة سوناطراك
- 127الفرع الاول: تعريف دليل ادارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك
- 128الفرع الثاني: اجراءات التوظيف في سوناطراك
- 142المطلب الثاني: التكوين في شركة سوناطراك
- 143الفرع الثاني: إجراءات عملية التكوين في سوناطراك
- 146الفرع الثالث: إحصائيات عملية التكوين خلال سنوات 2021-2022-2023
- 146المطلب الثالث: تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك
- 148المطلب الرابع: تحليل اليات تقييم الكفاءات في شركة سوناطراك
- 151خلاصة الفصل
- 152الفصل الثالث: تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي
- 153تمهيد
- 154المبحث الاول: مشروع تحويل الموارد البشرية ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك
- 154المطلب الاول: ماهية مشروع تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك
- 154الفرع الاول: مفهوم تحويل الموارد البشرية:
- 160الفرع الثاني: مشروع تحويل الموارد البشرية في شركة سوناطراك
- 162المطلب الثاني: مرتكزات مشروع تحويل الموارد البشرية
- 162الفرع الاول: التوظيف:
- 165الفرع الثاني: تقييم الاداء
- 167الفرع الثالث: تنمية الكفاءات
- 169الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني
- 172المطلب الثالث: فعالية مشروع تحويل الموارد البشرية على تنمية كفاءات موارد سوناطراك البشرية.
- 173الفرع الأول: التوظيف

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات	176 -
الفرع الثالث: تقييم الاداء	179 -
الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني وتنمية الكفاءات حسب مشروع تحويل م ب في سوناطراك	183 --
المبحث الثاني: آفاق اعتماد مقارنة الذكاء الاصطناعي في تسيير وتنمية كفاءات سوناطراك البشرية	187 -
المطلب الاول: صعود إدارة الموارد البشرية الذكية وتحول دور مدير الموارد البشرية	187 -
الفرع الاول: صعود إدارة الموارد البشرية الذكية	187 -
الفرع الثاني: تحول دور مدير الموارد البشرية	191
المطلب الثاني: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	193
الفرع الاول: التوظيف	194
الفرع الثاني: التدريب والتطوير	195
الفرع الثالث: إدارة الأداء	195
الفرع الرابع: تخطيط المسار المهني	196
الفرع الخامس: الاحتفاظ بالمواهب	197
المطلب الثالث: تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في شركة سوناطراك	198
الفرع الاول: جودة البيانات	198
الفرع الثاني: أمن البيانات	199
الفرع الثالث: صلاحية النتائج	200
الفرع الرابع: مقاومة التغيير	201
المطلب الرابع: نحو تطبيق مقارنة الذكاء الاصطناعي في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك	202
الفرع الأول: التوظيف باستعمال الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك	203
الفرع الثاني: التدريب باستعمال الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك	209
الفرع الثالث: إدارة الأداء باستخدام الذكاء الاصطناعي ودوره في تنمية الكفاءات في شركة سوناطراك	214
خلاصة الفصل	219

221	الخاتمة
228	قائمة المراجع

6.2 Logigramme :

N°	Intervenant	Activité / Action	Documents, outils
01	Structures MNB	Les Besoins en recrutement exprimés par les structures de la Direction	Fiche demande du personnel
02	Le Chef département ADM Le Chef Service REC/FOR	Préparer le plan prévisionnel d'Emploi après analyses des besoins des structures de la MNB	Support PMT Emploi
03	Direction MNB	Prés Arbitrage du plan prévisionnel d'emploi par la Directeur MNB avant de le soumettre à la Division MNT et DRH TRC	Support PMT Emploi
04	DRH TRC	Arbitrage du Plan PMT Emploi au niveau de la DRH TRC	Support PMT Emploi et Salaire
05	DCP /RHU DG	Diffusion du Plan notifié d'Emploi via DRH TRC	Support PMT Emploi
06	DRH TRC	Transmission du Plan notifié à la MNB avec les modalités de réalisation du Plan	Plan notifié Emploi

7 - Annexes

Convention collective de l'entreprise
Règlement Intérieur
Manuel de gestion
Notes d'orientations DCP RHU et DRH
ISO 9001 V2015

	Procédure « Formation »	

6.2 Logigramme :

N°	Intervenant	Activité / Action	Documents, outils
01	Structures MNB	Les Besoins en Formation avec les organismes Internes exprimés par les structures de la Direction	Fiche d'identification du besoin Individuelle/ Collective
02	Le Chef département ADM Le Chef Service Rec/For	Préparer le plan prévisionnel de Formation après analyses des besoins des structures de la MNB Direction	Support PMT Formation
03	Direction MNB	Prés Arbitrage du plan prévisionnel Formation par la Directeur MNB avant de le soumettre à la Division MNT et DRH TRC	Support PMT Formation
04	DRH TRC	Arbitrage du Plan PMT Formation au niveau de la DRH TRC	Support PMT Formation
05	DCP /RHU DG	Diffusion du Plan notifié Formation via DRH TRC	Support PMT Formation
06	DRH TRC	Transmission du Plan notifié à la MNB avec les modalités de réalisation du Plan	Plan notifié Formation
07	Structures MNB Service SPC	Les Besoins en Formation avec les organismes Externes exprimés par les structures de la Direction	Support Besoins spécifiques des Structures
08	Service SPC Structures MNB	Elaboration du Cahier des charges /Lancement cahier des charges /Signature du Contrats selon la procédure E 025 (R3)	Contrat signé entre les deux parties /ODS
09	Le Chef département ADM Le Chef Service Rec/For	Suivi la réalisation du contrat de formation avec les partenaires Externe	Suivi contrat de formation

	Procédure « Evaluation des Compétences »	

6.2 Logigramme :

N°	Intervenant	Activité / Action	Documents, outils
01	Le Chef département ADM Le Chef Service Rec/For	Planification et lancement de la campagne d'évaluation des compétences	
02	Structures MNB (Evaluateur)	Réalisation des entretiens d'évaluation	MNB-G-S1-301
03	Structures MNB (Responsable hiérarchique N+1)	Validation des fiches d'évaluation	MNB-G-S1-301
04	Le Chef Service Rec/For	Analyse des fiches d'évaluations	MNB-G-S1-301
05	Le Chef Service Formation/Recrutement Le chef de département ADM Conseil de Direction	Synthèse d'évaluations des compétences	MNB-G-S1-302
06	Le chef de département ADM	Exploitation de la Synthèse de l'Evaluation des Compétences	

7 - Annexes

- Fiche d'évaluation des compétences MNB-G-S1-301 ;
- Synthèse de l'Evaluation des Compétences MNB-G-S1-302.

سوناطراك



TRANSFORMATION
RESSOURCES
HUMAINES



LA LETTRE
N° Spécial
Octobre 2022



Principes de base Processus RH Cœur

RECRUTEMENT

GESTION DE LA PERFORMANCE

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

GESTION DES CARRIERES



SOMMAIRE



01

RECRUTEMENT

Page 07



02

GESTION DE LA
PERFORMANCE

Page 10



03

DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES

Page 13



04

GESTION DES
CARRIERES

Page 16

En somme...

La fonction Ressources Humaines a toujours été confrontée à des enjeux importants de transformation et d'adaptation, liés à son rôle stratégique au sein de l'Entreprise.

A l'instar de toutes les grandes Entreprises, SONATRACH, entame aujourd'hui sa dernière phase, celle du déploiement, à tous les niveaux, de sa nouvelle Politique RH, à travers son Projet Transformation RH.

Il est certain que la mise en place de nouvelles règles et outils, soutenus par un système d'information RH, permettront une meilleure gestion du capital humain de manière proactive à l'égard de ses employés actuels et futurs.

4. Gestion des Carrières

Pourvoi des postes vacants

1- Pourvoi d'un poste de Leaders

Les postes de Leaders sont pourvus via le plan de succession, pour lesquelles 1 successeur à court terme et 2 successeurs à moyen terme, doivent être identifiés et préparés.

Les successeurs ainsi sélectionnés bénéficient d'un Plan de Développement de Carrières (PDC) adapté, comprenant des formations et des actions concrètes de développement et d'acquisition de nouvelles compétences du poste cible.

Le Pourvoi d'un poste de Leader suit ainsi les étapes suivantes :



- Déclaration de la vacance du poste par le Manager.
- L'Analyste Sénior Carrière invite pour entretien, les Collaborateurs inscrits dans le Plan de Succession.
- Le Manager évaluateur réalise les entretiens et choisit le candidat répondant aux exigences du poste à pourvoir.
- Le Manager N+1 du Manager évaluateur, réalise un entretien et valide le choix final du candidat.
- L'Analyste Sénior Carrière communique le résultat au Collaborateur retenu, organise la prise de fonction du Collaborateur et s'assure de la mise en œuvre du plan d'intégration du Collaborateur.
- A défaut d'un successeur retenu, l'Analyste Sénior Carrière saisit la DCP-RHU/DRH-Activités, à l'effet de proposer, de par leur vision globale, des candidats potentiels pour le pourvoi du poste vacant. Le cas échéant, la sélection du successeur suit les étapes pour le pourvoi d'un poste de Leader.

2- Pourvoi d'un poste Hors Leaders

Les postes Hors Leaders sont pourvus comme suit :

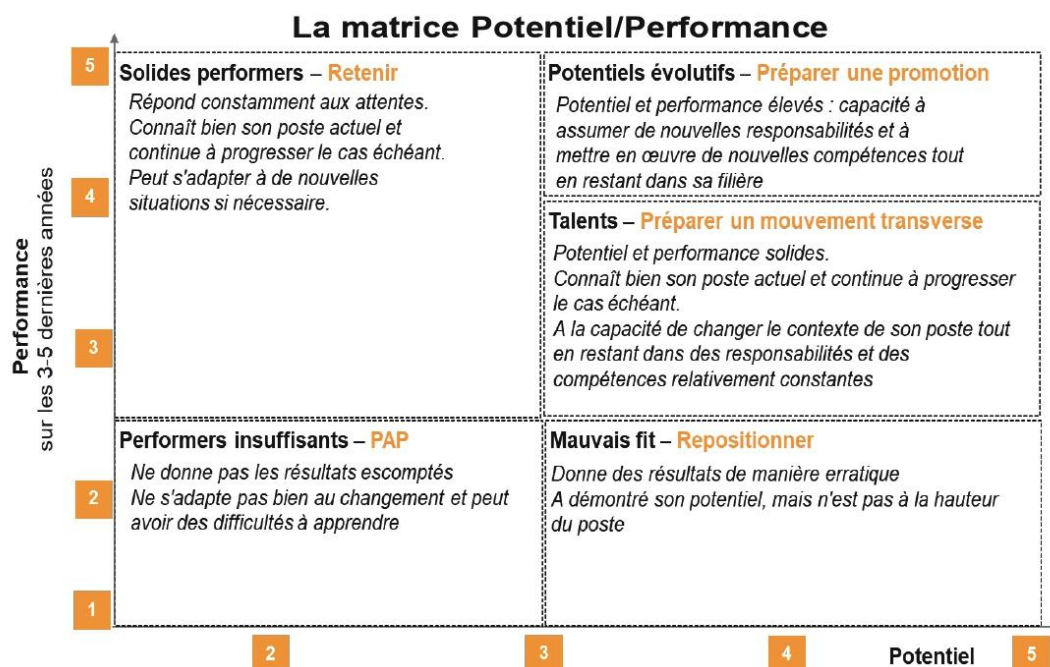
- Déclaration de la vacance du poste par le Manager.
- Constitution d'une liste restreinte de successeurs possibles, par le BPRH, composée :
 - Des Potentiels Evolutifs et Talents du périmètre, éligibles au poste cible ;
 - Des Collaborateurs adjacents dont le Parcours de Carrières mène à la filière et au poste cible avec une performance élevée.
- A défaut d'un candidat retenu, à l'issue des entretiens, le BPRH procède à la publication sur le Job Board du poste à pourvoir et sélectionne parmi les postulants, les candidatures pertinentes dont le Parcours de Carrières renvoie à la filière et au poste cible. Le recours au recrutement externe, est envisagé en cas d'absence de candidature à l'issue de toutes ces étapes.



Le Job Board est une plateforme du SIRH, Il est accessible à tous les Collaborateurs en temps réel, destiné à la publication des postes vacants hors Leaders.

4. Gestion des Carrières

Le Manager s'appuie sur l'appréciation des Marqueurs de Potentiel, préalablement définis et identifiés, pour chaque collaborateur et de son potentiel d'évolution, tel qu'indiqué dans la matrice Potentiel / Performance suivante :



Le potentiel des Collaborateurs ainsi calibré dans la matrice Potentiel/Performance, fait l'objet de discussions en Revue de Personnel.

La Revue de Personnel, est un organe de gouvernance du processus gestion des carrières, organisée régulièrement pour la confirmation des évaluations managériales.



La Revue de Personnel, est une démarche qui s'attache particulièrement à observer les Collaborateurs à fort potentiel. La composition et les missions des Revues de Personnel dépendent de leurs positions dans l'organisation, c'est un processus en cascade dans lequel chaque niveau revoit les potentiels de son périmètre et examine ceux remontés du dessous.

4. Gestion des Carrières

Le Processus Gestion des Carrières peut être défini comme un processus qui vise à concilier, d'une part, le besoin de l'Entreprise en ressources humaines qualifiées, et d'autre part, les aspirations des travailleurs à l'égard de leur progression professionnelle. Il vise également à accompagner le développement des Collaborateurs et leur donner de la visibilité sur leurs perspectives d'évolution.

Cette nouvelle approche, place le Manager dans un rôle central dans le Processus de Gestion des Carrières tant il aura la charge de :

- L'évaluation annuelle de la performance et du potentiel des Collaborateurs ainsi que l'échange sur leur vœux de mobilité.
- L'élaboration des plans de développement des carrières de ses Collaborateurs en fonction de leurs degrés de maîtrise du poste.

Principes fondateurs

Il repose sur 4 principes fondateurs :

- La formalisation des Parcours de Carrières : en Intra-Filière, Inter-Filière et dans les Macro-Parcours (Management, Management de Projet et Expertise).
- La mobilité orchestrée : de manière dynamique, dont la performance et le potentiel sont les critères d'évolution.
- La responsabilité du travailleur : dans la gestion de sa carrière avec l'appui de l'Entreprise.
- La connaissance de l'individu : par le Manager.

Le processus Gestion des Carrières, levier important de développement des Ressources Humaines pour SONATRACH, repose sur le principe de mobilité professionnelle, qui n'est en aucun cas systématique. Il permet le développement des Collaborateurs au contact d'un nouvel environnement.

Critères

Les critères, ci-après, doivent nécessairement, être remplis par le candidat à la mobilité :

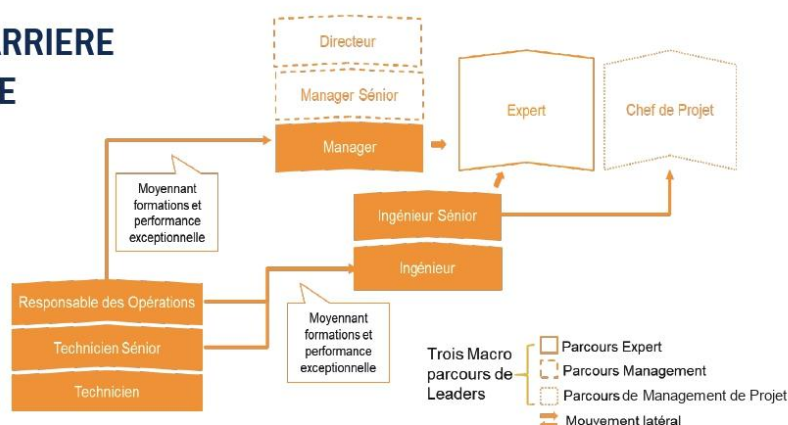
- La performance dans le poste actuel qui doit être supérieure aux attentes.
- Le niveau de compétences (techniques et comportementales) qui doit également être supérieur ou égal aux attentes du poste actuel.
- Le potentiel marqué pour les attentes du poste cible.
- La vacance du poste cible.

Parcours de Carrières

Les différents types d'évolution proposés aux Collaborateurs, sont illustrés dans des Parcours de Carrières possibles (promotions et mouvements latéraux), définis pour chaque Filière Professionnelle / Métier.

- **Des promotions** : La promotion est un mouvement vertical dans l'organisation, soit le passage du Poste Repère actuel à un Poste Repère de niveau supérieur, généralement dans la même filière / métier, ou au sein des Macro-Parcours de Leaders.
- **Des mouvements latéraux** : Un mouvement latéral est une évolution du Poste Repère actuel vers le même Poste Repère ou un Poste Repère proche en termes de responsabilités /compétences dans la même structure ou en changeant de structure.

PARCOURS DE CARRIERE PROFESSIONNELLE



LES PROCESSUS RH COEUR

- 1- RECRUTEMENT
- 2- GESTION DE LA
PERFORMANCE
- 3- DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES
- 4-GESTION DES CARRIERES**



3. Développement des Compétences

Calendrier

Le Processus de Développement des Compétences se déroule selon un calendrier précis, comme suit :

- Durant la période de la mi-septembre vers la fin du mois d'octobre de l'année N, le Manager Evalueur, assisté par le BPRH procède à une première évaluation de la maîtrise du poste par le Collaborateur et lui établit, sur la base de l'écart de compétences constaté, son plan de Développement pour l'année N+1.
- A partir de la mi-décembre de l'année N à février de l'année N+1, les actions de formation, inscrites dans les différents plans de développement, sont confirmées par le Manager, lors de l'Entretien Annuel d'Evaluation.
- Les Collaborateurs concernés sont invités, via le SIRH, à participer aux formations prévues. Leurs Managers en sont informés et s'assurent que leurs Collaborateurs y assistent.
- A l'issue de la formation, les Collaborateurs évaluent la formation suivie afin de mesurer, entre autres, l'efficacité de la formation, les formateurs, les moyens pédagogiques et l'adéquation de la formation avec le besoin identifié.
- Le Manager, lors de la Pré-Evaluation ou lors de l'Entretien Annuel, évalue, pour sa part, l'amélioration, constatée sur le terrain, des compétences et des pratiques des Collaborateurs.



Référentiels de compétences

Le Référentiel de Compétences Techniques, acquis par SONATRACH et le Référentiel Rôles & Contributions des compétences comportementales, permettent aux Managers d'assurer une évaluation objective des compétences des Collaborateurs, chacun dans son poste, pour identifier précisément, les points d'amélioration

Ainsi, l'écart de compétences constaté par le Manager sera comblé par des actions de développement (Monitorat, Coaching, etc.) et des actions de formations adaptées en présentielles et/ou en e-learning formalisées dans les différents plans de développement.

Plans de Développement

Le Plan de Développement Individuel (PDI) :

Elaboré par le Manager et son Collaborateur, assisté par le BPRH, dans lequel sont identifiées les compétences prioritaires à développer pour la maîtrise du poste.

Le Plan de Développement de Carrière (PDC) :

Actions de développement par le Manager et le BPRH à un Collaborateur pour l'accompagner dans le Développement des Compétences importantes pour sa progression de carrière.

Le Plan d'Amélioration de Performance (PAP) :

Ensemble d'actions de développement proposées par le Manager et le BPRH à un Collaborateur en situation de performances insuffisantes.

3. Développement des Compétences

Le Processus Développement des Compétences permet d'asseoir les bases de développement de compétences des Collaborateurs, répondant aux enjeux stratégiques de l'Entreprise tout en garantissant un retour positif sur l'investissement consenti.

Cinq principes fondateurs :

Le développement des compétences repose sur 5 principes fondateurs :

- Aligner les besoins de formation exprimés : avec les objectifs business et les faire coïncider avec la meilleure offre de développement.
- Gérer le Catalogue de Formation de SONATRACH : valider régulièrement la cohérence du catalogue avec notamment les spécialistes métiers.
- Optimiser la création de contenu : en faisant appel aux meilleurs prestataires pour la création de contenu et en s'appuyant sur les spécialistes métiers de SONATRACH et organismes internes de formation de l'Entreprise aux fins de s'inscrire dans une exigence de qualité.
- Impliquer les spécialistes métier dans l'exécution : notamment à travers, la fixation des objectifs, le coaching, l'évaluation et le développement des Collaborateurs.
- Evaluer la qualité des formations : mesurer la satisfaction client et l'amélioration dans le poste .

Les acteurs intervenants

Plusieurs acteurs interviennent dans le Processus de Développement des Compétences :

- **L'Analyste Sénior Formation** : Entretien et enrichit le Catalogue de formation ;
- **Le BPRH** : Consolide les besoins de son périmètre et organise les formations ;
- **Le Manager** : Identifie les formations que doit suivre son collaborateur ;
- **Le Collaborateur** : Participe aux formations et s'investit dans le développement de ses compétences.
- **Les Organismes Internes de Formation** : Contribuent à mettre en œuvre le plan de formation de l'Entreprise par le montage et l'acquisition de nouveaux programmes de formation.

Plan de Formation

Construit à partir de plusieurs sources :



LES PROCESSUS RH COEUR

1- RECRUTEMENT

2- GESTION DE LA
PERFORMANCE

**3-DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES**

4- GESTION DES CARRIERES



2. Gestion de la Performance

La Fixation des objectifs

Les objectifs individuels

Deux types d'objectifs fixés lors de l'Entretien Annuel Individuel

1- Objectif individuel de performance issus des indicateurs clés de performance (KPI's) :

Le Manager choisit 3 indicateurs clés de performance (KPI's) à partir de la fiche de poste repère du collaborateur et définit pour chaque indicateur, une cible chiffrée à réaliser (la valeur à atteindre au titre des objectifs de la performance) et un seuil (la limite au-dessous de laquelle, la performance du Collaborateur est jugée insuffisante).

2- Objectif de Maîtrise du Poste :

Le Manager identifie l'écart de compétences techniques et comportementales de son collaborateur, par rapport au niveau sur lequel il est attendu. Il choisit 4 compétences sur lesquelles le collaborateur doit s'améliorer et définit les actions que le Collaborateur doit pouvoir accomplir, qu'il formalise dans un Plan de Développement.

Les objectifs collectifs

Issus du Plan à Moyen Terme de l'Entreprise, validés par ses organes sociaux, ils sont au nombre de 02 : (objectif collectif et objectif semi-collectif). Ils expriment les objectifs de performance que l'Entreprise ambitionne de réaliser.

Le suivi de la réalisation des objectifs

Après la fixation des objectifs, le Manager se doit d'assurer un suivi régulier de la réalisation de tous les objectifs collectifs, individuels et de la maîtrise du poste.

Il organise, par ailleurs dans ce cadre, un entretien à mi-année avec son collaborateur pour évaluer sa progression dans la réalisation de ses objectifs ainsi que dans la mise en œuvre de son Plan de Développement.

L'évaluation de l'atteinte des objectifs

En dernière étape du cycle de la performance, le Manager procède à l'évaluation du niveau de réalisation des 3 KPI's et attribue à son collaborateur, une première note.

Il évalue ensuite, le niveau de réalisation des objectifs de Maîtrise du poste : (compétences techniques, compétences comportementales) de son collaborateur et lui attribue une deuxième note.

Concernant les objectifs collectifs, le Manager et son collaborateur prennent connaissance des résultats de la performance enregistrés dans le système d'information à travers l'évaluation des indicateurs de performance, définis pour chaque structure de l'Entreprise.

Les leviers de reconnaissance

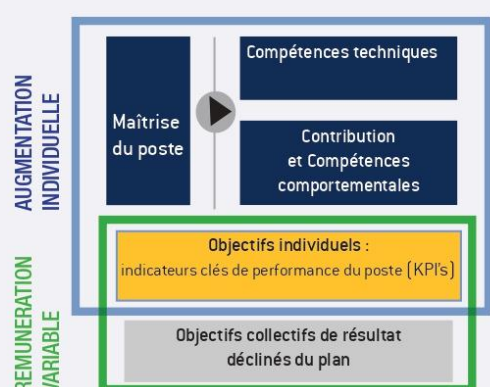
Pour ce faire, 2 leviers de reconnaissance sont prévus :

1- L'Augmentation individuelle (AI)

Attribuée chaque exercice, en fonction de la performance individuelle de chaque Collaborateur. L'AI est un pourcentage (%) qui vient en augmentation du salaire de base du Collaborateur.

2-La Rémunération Variable (RV)

Attribuée aux Collaborateurs éligibles en récompense de la performance collective, constatée à travers la mesure de l'atteinte des Objectifs Collectifs, Semi-collectif et Individuels.



2. Gestion de la Performance

Le Processus Gestion de la Performance mis en œuvre chaque exercice, repose sur un management par objectif qui prend en compte, les compétences, le potentiel et l'expérience de chaque salarié. Il a pour finalité de rétribuer de manière objective et équitable les performances individuelles ou collectives des salariés.

Principes fondamentaux

il repose sur 4 principes fondamentaux :

- **Garantir l'équité au sein de SONATRACH**

En utilisant, comme cadre de référence pour les Managers, des référentiels de compétences et des objectifs issus du Plan à Moyen Terme de l'Entreprise, communs à tous les salariés concernés.

- **Responsabiliser les Managers**

Qui sont en première ligne, à travers notamment, la fixation des objectifs, le coaching, l'évaluation et le développement des Collaborateurs.

- **Marquer les écarts individuels de performance**

La différenciation des évaluations et ses conséquences sur la rémunération traduit la reconnaissance de la progression des compétences et de la performance des salariés.

- **Garantir la solidarité au sein de SONATRACH**

A travers la déclinaison et le partage des objectifs collectifs.

Les acteurs de la Gestion de la Performance

- La DCP Stratégie, Planification et Economie : décline les objectifs collectifs ;
- La DCP Finances : calcule les enveloppes (AI, RV) ;
- La DCP Ressources Humaines : pilote la campagne cycle de la performance ;
- Le Comité Système Management de la Performance : Calibre les évaluations des Managers ;
- Le Manager : réalise les entretiens annuels de fixation et d'évaluation des objectifs ;
- Le Collaborateur : s'investit pour la réalisation de ses objectifs.

Les étapes de gestion de la performance

Le processus gestion de la performance est basé sur un cycle à 3 étapes :

01

Fixation des Objectifs

- Objectifs individuels issus des indicateurs de performance (KPI's) définis dans les fiches de postes,
- Objectifs de Développement des compétences (Maitrise du poste),
- Objectifs collectifs issus du PMT.

02

Coaching

- Pilotage de la réalisation des objectifs,
- Rencontre formelle en mi- année,
- Rencontres périodiques sur la performance et la progression de la Maitrise du Poste du Collaborateur.

03

Evaluation des Objectifs

- Evaluation des objectifs individuels,
- Evaluation des objectifs de maitrise du poste,
- Evaluation des objectifs collectifs issus du PMT.

LES PROCESSUS RH COEUR

1- RECRUTEMENT

**2- GESTION DE LA
PERFORMANCE**

3- DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES

4- GESTION DES CARRIERES



1. Recrutement

Les canaux de recrutement

Le Processus Recrutement prévoit 8 canaux de prospection pour cibler les différents candidats.

1	Mobilité Interne Canal prioritaire ciblant les candidats internes, pour les postes vacants, au travers notamment du Job board et du plan de succession.	5	Dépôt d'Offres Prospection (nationale, régionale ou locale) par le dépôt d'offre auprès de l'ANEM pour tous les profils.
2	Programme Jeunes Diplômés Recrutement des étudiants les mieux classés de chaque Ecoles et Universités cibles, et ce après avoir réussi au stage pratique au sein de SONATRACH.	6	CV thèque Vivier constitué de CV déposés en ligne, destiné au recrutement des profils spécifiques ou rares.
3	Programme Apprentis Dédié au recrutement des meilleurs apprentis de profils de TS, admis à la formation au sein de Centres de Formation Professionnelle et en stage d'apprentissage au sein de SONATRACH.	7	Alumni Pourvoi des postes vacants par d'anciens salariés de SONATRACH.
4	Recrutement via le site de SONATRACH Recrutement de masse réalisé à l'échelle nationale, régionale ou locale, par la diffusion de l'offre via le site de SONATRACH.	8	Cabinets Externes Profils spécifiques de haut niveau, par le recours aux Cabinets Spécialisés en Recrutement.

Les outils de sélection

Le Processus recrutement intègre une série d'outils de sélection, harmonisés et généralisés à toutes les structures de SONATRACH, qui en fonction des profils recherchés, serviront, à évaluer les connaissances et les compétences professionnelles des candidats à recruter.

- **Filtre CV** : opération de présélection sur la base des CV, consistant en un tri qui a pour but de retenir les candidatures, qui, à priori, sont conformes aux exigences du poste à pourvoir.
- **Test Écrit/Pratique** : mesure les connaissances générales attendues pour le poste telles que décrites dans la fiche de poste repère. Pour les candidats sans qualifications, des tests pratiques sont envisageables selon le poste cible.
- **Test Psychotechnique** : retrace les traits de personnalités, mesure les aptitudes logiques, verbales et numériques des candidats et permet d'évaluer leurs capacités de réaction, de réflexion et de concentration.
- **Entretien RH** : permet d'évaluer la capacité d'adaptation du candidat à la culture et aux valeurs professionnelles, ainsi que sa motivation à travailler pour SONATRACH.
- **Entretien Manager Evaluator** : mesure les compétences techniques et comportementales du candidat, en lien avec le poste à pourvoir et sa capacité d'intégration à l'équipe.
- **Entretien Manager N+1 du Manager Evaluator** : vient en appui à l'entretien du Manager Evaluator et porte, entre autres, sur les motivations et l'alignement du candidat sur les objectifs de la structure.

1. Recrutement

Le Processus Recrutement a pour objectif d'asseoir les règles visant, dans le strict respect des principes d'égalité des chances et de transparence, à attirer les candidats potentiels, recruter les meilleurs profils, accompagner les nouvelles recrues et les fidéliser.

Quatre principes fondateurs

Etablir une Marque Employeur claire et attractive

La Marque Employeur est l'image de marque de l'Entreprise communiquée explicitement aux Collaborateurs actuels et futurs. Elle définit les engagements clés de SONATRACH envers ses Collaborateurs.

Assurer la diversification des canaux de recrutement

La diversification des canaux de recrutement, permet de fournir un vivier, plus grand et plus riche, de candidats, mais aussi un meilleur ciblage des profils.

Mettre en place un Processus de recrutement simple et digitalisé

L'efficacité du recrutement repose, entre autres, sur la capacité à anticiper, suffisamment, les besoins en ressources humaines et à réagir rapidement pour combler, les déficits enregistrés. La digitalisation du recrutement garantit l'optimisation de l'efficacité, l'impact positif sur l'expérience candidat et le gain de temps.

Intégrer les nouvelles recrues de manière efficace et engageante

L'intégration repose sur la bonne prise en charge de la nouvelle recrue, avant et après sa prise de fonction et permet de développer son sentiment d'appartenance, de la fidéliser, d'impacter positivement son expérience recrutement et de la rendre opérationnelle le plus rapidement possible.

Cinq éléments fondamentaux

Le Processus Recrutement intègre 5 éléments fondamentaux, qui favorisent le recrutement de «la bonne personne à la bonne place» :

- **Une stratégie de sourcing** qui permet une meilleure planification du recrutement en s'appuyant sur les canaux de recrutement les plus efficaces et qui garantit les meilleurs résultats, confortée par une multiplicité de canaux de prospection.
- **Une marque employeur** attractive véhiculant des messages de nature à susciter la convoitise des meilleurs profils en interne et en externe.
- **Un plan de recrutement** garantissant une meilleure planification des besoins en ressources humaines.
- **Une sélection** rigoureuse des meilleures compétences.
- **Une intégration** assurant une prise en charge efficace de la nouvelle recrue, se déroulant à 3 niveaux:
 - Administrative
 - Culturelle
 - Professionnelle.



LES PROCESSUS RH COEUR

1- RECRUTEMENT

2- GESTION DE LA
PERFORMANCE

3- DEVELOPPEMENT
DES COMPETENCES

4- GESTION DES CARRIERES



INTRODUCTION

La dynamique de changement adoptée par SONATRACH est fondée sur un constat documenté, accompagné d'un sondage, dans laquelle s'inscrit pleinement le Projet Transformation Ressources Humaines.

Il s'agit d'un Projet de refonte importante des processus de mobilisation, de développement et de préservation des Ressources Humaines, avec la définition d'une Marque Employeur SONATRACH, claire, attractive et de nature à asseoir une nouvelle proposition de valeur à tous ses salariés, actuels et futurs, basée sur 3 engagements.

Engagement 1

3 Macro-Parcours de leaders pour faire carrière à long terme chez SONATRACH, reposant sur l'identification du potentiel :
Management, Management de Projet et Expertise.

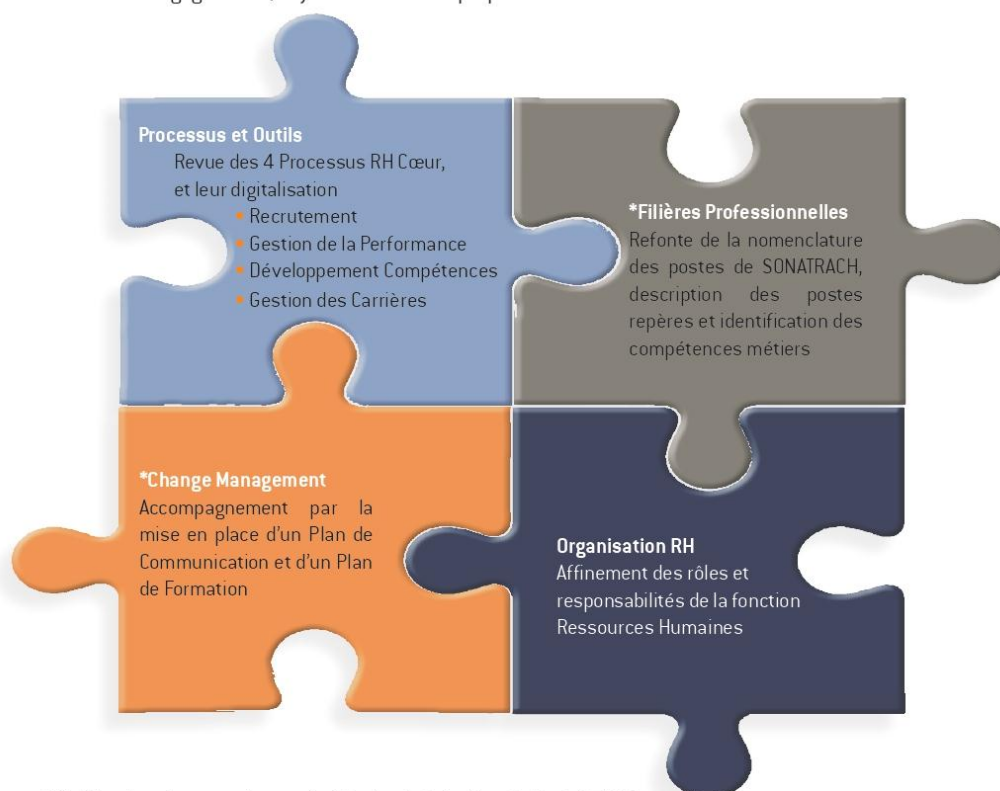
Engagement 2

Des parcours de carrière organisés pour tous les salariés, reposant sur une **mobilité interne orchestrée**.

Engagement 3

Le suivi de la Performance et du Potentiel basé sur la récompense des résultats exceptionnels.

Le Projet Transformation Ressources Humaines s'articule autour de 4 grands axes dont l'objectif est de repenser les Processus Ressources Humaines Cœur afin de concrétiser les engagements, objet de la nouvelle proposition de valeur de SONATRACH.



* Axes détaillés dans les numéros précédents de la Lettre de Projet TRH

EDITORIAL

CHER(E)S COLLEGUES,



Les objectifs stratégiques fixés par SONATRACH dans son Projet de Transformation et qui visent à passer de la compétence à l'excellence, s'appuient fortement sur la refonte de sa politique liée au management des ressources humaines et par conséquent celle des Processus RH Cœur, que sont le Recrutement, le Développement des Compétences, la Gestion de la Performance et la Gestion des Carrières.

SONATRACH vous place, ainsi, au cœur des transformations engagées, dans le but de vous offrir des perspectives de carrières organisées dans un cadre d'évolution adapté, favorisant l'émergence de la compétence en reconnaissant et récompensant les meilleurs contributeurs. C'est dans ce contexte, avec l'appui de l'équipe Projet Transformation RH que nous clôturons, présentement, un jalon critique, celui du parachèvement et de la mise en cohérence desdits Processus et des procédures devant les régir.

Notre objectif de renforcer les assises en matière de management du capital humain, vous permettront de :

- Bénéficier des opportunités de carrière, de formation et de développement.
- Etre rétribués équitablement en adéquation avec vos contributions et performances.
- Assurer un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle.
- Affirmer votre fierté d'appartenance à SONATRACH.

S'inscrivant ainsi, dans une démarche de communication proactive et transparente, ce numéro vous est consacré, afin de mettre à votre disposition des éléments concrets pour une meilleure compréhension et appropriation des lignes directrices des Processus RH Cœur.

Il est sans vous dire, qu'au regard de l'importance et de l'envergure de ce Projet structurant et fédérateur, l'adhésion et l'engagement de tous, constituent un facteur clé de réussite pour SONATRACH et de ce fait pour tous ses collectifs.

Azzeddine. DJOUABRI

Directeur Exécutif Ressources Humaines



Direction Générale
Direction TRH
Djenane El Malik, Hydra, Alger - Algérie
Tél.: +213 23.48.31.15 / Poste : 2100 42.71
trh-changemanagement@sonatrach.dz
www.sonatrach.com

قوة التغيير
L'Énergie du **Changement**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

نيابة العميد المكلف بالبحث العلمي

والعلاقات الخارجية

الرقم: 222/ك.ع.س/ن.ع.م.ب.ع.ج/2024

غرداية في: 05 جوان 2024

إلى السيد: مدير شركة سوناطراك
فرع الصيانة - بسكرة

الموضوع: طلب اجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد،

قصد مساعدة الطالب(ة): دكومي منير المسجل تحت رقم : 6920002 دكتوراه LMD

تخصص تنظيم سياسي واداري شعبة العلوم السياسية،

يطيب لي أن أطلب من سيادتكم المحترمة الموافقة لإجراء التربص الميداني لدى مؤسستكم من أجل التعرف على مجريات العمل بمصالحكم وهئياتكم وذلك بهدف إنجاز الدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: " دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر (دراسة حالة شركة سوناطراك) "

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

نائب العميد

نائب عميد مكلف بما بعد التخرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
سويلكم محمد



مدير مديرية الصيانة

سوناطراك - بسكرة

