

جامعة غرداية - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات
بعنوان:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في
المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني نظام تخطيط موارد
المؤسسة ERP

دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط

إعداد الطالب: محمد يزيد ذكار

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2022/01/09 ...

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

أ.د/ عبد اللطيف مصيطفى	(أستاذ التعليم العالي، جامعة غرداية)	رئيساً.
أ.د/ بن سانية عبد الرحمان	(أستاذ التعليم العالي، جامعة غرداية)	مشرفاً ومقرراً.
د/ مهدي شرقي	(أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية)	مناقشاً.
د/ مريم الشرع	(أستاذة محاضرة أ، جامعة غرداية)	مناقشاً.
أ.د/ رشيد مناصرية	(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة)	مناقشاً.
د/ خالد رجم	(أستاذ محاضر أ، جامعة سطيف 1)	مناقشاً.

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة غرداية - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في
المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني نظام تخطيط موارد
المؤسسة ERP
دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط

إعداد الطالب: محمد يزيد ذكار

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2022/01/09

أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

أ.د/ عبد اللطيف مصيطفى	(أستاذ التعليم العالي، جامعة غرداية)	رئيسا.
أ.د/ بن سانية عبد الرحمان	(أستاذ التعليم العالي، جامعة غرداية)	مشرفا ومقرراً.
د/ مهدي شرقي	(أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية)	مناقشا.
د/ مريم الشرع	(أستاذة محاضرة أ، جامعة غرداية)	مناقشا.
أ.د/ رشيد مناصرية	(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة)	مناقشا.
د/ خالد رجم	(أستاذ محاضر أ، جامعة سطيف 1)	مناقشا.

السنة الجامعية 2021/2020

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أعلى ما في الوجود والدي الكريم راجيا من المولى أن يحفظه

إلى روح والدتي الغالية

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي وأخواتي

وزوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء

إلى كل أصدقائي، وزملائي في المشوار الدراسي

إلى كل رفقاء المشوار المهني

إلى أساتذتي الكرام كل بإسمه

إلى كل من طلب علما نافعا

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

ذكار محمد يزيد

شُكْرُ وَقْتِكَ

(رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي يَفْقَهُوا قَوْلِي) سورة طه، الآيات: 25-28.

وَعَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ، يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها لِتَطْلُبَ الْعِلْمَ رِضًا بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيْثُ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ. رواه أبو داود والترمذي.

الشكر والحمد لله ما دمت حيا، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيا (صلى الله عليه وسلم)

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون وساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع وفاء وتقديرا، أخص بجزيل الشكر والامتنان والتقدير للمشرف على الأطروحة الأستاذ الدكتور بن سانية عبد الرحمان على ما بذله من جهد طيب، من خلال إشرافه على هذه الأطروحة، والذي لم يبخل عليّ بوقته وعلمه وبالتوجيه والنصح إلى ما يخدم غاية البحث طيلة مدة إنجاز هذا العمل. وإلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة علمه وفكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام عبر كل اطوار التعليم كل باسمه.

والشكر موصول كذلك للجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل وأرجوا من الله أن تسهم

ملاحظاتهم القيمة وآراؤهم السديدة في إثراء هذه الأطروحة

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة أو دعوة صادقة في ظهر الغيب.

فجزى الله عني الجميع خيرا الجزاء وجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

ذكار محمد يزيد

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها (تدريب؛ تعليم؛ تطوير) في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء المورد البشري لدي عينة من المؤسسات العاملة بقطاع النفط بالجنوب الجزائري، منها مؤسستين أجنبيتين وثلاث مؤسسات وطنية، حيث بلغ حجم العينة 30 مسؤولاً، بين مدير ورساء مصالح الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وباستخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة ودراسة الوثائق، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستعمال برنامج Excel والأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود مستوى أداء مرتفع للمورد البشري بالمؤسسات الأجنبية ومتوسط بالنسبة للمؤسسات الوطنية، بينما كان هناك وجود لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وبنية تحتية لنظام تخطيط موارد المؤسسات في كل عينة الدراسة، إلا ان المؤسسات الوطنية تعتمد فقط على التدريب والتعلم ولا يوجد أثر للتطوير، ونتائج عملية التنمية مجرد أرقام لا تقدم تغذية راجعة لتحسين استراتيجيتها التنموية، وكذلك عدم تفعيل الوحدات البرمجية بنظام تخطيط موارد المؤسسات، خاصة المتعلقة بتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة التدريب الأثر البالغ في ذلك.

الكلمات المفتاحية: أداء المورد البشري؛ نظام تخطيط موارد المؤسسة؛ مؤسسات بترولية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of the human resource development strategy in its dimensions (training, education, development) using the ERP system, on the performance of the human resource, A field study of a sample of oil companies operating in southern of Algeria, including two foreign and three national oil companies, to achieve this goals, a descriptive approach was adopted, the researcher relied on the interview and observation and study of documents as an essential tools for data collection, where the interview was conducted with 30 individuals, managers and heads of departments, human resource and IT, and using the descriptive analytical approach and Excel Program and statistical methods, the study reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of performance of the human resource in foreign oil companies and average of For the national oil companies, Although there are a SHRD and ERP infrastructure in all the study sample, national companies rely only on training and education and there is no impact of the evolution strategy, and the results of the development process are just numbers that do not provide feedback to improve their development strategy, In addition, the lack of activation of the software modules for evaluating performance, identifying training needs, and following up on training in the ERP system had a significant the great impact on that.

Keywords: Performance Human Resource; Enterprise Resource Planning System; Petroleum Companies; Human Resource Development Strategic.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI-VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	المصطلحات
أ	المقدمة
I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
02	تمهيد
03	1.I المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري
23	2.I المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
30	3.I المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية
36	4.I المفاهيم الخاصة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
87	5.I المفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسات
103	خلاصة
II. عرض وتحليل الدراسات السابقة	
105	تمهيد
106	1.II الدراسات السابقة باللغة العربية
118	2.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
128	3.II الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
139	4.II التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
147	5.II الإضافة المستهدفة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
156	خلاصة

قائمة المحتويات

	III. الإطار المنهجي للدراسة
158	تمهيد
159	1.III مجتمع وعينة الدراسة
162	2.III أداة الدراسة ومنهجها والخطوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
163	3.III ومصادر جمع المعلومات
164	4.III نموذج متغيرات الدراسة
167	خلاصة
	IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
169	تمهيد
170	1.IV عرض نتائج الدراسة وتحليلها
183	2.IV تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل تبني النظام ERP وأثرها على الأداء
200	3.IV مقارنة النتائج وتحليل الفروق
216	خلاصة
218	الخاتمة
229	المراجع
258	الملاحق
270	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	(1.1): مفاهيم إدارة أداء المورد البشري وفق آراء عينة من الباحثين	
18	(2.1): الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري	
29	(3.1): مقارنة الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	
31	(4.1): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة	
33	(5.1): مقارنة بين الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية	
35	(6.1): العوامل المعيقة والمساعدة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	
36	(7.1): إستراتيجية التنمية القائمة على الاختلاف والقائمة على التكامل	
46	(8.1): إستراتيجيات أنواع التدريب	
49	(9.1): الحالات الدالة على وجود احتياج تدريبي عند تحليل المؤسسات	
51	(10.1): مجالات إستخدام نتائج تحليل الوظائف	
53	(11.1): التدريب وفق إستراتيجية المؤسسة	
59	(12.1): مزايا الشراكة الأجنبية	
59	(13.1): أبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات	
60	(14.1): متطلبات التدريب في الثقافات المختلفة	
68	(15.1): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة	
73	(16.1): وجهات نظر عينة من الباحثين في تحديد المناخ التنظيمي	
78	(17.1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	
87	(18.1): تطور نظام معلومات حسب التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية	
96	(19.1): أسباب أهمية عوامل النجاح في تطبيق نظام Erp بالمؤسسة	
97	(20.1): آراء عدد من الكتاب حول عوامل نجاح تطبيق نظام ERP وفق أبعاده الإستراتيجية	
99	(21.1): المقارنة بين معايير التسيير في ظل ERP ومعايير نظم التسيير التقليدي.	
100	(22.1): قياس قيمة الموارد البشرية في ظل النظام ERP	
102	(23.1): سمات طرق التدريب في نظام ERP	
119	(1.2): تصنيف الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية	
140	(2.2): تصنيف الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية	

قائمة الجداول

- 159 (1.3): مؤسسات مجتمع الدراسة
- 160 (2.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظائف
- 161 (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- 161 (4.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
- 162 (5.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية
- 172 (1.4): مقارنة بين سنة 2014 وسنة 2018 للمؤسسات المحلية والأجنبية (الشراكة)
- 173 (4.4): إستراتيجية ومراحل التوظيف بالمؤسسات الوطنية
- 178 (3.4): أبعاد ومسؤوليات تقييم الاداء في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
- 182 (2.4): الوحدات البرمجية المنجزة بالمؤسسة الوطنية Enageo
- 184 (3.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية)
- 185 (4.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية)
- 185 (5.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التدريب)
- 186 (6.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات التدريب)
- 187 (7.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التعلم)
- 189 (9.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التطوير)
- 190 (10.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات التطوير)
- 191 (11.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (اداء الموارد البشرية)
- 192 (12.4): إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (اداء الموارد البشرية)
- 201 (13.4): نتائج مقارنة إستراتيجية التدريب في عينة الدراسة
- 202 (14.4): مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بعينة الدراسة في ظل نظام ERP
- 205 (15.4): مقارنة واقع والبنية التحتية لنظام ERP بالمؤسسات عينة الدراسة
- 208 (16.4): مقارنة واقع الظروف المساعدة والغير مساعدة في نجاح تطبيق ERP في إدارة الموارد البشرية

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12		(1): إدارة الأداء
19		(2): تقييم أداء المورد البشري باستخدام طريقة 360°
22		(3): مخطط تحسين الأداء
26		(4): عجلة الموارد البشرية
28		(5): مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة
31		(6): أساليب تنمية الموارد البشرية
38		(7): تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنموذج الدائرة المستمرة
39		(8): تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي
40		(9): تصنيف أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
48		(10): تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية
53		(11): هرم الاحتياجات التدريبية حسب المستويات الوظيفية
55		(12): التوجهات الإستراتيجية التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب
67		(13): تصنيف تكوين المعرفة بالمؤسسة
77		(14): مكونات بيئة عمل المؤسسة التي لها تأثير على الأداء.
80		(15): يوضح فروقات سلوك المسؤول
89		(17): نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
91		(18): تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة
94		(19): الحصص السوقية لنظم تخطيط موارد المؤسسات
98		(20): إدارة الأداء كنقطة اتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية
160		(20): توزيع أفراد مجتمع الدراسة
164		(21): النموذج المقترح للدراسة
166		(22): مخطط الدراسة الميدانية
170		(23): التركيبة البشرية للمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات
171		(24): التركيبة البشرية حسب الجنسية للمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بحاسي مسعود
171		(25): حجم الاستثمارات بالشراكة الأجنبية المصرح بها من سنة 2002 الى 2017

قائمة الأشكال

- 180 (26): مسار شركة ENAFOR قبل وأثناء وبعد المشروع
- 181 (27): مسار شركة ENTP قبل وأثناء وبعد المشروع
- 177 (28): حوارزمية/آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي في ظل نظام ERP
- 175 (29): إستراتيجية ومراحل تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية
- 198 (30): حوارزمية التدريب بالمؤسسات الأجنبية في ظل نظام ERP

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
256	حصيلة التكوينات السنوية	(01)
257	مخطط التكوين السنوي	(02)
258	حصيلة اليد العاملة بورقلة لسنة 2016	(03)
259	ملف تقييم الأداء بالمؤسسات الوطنية	(04)
260	محتوي ملف تقييم الأداء بالمؤسسات الوطنية	(05)
261	نموذج وحدة من الهيكل التنظيمي	(06)
262	مخطط موقع المؤسسة HESS (مشروع بئر مسانة)	(07)
263	جدول الوظائف والمؤهلات حسب إحتياجات مراحل إنجاز المشروع	(08)
264	إجراءات توظيف الأجانب وفق القانون الجزائري	(09)
265	المؤسسات التابعة سوناطراك	(10)
266	تفريغ اسئلة المقابلة	(11)
270	تفريغ اسئلة المقابلة مع مديري IT الخاص بنظام ERP	(12)
272	التحليل الإستراتيجي لواقع للمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة طبقا لنظرية SWOT	(13)
273	نموذج من النظام ERP-SAP بالمؤسسات الوطنية	(14)
274	واجهات البرامج المنحزة بمديرية DINTIC بالمؤسسة ENAGEO	(15)
274	نموذج من النظام ERP MAXIMO	(16)

قائمة الملاحق

المصطلحات

بالغة الأجنبية	الإختصار	المعني بالعربية
Enterprise Ressources Planning	ERP	نظام تخطيط موارد المؤسسات
Progiciel de Gestion Intégré	PGI	برمجيات الإدارة المتكاملة
Information Technology	IT	تكنولوجيا المعلومات
Petite et Moyenne Entreprise	PME	مؤسسة صغيرة ومتوسطة
Organizational Commitment	OC	الالتزام التنظيمي
Human Resource Development	HRD	تنمية الموارد البشرية
Human Resource Development Strategic	HRDS	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
Massive Open Online Courses	MOOCs	الدورات التدريبية المفتوحة على الإنترنت
Dynamic Strategic Human Resource Development Capabilities	DSHRDCs	ديناميكية الاستراتيجية لتطوير قدرات الموارد البشرية
Training and Développent	T&D	التدريب والتطوير
Research Excellence Framework	REF	إطار التميز البحثي
Multinational Companies	MNCs	الشركات متعددة الجنسيات
Public Sector Organisations	PSO	مؤسسات القطاع العام
Plant Moyen terme	PMTE	مخطط متوسط المدى
Agence Nationale de l'Emploi	ANEM	الوكالة الوطنية للتشغيل
Manger Self-Service	MSS	الإدارة الذاتية
Employée Self-Service	ESS	العامل يخدم نفسه
System Application and Product	SAP	نظام تخطيط موارد المؤسسات ساب
Performance Résulte People	PPR	وحدة الحزمة برمجة الخاصة بالأداء
Focal Point Résulte	FPR	وحدات العرض الفردية الخاصة
Systèmes D'Exploitation UNIX	UNIX	نظام تشغيل متعدد المهام والمستخدمين
Data base Management System Oracle	Oracle	نظام تسيير قواعد معطيات
Entreprise Nationale du Forage	ENAFOR	المؤسسة الوطنية للتنقيب
E. Nationale des Travaux aux Puits	ENTP	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار
Entreprise Nationale de Géophysique	ENAGEO	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء
American company HALLIBURTON	HALLIBURTON	الشركة الأمريكية للخدمات الطاقوية
AMERADA HESS (Rhourde El Rouni) Limited	HESS (RER) BMS	الشركة الأمريكية هاس رود الروني

مقدمة

المقدمة

أ- توطئة:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن المورد البشري أهم مورد بالمؤسسة مهما كان نوعها وخصيبتها ومناخ نشاطها، ومن الدلائل على تنامي الوعي بأهميته هو التحول من وصفه قديماً بالمستخدمين، ثم العمال، والقوى العاملة، إلى أن أصبح يُسمّى برأس المال البشري في مصطلحات الاقتصاديين، والمورد البشري في مصطلحات الباحثين، وبالتالي تسعى المؤسسات لإختيار إستراتيجية أو تبني استراتيجيات من اجل المحافظة عليه وتنميته وتطويره لمواكبة التطورات السريعة.

عززت التطورات الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الاستراتيجي المكانة المهمة للموارد البشرية، إذ أثبت أن تنافسية المؤسسة مصدرها المورد البشري وليس قدرة توقعها في مواجهة قوى المنافسة، ذلك أن هذا الاتجاه يفسر أن كفاءات الموارد البشرية الفردية بصفة خاصة تعد أصولاً استراتيجية، والتي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الفعال لتطوير المؤسسات باختلاف أنواعها، فهي مجموع الأنشطة التي تسعى إلى إستقطاب وتوظيف والمحافظة على المورد البشري بالمؤسسات، وتعنى بإستراتيجيات التخطيط والتنمية والتقييم، وسجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية مع بدايات القرن الحالي، بانتقالها من إدارة شؤون العاملين إلى تنمية الرأسمال البشري، حيث أصبحت الموارد البشرية ثروة إستراتيجية تحقق للمؤسسة ديناميكيتها، وترتقي بها في المستقبل باعتبارها التي ينبغي لها الإستثمار فيها وتنميتها لما تتطلبه التكنولوجيات الجديدة المتجددة باستمرار.

وعلى هذا الأساس، نجد أن للعامل التكنولوجي دوراً كبيراً في هذه التغييرات، مما أفرز تحولات واسعة في مسؤوليات القائمين على تنمية الموارد البشرية ومديري الموارد البشرية، حيث تمثل الإدارة في ظل الأنظمة المعلوماتية الحديثة للموارد البشرية، مجموع الهياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

ب- إشكالية الدراسة:

رغم وجود إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الكبيرة الحجم والمشاريع البترولية ككل، ولكن هذا لا يرقى بالمؤسسات الوطنية لمستويات الأداء المطلوبة، وهذا ما دفعنا إلى القيام بهذا البحث لعله يكون السبيل في تشخيص المشكلة والبحث عن الحلول في إطار منهجي وأكاديمي وذلك من خلال دراسة أبعاد إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في (التدريب؛ التعلم؛ التطوير)، والتي من شأنها أن تؤثر على أداء المورد البشري بالمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، في ظل وجود نظام معلومات متطور مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات، وعليه، يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

المقدمة

ما تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات على تحسين أداء المورد البشري لعينة من للمؤسسات النفطية العاملة بالجنوب الجزائري؟

ت - الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- 2- ما واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- 3- هل يوجد أثر لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- 4- هل يوجد أثر لاستراتيجية تعلم الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- 5- هل يوجد أثر لاستراتيجية التطوير على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؟
- 6- هل توجد فروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP وتحسين أداء المورد البشري تعزى لجنسية المؤسسة؟

ث - فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لعملية تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛
- الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير لإستراتيجية التطوير على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP؛

المقدمة

الفرضية السادسة: يوجد فروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP وتحسين أداء المورد البشري تعزى لجنسية المؤسسة.

ج- مبررات إختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الميول الشخصية لهذا النوع من المواضيع، والتي تهتم بدراسة أنظمة المعلومات، والمورد البشري والعوامل المؤثرة على أدائه، أما المبررات الموضوعية فهي تتمثل في:

1. الظروف الاقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة وآفاق الانضمام إلى المنظمات العالمية وكذا أهمية المؤسسات البترولية التي تكتسبها من أهمية البترول الذي يمول اقتصاد الدولة بـ 98%، والحاجة المتزايدة لهذا المورد والتي جعلت المؤسسات البترولية في حاجة ماسة للرفع من قدرتها التنافسية من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء المورد البشري بها من خلال تحديد احتياجاتهم الوظيفية كمًا ونوعًا ومن خلال إستراتيجيات تنمية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم؛
2. ارتباط الموضوع بالدراسات الميدانية التي أجراها الطالب بفرع علوم تسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، وقبلها تخصص أنظمة المعلومات؛

3. يعتبر موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات في قطاع المحروقات بالجزائر بصفة عامة وفي الجنوب بصفة خاصة، من المواضيع الحديثة والتي لم يتم التطرق لها من قبل على حد إطلاع الطالب؛

4. مقارنة ومعرفة ما هو الفرق بين تسيير وتنمية المورد البشري في المؤسسات الأجنبية ومثيلاتها الوطنية وتحديد مكامن الضعف والقوة.

ح- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

1. دراسة واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، ومدى تأثيرها في أداء المورد البشري؛
2. دراسة الفروقات في تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، بين المؤسسات الوطنية والأجنبية العاملة بقطاع المحروقات، ومعرفة أي الإستراتيجيات الأكثر تطبيقًا والتي لها أكثر تأثير على أداء المورد البشري بهذا القطاع الحساس جداً؛
3. تسليط الضوء على بعض القوانين المنظمة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحديثاتها؛
4. دراسة العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري بعد تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
5. دراسة العلاقة التي تربط بين أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية محملة او منفردة وأداء المورد البشري؛

المقدمة

6. تعزيز الإهتمام والوعي نحو مفهوم الأداء وأهميته لدى المسؤولين وبضرورة تقييمه وفق الأسس العلمية الحديثة؛
7. الوصول إلى نتائج من خلال الكشف عن مواطن الضعف أو القوة الناتجة عن تحليل ومقارنة الواقع بهدف معالجة نقاط الضعف، مما ينعكس إيجابياً على أداء المورد البشري في المؤسسات الوطنية؛
8. تقديم إقتراحات يتم على ضوءها تحسين مستوى الأداء؛

خ- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية يمكن عرضها في النقاط التالية:

● الأهمية العلمية (النظرية):

تعتبر الأبحاث التي تُعنى بتنمية المورد البشري في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري على وجه الخصوص من الأبحاث النادرة نسبياً حسب علم الطالب، كما تعتبر محاولة منه أجل تقديم مساهمة في هذا المجال ويأمل بأن تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً يُستدل بها من طرف الدارسين والباحثين في مجال العلوم الإدارية، من حيث دراستها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وكيفية مساهمتها في تحسين مستوى أداء المورد البشري في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، كما يمكن اعتبار هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها وتوصياتها تكتسي نوع من الأهمية لذوي العلاقة بالموضوع حول تأثير كل من التدريب والتعلم والتطوير على الأداء البشري في مؤسسات قطاع المحروقات.

● الأهمية العملية (التطبيقية):

تكتسي هذه الدراسة أهمية لصانعي القرار والقيادات في قطاع المحروقات الجزائري، حيث ستساهم في زيادة وعيهم ومعرفتهم بمفهوم الأداء البشري وما يتأثر به من عوامل سواء تنظيمية، أو إدارية، أو حتى قانونية، كما أن هذه الدراسة تعتبر أداة لمتخذي قرارات تنمية الموارد البشرية من حيث إقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية تطوير الأداء في قطاع المحروقات وتوفير الظروف المساعدة، إنطلاقاً من المقارنة بمثيلاتها الأجنبية في نفس القطاع، كما تفيد في تدريب وتعلم وتطوير العنصر البشري من حيث تحديث الأساليب والإستراتيجيات لتنميته في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات والذي يمكن ان ينعكس في إرتفاع مستوى أدائهم.

د- حدود الدراسة:

قصد التقيد بإطار الدراسة وضع الطالب مجموعة من الحدود، تمثلت فيما يلي:

1. الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على المدراء العامين ومدراء ورؤساء الموارد البشرية ومسؤولي تكنولوجيا المعلومات IT، بالمؤسسات محل الدراسة.
2. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في 2018-2020، وهي الفترة التي تم فيها مباشرة العمل بالجانب التطبيقي.

المقدمة

3. الحدود المكانية: جرى تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات البتولية العاملة بدائرة حاسي مسعود ولاية ورقلة، الجزائر.

4. الحدود الموضوعية: استخدمنا في هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم، المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها التدريب والتعلم والتطوير، وبمفهوم الأداء الموارد البشرية، ومفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسات.

ذ- هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، قسم الطالب الدراسة الحالية إلى جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي، إضافة إلى مقدمة وخاتمة، كما يلي:

● المقدمة: بما مدخل عام للدراسة من خلال تحديد الإشكالية الرئيسية للدراسة، والتي جزئت بدورها إلى أسئلة فرعية، يتم الإجابة عليها انطلاقاً من فرضيات وضعها الباحث، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها ومبررات اختيار الموضوع، وحدود الدراسة التي تم تقسيمها إلى حدود بشرية، وزمنية، ومكانية، تلتها، هيكل الدراسة وتقسيماتها، ثم الصعوبات التي واجهها الباحث عند إعدادها للدراسة.

● الجانب النظري: والذي تكون من جزئين هما:

الجزء الأول: كان بعنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والذي قسم إلى خمسة أقسام متعلقة بمفاهيم متغيرات الدراسة، وهي: أولاً المفاهيم الخاصة بأداء المورد البشري: حيث احتوى على مفهوم الأداء العام وأداء المورد البشري، بالإضافة إلى محددات الأداء ومعوقاته والجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، ثم تقييم الأداء والخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء، تليها إدارة الأداء ثم تقييم أداء العاملين وأهميته، وفي الأخير مفاهيم في تحسين أداء المورد البشري ثانياً: المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثالثاً: تنمية الموارد البشرية، وفي الجزء الرابع تطرقنا إلى المفاهيم الخاصة بإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، حيث وبعد حصرها قسمت إلى ثلاث متغيرات (إستراتيجية التدريب؛ إستراتيجية التعلم؛ إستراتيجية التطوير)، ومن خلال الجزء الخامس تطرقنا إلى المفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسات.

الجزء الثاني: بعنوان الدراسات التطبيقية السابقة، وتناول فيه الطالب الدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة مباشرة بأحد متغيرات الدراسة، حيث قُسم إلى أربعة أجزاء تمثلت في: أولاً الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية، عرض الباحث من خلاله ملخص لكل دراسة، شمل عرض لهدف الدراسة والمنهج المستخدم لإعدادها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ونوع العينة وحجمها، وفي الأخير عرض لتنتائجها وتوصيات الباحث على ضوء النتائج المتوصل إليها، ثانياً: التعليق على هذه الدراسات باللغة العربية، من منطلق متغيرات الدراسة وميادها ومنهجها وأدائها ونتائجها. ثالثاً: عرض للدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية، والتعليق عليها كما في الدراسات باللغة العربية، رابعاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التطبيقية السابقة بتحديد أوجه التشابه والاختلاف، مركزاً على المتغيرات والبيئة والمنهج والأداة المستخدمة في الدراسة.

المقدمة

● **الجانب التطبيقي:** ويتكون من جزئين هما الثالث والرابع، نتطرق لهما بالتفصيل فيما يلي:

الجزء الثالث: والذي كان بعنوان **الإطار المنهجي للدراسة**، واحتوى على خمسة تقسيمات: أولاً مجتمع وعينة الدراسة والتي تم فيه وصف لمجتمع الدراسة وتحديد لحجم العينة المبحوثة ونوعها، ثانياً: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، حيث تم من خلاله بناء الأداة التي تستخدم في جمع المعلومات، والمتمثلة في المقابلة والملاحظة الميدانية ودراسة الوثائق، وتحديد مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية، ثالثاً: حيث حدد فيه المنهج الذي اعتمد عليه الطالب في الدراسة، وأخيراً عرض نموذجاً لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى شرح مختصر لمتغيرات الدراسة.

الجزء الرابع: والذي كان بعنوان **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**، ومقارنتها.

● **الخاتمة:** والمتضمنة عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي، ونتائج إختبار فرضيات الدراسة وتقديم توصيات على ضوء النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى آفاق للدراسة يمكن للباحثين الانطلاق منها مستقبلاً.

ر- مرجعية الدراسة:

إرتكزت الدراسة على مختلف المراجع العربية منها والأجنبية، والمقالات والأطروحات التي اهتمت بأحد متغيرات الدراسة، حيث تمت الإستعانة بمختلف المنصات والارضيات العلمية، مثل (Cairn.info، ScienceDirect، Asjp، DS pace، Researchgate.net، ...)، مع مراعات الحداثة واصالة البحوث التي تناولتها.

ز- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث ميداني من صعوبات والعوائق، أثناء قيامنا بهذه الدراسة تلقينا مجموعة من العوائق والصعوبات نذكر منها مايلي:

1. واجهتنا الكثير من الصعوبات فيما يخص الجانب التطبيقي، بداية عند إختيار مؤسسة تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة وبعد تحديدنا لقائمة المؤسسات التي تطبق النظام، أردنا أن يكون مجتمع الدراسة يشمل أكبر عدد من المؤسسات العاملة في المخروقات مهما كان نشاطها أو طبيعتها القانونية، إلا أننا وبعد الاتصال بهذه المؤسسات، لم نلقى أي رد إيجابي منهم، وواجهتنا صعوبة في الموافقة على إجراء الدراسة إلا القليل منهم الذي أبدى رغبته في المساعدة في بداية الأمر، وعند الزيارة الميدانية إلى المؤسسات فوجئنا بعدم إستعمالهم لنظام تخطيط موارد المؤسسة في دوائر ومصالح الموارد البشرية، وفي البعض أردنا تحديد مواعيد لإجراء المقابلة مع المسؤولين لم نلقى أي إستجابة منهم، تحجج البعض بكثرة الأعمال، وعدم تفرغهم والبعض بسبب الصيغة القانونية (رسالة التكاليف من المؤسسة الأم)، والبعض الآخر بعدم إستقرار حال المؤسسة ككل بسبب مشاكل النفط، وإستقرار الأمر على العينة المدروسة من المؤسسات النفطية محل الدراسة؛

المقدمة

2. قلة الدراسات التطبيقية السابقة التي عاجلت موضوع تنمية الموارد البشرية وربطها بنظام تخطيط موارد المؤسسات، باعتباره من بين أحدث المواضيع؛
3. التضارب والغموض في بعض المفاهيم وتداخلها من مصدر لآخر، خاصة تلك المتعلقة بإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعادها؛
4. صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسات، خاصة الأجنبية محل الدراسة (إمكانية إستعمال USB غير متاحة، والطباعة محدودة طبقا لسياسات المؤسسة والبرنامج المستعمل، وإرسال المعلومات عن طريق الإيميل مراقب جدا، وأحيانا لا يمكن إلا إرسال الرابط على قاعدة المعلومات، والتي لا يمكن الدخول إليها من خارج المؤسسة، وأغلب الإدارات بطريقة المكاتب المفتوحة (Open office)؛
5. عدم وجود إتفاقيات بين جامعة غرداية والمؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بحاسي مسعود مما جعل إعتقادنا الكلي على العلاقات الشخصية أو بعض الاصدقاء، هذا لا يلغي زمن الإنتظار للدخول؛
6. وجود بعض المغالطات في بعض الدراسات بخصوص إستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة في إدارة الموارد البشرية لبعض المؤسسات، ولكن في الواقع هو ليس نظام ERP، وهذا يعزى لقلة خبرة الباحثين بنظم المعلومات، وإعتماده على تصريجات المستخدمين؛
7. ضياع الوقت في التصنيف الميداني والفرز للمؤسسات المستخدمة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، خاصة المستخدمة للحمزة البرمجية (Module HR) بإدارة الموارد البشرية، لنظام Erp، لأن أغلب المؤسسات تستخدم النظام في تسيير المخازن، المالية، المشتريات، متابعة المشاريع، والعبور، وفي مصلحة أو إدارة الموارد البشرية تستخدم أي برنامج آخر؛
8. إشكالية عدم تفهم إطارات المؤسسات لموضوع البحث، وإمتناعهم عن الإجابة أحيانا خاصة في المؤسسات الوطنية؛
9. صعوبة ضبط مواعيد المقابلات مع المديرين بالمؤسسات بسبب نظام العمل بالتناوب، ونظرا لالتزامهم العديدة؛
10. طول مدة إستكمال المقابلات بصفة نهائية بالمؤسسات محل الدراسة، خاصة في المؤسسات الوطنية وطول مدة الإستجواب للطلاب، عن سيرته الذاتية، وعن أهمية الدراسة، بصيغة أسئلة إستفزازية أحيانا؛
11. صعوبة الفصل في تكاليف التدريب الخاص بإدارة الموارد البشرية لان أغلب الميزانيات مجملة خاصة فيما تعلق بالتنمية ككل، وإن أغلب التدريبات خاصة بالنشاط الرئيسي؛
12. طول مدة جمع المعلومات، ونقص بعضها خوفا من السرية بالمصالح المعنية وبعض الإدارات؛
13. تقليص كبير في عدد وحجم بعض المؤسسات (عدد العمال، إيقاف أغلب الأنشطة) بسبب تدني سعر البترول، وبعض المؤسسات أغلقت أبوابها بين سنة 2018 الى 2020؛
14. تداعيات والاحتياطات الأمنية المفروضة في حاسي مسعود بسبب COVID19، وقبلها بسبب الحراك.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ميتاتر و ميتاتر

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

من أهم إفرزات الانتقال من الثورة الصناعية إلى إنفجار المعلومات والإدارة الاستراتيجية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من دور تسييري إلى دور إستراتيجي، وعليه أصبحت الموارد البشرية اليوم موردا إستراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات والمعارف وأساسا للتميز والنجاح، بل وشريكا إستراتيجيا، ولكي تضمن المؤسسات خلق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها من جهة، والحفاظ على موردها البشري وتميز وكفاءة وفعالية أداءه من جهة ثانية، ولا يتسنى ذلك لها إلا إذا سعت إلى تنمية موردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية لمسايرة التغيرات.

ومنه فتزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات اليوم فرضته التطورات التقنية والتغيرات السريعة في كافة المجالات وخاصة التقنية والمعلوماتية والبرامج المتطورة مثل نظم تخطيط موارد المؤسسات، والتي كان من نتائجها ضغوط على المؤسسات جعلتها تعيش تحديات كثيرة بين فرص يمكن إستغلالها وتهديدات يمكن تجنبها، كذا نقاط قوة لا بد من تعزيزها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها، ضمن قيود الوقت وسرعة إنتقال المعلومة، مما اضطرها إلى العمل على إيجاد سبل للتكيف والتأقلم مع هذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة.

تعتبر المؤسسات البترولية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية موردها البشرية وتطويرها في ظل الأنظمة الحديثة حتى تستطيع أن تسير التطورات المتسارعة التي يعيشها عالمنا اليوم وتحقق الأهداف المرجوة منها. ولأن الدراسة العلمية السليمة لأي موضوع لا بد أن تنطلق من تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة فسنتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة وفق المباحث التالية:

- المفاهيم المتعلقة بأداء المورد البشري
- المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية
- المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
- مفاهيم أساسية في نظام تخطيط موارد المؤسسة

1-1- المفاهيم المتعلقة بأداء المورد البشري

يعتبر موضوع الاداء من أهم المواضيع بالنسبة للمؤسسات باختلاف قطاعها ونوع نشاطها، فالأداء يعتبر عنصراً محورياً تنصب حوله جهود المديرين ويرتكز عليه وجود المؤسسة من عدمه، ذلك أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية نظام أدائها، فالأداء يعتبر مؤشراً هاماً خاصة من ناحية القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما يتم من خلاله تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن عمق الصلة بين أداء الموارد البشرية وحالة المؤسسة والتي لا يدركها إلا جملة المختصين والمفكرين في هذا المجال، كون أداء المورد البشري يعني إنجاز الأعمال على مستوى المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويتطلب بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظام معلوماتي راقى، وتطوير مستمر للقدرات والمهارات وكل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.

ويعتبر الأداء القاسم المشترك للبحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية والإدارة والتسيير والإستراتيجيات بهدف إيجاد نماذج والنظريات إدارية، قادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء كوحدة لقياس تميز المؤسسات. ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح له مرتبط بالأداء. فالالتجاهات التقليدية والحديثة في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب في إتجاه تعظيم الأداء.¹

1-1-1- مفهوم الأداء:

أولاً: المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "Performance" المأخوذة من الكلمة "Performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir". ويمكن تعريف الأداء بأنه "إنجاز الأعمال وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة، ويعرف بأنه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة²، وهذا يتفق مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة إنجاز المهام الوظيفية، وهو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم الموظف أو المدير بتحقيق هدف معين بها³.

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي:

إن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني كما يسميها **Annick Bourguignon** بالكلمات الحفائية، فهي تتوافق مع كلمات كثيرة، وتحمل تفسيرات واسعة⁴، إذ يمثل من الناحية النظرية مركز الإدارة الإستراتيجية، ويضم كل المضامين والدلالات الخاصة بالأداء والذي يعد خياراً إستراتيجياً في فترات معينة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، 2009، ص 21.

² Langdon.D, **Aligning performance: Improving people: Systems and Organisations**, Jossy-Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000: P 12.

³ إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 29.

⁴ الصالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 126. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

رغم إنتشار إستخدام مصطلح الأداء "La performance" بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى، إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، لأهمية المورد البشري في التأثير على أداء المؤسسة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط، حيث يعبر الأداء على ما يفعله الأفراد وليس ما ينتجونه.⁵ وأنه أيضا الكفاءة والفعالية للوصول إلى مستوى معين من تحقيق النتائج خلال مدة زمنية محددة، شرط وجود القدرة والرغبة وتوفير المتطلبات الضرورية للوصول إلى ذلك.⁶

وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه القدرة على إنجاز المهام، بأنه الكيفية أو الطريقة أو الوسيلة التي يحقق الفرد متطلبات وأهداف الوظيفة التي يمارسها في المؤسسة⁷، كما عرف أداء المورد البشري كذلك بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو أيضاً أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال، كما عرف أداء الأفراد بأنه المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.⁸

يعرف الأداء The performance بأنه: "هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد وفرق العمل والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".⁹ كما يعرف بأنه هو تقييم للنتائج المنجزة للعاملين، المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة.¹⁰ وأيضاً "درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹¹ كما "يعني الأداء القيام بأعباء الوظيفة بما يعادل المتوسط المفروض أدائه من قبل الموظف الكفاء المدرب".¹² يضيف كل من المرعي وياغي فيما يخص الأداء على أنه: مجموع الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن".¹³

⁵ هيرمن أحنيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011، ص112.

⁶ نور الدين مرهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTPE، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد (5) العدد9، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص221..

⁷ Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U, **Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol2, N°9, p112, 2011.

⁸ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، المجلد 7، العدد 7، ص219،

⁹ محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص20.

¹⁰ موفق عدنان عبد الجبار وأمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص208.

¹¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص209.

¹² فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم، محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص96. (غير منشورة)

¹³ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص48. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تقريباً في نفس المجال والاتجاه يربط الأداء بعامل الزمن، ويشار على أنه "يتكون من قسمين أحدهما يشمل النتائج المسطرة، والمراد الوصول إليها انطلاقاً من الموارد والأنشطة المتوفرة والموجهة لهذا الغرض، ويضم القسم الثاني القيمة المحققة رسمياً نتيجة الجهود والأنشطة ضمن إستراتيجية المؤسسة".¹⁴

فالأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹⁵

ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء، حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

I-1-2- محددات الأداء ومعوقاته

أولاً : محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام) المنوطة به.¹⁶ من خلال ما سبق تبرز محددات الأداء البشري، والمتمثلة في:¹⁷

- **الجهد المبذول**: عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتنف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لعمله؛
- **القدرات**: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى؛
- **إدراك الدور الهام**: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

¹⁴ على السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقباء، 1998، ص 40.

¹⁵ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2004، ص 202.

¹⁶ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 45. (غير منشورة)

¹⁷ عبد الرزاق سلام، وهيبه خنبري، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد (9)، العدد 1، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 130.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة، إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهماً جيداً لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.¹⁸

أما من خلال مفهوم الأداء على أنه ذلك الجهد المنسق لتنفيذ العملية التحويلية بجودة تناسب والمفاهيم الوظيفية، والقدرات الشخصية للعامل، استناداً إلى عوامل دافعة للقيام بها منها الجهد والوقت القصير والتكاليف المنخفضة¹⁹ تتضح بقية العوامل المحددة للأداء كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى بالبيئة؛ والتي يمكن تلخيصها على النحو الموالي:

أ: عوامل متعلقة بالموارد البشري: "وتشتمل على القدرة في الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها الفرد عن غيره، والتي تتضمن المعرفة، التعلم، الأقدمية، والخصائص الديمغرافية وكذا الاتجاهات والطموحات التي يسعى إلى إشباعها"²⁰.

ب: عوامل متعلقة بالوظيفة: "وهي على نحوين: بعضها يتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل"²¹.

ج: عوامل متعلقة بالمؤسسة: عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار الفرد يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي والهيكلة التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

د: عوامل متعلقة بالبيئة: وهي مختلف العوامل المتعلقة "بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد"²² للبيئة أو إعتباره أجنبياً عنها مثلاً؛ وعموماً هي عوامل المحيط الخارجي المؤثر على الفرد وأدائه لوظيفته.

¹⁸ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد النشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2018، ص. 126-127.

¹⁹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة، أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 61. (غير منشورة)

²⁰ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.

²¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 5. (غير منشورة)

²² بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، الجزائر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 57. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثانياً: معوقات أداء المورد البشري

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء الفرد التي تؤثر فيه ومن أهمها²³: الإضاءة، الحرارة الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل؛ (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء الفرد وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية الفرد، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تنخفض فيها عوائق الأداء، بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

I-1-3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل: وهي معرفة العمل، ونواتجه²⁴

- 1- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الفرد بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المؤسسة.
- 2- نواتج العمل: تعبر نواتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها المورد البشري، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل وتعبر عنه.

ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك: كل ما يمكنه التأثير على السلوك²⁵

- 1- سلوك الفرد: يشير سلوك الفرد في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.

²³ المرجع نفسه، ص. 45-46.

²⁴ محمد مبارك محمد الرشدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 36. (غير منشورة)

²⁵ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- 2- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- 3- الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للفرد والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- 4- فرص التقدم: يسلك الأفراد طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية تحسين أدائهم.

I-1-4- ماهية تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أم جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المؤسسات: تطوير الأداء، بالإضافة إلى إمداد المديرين والأفراد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المؤسسة.²⁶

كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب توضيح الفرق بين اللفظين: "القياس وتقييم الأداء" إذ يمثل أولهما عملية جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه، فإذا أضيف عليها: معرفة النتائج وأسبابها، ثم اقتراح الحلول لتفادي السلبيات منها وصولاً إلى أهداف جيدة مستقبلاً تحول القياس إلى تقييم للأداء"²⁷.

ويعرف عموماً تقييم الأداء على أنه: "التقدير العادل لجهود الأفراد لمكافأتهم انطلاقاً من مقارنة أدائهم بجملة من المعايير تتمثل في: الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد، وذلك لبلوغ أهداف منها: تمكين الفرد من أداء عمله بنجاح وكفاءة من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي"²⁸.

ويرى البعض أن تقييم أداء الأفراد هو قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم²⁹، ونظراً لأهمية تقييم الأداء البشري فقد تم وصفه وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة³⁰، والبعض يرى "تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف

²⁶ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 1411، بتصرف.

²⁷ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 4. (غير منشورة)

²⁸ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 324.

²⁹ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002: ص 30.

³⁰ مفيد زياد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012: ص 42.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريراً في نموذج معين يرفق بملف الفرد وينتج أثاراً إدارية قانونية³¹، ويعرفه عمر وصفي عقيلي على أنه: "نظام رسمي مصمم من قبل إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسس، القواعد العلمية، الإجراءات، يعتمدها كل مستوى إداري أعلى في تقييمه أداء المستوى الأدنى منه بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"³².

وهذا المفهوم يوحي بضرورة تقييم أداء كل طرف في المؤسسة سواء عامل بسيط أو مدير كون التقييم يرمي إلى مقارنة الأداء الفعلي لكشف أوجه القصور، ولا يعني بالضرورة التحجيز أو التشويه أو حتى المحاكمة؛ وأن "التقييم ذو الكفاءة والفعالية يعتمد أساساً على اقتراح الأفضل ثم التحسين والتطوير"³³.

وكخلاصة لهذه التعريفات يمكن القول أن: تقييم الأداء هو تلك العملية الحيوية والمستمرة والتي تهدف إلى تحسين وتطوير المورد البشري، وإتاحة فرصة الترقية والمكافآت العادلة من جهة وتبين نقاط القوة والضعف للمؤسسة انطلاقاً من الملاحظة والتحليل ووفقاً لسياسات ومواعيد ثابتة وكذا معايير "معينة من جهة أخرى مثل: حجم التوظيف الحقيقي، كلفة العمل والبرامج، مستويات الإنتاجية المتحققة... وغيرها"³⁴.

I-1-5- الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من المفاهيم التي تتميز بالديناميكية في محتواها المعرفي، حيث عرف مفهومه تطوراً منذ بداية إستعماله إلى الوقت الحالي³⁵.

أولاً: مساهمة الحضارات المتعاقبة

بدأت العملية منذ أن بدأ الإنسان في إصدار إشارات القبول والرفض عند ملاحظته عمل من هم حوله ويزن أداءهم وفقاً لما يتصوره ويتوقعه من أداء، ويتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العملية؛ فنجد في حضارة بابل استخدمت العملية كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية والتي تهدف إلى متابعة أداء إدارات الأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء الموظفين.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

واستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من أدوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظراً لتمتعها بجهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية.

ولقد كان للحضارة الإسلامية دوراً بالغ الأهمية في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، حيث أرشدنا المنهج الإسلامي إلى مجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكن من

³¹ الحزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 21.

³² عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 2، الأردن، 2009، ص 363.

³³ Annie Chemla, *Performance De La Fonction Ressources Humaines, Définitions Et Cadre D'analyse, Etude Préparatoire*, département recherche, études, veille-IGPDE, France, 2008, p 54.

³⁴ مشعلي بلال، المرجع سبق ذكره، ص 11.

³⁵ إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 48-51.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

استثمار قدرات الفرد أحسن استثمار وذلك ابتداء بالاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات والخصال التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص 26)، وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا و إسداء النصح لهم وبيان السلوك المطلوب أثناء الأداء، وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم وتقدير نقاط القوة والتميز في الأداء وفي ذلك يقول الله تعالى: "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف 30).

كما حث - المنهج الإسلامي - مبدأ الرقابة الذاتية أثناء الأداء والتي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه أثناء أدائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الإسلامية والتحلي بيقظة الضمير وربطه بالخالق سبحانه وتعالى "أن تعبد الله كأنك تراه فان لم تكن تراه فإنه يراك" (متفق عليه)، كل هذا أدى إلى تنمية سلوك الفرد المسلم وأخلاقيات العمل وأحسن أداء الأمانة في صور رائعة لم تشهد البشرية في كل عصورها مثيلا لها؛ كما أكد أيضا على ضرورة التقييم الموضوعي والعدل لأداء الأفراد، وتقدير المتميزين والمتفوقين منهم وتحفيزهم؛ إضافة إلى التعويض العادل لمجهودات الأفراد على أعمالهم وإنجازاتهم، كما يقوم تقييم الأداء في المنهج الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ المستمدة من كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم أهمها ما يلي³⁶:

- الحكم بما أنزل الله تعالى بالحكمة والعدل، وتكن المفاضلة بين الأفراد بالإيمان والعلم؛

- خشية الله تعالى أثناء التقييم، وإتباع الحق دائما أثناء التقييم؛

- تجنب قول الزور وشهادة الزور على الأفراد؛

- عدم أكل أموال الأفراد بالباطل، وعدم مؤاخذه الفرد بالخطأ غير المتعمد.

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مجموعة من النظريات واضحة مجموعة من الأسس للأداء وتقييمه ومن أهمها نجد:

ثانيا: مدرسة الإدارة العلمية

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساس على تقييم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثل الطرق لضبط وترقية أداء الأفراد، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي: اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر

³⁶ عوني بوجعة، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص8. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ومرؤوسيه، كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريبهم لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء، كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ (one best way)، وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا الفرد واعتباره آلة مما مهد إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

نتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة إلتون مايو (Elton Mayo)، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء ورأت بأن تحفيز الفرد مادياً وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهمته، وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المؤسسة.

رابعاً: الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء

تتركز فكرة الإدارة بالأهداف على دور المشرف بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها). هنا يتطلب من المشرفين والموظفين معا تحديد مجموعة من الأهداف قابلة للقياس الكمي، وطرق التقييم تعمل للقضاء على مشاكل الاتصال من خلال اجتماعات دورية، والتأكيد على النتائج، ويجري دائماً وضع أهداف جديدة أو تعديل الأهداف القديمة في ضوء الظروف المتغيرة.³⁷

خامساً: إدارة الأداء

يخلط الكثير بين إدارة الأداء وتقييم الأداء، وهذا غير صحيح فإدارة الأداء تمثل مجموعة العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء الأفراد ومكافأة هؤلاء على الجهود التي يبذلها كل منهم، في حين تقييم الأداء (Performance Appraisal) يمثل أداة لتحديد مدى جودة أداء الأفراد لأعمالهم ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة على شكل تغذية راجعة، ويدعى أيضاً مراجعة الأداء أو التقييم. من جانب آخر يشير البعض خطأً إلى تقييم الأداء بمصطلح تقييم العمل (Job Evaluation)، ففي حين يعبر هذا الأخير عن النشاط الهادف لتحديد الأهمية النسبية للأعمال فإن الأول يركز على الأداء الفعلي للأفراد.³⁸ كما عرفت إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق، من أجل زيادة الفاعلية العامة للمؤسسة.³⁹

³⁷ سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017 : ص 29. (غير منشورة)

³⁸ روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والإشهار، سورية، 2009 : ص 446.

³⁹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (1): إدارة الأداء



المصدر: روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر

والإشهار، سورية، 2009، ص 447.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة الأفراد لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مهم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.⁴⁰ هذا ويمكن اعتبار تقييم الأداء إحدى طرق إدارة الأداء، وذلك على النحو التالي: ⁴¹

إدارة الأداء ← تقييم الأداء ← التغذية الراجعة ← مكافأة الأداء وتنمية العاملين

ومن خلال الجدول الموالي، نلخص مفاهيم إدارة أداء المورد البشري من وجهة نظر وأراء عينة من الباحثين:

الجدول رقم (1.1): مفاهيم إدارة أداء المورد البشري وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية متكاملة تضمن تحديد وتعريف وتقييم وتعزيز السلوك الأدائي للفرد.	Cummings, Worley, 2001
عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم.	السلمي، 2001
إنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.	الصرن، 2002
عملية مستمرة والتي من خلالها توضح المؤسسة مستوى الأداء المطلوب لمقابلة أهدافها الإستراتيجية وتحويلها الى أهداف فردية، ليس فقط لضمان ثبات الأهداف التي أُجرت وإنما صلتها بالأهداف الإستراتيجية الكلية.	Teubes, 2002 Lokkett, 1992
مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط والمراجعة التي تتعاقب الى أدنى مستويات المؤسسة لتساهم في ربط الأفراد بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة	Smith & Goddard, 2002
العملية التي من خلالها يضمن المديرين ان فعاليات ونشاطات ونواتج المورد البشري تنسجم مع أهداف	Noe, et al, 2003
عملية تأسيس اولويات المؤسسة وتحويلها من ناحية النواتج المتوقعة والنتائج التي تتعاقب الى أدنى مستوى في المؤسسة	Thapa, 2003
عملية مراقبة أداء المورد البشري وضمان ومناقشة التغذية العكسية، وإقتراح طرق لتحسين الأداء	London, 2003
هي عملية تكامل وتواصل مستمرين بين الفرد ومديره المباشر تقوم على مبدأ قيام كل منهما بدوره في سبيل تحقيق أهداف الوظيفة	الللحيد، 2003 www.ipe.edu.sa
هي العملية التي عند تطبيقها على النحو الصحيح توحد بين الأفراد والإدارة لتحقيق الأهداف الكلية.	Mackintosh, 2004

⁴⁰ صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010: ص 86. (غير منشورة)

⁴¹ روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 447.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عملية تنظيمية تضمن للمؤسسة من خلال عملياتها، تحديد الكفاءات لتحسين الفعالية لإنجاز الأهداف	Ortiz, et al, 2004
إنها عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء، إذا استخدمت بفعالية ستمكن المؤسسة من تطوير عملياتها، وإذا لم تطبق بشكل فعال سيقصر دورها كونها نظام تقييم روتيني سنوي لتقييم الأداء	Shellabear, 2004
عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان توحيد الأهداف قدر المستطاع	الجمعية العربية للإدارة www.arabma.org
الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه	رولا هاني حسنى خرفان، 2007
تقييم ما يفعله الأفراد وليس ما ينتجون، ومدى تحقيقه لإستراتيجيات وأهداف المؤسسة	2011 هيرمن احينس

المصدر: ناهد إسماعيل عبد الله الحمداني، على أكرم عبد الله علي⁴²، بتصرف.

I-1-6- مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته وطرق تقييمه

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

يقصد بتقييم أداء المورد البشري تحديد مستويات كفاءة الفرد وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الأفراد بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقدر جهودهم وإنتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة. تقييم الأداء هو قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم.

ثانياً: أهمية تقييم أداء المورد البشري

- من خلال هذه المفاهيم يتضح أن المؤسسات تسعى من خلال عملية تقييم أداء موردها البشري الى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:⁴³
- رفع معنويات الأفراد، وهذا عند إحساسهم بأن جهودهم وطاقاتهم محل اهتمام وتقدير الإدارة ومن ثم رفع روحهم المعنوية؛
 - دعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية؛
 - يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم؛

⁴² ناهد إسماعيل عبد الله الحمداني، على أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العالمين، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، مجلة الرافدين، العراق، 2010، ص-ص 130-131، (بتصرف).

⁴³ الطاهر مجاهد، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة Tindal المسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 118. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- إستمرار الرقابة والإشراف: ومنه تتبّع إنجازاتهم، وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم؛
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراءات تعديلات في الرواتب والأجور للأفراد؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعفهم وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة للمورد البشري؛
- يزود الإدارة بالمعلومات عن أداء وأوضاع المورد البشري فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاعهم ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة؛
- دفع المدراء والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيه⁴⁴؛
- توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين؛
- تقييم مستوى الأداء الماضي؛
- تحديد الاهداف الخاصة بالأداء؛
- تقديم تغذية مرتدة للأفراد على مستويات أدائهم، وللإدارة لإجراء التحسينات؛
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية، والمسار الوظيفي⁴⁵.

ثالثاً: صعوبات تقييم الأداء

- عملية تقييم الأداء للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم، هي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، وهذا نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء، كما قد تنبع عنه قرارات إدارية غير سليمة ومن أبرز تلك الصعوبات⁴⁶:
- غموض معايير التقييم واتصافها بالعمومية؛
 - بناء نتائج تقييم الأداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو توحيد قواعد التقييم لكل الوظائف؛
 - الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو للجميع؛
 - اللين والتشدد الناتجان عن الميل الشخصية والتحيز للآخرين، أو الوقوف ضدهم وخلق التفرقة بينهم؛

⁴⁴ فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 104. (غير منشورة)

⁴⁵ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 116-118.

⁴⁶ نفس المرجع، ص 114

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التأثير الإداري من أجل تحقيق الهدف الإداري (العلاوة، الترقية، الحوافز).

رابعاً: الطرق المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري:

إن الكثير من المؤسسات تعتمد على مجموعة من الطرق والأساليب عند تقييمها للأداء؛ وهذه الطرق تنقسم إلى قسمين:

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية أو الذاتية نظراً لاعتماده على الحكم الشخصي.

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة أو الموضوعية والتي تم تدارك الأمر فيها لتجنب أخطاء الطرق التقليدية.

أ. تقييم الأداء بالطرق التقليدية "الذاتية":

وتتضمن هذه الطريقة حكم الرئيس المباشر للفرد على أدائه في عملية التقييم وهي تركز على الجوانب الكمية وتستخدم المعايير والمؤشرات المالية البحتة إلى جانب الاهتمام بالأداء الفردي⁴⁷. وهي تضم:

أ. 1. طريقة الترتيب: أسلوب قديم في تقييم الأداء يعتمد أساساً على المقارنة بين أداء فردين أو أكثر، وفق صيغ معينة وخصائص مفترضة توافرها في أفراد الجماعة، "إذ يتولى المقيّم ترتيب الأفراد بالتسلسل تنازلياً لمستوى الأداء من الأفضل إلى الأسوأ"⁴⁸.

أ. 2. طريقة المقارنة المزدوجة: "بموجب هذه الطريقة، تقسم الوحدة التنظيمية إلى فرق في شكل أزواج"، ويعتمد المقيم أسلوب المقارنة بين أداء كل فرد مع باقي الأفراد في المؤسسة⁴⁹.

أ. 3. طريقة التوزيع الإجمالي: هنا يقوم المقيّم بتوزيع من يريد تقييمهم حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي، حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل أو أعلى بالتساوي على طرفي المنحنى⁵⁰.

أ. 4. طريقة التدرج: تعد هذه الطريقة أبسط طرق تقييم الأداء وأكثرها شيوعاً، فهي تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد العاملين محضرة من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيّم؛ ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء تبدأ من غير المرضية وحتى الفائقة، وبالمقارنة بين أداء الفرد مع التصنيفات المحددة مسبقاً تتجلى درجة كل الفرد⁵¹.

رغم بساطة هذه الطريقة أي التقليدية، واعتمادها من قبل جل المنظمات إلا أنها تعاني من بعض المشاكل كالتأثير بسلوكية وشخصية المقيم، وعدم حياده بالإضافة إلى أن أدواته لم تعد قادرة على إعطاء الصورة الواضحة والمتكاملة فيما يخص الأداء، "هذا ما أوجب اعتماد طرق حديثة تركز على رأي الكل وبشكل يتوافق مع البيئة المحيطة، ويضمن موضوعية القرارات، بغرض الرفع من فعالية أداء الموارد البشرية.

⁴⁷ بوجعادة الياس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴⁸ مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴⁹ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000، ص 234.

⁵⁰ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁵¹ مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب. تقييم الأداء بالطرق الحديثة "الموضوعية": وهي تضم:

ب.1. أسلوب الإدارة بالأهداف: يطلق عليها عدة مسميات مثل: الإدارة بالنتائج، إدارة النتائج، تخطيط العمل، إدارة الأداء، وتعتبر هذه فلسفة إدارية جديدة، إذ أصبح من الأمور البديهية في المؤسسة إشراك الأفراد مع رئيسهم في تحديد الأهداف بواقعية ووضوح ووفقاً لقدراتهم ورسم الإستراتيجية، خلال فترة زمنية مستقبلية لتحقيقها وإنجازها ومن ثمة مراجعة الأداء انطلاقاً من فكرة أن الأهداف صارت معايير لتقييم الأداء⁵².

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وتحليلها.

ب.2. طريقة الأحداث الحرجة: "يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة على أساس أحد العوامل المحددة له، ألا وهو طبيعة الوظيفة وما يترتب عن تحليلها وتوصيفها، ومن ثمة تحديد مجموعة السلوكيات الإيجابية أو السلبية شرط أن تكون بشكل هام وحساس وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد والمسؤولون عنها"⁵³، وتستبعد كل العناصر التي لا تفرق بين الأداء الفعال وغير الفعال، ثم تحفظ في سجل لدى المقيّم وتخصص كل صفحة لعامل محدد ويصبح بهذا السجل أساس لمراجعة الأداء خلال فترة معينة بصورة رسمية.

ب.3. طريقة الاختيار الإجباري: عرف هذا النوع من التقييم انتشاراً واسعاً، "يهدف أساساً إلى تقليص التحيز البشري أثناء عملية التقييم، وفي غالب الأحيان يأخذ شكل استمارة تحمل جملة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، تحوي كل منها أربع عبارات مقسمة مثنى مرغوبة وغير مرغوبة"⁵⁴ وهنا يجبر المشرف على عملية الاختيار ولا مجال للتخطي أبداً؛ وذلك انطلاقاً من أوزان معطاة لكل عبارة مختارة وغير معروفة بالنسبة له؛ وتتصف بسريّة تحتفظ بها المؤسسة فقط.⁵⁵

ب.4. قوائم المراجعة: "عادة ما تحضّر هذه القوائم من قبل خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، وذلك انطلاقاً من عدد من العبارات الوصفية والتي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة لأداء الفرد وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة، إذ يطلب من المشرف القائم بالتقييم والتأشير بنعم أو لا، على الصفة الملائمة لكل عامل حسب رأيه الشخصي؛ ثم تعود القائمة بعد ذلك إلى خبراء بإدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد قيمتها سرياً طبعاً لتفادي التحيز.

ب.5. التقرير المكتوب: "طريقة مشابهة إلى حد كبير طريقة الأحداث الحرجة، ويقوم فيها المشرف بكتابة تقرير في نهاية الفترة حول حكمه وملاحظاته على أداء الفرد، معتمداً في ذلك على ذاكرته دون أي مستند خطي للتقييم"⁵⁶.

⁵² طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، ب ط، الاردن، 2011، ص 84.

⁵³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 423.

⁵⁴ مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵⁵ فدوى محمد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁵⁶ مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 22.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب.6. الاقتراع السري: من الطرق الحديثة في قياس وتقييم الأداء، هو التقييم بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل، دون أي اعتبار للمركز الإداري؛ وعادة ما تمتاز طرق تقييم الأداء بتسلطية المشرفين ويتصف بالطابع العقابي، والتغاضي عن العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالفرد.⁵⁷ والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (2.1): الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
طريقة الأحداث الحرجة، التقرير	طريقة التدرج البياني
أسلوب الإدارة بالأهداف، النتائج	طريقة الترتيب
طريقة القوائم المراجعة	المقارنة الزوجية بين عاملين
التقييم بطريقة الاقتراع السري	طريقة التوزيع الإجباري ا ب ج
تقييم الاداء بطريقة 360 درجة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

يتضح من خلال الجدول، تعدد الأساليب والطرق المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسات وهذا راجع لتزايد الاهتمام به، وتباين الطرق لما يتناسب وطبيعة المؤسسة ونشاطها، فهناك طرق تقليدية كانت تطبق في المؤسسات ولا تزال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الأساليب الحديثة فيمكن تطبيقها على أي مؤسسة مهما كان حجمها مع تفاوت التكلفة، ويمكن الموازنة بين أكثر من طريقة وأسلوب في المؤسسة الواحدة، وسوف نتطرق بالتفصيل إلى أحد هذه الطرق الحديثة والتي تعتبر من أحدث الطرق لإقترانها بأنظمة المعلومات الحديثة على غرار نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP.

خامسا: تقييم الاداء بطريقة 360°:

بعد عرض الإطار المفاهيمي لأداء المورد البشري وطرق تقييمه سنفصل إحدى الطرق الحديثة، والمساهمات أيضا بطريقة التغذية الراجعة.

1: مفهوم طريقة 360° : تُعرف طريقة 360° على أنها إحدى الأنظمة الحديثة في تقييم أداء المورد البشري، يتم بموجبها تقييم الموظف من عدة جهات بشكل دائري 360°، حيث يتم تقييمه من طرف مسؤوله المباشر وزملائه في نفس المستوى بالإضافة إلى تقييمه من المرؤوسين، كما يتم تقييمه من طرف العملاء، وفي بعض المناصب العليا توكل عملية التقييم إلى خبراء خارجيين، وهو نظام صعب غير مطبق إلا في الشركات الكبرى⁵⁸، ولكنه نظام يساعد

⁵⁷ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية، 2008، ص 12.

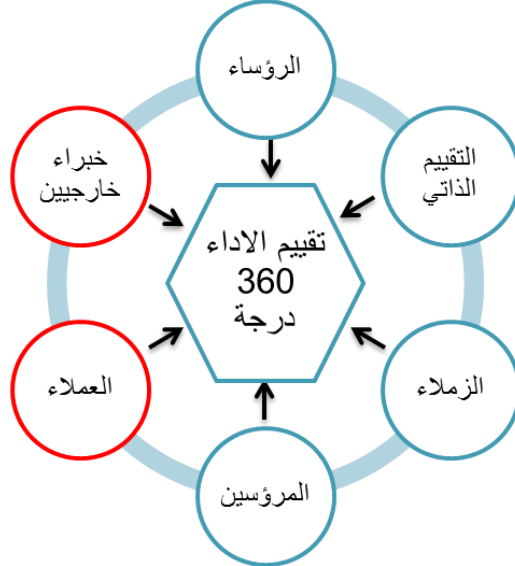
⁵⁸ نظام 360 درجة يقلب موازين الترققيات في قطاع النفط. على الخط

(تاريخ الزيارة 2018/11/08) <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1281495>

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في تقييم المورد البشري من جميع الجهات مما يعطي مصداقية في عملية التقييم دون تحيز أو تعنت من قبل المدير المباشر الذي يعتبر رأيه هو الأساس في عملية التقييم حسب الأعراف الإدارية. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1).

الشكل رقم (2): تقييم أداء المورد البشري باستخدام طريقة 360°



⁵⁹ Mohamed Yazid DOKKAR, Abderrahmane BENSANIA, 2020: المصدر

2: مبررات استخدام طريقة 360°:

- إن من أهم الأسباب الدافعة لإستخدام تقييم أداء المورد البشري بطريقة 360° هي:⁶⁰
- تحول المنظمات من التنظيم الهرمي الى التنظيم الأفقي: حيث أصبحت الاتصالات في إتجاهين بدلاً من إتجاه واحد، مما يسمح بإستقصاء آراء المرؤسين والزملاء معاً.
- إتساع نطاق الإدارات: بعدما كان المدير يشرف على ما بين 3 إلى 8 موظف، وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين، أصبح الآن من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من 50 موظفاً، وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالباً، هذا العدد الكبير من الموظفين قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرؤوسيه بدرجة كافية وإعطاء رأيه فيهم، مما أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى لعملية التقييم من اجل أكثر دقة وعدالة.
- التطور التكنولوجي والقفزات التقنية: كثيراً ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التكنولوجية التي قد لا تتوافر لديه، وبالتالي لابد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم هم أدرى بمهارته من الناحية التكنولوجية.

⁵⁹ Mohamed Yazid DOKKAR, Abderrahmane BENSANIA, **Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system: A case study of a sample of oil companies in Algeria**, Algerian review of economic development, Vol7, N°2, Algeria: Kasdi Marbah University Ouargla, 2020, p 356.

⁶⁰ Med. Sajjad Hosain, **360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?**, Asian Business Review, Vol 6, N°1, 2016, pp 22-23.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- الحاجة لإستطلاع آراء العملاء: تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.
- تحقيق العدالة ومنح الموظفين الحق في المشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلا من الاكتفاء بتقييم المدير فقط، وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

3: متطلبات تطبيق طريقة 360°:

إنطلاقا من الشكل السابق، ومن أجل نجاح طريقة 360° لتقييم أداء المورد البشري يجب توفر عدة متطلبات أساسية، نذكر أهمها:

● **الرئيس المباشر:** هو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، ولذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضماناً لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة.⁶¹

● **التقييم الذاتي:** يقوم به الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، إن الغاية منه هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكن في إبداء ملاحظاته حول التقييم ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن مزاياه إشراكه في عملية التقييم، ومن عيوبه أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التحيز الشخصي.⁶²

● **تقييم الزملاء:** الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل فيهم الفرد المقيّم، ويرجع ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، ومن عيوبه قد تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في النهاية إلى نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي الزملاء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.⁶³

● **تقييم المرؤوسون:** يقوم المرؤوسون بتقييم أداء رئيسهم بما يتعلق بسلوكهم وأدائهم في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي بينهم، من عيوبه احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس

⁶¹ أبو حطب، موسى محمد حسين، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 23. (غير منشورة)

⁶² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 271.

⁶³ Nihat Kaya, Samet Aydin, Savas Durgut, **Training Performance Evaluation Using the 360 Degree Feedback Method.** Conference Paper, 2016 : p625..

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والتقييم غير موضوعية، إلا أنه في المقابل تفيد النتائج في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل.⁶⁴

● **تقييم العملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق العملاء أو الزبائن في حالة المؤسسات الخدمية، حيث يختلفون العملاء في تقييمهم عن الباقي كونهم لا يطلب منهم تقييم شخص محدد، وإنما يقيمون الأداء الإجمالي لإدارة ما أو قسم معين أو المؤسسة ككل، هنا نجد أن العملاء أو الزبائن يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء الأفراد وتعد المصدر الأفضل للحصول على المعلومات المطلوبة، ويعيها أنها مكلفة إلى حد ما، ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة.⁶⁵

● **تقييم الخبراء الخارجيون:** المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندجاً في عمليات التنافس والاحتكاك اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه التكلفة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا النوع يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة والحساسية.⁶⁶

● **تقييم اللجان:** يستعمل في حالة إتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة منفرداً.⁶⁷

I-1-7- مفاهيم في تحسين الأداء المورد البشري

سنحاول التركيز على مفهوم تحسين الأداء وأهم نماذجه، حيث سنبرز آراء مختلف الباحثين حول تحسين الأداء، ثم ذكر ثلاث نماذج للتحسين تتمثل في كل من النموذج الأوروبي، النموذج الياباني، وأخيراً النموذج الأمريكي.

أولاً: مفهوم تحسين أداء المورد البشري

يقوم تحسين الأداء على مجموعة من المقومات تتمثل في التحليل السليم لموقف المؤسسة، وتصميم أهداف التحسين، ثم إيمان الإدارة بأهمية التحسين والتشجيع عليه، وكذا تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعاً لتحسين الأداء، وتشجيع الاقتراحات والابتكارات، ذلك أن تحسين أداء المورد البشري يعتمد على قدرات التخيل لدى الأفراد كأساس، ويضيف نفس الباحث بأنه يجب إعداد الهيكل التنظيمي بما يتماشى وإعادة تصميم

⁶⁴ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁶⁵ عبد الحميد عبد الفتاح العربي (2009)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، ص 189.

⁶⁶ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 271.

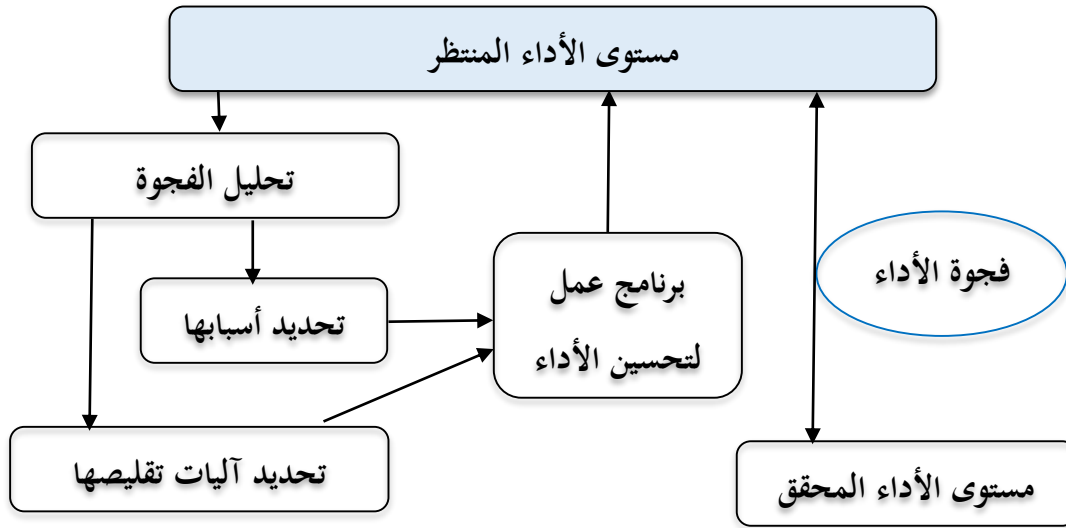
⁶⁷ عبد الحميد عبد الفتاح العربي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العمليات وصياغة سياسات وإجراءات جديدة من شأنها تسهيل تحسين الأداء، دون الإغفال عن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ولما لها من دور كبير في تحسين الأداء⁶⁸.

يمكن اعتبار تحسين الأداء بأنه عملية منظمة وشاملة تقوم بها المؤسسة لعلاج قصور أداء موردها البشري، إبتداء من مقارنة الوضع الحالي مع المرغوب به، ومحاولة تحديد فجوة أداء موردها البشري وتقليصها، وهذا بتحليل الأسباب التي أدت إلى الإنخفاض في الأداء الحالي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على كل الأطراف الفاعلة فيها⁶⁹، والشكل البياني التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3): مخطط تحسين الأداء



المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي⁷⁰

ثانياً: نماذج تحسين أداء المورد البشري

تم تطوير العديد من نماذج التميز بهدف تحسين الأداء، حيث كان أشهرها ثلاثة نماذج تتمثل في: ⁷¹

1. النموذج الأمريكي (MBNQA):

يرتكز على ثمانية معايير تتمثل في كل من القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات، وتنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج المؤسسة⁷²

⁶⁸ صلاح الشيخ ديب، تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2009، مجلد 31، العدد 1، ص 36.

⁶⁹ نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، ص 55، 2016.

⁷⁰ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 70. (غير منشورة)

⁷¹ ذياب جرار، سعيد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2013، ص 215.

⁷² Malcolm Baldrige National Quality Award http://www.baldrige.nist.gov/ consulté le: 19/01/2019.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

2. النموذج الياباني (JUSE):

يعتمد على أربعة عشر معيارا تتمثل في كل من الأرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير المنتج وتصميمه، صيانة المعدات، عمليات التصنيع، الجرد والمخزون، السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف، التعلم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوى، الاستفادة من رأي الزبون، خدمات ما بعد البيع، علاقات الأفراد، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين.⁷³

3. النموذج الأوروبي (EFQM):

يستند إلى تسع معايير يتم اعتمادها في المؤسسة، مصنفة في مجموعتين وهما التمكين والنتائج⁷⁴:
التمكين: القيادة الفاعلة والملتزمة بالتحسين المستمر للأفراد المؤهلين ذوي القدرات والمهارات العالية، الإستراتيجية الملائمة، الشراكات والعلاقات بين مختلف المتعاملين، التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات
النتائج: حيث تظهر نتائج على مستوى الأفراد من تطوير قدراتهم وكفائهم ومستوى الرضى، على مستوى الزبائن، على مستوى المجتمع (البيئة)، أخيرا نتائج على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

I-2- المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

I-2-1- مفهوم الاستراتيجية

اتجه مفهوم الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها واتخاذ القرارات الفعالة⁷⁵، تحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل، من خلال توافق وتكامل أنشطتها وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف، إعطاء صورة هامة عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وتقرر طرق أدائها الوظيفي وهيكلها التنظيمي،... الخ، بحيث توجه نشاط الإداريين نحو سياسة معالجة فعالة بعيدة المدى للمؤسسة⁷⁶.

كما أن للاستراتيجية عموما مجموعة من الأبعاد المتفق عليها لدى غالبية الباحثين والمتمثلة في⁷⁷:

- تعطي الاستراتيجية إطارا عاما موحدًا يتم وفقه اتخاذ قرارات متناسقة ومتكاملة؛
- تعتبر تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ومجال عملها ونموها وتوسع أعمالها وتنوعها، الحالية والمستقبلية، وكذلك مجالات العمل المطلوب التحلي عنها.

⁷³ Union of Japanese Scientists and Engineers <http://www.juse.or.jp/english/>, consulté le: 19/01/2019.

⁷⁴ European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org>, consulté le: 19/01/2019.

⁷⁵ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2011، ص 44.

⁷⁶ جواد كاظم لفتة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 331.

⁷⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص 41.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تساعد الاستراتيجية المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي، بذلك تعينها على التكيف والتغيرات الخارجية؛
- تشكل نظاما منطقيًا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات، حيث تضمن نجاحها من خلال توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناسق والانسجام؛
- تشكل الاستراتيجية ترجمة للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع الأطراف ذوي العلاقة، وتحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

I-2-2- الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها⁷⁸، وينظر لها على أنها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية⁷⁹، وأيضا هي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات من البيئة الخارجية⁸⁰؛

عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها؛ أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل بعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجية المؤسسة في محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية⁸¹، وتضمن للمؤسسات على اختلافها الانتقاء الأفضل بين جملة الخيارات المتاحة أمامها، كما توجهها في استجابتها للتحديات المفروضة عليها.

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعتبر التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات، حيث يعكس مكانتها، وتعددت تعاريفها، سنوجز بعضها في يلي:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة⁸².

⁷⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 5.

⁷⁹ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار البازوري، عمان، 2005، ص 25.

⁸⁰ موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 20.

⁸¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁸² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2011، ص 45.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وهي التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكلة التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، وأيضا عبارة عن مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة⁸³.
ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز المرونة بالمؤسسة⁸⁴.

ثانيا: مهام وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

قبل التطرق الى مهام وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنلقي الضوء بإختصار على مفهوم إدارة المورد البشري، ثم مهام وأهداف إدارة المورد البشري من خلال الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية⁸⁵.
إدارة الموارد البشرية بمعنى " الأنشطة " إي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالمورد البشري، وتتعلق بالحصول عليها واستخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها.
إدارة الموارد البشرية بمعنى " الدائرة " أي الوحدة التنظيمية التي تمارس الأنشطة، ويطلق على هذه الدائرة عدة أسماء حسب اختلاف حجم المؤسسة ونشاطها.
أ-مؤسسة عملاقة: تحتاج الدائرة ويرأسها مدير عام، ولها عدة دوائر وأقسام.
ب-مؤسسة صغيرة: تكون هذه الدائرة (مصلحة) ضمن مديريات المؤسسة.
إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصص: أي التخصص العلمي إذ أن الاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعا معقدا وواسعا، مما يفرض وجود أفراد متخصصين من خرجي الجامعات والمعاهد في هذا الإختصاص.

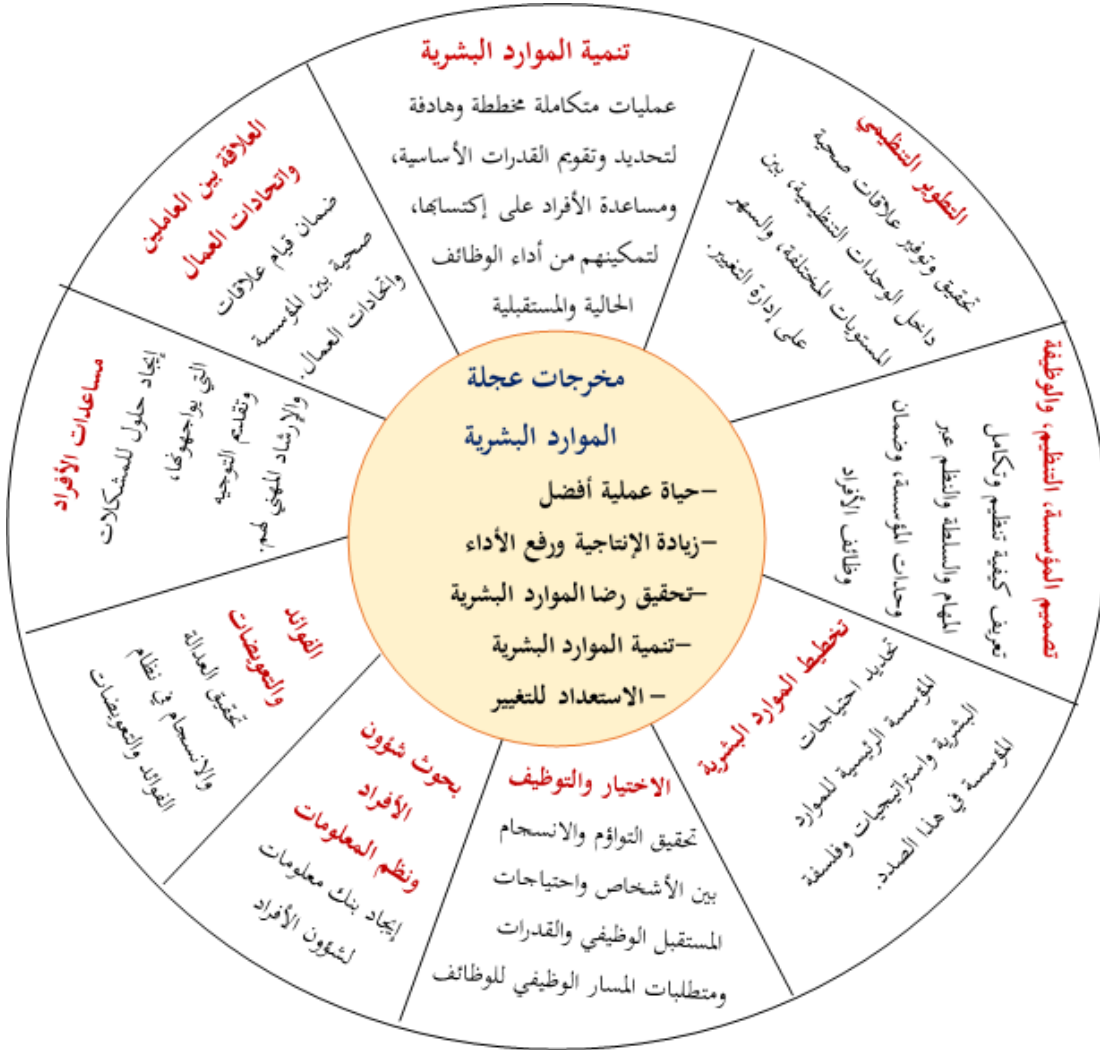
⁸³ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 8، 2008، ص 5.

⁸⁴ محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص24.

⁸⁵ Keltouma, Boufatah, **Human development in the economic institution in achieving sustainable development**, Journal of Social Sciences, Vol.7, N°.2, 2018, p 110.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (4): عجلة الموارد البشرية



Source: Keltouma Boufatah, Human development in the economic institution in achieving sustainable development, Journal of Social Sciences, Vol.7, N°.2, 2018, p 111.

يتضح من خلال الشكل بإختصار مجمل مهام إدارة الموارد البشرية، والاهداف من خلال مخرجات عجلة الموارد البشرية، والتي بتحقيقها تضمن المؤسسة استمرارها ونموها وبقائها وإكتسابها لميزة تنافسية من خلال موردها البشري.

ثالثا: مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل أهم مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مايلي⁸⁶:

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛

⁸⁶ عيدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها؛
- اتخاذ القرارات طويلة الأجل.

رابعاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاستراتيجيات المتبعة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي⁸⁷:
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
 - الرؤية التي تحددتها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها الإدارية؛
 - الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛
 - الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المطلوبة
 - تحديد معايير المتابعة والتقييم المعتمد للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المطلوبة.
 - السياسات التي تحتكم إليها الإدارة في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- وعليه يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق استراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساساً الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة

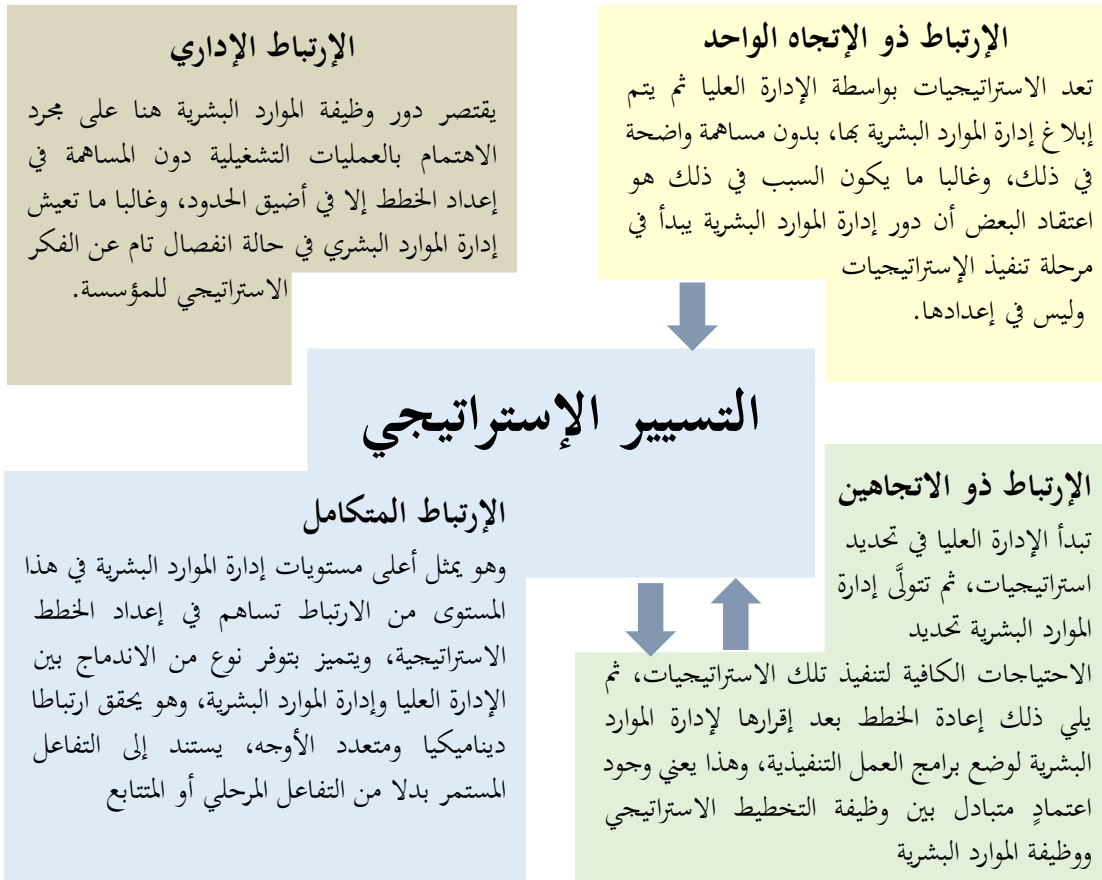
I-2-3- إرتباط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة

توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي، وهي: الارتباط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين، الارتباط المتكامل وفيما يلي عرض مبسط لهذه المستويات من الارتباط في علاقتها بالمكونات المختلفة للتسيير الاستراتيجي.

⁸⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص- ص 76-77.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (5): مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على جمال الدين محمد المرسي⁸⁸.

يوضح الشكل الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة من خلال عدة مستويات، نوجزها في مايلي⁸⁹:

- 1- الارتباط ذو الاتجاه الواحد:** في هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، وغالباً ما يكون السبب في ذلك هو الاعتقاد أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وليس في إعدادها، غير أن مثل هذا الاعتقاد يمكن أن يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجيات في المراحل التالية.
- 2- الارتباط ذو الاتجاهين:** من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجيات، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية، وهذا يعني وجود اعتماد متبادل أو ذي اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

⁸⁸ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

⁸⁹ جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص-ص، 108-117.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

3- الارتباط المتكامل: وهو يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الاستراتيجية، ويتميز بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهو يحقق ارتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع.

4- الارتباط الإداري: في هذا المستوى من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي يقتصر دور وظيفة الموارد البشرية هنا على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود، وغالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

I-2-4- إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والاستراتيجي

تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من إطارها ودورها التقليدي إلى دور إستراتيجي، حيث يمكن تحديد بعض أوجه الاختلاف من خلال الجدول التالي

جدول رقم (3.1): مقارنة الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الفروقات	التقليدي	الاستراتيجي
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	كامل المؤسسة والمشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة
البعد الزمني	التركيز على المدى القصير	الاهتمام بالمدى الطويل
حدود التنسيق والتكامل	التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع أجزاء نظام الموارد البشرية وباقي الوظائف الأخرى.	التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع أجزاء نظام الموارد البشرية ومع الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، وغيرها.
مجال الإهتمام	- المكافآت وبرامج التعويض للعاملين؛ - الإستقطاب واختيار الأفراد في ظل الظروف الراهنة؛ - تفسير السياسات وإجراءات؛ - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة؛ - تنفيذ برامج تدريبية عند أدنى حد للأمان.	- الإهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الأفراد؛ - الانشغال بعملية تخطيط والتنمية للأفراد؛ - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة والعمالة؛ - تقديم النصح والمشورة؛ - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات؛ - تقديم الخدمات للأطراف ذات العلاقة.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة.

المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31 (بتصرف)

يتبين من خلال الجدول أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يترجم بانتقال ممارساتها ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وضبط

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

مهامها بناء على توجهاتها الاستراتيجية، رسالتها رؤيتها وأهدافها، ولنجاح الإدارة في أداء هذا الدور الاستراتيجي، لا بد أن تتكاثف الجهود على مستوى المؤسسة في العمل على توفير الجوانب التالية⁹⁰:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما؛
- توفير الوسائل والمعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، المساعدة في القيام بأدوارهم على أكمل وجه؛
- الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من التركيز على المشكلات التنفيذية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

3-1- المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية

تعددت تعريفات تنمية الموارد البشرية حسب التوجه الى:

I-3-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية الموارد البشرية مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا الدعم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوب للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية⁹¹، وأيضا تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت إليهم⁹²، والتنمية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته القائمة على القدرات والمهارات⁹³.

اولا: مفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري

بعد التعرف على مفهوم التنمية البشرية سنتطرق لتعريف تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي مجال العمل بالمؤسسات، حيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها حيث بدأ الاهتمام بها كحقل علمي سنة 1958⁹⁴، من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، بعدها جاءت كتابات المفكر الأمريكي ليونارد نادلر، الملقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتابه: *Developing Human Resource*، سنة 1979، الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر الواسع الانتشار.

⁹⁰ Mathis Jackson, **Human Resource Management**, South-Western Thomson Learning, Canada, 2ème Ed, 2002, pp. 6-7.

⁹¹ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص. 39.

⁹² حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، حالة جامعة المسيلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 54، ص، 2010.

⁹³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 78.

⁹⁴ حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 89.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثانياً: الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

بين المفكر الأمريكي ليونارد نادلر أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من ثلاث فروع رئيسية هي: إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، وتحسين بيئة الموارد البشرية، وحدد ابعادها في جدول التالي:

الجدول رقم (4.1): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب Training - التعلم Education - التطوير Development 	<ul style="list-style-type: none"> - التعيين Recruitment - الاختيار Selection - التوظيف Placement - التقييم Evaluation - التعويض Comensation - تخطيط قوى العمل Work Force - Planning 	<ul style="list-style-type: none"> - الإثراء الوظيفي Enrichment - التوسع الوظيفي Job enlgment - التطوير التنظيمي - Organizational Development

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, **Managing Human Resource Development**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P4.

يتبين من خلال الجدول، أن "نادلر" بين الأهمية القصوى للمورد البشري في المؤسسات، بدأً بالاختيار السليم للموارد البشرية، والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، لضمان استقرار هذه المورد، وإثراء وظائفهم بالمؤسسة والإستقرار فيها، وان أهداف تنمية الموارد البشرية تتحقق من خلال ثلاث أساليب رئيسية، وهي: التدريب والتعلم والتطوير⁹⁵ ويلخص الشكل التالي أساليب تنمية الموارد البشرية وفقاً للمفهوم السابق ومجالات تركيزها.

الشكل رقم (6): أساليب تنمية الموارد البشرية



⁹⁶ المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على Leonard Nadler, Garland D.Wiggs

⁹⁵ Leonard Nadler, **Developing human resources**, Learning Concepts, Austin, 2nd ed, 1979, P 39

⁹⁶ Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, **Managing Human Resource Development**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P4.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعتبر المؤسسات اليوم العمل المستمر على تنمية مواردها البشرية أسمى أهدافها، ويمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة، والمورد البشري بها.

1. الأهداف على مستوى المؤسسة

على اختلاف المؤسسات وحجمها وجنسياتها تعمل على تنمية موارد البشرية ساعية بذلك إل تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في مايلي:⁹⁷

- تعتبر صفة بالمؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة تغييرات التكنولوجيا، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية الوظيفية؛
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الأفراد في المؤسسة؛
- تقليص الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة المكتسبة من عملية التنمية؛
- اكتساب المؤسسة كم من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل؛
- عملية الاستثمار في التنمية، استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها على المدى الطويل؛
- خلق روح لتكليف الأفراد مع مستحدثات أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وإفشالها⁹⁸؛
- توفير الاستقرار الوظيفي وتقليص دوران العمل على المدى طويل بما الإستمرارية لمشاريعها المختلفة⁹⁹؛

2. الأهداف على مستوى الأفراد

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الأفراد فيما يلي¹⁰⁰:

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري؛
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا؛
- المساعدة على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في المجالين القصير والطويل؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من مهاراتهم في حل مشكلاتهم في العمل؛
- تمكينهم من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات؛
- إكساب معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها؛
- توسيع المعرفة وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، بالتشجيع المستمر على تدريب وتعلم استخدام الأساليب الحديثة؛

⁹⁷ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 132-133، بتصرف

⁹⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 440.

⁹⁹ بن عنتر عيد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 85.

¹⁰⁰ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص-ص. 224-226، بتصرف

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء لوظائف اعلى وتطوير مسارههم الوظيفي؛
- المساعدة في التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة؛
- تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز؛
- الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها؛

I-3-2- مقارنة بين الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية

بين Nadler الأهمية القصوى للمورد البشري، إنطلاقاً من الاختيار، والعمل الدائم على تحسين بيئتهم، وإثراء وظائفهم بالمؤسسة والإستقرار فيها، وان أهداف تنمية الموارد البشرية تتحقق من خلال ثلاث إستراتيجيات رئيسية، وهي: التدريب والتعلم والتطوير¹⁰¹، يمكننا المقارنة بينها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5.1): مقارنة بين الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية

التطوير	التعلم	التدريب	مجالات المقارنة
لا يركز في نشاطاته على الفرد بقدر ما يركز على تحقيق نمو وظيفة الشخص ومواكبتها لتطور المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية	يركز على تعلم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهله للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة في المستقبل، يحدد سلفاً.	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة (نطاق محدد)، ويطور أدائه في ظل وظيفته الحالية.	مجال التركيز
يؤخذ بعين الاعتبار في جميع الاستراتيجيات	في حالة النمو، وحالة تقليص نشاط المؤسسة والتخلص من الوظائف المكلفة	حسب نوع المؤسسة مثلاً، واستراتيجيتها، ومرحلتها التكوينية	مكانته في الاستراتيجية
أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها	له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	الأهداف المحددة له
قياس نتائجه شبه مستحيل لأن ثماره في المدى البعيد	نتائجه قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياسها إلا بعد التعيين الفعلي للفرد	يمكن قياس نتائجه لإتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	النتائج المتحصل عليها
خلق/حذف مناصب او مهام جديدة، ودمج بعضها، تقصير	يركز على تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة	يهتم بتحسين أداء الموظف، تزويد الفرد بالمعارف	مجالات الاستفادة

¹⁰¹ Leonard Nadler, **Developing human resources**, Op cit, P 39

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المسارات الوظيفية، ليتناسب مع التطورات.	لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والاعدادي في الغالب.	والمعلومات، وبناء مهارات أو صقلها، تغيير أو تعديل سلوكه وإتجاهاته.	
غير محددة	محتوى عام	محدد مسبقاً لحاجة العمل الحقيقية	المحتوى
أساليب حسب الحالة	التلقي للمعارف الجديدة	الأداء والمشاركة الفعلية	الأسلوب
تنظيمية وظيفية	معارف ومعلومات	معارف ومعلومات ومهارات ميدانية	المكاسب
غير محددة	فئة معينة ومنتقاة بدقة	جميع المستخدمين، خاصة في الفترة التجريبية، تغيير للوسائل	الفئة المستهدفة
طويل المدى أو بمعنى أدق دائم	متوسط المدى	قصير المدى	البعد الزمني
لا يوجد مجال مباشر للتطبيق ولا يمكن التنبؤ به، ولكن تدريجياً	يتم تطبيقه عند التوظيف الجديد أو في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرصاً مباشرة للتطبيق.	إمكانية التطبيق
درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد	تزيد فيه المخاطر التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب، نظراً لاحتمال عدم التعيين بعد التعلم في الوظيفة التي أعد لها	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	درجة المخاطرة
توجهات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية	متطلبات الوظيفة المستقبلية	الاحتياجات التدريبية المحددة.	الإرتكاز على
لا يمكن تحديدها لأنه إستثمار طويل المدى، ولأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد	أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، وأحياناً الاعتماد على جهة خارجية	محددة مسبقاً بدقة	التكلفة
تسهيل العمليات، وأحياناً يكون التحكم بها هو الهدف	يمكن الاستعانة بها	ملموس، وشرطي أحياناً	تأثير التقنيات الحديثة
توفر بنية تحتية كقاعدة إنطلاق	لا يحتاج ذكاء	الحاجة، والقدرة، والإستعداد	الشروط
في حالات تغير جذري للاستراتيجيات	ناذر نسبياً بالنسبة للفرد	حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة	التكرار / الدورية

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على: علي حميدوش، علي قدور¹⁰²؛ وحسين يرقى¹⁰³؛ والدراسات السابقة.

¹⁰² علي حميدوش، علي قدور، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، 2018، ص ص

308-303.

¹⁰³ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 9-14. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يظهر جليا من خلال الجدول الإختلاف بين وظائف تنمية الموارد البشرية (التدريب؛ التعلم؛ التطوير)، من خلال مجال التركيز، المكانة في الإستراتيجية، الأهداف المحددة، النتائج المتحصل عليها، مجالات الإستفادة للفرد والمؤسسة، والمحتوى والأسلوب المتبع، والمكاسب المحققة، الفئة المستهدفة، المجال الزمني، إمكانيات التطبيق، ودرجة المخاطرة، وايضا المرتكزات التي تبنى عليها، وكذا تحديد التكلفة، ودورية التكرار، والشروط، وتأثير التقنيات الحديثة.

I-3-3- العوامل المعيقة والمساعدة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

هناك جملة من العوامل المساعدة تتيح للمسول عن وضع الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، عند الأخذ بها وتقليص جملة العوامل المعيقة، تحقيق أعلى نسبة من نجاح تنفيذ الخطة، سنوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.1): العوامل المعيقة والمساعدة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

العوامل المساعدة	العوامل المعيقة
إستراتيجية مخططة ومدروسة.	استراتيجية طارئة.
التزام عالي بالاستراتيجية المخططة.	إنخفاض الإلتزام بتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
التنمية ترتبط بالاستراتيجية والأهداف	ضعف إستجابة التنمية للقضايا الاستراتيجية
اعتبار التنمية دليل على التغير او التحول.	إنجازات قصيرة الأمد وفشل في الاستثمار في الأمد الطويل.
تحقيق الارتباط الجيد مع إدارة تطوير الموارد البشرية.	تركيز الاهتمام على الموارد البشرية في الأقسام منفصلة.
الدور المهم للمدير التنفيذي وتحسين الرؤية للتنمية ككل.	التقليل من أهمية الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة.
تحليل لاحتياجات التنمية الناشئة من الاستراتيجية العامة.	صعوبة نقل القضايا الاستراتيجية من خلال عملية التنمية.
تحديد الكفاءات الرئيسية الخاصة بالمؤسسة.	التأكيد على الفعالية الفردية في الإدارة الوسطى.
إستجابة التنمية للتغيرات الديناميكية الاستراتيجية.	ثبوت وصرامة الخطط للموارد البشرية.
التنمية من خلال المشاريع والطرق داخل بيئة العمل وتحقيق التكامل في الأعمال.	فصل التنمية عن الإحتياجات الحقيقية والمتطلبات الفعلية.
توفير الدعم لبيئة التعلم في المؤسسة.	صعوبة تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على: Brown، 2003¹⁰⁴، (بتصرف)

¹⁰⁴ Paul Brown, **Seeking Success Through Strategic Management Development**, Journal of European Industrial Training, Vol27, N°6, 2003, p299

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

I-4- المفاهيم الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

I-4-1- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تركز إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على كيفية دعم وإدارة تدريب وتعلم الأفراد وتطويرهم على المدى الطويل فيما يتعلق بإستراتيجيات الشركات والأعمال، كما تهدف إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية إلى مواءمة الهيكل الرسمي وأنظمة الموارد البشرية التي تقود الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كتدخل استباقي على مستوى النظام مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي والتغيير الثقافي، فإن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الجمع بين عناصر المعرفة المختلفة، وربط المعرفة السابقة والجديدة، والجمع بين المعرفة الداخلية والخارجية ، لضمان استمرار ميزة تنافسية بمعنى آخر.

يرى Brown، في ضرورة الاهتمام بإستراتيجية التنمية على اعتبارها تمثل سياسة داخلية تستخدمها المؤسسة من أجل تأمين القدرة الاستراتيجية والأداء المشترك في المؤسسة، وايضا ضرورة تحقيق التوازن بين التنمية الاستراتيجية القائمة على الاختلاف، وتلك القائمة على التكامل في المؤسسة (أي تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة) كما يلي¹⁰⁵:

الجدول رقم (7.1): إستراتيجية التنمية القائمة على الاختلاف والقائمة على التكامل

تنمية الموارد البشرية القائمة على التكامل	تنمية الموارد البشرية القائمة على الاختلاف
التوافق مع التطوير التنظيمي.	التوافق مع التطوير الذاتي
التوافق مع أهداف ورغبات إستراتيجية الأعمال.	التوافق مع المسارات الوظيفية المستقلة للأفراد.
النظرة المستقبلية المخططة عن الأهداف المشتركة في المؤسسة.	الاتجاه نحو تشجيع المبادرة عند الأفراد.
من أعلى لأسفل.	من أسفل لأعلى

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على: علي حميدوش، علي قدور¹⁰⁶.

I-4-2- الخيارات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

ينبغي للمؤسسة أن تختار مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي تساعد في تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية بكل أبعاده عن طريق رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها فيما يتعلق بمواردها البشرية خاصة.

¹⁰⁵ Paul Brown, **The evolving role of strategic management development**, Journal of management development Vol24; N°3, 2005,p23

¹⁰⁶ علي حميدوش، علي قدور، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، مجلة البديل الاقتصادي، 2018، ص ص 308-303.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

I-4-2-1 نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

يتم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بموجب أحد النموذجين التاليين¹⁰⁷:

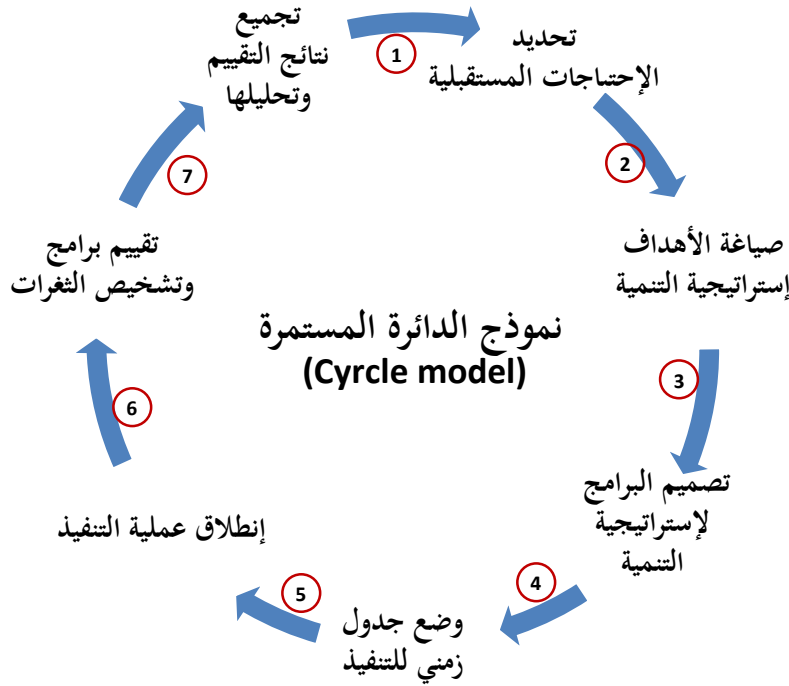
أولاً: نموذج الدائرة المستمرة (Cyrle model): يقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، وتعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر لمواردها البشرية مع متغيرات البيئة، وعليه يتم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة على النحو التالي:

1. تحديد الإحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تُخدم عادة رسالتها واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية؛
 2. على ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، التي تغطي إحتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛
 3. في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية؛
 4. وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق خالي من التضارب، وبشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي وفق بعد زمني، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك حسب أهمية كل منها؛
 5. إنطلاق عملية تنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر بها، للإسراع بالعمل على حلها وتلافيها مباشرة؛
 6. ثم يليه مرحلة التقييم بعد الانتهاء من كل برامج التنمية، لمعرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات ومعرفة أسبابها؛
 7. مباشرة بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج وتلخيصها وفق مجالات، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛
- تحليل نتائج تقييم الإستراتيجية لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد مسبباتها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها في المستقبل وفق تقديم تغذية راجعة من أجل التحديث المباشر والشكل التالي يلخص ذلك:

¹⁰⁷ مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره ص ص 104-105.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (7): تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنموذج الدائرة المستمرة



المصدر: خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية¹⁰⁸. (بتصرف)

ثانيا: النموذج التشخيصي (Diagnostic model): وهو ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية من الكفاءات البشرية المتنوعة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

لتحقيق هذه الغاية، إنطلاقا من تحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الأهداف التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية وتصميم البرامج اللازمة لتلبيتها وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية المستجدة مستقبلا، بمعنى أن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص الحاجات المستقبلية من الكفاءات البشرية¹⁰⁹، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية وفق تشخيص ثلاث جوانب كمايلي:

- نقاط ضعف أداء الموارد البشري ومعرفة مسبباتها والعمل على معالجتها وإزالتها؛
- نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على المحافظة عليها وتقويتها بشكل أكثر؛

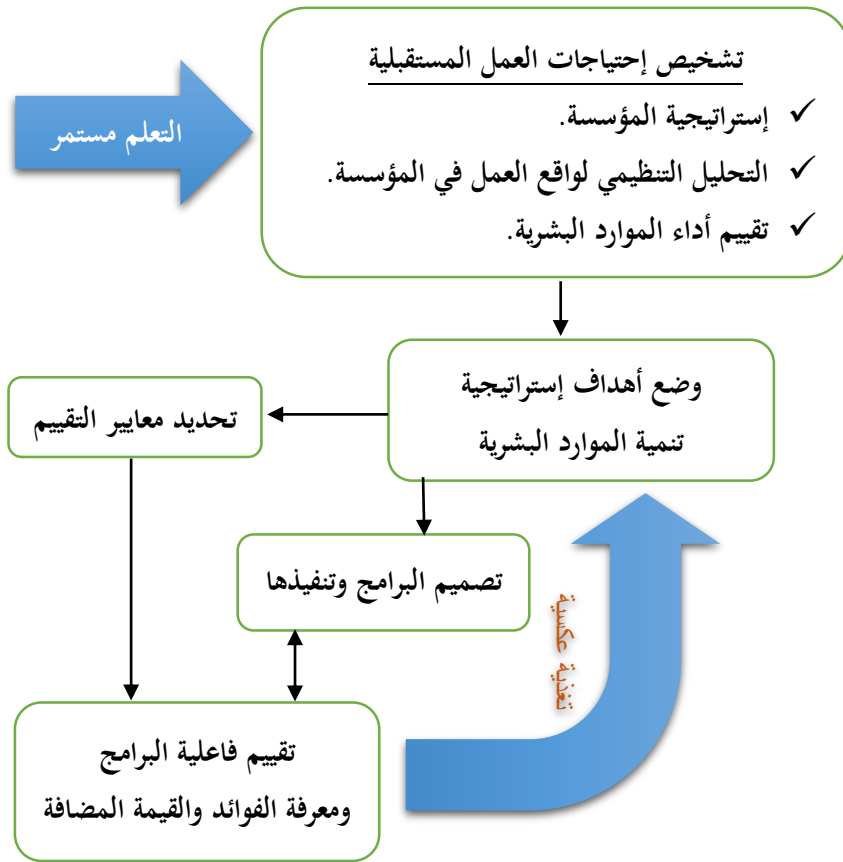
¹⁰⁸ خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017. (بتصرف). (غير منشورة)

¹⁰⁹ Ebrahim Mazaria, Khodayar Abilib, Mozafaredin Vaezic, Mohsen Shakouri Bakhtiard, Human resources development with Design and Implementation Strategic Tool (Grounded Theory), Journal of Middle East Applied Science and Technology, Issue 11(S), June 2014, pp. 61-6, p62.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وأثرها عند تبنيها. وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، ننتقل الى مرحلة تقييم هذه البرامج بمعايير مستمدة من أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، لمعرفة مدى النجاح أو الإنجاز المحقق من وراء التنفيذ، وتحديد المنافع أو القيمة المضافة المحققة منها، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا تتكرر العملية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي



المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بـ عمر وصفي عقيلي¹¹⁰، وحسين يرقى¹¹¹

I-4-2-2-2 تصنيف أنشطة مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومصادر إحتياجاتها

أولاً: تصنيف أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يمكن تصنيف أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، الى المعاملات الإدارية المرتبطة بذلك، والأنشطة التقليدية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، بالإضافة الى الأدوار التي تحولت اليها، والشكل التالي يوضح ذلك.

¹¹⁰ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 452-453.

¹¹¹ حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (9): تصنيف أنشطة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

سجلات التدريب والتطوير؛ عمليات الترشيح للبرنامج التدريب؛
عمليات تصميم البرنامج؛ التدرب على المهارات.

المعاملات

نظم تحليل وتقييم الاحتياجات؛ التدريب التعريفي والتشئة الاجتماعية؛ الإطار
السياقي والديناميكي لSHRD؛ التدريب الإداري؛ إدارة الأداء والتدريب؛
التعلم عبر التطبيق، الأنظمة قائمة على الكفاءة؛ خطط التنمية الفردية.

تقليدي

إرشاد الموظف؛ شريك عمل استراتيجي؛ التطوير الإداري والقيادي؛ ممارسات
عبر فرق العمل؛ إدارة وتطوير المسار الوظيفي؛ إدارة المعرفة؛ برامج التغيير
الثقافي؛ أنظمة التغذية الراجعة متعددة المصادر.

التحويلية

المصدر: من اعداد الطلب بالإعتماد على Garavan, N. Thomas¹¹²

ثانيا: مضمون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تحتاج الموارد البشرية في المؤسسة إلى نوعين من التنمية¹¹³:

1. إستراتيجية تنمية عامة: تكسب الموارد البشرية مهارات يجب أن تكون حسب نوع المؤسسة، نظرا لخصوصية الدور الذي تلعبه وأهميته، كاستخدام الحاسب الآلي، مهارات الاتصال، مهارات مكتبية؛ أي جملة المهارات التي تغطي أداء نسبة كبيرة من الوظائف في المؤسسات المعاصرة؛ فهي مهارات تتسم بالنمطية وغالبا لا تحوي الجديد في مضمونها.

2. إستراتيجية تنمية متخصصة (موجهة): يشتمل هذا النوع على برامج تعلم مهارات وسلوكيات ومعارف تحتاجها بعض المؤسسات دون غيرها نظرا لطبيعة عملها وخصوصية وظائفها، بالتالي تكون المادة التعليمية في هذه البرامج مصممة لتغطية حاجات معينة تتطلبها أعمال معينة دون أخرى.

ثالثا: مصادر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعبّر عن الفجوة القائمة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها، لها عدة أشكال منها:

- الناتجة عن الفرق بين الأداء الحالي للمورد البشري والأداء المفروض تحقيقه (الأداء المعياري أو المخطط)؛

¹¹² Garavan, N. Thomas "A Strategic Perspective on Human Resource Development." Advances in Developing Human Resources Vol 9, N°1, 2017, pp 22-23 .

¹¹³ مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره ص ص 111-112.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- الفجوة من منظار تحسين الأداء الحالي من أجل رفع مستواه مستقبلا؛ أي الفرق بين الوضع الحالي للأداء والوضع المستقبلي الذي يراد الوصول إليه؛
 - وأخيرا الفجوة من منظار حاجات العمل الجديدة من المهارات والمعارف التي تتطلبها التغيرات البيئية المتوقعة، أي الفجوة بين ما هو الجديد المتوقع المطلوب والوضع الحالي.
- وحتى تتمكن المؤسسة من تقليص حجم الفجوات بأنواعها لا بد لها تحديد بدقة مصادر حاجتها، سنتطرق لها بنوع من التفصيل في تحديد الاحتياجات التدريبية لاحقا.

I-4-2-3 العوامل الداعمة لتصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

- يتطلب نجاح المؤسسة في بناء استراتيجية لتنمية مواردها البشرية وتنفيذها بكفاءة وفعالية وجود عدة عوامل داعمة على ذلك، على رأسها التنبؤ الفعلي للمنهج الاستراتيجي في التسيير القائم على الأسس التالية: 114
- تكامل نظم التسيير التي تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات لتحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة؛
 - تترابط المؤسسات مع البيئة المحيطة بها، وعليه يستغل التسيير الاستراتيجي تلك العلاقة من خلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر البيئة المحيطة الغير ملائمة؛
 - حركية عملية التسيير وتعاملها بإيجابية مع المتغيرات، التي توظفها لتعزيز فرص المؤسسة في تحقيق إنجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين؛
 - ينطلق التسيير الاستراتيجي من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياته ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات، الإستراتيجية بناء على إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية؛ ورسالة المؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط بها؛ وأهدافها الاستراتيجية والنتائج الأساسية التي تسعى لتحقيقها في الحاضر والمستقبل؛
 - مرونة الهيكل التنظيمي في منهج التسيير الاستراتيجي يوفر إطارا لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، الذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء؛
 - الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه المؤسسة هي إنتاج قيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، لكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، من ثم يعد تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات التسيير الاستراتيجي في المفاضلة بين البدائل؛
 - تعتبر المنافسة وتحقيق القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالتفوق على الآخرين عنصرا جوهريا في إطار الفكر الاستراتيجي؛
 - ترسيخ فكرة أن التعلم المستمر هو أساس التنمية وهو جزء من استراتيجيتها لمواجهة التغيرات البيئية؛

114 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 233-235.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- توعية الموارد البشرية أن الترقيات في مسارهم الوظيفي وكذلك مزايا وظيفية مستقبلية، مرهون بمدى امتلاكهم للمهارات المكتسبة من هذه التنمية والتعلم المستمر؛
- تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية في ظروف مشابهة لظروف عملهم سيساعدهم على نقل ما تعلموه بشكل صحيح وأكثر فعالية إلى بيئة عملهم، بالإضافة إلى توفير المستلزمات المادية والمعنوية المساعدة على الاستفادة أكثر من هذه البرامج؛
- تعتبر المتابعة والتقييم المستمرين، إنطلاقاً من قبل تنفيذ الاستراتيجية؛ أي يتم التخطيط لها منذ وضع أهداف الاستراتيجية وتمتد إلى الانتهاء من تنفيذها عملية بالغة الأهمية، فهي تلعب دور المراقب الواقعي من الوقوع في الأخطاء، باكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو تصحيحه الفوري.
- تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى إحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية، هذا ما يعكس ضرورة التوجه الاستراتيجي والتركيز على الكيفية التي يجب أن تكون عليها وظيفة تنمية الموارد البشرية، بالتالي التركيز في المستقبل وتوضيح الرؤية التي تؤثر على القدرات والتصرفات التي من شأنها تعظيم إسهامات تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة على اختلاف نشاطها وممارساتها.

I-3-4- إستراتيجية التدريب

يعتبر التدريب بالمؤسسات المعاصرة اهم استراتيجية تساعد على توجيه قراراتها، من خلال تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تنمي لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفاعلية من جهة وتمكن المؤسسة من الإستمرار والبقاء من جهة ثانية.

I-3-4-1- مفهوم التدريب:

لقد تدرج التدريب بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما، وذلك لكونها تنمي قدرات الأفراد وقد تناول الكثير من الباحثين والكتّاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب والمفاهيم الأخرى، كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم، وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة الأفراد والمؤسسة ككل وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفاً شاملاً للتدريب، حيث أن كلمة تدريب بمعنى **Training** يقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً وإتجاهياً (سلوكياً) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).¹¹⁵

وبنفس المعنى يعرف التدريب بأنه: "العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر".¹¹⁶

¹¹⁵ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الرياء، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

¹¹⁶ روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، مرجع سبق ذكره، ص 358.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويعتبر التدريب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد تم تعريفه بشكل مختلف على إختلاف المؤلفين وممارسي إدارة الموارد البشرية، قد تم تعريف وظيفة التدريب على أنها العملية المخططة والمنهجية لتغيير السلوك من خلال الأحداث والأنشطة والبرامج التعليمية، والتي تساعد المشاركين في الدورة التدريبية على اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات على القيام بالعمل بشكل فعال.¹¹⁷

وعرف التدريب بأنه عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة، فالتدريب له دور متميز في تحقيق هدف تنظيمي من خلال دمج مصالح المؤسسة والموارد البشري.¹¹⁸

فالتدريب هو جهد نظامي متكامل مستمر، يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.¹¹⁹

أعتبر التدريب بأنه برنامج يهدف إلى مساعدة الموظفين على اكتساب مهارات ومعرفة محددة، ويتم توفير المعرفة والمهارات المكتسبة لمساعدة الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي.¹²⁰

والتدريب أيضاً عملية تطوير وتنمية للفرد، وتعمل على إكسابه العمل الكفوء، وبعبارة أخرى يمكن القول إن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب.¹²¹

كما عرف التدريب بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.¹²²

وهو أيضاً نشاط منظم ومخطط يهدف إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي من خلال اكتسابهم المهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين قدراتهم وأدائهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية بأقل جهد مبذول وفي الوقت المحدد.¹²³

وقمت الإشارة للتدريب على أنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد عن طريق وسائل معينة في مجال المعرفة أو المهارة، أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.¹²⁴

¹¹⁷ Mamofokeng Eliza Motolokoa, **The Impact of Training on Employee's Performance – The Case of Banking Sector in Lesotho**, International Journal of Human Resource Studies, Vol.8, N°.2, 2018, P 20.

¹¹⁸ Nushrat Nahida Afroz, **Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh**, Global Journal of Economics and Business, Vol.4, N°.1, 2018, P 113.

¹¹⁹ عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

¹²⁰ Ali Halawi & Nada Haydar, **Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies**, International Humanities Studies, Vol.5, N°.2, 2018 : P 25.

¹²¹ أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2000-2008 م، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009: ص 03. (غير منشورة)

¹²² خالد عبد الله المرابي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 14.

¹²³ حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 24. (غير منشورة)

¹²⁴ الطاهر مجاهدي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وهو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، والتعاون والمشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.¹²⁵

I-4-3-2- أهمية التدريب

نظرا للدور الكبير والحيوي الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في حياة المؤسسات، كان لزاما إبراز أهمية التدريب في تدعيمها، من خلال النقاط التالية¹²⁶:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد؛
- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد، كذا الموظفين الذين يتولون مهام جديدة عبر النقل أو الترقية؛
- الإمداد بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها؛
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، والعمل على دعم تماسك والتحام فرق العمل؛
- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل؛
- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو والتعاون؛
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية بالمؤسسة في نظر موظفيها وتنمية مستويات الانتماء.

I-4-3-3- أهداف التدريب

يمكن حصر أهداف العملية التدريبية في مستويين هما المؤسسة والموارد البشري فيها¹²⁷

أولا: بالنسبة للمؤسسة: يساهم التدريب في تحقيق جملة من الأهداف على مستوى المؤسسة نذكر أهمها:

1. **الزيادة في حجم وجودة المخرجات:** بالتحسين في نوعية المخرجات من خلال تدريب الموظفين على كيفية إتقانهم لمهامهم والإحاطة بمختلف متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.
2. **تقليل في النفقات:** تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من تكلفتها، فتدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للتقنيات التكنولوجية المختلفة يضمن التقليل من النفقات والتقليل من المخاطر.
3. **تخفيض نسبة دوران العمل:** تلقين الموظفين المعارف وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم المهنية.
4. **الرفع من معنويات الموظفين:** للتدريب أثر كبير على معنويات الموظفين وينعكس ذلك على علاقتهم بمؤسستهم وتقليل الشعور بالملل.

¹²⁵ Amir Elnaga, Amen Imran, **The Effect of Training on Employee Performance**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013, P 139.

¹²⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 145-146.

¹²⁷ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 243-244.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

5. زيادة مستوى الأداء: سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
6. تمكين الموارد البشرية: تمكينهم من ممارسة الأساليب المتطورة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
7. إعداد الموظفين الجدد: تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

ثانيا: بالنسبة للأفراد:

- مما سبق من تحديد لمفهوم التدريب، أهميته وأهدافه يتضح أن لهذا الأخير ثلاث اتجاهات أساسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبنيها لمجمل البرامج التدريبية
1. النظري: يستهدف تزويد المتدرب بمعلومات جديدة وتصحيح المعلومات الخاطئة لديه، كذا تذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل بالمؤسسات التعليمية.
 2. السلوكي: يستهدف تحسين الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب وتقليل أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على تعويضها بالإيجابية محلها إن أمكن.
 3. الميداني: يستهدف إكساب المتدرب مهارات ومعارف جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر، بالإضافة إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة لديه، بما يساهم في رفع أدائه لعمله وإتقانه بأكثر درجة ممكنة.

I-4-3-4- المبادئ الأساسية في التدريب وأنواعه

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ ويشتمل على عدة أنواع نبرزها من خلال ما يلي¹²⁸:

- أولاً: المبادئ الأساسية في التدريب: تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ تساهم في إنجاح العملية التدريبية ووضعاها في إطارها القانوني، كما يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية:
1. الشرعية: يتم وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
 2. المنطقية: إنطلاقاً من فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
 3. هادف: بأهداف واضحة، موضوعية، قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والكلفة.
 4. الشمولية: يجب أن يشمل التدريب القيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع الفئات بها.
 5. التدرج: يجب أن يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الأكثر تعقيداً.

¹²⁸ مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 122-123.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

6. الاستمرارية: من بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، عبر جميع مراحل مساره المهني، للتكيف المستمر مع التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.
7. المرونة: يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور التكنولوجي، والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية.
8. المشاركة: فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، بل إلى رسوخ ما تعلمه لفترة أطول، فالمتدرب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته أفضل.
9. التكرار: يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويفضل أن يوزع على فترة طويلة نسبياً لتزيد فعاليته.
10. التغذية العكسية: توفر جملة من المعلومات المرتدة عن نتيجة الدورة للوقوف على مدى فعالية التدريب، ونواحي القصور التي يجب تصحيحها ودونها لا نستطيع الحكم على مدى فعالية برنامج التدريب ككل.

وعليه فنجاح الإستراتيجية التدريبية يتوقف على جملة المبادئ التي تقوم عليها والتي تعكس كون التدريب يشكل نشاطاً مخططاً له، ومنظماً، هادفاً وشاملاً لكافة المستويات، وتحكمه قوانين وتنظمه لوائح وأنظمة حديثة ومستحدثة، تساعد على تحديد الاحتياجات الواقعية عند كل قصور وظيفي يواجهه المورد البشري يجعله في حاجة إلى تدريب، ويساعده على تحقيق الأمثلة في تحسين الأداء.

ثانياً: أنواع التدريب

تتعدد وتختلف وجهات النظر نتيجة لاختلاف البيئات لكل دراسة، حول الاحتياجات التدريبية وإستراتيجيات وأنواع التدريب، يمكننا عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.1): إستراتيجيات أنواع التدريب

أنواع التدريب	إستراتيجيات التدريب
- فردي - جماعي	حسب العدد
- بمكان العمل - خارج مكان العمل	حسب المكان
- إداري - فني تقني	فئة المتدربين
- أفراد جدد - قدامى	حسب تاريخ التعيين بالمؤسسة
- تدريب لغوي - فني تخصصي - التدريب على إتخاذ القرارات	المادة التدريبية والمهارات المراد إكتسابها

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المصدر: فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية¹²⁹، (بتصرف).

يظهر جليا خلال الجدول تنوع إستراتيجيات التدريب التي يمكن للمؤسسة ان تبناها من أجل تحقيق أهدافها ويمكنها المزاوجة بين أكثر من إستراتيجية لما يتطلبه حسن التنفيذ، واتفق جملة من الكتاب أن التدريب حسب المكان الذي يتم فيه هو الأفضل، لهذا سوف نخصه بالتفصيل فيما يلي¹³⁰:

1. التدريب في مكان العمل:

من أكثر الأنواع شيوعا حيث يكون المتدرب بمكان العمل الفعلي ويقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه وفق خطوات مخططة، من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب لتطبيق ما تعلمه.

– عيوبه: من أهمها انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما أن المدرب يكرس جزءا من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، كما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع الحداثة وسرعة التغيرات التكنولوجية. مزاياه: تعود المتدرب على ظروف العمل وكذلك قلة التكاليف.

– أساليبه: من أهم أساليبه نذكر: التدريب من خلال التلمذة الصناعية، أسلوب التدوير الوظيفي، أسلوب التدريب الوظيفي المبرمج.

2. التدريب خارج مواقع العمل:

تلجأ المؤسسة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي، عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكنها توفيرها، إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها. مزاياه: من مزايا هذا النوع أنه لا يترتب عليه أي تعطيل للوظائف اليومية في المؤسسة.

عيوبه: مرتفع التكاليف ويحتاج لدرجة عالية من المهارة والكفاية وإلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان¹³¹. أساليبه: من أهم أساليبه نذكر: المحاضرات، استخدام التقنيات السمعية والبصرية، أسلوب العصف الذهني، أسلوب دراسة الحالات، أسلوب النقاش المخطط، أسلوب التدريب على الحساسية، أسلوب المباريات الإدارية وأسلوب نمذجة السلوك، نتطرق لهذه الأساليب بالتفصيل فيما بعد.

I-4-3-5- تسيير الاستراتيجية التدريبية:

الاستراتيجية التدريبية ليست هدف، إنما وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها التدريبية، وحتى يتحقق ذلك لا بد من التحكم الدقيق بها، وفق المراحل التي تمر بها من تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أهداف التدريب، مرحلة تصميم البرامج التدريبية، مرحلة متابعة وتقييم التدريب، حيث يمكن إبرازها فيما يلي:

¹²⁹ فيصل موسى حسونة، جمال الدين محمد المرسي، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط 1، 2008، ص ص، 141-142 (بتصرف).

¹³⁰ فيصل موسى حسونة، جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 148.

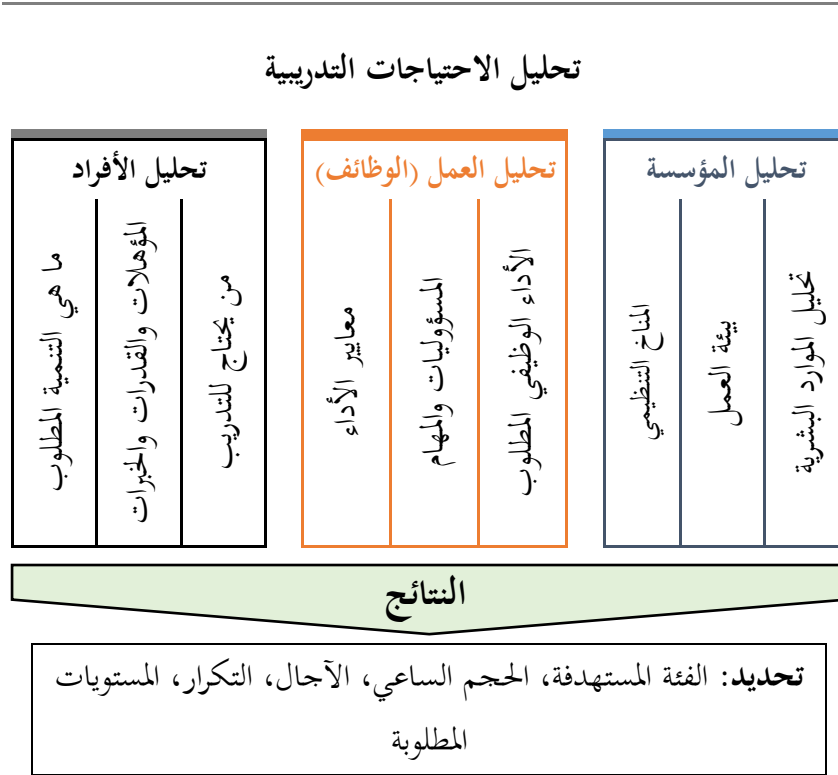
¹³¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، ط 2، 2006، ص 284 بتصرف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

لتمكن المؤسسة من التحديد الجيد لاحتياجاتها التدريبية، لا بد من تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات وهي المؤسسة والوظيفة والموارد البشري، الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10): تحليل الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالب (اعتمادا على تحليل وتلخيص مجموعة من المراجع)

يتبين من خلال الشكل مستويات تحليل الفجوات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية لتقليصها، وستتناول كل مستوى على النحو التالي:

1. تحليل المؤسسة Organization Analysis:

تأثر إستراتيجية التدريب بإستراتيجيات المؤسسة ومساهمتها في تحقيق أهدافها، من هذا المنطلق يستدعي إدارة الموارد البشرية القيام بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لتنفيذها، حيث يمكنها الإستعانة بصدد تحليل المتغيرات السابقة بعدة مؤشرات كمعدلات الأداء، تكاليف الأعمال، مؤشرات الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنويات الموظفين...، حيث تلقي هذه المؤشرات الضوء على احتياجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التدريب¹³².

¹³² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص136، بتصرف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يمكن من خلال الجدول الموالي إبراز جملة من الحالات الدالة على وجود احتياج تدريبي، حيث لا تظهر إلا عند تحليل المؤسسة فقط.

الجدول رقم (9.1): الحالات الدالة على وجود احتياج تدريبي عند تحليل المؤسسات

التحليل	الحالات الدالة على وجود إحتياج تدريبي
الظواهر المادية	<ul style="list-style-type: none"> - وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين؛ - وجود معدات وأجهزة حديثة بدون إعداد الأفراد لتشغيلها؛ - ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعيق حركة سير العمل.
القوانين والإجراءات	<ul style="list-style-type: none"> - البطء الشديد في إصدار وتنفيذ للإجراءات وتعقيدها؛ - زيادة فجوة إنخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة؛ - وجود تداخل للأعمال وإشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل مع سهوله تأديته.
التنظيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - إلغاء وظائف قائمة، ودمج بعضها، وإستحداث وظائف جديدة؛ - تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف (بطاقة المنصب)؛ - تغيير التموقع التنظيمي لبعض الوظائف؛ - إستحداث تقسيمات جديدة.
نمو وتطور النشاط	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل الأفراد؛ - زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية أو جديدة من الأفراد؛ - انخفاض أهمية بعض الأنشطة مع توقع ثبات الاحتياج البشري؛ - فتح الفروع جديدة مع توقعات زيادة الاحتياج من الموارد البشرية؛ - توقع اللجوء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.
الأهداف والسياسات المرافقة لها	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع الموظفين بها؛ - التناقض في تنفيذ القرارات بموضوعات متشابهة؛ - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات تشغيلية فرعية؛ - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة والقانون الداخلي.
تحليل الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف قدرات ومهارات الأفراد عن متطلبات الوظائف؛ - زيادة الخلافات وتدني العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ - عدم تناسب المؤهلات العلمية للأفراد مع متطلبات الوظيفة؛ - إرتفاع معدلات العقوبات وبدرجات متفاوتة.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الممارسات الإدارية	- إنعدام توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات؛
	- كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات؛
	- إرتفاع معدلات الشكاوى.

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية¹³³، (بتصرف)

يتضح من خلال الجدول، الهدف الأساسي من تحليل المؤسسة وهو تحديد درجة توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية في حالة وجود فجوة بينهما.

2. تحليل الأعمال (الوظائف) Job Analysis:

يهتم بدراسة الوظائف وتحليل ووصفها بدقة للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة،...، حيث يحتوي وصف الوظائف عادة على اسم الوظيفة، مرتبتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، علاقتها بالوظائف الأخرى وملخص عام لواجباتها ومسؤولياتها والملامح الأساسية لمهامها، كذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما تتم دراسة التغييرات المتوقعة في هذه الواجبات، المسؤوليات، المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على أحسن وجه، ويتم هذا التوصيف للوظائف عن طريق دراسة السجلات والوثائق الرسمية، أو المقابلات الشخصية، أو عن طريق الاستبيانات توزع على عينات من الموظفين لتحديد أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.¹³⁴

أ. أهمية تحليل الوظائف:

- تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد؛
- تحدد الإلتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها المورد البشري؛
- تساعد في تحديد حجم العمل وبالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة؛
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة؛
- تحديد الحوافز المناسب للوظيفة.

ب. مرتكزات تحليل الوظائف:

- الواجبات الوظيفية: أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية.
- سلوكيات العمل: تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل جهات الاتصال، التقارير، اتخاذ القرارات.
- الأدوات والوسائل المستخدمة: كل ما تتطلبه الوظيفة من أدوات مادية تقليدية أو تقنية حديثة.

¹³³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص ص 174-175، بتصرف.

¹³⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 459 - 462، بتصرف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- معايير الأداء: المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنصب والآجال (دورية التقييم).
- ظروف العمل: معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة: الشروط الأساسية للمنصب مثل مستوى التعليم، نوع التدريب، درجة الخبرة، الصفات الشخصية الواجب مراعاتها عند ممارسة الوظيفة مثل: القدرات والذكاء ... الخ.

ج. نتائج تحليل الوظائف:

تكتسي نتائج تحليل الوظائف (الأعمال)، أهمية كبيرة في إستراتيجية المؤسسات الناجحة لما توفره من معلومات مساعدة في إتخاذ القارات الوظيفية الصائبة، والجدول التالي يوضح جزءاً من ذلك:

الجدول رقم (10.1): مجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف

المجال	إستخدام النتائج
التخطيط	تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً؛ تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
الإستقطاب	مساعدة على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل؛ تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين.
الإختبار	تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة؛ تحديد معايير وطرق إختيار أفضل موارد البشرية.
التدريب	يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة؛ يحدد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل المنصب بغية نجاحه؛ يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
التقييم	تحديد دورية ومعايير تقييم أداء الموارد البشرية المطلوبة بالمنصب.
التعويض	تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات المناصب؛ تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل المنصب.
تخطيط المسار الوظيفي	تحديد الآجال الزمنية والخبرات المطلوبة لكل منصب؛ شروط الإحلال لمختلف المراحل الوظيفية.
بناء الهيكل التنظيمي	هو الوحدة الأساسية في بناء الهياكل التنظيمية؛ تحديد الوحدات الوظيفية المطلوبة والمستلزمات البشرية في بناء كل مستوى.
السلامة والصحة والأمن	وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي منصب؛ مساعدة المسؤولين عنها على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمؤسسة، ومستلزمات التدريب.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الطالب (اعتمادا على تحليل وتلخيص مجموعة من المراجع)

يتبين من خلال الجدول ان لتحليل الوظائف تداخل كبير في جميع وظائف ومراحل إدارة الموارد البشرية، ومساعدة وتوجيه متخذ القرارات التدريبية في التخطيط وحسن التنفيذ والمتابعة، في جميع إستراتيجيات وحالات المؤسسة.

3. تحليل الأفراد Individuals Analysis:

يجمع الباحثين انه في هذه المرحلة يتم فيها تقييم أداء المورد البشري في عمله؛ ومنه تحدد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامجهم وأيضا تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، وأنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى يصبح قادرا على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية، وللوصول لهذه النتيجة فإن المدرب يقوم بدراسة المورد البشري من خلال الجوانب التالية:

أ. **المواصفات الوظيفية:** تقسم الموارد البشرية حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها.
ب. **الخصائص الشخصية:** تصنف الموارد البشرية حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد للتدريب، كذا مقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الفرد تجاه عمله وباقي زملائه ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

ج. **الجوانب السلوكية:** التركيز على سلوك الفرد في الوظيفة من حيث معدلات أداءه، مستويات تحصيله، إنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

ثانيا: مرحلة تحديد أهداف الاحتياجات التدريبية

يمكن تصنيف ثلاثة أهداف للاحتياجات التدريبية، كالتالي¹³⁵:

1. **أهداف إستراتيجية إبتكارية:** من أعلى المهام وهدفها تحقيق الأهداف الغير عادية والمبتكرة، ترفع الأداء الى مستوى لم يسبق التوصل اليه، والتطلع الى مواقف غير عادية وخارجة عن المألوف، وعلى اساسها يحدد نوع البرنامج والتكاليف (...)

2. **أهداف تشغيلية لحل المشكلات:** إيجاد أصل ومسببات المشاكل ودوافعها لتوفير ظروف مناسبة للتغلب عليها، وهي أصل التنمية من أجل المسارات الوظيفية.

3. **أهداف وظيفية روتينية:** تساعد المؤسسة في الإستمرار بمعدلات الأداء والكفاءة المعتادة وتدعيم القدرات والمهارات والحفاظ عليها خاصة في التوظيف الجديد والتدوير الوظيفي، والشكل التالي والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹³⁵ M. ASAD & J. MAHFOD, **Training and Development and its Impact on the Employee's Performance**, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain, International Review of Management and Business Research, vol 4, N°3, 2015: pp 701-703

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (11): هرم الاحتياجات التدريبية حسب المستويات الوظيفية

أهداف إستراتيجية إبتكارية

أعلى المهام وهدفها تحقيق الأهداف الغير عادية والمبتكرة، ترفع الأداء الى مستوى لم يسبق التوصل اليه، والتطلع الى مواقف غير عادية وخارجة عن المألوف، وعلى اساسها يحدد نوع البرنامج والتكاليف (...)

أهداف تشغيلية تكتيكية

إيجاد أصل ومسببات المشاكل ودوافعها لتوفير ظروف مناسبة للتغلب عليها، وهي أصل التنمية من أجل المسارات الوظيفية

أهداف وظيفية روتينية

تساعد المؤسسة في الإستمرار بمعدلات الأداء والكفاءة المعتادة وتدعيم القدرات والمهارات والحفاظ عليها خاصة في التوظيف الجديد والتدوير الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر،¹³⁶

الجدول رقم (11.1): التدريب وفق إستراتيجية المؤسسة

المجالات	الدلالة التدريبية
- زيادة الحصة السوقية؛	- بناء فرق العمل؛
- تخفيض التكاليف؛	- التدريب المتقاطع؛
- خدمات قطاعات سوقية محددة.	- البرامج الخاصة؛
	- التدريب في مكان العمل.

¹³⁶ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 162-166.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> - تنمية السوق؛ - تنمية المنتج؛ - الابتكار؛ - المشروعات المشتركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم وترويج برامج تعظيم قيمة المنتجات؛ - التدريب الثقافي؛ - برامج الابتكار والتطوير؛ - تنمية القدرات الفنية؛ - برامج التفاوض وحل نزاعات العمل. 	النمو الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> - التكامل الأفقي؛ - التكامل الرأسي؛ - التنوع المتركز. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم قدرات الأفراد في المنشآت المشتريات؛ - تكامل أنظمة التدريب؛ - فرق العمل؛ - توحيد الأساليب والإجراءات. 	النمو الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض حجم العمليات؛ - التحول إلى نشاط آخر؛ - البيع لشركات أخرى؛ - التصفية وبيع الأصول. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحفيز؛ - إدارة الوقت؛ - القيادة؛ - الاتصالات. 	الانكماش

المصدر: فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية¹³⁷، (بتصرف).

يتبين من خلال الجدول، ان الإستراتيجيات التدريبية غير ثابتة وتتغير بحسب الحالة والإستراتيجية الكلية المؤسسة، من تركيز ونمو داخلي / خارجي، وإنكماش، وعليه تختلف الدلالات التدريبية المصاحبة لذلك.

ثالثاً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

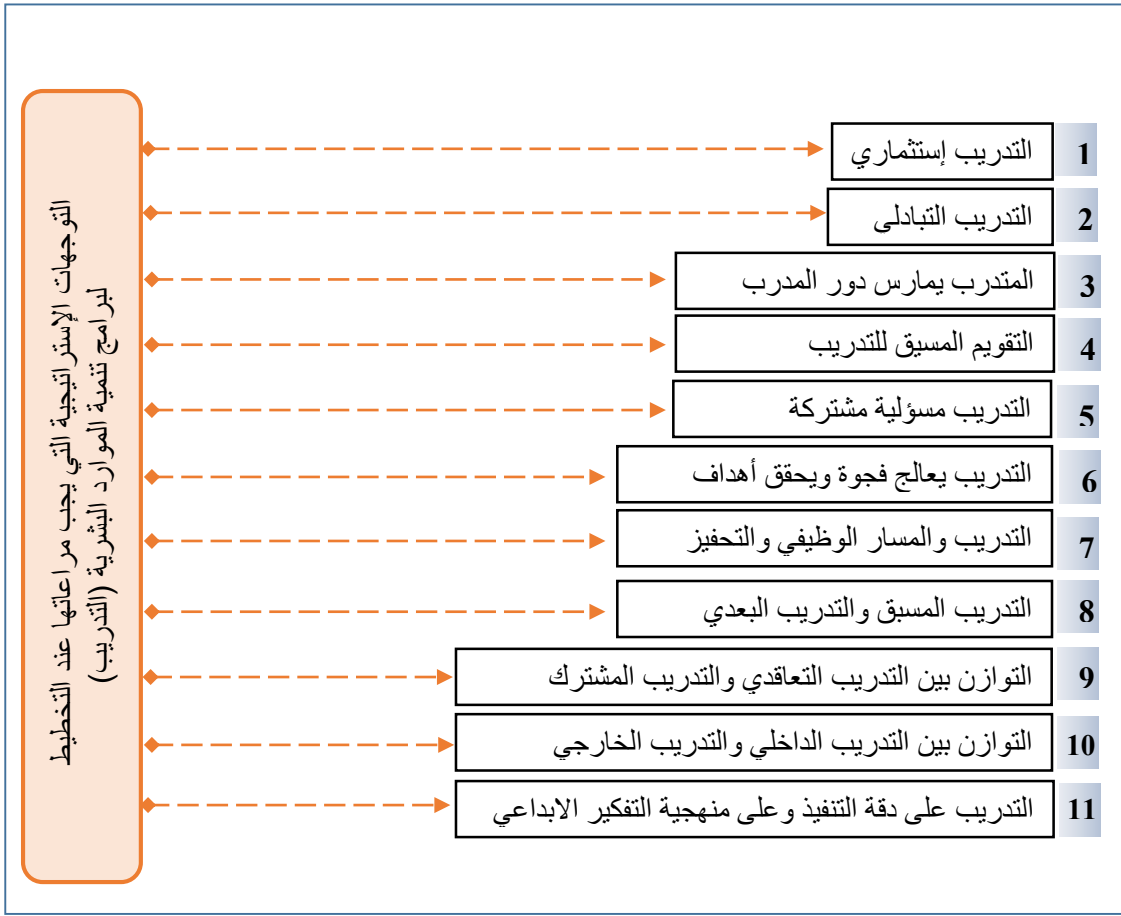
يقصد بتصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، المدربين، مدة البرنامج، اختيار الأساليب التدريبية، الأماكن وتكاليفه المتوقعة،

تعد عملية تحديد وسائل التدريب من أهم مراحل تصميم البرامج التدريبية وأكثر العوامل المساهمة في نجاحها، حيث تعددت وتنوعت أساليب تدريب الموارد البشرية باختلاف مسمياتها ومضامينها من جهة وتعدد الأهداف المرجوة من أسلوب دون الآخر من جهة ثانية، والشكل التالي يبين مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي يجب مراعاتها عند تصميم برامج تدريب الموارد البشرية.

¹³⁷ فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، ط 1، 2008، ص ص، 138-139 بتصرف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم (12): التوجهات الإستراتيجية التي يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب



المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة

الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص470-472، وحسين يرقى¹³⁸

يتبين من خلال الشكل انه حسب التوجهات الإستراتيجية في تصميم برامج تدريب الموارد البشرية يختلف

السلوب المتبع في العملية التدريبية، يمكن حصر أهمها بناء على شيوع استخدامها فيما يلي:

- **المستتبث الثقافي:** تعتمد على تعريض المتدربين للوضع الحرج الذي تم إعداده سابقاً، بما في ذلك بعض التعاملات والتفاعل بين الثقافات الدولية.¹³⁹
- **تناوب الوظيفة:** يعني الانتقال من تعيين بوظيفة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة.¹⁴⁰
- **التدريب اللغوي:** تهدف إلى مساعدة المتدربين على تعلم لغة جديدة.
- **التدريب الثقافي:** تتضمن برامج لتعليم تحديد الثقافات المتنوعة.

¹³⁸ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2008.

¹³⁹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2001، ص 693.

¹⁴⁰ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 144.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **التدريب والمسار الوظيفي:** آلية من آليات تنمية الموارد البشرية ويعرف بـ " مجموع المراكز التي يشغلها الفرد وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية والتتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية " وهو توفير المتطلبات لتعاقب التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية سواء كانت مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو مكانة وظيفية أفضل أو تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر¹⁴¹.
- **نهج التدريب / عدم الفهم:** يعمل المتدرب مباشرة مع رئيسه أو مع الموظف الذي سيأخذ رضاه، وبهذه الطريقة سيكون الرئيس مسؤولاً عن تدريب المتدرب من خلال منحه الفرصة لتعلم كيفية العمل.
- **التمكين:** أداة لمشاركة الموظفين في صنع القرار ومنحهم الكثير من السلطة في العمل.
- **لعب الأدوار:** يقوم المتدربون بعمل الموقف وحلها وتلقي التغذية المرتدة من المدرب والمتدربين الآخرين.
- **المحاضرات:** هو اتصال شفهي من قبل متخصص في موضوع معين، يقوم بنقل مجموعة من الأفكار والمعلومات المعدة سلفاً إلى مجموعة من الأفراد، بصورة منظمة ومترابطة¹⁴².
- **استخدام التقنيات السمعية والبصرية:** أسلوب أكثر نفعاً من المحاضرات، لكنها أكثر تكلفة¹⁴³.
- **دراسة حالة:** طريقة تدريب قائمة على العلاج مشكلة معينة من خلال وصف واقتراح تحليلاتها.
- **التدريب الوظيفي المبرمج:** هناك بعض الوظائف تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، حيث يقوم المشرف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً، حتى يتأكد من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.
- **البريد الوارد:** تمثيل موقف واقعي يطلب من كل متدرب الرد على بريد المدير والمكالمات التلفونية، في هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأحداث الروتينية والواجبات.¹⁴⁴
- **العصف الذهني:** هي طريق علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو إجراءات، الخ...، يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، أو ممن لهم خبرات عملية تمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة، تدرس ويتم اختيار الأكثر تأييداً من طرف المشاركين.¹⁴⁵
- **نمذجة السلوك:** يقوم على الأفكار التي يجب على الأفراد ملاحظتها في مهمة، وممارستها، وتلقي تغذية راجعة ثابتة حتى يصبحوا أكفاء، يتعلم المتدربون "الطريقة الصحيحة" للإنجاز من المرة الأولى.¹⁴⁶

¹⁴¹ سهام بلقري، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية.

مجلة آفاق للعلوم، العدد 10، 2018، ص 230، <https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>.

¹⁴² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 274.

¹⁴³ نفس المرجع، ص 275.

¹⁴⁴ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2010، ص 243.

¹⁴⁵ نفس المرجع، ص 244.

¹⁴⁶ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 704.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

رابعاً: مرحلة متابعة وتقييم التدريب

تكتسي هذه المرحلة أهمية كبيرة لكونها الفاصل في إنجاح العملية ككل، وتقديم التغذية الراجعة للمسؤولين من خلال التقارير والإحصائيات.

1. متابعة العملية التدريبية: هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من سيرها حسب الخطة والوقت والميزانية الموضوعة، بغرض التدخل للتعديل أو التطوير وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة، وإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها.¹⁴⁷

2. تقييم العملية التدريبية: للتأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، أي هو عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبي ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططاً بغرض:

- التعرف على مقدار ما تم تطبيقه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهداف؛
- تحديد الثغرات التي حدثت والعمل على تفاديها مستقبلاً وتحسين الخطة لتكون أكثر فعالية في المستقبل؛
- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التدريبية التي استخدمت؛
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تدريبهم (السلوك المرغوب)؛
- مقارنة تكلفة التدريب بالفوائد المترتبة عليه.

ويتم ذلك عبر مجموعة أساليب تقييم العملية التدريبية نذكر منها:¹⁴⁸

- استقصاء الآراء: يتم توزيع استمارة للمتدربين اية كل برنامج تدريبي يعبرون فيها عن رأيهم حول مناهج التدريب، المدربين، الوسائل المستخدمة، مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.
- تقارير تقييم الأداء: يتم فيها قياس نتائج التدريب من خلال التقارير التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيهم يعبرون فيها عن مدى التقدم في الأداء وارتفاع مهارات المرؤوسين بعد انتهاء التدريب.
- وعليه فتقييم العملية التدريبية يمكن المؤسسة من تحديد الفجوة القائمة بين الأهداف المحققة من البرامج التدريبية الموضوعة والأهداف المخططة، بالتالي الوقوف على أسبابها والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وجعل البرامج التدريبية تستقي مضامينها من واقع الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة.

I-4-3-6- إستراتيجيات التدريب في ظل التنوع الثقافي

أولاً: مفهوم الشراكة الأجنبية:

هي طريقة عمل تعاوني مبنية على إتفاق بين أطراف مختلفة، تعمل معاً من أجل تغيير طريقة العمل إلى الأحسن - خلق مشروع جديد أو تغيير الموجود للأحسن - مع وضع خطة عمل لمدة معينة والعمل معاً لبلوغ الأهداف التي تم تحديدها¹⁴⁹، وعرفت على أنها اتفاق تكاملي وعادل بين طرفين مختلفين في الطبيعة، المهمة، النشاط، الموارد وفي

¹⁴⁷ سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2007، ص 159.

¹⁴⁸ سعد الدين خليل عبد الله، نفس المرجع، ص 159.

¹⁴⁹ جمال عمورة، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1، 2006، ص 161.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

طريقة العمل، مبني على الاحترام والاعتراف المتبادل من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المشتركة المتفق عليها¹⁵⁰، وأيضا هي استثمار مشترك يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، والخبرة وبراءة الاختراع أو العلامات التجارية¹⁵¹.

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية CNUCED الشراكة الأجنبية على أنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين إقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة¹⁵². وبالتالي يمكن القول بأن الشراكة الأجنبية هي أحد أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في نفس القطاع، باختلاف جنسياتها تقوم أساسا على الثقة المتبادلة بين الأطراف، ويتم تجسيد ذلك في اتفاق محدد من أجل تعزيز حضورهما المتبادل في الأسواق الجديدة، قصد القيام بمشروع معين أو نشاط محدد أو اختصاص ما، مع تقسيم جميع الأعباء والمخاطرة والأرباح بصفة متعادلة بين الشركاء، أما من الواقع الجزائري: هي سياسة تتبعها الدولة لخلق مناصب وإمتهيازات خاصة لفئة معينة لمدة زمنية محددة.

ثانيا: أهداف ومزايا الشراكة الأجنبية

تعد الشراكة وسيلة من وسائل إستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وإحدى قنوات نقل المعرفة التكنولوجية وتحويل المعارف والمهارات والخبرات من بلد متقدم إلى بلد في طور النمو، والمساهمة في خلق علاقات اقتصادية بين مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات داخل الدولة المعنية مما يساعد في تحقيق التكامل الاقتصادي بها.¹⁵³ تؤثر الشراكة الأجنبية على مستوى تدريب العمال وتأهيل المؤسسات ككل، كما أنها ذات صلة وثيقة بجوانب نقل التكنولوجيا، خاصة فيما يتعلق برفع مستوى مهارات العمل، كما تحقق الشراكة قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية بأسلوب متدرج ومخطط¹⁵⁴، والمساهمة في سرعة انتقال المعرفة والتكنولوجيا الحديثة بين مختلف الدول، حيث تعتبر الشراكة الأجنبية أهم قناة لتبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول المضيفة¹⁵⁵، والجدول التالي يبين جملة من مزايا الشراكة الأجنبية:

¹⁵⁰ Denis Bourque، «Concertation et partenariat – entre levier et piège du développement des communautés- Presse de l'Université du Québec، 2008، p07

¹⁵¹ زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة الجزائر – دكتوراه تجارة دولية ولوجستيك جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص 35..

¹⁵² [https://www.undocs.org/pdf?symbol=ar/A/54/15\(SUPP](https://www.undocs.org/pdf?symbol=ar/A/54/15(SUPP)

¹⁵³ غول فرحات، التسويق الدولي – مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق الدولية- دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 209

¹⁵⁴ هاجر بربطل، 2016، دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر، دراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة. 2016، ص 86. (غير منشورة)

¹⁵⁵ Jonathan Levin & Steven Tadelis، «A Theory of Partnerships»، Stanford University، CaliforniaUnited States، 2002، p2.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (12.1): مزايا الشراكة الأجنبية

الهدف	فوائد المحققة
خدمة العملاء في الوقت المناسب	المشاركة في الخطط؛ طرح بدائل جديدة؛ تجنب التأخير في الإنجاز
تحسين أداء المؤسسات	تجمع الطاقات؛ تبادل الخبرات وتكوين وتنمية الكفاءات
خفض التكاليف	المشاركة في التكاليف الثابتة خاصة تنمية المورد البشري
السيطرة على المخاطر	تحسين أساليب استغلال التقنية؛ المشاركة في تحمل المخاطر
تحسين صورة الشركة	تسويق خدمات ومنتجات إضافية؛ خلق تعاملات ومنتجات جديدة

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على زيتوني صابرين¹⁵⁶.

ثالثاً: أبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات:

ان وجود تنوع ثقافي في المؤسسة الواحدة يحتم على واضعي الخطة الإستراتيجية لعملية التدريب مراعاة هذا الجانب في بناء الخطط بما يتماشى مع ذلك من لغة تخاطب، ومستوى ودرجة المدرب، وجنسه و... الخ، توصل Hofstede¹⁵⁷ إلى وجود خمسة أبعاد لوصف الاختلافات الثقافية هي: البعد عن خط السلطة، تجنب الغموض، الفردية / الجماعية، الجنس، التوجه طويل الأجل، ويمكننا توضيحها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13.1): أبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات

بعد السلطة Power Distance	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للسلطة: تعمل هذه الثقافات على تقليل عدم المساواة توزيع السلطة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاح أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تحبذ وجود فروق في توزيع السلطة أو النفوذ بين أعضائها.	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للسلطة: تتجه نحو تمايز مغاير للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع السلطة والنفوذ أمراً مقبولاً وطبيعياً، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث السلطة.
تجنب الغموض Uncertainly Avoidance	

¹⁵⁶ زيتوني صابرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-37.

¹⁵⁷ Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M.. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival, 3rd Ed, New York, McGraw-Hil, 2010, pp 56-70

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثقافات متجنبة للغموض: تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة والعمل الجاد والامثال أو الطاعة والأمن.	ثقافات مخاطرة: لا تلقي أية أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة والدخول في مواقف عدم التأكد.
الفردية / الجماعية Individualisme / Collectivisme	
ثقافات فردية التوجه: التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام الفرد وشؤونه.	ثقافات جماعية التوجه: تفضيل التعاون، الاعتماد المتبادل، الولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
الذكورة / الأنوثة Masculinity	
ثقافات ذكورية التوجه: تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء.	ثقافات أنثوية التوجه: تركز على قبول دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الأعمال كقيمة في حد ذاتها.
التوجه طويل الأمد Long – Term Orientation	
ثقافات موجهة بالحاضر (قصير الأجل): تركز على الثبات والاستقرار الشخصي، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الإجتماعية.	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل): تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على عبد المجيد بكاي¹⁵⁸.

يتبين من خلال الجدول، أن الصعوبة الأساسية تكمن في إيجاد ذلك التنسيق الاستراتيجي الجيد بين أساليب التسيير المعتمدة مسبقا، وفي ثبات إستراتيجية التدريب المتبعة داخل المؤسسات المتعددة الثقافات وتطابقها مع ما يتمشى وإستراتيجية واهداف المؤسسة حسب الفروع، فبقدر ما تنسجم تلك الأساليب مع احتياجاتها تكون هذه الأخيرة أكثر إستعدادا، وهو ما يصعب المهمة على متخذ القرارات التدريبية ويفرض توفير بعض المتطلبات لتحقيق ذلك.

رابعا: متطلبات التدريب في الثقافات المختلفة:

تضاف جملة من الابعاد للتدريب في حالة وجود ثقافات مختلفة داخل المؤسسة الواحدة، او في فروع المؤسسة بدول أخرى والجدول التالي يبين أهمها:

الجدول رقم (14.1): متطلبات التدريب في الثقافات المختلفة

التدريب	البعد
- تدريب الخاص بالثقافة (المعتقدات، التاريخ، مخرجات الثقافات).	الإدراكي
- منهاج اللغة.	

¹⁵⁸ عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص ص 72-90. (غير منشورة)

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

<p>-الارتباطات: تتضمن تدريب على المهارات الاجتماعية الذي يركز على الحالات الجديدة وغير الواضحة وحالات الثقافات.</p> <p>- التحيز: ويتضمن تفسير التدريب وتوضيحه.</p> <p>- الإحساس: يتضمن التدريب على مناهج اتصالات (الاستماع الجيد، التعبيرات اللفظية وغير اللفظية).</p>	<p>العاطفي</p>
<p>-التدريب على الثقافات المتشابهة.</p> <p>- التدريب على المشاريع المشتركة الدولية.</p> <p>- تركيز التدريب على المهارات الاجتماعية وعلى حالات الثقافات المتداخلة.</p>	<p>السلوكي</p>

المصدر: Mathis & Jackson¹⁵⁹، (بتصرف)

يتبين من خلال الجدول انه ينبغي مراعاة بعض الجوانب في تحديد إستراتيجيات التدريب بما يتماشى وطبيعة الإختلاف الموجود داخل كيان المؤسسة الواحدة او فروعها بمختلف الدول.

I-4-3-7- أسباب فشل إستراتيجيات التدريب

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتنمية المورد البشري وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة إلا أنه تبين ومن خلال العديد من الدراسات والأبحاث أنها لم تحقق النتائج المستهدفة منها ومن أهم الأسباب¹⁶⁰:

- 1. انفصال النشاط التدريبي:** بشكل عام عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية وكذلك تعامله مع جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة وقد أطلق عليه تعبير الانعزال المتعدد، حيث يكون التدريب في مكان العمل منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه، كما أنه يفقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود مفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها.
- 2. أسباب مرتبطة بالقيادة:** كوجود نقص في القدرات الإدارية، ضعف مرونة القيادة، ضعف عنصر التأهيل وعدم مجازاة الجديد في الإدارة، وهياكلها الوظيفية والكفافية الضرورية لمديرها.
- 3. أسباب متعلقة بالجوانب الإنسانية والمادية:** كغياب العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة بين الإدارة والموارد البشرية، عدم وجود الرغبة لدى الافراد، ضعف التمويل، غياب الحداثة في البرامج المتبعة، عدم التوافق بين المهارات الموجودة والمتطلبات، نقص المديرين الأكفاء والقادرين على النهوض بعملية التنمية الإدارية.
- 4. مشكلات خاصة بأسلوب التنمية المتبع:** سواء كان داخل العمل أو خارج العمل، ويشير Dessler، بأن قضية إختيار وتدريب المديرين والأفراد ككل بالفروع الدولية للمؤسسات تضع أمام الإدارة العديد من المشكلات، حيث يشير الخبراء إلى تزايد معدلات الفشل في حالة نقلهم للعمل بالفروع بدول أخرى، ويرجع هذا الفشل إلى عدم التوفيق في الاختيار، بالإضافة إلى عدم التهيئة السابقة لهم مع هذا المكان، الأمر الذي دفع العديد من

¹⁵⁹ Mathis, R. L. and Jackson, J. H., **Human Resource Management**, 10th ed, South-Western, Ohio, 2010, p. 17
¹⁶⁰ إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، مركز ديونو لتعليم التفكير، 2011، ص31.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المؤسسات الدولية إلى عقد عديد من برامج التهيئة والتدريب تراعي التوافق بين مهارات ومعارف القيادات الإدارية ومتطلبات شغل المنصب الجديد في ضوء الثقافة الجديدة للدولة التي سوف يعملون بها.¹⁶¹

I-4-4 - إستراتيجية التعلم

أدخلت على أدبيات الفكر التنظيمي مؤخرا مصطلحات جديدة، كان أهمها يدور حول العلم والتعلم او ما يسمى التعلم التنظيمي، والمعرفة والتمكن، يعود هذا إلى التأثير بالثورات العلمية والمعلوماتية وانتشار الثقافة الإلكترونية ببرمجياتها وتقنياتها، حيث تعد إستراتيجية التعلم التنظيمي من المواضيع التي حظيت مؤخرا باهتمام المؤسسات، إيمانا منها من تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في ممارستها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير، ليس هذا وحسب بل سارعت للتحويل إلى مؤسسة متعلمة تقوم أساسا على التعلم المستمر بهدف التحسين المستمر لمواردها البشرية لرفع من ادائها.

I-4-4-1- مفهوم التعلم التنظيمي

ظهر أول إستخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل (Argyris, Schon)،¹⁶² وعلى الرغم من حداثة وقلة الدراسات التي تناولته، إلا أنه قد تعددت تعاريفه ومعانيه: تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة الأفراد فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز في أداء موردها البشري¹⁶³. العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة على تلك العلاقات.¹⁶⁴

عملية من خلالها يرجو المديرون تحسن قدرة الافراد على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية.¹⁶⁵ تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، هذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الموارد البشرية بالمؤسسة وتقييم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم¹⁶⁶.

¹⁶¹ Dessler G., *A Framework for Human Resource Management*, 3rd Edition, Person Education, 2004 pp 365-366.

¹⁶² ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص 98.

¹⁶³ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005، ص 90.

¹⁶⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 145.

¹⁶⁵ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، عمان، ط 1، 2011، ص 126.

¹⁶⁶ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2008، ص 54.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التعلم التنظيمي يعتبر الأداة التي يمكن من خلالها الرفع من قدرات المؤسسة وتطور وتحسن من ممارساتها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، أين تحث مواردها البشرية لمتابعة التعلم واكتساب المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر والرفع من أدائهم في المستقبل، وهو ما يعكس أهمية وأهداف التعلم في المؤسسات المعاصرة.

I-4-4-2- استراتيجيات التعلم التنظيمي

تعددت إستراتيجيات التعلم التنظيمي، إلا أنه سنقتصر على التطرق الى أهم سبع استراتيجيات وهي:

أ. **الاجتماعات:** هي تجمعات رسمية مبرمجة في مكان وزمان من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن أهدافها الأساسية نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات، ويمكن اعتبارها وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلّم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات.¹⁶⁷

ب. **الحوار الاستراتيجي:** هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمؤسسة حول استراتيجياتها، اذ يتشارك كل من الإدارة والمسؤولين حول ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة باختبار توجهات إستراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوئها يتم وضع الخطط والبرامج.¹⁶⁸

ج. **المؤتمرات عن بعد:** هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي محدد، بهدف تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الإستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلّم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت والجهد.¹⁶⁹

د. **الفرق متعددة المهام:** هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة¹⁷⁰، وقد تُشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المؤسسة لها، وينتمي أفرادها إلى مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، وتستخدم لتحقيق الانسيابية والمرونة في العمل وحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.¹⁷¹

¹⁶⁷ عليوة، السيد، نموذج الكراسي الموسيقية في إدارة المنظمات دائمة التعلّم، الجزء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي (12) للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.

¹⁶⁸ شكر ليلي، نموذج لبحث أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم بالتطبيق على منظمات قطاع الكهرباء والطاقة المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد: 18، 2003.

¹⁶⁹ الحنيطي عبد الرحيم، معايير الجودة والنوعية في التعلّم المفتوح والتعلّم عن بعد، سلسلة إصدارات الشبكة العربية للتعليم عن بعد، جامعة فيلادلفيا، 2004.

¹⁷⁰ Rabey C., **The Paradox Of Teamwork**, Industrial & Commercial Training, Vol. 35, N° 4, 2004, p158.

¹⁷¹ Power, J., Waddell D., **The Link Between Self-Managed Work Teams And Learning Organizations Using Performance Indicators**, The Learning Organization, Bradford, Vol 11, N° 2, 2004, p17.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

هـ. **التعلم الفعّال**: هو أحد أشكال التعلّم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، وتقديم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توفير عدة مبادئ منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضاً¹⁷².

و. **الشبكات الرسمية**: هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹⁷³، وتعد وسيلة لتحفيز الأفراد للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق النجاح والتطور، كما إنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين الأفراد¹⁷⁴.

ي. **الشبكات الغير رسمية**: هي عملية التقاء الأفراد خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بينهم¹⁷⁵

I-4-4-3- أهمية التعلم التنظيمي

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن مجبرة على مواكبة التغيرات والتطورات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة من اجل ضمان انفتاحها على المحيط التنافسي، وإدراك هذه الأهداف لايمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير نمط إدارتها وتغيير أساليب تفكيرها عبر التجسيد الواقعي للمرتكزات اللازمة لتشجيع ممارسة التعلم على كافة المستويات التنظيمية، حيث فرضت حتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي في الشركات نتيجة لعدة أسباب يمكن إيجازها في مايلي¹⁷⁶:

- التسارع الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف، وتحديثها، وفتح آفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات، والخدمات؛

- تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة؛

- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والشركات المختلفة سواء كانت التنافسية على الأسواق أو على المواد الأولية وجميع القضايا الجوهرية في ظل العولمة.

¹⁷² Checkering, R., Gamson S., Diagnostic Tools For Learning Organizations, The Learning Organization, Vol. 8, N° 1, 2008, p23.

¹⁷³ حافظ أحمد، حافظ محمد، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص30.

¹⁷⁴ سلامة عبد الحافظ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55.

¹⁷⁵ حافظ أحمد، حافظ محمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

¹⁷⁶ علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد 1، جلد 10، العراق، 2008، ص156.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ونتيجة للأسباب السابقة الذكر يبرز الدور الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد في النقاط التالية¹⁷⁷:

- يحسن قدرة المؤسسة ويفعل علاقتها مع البيئة المحيطة بها؛
 - يسمح بتداول الأفكار ونشر الممارسات، وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات المتوفرة؛
 - يسمح بإعداد المعارف الضرورية لبلوغ الأهداف المرجوة؛
 - يشكل كفاءات جماعية فعالة على أساس هيكله مسارات تعلم الأفراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل؛
 - تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى معارف؛
 - يعتبر كرافعة إستراتيجية للابتكار حيث من خلاله يمكن اكتساب قدرات، مهارات ومعارف تساعد الموارد البشرية على الابتكار لإرضاء الزبائن وزيادة ولائهم؛
- أجمع الكتاب على أن التعلم التنظيمي يكون مصدرا للقدرة التنافسية إذا توفرت الشروط التالية:¹⁷⁸
- أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس إهتمام ضرفي عابر؛
 - التعلم مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات بالمؤسسة؛
 - الحصول على المعرفة والخبرات من داخل الشركة وخارجها ومن أي مصدر كان؛
 - تتسم ثقافة المؤسسة بالانفتاح وإتاحة الفرص، الشفافية، قبول الفشل وتحفيز تشارك المعرفة؛
 - إتباع طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة من خلال زيادة أصول المعرفة تحسين الأداء؛
 - قياس التعلم بشكل دوري (الفردية، داخل وخارج المؤسسة، جماعية،...).

I-4-4-4- مستويات التعلم التنظيمي

نجاح عملية التعلم يتوف على قدرة ادارة المؤسسة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت باكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو إعادة انتاجها على المستوى الفردي، المستوى الجماعي (فرق العمل)، مستوى المؤسسة بالكامل، وقد إتفقت اغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر بالمؤسسة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض، وهي كالآتي.¹⁷⁹

التعلم الفردي: هو ذلك التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.

¹⁷⁷ محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 247.

¹⁷⁸ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 286.

¹⁷⁹ سعدي عائشة، ريمى الفضيل، إستراتيجية التعلم التنظيمي في تشكيل ثقافة المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لمدينة تيسمسيلت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد 4، العدد 2، 2015، ص ص 135-146.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التعلم الجماعي (فرق عمل): عبارة عن التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون وتشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم بما يؤدي إلى تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

تعلم المؤسسة ككل: يقصد به ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل الشركة وتطوير ثقافتها، استراتيجياتها وأنظمتها التي تعيق خلق وتبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني، حيث انه توجد علاقة تفاعل واضحة بين المستويات، حيث ان المؤسسة تتعلم بواسطة أفرادها، بحيث هما عمليتان متكاملتان ومتربطتان أي أن الأول يركز على معارف وسلوكيات الأفراد التي تشكل ممارسات يومية جماعية، وبالتالي هناك تغذية متبادلة بين جميع المستويات عن طريق المشاركة وتبادل المعارف.

أثبت شولتز "Schultz" في دراساته وأبحاثه فرضية مفادها أن "التعلم" هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته، حيث ركز على المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحا دراسية، بعدها حدد ضرورة التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، على عاملين اثنين هما¹⁸⁰:

- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، أي أن التعلم هنا يمثل بالنسبة له فرصة بديلة.

- تكلفة التعلم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف، تتكون من المرتبات والأجور والمعدات المستخدمة في التعلم.

ولذا عمل "شولتز" على تصحيح الاعتقادات السائدة وأحدث انقلابا في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه التفكير والأنظار إلى اعتبار التعليم بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فإن له بعد اقتصادي، لأن التعلم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر.¹⁸¹

وعليه توصل "شولتز" إلى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعلم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعلم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعلم، يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار في تنمية المورد البشري وخاصة في التدريب.¹⁸²

¹⁸⁰ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2007، ص 171.

¹⁸¹ مدحت القرشي، مرجع سابق، ص 173.

¹⁸² رابوة حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

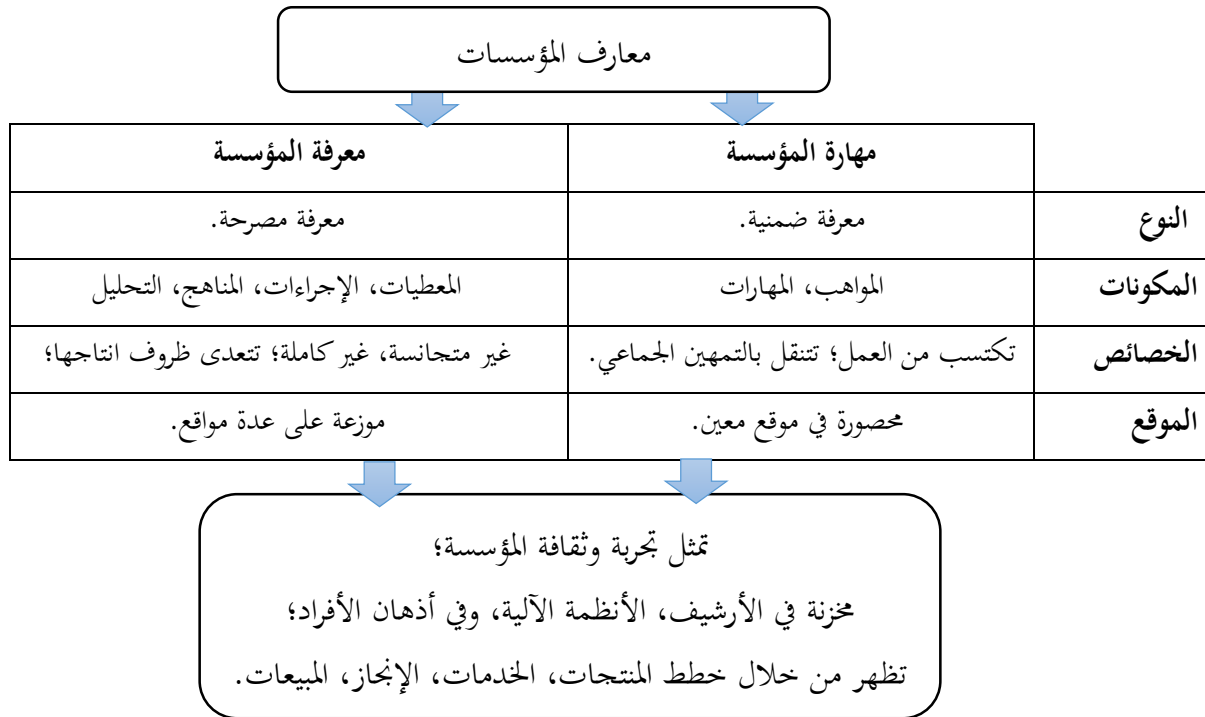
I-4-4-5- الوصول الى المعرفة بالمؤسسة (الصريحة والضمنية)

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة، والتي تكون مخزنة في الوسائل المادية مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات... الخ، كما تعرف بالمعرفة المعلنة (Explicite) لأنها الشائعة والرائجة ومتداولة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يرغب في الحصول عليها. بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية التي نلمسها في القدرات أو الكفاءات، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة، لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحابها الفرص والحوافز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها، وتأكيداً على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- يتم تبادل واقتسام المعرفة الضمنية من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- يساهم تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة في توسع حقل المعرفة بالمؤسسة.

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نصح المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي، لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة، وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية¹⁸³، والشكل التالي بوضوح ذلك.

شكل رقم (13): تصنيف تكوين المعرفة بالمؤسسة



¹⁸³ Michel Grundstein, *Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique*, Axe De Progrès Orientations, research report, Mg conseil, 2002, p05.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتبين من خلال الشكل تصنيفات المعرفة بالمؤسسة، بالإضافة الى ان هناك عدة انواع من تصنيفات المعارف تطرق لها جملة من الباحثين ملخصة بالجدول التالي:

جدول رقم (15.1): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

الباحث	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك	الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة.
	المتقدمة	المستوى الذي يمكّن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميّز.
	الابتكارية	المستوى الذي يمكّن المؤسسة من قيادة الصناعة.
إ. نوناكا	الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمّزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل والتعلم.
	الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعلم.
توم باكمان	الصريحة	موثّقة، رسمية، منظّمة، قابلة للنقل
	الضمنية	غير رسمية، غير موثّقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة.
	الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	غير المعروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانسن	المرمّزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاري	المركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة، وروتينية وسطحية.
	اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو	القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والإشعارات... الخ.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 07. (بتصرف)

I-4-4-6- الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي وخطواته وأدواته

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إستراتيجية التعلم التنظيمي وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتوفر مجموعة من الركائز الأساسية ضمن تتسلسل في الخطوات بإستخدام مجموعة من الوسائل، سنوجزها على النحو التالي:

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي: يمكن تلخيصها كما يلي¹⁸⁴:

- مرونة الهيكل التنظيمي: الخريطة التي تصف تنظيم المؤسسة في لحظة استقرار، يوفر إطاراً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، كمرجع قرارات يحدث باستمرار.
- القيادة المشجعة على التعلم: سواء من جانب القوانين، أو المسؤولين والإدارات القائمة عليها.
- القيم المشتركة: نظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول.
- التشارك المعرفي: توفير الوسائل المساعدة لنشر المعرفة وخلق جو يساعد على ذلك.
- تمكين الموارد البشرية: تعزيز الرقابة الذاتية وإشراك المسؤول كموحه، ومنح الأفراد أكثر حرية وسلطة في التعامل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والإجراءات المتصلة بمهامهم، وتشجيع روح المبادرة، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والأفراد¹⁸⁵.

ثانياً: خطوات التعلم التنظيمي:

يتسلسل التعلم التنظيمي في المؤسسات عبر مجموعة من الخطوات نبرزها على النحو التالي¹⁸⁶:

1. إدراك الفجوة بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء؛
2. إنطلاق عملية التحقيق، ببداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الانحرافات، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج؛
3. وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم من قبل مختصين بناءً على الخطوتين السابقتين.

ثالثاً: أدوات التعلم التنظيمي

تقسيم أدوات التعلم التنظيمي إلى أربع فئات على النحو التالي:

- أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية وبرامج الإنجاز.
- الأدوات التوقعية: تشمل التخطيط الاستراتيجي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية وتنمية الإدارة الخارجية وأخيراً تحليل التأثير.
- الأدوات الشاملة: تشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية وقوى المهمة، إدارة الجودة الشاملة.
- أدوات الاستخدام: تشمل قضايا الزبائن، تقارير الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

¹⁸⁴ عادل هادي حسن، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة الأعمال المنظمة -دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد،

أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص ص 35.

¹⁸⁵ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

¹⁸⁶ عادل هادي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 36.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يساعد هذا التنوع في الأدوات الخاصة بالتعلم التنظيمي المؤسسة على التعلم، وتحقيق تنمية مواردها البشرية بغية تحقيق أهدافها خاصة رفع الأداء.

I-4-4-7- معوقات التعلم التنظيمي

- لتكثيف المؤسسات المعاصرة مع التغيرات الحاصلة تسعى إلى تبني أسلوب التعلم التنظيمي كأهم استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية وهذا ليس بالأمر السهل، إذ تعترضها جملة من المعوقات نذكر منها:
- هرمية الهياكل والتسلسل الوظيفي الذي يستغرق الوقت الكثير، ويحول دون تدفق وإتاحة المعلومات للجميع؛
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الفرد، مما يقلل وقت التفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على المعرفة؛
- إلزام وتمسك بعض القيادات بالإجراءات القديمة واحتكار المعلومات؛
- نتاج الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه، ونمط القيادة السائد وبيئة المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقاة عملية التعلم؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء مؤسسة تعلم، التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية ومكافأة الإنجاز والإبداع والتشجيع على التعلم المستمر؛
- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي؛
- غياب الرغبة للموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم؛

I-4-5 - إستراتيجية التطوير:

تعمل المؤسسات في إطار تنمية مواردها البشرية على تنوع برامجها وتوجهاتها التطويرية من تطوير تنظيمي، إداري، التطوير الذاتي (تطوير المسار الوظيفي)، التي تمس الموارد البشرية بالدرجة الأولى سواء كهدف ظاهر أو مستتر، قد تختلف تركيبة هذه العناصر ولكنها تشترك في مضمونها وأهدافها أتجاه العنصر البشري وإشكالية تطويره.

I-4-5-1- إستراتيجية التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الإهتمام بتنمية القدرات.

هو التخطيط المستمر للمؤسسة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلباتها كما يشمل التغيير البيئة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق هدف المؤسسة¹⁸⁷، هو عملية مخططة تقوم بها المؤسسة تمس الإتجاهات، القيم، الهيكل التنظيمي، النشاطات الإدارية والتكنولوجيا، للرفع من مستوى الاداء وزيادة الفاعلية التنظيمية حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئتها.

¹⁸⁷ يونسى مختار، زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، عدد 2، الجزائر، جامعة قاصدي مرياح ورقة، 2019، ص76.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

التطوير التنظيمي عملية تستهدف تطوير الهياكل التنظيمية، التقنيات المستخدمة (أدوات وأساليب وطرق العمل)، المهام أو العمل الذي يؤديه الفرد، المورد البشري، ونظم الثقافة والإدارة لضمان تحقيق الأهداف، من خلال خطط أعمال مبنية على فرق العمل الرسمية التي تعمل بموجب قيم ومعتقدات معينة من جهة وتتعلم من بعضها من جهة أخرى، في حين التطوير الذاتي يتعلق أساساً بالاستثمار من اجل وضع وتحقيق الأهداف الشخصية الفردية وخطط التطوير الفردية والمسارات الوظيفية المستقبلية للأفراد، من خلال تطوير الأفراد لخططهم الشخصية والخطط وتطوير المسار الوظيفي¹⁸⁸.

I-4-5-2 إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي:

يعتبر تطوير المسار الوظيفي من أهم إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، فمن خلاله تحدد للفرد معالم توجهاته وفق سلم الوظيفة الخاصة بالمواقع التي سيعتليها منذ التوظيف حتى نهاية علاقة العمل.

أولاً: مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

قبل التطرق لتعريفات مفهوم تطوير المسار الوظيفي سنعرّج على تعريف مصطلح المسار الوظيفي، الذي عرف على انه: سلسلة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية، ويشغلها الفرد أفقياً ورأسياً بشكل متوالي في مهنة معينة، كما قد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في مؤسسة واحدة أو في عدة مؤسسات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات¹⁸⁹.

أما تطوير المسار الوظيفي فيمكن تعريفه على أنه: عملية مستمرة من خلالها يتقدم الفرد ويتطور من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا والمشاكل والمهام¹⁹⁰؛ عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية منذ تعيينها حتى سن التقاعد، فتعرف احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها لها المؤسسة، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية، حيث لا بد على المؤسسة في تخطيطها للمسارات الوظيفية العمل على وضع الفرد في مسار يضمن له تنمية وتطوير مهاراته وقدراته وكذا معارفه¹⁹¹.

¹⁸⁸ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص114.

¹⁸⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 115.

¹⁹⁰ رابوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 309.

¹⁹¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ثانياً: أنواع المسارات الوظيفية:

هناك ثلاث أنواع من المسارات الوظيفية وهي¹⁹²:

- **المسار التقليدي:** يمثل حركة انتقال الموظف عمودياً من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، سلبية غير مرنة ويجعل بدائل الترقية معدومة لإحتوائه على سلسلة محدودة من الوظائف ذات النوعية الواحدة.

- **المسار الشبكي:** يتيح انتقال الموظف في الهيكل التنظيمي عمودياً وأفقياً، واكتساب وتنويع لمهاراته الوظيفية ضمن عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة زمنية معينة، كما أن ترقية سيكون لعدة وظائف عبر تسلسل زمني، بمرونة مبنية على كسر قاعدة التخصص إلى توسيع نطاق تخصص الوظيفة لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة، تمكن المورد البشري من بلوغ طموحاته ضمن عدة خيارات وظيفية.

- **مسار الإنجاز:** مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي، لا يشترط بقاء الموظف لفترة زمنية محددة للترقية لوظيفة أخرى واقعة على خط المسار، بل تعتمد على النجاحات والإنجازات التي يحققها المورد البشري في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، ومن سلبياته أن بلوغ أعلى المستويات بأقل الأزمات بالإعتماد على الأداء بسرعة سيجعل فترة الركود في الوظيفة الأخيرة حين بلوغ سن التقاعد، أو تغيير المؤسسة.

I-4-5-3 إستراتيجية تطوير المناخ التنظيمي:

I-4-5-1 مفهوم المناخ التنظيمي:

تعتبر العوامل التنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي مجموع العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها، التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم، فالمناخ التنظيمي السليم يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة.¹⁹³

وتعتبر المتغيرات التنظيمية وسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود متغيرات تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة. وبالحفاظ على المتغيرات التنظيمية الإيجابية تستطيع الإدارة تهيئة المناخ المناسب للأداء.¹⁹⁴ وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد المناخ التنظيمي، وفي هذا السياق سنوجز وجهات نظر عدداً من الباحثين في تحديدهم لهذه العوامل من خلال الجدول الموالي:

¹⁹² عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص 54.

¹⁹³ سارة بن الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 43، بتصرف.

¹⁹⁴ يوسف عبد بحر وتوفيق عطية العجلة، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 4، العدد 2، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 53.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (16.1): وجهات نظر عينة من الباحثين في تحديد المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي											الباحث والسنة	
دعم الإدارة العليا	ضغوط العمل	التقدم المهني	غموض الدور	بيئة العمل المادية	نمط القيادة	الأجور والحوافز	مشاركة الأفراد	المعلومات	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا		الاتصال الإداري
×	×					×		×			×	العامري، 2005
									×	×	×	المعشر وآخرون، 2006
		×		×		×			×		×	إسماعيل الصفار، 2009
				×	×	×			×	×	×	عطية بحر وعطية العجلة، 2010
								×		×		الحسن والعتيف، 2010
				×			×		×	×	×	عطية بحر وأبوسويح، 2010
			×	×				×		×	×	النقيب، 2012
					×	×			×		×	أثير حسو إسحاق، 2012
×					×					×		Ahida & &Il, 2015
						×					×	بن كريمة وبن قسمي، 2015
				×	×	×		×	×		×	بن الشيخ ومناصيرية، 2016
×										×		رحمة الحاج محمد، 2017
				×	×	×			×		×	سارة بن الشيخ، 2017
				×	×	×			×		×	إيمان بن محمد، 2018

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

نظراً لوجود قدر من الاتفاق في تحديد الباحثين للعوامل التنظيمية والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي؛ بيئة العمل المادية؛ نمط القيادة؛ الاتصال الإداري؛ التكنولوجيا؛ الأجور والحوافز)، سيتم التطرق إليها بنوع من الشرح بهدف تحديد أثرها على الأداء.

I-4-3-2 أبعاد المناخ التنظيمي:

تبين من خلال الأدبيات والدراسات التطبيقية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي، أن هناك تباين في توجهات الباحثين نحو تحديد أبعادها، وذلك حسب إدراك كل باحث ومدى ارتباطها بالمفاهيم الإدارية المختلفة مثل مفهوم المتغيرات التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وعوامل البيئة التنظيمية وغيرها من المفاهيم.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: الهيكل التنظيمي:

غالبية الدراسات بينت أن الهياكل التنظيمية المرنة أكثر إستجابة للتحديثات وتبني التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من الهياكل الهرمية والميكانيكية.¹⁹⁵

أ: مفهوم الهيكل التنظيمي

لم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد جامع "للهيكل التنظيمي"، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعاً يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، أما (Blau) فيعتبره "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"¹⁹⁶، حيث يهتم بتقسيم العمل، وتوزيع المهام والأنشطة، ويتميز بالتعقيد، بالإضافة إلى القوانين والإجراءات لإضفاء الطابع الرسمي، مركزية سلطة صنع القرار¹⁹⁷.

هو الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه من مستويات السلطة لاتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات المرؤوسين، إضافة إلى توزيع المهام والأعمال على الموظفين بناءً على تخصصاتهم وخبراتهم العملية¹⁹⁸.

كما يجب إعداد الهيكل التنظيمي بما يتماشى وإعادة تصميم العمليات وصياغة سياسات وإجراءات جديدة من شأنها تسهيل تحسين الأداء، دون الإغفال عن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ولما لها من دور كبير في تحسين الأداء، والنظر لمعارضة الأفراد للتحسين كرد فعل طبيعي والأخذ بأسباب المعارضة كأساس للمعالجة¹⁹⁹.

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها توزيع المسؤولية والسلطة، ويتم تنفيذ إجراءات العمل، بين أعضاء المؤسسة²⁰⁰.

ب: أبعاد الهيكل التنظيمي

من التعريفات السابقة يتضح أن للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة، وقد اتفق الكتاب والباحثين على ثلاثة خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي وهي: الرسمية، المركزية واللامركزية، التعقيد، وذلك نظراً لما لها من أهمية، وسيتم عرضها فيما يلي:

¹⁹⁵ سليم إبراهيم الحسينية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نُظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 303.

¹⁹⁶ حسين حريم، مرجع سابق، ص 103.

¹⁹⁷ Joris Meijaard et all, **Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms**, Small Business Economics. Issue 25, 2005, P 85.

¹⁹⁸ مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 11.

¹⁹⁹ صلاح الشيخ ديب، تقويم فرص إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 2009، مجلد 31، العدد 1، ص 36.

²⁰⁰ A.Y. Nahm et al, **The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance**, Journal of Operations Management. Issue 21, 2003, P 283.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1- الرسمية:

تعني النمطية في تأدية الأعمال في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وعلى شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها، ويشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات، قواعد وإجراءات، فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى الترميز وإعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية. وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً، إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات، والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها، ويؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد، وإلى الثبات والنظام في العمل، وتختلف درجة الرسمية من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري، إذ من السهل تقنين الأعمال الروتينية في المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال المهنية والاستشارية في المستويات الإدارية العليا²⁰¹.

2- المركزية واللامركزية:

تعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويشيع تطبيق المركزية في المنشآت الصغيرة، حيث أن حجمها يتيح الفرصة لمن تركزت في يده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والإحاطة بمختلف العمليات، على أن المركزية الإدارية قد توجد أيضاً في المؤسسات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات المنشأة كافة، هذا ويشيع استخدام اللامركزية في المنشآت في الحالات التالية²⁰²:

- 1- كلما زاد عدد واهمية القرارات التي تتخذها مستويات الإدارة الدنيا؛
- 2- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا؛
- 3- كلما قلت المراجعة المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا.

هذا وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.

²⁰¹ صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 10.

²⁰² رضا صاحب أبوحمدان، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان، مؤسسة الوراق، 2012، ص 426.

3- التعميد:

هنالك ثلاث عناصر تكون درجة التعميد وهي التمايز الأفقي (Horizontal differentiation) والتمايز الرأسى (Vertical differentiation)، والتمايز الجغرافي (Territorial differentiation)، ويشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، وأما التمايز الرأسى فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المؤسسة وأنشطتها²⁰³.

ثانياً: بيئة العمل المادية:

تطرت المواصفات العالمية (ISO) ضمن مفاهيم الهندسة البشرية إلى مفردات بيئة العمل المادية والتي تشمل المعدات والأدوات والأجهزة، وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية²⁰⁴، وتشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، الإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... إلخ²⁰⁵، والتي تؤثر على صحته وسلامته، وتنعكس على فعالية أدائه²⁰⁶. تركز بعض الدراسات على ممارسات الإدارة ويركز البعض الآخر على السلوك الفردي أو خصائص المديرين أو أعضاء الفريق بمعنى آخر²⁰⁷، ويمكن أن نستنتج أن الأداء لا يعتمد فقط على العوامل الفردية ولكن يعتمد أيضاً على بيئة العمل والمجتمع الذي يحفز القدرة²⁰⁸. والشكل التالي يوضح عناصر بيئة العمل التي لها تأثير على الأداء.

²⁰³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 107.

²⁰⁴ فؤاد يوسف عبد الرحمن وسيمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، العراق، الجامعة المنتصرة، 2012، ص 187.

²⁰⁵ خالد زحراح، تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 11، جامعة الجزائر2، 2018، ص 79.

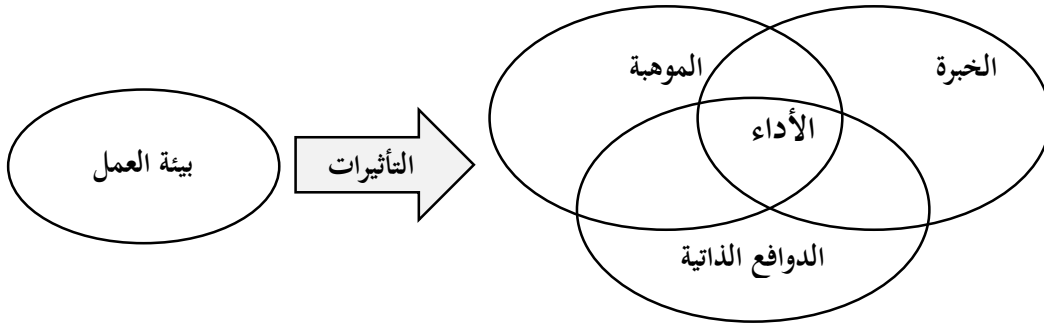
²⁰⁶ خالد رجم وآخرون، أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (10)، العدد 1، الجزائر، جامعة البليدة2، 2019، ص 188.

²⁰⁷ محمد دهان وهاجر قريشي، متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله، 2017، ص 468.

²⁰⁸ Marco Andre Willey Ramos et all, **The impact of work environment factors on creative performance**, Published by Emerald Publishing Limited, Innovation & Management Review, Vol. 15 No. 3, 2018, P 272.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (14): مكونات بيئة عمل المؤسسة التي لها تأثير على الأداء.



Source: Marco Andre Willey Ramos et all, **The impact of work environment factors on creative performance**, Published by Emerald Publishing Limited, Innovation & Management Review, Vol.15 N°3, 2018, P 274.

ثالثاً: نمط القيادة:

أ: مفهوم القيادة

إن القيادة تعني إدارة الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، حيث أن المورد البشري يعد أهم عنصر في المؤسسة، فهو العنصر الذي يتم بواسطته التفاعل مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة والاستجابة لها، حيث يتطلب أسلوباً معيناً في التعامل لا يقتصر على إصدار الأوامر، إنما على قدرة المسؤول على كسب إحترام وثقة مرؤوسيه.

تعددت تعريفات القيادة الإدارية لاختلاف المدارس الإدارية، والفترة الزمنية التي تواجد فيها الباحثين، فمنهم من رأى القيادة الإدارية كسلطة رسمية، فتطرق له (White) على أنها "قيام المسؤول بتوجيه، وتنسيق، ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة". ومجموعة أخرى ترى كعملية تأثير، و(Hudson) بأنها "القيادة في المنظمات الإدارية الكبيرة والواسعة، تعني التأثير في الأفراد، وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك، لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"، وعرفها (Koontz) على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق الأهداف"، ومجموعة ثالثة ترى أنها سلطة وتأثير، فعرف محمد عثمان القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة". وعرفتها الغزو بأنها "النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار، والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين" 209، كما يعرفها مجموعة من الباحثين من خلال الجدول التالي:

209 عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 10.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (17.1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.	Alfred & Beauty
السمة التي تميز سلوك الفرد (المسؤول) بواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.	B.I Chester
المسؤول يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، ألا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك.	Terry
هي القدرة على ممارسة التأثير بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.	Koontz & O'donnell
هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.	R.T. Livingston
هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول إهتمام مصرف مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها المسؤول.	موسوعة العلوم الاجتماعية Ency. Of the Social Science
إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية.	P.F. Drucker
المسؤول هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.	L.A. Allen
العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن أقصى الرضا.	T. Haimann
هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.	J. Gibbon
إنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.	Wolman
هي نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المسؤول والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.	T. Fifner & R. Presthus

المصدر: فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء²¹⁰. (بتصرف)

يتبين من خلال الجدول أن الوظيفة الأساسية للمسؤول هي توحيد الجهود التنموية لتحقيق الهدف أو العمل الرئيسي للمؤسسة وإعداد الاستراتيجية التي تحقق ذلك.

²¹⁰ فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبارة بغليزان، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة وهران 2، 2016، ص 47

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب: أنماط القيادة

1- نمط القيادة الديكتاتورية:

يتميز المسؤول الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف، ودائماً يهدد بالثواب والعقاب لمؤوسيه وخوفاً من العقاب يسلك المؤوسين سلوكاً معيناً لإرضائه²¹¹.

2- نمط القيادة الأوتوقراطية:

هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد المسؤول حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.²¹² يشبه المسؤول الأوتوقراطي المسؤول الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن المسؤول الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مؤوسيه كالمسؤول الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مؤوسيه بما يريد منهم أن يعملوه، كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مؤوسيه سوى التنفيذ.²¹³

3- نمط القيادة الديمقراطية:

هو النمط الذي يعطي فيه المسؤول مساحة واسعة للمؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً.²¹⁴ وهذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية، حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المؤوسين ومحاوله مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالمسؤول الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة بين المسؤول ومؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة.²¹⁵ إنها القيادة التي تهتم بالمؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات ورغبات التابعين.²¹⁶

من خلال التعاريف السابقة، يتضح جلياً سلوك المسؤول من خلال مجالين هما:

- الحرية للمؤوسين؛ - استعمال السلطة من المسؤول.

²¹¹ رضا صاحب أبوهمدان وسان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 433.

²¹² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي، 2006، ص 79.

²¹³ رضا صاحب أبوهمدان وسان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 433.

²¹⁴ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية - دراسات وبحوث ميدانية، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 422.

²¹⁵ رضا صاحب أبوهمدان وسان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 434.

²¹⁶ زبيدة بوزياني، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة SOITEX بتلمسان نموذجاً دراسة أنثروبولوجية، أطروحة دكتوراه، تخصص الأنثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 50.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

فكلما اتجهنا نحو تطبيق نمط القيادة الديمقراطية كلما كان مجال الحرية للمرؤوسين كبير يقابله انخفاض في استعمال السلطة من طرف المسؤول، بينما العكس تماماً بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطي فمجال استعمال السلطة يتجه نحو التزايد مقارنة بمجال الحرية للمرؤوسين التي يتجه للانخفاض والشكل الموالي، يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): يوضح فروقات سلوك المسؤول
سلوك المسؤول الديمقراطي
سلوك المسؤول الأوتوقراطي



4- نمط القيادة الحرة:

في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي المسؤول بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يُطلب منه فقط،²¹⁷ يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والمسؤول هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود،²¹⁸ فالقيادة الحرة هي التي تتخلى عن سلطاتها ومسؤولياتها التي يخولها المنصب الإداري، وغالباً ما ينتج عن هذا الأسلوب الفوضى.²¹⁹

ثالثاً: الاتصال الإداري:

تمثل الاتصالات الإدارية أحد العناصر اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فعملية الاتصال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً في التفاعل الإنساني داخل المؤسسة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات.²²⁰

²¹⁷ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، الأردن، دار البداية، 2008، ص 41.

²¹⁸ رضا صاحب أبوحمدان وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 435.

²¹⁹ المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 67.

²²⁰ محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 2.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أ: مفهوم الاتصال

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل)، وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (Communicate) وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية (Communis) وتعني (Common) أي مشترك أو عام.²²¹

والإتصال هو عامل حاسم في توجيه وتعبئة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف أو الأهداف التنظيمية من خلال خلق فهم يعزز التعاون والأداء الفعال وفقاً لـ (Williams, 2007)، يدرك المدراء الأذكياء أن الإتصال الفعال والمباشر بين المديرين والموظفين ضروري لتحقيق النجاح، كما أن الاتصال ضروري لضمان أداء فعال لفريق العمل، والاتصالات بالنسبة لأي مؤسسة مثل تدفق الدم في جسم الإنسان، لذلك فإن أي مؤسسة تدرك أهمية الاتصالات التي تستخدمها في بيئتها التنظيمية.²²²

والإتصال هو الوسيلة التي من خلالها تتوصل فرق العمل إلى القرارات وتولد حلول للمشاكل التي تواجهها، ويشار إلى نشاط الاتصال بالوظائف المطلوبة، وهو يمثل المدى الذي يلي فيه فريق العمل هذه الوظائف المطلوبة، والتي تحدد عملية اتخاذ القرارات.²²³

وفي مفهوم آخر هو الآلية التي يتم بواسطتها إنشاء العلاقات الإنسانية وجميع مظاهر الفكر ووسائل انتقالها والحفاظ عليها في المكان والزمان اللذين تتطور فيهما العلاقة وجها لوجه، السلوك، الحركات، التسجيلات الصوتية، الكلمات، الكتابات، الطباعة، التلغراف، الهاتف وجميع الأجهزة التي يتم إستغلالها للتغلب على المكان والوقت.²²⁴ وتعد الإتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمؤسسات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة.²²⁵

وقد عرفت "منظمة تدريب المشرفين الأمريكية" عملية الاتصال بأنها "تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل أو إحداث علاقات إنسانية طيبة".²²⁶

²²¹ مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 16.

²²² NEBO Chidiebere S. et all, **The Role Of Ffective Communication On Organizational Performance - A Study Of Nnamdi Azikiwe University Awka**, Review of Public Administration and Management, Vol.4, N°.8, 2015 : P 132.

²²³ Stacey Lee Hassall, **The Relationship between Communication and Team Performance: Testing Moderators and Identifying Communication Profiles in Established Work Teams**, PhD Thesis, Queensland University of Technology Brisbane, Australia, 2009 : P 3.

²²⁴ Abolfazl Sohrabi. et all, **Investigating the Relationship between Effective Communication and Organizational Performance** (based on the Achieve Model) in Bank Keshavarzi of Khuzestan Province, Revista Publicando, Vol. 5, N°.14 (2), 2018 : P 328.

²²⁵ محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

²²⁶ حامد علي أبو عجوة، علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 16.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب: أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال فيها ضرورية من أجل تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها²²⁷، كما يمكن إيجاز أهداف الاتصال الجيد بالآتي: 228:

1. تعريف أعضاء الجماعة أو فريق العمل بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها؛
2. نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل؛
3. التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، خصوصاً تلك التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة؛
4. توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية إتخاذ القرارات؛
5. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك؛
6. يساعد إدارة المؤسسة في التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية ومن مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال؛
7. تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من تنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات الموضوعية، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها؛
8. تُعزز الدافعية لدى الأفراد لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.

ج: مراحل وعناصر الإتصال

تتكون مراحل الإتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها،²²⁹ ويمكن توضيح مراحل عملية الاتصال كالتالي: 230:

1. تبدأ عملية الإتصال عند حاجة شخص (مرسل) إتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة؛
2. يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معين؛
3. يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها، أي ترجمتها إلى رموز/لغة يستطيع المستقبل فهمها؛
4. ينتج عن عملية الترميز الرسالة التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل؛
5. بعد إتمام الرسالة، يقوم المرسل باختيار وسيلة/وساطة نقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل، ومن بينها الاتصال المباشر وجهاً لوجه، أو الهاتف أو المذكرات والرسائل الإلكترونية وغيرها؛
6. يستقبل الطرف الآخر/المستقبل الرسالة ثم يقوم بتفسيرها، و إلى إستنتاج معنى الرسالة وأهدافها؛
7. قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل؛

²²⁷ رضا صاحب أبوهمدان وسنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 470.

²²⁸ حامد علي أبو عجوة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 18-19.

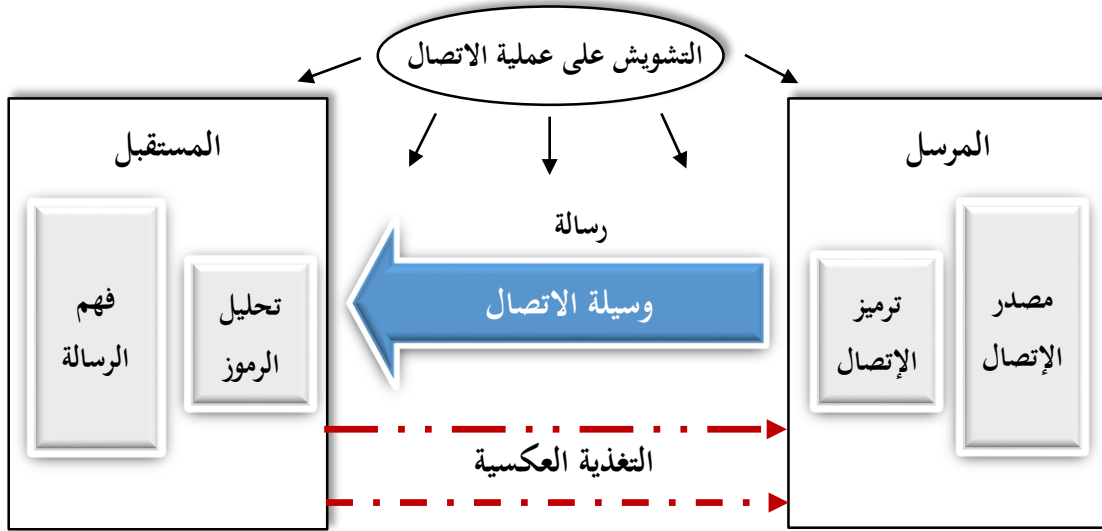
²²⁹ سميرة مراح، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (3)، العدد 8، الجزائر: جامعة البليدة 2، 2017 : ص 155.

²³⁰ حامد علي أبو عجوة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 25-26.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

8. التغذية الراجعة (Feedback) يبلغ المستقبل المرسل بتسلمه الرسالة وكيفية استجابته لها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة استجابته وتحويلها إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها إلى المرسل الأول؛
9. التشويش والمعوقات: ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة. كما يمكن توضيح الإطار العام لعملية الإتصال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الإطار العام لعملية الاتصال



المصدر: رضا صاحب أبو حمدان و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة²³¹، (بتصرف).

د: معوقات الاتصال داخل المؤسسة

هناك ثلاث معوقات للاتصال منها الشخصية والتنظيمية، ومعوقات بيئية²³².

1. **معوقات شخصية:** ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعود بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.
2. **معوقات تنظيمية:** وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
3. **معوقات بيئية:** ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال.

²³¹ رضا صاحب أبو حمدان و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان، مؤسسة الوراق، 2012، ص 471، (بتصرف).

²³² محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

رابعاً: التكنولوجيا:

تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المؤسسة الاقتصادية، حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما يؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات والخدمات وتشير كتابات عديدة إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للمورد البشري على النحو التالي: 233

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛
- يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بأفراد ذوي أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك الفئة؛
- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمؤسسة؛
- يستلزم التغيير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق من خلال عمليات التعلم والتدريب وبما يضمن مقدرة الأفراد للتكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة؛
- تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى الأفراد من قدرات ومهارات ومعارف؛
- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي أو الفائض في الموارد البشرية بما يلقي أعباء وظيفية على سياساتها وخططها.

خامساً: الأجور والحوافز:

يعرف آدم سميث الأجور على أنها "العائد الذي تحصل عليه طبقة العمال"، كما يعرف الأجر من الناحية القانونية على أنه "ثمن العمل الذي يعطيه أصحاب الأعمال للعامل لقاء قيامه بالعمل الذي كلف بأدائه وهذا المقابل عادة ما يدفع بالنقود، وقد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالسكن والغذاء والبس". 234

حيث يتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المؤسسة باستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور: الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة، ومستوى صعوبة الوظيفة والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق. 235

وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة الأفراد في المؤسسات سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص

233 سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 88.

234 أسماء فيحان المورقي العتيبي ونشوى مصطفى على محمد، أثر الأجور على سعر الصرف الإسمي: الدروس المستفادة من التطبيق على الاقتصاد المصري خلال الفترة 1990-2015، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (8)، العدد 2، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018 : ص 34.

235 علي بن راشد بن سالم العقبوي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الدانمارك، 2011، ص 39.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أو وسائل (مكافأة، علاوة، ... الخ)، توفرها إدارة المؤسسة لتثير رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.²³⁶

فالحوافز تُعرَّف في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدةً أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة "الحافز" في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعدُّ حافزاً.²³⁷

وتتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة وكذلك تتنوع كميتهما وتوقيتها وطرق إدارتها، ويمكن القول إنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز وهي كما يلي:²³⁸

أ: حسب طبيعتها: وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية):

– **الحوافز المادية:** وهي التي تأخذ شكل الزيادات في الأجور والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمغادرات المدفوعة وتأمينات مادية مختلفة، حيث يعتبر المال من أهم أنواع الحوافز حيث يستطيع الفرد أن يبذل جهده في سبيل الحصول عليه لتلبية احتياجاته الشخصية والعائلية.

– **الحوافز المعنوية:** تعرف الحوافز المعنوية على أنها مجموعة من الدوافع التي تهدف إلى تحقيق التوازن العاطفي والنفسي والاحتياجات الإنسانية للعاملين من خلال معاملتهم بشكل صحيح والقضاء على المشكلات التي قد تثير الشكاوى، والحوافز المعنوية أيضاً هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي، انطلاقاً من الترفيه والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات مند وقت لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة، ومن بين الحوافز المعنوية العامة التي ترافقها عادة حوافز مادية نجد عملية الترقية في المناصب، والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي)، أو الحقوق والواجبات (حافز مادي).²³⁹

²³⁶ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 77.

²³⁷ خالد رحم وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (15)، العدد 21، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019، ص 480.

²³⁸ عبد الوهاب بن بركة وسميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة مستشفى زيوش ي محمد طولقة بسكر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (3)، العدد 5، الجزائر: جامعة المسيلة، 2018، ص 124.

²³⁹ Elumah Lucas O. et all, **The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance - A Study of Nigerian Universities**, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.6, No.4, 2016 : P 2.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ب: حسب من تنطبق عليهم:

وتقسم إلى شكلين هما²⁴⁰:

- **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل، أو تخصيص جائزة للأفضل، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعياً للوصول إلى نتائج إيجابية.

- **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، مما قد يلحق أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها تخصيص جائزة لأفضل ورشة أو جماعة عمل، ويمكن للإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً الفردي والجماعي ولا تقتصر على أسلوب واحد وذلك لضمان التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في نفس الوقت.

أصبحت الحاجة إلى دعم المرؤوسين من قبل المسؤولين هامة خاصة في المؤسسات البيروقراطية، التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على التنفيذ، بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أن الروتين الشديد والملل والمركزية الشديدة تجعل الفرد داخل المؤسسة يشعر بالضعف وبالتالي تموت لديه روح المبادرة، وفيما يلي بعض الأمور التي تسمح بتحسين أدائهم وأفكارهم²⁴¹:

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛
- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام؛
- التخلص من القيود المفروضة على الأفراد؛
- إعطاء الأفراد نطاق أكبر في عملية صنع القرارات؛
- توفير أدوات علمية عملية لتساعد في إطلاق القدرات للأفراد وتعتبر أساليب العصف الذهني وأسلوب دلفي^(*) من أهم النماذج الشائعة الإستخدام لتنمية الفكرية؛
- إستخدام أساليب المكافآت التي تُعطي للمتميزين وتجنب عقاب الذين حاولوا ولم يفلحوا، أيضاً أسلوب تفويض السلطة أسلوب ناجح أو من خلال تشكيل مجموعات لحل المشكلات يراعى فيها معايير الخبرة؛
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف، هذا يعني كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الأفراد داخل المؤسسة.

²⁴⁰ عبد الوهاب بن بركة وسميرة هيشر، مرجع سبق ذكره، ص124.

²⁴¹ فارس قريني، دور الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس Mobilis، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016: ص ص 12-16، بتصرف.

^(*) أسلوب دلفي: هو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الأفراد ليبدوا آرائهم في مشكلة ما (كل على حدى)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1-5- المفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسات

قبل التطرق الى نظام تخطيط موارد المؤسسات نلقي نظرة على أنظمة معلومات الموارد البشرية وما مرت به من تطورات عبر أجيال مختلفة حسب تطورات تقنيات ولغات البرمجة وتبعاً لتزايد أهمية الموارد البشرية بالمؤسسات.

1-5-I تطور نظام معلومات الموارد البشرية:

زيادة التطور التكنولوجي اتاحت إمكانية أكبر للمبرمجين في تحسين وتطوير البرامج بما يتماشى ومتطلبات زيادة التعقيدات في إدارة المورد البشري، والجدول الموالي يوضح تطور نظام معلومات الموارد البشرية حسب التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (18.1): تطور نظام معلومات حسب التأثير على وظيفة إدارة الموارد البشرية

أجيال نظام معلومات الموارد البشرية ③②①			نشر المعلومات	تألية المعاملات	الإرتقاء بإدارة الموارد البشرية إلى وظيفة إستراتيجية
③ اجراء تغييرات وتحسينات عميقة وحديثة	② ادخال التحسينات إضافة إلى النوعية	① تسريع العمليات			
نشر المعلومة بطريقة سريعة وذات جودة إضافة إلى تعديل طرق وجهات الاتصال، وإستخدام الشبكات.	تطوير طريقة نقل ونشر المعلومة إضافة إلى ادخال تحسينات على نوع المعلومة المخزنة والمنشورة.	ضمان السرعة في العمليات ونشر المعلومات.			
ظهور وظائف جديدة مساعدة في عملية إدارة الموارد البشرية لم تكن متاحة من قبل.	إضافة تغييرات في نوعية المعلومات المنجزة والمنقولة والمعالجة، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء.	تألية مختلف العمليات لزيادة السرعة في الانجاز.			
استخدام إدارة الموارد البشرية لأدوات حديثة مما ساهم في دعمها للوظيفة الإستراتيجية.	من خلال الجودة في العمليات ونوع المعلومات المتوفرة.	من خلال سرعة العمليات وتوفير المعلومة في الوقت المناسب.			

Source: Maria Chiara Benfatto, Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function.²⁴²

يتبين من خلال الجدول ان تطور نظم معلومات الموارد البشرية مر بعدة أجيال ومراحل، الجيل الأول: تسريع العمليات، الجيل الثاني: ادخال تحسينات بالإضافة الى قوة نوعية البرامج المنجزة، اما الجيل الثالث: أدخلت عليه

²⁴² Maria Chiara Benfatto, **Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function**, PhD, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009, p34.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عدة تحديات وتغييرات عميقة، تبعا لتطور وأهمية وتوجه إدارة المورد البشري وتحولها الى وظيفة إستراتيجية، وتماشيا مع التطور التكنولوجي سهلت البرمجة خاصة العلائقية، إمكانية تطوير وتحسين البرامج في كل حيل بما يتماشى ومتطلبات زيادة التعقيدات في تسيير وإدارة المورد البشري.

I-5-2 نظام تخطيط موارد المؤسسة

I-5-2-1 ماهية نظم تخطيط موارد المؤسسة

أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) عبارة عن حزم برامج قياسية جاهزة للاستخدام تعتمد على أفضل الممارسات القائمة على الصناعات المختلفة، علاوة على ذلك تستجيب للحاجة إلى حلول متكاملة من خلال إستبدال الأنظمة القديمة لتجنب الهياكل البرمجية غير المتوافقة وتكرار البيانات، وتقليل تكاليف الصيانة والمساهمة في إنشاء قاعدة بيانات موحدة للمؤسسة²⁴³.

وبالتالي فان نظام تخطيط موارد المؤسسات هو مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية، التي تساعد المؤسسات في تحقيق الروابط والتناسق بين مختلف أنواع المعلومات انطلاقا من قاعدة بيانات موحدة، بما يمكنها من بناء نظام معلومات قادر على مواكبة تغييرات محيطها، خاصة من حيث التحكم في حجم البيانات، وتزويد أصحاب المصالح ومختلف المستفيدين من معلومات ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة²⁴⁴.

أنه فرع تسييري من نظام المعلومات، فعال لمعظم وظائف المؤسسة يعمل عن طريق وحدات متكاملة وبرامج متناسقة لضمان تكامل الإجراء، وذلك بالتكيف السريع مع قواعد العمل، بواجهات مستعمل متشابهة، ضمن قاعدة معطيات موحدة²⁴⁵.

يمثل برمجية حاسوبية تهدف إلى تنظيم جميع عمليات المؤسسة وبياناتها في بنية تكاملية شاملة، كما أنه ذو بنية تحتية تقدم حلول الأعمال²⁴⁶، فهو يوفر رؤية موحدة لجميع الوظائف وإدارات المؤسسة عن طريق قاعدة بيانات موحدة يتم تجميع فيها كل المعاملات وتسجيلها ومعالجتها ومراقبتها وإيصالها بسهولة الى مستحقيها.²⁴⁷

ويمكن تحقيق هذا التكامل إذا ما تم التعرف على وظائف وأعمال المؤسسة من جهة، وعلى كل الأنظمة الفرعية المختلفة لنظم المعلومات من جهة أخرى، وبالتالي وضع الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا التكامل، حيث أن النظرة الحديثة لدراسة نظم المعلومات لا تركز على تفضيل أي نظام على آخر بصورة جزئية، وإنما الأخذ

²⁴³ Karoline B. Osnes, et all, **ERP Systems in Multinational Enterprises**, A literature Review of Post-implementation Challenges, Procedia Computer Science, 2018, p 542,

²⁴⁴ أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة ERP، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 55.

²⁴⁵ Jean-Louis LEQUEUX, **Manager avec les ERP (Architecture Orientée Services)**, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 3eme edition, 2008, p24-31

²⁴⁶ سعيدان جمال، تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، الجزائر، 2016، ص 260 - 261.

²⁴⁷ AJAO, Mayowa Gabriel, **Evaluating The Effect of Enterprise Resource Planning (Erp) Systems On The Performance Of Commercial Banks**, PHD in management, In South-West Nigeria, 2012, pp 77-79.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

بالحسبان الرؤية الكلية التي تنظر الى ضرورة التكامل والتنسيق والترابط في كل أنواع نظم المعلومات التي يمكن ان تتواجد في المؤسسة، وهذا بغية الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة منه²⁴⁸.

من وجهة نظر مجتمع تكنولوجيا المعلومات، انما نظم تقنية تعتمد على حزمة من البرمجيات النمطية، تم تطويرها وتصميمها لخدمة جميع العمليات الرئيسية للمؤسسة في نظام واحد يخدم الاحتياجات المختلفة انطلاقا من قاعدة بيانات موحدة، بالتركيز على جانب التكامل: نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP هو أداة برمجية تمكن من دمج برامج التطبيقات المختلفة (الموارد البشرية، المالية، والمبيعات، المؤسسات والتسويق، وتخطيط الإنتاج، ...) في المؤسسة، بكفاءة، وتتبع جميع المعاملات في الوقت الحقيقي ومشاركتها من خلال قاعدة بيانات مشتركة²⁴⁹.

من التعاريف أعلاه نجد أن نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP هو: عبارة عن برنامج شامل يربط جميع وظائف المؤسسة ضمن قاعدة بيانات مشتركة توفر وتسهل لكل الوظائف العمليات والاحتياجات من البيانات والمعلومات وهذا من خلال مرونة الخيارات والمزايا التي يمنحها البرنامج، وإتاحتها لكل مستخدم حسب مستواه الوظيفي واحتياجاته من تلك البيانات والمعلومات، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (17): نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP



Source : Kenneth laudon, jaune laudon, management des systèmes d'information, 13^{ème} édition, Pearson France, 2013, p365

²⁴⁸ محفوظ حمدون الصواف، علي عبد الفتاح الشاهر، نظام تخطيط موارد المنظمة (ERPS) بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2016، ص 39.
²⁴⁹ I. Van Nieuwenhuyse, et all, **Advanced Resource Planning as Decision Support Module to ERP**, Research Center for Operations Management, Department of Decision Sciences and Information Management, Business and Economics, Katholiek University Leuven, 2009, P1

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

I-2-5-2 ميلاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

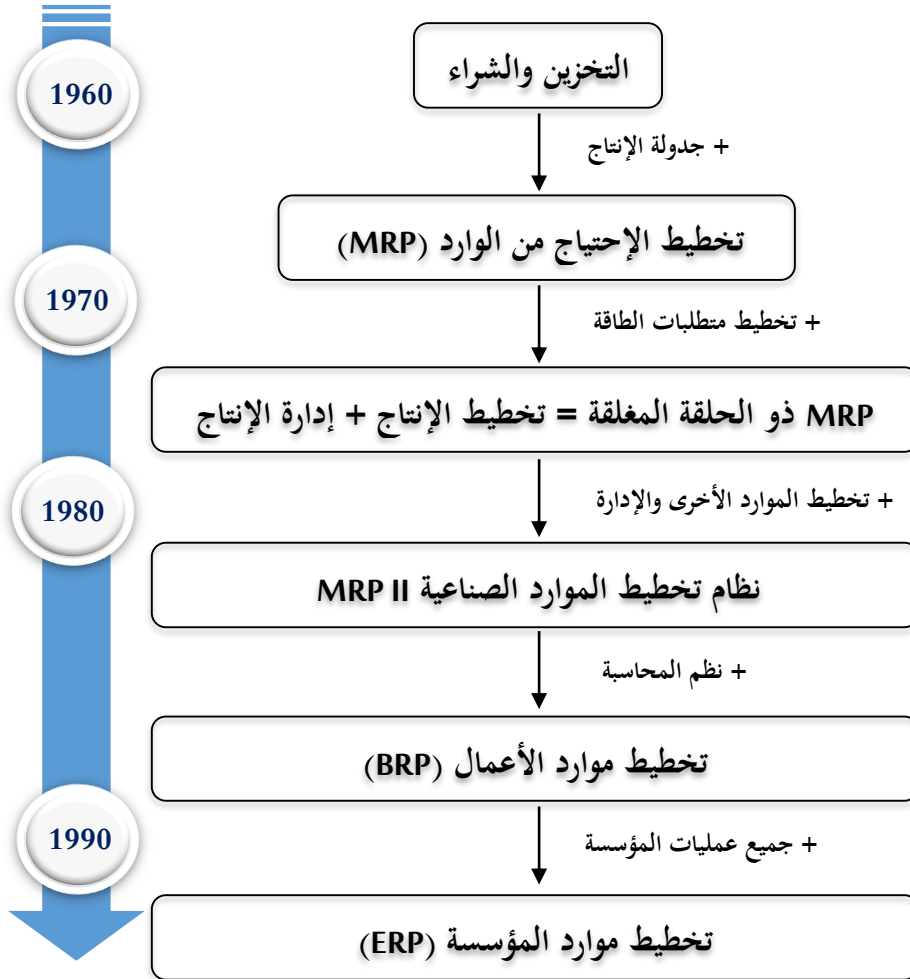
نلخص مراحل نشأة وتطور نظام تخطيط موارد المؤسسة كما يلي: ²⁵⁰

1. سنوات السبعينيات: البرامج الأولى متخصصة في المحاسبة، منتجات قابلة للتكرار لكن تعتمد على البيئة التقنية.
 2. نهاية الثمانينات: التطور ضد فكرة (لا توجد مؤسستين متطابقتين)، في البدايات في الميدان المحاسبي والمالي، ثم ميدان الأجرة، وأخيراً في مجالات تسيير الإنتاج المحوسب، والمبيعات.
 - 1989: ميلاد أول نسخة من ERP وهو SAP 2/R، مبني على هيكل تكنولوجي مركزي وبيئة تخزين مركزية.
 - 1990: يستولي على السوق SAP 3/R تحت UNIX، بتحقيق الاندماج الكامل لجميع مكونات المؤسسة، من التمويل إلى الإنتاج، إلى المبيعات والموارد البشرية، الهيكل المعلوماتي العميل/الخادم في الشبكة، شكلاً جزءاً كبيراً من نجاحه.
 3. سنوات التسعينيات: دخل السوق العملاق Oracle، القادم من عالم أكثر تقنية لقواعد بيانات، ثم انطلقت مؤسسات أخرى في المغامرة، فالعديد من منتجي البرمجيات المتخصصة يبحث عن التسمية والعلامة التجارية ERP.
 4. اليوم: نظم تخطيط موارد المؤسسات حاضرة بقوة في مجال الصناعة والخدمات، لا سيما في المؤسسات الكبيرة، أسواق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البنوك، وأما القطاع العام بدأ بالتأثر بنسب متزايدة.
- ويمكن تلخيص التطور التاريخي لهذه المراحل مبدئياً بمرحلة التخزين والشراء منتهياً بمرحلة نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP في الشكل التالي:

²⁵⁰ أحمد فايد نور الدين، هلايلي إسلام، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 160. بتصرف.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الشكل رقم (18): تطور نظام تخطيط موارد المؤسسة



المصدر: أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة ERP، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 48-49، (بتصرف)

يتبين من خلال الشكل انه في كل عشرية تقريبا، وبتزامن مع تطور خوارزميات البرمجة والبروتوكولات المتعامل بها والحرية في إضافة الحزم البرمجية والبرامج العلائقية، مكن المبرمجين من إضافة تحسينات مذ كان البرنامج عبارة عن تسيير مخزون ومشتريات في 1960، الى برنامج تخطيط موارد المؤسسات جد متطور في 1990، يلبي جميع إحتياجات المؤسسة بتكامل وتناسق لا نظير له.

I-5-2-3 خصائص نظم تخطيط موارد المؤسسة:

تعتبر الخصائص المميزة والفريدة التي تتمتع بها نظم تخطيط موارد المؤسسة وراء نجاحها وانتشارها الكبير عبر العالم سوف نوجزها في عدة نقاط: ²⁵¹

- تحتوي على قاعدة بيانات مركزية (موحدة) وكنتيجة لذلك فان عمليات ادخالها تتم مرة واحدة، قابلة للتحديث؛

²⁵¹ Jean-Louis LEQUEUX, **Manager avec les ERP (Architecture Orientée Services)**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, France, 3^{ème} édition, 2008, p24-31

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- يمكن الاطلاع واستعمال المعلومة من طرف بقية مستخدمي النظام المسموح لهم بذلك؛
- هذه النظم مماثلة لجميع المؤسسات وتحتوي على قواعد واجراءات أعمال تتضمن أفضل الممارسات، مع مراعات خصائصها وطبيعتها عملها؛
- يسمح بالعمل وتحديث البيانات في الوقت الحقيقي، مثلاً يمكن التعرف على مستوى المخزون، مستوى المبيعات وحالة الموارد البشرية وحتى النتيجة المالية للمؤسسة في اي الوقت؛
- تسمح هذه النظم بتتبع مصادر ومسار المعلومات والبيانات داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستجابة لمتطلبات اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- تغطي هذه النظم جميع وظائف المؤسسة والأهم من ذلك تكامل نظام المعلومات وتبني المنطق التنظيمي المبني على تسيير الأنشطة وفق العمليات *gestion des activités par les processus*

I-5-2-4 الحاجة الى نظام تخطيط موارد المؤسسات

تهتم المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة، زيادة دور واهمية الإدارة، وجود اعتبارات قانونية واجتماعية متجددة، التطور التكنولوجي المتسارع، ومن خلال ما سبق نورد الأسباب التالية²⁵²:

- ✓ تقسيم العمل لتقليل الأخطاء، إدخال المعلومات الصحيحة من أول مرة؛
- ✓ التقدم التكنولوجي وما يفرضه من مواكبة؛
- ✓ تسهيل ترشيد صنع القرار؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة؛
- ✓ التأثير بالبيئة الخارجية؛
- ✓ التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة؛
- ✓ تعدد أهداف المؤسسة؛ ونموها.

I-5-2-5 مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات

نظام تخطيط موارد المؤسسات يقدم عدة مزايا نذكر منها:²⁵³

- التناسق بين التطبيقات المختلفة لنفس المؤسسة: البيانات المنظمة لها نفس الأشكال، يمكن تبادلها بسهولة بين الوحدات؛
- القدرة على تكيف الحلول: أدوات التطوير المقدمة مع النظام تسمح بتحقيق برامج محددة لتكامل أو تحل محل البرامج القياسية؛

²⁵² جمال سعيدي، تخطيط موارد المؤسسات ERP في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، خميس مليانة، العدد 15، المجلد 2، ص 265. بتصرف.

²⁵³ Robert Reix, *système d'information et management des organisations*, 5 eme édition Vuibert, paris, France, 2009, pp102-105

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التنفيذ التدريجي: تثبيت وحدات النظام بالتدرج وفق الاتفاق؛
 - التزامن: يمكن للمستخدم استرداد البيانات على الفور، او حفظها، او تحديثها بقاعدة البيانات في الوقت الحقيقي، ونشرها إلى باقي الوحدات؛
 - التحسين الأمثل للعمليات التسييرية: التوظيف وجميع القرارات الإدارية، التحكم في التكاليف وأجال التنفيذ والتوزيع؛
 - تماسك واتساق المعلومات: ملف واحد لكل شيء، مورد بشري، عميل، فورة، ... الخ؛
 - تكامل وتوحد نظم المعلومات وتقاسم نفس نظام المعلومات يسهل الاتصال الداخلي والخارجي؛
 - تقليل التكاليف: لا توجد حدود بين الوحدات، تزامن المعالجات، الصيانة التصحيحية مبسطة مباشرة من قبل المصمم وليس من قبل قسم تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة، هذا الأخير يحتفظ في إطار مسؤوليته بالصيانة التطورية: تحسين الأداء الوظيفي، وتحسين قواعد التسيير المتغيرة، ... الخ؛
 - شمولية وتجانس المعلومة: نفس المنطق، ونفس بيئة العمل ونفس واجهة التطبيق؛
- بفضل نظام تخطيط موارد المؤسسة فإن المؤسسات قادرة على تسيير ودعم العديد من الفروع أو الكيانات (الشركات التابعة... الخ)، وفق عدة فترات زمنية (السنوات المالية على سبيل المثال)، وعدة قواعد عمل وقوانين وتحديثاتها مهما كبرت، وعدة لغات للمستخدمين والعملاء (في حالة الشركات المتعددة الجنسيات)، والمخططات، وكم هائل من مجالات تحليل المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار.

I-5-2-6 سوق نظام تخطيط موارد المؤسسات:

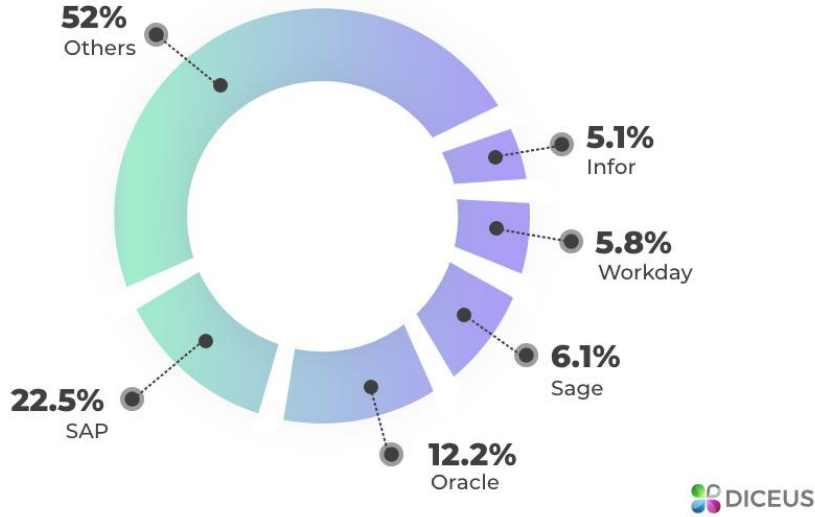
يتنوع سوق نظام تخطيط موارد المؤسسات ما بين بيع التراخيص والتدريب، الاستشارات، البنية التحتية التقنية والاستعانة بمصادر خارجية، حيث يعتبر بيع التراخيص الاختيار التي تقوم به المؤسسات من حيث نظام تخطيط موارد المؤسسات حيث قسمة السوق الى ثلاثة أجزاء متباينة كما يلي 254:

- ✓ برنامج التسيير المتكامل الألماني نظام تطبيق المنتج SAP، (System Application Product)، وهو الزعيم المسلم به بين الشركات المنتجة للنظام.
- ✓ المرتبة الثانية يليه كل من: Oracle et Sage, Workday, Infor.
- ✓ وأخيرا بقية البرامج بنسب صغيرة وبإجمالي 52% من السوق.

والشكل التالي يوضح ذلك:

254 بن الطيب إبراهيم، نظام ERP وأهميته لدي المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، 2018، ص 137. بتصرف.

الشكل رقم (19): الحصص السوقية لنظم تخطيط موارد المؤسسات



المصدر: <https://diceus.com/erp-software-companies-dubai>

7-2-5-I المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة

نظام تخطيط موارد المؤسسات هو موجه أساسا للمؤسسات الكبيرة أو للشركات المتعددة الجنسيات بسبب التكاليف الكبيرة، ومع ذلك فإن سوق نظام تخطيط موارد المؤسسات توجه ايضا إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، حيث قام بعض المبرمجين بتصميم نظام ERP خصيصا لهذا النوع من المؤسسات، وأيضا هناك أنظمة تخطيط موارد المؤسسات مفتوحة المصدر التي هي أرخص، لأنه ليس هناك تكلفة للترخيص أي مجانية ومع ذلك، ينبغي أن نحتسب تكلفة الحياة الإجمالية (تكاليف الصيانة والمساعدة التقنية).²⁵⁵

3-5-I الفوائد المتوقعة من تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة:

هناك نوعان من الفوائد التي تتوقعها للمؤسسة من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات، من جهة الفوائد المرتبطة بالمنتجات الإدارية، والتي تعتبر ملموسة، ومن جهة أخرى الفوائد التشغيلية الأخرى من خلال نوعية القرار، والإنتاج، ترتبط هذه الأخيرة بالعمليات الوظيفية وبالتالي فهي غير ملموسة.²⁵⁶

أولا: الفوائد الملموسة:

²⁵⁵ Agnieszka Ociepa-Kubicka, **Advantages of using enterprise resource planning systems (ERP) in the management process**, World Scientific News, Vol89, 2017, p285.

²⁵⁶ Karoline B. Osnes, et al, **ERP Systems in Multinational Enterprises: A literature Review of Post-implementation Challenges**, Procedia Computer Science 138, 2018, pp 541-543

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في كثير من الأحيان، المؤسسات لديها تطبيقات محددة لكل مجال وظيفي (مثل الإنتاج، المحاسبة، والخدمات اللوجستية، الموارد البشرية الخ)، وبتألية المعالجات والعمليات المتكررة يتولد مكسب إنتاجي في كل مجال وبشكل مستقل عن المجالات الأخرى، هذا الأسلوب في إعداد نظام المعلومات حسب المجال، يشكل الخليط التطبيقي، تقنيات التواصل تفيد جزئياً فقط، لأن نوعية واتساق وترابط المعلومات التي تنتقل من نظام إلى آخر يمكن أن تكون في بعض الأحيان ضعيفة ومتوفر، لكن بشكل متأخر

يتم حل هذه السلبيات من خلال التكامل الوظيفي الذي يقدمه ERP، فهذا النظام يسمح بتحقيق فوري تقريبا للفوائد المرتبطة بالإنتاجية الإدارية في الواقع، التكامل الوظيفي يسمح بتألية وتوحيد إنتاج المعلومات من خلال ضمان المصدقية، الاتساق وبتكلفة أقل، كل هذه المكاسب ممكنة من خلال الوحدات البرمجية لنظام تخطيط موارد المؤسسات وتشمل:

- معلومات مراقبة من المصدر: الذي سيتطلب الأخذ في الاعتبار القيود الأخرى من حيث سلاسة واتساق المعلومات؛
- قاعدة معلومات موحدة: على الأقل داخل النطاق البشري، او المالي أو التحليلي او ...، والذي سوف يؤدي إلى توحيد الملفات الرئيسية أثناء التثبيت؛
- إزالة الكثير من الواجهات حسب طبيعة نظام تخطيط موارد المؤسسات.
- بالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإدارية من خلال إلغاء كافة الأنشطة اليدوية للبحوث، المقارنة، المقاربة، ودعائم أخرى، من المهم أيضا ملاحظة أن تثبيت نظام تخطيط موارد المؤسسات، سوف يسمح من خلال تنسيق التطبيقات المعلوماتية حول نفس التكنولوجيا، من تخفيض تكلفة صيانة النظام المعلومات، هذا الانخفاض في تكلفة الملكية يرجع حقيقة إلى:
- تقليل تكاليف صيانة الواجهات وتكاليف التشغيل المقابلة لها؛
- القدرة على تركيز الخبرات لمختلف المتخصصين؛
- الإستفادة من تقرير المستخدم في جزء من صيانة نظام تخطيط موارد المؤسسات.

ثانيا: الفوائد الغير ملموسة:

الهدف الرئيسي لهذا المنهج هو أن نقبل بأن المعلومات ليست بالضرورة مفيدة للشخص الذي أدخلها فقط، زيادة القدرة التنافسية من خلال نظام تخطيط موارد المؤسسات هو شيء غير ملموس، فالفوائد التشغيلية تسمح بتحسين نوعية وسرعة اتخاذ القرار وطريقة العمل في المؤسسة. أولا يجب الملاحظة أنه يمكن حدوث بعض حالات الفشل في عملية نظام معلومات المؤسسة، الأسباب غالبا ما تكون إما نتيجة لقصور في نظام المعلومات الموجود، أو نتيجة أعمال مصلحة أخرى لا توفر المعلومات المنتظرة في الوقت المناسب، وبالتالي فإن تنفيذ النظام يحل جزءا كبيرا من هذا النوع من الحالات، ويقلل التكاليف المتعلقة بها

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من ناحية أخرى، تبنى نظام تخطيط موارد المؤسسة هو في كثير من الأحيان فرصة لإدخال الطرق والميزات الجديدة، عن طريق التكامل بين مختلف المجالات.

وأخيراً، العنصر الأساسي المتعلق بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات يقوم على التنسيق والرسمة لأفضل ممارسات العمل (Best Practices)، يتم هذا التجانس إما في سياق دولي، في الفروع المختلفة، أو على الصعيد الوطني لتوحيد عمل مختلف المؤسسات التي تحاول أن تتحد في مجموعة بقوة استخدام ERP، لتحقيق الفوائد المختلفة فإن نظام المعلومات يجب أن يلعب دور المحفز أو المسير الذي سيقود تنظيم عمل جديد ودائم؛ هذا الأخير سيكون في الواقع السبب الحقيقي للفوائد الجديدة للمؤسسة.²⁵⁷

I-5-4 عوامل نجاح تطبيق نظام ERP وفق أبعاده الإستراتيجية

أولاً: أسباب أهمية عوامل النجاح في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات

يعتبر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP عملية معقدة للغاية، ويتطلب تخطيط منهجي، والتشاور مع الخبراء والتنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة، إضافةً إلى أن عملية ربط البيانات أو المعلومات المتاحة عن كل الوحدات الإدارية لكل وظائف المنظمة في قاعدة بيانات واحدة تعتبر عملية معقدة للغاية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تطبيق النظام يتطلب تغيير كبير في ممارسات وعلاقات العمل بدءاً بالعاملين وانتهاءً بإدارة المنظمة، حيث تحتاج عملية التغيير إلى مدربين قادرين على تدريب العاملين وتأهيلهم للتأقلم مع استخدام النظام الجديد، لأن رغبة العاملين في استخدام النظام وقناعتهم بأن استخدامه سيؤدي إلى نجاح المؤسسة، تعتبر إحدى الصفات الواجب توافرها في المؤسسة لأن تأهيلها لاستخدام الأمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسة والتغيرات المطلوب إحداثها تتم على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد فيها.²⁵⁸ والجدول التالي يبين أسباب أهمية عوامل النجاح في تطبيق نظام Erp بالمؤسسة.

جدول رقم (19.1): أسباب أهمية عوامل النجاح في تطبيق نظام Erp بالمؤسسة

الكاتب	أسباب الأهمية من وجهة نظر الكاتب
Toor & Ogunlans, 2008	تساعد في تحليل الأسباب المحتملة لنجاح أو فشل المؤسسة في تنفيذ التطبيق
Phua, 2004	تساعد المؤسسة لتقدير المكانة الإستراتيجية للمشروع ككل
Chan et all, 2001	تقييمها يساعد في إختيار الفريق، تطوير الإحتياجات، والتنبؤ بمستويات الأداء

²⁵⁷Agnieszka Ociepa-Kubicka , **Advantages of using enterprise resource planning systems (ERP) in the management process**, World Scientific News, 89 2017, p246

²⁵⁸Behera R.K., Dhal S.K. Emilia Balas V., Polkowski Z, **A Meta-Analysis of Impact of ERP Implementation, Advances in Data Science and Management**, Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Springer, Singapore, Vol37, 20, p219.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تساعد أعضاء الفريق لتمييز وتفصيل القضايا الحاسمة لتطبيق خطة المؤسسة والتركيز على البعض المهم للوصول الى أعظم النتائج المرجوة	Clarke, 1999
--	--------------

تمكن من التحكم وتخصيص فعال للموارد المحدودة	Cana & all, 1999
عوامل النجاح تشكل أساس لإتخاذ القرارات	Songer, Molenaar, 1997

المصدر: أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة ERP، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 146، (بتصرف)

ثانياً: عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات

تعد عوامل النجاح من المفاهيم الواسعة الانتشار في نظم المعلومات والفكر الإستراتيجي، حيث تمثل حجر الأساس لبناء نظم معلومات قوية في المؤسسة، وسنلخص هذه العوامل من وجهة نظر مجموعة من الباحثين وفق أبعادها الإستراتيجية في الجدول التالي:

جدول رقم (20.1): آراء عدد من الكتاب حول عوامل نجاح تطبيق نظام ERP وفق أبعاده الإستراتيجية

تقنية تكتيكية			تقنية إستراتيجية			تنظيمية تكتيكية			تنظيمية إستراتيجية					الأبعاد الإستراتيجية					
كفاءة الشبكات	جودة معلومات النظام	ملائمة البرامج والأجهزة	التعلم والتكوين والتدريب	استعمال المستشارين	تخطيط المورد والبنية التحتية	الاتصال	قياس الأداء	الضغوطات وحدة التناقضية	تقليل التحويلات	اختيار نظام ERP الملائم	دعم البائع (مورد النظام)	وضوح الأهداف والغايات	إشراك المستخدم	أدارة التغيير	أعادة الهندسة العمليات	أدارة المشروع	المورد البشري (اختيار الفريق)	دعم الإدارة العليا	عوامل نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
إسم الكاتب																			
*	*	*	*		*				*	*	*		*		*	*	*	*	Rasmy et al, 2005, 4-6
	*	*	*				*						*		*	*	*	*	Yingjie, 2005, 23-37
*			*	*		*		*	*	*	*	*			*	*	*	*	Sterned, Bobek, 2006,280-288
	*	*	*							*		*					*	*	Kalbasi,2007,25
*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*			*	*	*	*	He ,2007,32-36
*	*	*	*			*	*		*	*	*	*			*	*	*	*	AL-Fawaz,et.al, 2008,64-6
*	*		*			*			*	*	*		*	*	*	*	*	*	Kronbichler,et.al. 2009,16-19
	*	*	*		*		*		*				*	*				*	Kamhawi,2009, 3-5
*	*	*	*			*	*		*	*	*						*	*	Garg,2010,1-6
*	*		*		*	*		*	*	*	*			*	*	*	*	*	Amalnik,et.al, 2011,161-168
*	*		*			*			*	*	*		*	*	*	*	*	*	العبادي، بلال، 2012، 72-64
*		*	*			*			*	*	*				*	*	*	*	الجيلي، الأء، 166,2012

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بالمراجع المذكورة في الجدول

I-5-5 تأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء:

يمكن تلخيص الآثار المترتبة عن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء فيما يلي²⁵⁹:

أولاً: الأداء البشري: يقيم إنطلاقاً من النتيجة المحققة من الأجراء، عن طريق العمل في فرق او مصلحة، أو كيان بأكمله، من خلال هذه الاحتمالات، نظام تخطيط موارد المؤسسة يشكل محور تحسين الأداء المورد البشري على مستوى الأفراد أكثر من الفرق.

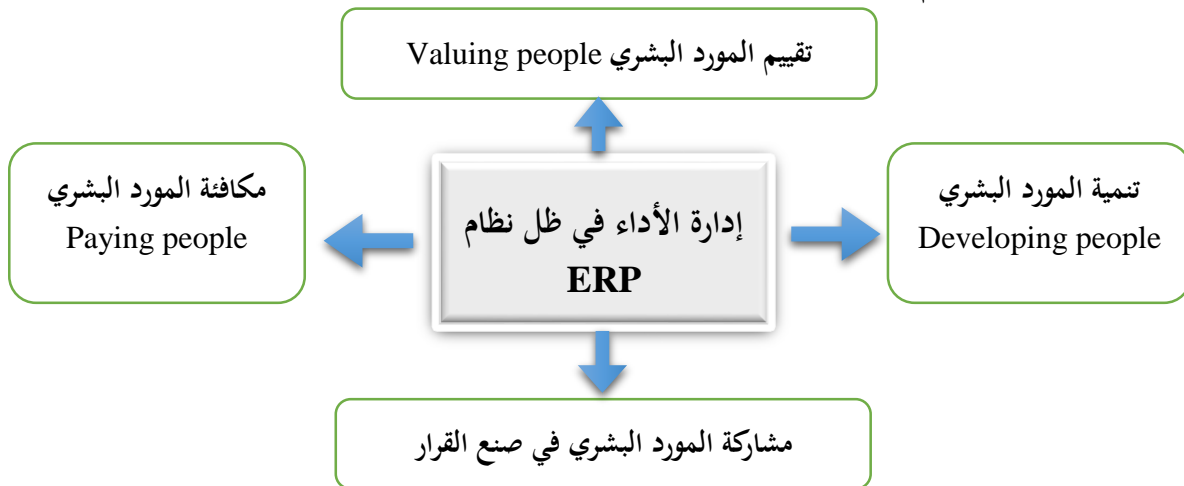
ثانياً: الأداء التنظيمي: الطريقة التي تنظم من خلالها المؤسسة لبلوغ أهدافها، ومن معايير قياسه نوعية وجودة انتقال المعلومات، العلاقات بين المصالح، التنسيق، التعاون، درجة الرقابة، اللامركزية، الاتصال، المرونة والتكامل.

ثالثاً: الأداء الاقتصادي: يكمن في إستمرارية وبقاء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وبقاس مالياً؛ وايضاً الأداء الاقتصادي النوعي الذي يقاس بالجودة الكلية والوضعية التنافسية، استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يؤثر إيجابياً خاصة على الجودة الكلية وحتى على الوضعية التنافسية للمؤسسة، الاستثمار فيه ليس في حد ذاته الضامن لأداء المؤسسة، مثل أي نظام معلومات ينبغي النظر اليه كأصل من أصول المؤسسة، وليس داعماً لأنشطتها.

I-5-6 تأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على عملية تقييم الأداء:

تتجسد عملية تقييم الأداء في قياس أو الحكم على القيمة النسبية لمساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تعتبر من الأدوات الضرورية للرقابة على الأداء، تتم بصفة دورية وتنقسم الى رقابة متزامنة أي أثناء تأدية العمل، ورقابة اللاحقة بعدها ثم مقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط وفق معايير وضعت مسبقاً إنطلاقاً من معلومات الوظيفة والاهداف، وهو ما يساهم به نظام Erp من خلال ما يوفره من تسهيلات وسرية وسرعة ودقة في النتائج ومشاركتها، والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (20): إدارة الأداء كنقطة اتصال لتكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



²⁵⁹ Valentin Florentin Dumitru, et all, **ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices**, The Amfiteatru Economic, journal Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol 15, N°34, 2015 pp 1357-1356

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

Source: Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide to Action, London, 2008, p146

I-5-7 المقارنة بين معايير تسيير في ظل ERP ومعايير نظم التسيير التقليدي.

تعتمد معايير التسيير التقليدي على معايير مادية ملموسة وجملة من الأسس الثابتة الموروثة، في حين تتغير بعض المفاهيم عند تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات لما يوفره من ليونة ومتطلبات للنجاح والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (21.1): المقارنة بين معايير التسيير في ظل ERP ومعايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير التقليدي	التسيير في ظل ERP
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي المبرمج
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس التطوير باستخدام التقنيات
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	هي المورد البشري (رأس المال الفكري)
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	على أساس المهارات والقدرات	على أساس المعرفة
نجاح المؤسسة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره قوة موردها البشري وأنظمتها
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة (اهمية المنصب تلغي السلطة)
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة والمناصب المفتاحية
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، نوع العمليات	بالإضافة الى ذلك قوة النظام المستخدم
العاملين	هم ذوي القدرات والمهارات.	هم من ذوي المعرفة الجديدة المتجددة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	مصدرها الفرد والاستغلال الأمثل للنظام.
بناء القدرات التنافسية	على اساس تخفيض التكاليف.	على اساس المورد البشري

المصدر: بالإستعانة أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة ERP²⁶⁰، SAIM Tahar، L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH)²⁶¹ (بتصرف)

بالإضافة الى ما ورد في الجدول من اختلافات فإنه يجسد الابتعاد عن أنماط المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية، وإدارة بدون مكاتب، ويجعل المعرفة مؤشراً على نتائج الأداء بالإضافة للخبرة والكفاءة، مما يشجع العاملين على اكتساب معارف وتقنيات جديدة وتمثيلها في سقل مهاراتهم، لتنعكس على أنماط ومستويات

²⁶⁰ أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة ERP، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.

²⁶¹ SAIM Tahar، L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH)، Magister en Management des Entreprises، University Oran، 2013، p 109.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الأداء من أجل التحسين والتطوير، وزيادة معدل وتسريع عمليات الإنجاز، وتحسين الخدمات اتجاه المتعاملين والعاملين، للمشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم مما يرفع مستوى الأداء.

I-5-8 أنماط قياس قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل تبني نظام ERP

إستعمال البرامج الحديثة مثل ERP يسرع معظم العمليات الإدارية والمالية وتسهيل لمتخذ القرار المفاضلة بين النتائج، بفضل تواجد جميع المعلومات بقاعدة المعلومات الموحدة مع تحديثاتها، وعليه يمكنه بفضل خصائصه البرمجية القيام بالقياسات الدقيقة في اقل الأزمنة.

جدول رقم (22.1): قياس قيمة الموارد البشرية في ظل النظام ERP

البرمجة على اساس	التعريف	نموذج/معادلة القياس
التكلفة التاريخية	تكلفة الحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين الأفراد المؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية.	قيمة المورد البشري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.
تكلفة الإحلال	مقدار التضحية لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، حيث يرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.	تكلفة الإحلال = التكلفة التاريخية للمورد البشري + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.
العوائد المستقبلية	قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.	أهم نماذج قياس العوائد المستقبلية: - قيمة ناتج العمل؛ - أجور ومرتبات والنفقات الثابتة المحتملة؛ - الاختلافات في تكلفة العمل؛ - تخصيص العوائد.

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بأحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة".²⁶² يتبين من خلال الجدول انه تختلف انماط تحديد تكلفة المورد البشري حسب إستراتيجية المؤسسة المتبعة في ذلك، وبما أن تكامل نظام تخطيط موارد المؤسسات وتقنية تخزين المعلومات بقاعدة موحدة، فيمكن للوحدات البرمجية للنظام المساهمة في تسريع وتكامل وزيادة دقة نتائج الحسابات، ويمكنها عرض مختلف التكاليف للاختيار

²⁶² بأحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 148-149.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

لمتخذ القرار عند كل تعديل، وبما انه يمكن تنسيقها وتطبيقها حسب كل منصب، والدمج بينها إذا استدعت الحاجة لذلك بمجرد النقر على زر الإختيارات في النظام، وإتاحة إمكانية إعادة التحديث حسب الطلب، رغم هذا هناك بعض انعكاسات قد تؤثر على قيمة المورد البشري بالمؤسسة، بالإضافة إلى العوامل البيئية المحيطة بالفرد والتي من شأنها التأثير على عطاءه ومن ثم على قيمته الحقيقية والتي من الأساس يصعب تحديدها بدقة.

I-5-9 التأثيرات التنظيمية الجانبية لنظام تخطيط موارد المؤسسات:

الهدف الأساسي لنظام تخطيط موارد المؤسسات هو تلاحم نظم معلومات المؤسسة بالاستعانة بكل برمجي خارجي، وتكون تأثيراته على الجوانب التنظيمية للمنظمة متعددة منها²⁶³:

- تعديل الصيغ العملياتية في بعض العمليات وتعديل القدرات الضرورية، حيث تتطلب أنشطه التدريب أحيانا إعادة هندسة العمليات؛

- زيادة درجة التكامل بين الأقسام مع توحيد لبعض الثقافات، والذي يكون في البداية مهما من أجل خلق التناسق داخل المؤسسة ولكنه يمكن أن يخفض في مرحلة ثانية من القدرة على الابتكار والتجديد؛

- تالية العمليات المبالغ فيه يمكن أن يحسن الكفاءة في المدى القصير، ولكنه على المدى الطويل يمنع التجارب البرمجية المحلية بسبب هذه المشاكل فإن أثر استخدام ERP على تسيير المؤسسة لايمكن توقعه.

I-5-10 التدريب والتعلم ضمن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات

الغرض من التدريب هو تقديم المفاهيم الاساسية ومزايا نظام ERP للمستخدمين، وكيفية إستعماله، فالهدف الأساسي للتدريب على النظام هو تمكين المستخدمين من فهم عملياته ومراحل الأعمال المختلفة وراء تنفيذه، وتحديث لمعارفهم يمثل التحدي الأكبر، فتنفيذه يتطلب كتله ضخمة من المعرفة لأجل تمكين المستخدمين من مواجهة المشاكل وحلها في إطار هذا النظام، وينبغي على الإدارة العليا ان تفهم انه يتطلب تدريباً كافياً، لأنه من الصعب على المدربين تمرير المعرفة للمستخدمين خلال فترة زمنية قصيرة، او دورة واحدة، وكذلك ينبغي ان تكون على استعداد للإنفاق الكافي على تثقيف وتدريب المستخدمين، إذ لا بد من تخصيص موازنة بذلك، وفي هذا الصدد إن قلة التدريب تؤدي الى صعوبات في التنفيذ في الحاضر والمستقبل، فمن خلال برنامج تدريبي متكامل تتحقق سرعة التأقلم وجمع الأهداف المرجوة منه، ويتخذ التعلم والتدريب الأشكال التالية²⁶⁴:

- التدريب الافتراضي على الانترنت؛ التدريب المعتمد على الحاسوب كلياً؛

- دروس ومقاطع فيديو مساعدة؛ شاشات مساعدة.

²⁶³Valentin Florentin Dumitru, et all, **ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices**, The Amfiteatru Economic, journal Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol 15, N°34, 2015, p285.

²⁶⁴Shah Syed, et all, **Socio-Technical Factors Affecting ERP Implementation Succes in Pakistan, An Empirical Study**, Astralian Journal of basic and Applied Sciences, 2011, Vol5, N°3, P744.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العديد من الجامعات والمؤسسات التدريبية تستعمل دراسة الحالة والنماذج لتعليم الحالات او المواقف المعقدة وتحليل السيناريوهات ذات العلاقة، بينما البعض الآخر يستعمل نظم حقيقية من نظام تخطيط موارد المؤسسات، وهذا خيار عملي خصوصا للمستفيدين من الحاجات الاساسية فقط²⁶⁵، كما يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسات عدة إختصارات تدريبية وحرية تعلم، شريطة إتقان المبادئ الأولية لإستعمال الكمبيوتر واللغة (في العادة بالنسبة للدول النامية إنجليزيه)، والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول رقم (23.1): سمات طرق التدريب في نظام ERP

الطريقة	السمات
الاعتماد الكلي على الحاسب	- الاستجابة لتحليلات الحاسب؛ - التغذية العكسية التي يوفرها للمدرب والمتدرب وللنظام ككل
حوامل المعطيات وقواعد البيانات	- التفاعل مع التدريب من خلال الإستخدام وسرعة الوصول؛ - توفر الفيديوهات المسجلة لحسن التنفيذ؛ - إستخدام شاشة اللمس
المحاضرة	- الإتصال المباشر بإستخدام التقنية المتاحة؛ - اقل زمن وتكلفة؛ - صالح للمجموعات الكبيرة من المتدربين؛ - تعتبر احدى الطرق الداعمة
التعلم الذاتي الموجه	- مسؤولية العامل والتعلم بدون مدرب بالتحكم الذاتي؛ - تشجيع الأفراد الجدد للتعلم بشكل نشيط؛ - التحصيل الجيد من مكان العمل؛ - تخفيض تكاليف التنقل والوقت
التدريب اثناء العمل	- التعلم من خلال ملاحظة الزملاء والمسؤولين؛ - الإستفادة من المتدربين الجدد؛ - تقليل الإستثمارات في الزمن والمال والمعدات
المحاكات	- تمثيل للمواقف الحقيقية؛ - التطوير للمهارات الإدارية؛ - التأقلم مع المواقف في المستقبل؛ - عالي التكلفة

المصدر: من إعداد الطالب بالإستعانة بـ أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة

ERP، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 185-187.

²⁶⁵ محفوظ حمدون الصواف، علي عبد الفتاح الشاهر، مرجع سبق ذكره، ص 140.

خلاصة:

بعد قيامنا بعرض تفصيلي للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، تم تقديم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ونظام تخطيط موارد المؤسسات، وبأداء المورد البشري ومفهومه وتحديد أنواعه ومتطلباته والعوامل المؤثرة فيه، تبين أن هناك تباين واختلاف واضح حول الإتفاق على مفاهيم موحدة للمتغيرات، وهذا راجع إلى تعدد النظريات المفسرة وتنوع وجهات نظر الباحثين، فمن خلال تعدد وجهات النظر لاحظنا تنوع آراء الباحثين في تحديد دقيق للمفاهيم، حيث أن كل باحث تطرق له إنطلاقاً من تحديد العوامل المحددة له وطرق قياسه وكيفية تقييمه، والتي اختلفت باختلاف نوع المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها والهدف من دراستها، ومن خلال الفصل الموالي سوف يتم مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة العربية منها والاجنبية، كما سيتم عرض وتوضيح أهم الفروقات والاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية، والإضافة المستهدفة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

II. عرض وتحليل الدراسات

التطبيقية السابقة

التطبيقية السابقة

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

تمهيد:

تُعد الدراسات التطبيقية السابقة مهمة للتعرف على أهم ما تناوله الباحثون حول موضوع الدراسة وبالرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مجملة أو أحد أبعادها أو أكثر، وأداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه، والذي لقي اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، إلا أنه على حد علم الطالب لا توجد دراسة من هذه الدراسات تناولت موضوع أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداؤها في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات كدراسة مقارنة بين عينة من الشركات على مستوى قطاع المحروقات بالجزائر، وسنحاول تقديم عرض لأهم الدراسات التي تناولت الموضوع والعوامل المؤثرة فيه وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وقسمها الباحث إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الأجنبية، ومن ثم التعقيب على أهم ما جاء فيها، والتعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، سوف يتم عرضها على النحو التالي:

- الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية
- التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية
- الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية
- التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية
- الإضافة المستهدفة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1- الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية:

من خلال هذا المحور سوف يتم التطرق إلى الدراسات التطبيقية باللغة العربية، والتي تناولت أحد جوانب الدراسة الحالية، حيث تنوعت من حيث عرضها لمتغيرات الدراسة في مجملها أو منفردة، وكذا من حيث طبيعتها بين مقالات علمية وأطروحات، وهي كما يلي:

II-1-1- دراسة (يحصية سمالي، 2004)²⁶⁶، بعنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إمكانية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، الجودة الشاملة، وتأثيرها في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، وباستخدام منهج الاستقراء والاستنباط بالإضافة إلى المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها:

- إن الميزة التنافسية تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي وتنمية كفاءاتها؛
 - الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ويساهم في تحسين وتنمية أداء الموارد البشرية؛
 - إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات، تفرضها البيئة الداخلية والخارجية؛
 - الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لإستمرارية المؤسسة؛
 - وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تحتل مكانة إستراتيجية لائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة بحيث لا تساهم مباشرة في صياغة الإستراتيجية الشاملة؛
 - إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بالإطارات والكفاءات العالية والعالمية التأهيل.
- فإن الباحث ولغرض الاستفادة من هذه النتائج يوصي ب: إعادة النظر في تكاليف التكوين على إنها نفقات وليست إستثمار؛ تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنمية ناجحة من حيث الشمولية والتنوع،
- عدم إستخدام طريقة للقياس الدقيق لنتائج التكوين خاصة الغير ملموس منها.

²⁶⁶ يحيوية سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1-2- دراسة (تبرورت علال، 2006)²⁶⁷، بعنوان إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث هدفت إلى التعرف على ماهية مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب إعتماها من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة، وقد تضمنت هذه الدراسة ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية، ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأخيرا تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، ومن أجل البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وفحص فرضياتها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة متغيرات موضوع البحث، تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها:

- التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة الأعمال قد أدت إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة، والمتمثلة أساسا في الموارد الداخلية المرتكزة على تطوير الكفاءات والمعارف والمهارات بإعتباره أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة والذي يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة؛
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، وإكتساب مصادر التميز المستمر؛
- بالرغم من الإهتمام الكبير الذي أولته إدارة المركزية لمجمع صيدال للإدارة ولتطوير مواردها البشرية، والتركيز على الاستثمار في التدريب، إلا أنها لا تحتل موقعا قياديا ولا تلعب دورا إستراتيجيا في المجمع ككل.

II-1-3- دراسة (حسن يرقى، 2007)²⁶⁸، بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، هدفت هذه الدراسة توضيح الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ومدى تأثيرها على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية وكيف تتأكد من أن القرارات الاقتصادية المتعلقة بتنمية مواردها البشرية هي قرارات صحيحة ذات جدوى متميزة وما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونطراك ومدى نجاعتها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة في ظل المتغيرات الجديدة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث المقابلات الموجهة مع إطارات وموظفي إدارة المؤسسة، لتقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية بإعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية، معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سونطراك، وتحليل وتشخيص وتقييم فعالية هذه الإستراتيجيات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

²⁶⁷ تبرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

²⁶⁸ حسن يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2007.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- إن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات؛ تنمية الموارد البشرية تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات؛
- الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لإستمرارية المؤسسة؛ وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تحتل مكانة إستراتيجية لائتقة مقارنة مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة بحيث لا تساهم مباشرة في صياغة الإستراتيجية الشاملة،
- إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بالإطارات والكفاءات العالية والعالمية التأهيل؛
- المؤسسة تنظر الى أن تكاليف التكوين على أنها نفقات وليست إستثمار؛
- تتبنى المؤسسة إستراتيجية تكوين ناجحة من حيث الشمولية والتنوع؛
- عدم تمكن المؤسسة من القياس الدقيق لنتائج التكوين خاصتها غير الملموس منها.

II-1-4- دراسة (عبد المنعم رمضان الطهراوي، 2010)²⁶⁹، بعنوان دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني لقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الإستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من الاستراتيجيات في تطوير أداؤها بما يحقق أهدافها في الإستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، لعينة من 117 مؤسسة غير حكومية، ومن خلال إختيار عينة طبقية عشوائية من 240 موظف (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة). وخلصت الى جملة من النتائج اهمها:

- إن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية، وأن تلك الإستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية؛
- مستوى تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات عالي نسبياً يقدر بـ 78%؛
- التموين الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الإستراتيجيات؛
- وأن 75% من القائمين على صياغتها وإعدادها لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة؛

²⁶⁹ عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- وجود عدة جوانب من الضعف فيما يخص الاستثمار في العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية، وخاصة أنظمة تقييم الأداء؛
- هذا الاستثمار يتطلب تخصيص موارد مالية معتبرة لتوفير فرص للتدريب والتعليم، وهي مرتبطة بشكل أساسي بالتمويل من قبل الجهات المانحة؛
- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تحسين الأداء بشكل عام.

II-1-5- دراسة (السامرائي أحمد هشام، 2010)²⁷⁰، بعنوان أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في التعليق والتعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل بيانات الدراسة، وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة من 72 مدرب ومدرب بالمؤسسة محل الدراسة، وبلاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وظفت أهم الأساليب الإحصائية في الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب وتطوير أداء الموارد البشرية في قطاع الكهرباء في العراق؛
- إن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة أداء المدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية.

II-1-6- دراسة (الشرعة عطا الله، الطراونة تحسين، 2011)²⁷¹، بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، وإعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لعينة من 200 مدير عامل في الشركات المساهمة العامة، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها؛
- وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية ومدى تبني الإدارة العليا وبين أداء العاملين في الشركات؛

²⁷⁰ السامرائي أحمد هشام، أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي "قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.

²⁷¹ الشرعة عطا الله، الطراونة تحسين، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة متعة للبحوث والدراسات، المجلد 26، العدد 4، الاردن، 2014.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- إرتفاع مستوى تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي.

II-1-7- دراسة (دراسة العواودة وليد مجلي، 2011)²⁷²، بعنوان أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستخدام إستراتيجية التدريب وأداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، كما هدفت أيضاً إلى تحديد الأثر المحتمل لعامل نظام التدريب، ومعوقات التدريب على الأداء، وقد تم تحديد هذين العاملين لما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ومن مجتمع الدراسة لبعض الدوائر الوظيفية في جامعة آل البيت البالغ عدد العاملين فيها (651)، وبجسم العينة (120) موظفاً، إعتد الباحث على الإستيبيان كأداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء؛
- قيم المعاملات كانت موجبة بالنسبة للمتغيرين المستقلين في الأداء؛
- أن معوقات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين؛
- جاء تطبيق إستراتيجية التدريب من وجهة نظر المبحوثين بمستوى مرتفع؛
- وأيضاً مستوى أداء العاملين في الدوائر الإدارية لجامعة آل البيت مرتفع.

II-1-8- دراسة (الدرديري أحمد إسماعيل، 2013)²⁷³، بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي وزارة العلوم والتكنولوجيا في الفترة 2002 الى 2012، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى التعرف على أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والكشف عن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المناسبة للهيئات الحكومية لمواجهة تحديات البحث العلمي، أجريت هذه الدراسة على عينة من منسوبي وزارة العلوم والتكنولوجيا من القيادات الإدارية ونخبة من الأساتذة والباحثين والتقنيين، وإستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لعينة من 120 فرد، وعن طريق برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- هناك ضعف واضح في تمويل عمليات تنمية الموارد البشرية بالوزارة مما أسفر إلى عدم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مطبقة تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما أدى أيضاً إلى عدم كفاية فرص التدريب والتأهيل للموارد البشرية؛
- يتسم نظام تنمية الموارد البشرية بعدم الكفاءة والفاعلية؛

²⁷² العواودة وليد مجلي، أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، مجلة المنارة للبحوث، المجلد 17، العدد 5، الاردن، 2011.

²⁷³ الدرديري أحمد إسماعيل، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي وزارة العلوم والتكنولوجيا في الفترة 2002 الى 2012، دكتوراه إدارة أعمال، أكاديمية السودان للعلوم، 2013.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- وأظهرت أيضاً أنه لا تتناسب نظم تقييم الأداء مع طبيعة العمل بالوزارة؛
 - أهم المعوقات التي أظهرتها الدراسة هي عدم تبني المفاهيم الناجعة لتنمية الموارد البشرية، قصور الطرق المستخدمة في تقييم الكفاءات العلمية؛
 - إتباع طرق تقليدية في إدارة المورد البشري وإغفال البعد الإستراتيجي عند بناء القدرات التنموية له.
- II-1-9- دراسة (أبو القاسم حمدي، 2013)²⁷⁴**، بعنوان التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، هدفت الدراسة الى إظهار أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري ودورها في مساعدة المؤسسات في الإندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يصنف في مرحلة النضج ضمن المرحلة الحياتية لإقتصاد المعلومات، وركزت الدراسة على الإستراتيجية التدريب والتعلم بنوعيهما الرسمي وغير الرسمي، وإستراتيجية المكافآت والتحفيز، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمقابلة مع رؤساء الدوائر والمصالح والاستعانة بالاستبيان كأداة لغرض جمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 323 عامل دائم، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي، وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، تم التوصل إلى جملة من النتائج، تمثلت في:
- وجود نقص في الآليات التي تساعد على الإندماج في إقتصاد المعرفة؛
 - توجه بنطاق ضيق في تنمية الكفاءات الخاصة بالإطارات فقط، دون التفكير في تنمية الأتباع والمرؤوسين ولا في الوسائل المؤدية إليها؛
 - وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة بين التعليم غير الرسمي والتدريب كمتغيرين مستقلين وتنمية الكفاءات لكن بمعدلات منخفضة الى حد ما.

- II-1-10- دراسة (العبيدي جواهر، 2013)²⁷⁵**، بعنوان أثر إستراتيجية التدريب والتوجه الإبداعي على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث أسلوب الإستبيان لجمع البيانات، لعينة تكونت من 96 إداري في الشركة قابلة للتحليل وبالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومنهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين الأداء؛

²⁷⁴ أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، دكتوراه إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.

²⁷⁵ العبيدي جواهر، أثر إستراتيجية التدريب والتوجه الإبداعي على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- وأن مستوى دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وتطبيق إستراتيجية التدريب ككل جاءت بدرجة مرتفعة؛

- مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت بدرجة مرتفعة أيضا.

II-1-11- دراسة (مانع سبرينة، 2015) 276، بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، حيث استهدفت دراسة حالة كل من الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، العربي بن مهدي "أم البواقي" وعباس لغور "خنشلة"، لتعرف على أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي) كاستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية، ومدى تأثيرها في مستويات أدائهم، واثبات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) بالنسبة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما في الجانب التطبيقي فقد استخدم المسح والمعاينة لمجتمع الدراسة والمتمثل في 2375 أستاذ و 1319 موظفا إداريا، حيث قامت الباحثة بإختار منها 800 كعينة عشوائية، من الأساتذة والموظفين الإداريين في الجامعات محل الدراسة، إسترجعت منها 524 استبيان صالح للتحليل باستخدام برنامج SPSS.19، ولوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، استخدمت الباحثة مقاييس الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، معالم ارتباط بيرسون، كما استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الاحادي واختبار T للعينات المستقلة، حيث أظهرت نتائج الدراسة:

- تمكن إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي الموارد البشرية في الجامعة من إمتلاك قاعدة مهارات، معارف وخبرات، تمكنهم من مواجهة التغير الوظيفي، ومن ثم تضمن للجامعة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادر جاهزة لمواجهة أي تغيير؛

- تعمل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع والتحسين في مستويات أداء الموظفين، والتي تشكل حافزا لدى الموظف ودافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حصله من خضوعه لبرامج تنمية في إطار التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية، إستراتيجية التعلم التنظيمي، الاستراتيجية التطويرية (تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي) وأخيرا إستراتيجية الإبداع الوظيفي؛

276 مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية مع وجود بعض الخلل في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها فمثلا عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية؛
- غياب التغذية الراجعة عن مدى إستفادة المتدربين من البرامج التدريبية؛
- وعي الجامعة بأهمية إستراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم؛
- يشكل الإبداع الوظيفي إستراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة ولكن عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين، هذا قلل من فعاليتها؛
- تتميز مستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين بمستويات جيدة رغم وجود بعض الظروف غير المساعدة على العمل بأريحية. وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها ضرورة سعي الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة لمدى إستفادة المتدربين من البرامج التدريبية؛ ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لأنه السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية؛ ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في أدوات التحفيز المادي والمعنوي بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم.

II-1-12- دراسة (ليلي بوحديد، 2015) ²⁷⁷، بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى دراسة حالة لإحدى المؤسسات الصناعية للاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المتغيرات المختلفة للدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة، على المنهج الإستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وكذا المقابلة والملاحظة المباشرة في مكان العمل في دراسة الحالة، حيث أجرت مقابلة مع مدير المؤسسة الاسمنت بباتنة وكذا مجموعة من العمال، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، كان أهمها:

- مؤسسة الاسمنت بباتنة تعتمد على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية؛
- إن ضرورته للبقاء في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن؛ كما أن المؤسسة حققت نتائج ايجابية بعد التدريب مثل: تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أدائها.

²⁷⁷ ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 3، العدد 3، الجزائر، جامعة سكيكدة، ص ص 45-59، 2015.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1-13- دراسة (بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، 2015)²⁷⁸، بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الدور إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تقييم الأداء، تطوير المسار الوظيفي) على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، ولفت إنتباه الميسيرين لأهمية هذه العلاقة، فاعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للجمع البيانات، وتم توزيع نوعين منه، حيث شمل النوع الأول 101 من الأطباء والثاني 100 من المرضى المقيمين مؤقتا، بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة محل الدراسة، ومن أجل البحث عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وفحص فرضياتها إعتد الباحثين على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل لدراسة متغيرات موضوع البحث، وللتحقق من ثبات أداة القياس تم الاعتماد على إختبار معامل Alpha Cronbach، ومن خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للمعطيات، تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها:

- وظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لا تحتل المكانة الإستراتيجية اللائقة؛
- نقص كفاءة أنظمة تقييم الأداء إذ لا يعكس حقيقة عمل الأفراد؛
- عدم وجود إرتباط قوي بين نتائج التقييم الفعلية ووظيفة التدريب في المؤسسة؛
- عدم فعالية وظيفة تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة لعدم وضوح سياساته بها؛
- وفي الأخير إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تتبعها المؤسسة لها علاقة تأثير ضعيفة على جودة الخدمات.

II-1-14- دراسة (نور الدين مزهودة، 2017)²⁷⁹، بعنوان أثر نظام المعلومات المتكامل ERP أنموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة المؤسسات العاملة في الجزائر، يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة الى إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء بعض المؤسسات الاقتصادية، وذلك عن طريق العلاقة بين متطلبات تطبيق نظام ERP، ومؤشرات تحسين الأداء، حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة في المؤسسات الاقتصادية العاملة بالجزائر سواء كانت جزائرية أو أجنبية، عامة أو خاصة إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو متوسطة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة حالة في الجزء التطبيقي بدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر خلال الفترة 2015 – 2016، ومن أجل معالجة إشكالية البحث استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة، باستخدام برنامج الإحصائي SPSS v22، وباستخدام أساليب إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي المتعدد، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر منها:

²⁷⁸ بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية، الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدينة، المجلد 2، العدد 2، ص ص 186-210، 2015.

²⁷⁹ مزهودة نور الدين، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP أنموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2017.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- متطلبات تطبيق نظام ERP تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة محل الدراسة؛
- نظرة المؤسسات لتحسين الأداء تتباين باختلاف طبيعتها؛
- اثر نظام المعلومات المتكامل على تحسين الأداء يختلف باختلاف المؤسسات العاملة بالجزائر. ومن بين التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي: ضرورة استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرة المؤسسات الأجنبية في مجال تطبيق النظام، وضرورة الاهتمام أكثر بنظام ERP والعمل على تبني الاستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؛ وكذلك ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشري المتخصص في نظام المعلومات، وذلك باستقطاب الكفاءات، وضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة في مجال المعدات والأجهزة.

II-1-15- دراسة (سارة بن الشيخ، 2017)²⁸⁰، بعنوان دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحليل أثر بعض العوامل الشخصية والتنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية البترولية، وذلك بتوزيع إستبيان على عينة مكونة من 312 عاملا بالمؤسسات التابعة لمديريات المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للمعطيات و AMOS ، خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- لدى العاملين بالمؤسسة إتجاه إيجابي نحو وظائفهم ويميلون إلى الإستقرار بها؛ كما تتوفر لديهم أهم القدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد، ولديهم أيضاً مستوى دافعية وإدراك لأدوارهم الوظيفية؛
- مستوى رضا العاملين حول المناخ التنظيمي غير جيد وذلك لعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار؛
- كما أن بناء الهيكل التنظيمي يقلل من سرعة إنجاز الأعمال؛ أما بالنسبة للتدريب فلا يشمل جميع المستويات والأقسام، وأيضاً وجود أثر للعوامل التنظيمية بدرجة متوسطة على مستوى أداء المورد البشري؛ كما أثبتت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد لأداء العاملين، لكن مع وجود بعض النقائص في إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد أو تقبل لبعض المصاعب؛
- تأثير متوسط للعوامل الشخصية على مستوى أداء المورد البشري. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، قدمت الباحثة جملة من التوصيات أهمها: الاهتمام بالبيئة التنظيمية للمؤسسة للمساعدة على تحسين الأداء، وإعادة البناء التنظيمي من خلال هياكل تنظيمية مرنة؛ تعميم التدريب على جميع المستويات مع إختيار البرامج التدريبية التي لها علاقة بمحتوى الوظائف.

²⁸⁰ سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2017.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1-16- دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018)²⁸¹، بعنوان أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية بدائرة الارصاد الجوية الاردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة 54 موظفاً، من خلال التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للمعطيات، أظهرت نتائج الدراسة: - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية؛ أن تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) ظهر بمستوى متوسط؛

- هناك ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني إستراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة، وضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.

II-1-17- دراسة (دراسة ديدة كمال، 2019)²⁸²، بعنوان أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة عن واقع نظام ERP في المؤسسة، وأهم مؤشرات الأداء، التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من النظام المستخدم، باستخدام المنهج الوصفي الكمي واعتماد على المقابلة والاستبيان الذي وُزِع على عينة مكونة من 149 من مستخدمين وباستخدام برنامج SPSS لإختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها:

- تطبيق مثل هذه الانظمة يزيد من مقدار الشفافية في تقييم الأداء وتحسينه، ويقلل من فرص الفساد الإداري؛
- وأيضاً ساعدت مثل هذه الأنواع من البرامج في القضاء على بعض ضغوطات العمل، وصعوبة إنتقال وتداول المعلومات، وبالتالي الرفع من كفاءة وإنتاجية وأداء الموارد البشرية، وأيضاً يسهل عملية تقييم الأداء؛
- إستخدام المؤسسات النفطية محل الدراسة لنظام Erp يؤثر على تحسين الأداء بنسبة 68%.

²⁸¹ عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بدائرة الارصاد الجوية الاردنية، مجلة جامعة حسين بن طلال للبحوث، مجلد4، عدد1، 2018.

²⁸² ديدة كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2019.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1-18- دراسة (زرروخي فيروز، وآخرون، 2019)²⁸³، بعنوان دور إستراتيجيات تنمية المراد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، دراسة إستطلاعية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، هدفت الدراسة الى إبراز دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (إستراتيجية التدريب، التعليم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الابداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، وركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستويات الأداء لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، كما هدفت أيضا الى التعرف على مستوى إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، وعلى مدى مساهمة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي. من خلال الأداء البحثي، والأداء التدريسي وذلك بإختيار عينة من الأساتذة، 60 إستمارة إستبيان، وكانت منها 47 إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، خلصت الدراسة الى جملة من النتائج، أهمها:

- مستوى إستجابات المبحوثين لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة بالكلية محل الدراسة جاءت متوسطة؛
- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المطبقة بالكلية محل الدراسة ومن خلال متوسطاتها الحاسوبية جاءت مرتبة كما يلي: (إستراتيجية التدريب، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي، إستراتيجية التعلم التنظيمي) رغم أنها مؤسسة تعليمية؛
- وجود علاقة إرتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي)، وبين المتغير التابع تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء؛
- إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة، لم تنجح وإلى حد بعيد في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي؛
- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأستاذ وفق أسس علمية ومعايير واضحة ومحددة لجميع أعضاء هيئة التدريس وبعيدا عن الحسوبية؛
- غياب المناخ التنظيمي السليم، المدعم والحفز على تحسين جودة الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي؛
- بالنسبة النتائج الخاصة بتقييم أساتذة بالكلية محل الدراسة لمستويات أدائهم جاءت مرتفعة.

²⁸³ زرروخي فيروز، مخزومي لطفي، ختيري وهيبة دور إستراتيجيات تنمية المراد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، دراسة إستطلاعية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، ص.ص 173-186، 2019.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-1-19- دراسة (زينة أسماء، زدام يوسف، 2020)²⁸⁴، بعنوان أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي (إستراتيجيات التدريب والتحفيز والإبداع الوظيفي)، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم إستراتيجيات الأداء المتميز باعتبارها تهدف الى تطوير وتحسين الأداء وتميز المؤسسة، من خلال التغطية الأكاديمية والتقدم النظري لمختلف جوانبه، وحاولت تحقيق هذا الغرض من خلال التطرق الى ماهية إستراتيجيات الموارد البشرية وتميز الأداء، ليتم عرض انعكاسات الإستراتيجيات التنموية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، خلصت الدراسة الى:

- لتحقق المؤسسة رفع في أداء موردها البشري والتميز فيه لا بد لها أن تتبع بعض الإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التنمية لمواردها البشرية، على رئاتها التدريب وفق برامج مصممة بهدف رفع مستوى معارف وخبرات موردها البشرية لرفع مستوى أدائهم، ولغرض تحقيق التوازن بين قدراتهم والتطورات التكنولوجية الحاصلة مع وجوب توفير بيئة مناسبة لتطبيق ما تعلموه؛
- ثم يليها إستراتيجية التحفيز الذي تنبع أهميته من حاجة الفرد الى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات؛
- وأخيرا الابداع الوظيفي الذي يعد إستراتيجية هامة تعمل على تحريك المكونات المعرفية لدى الفرد وتفجير طاقاته ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار.

II-2- التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية:

من أجل معرفة نقاط تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات التطبيقية السابقة، سنقوم بتلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التطبيقية باللغة العربية، حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لاهم النقاط التي إستفدنا منها خلال إطلاعنا عليها، والجدول (2-1) يوضح ذلك.

²⁸⁴ زينة أسماء، زدام يوسف، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2020، ص ص 227-241.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

الجدول رقم (1.2): تصنيف الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية

رقم	الدراسة / بعنوان	السنة	طبيعة الدراسة	الهدف	المجتمع	الأداة الدراسة، المعالجة	ميدان الدراسة، المكان	متغيرات الدراسة	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
1	يحصية سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	2004	دكتوراه	التعرف على إمكانية ومدى تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	قطاع المحروقات	المقابلات الموجهة دراسة الوثائق	مؤسسة سوناطراك، الجزائر	تنمية الكفاءات والتسيير الإستراتيجي، الميزة التنافسية	إن HRD تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات؛ HRD تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات؛ الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لإستمرارية المؤسسة؛ إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تسعى للمحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بالإطارات والكفاءات العالية
2	تبرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية	2006	ماجستير	التعرف على ماهية مقومات فعالية HRDS الواجب إعتمادها من قبل مؤسساتنا	قطاع اقتصادي	المقابلة، الملاحظة المباشرة	مجمع صيدال لصناعة الأدوية، الجزائر	إستراتيجية تطوير الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تطوير الوظيفي)	بالرغم من الإهتمام الكبير الذي أولته الإدارة لتطوير مواردها البشرية، والتركيز على لإستثمار في التدريب، إلا أنها لا تحتل دوراً إستراتيجياً في المجمع

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

تحديد HRDSs التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك؛ الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لإستمرارية المؤسسة؛ المؤسسة ترى التكوين نفقة وليس إستثمار؛ HRDS تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	مؤسسة سوناطراك الجزائر	المقابلات الموجهة دراسة الوثائق	قطاع المحروقات	توضيح HRDS الفعالة بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ومدى تأثيرها على الأداء المتميز	دكتوراه	2007	حسن يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	3
إن 80 % من المنظمات غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية؛ وأن تلك ساهم في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير HRDSs في تلك المؤسسات مستواها عالي نسبياً يقدر بـ 78 %؛ التموين الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الإستراتيجيات	استراتيجية تنمية الموارد البشرية، تطوير الأداء	مؤسسات غير حكومية بغزة، فلسطين	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	مؤسسات غير حكومية	التعرف على دور HRDSs في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية	مقال	2010	عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة	4
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب وتطوير أداء الموارد البشرية في عينة الدراسة	إستراتيجيات التدريب، تطوير أداء	وزارة الكهرباء، العراق	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع حكومي	التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية	ماجستير	2010	السامرائي أحمد هشام، أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية	5

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي وبين مستوى أداء؛ ووجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية وتبني الإدارة العليا وبين أداء العاملين؛ إرتفاع مستوى درجة تطبيق لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي	التدريب، أداء المورد البشري	شركات المساهمة العامة، الأردن	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع صناعي	مدى تطبيق للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين	مقال	2011	الشرعة عطا الله، الطراونة تحسين، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين	6
وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة للدراسة على الأداء، وبتقييم المعاملات موجبة بالنسبة للمتغيرين نظام التدريب ومعوقات التدريب في الأداء، هذ الأخيرة لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين، إرتفاع مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب؛ إرتفاع نسبي للأداء	إستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين	جامعة آل البيت، الأردن	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع التعليم العالي	تحليل العلاقة بين إستخدام إستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين	مقال	2011	العواودة وليد مجلي، أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين	7

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

ضعف واضح في تمويل عمليات إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالوزارة مما أدى إلى عدم تطبيقها كما يجب؛	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، أداء الأساتذة البحثي	وزارة العلوم والتكنولوجيا السودان	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع التعليم العالي	الكشف عن HRDSs المناسبة للهيئات الحكومية لمواجهة تحديات البحث العلمي	دكتوراه	2013	الدرديري أحمد إسماعيل، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي وزارة العلوم والتكنولوجيا في الفترة 2002-2012	8
وجود نقص في الأليات التي تساعد في الإندماج في إقتصاد المعرفة؛ توجه ضيق في تنمية الكفاءات خاصة بالإطارات فقط؛ ان التعلم والتدريب يساهمان إسهاما هاما في تنمية المعارف والمهارات التي هي من ابرز مكونات الكفاءات	الإستراتيجية التدريب والتعلم بنوعيهما الرسمي والغير رسمي، المكافآت والتحقيق، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة	مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، الجزائر	المقابلة، الإستبيان، برنامج SPSS	قطاع المحروقات	إضهار أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات ودورها في مساعدة المؤسسات في الإندماج في الإقتصاد المبني على المعرفة	دكتوراه	2013	أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة	9
وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية وبين أداء العاملين؛ إرتفاع مستوى دعم والالتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية، وتطبيق إستراتيجية التدريب ككل، وأيضا مستوى أداء العاملين في شركة نفط الكويت	إستراتيجية التدريب، التوجه الإبداعي، أداء العاملين	شركة نفط الكويت	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع المحروقات	التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين	ماجستير	2013	العبيدي جواهر، أثر إستراتيجية التدريب والتوجه الإبداعي على أداء العاملين	10

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

11	مانع سريينة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات	2015	دكتوراه	تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات	قطاع التعليم العالي	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	عينه من الجامعات الجزائرية	للاستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع الوظيفي، أداء الأفراد	تعمل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعة على الرفع والتحسين في مستويات الأداء البشري
12	دراسة ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	2015	مقال	إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	قطاع خاص	المقابله والملاحظة المباشرة	مؤسسة الصناعية بباتنة، الجزائر	التدريب، تحسين الأداء، مع متغير وسيط اقتصاد المعرفة،	الإعتماد على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية؛ تحقيق نتائج ايجابية بعد التدريب مثل: تخفيض الوقت، ونقص الأخطاء
13	بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية	2015	مقال	التعرف على دور إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية على الأداء والخدمات الصحية في المؤسسات العمومية	قطاع الصحة	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	محمد بوضياف بالمدينة، الجزائر	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، تطوير المسار الوظيفي)، جودة الخدمة	وظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لا تحتل المكانة الإستراتيجية اللائقة ولها علاقة تأثير ضعيفة على جودة الخدمات؛ نقص كفاءة أنظمة تقييم الأداء؛ عدم وجود إرتباط قوي بين نتائج التقييم ووظيفة التدريب؛ عدم فعالية وظيفة تنمية المسار الوظيفي

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

متطلبات تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة؛ نظرة المؤسسات لتحسين الأداء تتباين باختلاف طبيعتها؛ أثر نظام ERP تخطيط موارد المؤسسات على تحسين الأداء يختلف باختلاف المؤسسات بالجزائر	متطلبات تطبيق نظام ERP، تحسين الأداء	بعض المؤسسات الاقتصادية، الجزائر	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع اقتصادي	إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء	دكتوراه	2017	نور الدين مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP أنموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية	14
مستوى متوسط لأثر للعوامل التنظيمية/ الشخصية على أداء المورد البشري؛ بناء الهيكل التنظيمي يقلل من سرعة إنجاز الأعمال؛ التدريب لا يشمل جميع المستويات والأقسام	الأداء المورد البشري، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية	مديريات سوناطراك بحاسي مسعود، الجزائر	الإستبيان، برنامج SPSS، و AMOS	قطاع المحروقات	تحليل أثر بعض العوامل الشخصية والتنظيمية على أداء المورد البشري	دكتوراه	2017	سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية	15
وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية) على أداء الموارد البشرية؛ مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب متوسط؛ وأداء الموارد البشرية مرتفع،	استراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية)، أداء المورد البشري	دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، العملية التدريبية)، أداء المورد البشري	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع حكومي	أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية	مقال	2018	عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية	16

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

<p>إستخدام المؤسسات النفطية محل الدراسة لنظام تخطيط موارد المؤسسات Erp يؤثر على تحسين الأداء بنسبة 68%؛ تطبيق مثل هذه الانظمة يزيد من مقدار الشفافية في تقييم الأداء وتحسينه، ويقلل من الفساد الإداري</p>	<p>نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، تحسين الأداء</p>	<p>عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر</p>	<p>المقابلة، الإستبيان، برنامج SPSS</p>	<p>مؤسسة إقتصادية</p>	<p>إعطاء صورة عن واقع نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP في المؤسسة، وأهم مؤشرات الأداء التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة</p>	<p>دكتوراه</p>	<p>2019</p>	<p>ديدة كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>17</p>
<p>ومن خلال متوسطاتها الحاسوبية جاء الترتيب إستراتيجية التدريب أولاً، ثم يليه تطوير المسار الوظيفي، وتدعيم السلوك الإبداعي، وأخيراً إستراتيجية التعلم التنظيمي رغم انها مؤسسة تعليمية؛ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستوى أداء أساتذة بالكلية محل الدراسة</p>	<p>استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي تحسين مستوى الأداء</p>	<p>جامعة الشلف، الجزائر</p>	<p>الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS</p>	<p>قطاع التعليم العالي</p>	<p>تحديد العلاقة وإبراز دور HRDS في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي</p>	<p>مقال</p>	<p>2019</p>	<p>زروخي فيروز، وآخرون، دور إستراتيجيات تنمية المراد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي</p>	<p>18</p>

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

حتى تحقق المؤسسة الرفع في أداء موردها البشري والتميز فيه لا بد لها أن تتبع بعض الإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التنمية لمواردها البشرية، على رانسها التدريب ثم يليه التحفيز، تدعيم الابداع الوظيفي	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، الابداع الوظيفي)، تميز الأداء	الجزائر	مراجعة أدبية، دراسة الوثائق	قطاع اقتصادي	أهمية HRDSs (التدريب والتحفيز والإبداع الوظيفي) في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي	مقال	2020	زينة أسماء، زدام يوسف، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي	19
--	--	---------	-----------------------------	--------------	---	------	------	--	----

المصدر: إعداد الطالب

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

يتبين من خلال الجدول (2-1)، والذي يحتوي على تصنيف مختصر للدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية، ما يلي:

II-2-1- الإطار الزمني:

الدراسات التطبيقية السابقة بالعربية جاءت في إطار زمني بين [2004-2020]، وهي مدة تقدر بـ 16 سنة، حيث أنها فترة مناسبة لمعرفة مدى الاختلاف بين الدراسات التي تناولت أحد جوانب موضوع الدراسة الحالية، وتدل هذه الفترة على أن موضوع الدراسة الحالية يتسم بالحدثة، كما تعد فترة كافية إستند عليها الطالب من أجل أن يكون على علم بما كتب في الموضوع نظرياً وتطبيقياً من خلال مراجعة أبحاث الآخرين على مدى السنوات الأخيرة.

II-2-2- متغيرات الدراسة:

من خلال إستعراض الدراسات التطبيقية السابقة، يتضح أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا أنها لم تنطرق إلى العلاقة المباشرة وبصفة متكاملة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير)، وأداء المورد البشري، في ظل نظام متطور مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، حيث أن وجود مستوى مرتفع من الأداء يحتاج إلى توفر بعض عوامل سواءاً منفردة أو مجتمعة معاً، بالرغم من تشابه دراستنا الحالية جزئياً مع كل من دراسة (مانع سبرينة، 2015) التي تناولت العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الأستاذ الجامعي، وكذلك دراسة (لدرديري أحمد إسماعيل، 2013) في تناولها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء البحثي للأستاذ الجامعي، ودراسة (نور الدين مزهودة، 2017)، التي إبرازت أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء بعض المؤسسات الاقتصادية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2015 – 2016، ودراسة (دراسة ديدة كمال، 2019)، بغرض محاولة إعطاء صورة عن واقع نظام ERP في المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر، وأثرها على أهم مؤشرات الأداء، إلا أن الدراسة الحالية تعتبر مرحلة متطورة عنها، وهذا راجع لتميزها بدراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري في المؤسسات البترولية في ظل نظام متكامل، وأيضاً إختلاف في بيئة تتسم بالمنافسة، وعلى الرغم كذلك من عدم التشابه والتطابق بين المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة وبين موضوع الدراسة الحالية، إلا أن هناك تقارباً وعلاقة وإن كانت جزئية في بعض المحاور، الأمر الذي أفادنا وساعدنا إلى حد ما في إثراء الجانب النظري، وإختيار أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الجزئيات والمحاور المشتركة.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-2-3- ميدان ومكان الدراسة:

بالنسبة للميدان التي أجريت فيه الدراسات التطبيقية العربية السابقة، فكانت متنوعة، فمنها التي كانت ضمن القطاع الصحي، القطاع المصرفي، قطاع التعليم العالي، الصناعات الغذائية، القطاع البترولي، قطاع الخدمات، شركات قطاع خاص، مؤسسات غير حكومية، الوزارات والإدارات الحكومية، أما فيما يخص المكان، فكانت معظمها في بيئات عربية مختلفة، كالأردن، العراق، السودان، فلسطين، ومنها ما هي محلية في الجزائر.

II-2-4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

في أغلب الدراسات باللغة العربية تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أجل قياس متغيرات الدراسة، وتم معالجة بيانات الدراسة بعد جمعها باستخدام برنامج SPSS، وتم الإستعانة ببرنامج AMOS في البعض من الدراسات، ومن خلال برامج المعالجة الإحصائية، تم إستعمال كافة الإختبارات الإحصائية المناسبة، والتي تخدم أهداف كل دراسة، ولكن هذا لا يقلل من قيمة الدراسات التي إعتمدت على المقابلات ودراسة الوثائق في هذ المواضيع بل بالعكس هي الأنسب لأنها تصل الى عمق المشكلة من خلال مقابلة المعنيين ولمس المشكل على أرض الواقع بالإضافة الى دراسة الوثائق وملاحظة مشاكل وسير الاعمال وعمليات التنفيذ وخاصة في دراسات المقارنة.

II-2-5- نتائج الدراسة:

تنوعت نتائج الدراسات السابقة العربية في عدة إتجاهات متشعبة، كالمطلبات والمعوقات والأبعاد وقياس مستوى أو واقع إستراتيجيات التنمية، بينما تهدف دراستنا الحالية إلى توضيح السبب الحقيقي ودراسة الأثر بين أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأداء المورد البشري بمقارنة عينة من المؤسسات البترولية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP من جهة أخرى.

II-3- الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية:

من خلال هذا المحور سوف يتم التطرق إلى الدراسات التطبيقية باللغة الأجنبية، والتي تناولت أحد جوانب الدراسة الحالية، حيث تنوعت من حيث عرضها لمتغيرات الدراسة في مجملها أو منفردة، وكذا من حيث طبيعتها بين مقالات علمية وأطروحات، وهي كما يلي:

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

II-3-1- دراسة (2009)²⁸⁵ Cedric Alexander، بعنوان **A Case Study Exploring The Effectiveness of Erp Integration towards Managerial Performance**

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف فعالية تخطيط موارد المؤسسة المتكامل Erp على الأداء الإداري، وذلك بدراسة الأثر هذه النظم عند تنفيذها على أداء المديرين وأنشطة الأعمال، أجريت دراسة الحالة على مؤسسة متوسطة الحجم بشرق الولايات المتحدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات، وبالاعتماد على المقابلة مع مديري المؤسسة والاستبانة حيث وجهت أسئلة المقابلة الى عينة تكونت من 20 الى 40 بين مدير ومشرف، تمحورت الأسئلة حول نظام Erp، قبل إستخدامه وبعد الإستخدام، وخلصت الدراسة الى:

- فشل نظام Erp في تحقيق الأهداف المرجوة منه، بتوفر البيانات والمعلومات التي يمكن إستخدامها للرفع من مستوى الأداء في جميع مستويات الإدارة، بسبب إفتقار المشرفين على النظام أو المديرين للتدريب اللازم على إستخدامه، وهذا ما أثر على أداء المديرين لمهامهم بما يتماش مع رضا الموظفين؛
- من أجل الحد من الآثار السلبية المحتملة على الأداء الإداري، يستوجب التكوين والتدريب المستمر لكل المستخدمين للنظام Erp وفق إستراتيجية مدروسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

II-3-2- دراسة (2012)²⁸⁶ Daniel Esem Gbervbie، بعنوان **Impact Of Human Resource Development And Organizational Commitment On Financial Sector Employees In Nigeria**

تهدف الدراسة تجريبيا لإظهار تأثير تنمية الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي (OC) وتعزيز الأداء، على موظفي القطاع المالي في نيجيريا، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية مكونة من 350 مفردة من العاملين بهذه البنوك، منها 190 قابلة للاستخدام، التي تم قياسها على مقياس ليكرت من خمس نقاط لموظفي ثمانية بنوك، حيث استعمل الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية، وبالاعتماد على الرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات، توصل الباحث إلى إستنتاجات عديدة، أبرزها:

- وجود تأثير قوي لتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين؛
- تبين وجود أثر بنسب متفاوتة لتأثير تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير وظيفي) في تعزيز الأداء في عينة الدراسة؛
- إتضح بأن الحاجة إلى معالجة قضية السلوك غير الأخلاقي (الفساد) بين موظفي البنوك على جميع المستويات كأساس للقضاء على الفشل وتحقيق أداء أفضل في القطاع المصرفي النيجيري.

II-3-3- دراسة (2014)²⁸⁷ Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki، بعنوان **Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny**

ناقشت المقالة تنمية الموارد البشرية

²⁸⁵ Alexander, C., A case study exploring the effectiveness of ERP integration towards managerial performance, Doctoral dissertation, capella university, 2009,

²⁸⁶ Daniel Esem GBREVBIE, Impact Of Human Resource Development And Organizational Commitment On Financial Sector Employees In Nigeria, Scientific Annals, University of Iasi Economic Sciences, Vol59, N°2, 2012, pp 29-41,

²⁸⁷ Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki, Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny, Published by Canadian Center of Science and Education, Journal of Management and Sustainability, Vol 4, N°4, 2014.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

(HRD) والأداء التنظيمي في شركة نيجيريا ليكيوفيد للغاز الطبيعي المحدودة بوني، هدفت إلى تسليط الضوء لتنمية الموارد البشرية على أنها الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير، التطوير التنظيمي والتطوير الوظيفي لتحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمي، يفترض أن ممارسات تنمية الموارد البشرية تعزز بشكل مباشر/غير مباشر أداء المهام من خلال التحسين في مهارات الموظفين ومواقفهم وسلوكهم، تناول سؤال البحث مدى العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير) وزيادة تحفيز/التزام الموظفين والتنظيمية الإنتاجية في عينة الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمد الباحثان على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبيان كأداة لغرض جمع البيانات، وإختيار عشوائياً موظف من منطقتها الصناعية حيث كان حجم العينة 370 تم تحديدها من 4.895 فرادا، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، وإستخدام أساليب التحليل الإحصائي، واستعمال البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل البيانات التي جمعت باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، أشارت نتائج تحليل البيانات إلى:

- وجود علاقة كبيرة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير) وزيادة تحفيز/التزام الموظفين والإنتاجية التنظيمية في عينة الدراسة.

II-3-4- دراسة²⁸⁸ (2015) Uzma Hafeez، بعنوان **Impact of Training on Employees Performance Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على اداء العاملين في مختلف المجالات، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وبهدف الوصول للنتائج قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 370 إستمارة على أربع مؤسسات باكستانية لصناعة الأدوية، فيما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار الفرضيات، توصل البحث في جانبه النظري والتطبيقي من خلال اختبار فرضيات البحث التي استند إليها إلى جملة من النتائج أهمها:

- التدريب الذي يتلقاه الموظفين الذين يعملون في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم الى حد كبير في تحسين أدائهم؛
- إن التدريب ضروري ومهم، حيث يجب الإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تبني على تعزيز وتحسين أداء الموظفين؛
- التدريب هو أحد الإستراتيجيات القائمة على الأداء وتمارس لتعزيز أداء الموظفين في مختلف مجالات الأداء والتطوير، وإن بقاء ونمو المؤسسة أو فشلها يعتمد على ذلك.

II-3-5- دراسة²⁸⁹ (2015) M. Asad & J. Mahfod، بعنوان **Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، وإدراك مدى أهمية وتأثير التدريب على تحقيق أهداف الشركة، واعتمدت الدراسة

²⁸⁸ Uzma Hafeez: **Impact of Training on Employees Performance Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan**, Article Faculty of Business Administration, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan; Macrothink institute, Business Management and Strategy, Vol 6, N°1. 2015.

²⁸⁹ M. ASAD & J. MAHFOD, **Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain**. irnbr International Review of Management and Business Research, vol 4, N°3, 2015: pp 700-712

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالمقابلة كأداة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 31 موظف في الشركة، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها:
- وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء؛
 - برنامج التدريب والتطوير له تأثير كبير على أداء المؤسسة؛
 - إنفاق المؤسسة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في أداء موظفيهم.

II-3-6- دراسة²⁹⁰ Valentin Florentin Dumitru & All (2015) بعنوان **ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices**، تطرق الباحثون في هذا المقال إلى دراسة أثر مشاريع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التنظيمي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في دولة رومانيا، وهدفت الدراسة إلى التحقق من الحالة التي وصلت إليها المؤسسات بعد تنفيذ نظام Erp واثره على أداء الأعمال من خلال عدة جوانب للأداء نذكر منها : جانب الموظفين (التدريب، وفرص التطوير الوظيفي)، جانب الإدارة (تحسين التعاون، المعرفة، الإدارة العليا)، الإستراتيجية (القدرة التنافسية، التنمية الإستراتيجية)، التشغيلية (كفاءة عملية النظام، وإدارة المخزونات)، جانب العملاء (رضا ونوعية العملاء)، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في التعليق والتعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل بيانات الدراسة، بعدما إستخدم الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيعها على المؤسسات محل الدراسة، وبعد التحليل وبالإستعانة ببرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأهم الأساليب الإحصائية التي وظفت في الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبني نظام Erp في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى تحسين الأداء، وخاصة أداء المورد البشري؛
- إدراك المدراء والموظفين انه لا يمكن الإستفادة والإستغلال الأمثل للنظام إلا بعد تحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة.

II-3-7- دراسة²⁹¹ Thomas Garavan & all (2016) بعنوان **Strategic human resource development, towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities**، تناولت الدراسة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية نحو إطار مفاهيمي لفهم مساهمتها في القدرات الديناميكية، ولقد اكتسبت هذ الأخيرة أهمية كبيرة في الإستراتيجية وآداب إدارة الموارد البشرية، وناقشة مساهمتها في التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRD) الحديثة العهد، وقدمت مفهوم قدرات تطوير الموارد البشرية "الديناميكية" الإستراتيجية (DSHRDCs) من خلال النظر إلى قدرات ديناميكية النهج كعدسة مفيدة لفهم كيف تساهم في الأداء التنظيمي من خلال تطوير القدرات، ناقش كل مكون

²⁹⁰ Valentin Florentin Dumitru & Nadia Albu & Catalin Nicolae Albu & Madalina Dumitru, **ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices**, The Amfiteatru Economic, journal Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol 15, N°34, 2015: pp 518-531.

²⁹¹ Thomas Garavan, Valerie Shanahan, Ronan Carbery & Sandra Watson, **Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities**, Human Resource Development International, Vol 19, N°4, 2016: 289-306.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- من مكونات الإطار واقترح الاتجاهات الممكنة للبحث في المستقبل والآثار المترتبة على الممارسة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، تمثلت في:
- أن دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو تطوير المورد البشري، وهو ذو قيمة من حيث البيئة الخارجية، نادر بين المنافسين الحاليين والمحتملين للشركة، ليس من السهل تقليدهم، وغير قابلة للاستبدال بأي نوع آخر من الموارد البدائل الوظيفية؛
 - تؤكد الاستثمارات على ممارسات التنمية البشرية المستدامة والتنمية التي تعزز جودة الموارد البشرية ومع ذلك، فإن الآلية التي يتم من خلالها تعزيز الأداء والميزة التنافسية غير واضحة؛
 - يمكننا أن نفهم بشكل أفضل مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأداء والميزة التنافسية من خلال التركيز على القدرات الديناميكية، القدرة على التكامل وبناء وإعادة تكوين والتعلم والتغيير التنظيمي وتنمية قدرات الكفاءات للتعامل بسرعة مع تغيير البيئات؛
 - أثارت هذه المساهمة الكثير من البحث في مجالات الاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية؛ ومع ذلك حتى الآن هناك القليل جدا منها في حقل إدارة الموارد البشرية تمشياً مع مفاهيم DC الأساسية، تقترح إطار عمل يحدد DSHRDCs بناءً على وجهة نظر DCs العامة المقبولة، بتصور دور تطوير الموارد البشرية "الديناميكية" الاستراتيجية من خلال القدرة على قابلية التوسع في الموارد البشرية، والقدرة التنظيمية للتغيير والابتكار، وقدرة التعلم التنظيمي؛
 - تساهم بشكل عام في تركيزها على تحديد تطوير الموارد البشرية "الديناميكية" الاستراتيجية، والتي نعتقد أنها تقدم إمكانية البحث والممارسة المستقبلية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

II-3-8- دراسة (2017)²⁹² Dahlia Fernandez & all ، بعنوان **The impacts of ERP systems on public sector organizations**

- تخطيط موارد المؤسسات (Erp) على مؤسسات القطاع العام (PSO) بماليزيا، تقدم هذه الدراسة أدلة تستند إلى إستبيانات إستقصائية أجريت مع 52 سلطة محلية نفذت النظام في شبه جزيرة ماليزيا، تم جمع البيانات من خلال إستبيان إلكتروني، تكونت العينة من محاسبين ب(PSO)، يستخدمون النظام ePBT، إستعملت هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، وتم إستخدام الإصدار 20 من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل متغيرات البحث وقد خلص البحث الى جملة من النتائج أهمها:
- تظهر الأدلة التجريبية أن استخدامات نظام Erp في عمليات دعم المؤسسات أدت إلى أداء إيجابي وتقديم خدمات أفضل للعميل؛
 - توفر هذه الدراسة فهماً ومساهمة في الأدبيات المتعلقة بتأثير تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات في مؤسسات السلطات المحلية في القطاع العام؛
 - وقد نجح هذا البحث في إثبات أنه من خلال تطبيق نظام حديث في مؤسسات القطاع العام، فقد أصبح من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز فعالية وكفاءة أداء أفراد مؤسسات القطاع العام؛

²⁹² Dahlia Fernandez, Zaini Zainol, Hawa Ahmad, The impacts of ERP systems on public sector organizations, ScienceDirect, Procedia Computer Science, Issue 111, 2017: pp 31–36.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- نتائج هذه الدراسة يجب أن تشجع القطاع العام على إطلاق إستراتيجيات مماثلة بهدف تحقيق نتائج مماثلة للسلطات المحلية.

II-3-9- دراسة²⁹³ Karoline B. Osnes & all (2018) ، بعنوان **ERP Systems in Multinational Enterprises: A literature Review of Post-implementation Challenges**، تتناول هذه الورقة مراجعة الأدبيات التي تركز على التحديات خلال مرحلة ما بعد تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في مؤسسات متعدد الجنسيات، من خلال البحث الواسع في الأدبيات عبر قواعد بيانات متعددة، بعد التحقق من أهمية المقالات من خلال مراجعة عناوين المنشورات وبعد الاستبعاد التكرارات، ومراجعة جودة منافذ النشر، وفقاً لمعايير الاختيار لكل مقال، وبإختيار المؤلفين، والسنة، والعنوان، وعدد الاستشهادات، وطريقة البحث، وسياق البحث، والغرض من الدراسة، والنتائج الرئيسية، والمقترحات لمزيد من البحث، وبعد تحديد العديد من الدراسات المناسبة، تأكد الباحثون من أنها استوفت كل معيار من المعايير المحددة مسبقاً ولها صلة بأسئلة البحث، بعد عملية الترشيح هذه، تم اختيار 20 مقالة من دراسات منشورة من عام 2000 إلى عام 2017، من خلال توثيق عملية البحث باستمرار في نموذج Excel، أتاح التحكم المستمر في عملية الاختيار، تركز المقالات المختارة بشكل رئيسي على تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات في الشركات متعددة الجنسيات وإيلاء الاهتمام للتحديات التي تم تحديدها في مرحلة ما بعد تنفيذ Erp، حيث أثبتت المطالب العالمية أنها تمثل تحدياً رئيسياً ومصدرًا للصراع بين الشركات الأم والفرعية: في كثير من الأحيان، تسعى الشركات الأم إلى السيطرة من خلال حلول موحدة، بينما تهدف الشركات الفرعية المحلية إلى الحفاظ على العمليات والإجراءات المحلية، ينصب التركيز الأساسي على تسليط الضوء على هذه الأهداف المتناقضة التي تتكشف في هذا السياق وتحديد مجالات البحث التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام في أبحاث ما بعد تنفيذ Erp في المستقبل، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- للإدارة العليا والمديرين المحليين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات التي تهدف إلى جني الفوائد من أنظمة تخطيط موارد المؤسسات محلياً وعالمياً في مرحلة ما بعد التنفيذ، من المهم للإدارة على مستويات مختلفة فهم كيفية الاستفادة من التنوع التجاري والثقافي والتعامل مع النزاعات وعلاقات القوة في تطبيقات Erp المتعددة؛
- الوعي الشديد والانتباه إلى تضارب المصالح بين المقر والشركات التابعة له؛
- الاستفادة من علاقات القوة من خلال موازنة الاستقلالية المحلية في الشركات التابعة مع مراعات متطلبات التقييس من المقر الرئيسي، وتوفير الموارد في إيجاد هذا التوازن مع إدراك أن هذا سيستغرق وقتاً وجهوداً؛
- إنشاء مجلس يضم المديرين في كل موقع، والاستفادة من التنوع الوطني والثقافي والإجرائي والقانوني عبر مواقع الشركات متعددة الجنسيات لضمان كل من الاستقلالية والتوحيد القياسي؛
- في بعض الحالات، لا يمكن تحمل الخروقات والانحرافات بين النظام والممارسات المحلية، وعليه فالتكليف المحلي للنظام ضروري؛

²⁹³ Karoline B. Osnes, Julie R. Olsena, Polyxeni Vassilakopoulou, Eli Hustada, **ERP Systems in Multinational Enterprises: A literature Review of Post-implementation Challenges**, Procedia Computer Science; Issue 138, 2018: pp 541-548

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- إنشاء برامج إدارة التغيير أو الاستمرار في البرامج الحالية في مرحلة ما بعد التنفيذ، وشرح فوائد الالتزام بنظام مشترك، والسماح بالتكيفات المحلية عند الضرورة، وإنشاء برامج تدريبية بجودة عالية لخلق فهم لكيفية عمل النظام حسب المستويات الإدارية؛
- يميل التركيز على تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، وعوامل النجاح الحرجة، وأنظمة Erp المرتبة الأعلى، تليها عمليات التنفيذ الخاصة بكل بلد، ونماذج Erp، وأسباب الفشل، والفوائد، والمخاطر؛
- تؤكد الدراسة على الحاجة لتوسيع نطاق التركيز على ما بعد مرحلة التنفيذ، وهذا يعود إلى أن معظم الخطورة في القضايا التنظيمية تظهر بمرحلة ما بعد تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات.

II-3-10- دراسة (Asha Alexander (2018)²⁹⁴ بعنوان Gauging the unique

developmental strategies towards human resource at Saudi Aramco، الغرض من هذه الدراسة التعرف على تنمية الموارد البشرية وإلقاء الضوء على الاستراتيجيات التي تتماشى مع الممارسات الأساسية الرائدة لأداء الاستثنائي في أرامكو السعودية، ودراسة تاريخ التدريب والتطوير، وتحديد الألفية الجديدة لبرامج تنمية المهارات المتزامنة، لمواردها البشرية المقدرة بـ 61.907 موظف، منهم 83.48% سعودي، وذلك من خلال تحليل الواقع وبأستخدام المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق، تبين أن نماذج تنمية المواهب تتطور باستمرار لتلبية السعي الدؤوب لشحذ قدرات العاملين من الجيل الجديد خاصة، تهدف الشركة إلى التأكيد على أهمية التعلم الرقمي في مكان عمل، ولجعل التعلم عملية جذابة ونشطة مرتبطة بالحياة الحقيقية، لقد نجحت في تحويل التدريب التقليدي إلى مراكز في بيئات تعلم جديدة مدعومة بالتعلم المختلط وبيئة التعلم على أحدث طراز، استثمرت أرامكو في التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRD) بالتركز على خلق ثقافة التعلم وكذلك مواءمة التدريب، إستراتيجيات التطوير والتعلم مع إستراتيجية الشركة، الهدف هو إجتذاب المواهب والاحتفاظ بها، وحتى التركيز على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتطوير القيادة والأداء، أهم النتائج التوصل إليها:

- تخلق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في أرامكو السعودية الأساس الحقيقي لمنافستها المستدامة المتميزة؛
- تنمية المواهب ليست فقط العنصر المركزي في استراتيجية أعمالهم، لكنها تعتبر أيضًا أعلى أولوية لأهدافها التجارية جنبًا إلى جنب مع الربح؛
- تنمية واستخدام المواهب وقوة قدرات الموارد البشرية التي تدفع الأداء إلى إنتاج جديد ومرتفع هي ما يميزها عن منافسيها؛
- رأس المال البشري يشكل المصدر الفعلي للازدهار الذي ينبع في نهاية المطاف من العقول والقلوب ويد مواردها البشرية؛
- عمليات النفط الأولية التي لا مثيل لها في أرامكو السعودية على مر السنين لم يكن ممكنا بدون التزام لا مثيل له نحو تنمية الافراد؛ نجح قسم أرامكو السعودية في خلق بيئة صحية والإنتاجية من خلال تحويل التركيز من "الإدارة" إلى كون المورد البشري "شريك إستراتيجي"؛

²⁹⁴ Asha Alexander, **Gauging the unique developmental strategies towards human resource at Saudi Aramco**, Human Resource Development International, Vol 21, N°2, 2018: pp 150-157.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- كما يعتقد المؤلف أن هذه الورقة ستقدم نظرة ثاقبة لقياس إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وطموح شركة ويمكن إحالتها لمزيد من البحث.

Drivers of training -11-3-II دراسة²⁹⁵ Raphael O. Oseghale, & all (2018)، بعنوان

and talent development: insights from oil and gas MNCs in Nigeria، تبحث الورقة في الدوافع الرئيسية وطبيعة ومدى تدريب الموظفين وفي كيفية قيام الشركات باتخاذ قراراتها في الاستثمار في المواهب في شركات النفط والغاز (O&G) متعددة الجنسيات (MNCs) بجنوب الصحراء الكبرى بنيجيريا، وتتركز على العوامل التي تدفع تدريب الموظفين وتنمية المواهب من قبل المؤسسات متعددة الجنسيات في قطاع النفط والغاز في نيجيريا، وطبيعة ومدى برامج التدريب التي تقدمها الشركات متعددة الجنسيات في القطاع، وباستخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي أجريت مع 16 مديرًا في مؤسسات صناعة النفط والغاز في نيجيريا، حددت ثلاثة مستويات واسعة من العوامل التي تقود أحكام التدريب وقرارات تطوير المواهب، وتعمل الدراسة على تطوير نموذج متكامل من عوامل التدريب المباشرة والمعتدلة، حيث تبنت الدراسة استراتيجية أخذ عينات هادفة في اختيار الشركات التي خضعت لدراسة الحالة في صناعة النفط والغاز في نيجيريا، وتضمن إطار أخذ العينات الأولي جميع الشركات متعددة الجنسيات في صناعة النفط والغاز، ثم تم إختيار المؤسسات التي بها قسم موارد بشرية مخصص ومسؤول عن التطوير، أدت هذه العملية إلى تحديد واختيار المؤسسات OilMart و OilCo و PetCo كعينة للدراسة، حيث تشير النتائج إلى:

- اللوائح الحكومية، ومخاوف الصحة والسلامة، وبرامج التوعية الصناعية والمستوى العام للصناعة تميل إلى إطلاق تدابير استباقية في تطوير برامج التدريب ذات الصلة؛
- إستراتيجيات المؤسسات وسياساتها والتغيرات التكنولوجية تؤثر أيضًا على اتخاذ القرارات التدريبية؛
- تعزيز الفهم لكيفية قيام المؤسسات بالاستثمار في التدريب الممول من قبل صاحب العمل وتنمية المهارات لإدارة المواهب الرئيسية في صناعة النفط والغاز؛
- تدريب الموظفين في المؤسسات هو عملية مستمرة، ولهذا السبب تستهدف مجموعة من الدورات/أنشطة التطوير للمساعدة في تعزيز نمو وتطوير أداء موظفيها؛
- ميزانية التدريب هي عامل مهم جدًا يحدد موقع ومدى وطبيعة التدريب في الشركات؛
- النتائج المتوصل إليها من خلال مراجعة الأدبيات حول اتخاذ القرار التدريبي في الأدبيات المناسبة حول هذا الموضوع وبعد تحليل والنتائج التي تؤدي إلى المناقشة وتطوير نموذج مفاهيمي لشرح الأساس المنطقي للاستثمار في أنشطة التدريب وإدارة المواهب، أقر الباحثون بنقص البحث حول محركات تدريب الموظفين والقيود المفروضة على النماذج الحالية لشرح عملية اتخاذ القرار التدريبي في المؤسسات بشكل كامل، على الرغم من وجود عمل أكاديمي متزايد في السنوات القليلة الماضية.

²⁹⁵ Raphael O. Oseghale, Ashish Malik, Richard B. Nyuur, Vijay Pereira & Florence Y. A. Ellis, **Drivers of training and talent development: insights from oil and gas MNCs in Nigeria**, Human Resource Development International, Vol 21, N°5, 2018: pp 509-531.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation on user performance: studies at University of Jember

دراسة A. Andrianto (2019)²⁹⁶ بعنوان **Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation on user performance: studies at University of Jember**، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تطبيق تخطيط موارد المؤسسات في جامعة Jember تأثير على أداء الأساتذة (المحاضرين)، ومن أجل استخلاص استنتاجات في شكل تقييم لتطبيق النظام في جامعة Jember بشكل أفضل، الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي المنهج الوصفي التحليلي والتقييمي، من خلال تحليل تأثير تطبيق النظام على مكونات الأداء، بناءً على نطاق البحث المراد دراسته، فإن هذا النوع من البحث يحاول شرح أو الكشف عن معنى مفهوم أو ظاهرة التجربة بناءً على الوعي الموجود عند بعض الأفراد، لذلك لا يوجد حد في تفسير أو فهم الظواهر المدروسة، يستخدم هذا البحث النهج النوعي، للإجابة على المشاكل المتعلقة بوجود أو عدم لتأثير تطبيق تخطيط موارد المؤسسات على أداء الأساتذة المحاضرين، تقنية جمع البيانات باستخدام المقابلة المباشرة للمستخدم (أ.محاضر)، ذوي الخبرة قبل أو بعد استخدام Erp، تم إجراء الاستطلاع على العديد من الكليات الموجودة، التي لها خصائص مختلفة والأساتذة الذين لديهم مستوى من الفهم لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات المختلفة، إستناداً إلى نتائج التقييم المتعلقة بتأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء المستخدم، خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها أن:

- نظام تخطيط موارد المؤسسات له تأثير إيجابي على أداء المستخدم بشكل عام؛
- يعطي تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات تأثيراً إيجابياً على مكون كمية أداء العمل (عدد الأعمال المنجزة في فترة معينة)، وجودة العمل (جودة العمل وفقاً لمعيار محدد مسبقاً، والمعرفة الوظيفية (معرفة العمل والأمور المهمة، المسؤوليات)، الإبداع (الإبداع لإيجاد حلول للمشاكل الناشئة في العمل)، الوثوقية (الوعي بإنجاز العمل المطلوب بإنجازه)، الصفات الشخصية (صفات العامل التي تشمل الشخصية والقيادة والموقف اليومي والنزاهة)، تتأثر المكونات المذكورة أعلاه ككل بشكل إيجابي من خلال استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة. علاوة على ذلك، بالنسبة لمكون المبادرة (الوعي والاستعداد لتوسيع المسؤوليات في العمل) ومكون التعاون (القدرة على العمل مع الآخرين).

An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development.

دراسة Mdhlalose D. (2020)²⁹⁷ بعنوان **An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development.**، هدفت الدراسة الى تقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي باستخدام دراسة حالة، مراجعة أدبيات وإحصاءات دائرة التنمية الاقتصادية في مقاطعة غوتنغ، بدافع أن وزارات حكومة جنوب أفريقيا تنفق الملايين من العائد على تدريب وتطوير القوى العاملة فيها، ومع ذلك فإن الإدارات والأداء في انخفاض مستمر، إستخدمت هذه الدراسة تصميم

²⁹⁶ A Andrianto, **Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation on user performance: studies at University of Jember**, Journal of Physics: Conf. Series, Issue 1211, 2019,: pp 1-10.

²⁹⁷ Mdhlalose D., **An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development.** Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 8, N°1, 2020: pp 48-74.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- بحث وصفي كمي للبيانات باستخدام التحليل وإحصاءات وصفية وإحصاءات استدلالية لعينة ضمت 131 موظفاً، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج أهمها:
- أن التدريب والتطوير له تأثير إيجابي على الأداء؛
 - يقدم القسم تدريب وبرامج تطوير ليست ذات صلة بمهام الموظفين؛
 - تقييم التدريب هو الخطوة الأكثر تجاهلاً في عملية التدريب وليس لدى القسم أداة لقياس أثر التدريب والتطوير؛
 - يتفق مختلف الباحثين أن التدريب له نتائج إيجابية التأثير فقط إذا قامت المؤسسة بتقييم الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأداء، والأهداف التدريبية، والتحقيق في دعم التدريب والتطوير الداخلية والخارجية، وترتيب إستراتيجيات التدريب، وصياغة جداول ووحدات التدريب وتوفير المؤهلين، مع التغذية المرتدة بعد تقييم التدريب لتحسين الأداء. فإن الباحث ولغرض الاستفادة من هذه النتائج يقترح أن تبنى القسم لنموذج كيرك باتريك لتقييم برامج التدريب والمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب ينبغي النظر فيه.

II-3-14- دراسة²⁹⁸ Urban Pauli (2020)، بعنوان **Training professionalisation and SME performance**

تهدف هذه الدراسة لبحث كيفية تنظيم الشركات الصغيرة والمتوسطة لعملية التدريب الخاصة بهم ومدى تطبيقهم لممارسات التدريب بالطرق الحديثة، وكيف يؤثر ذلك على أدائهم، وإبراز الاختلافات في تقييمات الشركات المدروسة لتقييم عملية التدريب مفهوم التدريب تم تطبيق "الاحتراف" لتحديد النطاق والخصوصية الإجراءات المتخذة، هذا يشير في الغالب إلى التدريب الرسمي والتي يجب أن تتكون من تقييم الاحتياجات والتخطيط والتنفيذ والتقييم، أجريت على مجموعة من 100 شركة صغيرة ومتوسطة بولندية (10-249 موظفاً)، باستخدام الأستبان كأداة لجمع المعلومات، تم تحليل 71 شركة صغيرة ومتوسطة فقط تنفذ التدريب، قدم البحث إمكانية لتقييم إحتراف التدريب والتحقق من الاعتماد المتبادل بين نتائج مستوى التدريب المهني والأعمال، وأكد تحليل البيانات أن: العملية التدريبية في PME بشكل عام متخلفة، فقط في عدد قليل من الشركات نفذت وفقاً للنماذج والإجراءات الحديثة ومع ذلك، كان مدعوماً إحصائياً أن الشركات تنفذ عمليات التدريب وفق النماذج النظرية أظهرت نتائج:

- ارتفاع وزيادة في جميع تقييماتها لمؤشرات الأداء تقريباً؛
- أن تصميم عملية التدريب المحدد للمخرجات قد تحقق، وبالتالي تطبيق الإجراءات والمخططات التي تشير إلى أفضل الممارسات ومبادئ التدريب أمراً حيويًا بالنسبة SME ويضمن إرتفاع المستوى؛
- قد ينشأ الافتقار إلى الاحتراف في التدريب من نقص المعرفة المهنية بدلاً من عدم القدرة على تقديم أفضل الممارسات؛

²⁹⁸ Urban Pauli (2020) **Training professionalisation and SME performance**, Human Resource Development International, Vol 23, N°2, 2020: pp 168-187.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- الاختلافات في مخرجات الأداء بين شركات لأن أنظمة الموارد البشرية في العديد منها مختلفة وتحتاج تدريب أكثر؛
- يمكن رسم بعض الآثار المترتبة على أبحاث وممارسات تنمية الموارد البشرية، الآثار المترتبة على مجالها هي: في البحث عن التدريب في SME، يجب أيضاً تقييم جودة الإجراءات المتخذة عند تقييم تأثير T & D الأنشطة المتعلقة بالأداء؛
- يجب على أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة النظر في توظيف أخصائيين الموارد البشرية أو التعاقد مع استشاريين خارجيين لدعمهم لتصميم وتنفيذ التدريب.

II-3-15- دراسة²⁹⁹ Catharine Ross, & all (2020)، بعنوان **The role of HRD in bridging the research-practice gap: the case of learning and development**

هدف البحث الى تحليل محتوى لمجتمع 6637 من ملخصات دراسة الحالة النوعية عبر جميع وحدات الوصول القابلة للبحث في قاعدة البيانات الأكاديمية من جميع التخصصات في المملكة المتحدة، وحددت الحالات التي كانت الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية موضوعها، ثم حددت منها الحالات التي كان فيها وسيلة لإحداث التأثير (متغير مستقل)، تم ترميز عينة تجريبية من 50 ملخصاً، بعد إثبات فعالية نظام الترميز، تم ترميز ملخصات 70 حالة في العينة المشفرة على أنها تحتوي على HR أو HRD كموضوع لها، بالإضافة الى 303 حالة في العينة تم ترميزها على أنها تستخدم HR أو HRD كمتغير مستقل، تم إجراء التحليل في Excel، خلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- التعلم والتطوير كان محور التركيز الأساسي لعدد كبير من دراسات الحالة عبر جميع التخصصات مقارنة بالمجالات الأخرى للموارد البشرية HRD/HR؛
- وأيضاً أن التعلم والتطوير كانا طريقاً رئيسياً للتأثير، تكشف هذه النتائج أن التعلم والتطوير في مكان العمل يلعبان دوراً محورياً في مساعدة الباحثين؛
- ساهمت هذه الورقة في هذه المناقشات من خلال الاعتماد على أدلة من تقييم البحث والممارسة في إطار التميز البحثي في المملكة المتحدة، لاستكشاف كيف أن التعلم والتطوير، وهو نشاط أساسي داخل تنمية الموارد البشرية، ويكشف أن التركيز فقط على البحث الذي تم إنشاؤه وفق المناهج التقليدية HRD، وعلى علماء تنمية الموارد البشرية فقط كمنتجين للبحث، يقلل من دورها وخاصة التعلم والتطوير في التغلب على فجوة ممارسة البحث؛
- علاوة على ذلك، فإنه يشير إلى أنها في شكل تدخلات التعلم والتطوير، تثبت بالفعل من أن البحث له تأثير يتجاوز الحدود التنظيمية؛

²⁹⁹ Catharine Ross, Lynn Nichol, Carole Elliott, Sally Sambrook & Jim Stewart , **The role of HRD in bridging the research-practice gap: the case of learning and development**, Human Resource Development International, Vol 23, N°2, 2020: pp 108-124.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

- تنمية الموارد البشرية لا ينبغي أن تهتم فقط بتأثيرها على أداء أفراد ومؤسسات فقط، ولكن أيضاً على أصحاب المصلحة خارج المؤسسة؛
- أشارت الأبحاث حول تأثير البحث على الممارسة على نطاق أوسع إلى أن الأعمال والإدارة بشكل عام لها دور وسيط، حيث تربط الجامعة بالعالم الخارجي للسياسة والممارسة؛
- أخيراً يكشف أن أصحاب المصلحة الأوسع، لديهم دور رئيسي يلعبونه في تقييم تأثير البحث على الممارسة، وأن تسهيل ذلك يمثل دوراً مهماً إضافياً لتنمية الموارد البشرية.

II-4- التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية:

تُعد الدراسات السابقة التطبيقية باللغة الأجنبية، إمتداداً للدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة مباشرة بدراسة أحد متغيرات الدراسة الحالية، حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، كما سنتطرق لاهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها، والجدول رقم (2.2) يوضح ذلك.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

الجدول رقم (2.2): تصنيف الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية

رقم	الدراسة / بعنوان	السنة	طبيعة الدراسة	الهدف	المجتمع	الأداة الدراسة، المعالجة	ميدان الدراسة، المكان	متغيرات الدراسة	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
1	Cedric Alexander, A Case Study Exploring The Effectiveness of Erp Integration towards Managerial Performance	2009	دكتوراه	دراسة فعالية تخطيط موارد المؤسسة المتكامل Erp على الأداء الإداري	قطاع اقتصادي	المقابلة، الاستبيان، برنامج SPSS	PME المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بشرق الولايات المتحدة	نظام Erp، الأداء الإداري	فشل نظام Erp في تحقيق الأهداف المرجوة منه، بسبب إفتقار المشرفين عليه أو المديرين للتدريب اللازم على إستخدامه، وهذا ما أثر على أداء المديرين لمهامهم
2	Daniel Esem Gbervbie, Impact Of Human Resource Development And Organizational Commitment On Financial Sector Employees In Nigeria	2012	مقال	لإضهار تأثير HRD وتحقيق الالتزام التنظيمي (OC) وتعزيز الأداء، على موظفي القطاع المالي	القطاع المالي	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	عينة لثمانية من أكبر بنوك، نيجيريا	تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير وظيفي)، الأداء،	وجود تأثير قوي لتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين؛ وجود أثر بنسب متفاوتة لتأثير تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير وظيفي) في تعزيز الأداء في عينة الدراسة

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

وجود علاقة كبيرة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير) وزيادة تحفيز/ التزام الموظفين وتحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية في عينة الدراسة	تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير)، تحفيز/التزام الموظفين	شركة ليكويويد للغاز الطبيعي المحدودة، نيجيريا	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع المحروقات	إثبات HRD على أتمها الاستخدام المتكامل للتدريب والتطوير التنظيمي والوظيفي لتحسين الفعالية الفردية والجماعية	مقال	2014	Mba Okechukwu Agwu, Tonye ,Ogiriki, Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited	3
التدريب في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يساهم الى حد كبير في تحسين الأداء، وهو أحد الإستراتيجيات القائمة على الأداء وتمارس لتعزيز أداء الموظفين والتطوير، وإن بقاء ونمو المؤسسة أو فشلها يعتمد على ذلك	التدريب، التطوير، أداء العاملين	أربع مؤسسات باكستانية لصناعة الأدوية	المقابلة، الإستبيان، برنامج SPSS	قطاع صناعي	التعرف على أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في مختلف المجالات	مقال	2015	Uzma Hafeez, Impact of Training on Employees Performance Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi	4
"وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وتحسين الأداء؛ تأثير برنامج التدريب والتطوير على أداء المؤسسة؛ إنفاق المؤسسة على التدريب يحقق نتيجة جيدة لنجاح التدريب خاصة عندما يقوم مديرو الإدارات بمتابعة التقدم في الأداء .	التدريب، التطوير، الأداء	شركة أجيليتي في مملكة البحرين	المقابلات، باستخدام برنامج Excel	قطاع اقتصادي	الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين	مقال	2015	M. Asad & J. Mahfod, Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain.	5

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

تبنى نظام Erp في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى الى تحسين الأداء، وخاصة أداء المورد البشري، إدراك المدراء والموظفين انه لا يمكن الاستفادة والاستغلال الأمثل للنظام إلا بعد تحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة للموظفين (التدريب، التطوير الوظيفي) الإدارة، الإستراتيجية، النظام، جانب العملاء	الموظفين (التدريب، التطوير الوظيفي) الإدارة، الإستراتيجية، النظام، جانب العملاء	عينة من لصغيرة والمتوسطة، رومنيا	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	كل القطاعات	تأثير مشاريع تنفيذ ERP على الأداء التنظيمي لمؤسسات PME في دولة رومنيا	مقال	2015	Valentin Florentin Dumitru &All ،ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices	6
دور SHRD هو تطوير رأس المال البشري؛ تؤكد الاستثمارات على ممارسات التنمية البشرية المستدامة والتنمية التي تعزز جودة الموارد البشرية ومع ذلك، فإن الآلية التي يتم من خلالها تعزيز الأداء والميزة التنافسية غير واضحة	لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	مختلفة	مراجعة أدبية، دراسة الوثائق		إستراتيجية SHRD تنمية الموارد البشرية إطار مفاهيمي لفهم مساهمتها في القدرات لديناميكية الحديثة في الأداء التنظيمي من خلال تطوير القدرات	مقال	2016	Thomas Garavan & all, Strategic human resource development, towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities	7
إثبات أنه من خلال تطبيق نظام حديث (نظام تخطيط موارد المؤسسات)، في مؤسسات القطاع العام، فقد أصبح من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز فعالية وكفاءة أداء أفراد	نظام تخطيط موارد المؤسسات، كفاءة أداء أفراد	عينة من مؤسسات القطاع العام بماليزيا،	الإستبيان، إلكتروني، باستخدام برنامج SPSS	قطاع حكومي	التحقيق في تأثير نظام ERP على مؤسسات القطاع العام بماليزيا،	مقال	2017	Dahlia Fernandez & all, The impacts of ERP systems on public sector organizations	8

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

<p>إنشاء برامج تدريبية بجودة عالية لخلق فهم لكيفية عمل النظام حسب المستويات الإدارية؛ يحتل التركيز على تنفيذ النظام، وعوامل النجاح الحرجة، وأنظمة Eip المرتبة الأعلى، تليها عمليات التنفيذ الخاصة بكل بلد، ونماذج نظام تخطيط موارد المؤسسة erp وأسباب الفشل، والفوائد، والمخاطر المترتبة</p>	<p>بعَدَ تبني نظام ERP كل الدراسات (2017-2000)</p>	<p>المؤسسات متعدد الجنسيات</p>	<p>دراسة وثائق، برنامج Excel</p>	<p>كل القطاعات</p>	<p>مراجعة الأدبيات التي تركز على التحديات خلال مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP</p>	<p>مقال</p>	<p>2018</p>	<p>Karoline B. Osnes & all, ERP Systems in Multinational Enterprises</p>	<p>9</p>
<p>تخلق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في أرامكو السعودية الأساس الحقيقي لمنافستها المستدامة المتميزة، تنمية واستخدام المواهب وقوة قدرات الموارد البشرية التي تدفع الأداء إلى إنتاج جديد ومرتفع هي ما يميزها عن منافسيها</p>	<p>إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، تطوير، التعلم الرقمي)، الأداء</p>	<p>أرامكو، السعودية</p>	<p>المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق</p>	<p>قطاع المحروقات</p>	<p>التعرف على إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المتناسبة مع الممارسات الرائدة لأداء الاستثنائي في شركة أرامكو للملكة العربية السعودية</p>	<p>مقال</p>	<p>2018</p>	<p>Asha Alexander, Gauging the unique developmental strategies towards human resource at Saudi Aramco</p>	<p>10</p>

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

أقر الباحثون بنقص البحث حول محركات التدريب والقيود المفروضة على النماذج الحالية لشرح عملية اتخاذ القرار التدريبي بشكل كامل؛ ميزانية التدريب هي عامل مهم آخر يحدد موقع ومدى وطبيعة التدريب في الشركات؛ أن تدريب الموظفين هو عملية مستمرة، وعيه تستهدف مجموعة من الدورات/ أنشطة التطوير، للمساعدة في تعزيز نمو وتطوير الأداء	التدريب، التطوير، أداء العاملين	شركات النفط والغاز متعددة الجنسيات PetCo OilCo و OilMart، بنيجيريا	المقابلات، باستخدام برنامج Excel	قطاع المحروقات	الدوافع الرئيسية وطبيعة ومدى تدريب، وكيفية قيام الشركات باتخاذ قراراتها بالاستثمار في المواهب؛ تطوير نموذج متكامل من عوامل التدريب المباشرة	مقال	2018	Raphael O. Oseghale, & all, Drivers of training and talent development: insights from oil and gas MNCs in Nigeria	11
يعطي تنفيذ ERP تأثيرًا إيجابيًا على كمية أداء والجودة العمل، والمعرفة الوظيفية، والمسؤوليات، الإبداع، الموثوقية، تتأثر المكونات المذكورة أعلاه ككل بشكل إيجابي من خلال استخدام النظام، علاوة على ذلك، المبادرة، العمل كفريق	نظام Erp، أداء المورد الشري	جامعة Jember، مليزيا	المقابلات الموجهة دراسة الوثائق	قطاع التعليم العالي	دراسة تأثير تطبيق ERP على أداء الأساتذة المحاضرين ذوي الخبرة، قبل/بعد الإستخدم	مقال	2019	A Andrianto, Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation on user performance	12
التدريب والتطوير له تأثير إيجابي على الأداء؛ يقدم قسم التدريب برامج تطوير ليست ذات صلة بمهام الموظفين؛ وليس لدى القسم أداة لقياس أثر التدريب والتطوير	التدريب، التطوير، الأداء التنظيمي	وزارات حكومة جنوب أفريقيا	المقابلة، الإستبيان، برنامج SPSS	قطاع حكومي	تقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي	مقال	2020	Mdhlalose D., An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance	13

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

أن العملية التدريبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام متخلفة، فقط في عدد قليل من الشركات المطبقة للنماذج والإجراءات الحديثة؛ إن أنظمة الموارد البشرية في العديد منها متأخرة وتحتاج تدريب أكثر لرفع الأداء	التدريب، التطوير، الأداء	71 شركة صغيرة ومتوسطة بولندية	الإستبيان، باستخدام برنامج SPSS	قطاع اقتصادي	كيفية تنظيم PME لعملية التدريب الخاصة بهم ومدى تطبيقها بالطرق الحديثة، وكيف يؤثر ذلك على أدائهم	مقال	2020	Urban Pauli, Training professionalisation and SME performance	14
التعلم والتطوير كان المحور الأساسي لعدد كبير من دراسات الحالة عبر جميع التخصصات مقارنة بالمجالات الأخرى للموارد البشرية HRD/HR، أن تنمية الموارد البشرية لا ينبغي أن تهتم فقط بتأثيرها على أداء أفراد ومؤسسات فقط، ولكن أيضًا على أصحاب المصلحة خارجها؛	تستخدم HR أو HRD كمتغير مستقل، على أداء الافراد	قاعدة البيانات الأكاديمية، المملكة المتحدة	دراسة وثائق، برنامج Excel	كل القطاعات	تحليل محتوى لمجتمع 6637 من ملخصات دراسة الحالة تستخدم HR أو HRD كمتغير مستقل لقاعدة البيانات الأكاديمية، UK	مقال	2020	Catharine Ross, & all, The role of HRD in bridging the research-practice gap: the case of learning and development	15

المصدر: إعداد الطالب

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

يوضح الجدول (2.2) تصنيف الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية، من حيث سنوات إعدادها، ونوعها والمتغيرات التي إهتمت بدراستها، بالإضافة إلى الميدان التي أنجزت فيه كل دراسة وبيئتها وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتي سنوجز أهم عناصرها في مايلي:

II-4-1- الإطار الزمني:

حُصرت الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية في إطار زمني بين [2009-2020]، وتمثل هذه الفترة 11 سنة الأخيرة، مما يدل على أنها دراسات حديثة.

II-4-2- متغيرات الدراسة:

كان للدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية بالرغم من قِلتها، الدور الأبرز في الربط بين متغيرات الدراسة، فتناولت كل من دراسة (Daniel Esem Gbervbie, 2012)؛ (Mba Okechukwu Agwu,)؛ (Thomas Garavan & all, 2016)؛ (Asha Alexander, 2018)، دراسة أبعاد إستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، وأداء المورد البشري، أما دراسة كل من (Cedric Alexander, 2009)؛ (Dahlia)؛ (Fernandez & all, 2017)؛ (Karoline B. Osnes & all, 2018)؛ (A. Andrianto, 2019)؛ فتناولت العلاقة بين تبني وتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات وتطوير/تحسين الأداء ، وذلك نظراً لما تتميز به وتوفره بيئة ERP من أثر على الأداء، في حين تناولت دراسة (Uzma Hafeez, 2015)؛ (Raphael O.)؛ (Oseghale, & all, 2018)؛ (Mdhlalose D., 2020)؛ (Urban Pauli, 2020)، تأثير التدريب والتطوير بصورة مباشرة على الأداء العام للمورد البشري، أما دراسة (Catharine Ross, & all, 2020)، فكانت متفردة حيث لخصت جميع الدراسات بقاعدة المعلومات الأكاديمية البريطانية التي تدرس تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل على أداء المورد البشري.

II-4-3- ميدان ومكان الدراسة:

توزعت الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية على ميادين مختلفة، فمنها التي كانت في القطاع الاقتصادي، وكذا قطاع صناعي، وأيضاً قطاع مالي، ومنها ما إهتمت بقطاع المحروقات، أما دراسة (A Andrianto, 2019)، فكانت في قطاع التعليم العالي، بينما دراسة (Catharine Ross, & all, 2020) فمست كل القطاعات خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2017، في حين إهتمت دراسة (Valentin Florentin Dumitru & All,)؛ و (Urban Pauli, 2020) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما دراسة (Raphael O. Oseghale, & all,)؛ و (2015).

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

(2018)؛ (Karoline B. Osnes & all, 2020)، إهتمت بالمؤسسات متعدد الجنسيات، أما من حيث مكان الدراسة فتوزعت الدراسات السابقة الأجنبية على كل من أمريكا، بريطانيا، بولندا، رومانيا، ماليزيا، وباكستان، نيجيريا، جنوب افريقيا، ما عدا دراسة (M. Asad & J. Mahfod, 2015) ودراسة (Asha Alexander, 2018)، التي أجريت على مملكة البحرين والمجتمع السعودي على التوالي.

II-4-4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

إعتمدت الدراسات التطبيقية السابقة على الإستبيان عادي وإلكتروني كأداة أساسية لجمع البيانات في جانبها التطبيقي، أما المعالجة الإحصائية، فإستخدمت في أغلبها برنامج SPSS، في حين إستخدمت دراسة (Asha Alexander, 2018)؛ (A Andrianto, 2019)، أسلوب المقابلة الموجهة والملاحظة ودراسة الوثائق، والمعالجة بواسطة برنامج Excel، في حين اكتفت دراسة (Karoline B. Osnes & all, 2018)؛ (Catharine Ross, & all, 2020)، دراسة الوثائق، وبرنامج Excel للمعالجة الإحصائية.

II-4-5- نتائج الدراسة:

إختلفت نتائج الدراسات التطبيقية السابقة الأجنبية، باختلاف أهداف كل دراسة ومتغيراتها، وكذلك تنوعت النتائج بحسب ميدان وبيئة الدراسة، حيث بينت أهم النتائج أن هناك أثر لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري، كما أكدت على وجود علاقة إرتباط إيجابي بين كل من التدريب والتطوير، التعلم، التطبيق الجيد نظام تخطيط موارد المؤسسات Erp، وتحسين أداء المورد البشري مهما كان نوع المؤسسة وقطاعها وأيضاً محلية أو دولية وفي أي دولة.

II-5- الإضافة المستهدفة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات التطبيقية السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع الأداء المورد البشري والعوامل المؤثرة فيه من جوانب متعددة، حيث استعرض الطالب 35 دراسة سابقة، منها 20 دراسة عربية و 15 دراسة أجنبية، وقد تم عرضها حسب تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وفق مجال زمني [2004-2020]، أي لفترة زمنية في مجملها تقدر بـ 16 سنة، وهذا يمكننا من تصنيفها كدراسات حديثة نسبياً، تمكن الطالب من الإستفادة من الأفكار التي احتوتها، من حيث التعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها ببعضها البعض، ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة وجد الطالب أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف عنها

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

في نقاط أخرى، كما أن للدراسة الحالية ما تتميز به عن الدراسات التطبيقية السابقة، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

II-5-1- متغيرات الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك من خلال دراسة الأبعاد المتعلقة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية مجتمعة في بيئة نظام Erp، والتي تم حصرها إعتماًداً على الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى آراء بعض الباحثين من خلال دراساتهم التطبيقية السابقة، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: المتغير المستقل "استراتيجية تنمية الموارد البشرية"

معظم الدراسات التطبيقية السابقة التي سلطت الضوء على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، سواءً مجتمعاً أو منفردة (إستراتيجية التدريب؛ إستراتيجية التعلم؛ إستراتيجية التطوير)، من خلال تطرقها إلى أحد هذه الإستراتيجيات، بينت تباين آراء الباحثين وأختلافهم حول تحديد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كل حسب وجهة نظره وميدان دراسته، حيث تناولت الدراسات التطبيقية السابقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها:

أ: إستراتيجية التدريب

إهتم الباحثون من خلال دراساتهم إستراتيجية التدريب ويرون أنها تشغل الحيز الأكبر ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فدراسة (تبروت علال، 2006) هدفت إلى التعرف على ماهية مقومات فعالية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية الواجب إعتماًدها من قبل المؤسسات الجزائرية، حيث إعتد على التدريب والتطوير كمكونات لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، كما اعتبر إستراتيجية تقييم الأداء من ضمن مكوناتها كذلك، في حين جاءت دراسة (حسن يرقى، 2007)، التي هدفت إلى توضيح الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ومدى تأثيرها على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونطراك)، حيث إعتبرت أيضاً ان تبنى المؤسسة لإستراتيجية تدريب ناجحة من حيث الشمولية والتنوع رغم انها تنظر إلى تكاليف التدريب على انها نفقات وليست إستثمار، وكذا دراسة (السامرائي أحمد هشام، 2010)، للتعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التدريب وتطوير أداء الموارد البشرية، ودراسة (الشرعة عطا الله، الطراونة تحسين، 2011)، لإستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، أثبتت أيضاً وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تطبيق المراحل العملية التدريبية ودرجة تنوع البرامج من منظور إستراتيجي ومستوى أداء العاملين، في حين قدمت دراسة (دراسة العواودة وليد مجلي، 2011)، تحليل للعلاقة بين إستخدام

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

إستراتيجية التدريب (نظام التدريب؛ ومعينات التدريب) وأداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، أثبتت وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء البشري، في حين قدمت دراسة (أبو القاسم حمدي، 2013)، أبعاد مغايرة تمثلت في (الإستراتيجية التدريب؛ والتعلم بنوعيتها الرسمي والغير رسمي؛ وإستراتيجية المكافآت والتحقيز؛ تكنولوجيا المعلومات والمعرفة) بهدف إضهار أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري ودورها في مساعدة المؤسسات في الإندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة، ودراسة (Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki, 2014)، التي ناقشت تنمية الموارد البشرية (للتدريب؛ التطوير التنظيمي والوظيفي)، والأداء التنظيمي في شركة نيجيريا ليكيوفيد للغاز الطبيعي المحدودة بوني، وأيضاً دراسة (دراسة ليلي بوحديد، 2015)، التي هدفت إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة لإحدى المؤسسات الصناعية للاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013، و دراسة (بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، 2015)، التي أظهرت دور إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب؛ تقييم الأداء؛ تطوير المسار الوظيفي) على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، دراسة (Uzma Hafeez, 2015)، التي هدفت الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على اداء العاملين في مجالات مختلفة، لأربع مؤسسات باكستانية لصناعة الأدوية، كذلك دراسة (M. Asad & J. Mahfod 2015)، التي كشفت عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، وبينت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التدريب وبرامجه والإنفاق عليه وتحسين الأداء، ومن جانبها فإن دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018)، إعتبرت الإبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا؛ تنوع البرامج التدريبية؛ مراحل العملية التدريبية) لإستراتيجية التدريب ذات تأثير كبير على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، دراسة (Raphael O. Oseghale, & all, 2018)، التي بحثت في الدوافع الرئيسية وطبيعة ومدى تدريب الموظفين وفي كيفية قيام الشركات باتخاذ قراراتها في الاستثمار في المواهب بشركات النفط والغاز متعددة الجنسيات بجنوب الصحراء الكبرى بنيجيريا، واعتبرت ان ميزانية التدريب عامل مهم جداً يحدد موقع ومدى وطبيعة التدريب، دراسة (Mdhlalose D., 2020)، حيث درست حالة إنفاق وزارات حكومة جنوب أفريقيا في مقاطعة غوتنغ، على تدريب وتطوير القوى العاملة بها، بهدف تقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، كما درست (Urban Pauli, 2020)، بهدف بحث كيفية تنظيم الشركات الصغيرة والمتوسطة لعملية التدريب وفق أبعاد (تقييم الاحتياجات التدريبية؛ التخطيط؛ التنفيذ؛ والتقييم) الخاصة بهم ومدى تطبيقهم لممارسات التدريب بالطرق الحديثة، وكيف يؤثر ذلك على أدائهم، وأثبتت ارتفاع وزيادة في جميع تقييماتها لمؤشرات الأداء تقريبا والحاجة لتدريب أكثر لتقليص الاختلافات في مخرجات الأداء، دراسة (زينة

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

أسماء، زدام يوسف، 2020)، بهدف تسليط الضوء على أهمية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي (إستراتيجيات التدريب والتحفيز والإبداع الوظيفي).

ب: إستراتيجية التعلم

أما بالنسبة للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بعدها بتغيير إستراتيجية التعلم، فكانت قليلة نوعاً ما، لعدم إمكانية قياس فرق الأداء ونتائجها تكون طويلة المدى، حتى في مؤسسات التعليم العالي، كدراسة (العواودة وليد مجلي، 2011)، بالدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، وكذلك (الدريسي أحمد إسماعيل، 2013)، بوزارة العلوم والتكنولوجيا بسودان، وأيضاً دراسة (مانع سبرينة، 2015)، في عينة من الجامعات الجزائرية، ودراسة (A. Andrianto, 2019)، بجامعة Jember بمليزيا، أما دراسة (زروخي فيروز، وآخرون، 2019)، بجامعة الشلف بالجزائر، التي هدفت إلى تحديد علاقة إستراتيجية التعليم التنظيمي كأحد ابعاد إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستويات الأداء للأساتذة بعينة الدراسة، ودراسة (Catharine Ross, & all, 2020)، في قاعدة البيانات الأكاديمية من جميع التخصصات في المملكة المتحدة، التي أكدت أهمية التعلم في رفع أداء الباحثين، على عكس دراسة (Asha Alexander 2018)، في قطاع المحروقات لمؤسسة أرامكو السعودية، التي جاء بها التعلم آخر ترتيب في إستراتيجيات تنمية مواردها البشرية، نفس النتيجة مع دراسة (مانع سبرينة، 2015) حيث تحتل إستراتيجية التعلم المراتب الأخيرة رغم أن عينة الدراسة بمؤسسات تعليم عالي.

ج : إستراتيجية التطوير

أجمعت اغلبية الدراسات التطبيقية السابقة على أهمية إستراتيجية التطوير كأحد ابعاد إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لها بالغ التأثير على أداء المورد البشري، مهما كانت عينة الدراسة، سواء كانت بقطاع مالي او تعليم عالي او محروقات او صناعي، كدراسة (تبرورت علاال، 2006)، التي هدفت إلى التعرف على مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية، بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، أما دراسة (مانع سبرينة، 2015)، التي سعت إلى تحديد أثر إستراتيجية التطوير (تطوير تنظيمي، تطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي)، كأحد ابعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في عينة من الجامعات الجزائرية، وأيضاً دراسة (زروخي فيروز، وآخرون، 2019)، في نفس القطاع التي تطرقت إلى إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي، كبعد لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وعلاقته بمستويات الأداء لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، ونس الشيء من جانب الدراسات الأجنبية، فكانت كل من دراسة (Daniel Esem Gbervbie 2012)، التي توصلت تجريبياً لإظهار نسبة تأثير وتطوير وظيفي كبعد ثاني لتنمية الموارد البشرية في تعزيز الأداء، لدى موظفي القطاع المالي في نيجيريا، أما دراسة (Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki, 2014)، بقطاع المحروقات فناقشت

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

تنمية الموارد البشرية ببعدها التطوير (التنظيمي والوظيفي)، والأداء التنظيمي لشركة ليكيوفيد للغاز الطبيعي المحدودة بوني بنيجيريا، ودراسة (Uzma Hafeez, 2015)، بهدف التعرف على أثر التطوير والتدريب على أداء العاملين في مختلف المجالات، لأربع مؤسسات باكستانية لصناعة الأدوية، وكذلك دراسة (M. Asad & J. Mahfod, 2015)، بمملكة البحرين التي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي، أما دراسة (Asha Alexander 2018)، بقطاع المحروقات، بغرض التعرف على تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير والتعلم) وإلقاء الضوء على الاستراتيجيات التي تتماشى مع الممارسات الأساسية الرائدة لأداء في أرامكو السعودية، و (Mdhlalose D., 2020)، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، وفق مراجعة أدبيات وإحصاءات دائرة التنمية الاقتصادية في مقاطعة غوتنغ لوزارات حكومة جنوب أفريقيا،

ثالثا: المتغير الوسيط "نظام تخطيط موارد المؤسسة erp"

يمثل هذا نظام تخطيط موارد المؤسسات نقطة تحول في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لما يوفره من مزايا في رفع وتحسين الأداء وهذا ما أثبتته الباحثين من خلال دراساتهم، دراسة (Valentin Florentin Dumitru & All, 2015)، حيث تطرق الباحثون في هذه الدراسة إلى أثر مشاريع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التنظيمي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في دولة رومانيا، مثبتا ان تبني نظام Erp أدى إلى تحسين الأداء، وخاصة أداء المورد البشري، ودراسة (Dahlia Fernandez & all, 2017)، التي تحققت من ان تطبيق النظام ERP أصبح من الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز فعالية وكفاءة أداء أفراد بمؤسسات القطاع العام بماليزيا، كدراسة (نور الدين مزهودة، 2017)، بهدف إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء بعض المؤسسات الاقتصادية، وذلك عن طريق العلاقة بين متطلبات تطبيق نظام Erp، ومؤشرات تحسين الأداء، واثبت ان متطلبات التطبيق تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونظرة المؤسسات لتحسين الأداء، وأيضا دراسة (ديدة كمال، 2019)، التي اثبتت تحسين الأداء في المؤسسات النفطية العاملة بالجزائر بنسبة 68%، بعد تطبيق النظام، و إعطاء صورة عن واقع وفوائد تطبيقه، في حين ركزت دراسة (Karoline B. Osnes & all, 2018)، على مراجعة الأدبيات التي تركز على التحديات خلال مرحلة ما بعد تنفيذ أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في مؤسسات متعدد الجنسيات، لمقالات من دراسات منشورة من 2000-2017، اما دراسة (A. Andrianto, 2019)، التي أثبتت وجود تأثير إيجابي لنظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء الأساتذة بشكل عام، بعد دراسة تطبيقه في جامعة Jember بماليزيا، ومن خلال هذا المنظور الذي قدمته الدراسات السابقة لهذا المتغير فإن هذا النظام يقدم بيئة مناسبة ويسهل عملية تسيير لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل إستغلاله على أحسن وجه.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

رابعا: المتغير التابع : أداء المورد البشري

يمثل الأداء المتغير التابع للدراسة الحالية، حيث سعت هذه الأخيرة إلى دراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بإبعادها على أداء المورد البشري، كما نلاحظ أن هناك توافقاً بين الدراسات التطبيقية السابقة والدراسة الحالية في تناولها للأداء كمتغير تابع، فالأداء يُعد هدفاً رئيسياً تسعى المنظمات باختلاف نشاطها لتحقيقه أو الحفاظ عليه وتحسينه، لذلك فهو يتأثر بعدة عوامل، تختلف باختلاف ميدان كل دراسة وتنوع بيئتها، حيث قدمت دراسة (Cedric Alexander 2009)، الى إستكشاف فعالية تخطيط موارد المؤسسة المتكامل Erp على الأداء الإداري، في حين أظهرت دراسة (حسن يرقى، 2007)، الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ومدى تأثيرها على الأداء المتميز، أما دراسة (عبد المنعم رمضان الطهراوي، 2010)، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك دراسة (الشرعة عطا الله، الطراونة تحسين، 2011)، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، التي أثبتت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تطبيق المراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي ومستوى أداء العاملين، دراسة (العواودة وليد مجلي، 2011)، التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين إستخدام إستراتيجية التدريب وأداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، دراسة (Daniel Esem Gbervbie 2012)، أظهرت تجريبياً تأثير تنمية الموارد البشرية وتحقيق الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء، لدى موظفي القطاع المالي في نيجيريا، اما دراسة (الدريسي أحمد إسماعيل، 2013)، سعت إلى تبيان تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، لمواجهة تحديات البحث العلمي، بوزارة العلوم والتكنولوجيا بسودان والتي أثبتت عدم تناسب نظم تقييم الأداء مع طبيعة العمل، ودراسة (العبيدي جواهر، 2013)، بهدف التعرف على أثر إستراتيجية التدريب والتوجه الإبداعي على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، دراسة (Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki, 2014)، ناقشت المقالة تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، في شركة نيجيريا ليكيوفيد للغاز الطبيعي المحدودة بوني، بينما دراسة (مانع سبرينة، 2015)، سعت إلى تبيان تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، (Uzma Hafeez, 2015)، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التدريب والتطوير على اداء العاملين في مختلف المجالات، لأربع مؤسسات باكستانية لصناعة الأدوية، اما دراسة (دراسة ليلي بوحديد، 2015)، هدفت التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة (M. Asad & J. Mahfod, 2015)، بهدف الكشف عن مدى تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة أجيليتي في مملكة البحرين، ودراسة (Valentin Florentin Dumitru & All, 2015)، حيث تطرق الباحثون في هذا المقال الى أثر مشاريع تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة على الأداء

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

التنظيمي، في حين ركزت دراسة (بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، 2015)، على الدور إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، تقييم الأداء، تطوير المسار الوظيفي) على جودة الخدمة الصحية، ودراسة (سارة بن الشيخ، 2017)، بهدف تحليل أثر بعض العوامل الشخصية والتنظيمية واختبرت مدى أثرها على أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية البترولية، دراسة (نور الدين مزهودة، 2017)، يتمثل الهدف الأساسي إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحسين أداء بعض المؤسسات الاقتصادية، في حين دراسة (عبد المنعم موسى القرالة، 2018)، الهادفة الى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، (Asha Alexander 2018)، الغرض من هذه الدراسة التعرف على تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير والتعلم) وإلقاء الضوء على الاستراتيجيات التي تتماشى مع الممارسات الأساسية الرائدة لأداء في أرامكو السعودية، وقدمت دراسة (ديدة كمال، 2019)، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، في حين هدفت دراسة (زرروحي فيروز، وآخرون، 2019)، الى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، اما دراسة (A. Andrianto, 2019)، التي أثبتت وجود تأثير إيجابي لنظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء الأساتذة بجامعة Jember بمليزيا، في حين دراسة (Mdhlalose D., 2020)، هدفت الى تقييم أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، دراسة (زينينة أسماء، زدام يوسف، 2020)، سعت إلى تسليط الضوء على أهمية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي.

II-5-2- ميدان ومكان الدراسة:

على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات السابقة، وتنوع أنشطة المنظمات التي طبقت عليها، إضافة إلى تنوع الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات، فأما تشير إلى أن المنظمات على اختلاف قطاعاتها (صناعي، تجاري، خدماتي، صحي، تعليم عالي، مصرفي... الخ)، فهي تسعى إلى توفير بيئة تنظيمية مساعدة على الإبداع وتحقيق تحسين للأداء فيها، لكن بدرجات متفاوتة، لما له من فوائد متعددة وكبيرة على المؤسسة والعاملين فيها، أما الدراسة الحالية، فكانت بالمؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال النفط في الجنوب، والتابعة للقطاع المحروقات في الجزائر، فهي تتفق مع كل من دراسة (حسن يريقي، 2007)، للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونطراك)، ودراسة (أبو القاسم حمدي، 2013)، بمديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، الجزائر، ودراسة (سارة بن الشيخ، 2017)، بمديريات سوناطراك بحاسي مسعود، الجزائر، وأيضا دراسة (ديدة كمال، 2019)، لعينة من المؤسسات النفطية

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

بالجزائر، وتتفق في القطاع وتختلف في المكان مع بعض الدراسات والتي أهتمت هي الأخرى بدراسة قطاع المحروقات سواءً في بيئات أجنبية، أو بيئات عربية.

II-5-3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

أما بالنسبة لأداة الدراسة فاعتمدت بعض الدراسات التطبيقية السابقة على المقابلة والإستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، كما إستخدمت برنامج SPSS و AMOS في المعالجة الإحصائية لبياناتها، واعتمدت بعض الدراسات الأخرى على دراسة الوثائق ومواقع قواعد المعطيات، وبعض الدراسات إعتمدت على المقابلة الموجهة والملاحظة ودراسة الوثائق كما هو الشأن بالنسبة للدراسة الحالية، ومن بين هذه الدراسات، دراسة (محضية سملاي، 2004)، بقطاع المحروقات، ودراسة (تبرورت علال، 2006)، بقطاع إقتصادي، ودراسة (حسن يريقي، 2007)، بقطاع المحروقات، وكذلك دراسة (ليلى بوحديد، 2015)، قطاع خاص، دراسة (Asha Alexander 2018)، بقطاع المحروقات، وأيضاً دراسة (Raphael O. Oseghale, & all, 2018)، شركات متعددة الجنسيات بقطاع المحروقات، ودراسة (A. Andrianto, 2019)، بقطاع التعليم العالي بمليزيا.

II-5-4- الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة:

1. تحديد الإطار العام النظري لهذه الدراسة سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهمية الدراسة؛
3. توجيه الطالب مباشرة إلى المراجع والكتب والمواقع التي تناولت مشكلة الدراسة؛
4. مساعدة الطالب على تحديد منهج الدراسة، وإختيار أداة الدراسة الأكثر ملائمةً لجمع البيانات؛
5. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية؛
6. المساعدة في إختيار أداة الدراسة والمتمثلة في المقابلة ودراسة الوثائق؛
7. الاستفادة من الدراسات السابقة كون بعضها لا يحاكي موضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر باستخدام بعض المتغيرات المستقلة والتي تناولتها هذه الدراسات، حيث تم دراسة أثرها وعلاقتها مع الأداء، وتم توظيف النتائج المنبثقة عنها في تعزيز ودعم نتائج الدراسة الحالية.

II-5-5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتعلم والتطوير)، وأداء المورد البشري في مؤسسات القطاع المحروقات بالجزائر، قامت بعض الدراسات بدراسة إستراتيجيات

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

تنمية الموارد البشرية بأبعاد (تدريب، تقييم الأداء، تطوير وظيفي)، والبعض بأبعاد التدريب فقط، ودراسات اخرى بأبعاد (الإستراتيجية التدريب والتعلم بنوعيهما الرسمي وغير رسمي، المكافآت والتحفيز، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة)، وايضا (التدريب، والتوجه الإبداعي)، والبعض (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع الوظيفي)، وكذلك (التدريب، تحسين الأداء، مع متغير وسيط اقتصاد المعرفة)، واطري (استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي)، والبعض (التدريب، التحفيز، الإبداع الوظيفي) بينما ركزت دراسات أخرى على دراسة تنمية الموارد البشرية، ومعوقات الأداء في المؤسسات دون ربطها بأية متغيرات أخرى؛

2. تعد الدراسة الحالية الأولى في حدود علم الطالب التي إنفردت بالربط بين أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات وعلاقتها بالأداء البشري في المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، وبذلك تختلف عن الدراسات المحلية الأخرى التي تناولت دراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، كدراسة (مانع سبرينة، 2015) التي تبحث في أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في قطاع التعليم العالي الجزائري، ودراسة (زروخي فيروز، وآخرون، 2019)، هدفت الى تحديد العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومستويات الأداء لدى أساتذة، ودراسة (ليلي بوحديد، 2015)، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.

3. تميزت الدراسة الحالية بكونها دراسة حالة تشخص وتقران الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية في ظل نظام Erp من أجل رفع مستوى الأداء في قطاع المحروقات في الجنوب الجزائري، هذا القطاع الذي هو العمود الفقري لإقتصاد الجزائر، ويعمل به شريحة كبيرة من المواطنين، ولم يحظى بالإهتمام الكافي في الدراسات المقارنة والبحوث من قبل الباحثين على حد علم الطالب، ونأمل أن تكون هذه الدراسة أداة تساعد القائمين على القطاع من أجل توفير بيئة داعمة ومساعدة لتنمية المورد البشري، يكون هدفها الرئيسي تحسين مستوى التدريب والتطوير والتعلم والإستغلال الأمثل لنظام تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسات الوطنية الجزائرية.

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

خلاصة

تعد الدراسات السابقة تأصيلاً لأي بحث علمي، فهي تساعد الطالب على إغناء بحثه العلمي بالمعلومات الهامة من خلال تنوع وتعدد الدراسات السابقة التي اعتمد عليها، فمن خلال إستعراض الطالب لأهم الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأبعادها إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية التعلم، وإستراتيجية التطوير، وكذلك الدراسات التي تناولت المتغير التابع المتمثل في الأداء، أو الدراسات التي تناولت المتغيرات مجتمعة معاً، والدراسات التي تناولت المتغير الوسيط نظام تخطيط موارد المؤسسات، كمتغير مستغل والأداء تابع، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وذلك بهدف إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، والإستفادة مما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، بالإضافة إلى التعقيب على الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والإختلاف مع الدراسة الحالية، ثم معرفة ما يميز هذه الأخيرة عن سابقتها.

III. الإطار المنهجي للدراسة

III. الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين، الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والدراسات التطبيقية السابقة، سوف يتناول هذا الفصل شرحاً للإطار المنهجي للدراسة، حيث سيتم عرض الخطوات المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة التطبيقية، والتي كانت في عينة من المؤسسات البترولية العاملة بمنطقة حاسي مسعود بالجزائر، ويوضح هذا الفصل، أفراد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وكذا أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للأداة المستخدمة في جمع البيانات، وهي المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق، وأخيراً المعالجة الإحصائية والأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى نموذج متغيرات الدراسة، حيث تضمن هذا الفصل ما يلي:

III-1- مجتمع وعينة الدراسة

III-2- أداة الدراسة ومنهجها والخطوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

III-3- مصادر جمع البيانات

III-4- نموذج متغيرات الدراسة

III. الإطار المنهجي للدراسة

III-1- مجتمع وعينة الدراسة

من أجل البدء في القيام بالدراسة التطبيقية، ودراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أدائها في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، لا بد من تحديد المجتمع الذي سوف تجرى عليه الدراسة، حيث تم إختيار عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجنوب الجزائري، وسيتم وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة المبحوثة، وذلك وفق الخطوات التالية:

III-1-1- مجتمع الدراسة :

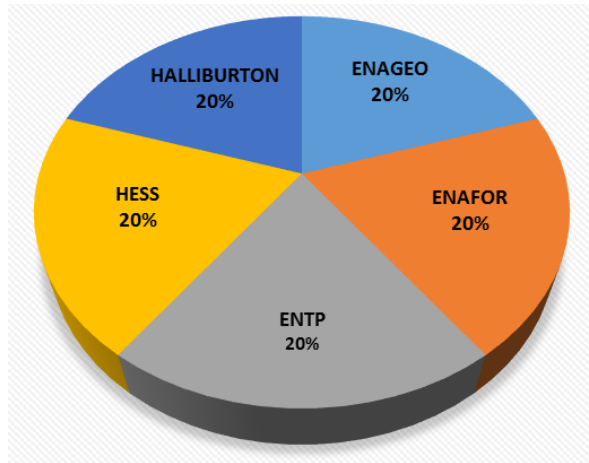
يوضح الجدول رقم (1-3) والشكل رقم (1-3) التاليين توزيع مجتمع الدراسة بالتفصيل:

الجدول رقم (1.3): مؤسسات مجتمع الدراسة

عدد العمال	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	نوع النشاط	اسم المؤسسة
6 307	1966		انجاز الدراسات الجيوفيزيائية لطبقات الأرض ذات البعدين، والطبقات الارضية ذات الثلاثة أبعاد.	المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO
7567	1983	اقتصادية ذات طابع عمومي تابعة لمجمع سونطراك.	عمليات الحفر لاستكشاف واستغلال مكامن النفط والغاز والمسطحات، فضلا عن عمليات صيانة الآبار المنتجة للنفط والغاز Work-Over	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR
7403	1981		التنقيب والحفر، صيانة الآبار Over-Work، النقل، فندقة،	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP
1314	2000 بالجزائر	مؤسسة ناتجة عن شراكة بين سوناطراك والمؤسسة الأمريكية Ameradahess	هي شركة التوصية بالأسهم أمريكية بما عدة جنسيات لها عدة مجالات نشاطات عبر العالم، تم إنشاء الشراكة بين شركة HESS وشركة سوناطراك سنة 2000. الى غاية 2028، بمشروع BMS (بئر مسانة، رود الروني) من نشاطاتها: حفر الابار، إنشاء محطة تصفية الزيوت، وقاعدة حياة، بنسبة إستغلال 51% / 49%.	مؤسسة HESS (RER)
75000 عامل 1500 بالجزائر	1919 بالجزائر منذ 1997	مؤسسة خاصة أجنبية أمريكية	Halliburton هي شركة عالمية في مجال الطاقة وتعمل في 120 دولة حول العالم، يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن تكساس عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.	مؤسسة Halliburton Energy Service Groupe SPA Algérie

III. الإطار المنهجي للدراسة

الشكل رقم (20): توزيع أفراد مجتمع الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

يتضح من خلال الشكل أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الوطنية مجتمعة حيث بلغت 60%.

III-1-2- عينة الدراسة

تعتبر العينة من أهم الصعوبات التي تواجه البحث، إذ لا بد أن تحمل كل الخصائص والصفات التي تمثل المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، وهي عبارة عن مجموعة جزئية حيث يتم الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج، قصد تحديد العينة بدقة، قمنا بإجراء مسح ميداني أولي لمجموعة كبيرة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بالجنوب الجزائري بمنطقة حاسي مسعود المستخدمة لنظام تخطيط موارد المؤسسات، ووجدنا عدداً قليلاً من المؤسسات المستخدمة للوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية لنظام Erp، وعليه خلصت العينة الى ما هو مدرج في الجدول التالي بعد استثناء المؤسسات الغير مستخدمة لنظام Erp في إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (2.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظائف

الرقم	المؤسسات محل الدراسة	مدير عام او مدير تنفيذي	مدير دائرة/ إدارة الموارد بشرية	مسؤل IT	المجموع
1	HALLIBURTON	2	2	2	6
2	HESS	2	2	2	6
3	ENAFOR	2	2	2	6
4	ENTP	2	2	2	6
5	ENAGEO	2	2	2	6
	المجموع الكلي لافراد عينة الدراسة	10	10	10	30

المصدر: إعداد الطالب

III. الإطار المنهجي للدراسة

III-1-3- وصف عينة الدراسة

تبين الجداول الموالية توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية حسب الجنس، والوظيفة، والجنسية (جزائري أجنبي)، وهي موضحة كما يلي:

أ. الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
100%	30	ذكر
0%	0	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب.

يوضح الجدول أن عدد الذكور في عينة الدراسة 30 مسؤول بنسبة 100%، بينما عدد الإناث 0 مسؤولة بنسبة 00%، حيث أنه لا يوجد مسؤول سامي من غير جنس ذكر، ليس تمييز بين الجنسين ولكن لان هذه المناصب تتطلب خبرة ودخول المرأة عالم المحروقات بالجنوب الجزائري حديث العهد.

ب. الوظيفة: يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
33,33%	10	مدير/ نائب مدير
33,33%	10	مدير دائرة/ إدارة الموارد بشرية
33,33%	10	مسؤول/ مدير دائرة IT
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب.

يتبين من الجدول أن عدد افراد العينة موزع بنسب متساوية، خاصة بعد دمج مناصب مدير ونائب مدير، لأن نظام العمل بالتناوب في المؤسسات البترولية (بنظام 28 يوم عمل تقابلها 28 يوم عطلة)، وكثرة إنشغالات المديرين، خاصة في جلب مشاريع جديدة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية والإشراف على الاجتماعات، وحضور الاجتماعات بالنسبة للوطنية بالمؤسسة الأم، وإشراف على لجان مراقبة المشاريع.

III. الإطار المنهجي للدراسة

ج. الجنسية: يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنسية

الجدول رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة %
جزائري	27	90,00%
أجنبي	03	10,00%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطالب.

يتبين من الجدول ان 90% من افراد عينة الدراسة من جنسية جزائرية.

III-2- أداة الدراسة ومنهجها والخطوات والأساليب الإحصائية المستخدمة

تعتمد البحوث العلمية في مجملها على جملة من الأدوات، وذلك لغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمامها، كما يستوجب على الباحث جمع المعلومات من عدة مصادر سواء كانت أولية أو ثانوية من أجل أن يكون لديه تصور عام حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها.

فقد إعتد الطالب المقابلة الحرة تتخللها بعض الأسئلة المباشرة لانها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة للمبحوثين ولا احتمالات الإجابة، بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث للإدلاء بآرائه وإتجاهاته حول موضوع المقابلة، وقد مكنت المقابلات التي قام بها الطالب من أخذ صورة عن الواقع والمشاكل والصعوبات، كما مكنت من الحصول على الانطباعات وآراء المسؤولين فيما يخص أبعاد الإستراتيجيات المتبعة في عملية التنمية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة، وتقييمات الأداء على ضوءها، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي تتم بها تحديد الاحتياجات التنموية في المؤسسات عينة الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها في هذه الدراسة، ونظراً لطبيعة الدراسة تبين أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي المقابلة، وهذا راجع إلى خصوصية أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في مديرين عامين وتنفيذيين، ومديرين ومسؤولين مصالح وإدارات، وانطلاقاً من الأدبيات التطبيقية التي لها علاقة وطيدة بمتغيرات الدراسة الحالية، حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع بغرض القيام بدراسة حالة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة، إعتدنا أسلوب المقابلات الحرة الموجهة مع المديرين ومديري (مصالح/ دوائر/ إدارة) الموارد البشرية، ومسؤولي أنظمة المعلومات، وقد راعينا في إجراء المقابلات المسجلة بعض النقاط التالية:

III. الإطار المنهجي للدراسة

إن المقابلات المباشرة تمكن من إستقصاء أكبر عدد ممكن من المعلومات الشفوية، وهذا ما يسمح بالتوغل في تفاصيل الموضوع، وتشجيع وحث المستجوبين على الحديث والرد عن الأسئلة، وهذا ما دفعنا إلى الاعتماد على هذه الأداة، حيث إن المقابلات التي أجريت كانت متعددة ومتنوعة، وبعضها تم بطريقة مرنة، بحيث لم نتقيد أحيانا بالأسئلة المحددة مسبقا، حيث تمحور النقاش أثناءها حول الموضوع محل الدراسة بصورة عامة، وهذا ما شجع المستجوبين عن التعبير عن أفكارهم فيما يخص الدراسة بحرية كاملة.

ب- الوثائق والتقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسات، لغرض جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة وإختبار فرضياتها العلمية.

ج- الملاحظة التي تكون في بعض الأحيان اصدق من المقابلة، خاصة مع كثرة الزيارات الى إدارة الموارد البشرية ومصالح الإعلام الآلي التي سهلت ذلك.

أولاً: خطوات إعداد المقابلة

قام الطالب باتباع عدة خطوات لتكون أداة الدراسة في صورتها النهائية، وذلك من خلال المراحل التالية:

1. تم مراجعة الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة، ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة والإستفادة منها؛
2. وكخطوة ثانية تم تحديد المحاور الأساسية التي شملتها المقابلة؛
3. عرض المحاور الأساسية الأولية على الأستاذ المشرف لأجل التحقق من مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
4. القيام بالتعديلات بشكل أولي حسب ما رآه الأستاذ المشرف؛
5. تم إجراء دراسة إستطلاعية ميدانية أولية لتحديد عينة الدراسة والفئة المستهدفة؛
6. تمت المقابلة عن طريق تسجيل معظم محريات المقابلة مع جميع أفراد العينة تقريبا بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية.

ثانياً: محاور المقابلة

ولتحقيق أهداف الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المتغيرات المستقلة لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب؛ التعلم؛ التطوير) على المتغير التابع (الأداء) في ظل المتغير الوسيط (نظام تخطيط موارد المؤسسات).
أ. المحور الأول: المتغيرات المستقلة لأستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب؛ التعلم؛ التطوير)
ب. المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بالمتغير التابع في الدراسة وهو الأداء
ت. المحور الثالث: المتغير الوسيط (نظام تخطيط موارد المؤسسات)

III-3- مصادر جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، إعتد الطالب على العديد من المصادر لجمع المعلومات وتحليلها، وتمثلت في:

III. الإطار المنهجي للدراسة

أ. المصادر الثانوية: بعد تحديد الإطار النظري للدراسة، تم الإعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات والبحوث والدوريات، والتي اختلفت مناهجها وتنوعت نظرياتها ومصادرها بين العربية والأجنبية، وذلك فيما تعلق بالإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل بعض الدراسات التطبيقية السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها وتبيان موقعها من الدراسة الحالية، وتمثل الهدف الأساسي من الإطلاع على المصادر الثانوية هو لتكوين للطالب نظرة شاملة على متغيرات الدراسة من أجل الحصول على إطار نظري يتطرق بالتفصيل إلى كل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وسردها بطريقة منهجية تتوافق مع أسس البحث العلمي.

ب. المصادر الأولية: وهي البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة ومفردات العينة المختارة، تم الإعتماد على المقابلة كأداة أساسية للبحث، وكذا دراسة الوثائق والمستودعات الإلكترونية بالمؤسسة، والملاحظة، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Xcel، وذلك للوصول إلى دلالات تخدم أهداف الدراسة الميدانية والبحث بصفة عامة.

III-4- نموذج متغيرات الدراسة:

يهدف الطالب من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأبعادها التدريب، التعلم والتطوير، على أداء المورد البشري في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، لعينة من المؤسسات البترولية العاملة في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، كما هي موضحة في الشكل (2-3) الموالي:

الشكل رقم (21): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: إعداد الطالب

III-4-1- المتغير المستقل

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: وتمثل كل منها مجموعة من المتغيرات، وتتكون من:

III. الإطار المنهجي للدراسة

- **التدريب:** هو إعادة/زيادة تأهيل العنصر البشري بالمؤسسة بما يتواءم ومعدلات الأداء وفق إستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
- **التعلم:** الأداة التي يمكن من خلالها الرفع من أداء المؤسسة وتطور وتحسن من ممارساتها ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق حث مواردها البشرية لمتابعة التعليم واكتساب المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر والرفع من أدائهم في المستقبل؛
- **التطوير:** التطوير الوظيفي، والمسار المهنية؛

III-4-2- المتغير التابع

الأداء: تنفيذ الفرد للمهام والمسؤوليات بطرق وأساليب حديثة، مما يوفر بيئة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة سرعة الإنجاز وتنفيذ المهام، الدقة وعدم التكرار عمليات الإدخال، نقص الأخطاء (0 خطأ)، التنظيم وزيادة حجم المهام المنجزة.

III-4-3- المتغير الوسيط: بيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، يحد يعتبر فرع تسييري من نظام المعلومات، فعال لمعظم وظائف المؤسسة يعمل عن طريق وحدات متكاملة وبرامج متناسقة لضمان تكامل الإجراءات، عن طريق التكيف السريع مع قواعد العمل، بواجهات مستعمل متشابهة، ضمن قاعدة معطيات موحدة، ولا يتحقق النجاح إلا بتوفير بيئة مناسبة، إنطلاقاً من دعم الإدارة، التوافق بين عمليات النظام وممارسات المؤسسة، الإتصال، التدريب على الإستخدام وإشراك المستعمل، ... الخ.

أولاً: مصطلح نظام تخطيط موارد المؤسسات:

الإختصار ERP يعني " تخطيط موارد المؤسسة "، وترجم بالفرنسية " برنامج التسيير المتكامل (PGI)، ومصطلح ERP هو الأكثر استعمالاً.

بالنسبة للمؤسسات الوطنية، يسمى برمجيات الإدارة المتكاملة PGI (Progiciel de Gestion Intégré)، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية، فهو نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP (Enterprise Resources Planning)، وعليه فخلال كامل الدراسة إعتدنا ذكر نظام تخطيط موارد المؤسسات او برنامج التسيير المتكامل بمسمى ERP، وذلك من باب تقليل الإلتباس وحتى لا يشعر القارئ بأن الدراسة تمس نظامين مختلفين لتخطيط موارد المؤسسات لاغير.

ثانياً: نقطة توضيح:

منذ البداية يجب أن نكون على يقين أن أي مؤسسة تعمل في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات، قد قامت بعدة دورات تدريبية لموردها البشري من أجل الإستغلال الأمثل للنظام، لأن هذا النوع من الكفاءات ليست من

III. الإطار المنهجي للدراسة

مخرجات الجامعة الجزائرية، حيث لا توجد أي جامعة في الجزائر تدرس أنظمة ERP ، كنقطة توضيح لا نتكلم هنا عن الإعلام الآلي أو تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أو البرمجة والشبكات، بل نتكلم عن برنامج متكامل ذو واجهة موحدة تقريبا وقاعدة معلومات واحدة لكل المؤسسة، مصمم بتقنية وحدات برمجية جاهزة متطور جدا، يمس جميع مستويات وهم المؤسسة، بتنسيق معد لها ويتناسب خصيصا معها.

الشكل رقم (22): مخطط الدراسة الميدانية



المصدر: إعداد الطالب

III. الإطار المنهجي للدراسة

خلاصة:

بعد الإنتهاء من وصف الإطار المنهجي للدراسة، والذي يعد بمثابة التمهيد للدخول إلى الدراسة الميدانية، حيث تم من خلاله وصف دقيق لمجتمع الدراسة وكيفية تحديد العينة المبحوثة وحجمها، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة، ومن ثمة سرد لمصادر جمع المعلومات وتنوعها، وبعد تحديد المنهج المستخدم في الدراسة وأسباب إختياره تطرق الباحث إلى خطوات الدراسة إنطلاقاً من الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة مروراً بالدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وصولاً إلى المعالجة الإحصائية والأساليب المستخدمة في معالجة البيانات. تعتبر هذه الخطوات كمدخل للدراسة الميدانية والتي يتم من خلالها الإجابة على مشكلة الدراسة وأسئلتها من خلال إختبار فرضياتها، من أجل الوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم توصيات على ضوءها، وهذا ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأثرها على أداء المورد البشري في ظل لنظام تخطيط موارد المؤسسات، وكذلك مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، نحاول من خلال هذا الفصل الميداني الوقوف على واقع الإستراتيجيات المطبقة في عينة الدراسة لتنمية مواردها البشرية في بيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات، والكشف عن مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث عناصر أساسية على النحو التالي:

- عرض نتائج الدراسة وتحليلها
- تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل تبني النظام ERP وأثرها على الأداء
- المقارنة بين نتائج وتحليل الفروق

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV-1- عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

قبل عرض وتحليل النتائج آثرنا التطرق في هذه الدراسة الى بيئة وواقع المؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بالجنوب الجزائري.

IV-1-1 واقع المؤسسات عينة الدراسة

بدايتنا نشير الى بعض المعطيات، مثل التركيبة البشرية في المؤسسات البترولية العاملة بحاسي مسعود جنوب الجزائر، وهذا لقصد فهم العوامل المؤثر على الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات عينة الدراسة.

الشكل رقم (23): التركيبة البشرية للمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات

التركيبة البشرية حسب نوع العلاقة

تابع للمؤسسة في إطار

مناولة: الشخص مؤجر من مؤسسة لتأجير الأفراد.
تأجير خدمة: يحتسب بفاتورة ضمن العمل المنجز كآلة.

تابع للمؤسسة

✓ بعقود دائمة أو لفترة طويلة
✓ بعقود قصيرة الأجل او مدة الإنجاز

غير تابع إداريا للمؤسسة إلا في أضيق الحدود،
ولا يدخل ضمن إستراتيجياتها التنموية.

تحت مسؤولية كاملة للمؤسسة، وضمن
مواردها البشرية وإستراتيجياتها التنموية

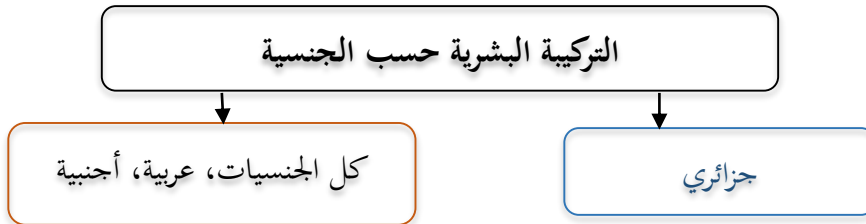
المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من الشكل ان بعض الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة، غير تابعة للمؤسسة ولا تدخل في إحصائيات المؤسسة، ولا نظامها المعلوماتي، ولا يقيم أداءها، ولا تؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة، ولا تحتسب في مخزون مهارات النظام، ولكنها تسير عن طريق فواتير فقط، أما المورد البشري التابع للمؤسسة هم تلك الفئة من الموارد البشرية التي تربطهم بالمؤسسة علاقة عمل في إطار عقد قانوني دائم او مؤقت، حسب نوع المنصب، ونوع التعاقد خارجي تابع للمؤسسة الام او داخلي.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: التركيبة البشرية حسب الجنسية للمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بحاسي مسعود تعتبر الجنسية في خصوصية الموارد البشرية في قطاع المحروقات بحاسي مسعود نقطة فصل بالغة الأهمية لما يترتب عليها من إجراءات، انطلاقاً من العقود والمستحقات، وإجرات وطرق التنقل وأماكن وشروط الإقامة والعمل، وذلك طبقاً للقوانين المعمول بها بالجزائر والإتفاقيات المنظمة لذلك، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (24): التركيبة البشرية حسب الجنسية للمؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بحاسي مسعود



المصدر: من إعداد الطالب

فمن خلال الشكل يعتبر كل فرد يحمل جنسية غير جزائرية أجنبي، وتطبق عليه إجراءات العمالة الأجنبية وفق القانون المعمول به في الجزائر، حتى وإن كان جنسيته الأصلية جزائري، وإستعمل جواز سفر بجنسية مغايرة عند دخوله الجزائر بغرض العمل (جواز سفره بجنسية دولة أخرى به تأشيرة عمل).

ثانياً: واقع المؤسسات الأجنبية ومؤسسات الشراكة في الجزائر بالأرقام

من خلال إحصائيات حجم الاستثمارات بالشراكة الأجنبية المصرح بها من خلال الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار داخل الجزائر، يتضح مدى تأثير هذه المشاريع على سوق الشغل وامتصاص البطالة، والعائد من هذه الإستثمارات والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (25): حجم الاستثمارات بالشراكة الأجنبية المصرح بها من سنة 2002 الى 2017



المصدر: <http://www.andi.dz/index.php/ar>

يتضح جلياً من خلال الشكل حجم الإختلاف بين ما تحققه مشاريع الشراكة بالمقارنة مع المشاريع المحلية، حيث انه 1% كإستثمار أجنبي من إجمالي المشاريع المصرح بها، حقق 11% من مناصب الشغل، و18% من العائد الإجمالي، خلال 15 سنة. ويمكن توضيح التغيرات بالمقارنة بين كل من سنة 2014 وسنة 2018 بالجدول الموالي.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (1.4): مقارنة بين سنة 2014 وسنة 2018 للمؤسسات المحلية والأجنبية (الشراكة)

سنة 2018					سنة 2014					
إجمالي	%	الأجنبي	%	المحلي	إجمالي	%	الأجنبي	%	المحلي	
4125	0,48	20	99,52	4105	9904	1,06	105	98,94	9799	عدد المشاريع
1676	8,71	146	91,29	1530	2192	7,76	170	92,24	2022	القيمة المالية (مليار دج)
143320	6,74	9654	93,26	133666	150959	12,04	18175	87,96	132784	مناصب الشغل

المصدر: <http://www.andi.dz/index.php/ar>

يتبين من خلال الجدول الإنخفاض الكبير في عدد مشاريع الشراكة من 105 مشروع خلال سنة 2014 الى 20 مشروع في سنة 2018، وهذا من تداعيات تديني سعر البترول، ولكن رغم هذا فإن تأثير 0.48% من مشاريع الشراكة يوفر 6.74% من مناصب الشغل، وهذا رقم لا يستهان به في إمتصاص البطالة وزيادة فرص التكوين والتدريب للأفراد التابعين للمؤسسة، او لمراكز التكوين بنظام التمهين، وبعاثد 8.71% تحتسب منه قيمة ضريبة التكوين.

IV-1-2 واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ونظام تخطيط موارد المؤسسات

وحسب طبيعة وحيثيات الموضوع الذي نحن بصدد، ارتأينا أن نقوم بعملية تحليلية وتلخيص ومقارنة لواقع نظام تخطيط موارد المؤسسات القائم في المؤسسات عينة الدراسة، وواقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بها، إنطلاقا من نتائج المقابلات ملحق رقم (11) والملحق رقم (12)، والملاحظات ودراسة الوثائق وقواعد البيانات بعينة الدراسة، وتلخيص نتائجه كما يلي:

IV-1-2-1 واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية عينة الدراسة

بعد تطرقنا الى إعطاء مفهوم الإستراتيجية ومفهوم تنمية الموارد البشرية في الجانب النظري من الدراسة سنتعرض إلى عرض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية الجزائرية.

1- التوظيف: بحكم ان أهم خطوة في عملية تنمية الموارد البشرية تبدأ بالإنقاء والإختيار الجيد للمورد في حد ذاته إنطلاقا من التوظيف وبهدف إستيعاب إجراءات التوظيف في المؤسسات البترولية الوطنية الجزائرية وخاصة انها تحتوي أكثر 4927 مسمى وظيفي، قمنا بتلخيص هذه الإجراءات في الجدول التالي:

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4.4): إستراتيجية ومراحل التوظيف بالمؤسسات الوطنية

ترتيب المناصب	تعتمد عند ترتيب المناصب على المعايير المبنية على أساسها الطريقة الوطنية (إطار سامي، إطار، تقني ..)
تحليل المناصب	في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة بطاقة التشخيص التي تحوي خصوصيات ومتطلبات الوظيفة من جهة ومحتوى المقابلات واللقاءات التي أجريت مع الإدارة، وذلك بغرض التعرف على أنواع المناصب الشاغر
تحديد مصادر التوظيف	بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يصبح من الضروري تحديد مصادر التوظيف إما الداخلية (بالتريقات، او التحويلات) أو الخارجية (الإعلان في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة)
تقديم الملف والاستدعاء	بعد تقديم ملفات الترشيح للتوظيف وبعد تعيين الملفات المقبولة والتي تستوفي الشروط الموضوعية يتم استدعاء المترشحين لإعلامهم بإجراءات المقابلة والاختبارات البسيكولوجية والبسيكوتقنية
المقابلات والاختبارات	يقوم المترشحون بإجراء سلسلة من الاختبارات والمقابلات التقنية بغرض التعرف على الخصائص المهنية والثقافية للمترشح
التقدير والقبول	بعد النجاح في الاختبارات السابقة، يوجه المترشح الى مجموعة التقدير التي تقوم بتحديد والتعرف على متطلبات المنصب الذي سيشغله، ففي حالة رأيت مجموعة التقدير أن متطلبات المنصب تتناسب مع خصائص المترشح فيتم الإعلان عن قبول المترشح، أما في حالة قبولهم ولم يكن بالإمكان توظيفهم مباشرة لعدم توفر مناصب كافية فتوجه ملفاتهم إلى بنك المعطيات بمصلحة الإعلام الآلي ويتم الاتصال بهم عند ظهور مناصب شاغر
الاستقبال والتجريب	تقوم المصلحة باستقبال وتجريب الموظفين الجدد وتمكنهم من التعرف على الهياكل التنظيمية للمؤسسة ومحيطها الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمنصب والمهام المرتبط به، وتقوم هذه المصلحة بمتابعة الموظفين الجدد من مرحلة الاستقبال إلى غاية مرحلة التجريب والتعيين النهائي في المنصب وتتضمن المراحل التالية: أ - الدورة الإعلامية: وتدوم شهر كامل يتم فيها تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة وهياكلها التنظيمية والمصلحة التي سيعمل فيها، وكذا النظام الداخلي وعلاقات العمل والاتفاقيات الجماعية والسياسات المعمول بها وكذا البرامج المتبعة. ب - إلتحاق الموظف الجديد بمنصب العمل: هنا يلتحق الموظف الجديد بمنصب عمله، ويسعى إلى معرفة مناصب العمل المرتبطة مباشرة بطبيعة عمله، وتدوم هذه الفترة سبعة أشهر. ج - إنجاز مشروع بحث: يكلف هنا الموظف الجديد بإعداد مذكرة باللغة الفرنسية تتناول موضوعا معيناً يرتبط بمنصبه، ويكون الهدف من هذه المذكرة هو معرفة قدرات وطاقات هذا الموظف الجديد وكذا مدى تكيفه وتأقلمه في المؤسسة. د - مناقشة المذكرة: بعد الانتهاء من إعداد المذكرة، يقوم الموظف الجديد بمناقشة موضوع مذكرته أمام لجنة مختصة تقوم بتقييم العمل وتقدير المترشح من حيث القدرات والطاقات التي يمتلكها، وبها يوجه نهائياً إلى منصب عمله.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلات وعلى وثائق داخلية للمؤسسات 300 - 301.

³⁰⁰ Plan 2006 ressources humaines, la revue ressources humaines –Group com RH, PMTE 2006 – 2010 et Plan 2006 ressources humaines, la revue ressources humaines –Sonatrach, n° 8, 2005.

³⁰¹ K. Dahlab, A. Hassani, Emploi feminine, la revue ressources humains, Sonatrach, n° 9, Janvier 2004.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتبين من خلال الجدول أن لعملية التوظيف بالغ الأهمية بالمؤسسات الوطنية، ومن الملاحظ أيضا طول مدة التبرص بداية بمرحلة الدورة الإعلامية الى إنجاز مشروع البحث بعد سبعة أشهر، والفرد (المرشح) خالي المسؤولية ولا تطلب منه أي أعمال رسمية مباشرة، ولا يمكنه المشاركة في أي فريق عمل، أي حقيقة منصبه لا يزال شاغرا، وأيضا طول مدة الإجراءات التوظيفية، منذ التحاق الفرد بالمؤسسة وحتى يوجه نهائيا الى منصب عمله، ولا يضمن له القانون (الجزائري)، القانون الداخلي للمؤسسة) أي حقوق في حالة الطرد قبل قرار التوجه النهائي الى منصب عمله، كما ان نقطة التقدير والقبول قد سببت عدة مشاكل للمؤسسات الوطنية، وخاصة بالنسبة لحالات القبول المرشح وعدم شعور المناصب، سنوجزها كما يلي:

❖ من جهة المؤسسة: فبعد كل هذه الإجراءات والمصاريف أحيانا في حالة شعور المناصب بعد مدة، والإتصال بالأشخاص يكون المرشح قد التحق بمؤسسة أخرى أو غادر الجزائر ككل للعمل بالخارج، أو عدم إمكانية الإتصال به أصلا في الوقت المناسب، مما يضيع على المؤسسة في كلتا الحالتين فرصة، وخاصة أن المدة غير محددة وقد تتعدى السنة.

❖ من جهة المرشح: بعد نجاح المرشح في الإختبارات وقبوله يقوم باتخاذ إجراءات وبناء آمال و... الخ، ولكن لطول المدة قد يفقد المرشح عدة فرص أخرى للتوظيف، وعزوفه عن المجازفة في المشاريع الحرة انتظارا منه لإتصال المؤسسة التي قبل بها، وربما لن يحدث، لأن كل هذا كان في الغالب نتيجة قرار سياسي فقط لإسكات الشارع خاصة في الآونة الأخيرة.

2- التوظيف النسوي: من بين إستراتيجيات سوناطراك الاهتمام بالتوظيف النسوي، من خلال إنشاء مرصد التوظيف النسوي "هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف والحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات³⁰².

3- التنمية: تولي المؤسسات البترولية الوطنية أولوية كبرى لتنمية مواردها البشرية من أجل رفع المستوى وزيادة التخصص، وبهدف استيعاب إجراءات التنمية عند كبرى المؤسسات البترولية الوطنية بالجزائر، قمنا بتلخيص هذه الإجراءات إنطلاقا من المقابلات والوثائق الداخلية كما يلي:

³⁰² نفس المرجع السابق، ص 14

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم (29): إستراتيجية ومراحل تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية



IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلات و Document Interne 303 ، 304 ، 305

يتضح من خلال المقابلات والشكل رقم (29) والملحق رقم (01) حصيلة التكوينات السنوية، والملحق رقم (02) مخطط التكوين السنوي، أن مخرجات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية مجرد أرقام وجداول فقط من أجل التقارير المرسله للمؤسسة الام كعملية روتينية، ولا تهتم بقياس مقدار الإستفادة، ودرجة التنمية المتحصل عليها، ومدى تأثيرها على أداء الافراد وفرق العمل، ولا توجد بها أي تغذية راجعة أو تقرير يمس المادة المقدمة أو الأشخاص (كمدرّب أو متدرّب).

IV-1-2-2 واقع آلية تقييم أداء الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات بعينة الدراسة
أولاً: المؤسسات الوطنية:

تعتمد المؤسسات الوطنية في تقييم مواردها البشرية على برنامج (Feuille de Route Annuelle)FRA، الملحق رقم (04) و(05)، وهو عبارة عن برمجّة بسيطة ضمن برنامج المجدول EXCEL، ملف فردي مخزن باسم المعني ورقمه، يتكون من 06 ستة صفحات، يقوم فيه المسؤول المباشر بتقييم فردي للأفراد التابعين له في نهاية كل سنة، او في بعض الحالات بناء على الطلب من المؤسسة الام، تتم العملية في سرية ثم يطبع الملف ويمضي ويصادق عليه ثم يبعث الى المصلحة المعنية بتقييم الأداء، ولا يناقش التقييم مع الافراد المعنيين ولا يعلم بمحتواه أصلاً، وله تأثير مباشر على منحة المردودية، وبعض القرارات الإدارية.

ثانياً: المؤسسات الأجنبية:

من خلال دراسة القوانين المنظمة لتقييم الاداء بالمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة، وواجهات البرنامج الخاصة بآلية تقييم الأداء وفق طريقة 360° في عملية التقييم، ويظهر جليا الإسهام الفعال لنظام ERP في تسهيل جميع مراحل عملية التقييم والقرارات الناتجة عنها، من خلال الوحدات البرمجية المسؤولة عن التذكير بعملية تقييم الأداء، وعرض معلومات المعني بالتقييم إنطلاقاً من الصورة وبعض المعلومات الشخصية، بالإضافة الى السيرة الذاتية، مع إمكانية فتح نافذة عرض نتائج ثلاث نتائج تقييمات السابقة، بضمان سرية تامة لعملية التقييم، وذلك بكل شفافية وموضوعية وفق أبعاد طريقة 360° ومسؤوليات متفاوتة موضحة بالجدول الموالي، ومراحل موضوعة بدقة ضمن الخوارزمية المبينة في الشكل التالي:

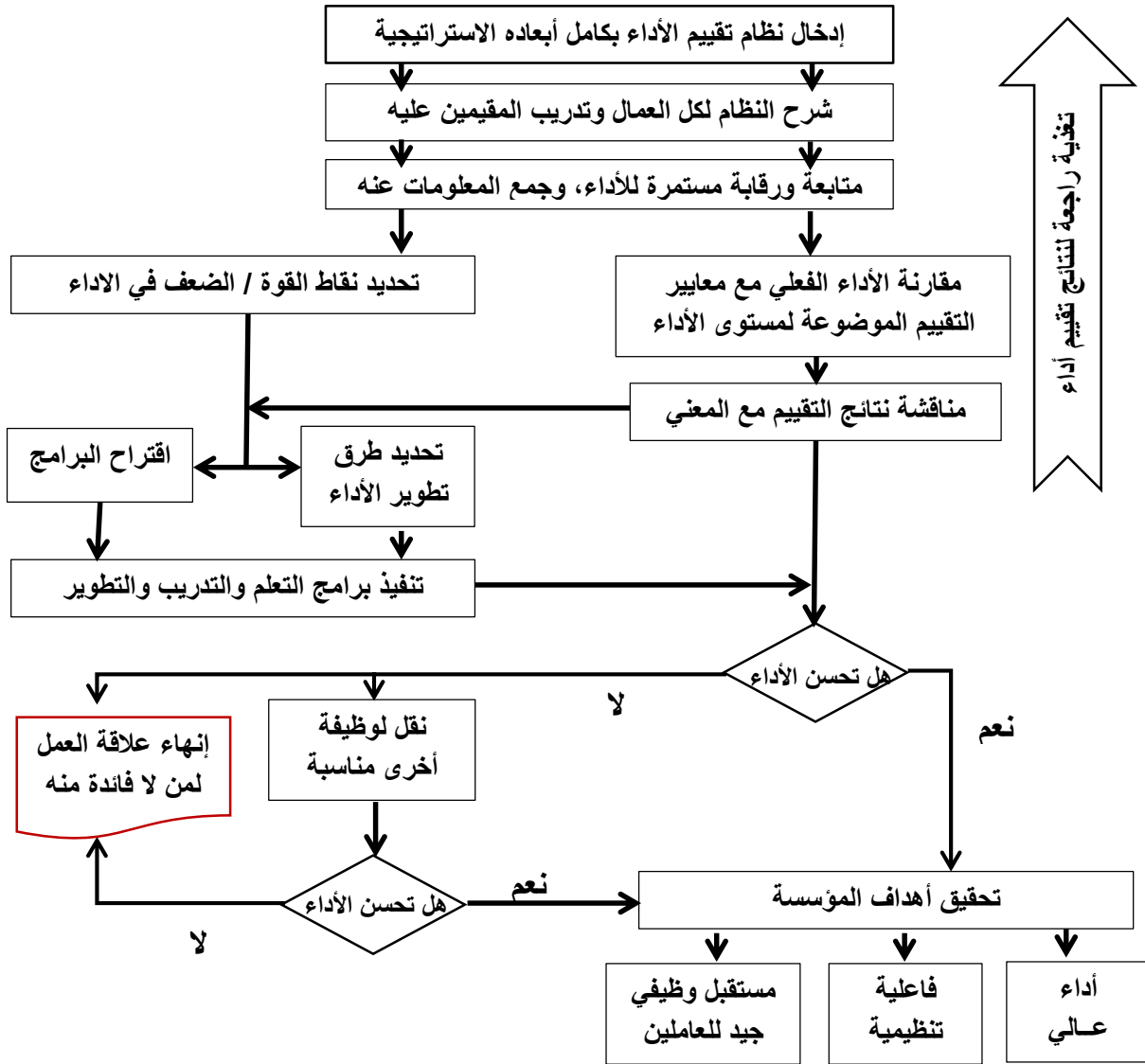
³⁰³ M. Belkahla, Processus de préparation du plan de formation, la revue ressources humaines, Sonatrach, Document interne, n°8, Novembre 2005, PP 21-25.

³⁰⁴ Mourad CHAMEKH, politique ressources humaines, Sonatrach, Document interne, Mars 2006, PP 6-10.

³⁰⁵ D R H C, Sonatrach, RH info, Cérémonie de signature de la politique ressources humaines, N° 30, Mars 2006, PP 3-9.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم (28): خوارزمية/آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي في ظل نظام ERP



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على القوانين الداخلية والمعلومات المقدمة من المؤسسات.

يبين الشكل انه بعد عملية إدخال وتحديث جميع القوانين المنظمة لعمليات السير الحسن للإعمال للبلد المضيف، كساعات العمل وشروط ومدة العقود... الخ، وكذا القوانين الداخلية للمؤسسة المنظمة لكل وظيفة وما تحمله من مسؤوليات وواجبات ومستحقات وحقوق... الخ، وجميع استراتيجيات وأبعاد التقييم المطلوبة، وبعد تدريب القائمين على حسن تنفيذ وتحديث العمليات، تبدأ عملية المتابعة والرقابة المستمرة للأداء وجمع المعلومات باستمرار، إنطلاقاً من عرض نوافذ وقوائم التقييم كل حسب وظيفته، لإتمام مسؤوليته في عملية التقييم (تحتسب مساهمته في عملية تقديم الأداء ضمن تقييم أدائه أيضاً)، ثم يقوم نظام تخطيط موارد المؤسسات بعمليات المقارنة والجمع وتحديد نقاط القوة والضعف حسب الحزم الخاصة بالنظام، وبعدها مرحلة عرض نتائج تفصيلية للمسؤول لمناقشتها مع المعني

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

(يسمح البرنامج للمعنى بمشاهدة نتائج تقييمه مباشرة)، وإيجاد أسباب القصور وطرق لتطوير أدائه وفق مقترحات البرنامج، وبعد تنفيذ برامج التعلم والتدريب والتطوير الذاتي تأتي عملية إعادة التقييم المالية، فإذا تحسن الأداء يقدم تغذية راجعة للعملية ككل، يساهم هذا بتحقيق الأهداف للفرد والمؤسسة، أما إذا لم يتحسن الأداء تدرس عملية نقله إلى منصب آخر، أو قرار الفصل النهائي كنتيجة للتقييم.

الجدول رقم (3.4): أبعاد ومسؤوليات تقييم الاداء في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP

مهارات التعامل مع العملاء	الحافز الذاتي	مهارات فنية	مهارات اتخاذ القرار	مهارات اتصال	مهارات قيادية	مهارات إدارية	مسئول التقييم	خصائص، شروط ونتائج عملية التقييم
								<ul style="list-style-type: none"> - معرفته الجيدة لحقوق وواجبات مرؤوسيه؛ - يعرف جيدا قدرات، مهارات، سلوكيات وتوجهات مرؤوسيه؛ - يعتبر مرجعا، فيما يخص الحصول على المعلومات الخاصة بإنجاز مهامهم؛ - له القدرة الكافية على تحديد نقاط القوة والضعف، نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر.
								<ul style="list-style-type: none"> - توافر الثقة الكاملة بين زملاء العمل مع بعضهم البعض؛ - أن يكون الزملاء القائمين بالتقييم من نفس الدرجة الوظيفية مع من سيتم تقييمهم.
								<ul style="list-style-type: none"> - تقييم رؤساء العمل من خلال التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه المرؤوسين ودوره في تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات.
								<ul style="list-style-type: none"> يعتبر مصدرا ضعيفا والسبب يعود للاعتبارين التاليين: - مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعا في ترقيته أو زيادة راتبه؛ - ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل...
								<ul style="list-style-type: none"> - فنيات تعامل الموظف مع العميل؛ حسن الاستقبال؛ - العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف؛ - السلوكيات التي قد تفقد المؤسسة ولاء متعلميها.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

<ul style="list-style-type: none"> - يمتاز بدرجة عالية من الحيادية وعدم المحابيات؛ - زمن الاستجابة للرسائل، سرعة الرد والتنفيذ، عدد مرات تكرار الطباعة، المدة المستغرقة فعليا في العمل؛ - نسبة وعدد اقتراحات التعديل والمساهمة في حل المشكلات؛ - التعامل مع كل مخرجات النظام المتعلقة بمستلزمات المنصب؛ - تحسن زمن التعامل مع نوافذ النظام والرسائل والدقة في المعلومات المدخلة. 	التقييم الذاتي	x	x	x	x	x
<ul style="list-style-type: none"> - ربط العلاقات بين مختلف العاملين بصالح المؤسسة وفروعها؛ - استخدام عدد تكرارات الرسائل الالكترونية بين الطرفين في عملية التقييم؛ - زيادة خلق روح التواصل بين المؤسسة الأم ومختلف الفروع؛ - عملية التقييم تبادلية بين الاطراف ذوي العلاقة. 	أطراف ذوي علاقة	x	x	x	x	x

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على القوانين الداخلية وخصائص النظام ومعلومات المقدمة.

يظهر لنا من خلال الجدول، انه لما تكتسيه عملية تقييم الأداء من أهمية بالغة بالمؤسسة الأجنبية فلا يمكن تحميل مسؤولية هذا العبء على شخص واحد أو منصب واحد، وعليه فإن نظام تخطيط موارد المؤسسات ساهم بصورة واضحة في حل هذه المشكلة، لما يوفره من سرعة ودقة وسرية وعدالة في عمليات تقييم الأداء وإشراك جميع الاطراف ذوي العلاقة في العملية، كل حسب مستواه ومسؤولياته وما يمكنه تقييمه، لإعطاء أكثر مصداقية ومساوات في عملية التقييم والتغذية الراجعة الناتجة عنه، وذلك من خلال عرض نوافذ للتذكير، للأشخاص المعين ليقوموا بإنجاز العملية، بدورية تكرار متناقصة في الزمن كلما اقترب الموعد النهائي لإتمام عملية تقييم الأداء.

IV-1-2-3 مسار إستراتيجيات المؤسسات الوطنية قبل تبني نظام ERP وأثناءه وبعده

لتبني نظام مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات ولضمان نجاحه، قامت المؤسسات عينة الدراسة بعدة تحضيرات وهيئة مناخ نجاحه تختلف من مؤسسة الى اخرى، حسب مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة بالإضافة الى التوزع الجغرافي للفروع وعدد ومؤهلات المستعملين، ومدى مساهمة الإدارة وثقافة المؤسسة ككل.

اولا: مسار مؤسسة ENAFOR قبل المشروع وأثناءه وبعده

يمكن تلخيص مسار مؤسسة ENAFOR قبل وأثناء وبعد انتهاء المشروع في الشكل الموالي:

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم (26): مسار شركة ENAFOR قبل المشروع وأثناءه وبعده



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات ومعطيات مقدمة من طرف مسؤولي IT

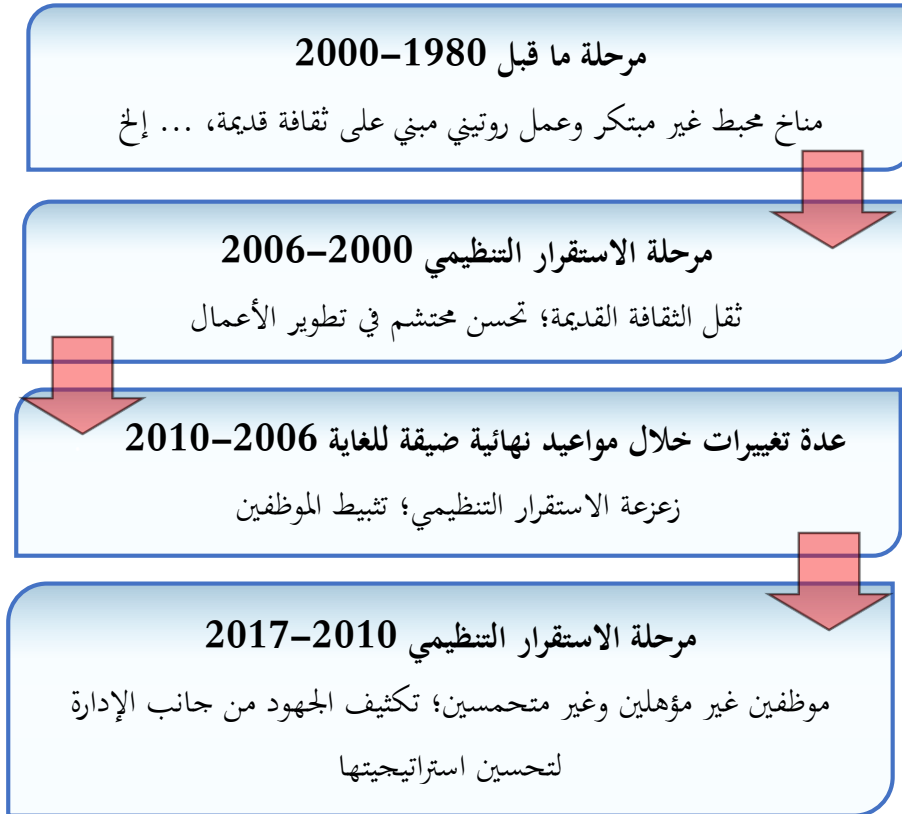
يتضح من خلال الشكل، قصر مرحلة الدراسة حيث ان سنة واحدة لا يمكن بأي حال من الاحول دراسة متطلبات وعوامل نجاح تطبيق المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسات وإن شارك جميع الأفراد العاملين في ذلك، اما مرحلة إشراك الإدارة 2005-2004، فتشير بوضوح الى ان النظام مفروض من المؤسسة الأم دون مراعات الإحتياجات الإدارية الحقيقية لنجاح المشروع، وفيما يخص مرحلة نجاح عملية التثبيت 2006-2005، وريح سبعة أشهر من زمن التثبيت يرجع الى عامل توفر البنية التحتية للأجهزة المتطورة والشبكات المتواجدة بالمؤسسة، ولكن هذا لا يلغي انه هنا قد أُعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة كأبي برنامج تثبيت عادي، ولم تراخ فيه مرحلة التجريب وإشراك المستعملين ودراسة مدى التجاوب، وعقب ذلك مرحلة التغييرات التنظيمية وعدم الإستقرار، كنتيجة حتمية لقصر زمن الدراسة، وتليها مرحلة الإستقرار التنظيمي 2018-2012 لتبرهن ان التسرع وريح الوقت في تثبيت البرنامج ليس بالضرورة مؤشراً على نجاح التثبيت، لأن تقليص العجز في الإستغلال والتدريبات المتخصصة ينبغي ان يتمشى جنباً الى جنب، والتكامل والترابط هو اساس نجاح أي نظام.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانياً: مسار مؤسسة ENTP قبل المشروع وأثناءه وبعده

يمكن تلخيص مسار شركة ENTP قبل المشروع وأثناءه وبعد الانتهاء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): مسار شركة ENTP قبل المشروع وأثناءه وبعده



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات ومعطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل تأثير ثقافة مرحلة ما قبل التطبيق اما مرحلة الدراسة (مرحلة الإستقرار التنظيمي 2000-2006) فكانت مقبولة نسبيا حيث ان 6 سنوات كانت من المفروض كافية، بدا بمرحلة الإعداد والتحضير ما قبل البدا، بتوقيع عقود ومنح تراخيص خدمة، إعداد المشروع وتحديد فريق المشروع وإعداد البنية التقنية والوظيفية، وزيارة الموقع وإعطاء اسم للمشروع وفي الأخير البدا بالتنفيذ، لدراسة متطلبات وعوامل نجاح تطبيق المؤسسة لنظام تخطيط موارد المؤسسات، رغم ان التطويرات بما كانت محتشمة، وعند اقتراب مواعيد التسليم النهائية تسارعت وتيرة العمل للوصول الى التطبيق النهائي في الآجال سنة 2010³⁰⁶، وبدا تنفيذ النظام تدريجيا ليشمل جميع موارد المؤسسة، باسم (OBS Oracle Buisnes Swit)، للأعمال الالكترونية، وفي نهاية جويلية 2010 انتهى تنفيذ نظام Erp نسبيا، وذلك لان وحدة الموارد البشرية، والفوترة قيد التنفيذ، وتواصلت التحديثات ففي سنة 2011 بدا في

³⁰⁶ ENTP Le Journal N°74, Février 2009, P 42.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تطبيق النظام بورشات الصيانة، وفي سنة 2013 بالفواتير ثم الموارد البشرية، يليها في سنة 2014 المالية³⁰⁷، وكذلك عدم اشراك جميع الأفراد المعنيين في ذلك والسهر على تدريبهم الجيد لإستخدام النظام، وهذا أيضا لا يلغي انه هنا قد أُعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة كأى برنامج تهيئة عادي، ولم تراع فيه مرحلة التحريب وإشراك المستعملين ودراسة مدى التجاوب، ثم عقب ذلك مرحلة الإستقرار التنظيمي 2010-2017، لتبرهن ان التقصير في تدريب وتعليم المورد البشري بالإدارة يصبح عائقاً كبيراً في نجاح التنفيذ، ويحتم تعطيل أغلب الوحدات والحزم البرمجية الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسات نتيجة لذلك، رغم ان تكلفة المشروع قدرت ب 24 مليار دينار، إلا أنه خصص منها 430 مليون دينار جزائري فقط، لتدريب الموظفين خاصة في مجالات الحفر والصيانة والصحة والسلامة والبيئة والإدارة.

ثالثاً: مسار مؤسسة ENAGEO قبل المشروع وأثناءه وبعده

أما بالنسبة للمؤسسة Enageo فالمراحل مختلفة، لأن النظام منجز داخل المؤسسة من قبل مهندسي برمجة جزائريين، فمراحله تختلف حيث اعتمد في أنجاز الحزم والوحدات البرمجية بطريقة ترتيب الإنجاز والتطبيق حسب الأهمية، واختارت المؤسسة الأم لهذه المؤسسة الفرع، هذه الإستراتيجية لما تكتسبه سرية معلومات هذه الأخيرة من أهمية بالغة وخاصة المعلومات الجيوفيزيائية لمواقع الأبحاث والحفر، والجدول التالي يبين ترتيب إنجاز الوحدات البرمجية بالترتيب حسب الأهمية.

الجدول رقم (2.4): الوحدات البرمجية المنجزة بالمؤسسة الوطنية Enageo

الاسم وتاريخه	الانجازات المحققة
<i>Gestion P 2010</i>	كل ما يتعلق بالموارد البشري من حساب الأحمال، التحويلات، متابعة حالات العمال المرضية، الاستيداع، ترصبات بالداخل والخارج، حضور غياب Rotation.
<i>Gestion de la Facturation 01/01/2014</i>	متابعة أوامر الفواتير، تتبع الفواتير، مراقبة العقود، رصد العملاء، متابعة التحويلات، متابعة شهادات الضمان، متابعة مبيعات الشركة، رصد المشاريع، الفوترة والمحاسبة.
<i>GDPS : Gestion De Production Sismique 01/02/2014</i>	إدارة مهام البحث والإنتاج، توحيد نماذج التقارير.
<i>gStock 01/07/2014</i>	متابعة طلبات الشراء، متابعة العقود مع الموردين، متابعة أوامر الشراء، متابعة اجراءات التسليم، ارجاع الطلبات للموردين، متابعة طلبات العملاء، متابعة المخرجات والتحويلات المالية، عمليات التحديد، عمليات الجرد.
<i>Gestion des Prestataires 01/08/2014</i>	متابعة مقدمي الخدمات، مراقبة العقود، متابعة القوانين والاجراءات، مراقبة الأجهزة، أوامر الدفع، متابعة التحويلات، متابعة بطاقات الدفع.

³⁰⁷ Bulletin d'information N°02, Septembre 2011, p 07.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

Gestion des Achats
01/01/2015

السماح للمصالح والإدارات بمتابعة طلبات الشراء، والسماح للأشخاص التابعين لإدارة تسيير المشتريات بالإشراف بشكل أفضل، استخراج تقارير والطلبات مباشرة من التطبيق.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على معلومات مقدمة من قسم نظام المعلومات.

بالرغم من ان البرنامج منجز محليا خصيصا للمؤسسة إلا أن نسبة الإستغلال لم تتعد 54%، وهذا راجع الى عدة عوامل، منها إستراتيجية المؤسسة التنموية وخاصة الاهتمام بالتنمية المتعلقة بالموارد البشري بالنشاط الرئيسي البحث والإستكشاف الجيوفيزيائي، وقلة الاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية في الإدارة وباقي الأقسام للأنشطة الداعمة من أجل الإستغلال الجيد للنظام، - حيث بلغت نسبته الإستغلال 20%-، ومن الملاحظ ايضا من خلال الجدول انه كانت المؤسسة تركز على الأجور لما بها من مشاكل، ثم تلتها عملية الفوترة لضبط عمليات المحاسبة، بالتزامن مع الوحدة البرمجية الخاصة بإدارة مهام البحث والإنتاج، وذلك لتوحيد التقارير الواردة والصادرة، ثم تلتها وحدات عملية إدارة المخزون (متابعة طلبات الشراء، متابعة العقود مع الموردين، متابعة أوامر الشراء، متابعة اجراءات التسليم، ارجاع الطلبات للموردين، متابعة طلبات العملاء، متابعة المخرجات والتحويلات المالية، عمليات الجرد)، ثم تسيير مقدمي الخدمات (متابعة مقدمي الخدمات، مراقبة العقود، متابعة القوانين والاجراءات، أوامر الدفع، متابعة التحويلات، متابعة بطاقات الدفع)، وفي الأخير تسيير المشتريات وذلك للسماح للمصالح والإدارات بمتابعة طلبات الشراء، والسماح للأشخاص التابعين لإدارة تسيير المشتريات بالإشراف بشكل أفضل، استخراج تقارير والطلبات مباشرة من التطبيق.

IV-2- تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في

ظل تبني النظام ERP وأثرها على الأداء

IV-2-1 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

باستخدامنا المقياس موافق/موافق بدرجة متوسطة/ غير موافق، وذلك من خلال طرح الاسئلة على المستجوب وتسجيل النقاش وفي الأخير نحدد ما اذا كان المستجوب موافق او موافق بدرجة متوسطة او غير موافق من اجل تسهيل عملية بناء الجدول بإستخدام برنامج Excel، ومن أجل ايضا اجراء مقارنة بين المستجوبين من حيث مدى تطابق الأجوبة، أما بالنسبة لباقي مجريات المقابلة فسنستفيد منها في التحليل والمناقشة.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: المتغير المستقل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير)

الجدول رقم (3.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية)

ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06			
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	التكرار	
	6		6		6	6	1
	100		100		100	100%	توجد لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
6		6		6		6	2
100		100		100		100%	لدى المؤسسة مؤهلات تمكنها من بناء إستراتيجيات تنمية مواردها البشرية ذاتيا
6		6		6		6	3
100		100		100		100%	تتبع الإدارة إحتياجات المورد البشري التنموية عند بناء الإستراتيجية وجميع التحديثات المستمرة
6		6		6		6	4
100		100		100		100%	يتم تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP بشكل مستمر
6		6		6		6	5
100		100		100		100%	ساهم وجود إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP في تطوير أداءها

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تُبين لنا نتائج الجدول أعلاه انه لدى كل المؤسسات الوطنية عينة الدراسة رسالة إستراتيجية واضحة ومكتوبة وهذا من خلال إجابات افراد العينة التي كانت 100% موافق، ولكن ليس لها القدرة والمؤهلات التي تمكنها من بناء إستراتيجيات تنمية مواردها البشرية ذاتيا، وان إستراتيجيتها تابعة لإستراتيجية المؤسسة الام سوناطراك، ولا يتم تطويرها في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، ولم يساهم وجوده في تطوير أداء الموارد البشرية بسبب الإيقاف المتعمد للوحدات البرمجية الخاصة بذلك، وهذا من خلال إجابات افراد العينة التي كانت 100% غير موافق على باقي الاسئلة.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (4.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية)

HESS N=06		HALIBURTON N=06			
غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	النتيجة	النسبة %
	6		6	التكرار	100%
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	100%
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	100%
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	100%
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	100%
	100		100	النسبة %	

إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الأجنبية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تُبين لنا نتائج الجدول أعلاه انه لدى كلا المؤسسين الاجنبيين عينة الدراسة رسالة استراتيجية واضحة ومكتوبة وهذا من خلال إجابات افراد العينة التي كانت 100 % موافق، وان لها القدرة والمؤهلات التي تمكنها من بناء إستراتيجيات تنمية مواردها البشرية ذاتيا، ويتم تطويرها في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، ومساهمة النظام في تطوير أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (5.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التدريب)

ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06			
غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	النتيجة	النسبة %
	6		6		6	التكرار	100%
	100		100		100	النسبة %	
	6		6		6	التكرار	100%
	100		100		100	النسبة %	
	6		6		6	التكرار	100%
	100		100		100	النسبة %	
	6		6		6	التكرار	100%
	100		100		100	النسبة %	

إستراتيجيات التدريب بالمؤسسات الوطنية

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

6	6	6	6	التكرار	يعتمد التدريب بالمؤسسة في ظل نظام Erp على أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات الوظيفية	5
100	100	100	100	النسبة %	تستثمر المؤسسة في التدريب من أجل تخفيض قيمة ضريبة التكوين	6
6	6	6	6	التكرار	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية بما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية	7
100	100	100	100	النسبة %	تقوم المؤسسة في ظل Erp بمقارنة أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	8
6	6	6	6	التكرار	يساهم النظام Erp في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة	9
100	100	100	100	النسبة %	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المؤسسة وخلق أهداف مشتركة بينهم	10
6	6	6	6	التكرار		
100	100	100	100	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

نجد من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في جميع المؤسسات الوطنية عينة الدراسة قد اتفقوا بنسبة 100 % على أن المؤسسة تعمل على رفع مهارات مواردها البشرية من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد، وذلك عن طريق برامج تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة، وفق سقف مصاريف تدريب فردية وجماعية محدد مسبقا، لان المؤسسة تنظر لتكاليف التدريب على انها نفقات وليست استثمار، ولكنها غير قادرة على التحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية للاحتياجات التدريبية للأفراد، وهذا يعتبر خلل كبير راجع لعدم وجود تنسيق بين استراتيجية المؤسسة و إدارة الموارد البشرية، وأيضا ان الإستثمار في التدريب ليس من أجل تخفيض قيمة ضريبة التكوين، وانه لا توجد أي مساهمة لنظام Erp في ذلك سواء في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، ولا في مقارنة أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، وتقييمه ولا لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية ككل، وهذا حسب إجابات افراد العينة على الأسئلة (2، 5، 6، 7، 8، 9) التي كانت 100 % غير موافق.

الجدول رقم (6.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات التدريب)

ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06			
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	التكرار	
	6		6		6	6	تعمل المؤسسة على رفع مهارات مواردها البشرية من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد
	100		100		100	100	تقوم المؤسسة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها
	6		6		6	6	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة
	100		100		100	100	تقوم المؤسسة بدراسة وتسقيف مصاريف التدريب الفردية والجماعية
	6		6		6	6	
	100		100		100	100	

إستراتيجيات التدريب بالمؤسسات الأجنبية

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

6	6	6	6	التكرار	يعتمد التدريب بالمؤسسة في ظل نظام Erp على أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات الوظيفية	5
100	100	100	100	النسبة %		
6	6	6	6	التكرار	تستثمر المؤسسة في التدريب من أجل تخفيض قيمة ضريبة التكوين	6
100	100	100	100	النسبة %		
6	6	6	6	التكرار	تقوم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية بما يساعدها على التحديد الجيد لاحتياجاتهم التدريبية	7
100	100	100	100	النسبة %		
6	6	6	6	التكرار	تقوم المؤسسة في ظل Erp بمقارنة أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	8
100	100	100	100	النسبة %		
6	6	6	6	التكرار	يساهم النظام Erp في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بدقة	9
100	100	100	100	النسبة %		
6	6	6	6	التكرار	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة المؤسسة وخلق أهداف مشتركة بينهم	10
100	100	100	100	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

نجد من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في كلا المؤسسات قد اتفقوا أيضا بنسبة 100 % على أن على أن المؤسسات تعمل على رفع مهارات مواردها البشرية من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد، عن طريق برامج تدريبية ترفع من القدرة على التحكم في استخدام التكنولوجيات الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة، وتوفير الموارد المالية اللازمة للتدريب الفردية والجماعية، لأنها تعتبر مصاريف التدريب استثمار وليست تكاليف، وانها تقوم بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية للاحتياجات التدريبية للأفراد، والدور الكبير الذي يلعبه نظام Erp واضح في ذلك، سواء في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، ومقارنة أداء المتدربين قبل وبعد التدريب، وتقييمه وتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، اما بالنسبة لإستثمار المؤسسات في التدريب فهو ليس من أجل تخفيض قيمة ضريبة التكوين فكانت الإجابة على السؤال رقم 6 بالنفي 100 %.

الجدول رقم (7.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التعلم)

ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06	
غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100

إستراتيجيات التعلم بالمؤسسات الوطنية

1	التكرار	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعلم المستمر
	النسبة %	100
2	التكرار	تعمل المؤسسة على تعميق إستخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم للتعلم وغرس ثقافة المشاركة
	النسبة %	100
3	التكرار	تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة في زيادة الروابط بين الأفراد للتواصل وتبادل المعارف والخبرات.
	النسبة %	100
4	التكرار	توفر المؤسسة في ظل النظام Erp المعلومات الكاملة على ما يجب على الأفراد معرفته
	النسبة %	100
5	التكرار	تشجيع المؤسسة على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل
	النسبة %	100
6	التكرار	تساعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة المورد البشري على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم
	النسبة %	100

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج المقابلة

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسات الوطنية عينة الدراسة تعمل على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعليم المستمر، بتعميق إستخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم للتعليم وغرس ثقافة المشاركة واستخدام الوسائل الحديثة في زيادة الروابط بين الأفراد للتواصل وتبادل المعارف والخبرات، وتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، كما تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة المورد البشري على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم، وهذا من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت 100 % موافق في كل الأسئلة، وكن كل هذا خارج نظام Erp، حيث كانت إجابات أفراد العينة 100 % غير موافق، على الجزئية المتعلقة بتوفير المعلومات الكاملة في قاعدة النظام Erp، لما يجب على الأفراد معرفته.

الجدول رقم (8.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات التعلم)

HESS N=06		HALIBURTON N=06			
غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100
	6		6		6
	100		100		100

إستراتيجيات التعلم بالمؤسسات الأجنبية

1	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعليم المستمر	التكرار	6	النسبة %	100
2	تعمل المؤسسة على تعميق إستخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم للتعليم وغرس ثقافة المشاركة	التكرار	6	النسبة %	100
3	تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة في زيادة الروابط بين الأفراد للتواصل وتبادل المعارف والخبرات.	التكرار	6	النسبة %	100
4	توفر المؤسسة في ظل النظام Erp المعلومات الكاملة على ما يجب على الأفراد معرفته	التكرار	6	النسبة %	100
5	تشجيع المؤسسة على مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل	التكرار	6	النسبة %	100
6	تساعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة المورد البشري على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم	التكرار	6	النسبة %	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج المقابلة

نجد من خلال الجدول أعلاه اتفاق أفراد العينة في كلا المؤسساتين أيضا بالموافقة بنسبة 100 % على أن على المؤسساتين تعاملان على تشجيع موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها بتوفير بيئة مساندة للتعليم المستمر، بتعميق إستخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب لتحفيزهم للتعليم وغرس ثقافة المشاركة واستخدام الوسائل الحديثة في زيادة الروابط بين الأفراد للتواصل وتبادل المعارف والخبرات، بتوفير المعلومات الكاملة في قاعدة النظام Erp لما يجب على الأفراد معرفته، وتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

كيفية تجنبها في المستقبل، كما تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي بالمؤسسة المورد البشري على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم.

الجدول رقم (9.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الوطنية (إستراتيجيات التطوير)

ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06	
مواقع	مواقع	مواقع	مواقع	مواقع	مواقع
مواقع	مواقع	مواقع	مواقع	مواقع	مواقع
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
6		6		6	
100		100		100	
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100
		6		6	
	100		100		100

إستراتيجيات التطوير بالمؤسسات الوطنية

1	تعتبر المؤسسة تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي	التكرار	6	النسبة %	100
2	وجود برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الإطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.	التكرار	6	النسبة %	100
3	تهتم المؤسسة بأدوات التحفيز المادي والمعنوي بهدف مساعدة الأفراد على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم	التكرار	6	النسبة %	100
4	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الأفراد التي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	التكرار	6	النسبة %	100
5	تسهل المؤسسة على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه لتسهيل تبادل المعلومات في ظل نظام ERP	التكرار	6	النسبة %	100
6	تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات البينية لتحقيق التفاعل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية	التكرار	6	النسبة %	100
7	تعمل المؤسسة من خلال التخطيط السليم على تطوير المسارات الوظيفية	التكرار	6	النسبة %	100
8	يتوقف تحصيل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم الإنجازات ونوع المهارات التي يمتلكونها	التكرار	6	النسبة %	100
9	تلتزم المؤسسة على الأفراد تعلم مهارات جديدة لكسب مؤهلات تساعد على أداء مهامهم الحالية وتوفير اختيارات أكثر للمستقبل	التكرار	6	النسبة %	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه اتفاق بنسبة 100 % على أن المؤسسات الوطنية تعتبر تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي، وتوفير برامج خاصة لضمان تعاقب الإطارات المهمة في المناصب الحساسة، ومدى اهتمامها بأدوات التحفيز المادي والمعنوي لمساعدة الأفراد على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم ولكن ليست بالمستوى المطلوب، والحرص على تطوير مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم، كما تعمل على تطوير العلاقات البينية لتحقيق التفاعل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية، كما ان الاتفاق ظاهر في حالة النفي أيضا حيث المؤسسات لا تعمل على تطوير المسارات الوظيفية بل هي عبارة عن هياكل تنظيمية ثابتة ومحدد منذ انشاء المؤسسة الفرع، والترقية لا تعتمد على حجم الإنجازات بل هي ثابتة بالإعتماد على بعد زمني محدد، وقد لمسنا استياء وتذمر كبير من المستجوبين إزاء هذا الامر، اما بالنسبة للسؤال التاسع فتباين في الاجابات بالنسبة لكل مؤسسة وعليه سنعلق على كل مؤسسة على حدا،

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

حيث تلزم مؤسسة ENAFOR على الافراد تعلم مهارات جديدة لكسب مؤهلات تساعدهم على أداء مهامهم الحالية وتوفير اختيارات أكثر للمستقبل، هذا لأنها تفرض عمليات تدريب على معدات الحفر الجديدة قبل اقتنائها، اما ENTP فقد نفي مستجوبها السؤال التاسع نهائيا، اما فيما يخص المؤسسة ENAGEO فكانت الاجابات موافق بدرجة متوسطة لان المؤسسة تلزم افرادها احينا على الانضمام لدورات تدريبية استباقية.

الجدول رقم (10.4) إجابات أفراد العينة بالمؤسسات الأجنبية (إستراتيجيات التطوير)

HESS N=06		HALIBURTON N=06			
موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بدرجة متوسطة
	6		6	التكرار	تعتبر المؤسسة تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	وجود برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب الإطارات المهمة في المناصب الحساسة في المؤسسة.
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تهتم المؤسسة بأدوات التحفيز المادي والمعنوي بهدف مساعدة الأفراد على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات وخبرات ومعارف الأفراد التي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تسهل المؤسسة على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه لتسهيل تبادل المعلومات في ظل نظام ERP
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تعمل المؤسسة على تطوير العلاقات البينية لتحقيق التفاعل الجيد بين الرؤساء والمرووسين في كافة المستويات التنظيمية
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تعمل المؤسسة من خلال التخطيط السليم على تطوير المسارات الوظيفية
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	يتوقف تحصل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم الإنجازات ونوع المهارات التي يمتلكونها
	100		100	النسبة %	
	6		6	التكرار	تلزم المؤسسة على الافراد تعلم مهارات جديدة لكسب مؤهلات تساعده على أداء مهامه الحالية وتوفير اختيارات أكثر للمستقبل
	100		100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج المقابلة

على غرار المؤسسات الوطنية تبين لنا نتائج الجدول أعلاه اتفاق المستجوبون بنسبة % 100 موافق بالنسبة لكل الأسئلة أي أن المؤسسات الأجنبية تعتبر تنمية موظفيها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي، وتهتم بتوفير برامج خاصة لضمان تعاقب الإطارات المهمة في المناصب الحساسة ودائما ما يتم إزاحة العجز في التوظيف الى المراكز الدنيا من الهيكل التنظيمي، وأيضا الاهتمام الكبير بأدوات التحفيز المادي والمعنوي لمساعدة الأفراد على تفجير قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم من اخلال خلق جو من المنافسة بين فرق العمل، والحرص على تطوير مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم، وإستخدام خصائص نظام ERP في

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه اتفاق بنسبة 100 % على أن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالمؤسستين الأجنبيتين لدرجة انه لا يمكن تحميل مسؤولية هذا العيب على شخص واحد أو منصب واحد، وعليه فإن نظام Erp ساهم بصورة واضحة في حل هذه المشكلة، لما يوفره من سرعة ودقة وسرية وعدالة في عمليات تقييم الأداء وإشراك جميع الاطراف ذوي العلاقة في العملية، كل حسب مستواه ومسؤوليته وما يمكنه تقييمه، لإعطاء أكثر مصداقية ومساوات في عملية التقييم والتغذية الراجعة الناتجة عنه ضمن طريقية تقييم الاداء 360°، حيث ان اعتماد الكلي على نتائج تقييم الاداء كمخرجات للنظام هي الاساس في جميع القرارات الادارية ومنح المكافاة والحوافز للأفراد وفرق العمل حسب مبداء لكل مجتهد نصيب، واستغلال ما يوفره من وسائل لتبادل المعارف والمعلومات، والمساعدة على عرض نتائج تقييم الاداء ضمن خاصية الوصول المباشر للمعني، ومعالجة التظلمات ان وجدت، وعرض ومتابعة مستوى تغيير الأداء بالنسبة للأفراد وفرق العمل عن طريق مقارنة النتائج السابقة، كل هذه الظروف تساعد على تحسين الأداء وتعطي لعملية تقييم الأداء قيمة حقيقية ولا تجعل منها مجرد عملية روتينية، بل هي جزء من اعباء المناصب، والمساهمة فيها تدخل ضمن عملية التقييم في حد ذاتها.

ثالثا: المتغير الوسيط نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP

يتبين من خلال الملحق رقم (12) بيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات Erp، المتضمن أسئلة خاصة (بمسؤول/مدير، إدارة/مديرية/مصلحة تقنيات الاعلام الآلي/التقنيات الحديثة)، لا يوجد فرق في افراد العينة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، فقد اجمع المستجوبون بنسبة 100% موافق بالنسبة لجميع الأسئلة الخاصة ببيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات Erp، كالتوافق بين نظام Erp وعمليات المؤسسة، وأيضا دعم الإدارة العليا، حيث تدرك هذه الأخيرة أهمية وفوائد تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات وتوفر له الإمكانيات والموارد اللازمة لنجاحه، كما تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على كيفية استخدام نظام Erp، عن طريق افراد متخصصين وفق برامج تدريبية كافية ومفيدة، من اجل المساهمة بحل المشكلات المحتملة في تطبيق نظام Erp، كما يساعد التطبيق الجيد للنظام في سرعة الاستجابة لمتطلبات المورد البشري وتحسين العلاقات معهم، ويسهل انجاز المهام وخفض الوقت اللازم لأدائها وتوفير معلومات بجودة عالية لأصحاب القرار، وبفضل خصائصه السرية والدقة والسرعة والتذكير يسهل عملية تقييم الأداء.

IV-2-2 نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية بعينة الدراسة

IV-2-2-1 النتائج الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الوطنية

أولا: واقع مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية

تعاملت المؤسسات البترولية الجزائرية كفروع للمؤسسة الأم سوناطراك قبل سنة 2010 مع المؤسسات الخاصة، والمراكز التابعة لسوناطراك من أجل تنمية مواردها البشرية، وهذا ما يفسر نقص عدد الموظفين المستفادين من دورات

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

التدريب والتعليم حسب آراء مديري المؤسسات الوطنية عينة الدراسة، بعدما قامت مؤسسة سوناطراك نهاية سنة 2010 بإلغاء التعامل مع المؤسسات الخاصة بالتدريب والتعليم وفرضت المؤسسات التابعة لها فقط.

تمتلك سوناطراك الأم العديد من المنشآت التنموية المكتملة لها في القطاع تتكفل بأنشطة مختلفة نذكر منها: - تجمع المعهد الجزائري للبتروك، جامعة الشركة (IAP-CU)، حيث بتكفل بدورات التكوين لصالح الإطارات العليا وتحسين الأداء والاستجابة لاحتياجات القطاع، من خلال 3 معاهد: هي معهد العالي للبتروك والغاز في بومرداس، معهد تقنيات البترول التطبيقية في سكيكدة، ومعهد تقنيات الغاز التطبيقية بوهرا، وهذا التجمع تابع للمنشأة بنسبة 86%، و14% المتبقي هو هيئة التدريس الأكاديمي تابعة للتعليم العالي للحرص على ضمان بقاء مستوى تدني أجور الأساتذة.

- مركز تطوير وتطبيق التقنيات البترولية والغازية - (IAP) بحاسي مسعود، تابع لسوناطراك منذ سنة 2005، ويتكفل بدورات التدريب لفائدة عمال المؤسسات البترولية الوطنية، في مختلف مجالات الصناعة النفطية، حيث أن هذا المركز تابع للمؤسسة الأم بنسبة 100%.

- مراكز تأهيل الشركة (CPE) الذي يضمن التدريب المستمر وتأهيل إطارات المؤسسة في مجالات الإدارة وتقنيات المعلوماتية والاتصالات وتكنولوجيا الإدارة الصناعية. - شركة الإصدار والنشر (BAOSEM) تابعة لسوناطراك بنسبة 35% .

يتضح من خلال كافة هاته المنشآت والمراكز والمعاهد مدى تكامل أنشطة سوناطراك لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في قطاع المحروقات الجزائري.

بما أن المؤسسات الوطنية عينة الدراسة ماهي إلا فروع للمؤسسة الأم سوناطراك أنظر الملحق رقم (10) المؤسسات التابعة لسوناطراك، تُسَيَّر وفق إستراتيجياتها العامة، ومن خلال البنية التحتية التي توفرها المؤسسة الأم لتنفيذ إستراتيجياتها التنموية عبر جميع المستويات الإدارية والميدانية، ومن خلال ما سبق، يمكننا القول بأن المؤسسات الوطنية عينة الدراسة تملك مقومات إستراتيجية متكاملة لتنفيذ خططها التنموية لمواردها البشرية، باستغلال ما هو متاح من مراكز ومعاهد تابعة للمؤسسة الأم.

ثانيا: تحليل المعطيات الخاصة بالتدريب والتعلم داخل وخارج الجزائر

❖ داخل الجزائر

- تسعى المؤسسات الوطنية الى تحقيق توافق بين خطط وبرامج التدريب ومشاريعها المستقبلية بتوفير 2% من الكتلة الأجرية لتغطية التكاليف المالية لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مفروضة من المؤسسة الأم ملزمة بصرفها، وترسل تقاريرها الى المؤسسة الأم؛

- تكرر العديد من أنواع التدريب سنويا دون جدوى، وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسات على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، رغم توفير مصالح خاصة بذلك،

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تهتم الوحدات ومراكز المشاريع بتدريب جميع موظفيها على حد سواء (الأنشطة المتخصصة، أنشطة الصيانة، أنشطة الأمن الصناعي، الأنشطة الإدارية، أنشطة الدعم...)، ولاكن بدرجات متفاوتة حسب الأهمية؛
- إنفصال مركز التكوين عن إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، ووجود تضارب كبير في التسيير بينهما، يدفع ضريبتها المتدربين مثلا ليس للحصر (برمجة دورات تدريبية للأفراد خارج مكان العمل، رغم تواجد الافراد بمكان العمل، وأحيانا بالبقاع المقدسة -رغم ان العمرة والحج يرمج عن طريق المؤسسة-)؛
- تحديد عشوائي للاحتياجات التدريبية من قبل رؤساء المصالح، وفي بعض الحالات يكون متناقض بين رئيس المصلحة ومن يخلفه لأن نظام العمل 28/28، ينتج عنه إلغاء التدريب بالنسبة للفرد احيانا؛
- لا تقبل أي شهادة بعد التوظيف حتى ولو كانت شهادة دكتوراه، ولا تؤخذ بعين الاعتبار إلا إذا كان الحصول عليها بالتنسيق المسبق مع الإدارة، وفي حالة شعور منصب يتطلب هذه الشهادة يعتبر كتوظيف خارجي.

❖ خارج الجزائر

- بنا على المقابلات إن التدريب والتعليم خارج الجزائر موجه للمجالات الدقيقة والمرتبطة بالمهن القاعدية؛
 - إن التقلص في عدد ونسبة التدريب والتعليم خارج الوطن يرجع إلى التوسع الحاصل به داخل الجزائر؛
- ويمكننا القول إجمالاً عن إستراتيجية التدريب بالمؤسسات الوطنية بأنها:
- التدريب على مستوى الوحدات او المشاريع يحتل المرتبة الأولى، يليه التدريب والتعليم داخل مراكز المؤسسة في المرتبة الثانية، أما خارج الجزائر يحتل المرتبة الأخيرة وهذا راجع الى سياسة تقليل التكاليف؛
 - ان غياب تقييم العملية التدريبية إنطلاقاً من تقييم الأداء قبل العملية التدريبية والإحتياجات التدريبية الى تقييم المدرب والمتدرب، وتقييم المادة التعليمية، يبقى عائق أمام تطوير إستراتيجيات التدريب والتنمية ككل، لافتقار التغذية الراجعة التي على أساسها يمكن التحسين بالنسبة للعملية ككل، وتقييم الأداء بعد التدريب للحكم الأداء؛
 - يبقى عائق الجداول المفروضة الإرسال للمؤسسة الأم سوناطراك، كحصيلة جافة لأرقام لا يمكنها إعطاء الصورة الحقيقية لإستراتيجية التنمية بالمؤسسات الوطنية عينة الدراسة.

IV-2-2-2 النتائج الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الأجنبية

- بعد تطرقنا الى إعطاء مفهوم الإستراتيجية ومفهوم تنمية الموارد البشرية وعرض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البترولية الجزائرية، وبالإستعانة بالملحق رقم (13) سنتطرق للشطر الثاني لعينة الدراسة لإجراء المقارنة.
- اولاً: التوظيف:** عملية مبرمجة إنطلاقاً من الهيكل التنظيمي الغير ثابت، وما يحتويه من معلومات عن المناصب ومؤهلاتها، وطريقة تقسيم التكاليف الخاصة به أنظر الملحق رقم (06) نموذج وحدة من الهيكل التنظيمي، وآجال المنصب، من تاريخ دخوله حيز التفعيل الى غاية انتهاء الحاجة منه، حسب مراحل إنجاز المشروع، بما في ذلك

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

منصب المدير، في العادة يتغير المدير مع دخول كل مرحلة من مراحل الإنجاز، لما تحتاجه كل مرحلة من مؤهلات يجب ان تتوفر في المدير وكبار المسؤولين لحسن التنفيذ، يستثنى هذا الإجراء في حالة تداخل مراحل التنفيذ.

– **التوظيف الأجنبي:** إذا كان المنصب لأجنبي أي من خارج الجزائر، فتبدأ إجراءات التوظيف بمدة قبل تاريخ دخول المنصب حيز التنفيذ، حسب الإجراءات المعمول بها بالجزائر، من تأشيرات وملفات صحية، وترجمة ومصادقة جميع الشهادات في سفارة الجزائر في بلد المعني، بعد مراسلة المؤسسة للسفارة وتحديد موعد له، ملحق رقم (09) إجراءات توظيف الأجانب وفق القانون الجزائري.

– **التوظيف النسوي:** لا توجد فروقات في التوظيف متعلقة بالجنس.

– **التوظيف المحلي:** وفي حالة التوظيف المحلي فتتبع المؤسسة الإجراءات المعمول بها طبقا للقانون الجزائري وتحديثاته خاصة بمنطقة ورقلة لما تتميز به من حساسية في موضوع الشغل في السنوات الأخيرة، وبعد إرسال الوكالة الوطنية للتوظيف قبل إنتهاء الآجال ردًا على المراسلة، بقائمة الأشخاص الحاملين لشروط ومؤهلات المناصب المطلوبة، تحدد المؤسسة المستقبلية تواريخ لإجراء المقابلات، حسب الترتيب المذكور في جدول مراسلة ANEM، المرفق طبعاً بالسير الذاتية للمعنيين، وبعد إجراء المقابلات والحصول على العدد الكافي كما ونوعاً، تبدأ إجراءات التوظيف مباشرة، بعد تلقي الموظف الجديد أول تدريب في الصحة والسلامة ومستلزماتها في المؤسسة، والتوجيهات والمعلومات الخاصة بالقانون الداخلي، ومنصبه ومسؤوليه وما يحتاجه لمباشرة عمله، تدوم هذه الفترة ثلاثة أيام كأقصى حد، ترفق بتقرير من المشرف عن العملية.

وفي حالة عدم توفر الشخص المؤهل في الآجال المحددة قانونياً من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل، تلجأ المؤسسة الى مخزون المهارات لديها، والذي هو عبارة حزمة برمجية من نظام تخطيط موارد المؤسسات، تخزن به مجموعة من السير الذاتية وطلبات التوظيف، ونتائج الاحتياطين في الإختبارات السابقة، والأشخاص الذين استغنت عنهم المؤسسة في مرحلة ما بعد الانتهاء من الحاجة الى منصبه، وكذلك الأشخاص الذين أجروا تريضات ميدانية بالمؤسسة، ويقوم المسؤول عن عملية التوظيف بإعداد قائمة انطلقا من النظام ومقترحاته، مرتبه حسب حالة المنصب ونوعه، وخاصة انه لكل منصب يجب توفير شخصين، لأن نظام العمل بالتناوب (28 يوم عمل / 28 يوم عطلة)، وبعد دراسة الملفات وخاصة ملفات العمال سابقين او المتربصين بالمؤسسة من قبل، وأسباب إنتهاء علاقة العمل وآخر تقييم للأداء للمعني، يتم الإتصال بالأشخاص مباشرة، وفي حالة القبول يحدد يوم للمقابلة من أجل مناقشة شروط التوظيف لكلى الطرفين، وتبدأ إجراءات التوظيف العادية.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مع العلم أن اغلب المؤسسات الأجنبية تستخدم خرائط الإحلال(*) في المناصب الحساسة، لإزاحة العجز الى مناصب أقل مؤهلات وخبرة وبذلك توفر مجال كبير وفرصة لتوفير أشخاص ذوي مؤهلات وشروط وخبرة أقل.

ثانيا: واقع مستوى إستراتيجية التدريب والتعلم

بناء على المقابلات إن التدريب والتعلم خارج الجزائر موجه للمهن القاعدية والحديثة، وكتحفيز ومكافئة على الأداء، بالمؤسسات الأجنبية هناك نوعان من التدريب الإجباري والإختياري.

الإجباري: يكون نتاج تقييم الأداء، وخاصة الجزئية الخاصة بالتقييم الآلي لبرنامج تخطيط موارد المؤسسات، وأيضا بعض الشهادات لها مدة صلاحية زمنية محددة، ولا تجدد إلا بعد عملية تدريبية على الاقل ليوم واحد، مثل شهادة السياقة الآمنة السنوية، وكل الشهادات المتعلقة بالعمل في الحفر مهما كان نوعه (حفر بئر جديد، إعادة الإستغلال، تنظيف... الخ)، وايضا يجب على المؤسسات من خلال قانونها الداخلي لكل فرد الحق في التدريب على الاقل 3 ايام في السنة غير قابلة للتعويض (ليس بالضرورة ضمن مجال إختصاصه)، وأن يتلقى التدريب 90% من إجمالي المورد البشري سنويا، أو في حالة شروط منصب جديد في الترقية مثلا.

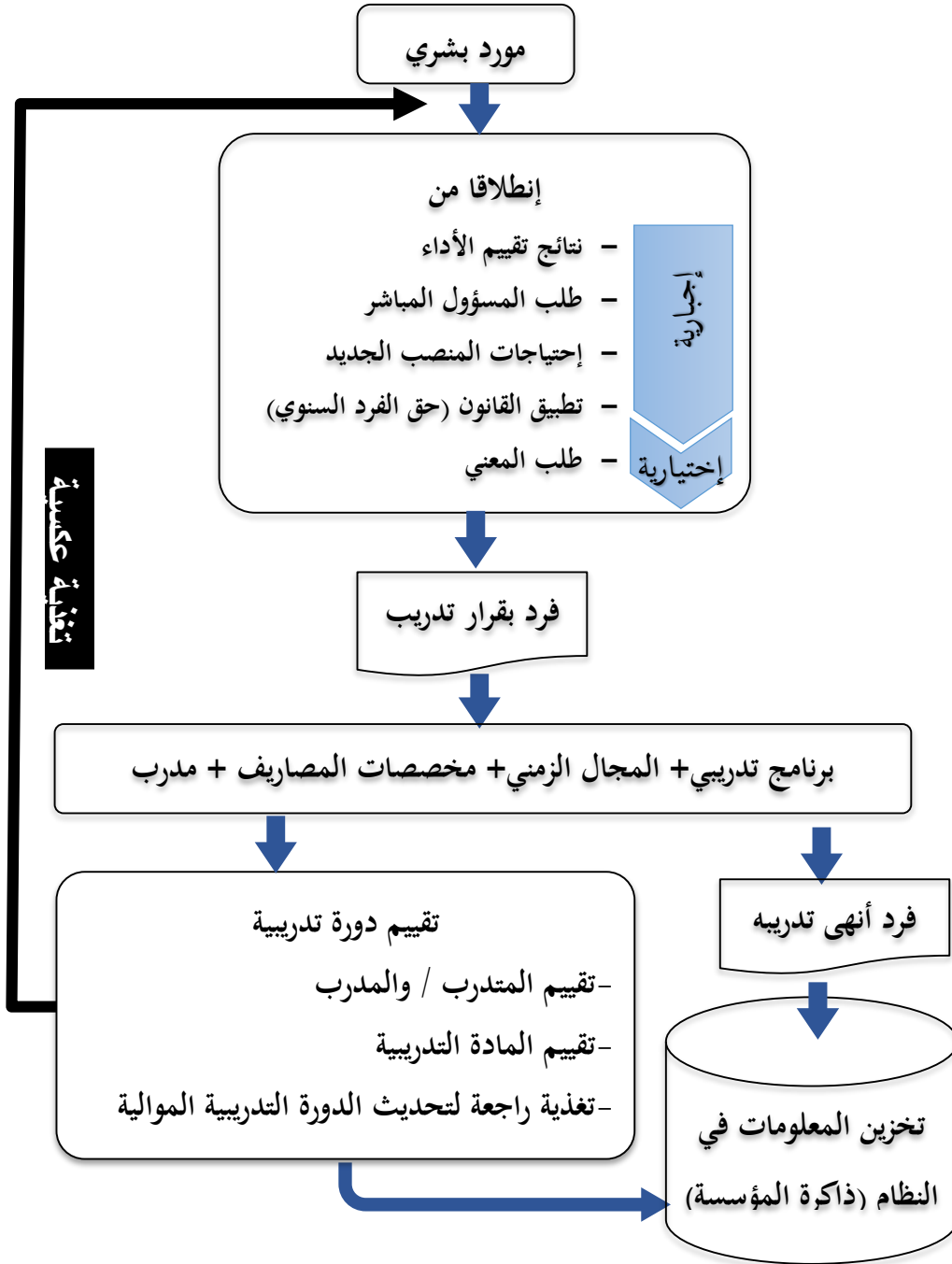
الإختياري: يقوم المسؤولون عن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة - من الجانب الصحة والسلامة HSE، أو تحسين مستوى اللغة-، بإعلان عن طريق نظام تخطيط موارد المؤسسات، عن فتح دورات تدريبية تعليمية داخل قاعات المؤسسة المخصصة لذلك، وعلى الراغبين طلب التسجيل، وعند الموافقة ترسل نسخة من الجدول الى المعني خاصة بالمستوى والحجم الساعي، مقسمة الى مجالات يراعى فيها أيام العمل والعطل والمواعيد المسجلة في النظام، خاصة الصحية والتدريبات الإجبارية، وأيام الذهاب والعودة من والى قاعدة الحياة.

واما بالنسبة للتعلم فرغم افتقار المؤسسات الى ما تملكه المؤسسة الأم سوناطراك والمتاح لكل فروعها، إلا ان ما تتضمنه القوانين الداخلية من تسهيلات للموارد البشرية في الرفع من مستوياتهم التعليمية لخير دليل على حرص هذه الأخيرة على هذا البعد من التنمية، حيث انه يمكن لأي فرد الحصول على امتيازات وتسهيلات مواصلة الدراسة للرفع من مستواه، طبعا كل حسب ما تتيحه مهام وظيفته، وايضا الأخذ بعين الاعتبار كل الشهادات المتحصل عليها بعد التوظيف سواء في الرتبة والاجر أو المسار الوظيفي، وتدخل حيز التطبيق بمجرد المصادقة عليها، وتعوض للمعني جميع مصاريف الشهادة المتحصل عليها، في الحدود القانونية لذلك.

(*) **خرائط الإحلال:** هي تقرير مخطط تعاقب الأدوار الحساسة بالمؤسسة، بأسماء الافراد واجال الجاهزية لكل منصب، اي معلومات الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة مستقبلا خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد، ومعلومات الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة الى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته، إنطلاقا من مخزون مهارات المؤسسة.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الشكل رقم (30): خوارزمية التدريب بالمؤسسات الأجنبية في ظل نظام ERP



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: واقع مستوى إستراتيجية التطوير

إنطلاقا من المقابلات ودراسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الأجنبية لعينة الدراسة، فهي عملية مبرمجة إنطلاقا من الهيكل التنظيمي الغير الثابت تبعا لمراحل إنجاز المشروع، وما يحتويه من معلومات عن المناصب ومؤهلاتها، وطريقة تقسيم التكاليف الخاصة به، أنظر الملحق رقم (06) لنموذج وحدة من الهيكل التنظيمي، وأجال المنصب،

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من تاريخ دخوله حيز التنفيذ الى غاية انتهاء الحاجة منه، حسب مراحل إنجاز المشروع، حتى منصب المدير، في العادة يتغير المدير مع دخول كل مرحلة من مراحل الإنجاز، لما تحتاجه كل مرحلة من مؤهلات يجب ان تتوفر في المدير وكبار المسؤولين عن التنفيذ، يستثنى هذا الإجراء في حالة تداخل مراحل التنفيذ، أنظر الملحق رقم (08) جدول الوظائف والمؤهلات حسب مراحل الإنجاز، وتقليص بعض المسارات الوظيفية، وإعتماد تفويضات السلطة لبعض المسؤولين في إتخاذ القرارات، والسهر على التطبيق وتدقيق هذه الإجراءات تصب في صالح تطور أداء الأفراد لان هدف المؤسسة تقليص زمن مراحل الإنجاز الغير منتجة.

IV-2-2-3 تحليل واقع وبيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP بعينة الدراسة

أولاً: المورد البشري: يعتبر العمود الفقري فهو من أهم الموارد الواجب توفرها لتشغيل النظام، وعليه فان المؤسسات عينة الدراسة، تتوفر على أفراد ذو الخبرة والكفاءة العالية لتشغيل النظام وضمان إنجاحه موزعين على أقسامها المعلوماتية، قسم مطوري البرمجة، قسم الشبكة، قسم صيانة الأجهزة، ... الخ، وتقوم المؤسسة بتدريب الافراد في مختلف الاختصاصات؛ لتدعيم الجانب البشري بالمديريات IT.

كما تظم دائرة المعلوماتية، بالمؤسسات الأجنبية، كفاءات متميزة جزائرية وأجنبية تسهر على الرقي بمهارات المورد البشري في المؤسسة الى الدرجات التي تمكنهم من الاستخدام الجيد لنظام (Erp- MAXIMO) من صنع شركة (IBM)، بمؤسسة Hess، اما مؤسسة Haliburton فتستخدم نظام Erp SAP ، وكذلك إستعمال جميع المعدات واللواحق التابعة له من ماسح ضوئي وقارئ الرموز وغيرها من الأجهزة، كما يستفيد كل افراد دائرة المعلوماتية، من تكوينات داخل أو خارج الوطن حسب الضرورة كل ستة اشهر، كل المستخدمين بدرجة الليسانس أكاديمي فما فوق، في المناصب الادارية ومهندس فما فوق في التقنية.

ثانياً: الموارد المادية (Hardware): بما ان الموارد المادية تعتبر من اهم مكونات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات، ومن خلال الملاحظة والوثائق المقدمة فان المؤسسات عينة الدراسة تحتوي على أجهزة إعلام آلي متطورة تماشى مع البرنامج المستعمل مع ضمان معقول، وتوفر المؤسسات لكل مستعمل جهاز على مستوى كل المكاتب، طابعات رقمية متصلة بالشبكة، والات نسخ، أجهزة تامين الكهرباء.(Onduleur)

كما يوجد على مستوى المؤسسات قسم صيانة الاجهزة (Département Maintenance)، وهو خاص بصيانة الاجهزة والمعدات والشبكات، واي عطل مادي او فيزيائي.(Hard, Soft)

بالإضافة الى ذلك لدى المؤسسات الاجنبية في كل منها غرفة زجاجية خاصة بالحوادم Serveurs ، محمية بقفل إلكتروني خاص يقوم بتسجيل مدة البقاء داخل الغرفة ولا يفتح إلا للأشخاص المرخص لهم أثناء أوقات العمل فقط، ومجهزة ومكيفة لضمان درجة الحرارة المناسبة داخل الغرفة، وأجهزة إنذار ضد الحرائق وارتفاع درجة حرارة التوصيلات الكهربائية، تحتوي على حوادم يعملون بالتوازي وفي حالة حدوث عطب في أي منهما لا يشعر

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المستخدمين بذلك، وتوجه رسالة من الخادم قيد التشغيل إلى رئيس قسم IT للتدخل، وجود خادماً ثالث يقوم بمهمة التخزين الآلي للبيانات B de Stockage وذلك بالتوازي مع وحدة تخزين خارج الجزائر بمقر الشركة الأم، وجود جدار ناري عبارة عن جهاز Cisco، وجود أجهزة تخزين الكهرباء Onduleurs من الحجم الكبير خاصة بالخوادم.

- الشبكة المعلوماتية : تحتوي كل مؤسسات عينة الدراسة على بنية تحتية من الشبكات اللازمة لاستغلال الجيد لنظام تخطيط موارد المؤسسات، مكونة من:

- الشبكة الداخلية : (Intranet) وهي متاحة لجميع الموظفين للاطلاع على القواعد والقوانين المتعلقة بالسير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف بالمؤسسة؛

- الشبكة العالمية : (Internet) وذلك قصد استفادة العمال منها، مع حجب المواقع الغير مسموح بها؛

- البريد الإلكتروني : (Email) : وذلك لضمان التواصل المستمر بين الموظفين ومستخدمي النظام، خاصة بعد اعتماد البريد الإلكتروني كدليل إثبات يؤخذ به حتى في النزاعات؛

- شبكة الاتصال المحلية : (Local Area Network (LAN) وهي شبكة حاسوبية محلية، تربط أجهزة الحاسوب الخاصة بالمؤسسة مع بعضها البعض ومع موزع قاعدة البيانات، لتوفير البيانات والمعلومات للمستخدمين من أجل إنجاز الوظائف المختلفة؛

- الشبكة الواسعة : (Wan) تستخدمها المؤسسات للتواصل مع جميع فروعها ومختلف الموردين والعملاء حيث قامت مؤخراً مؤسسة Enageo باستبدال الأجهزة لقدمها وزيادة عددها، وقامت المؤسسة بتدريب الموظفين للاستخدام الجيد لهذه الأجهزة، كل حسب مستواه (مستعمل / متخصص)؛

- بالإضافة إلى هذا تمتلك المؤسسات الأجنبية، شبكة الاتصالات بتقنية IPBX، وهي عبارة عن محمول وموزع رقمي هاتف بتقنية العنوان الإلكتروني IP، يسمح بتخفيض تكاليف الاتصالات خاصة عبر الأقمار الصناعية، ومراقبة الهاتف عن طريق شبكة LAN، بتقنية عالية لنقاء الصوت، ويمنع الاختراق والتجسس على المكالمات الهاتفية؛

- وجود شبكات واي في Wifi ثابته منفصلة خاصة بالاستعمال الشخصي للإنترنت.

3-IV مقارنة النتائج وتحليل الفروق

بعد عرض وتحليل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام ERP، وباستعمال المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق وقواعد البيانات لعينة الدراسة من أجل تحليل متغيرات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها، والوقوف على أثر تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم، التطوير) وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، سنجري مقارنة بين مؤسسات عينة الدراسة، والتي سيتم عرضها من خلال العناصر التالية:

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV-3-1 مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل نظام ERP

تعتمد المؤسسات البترولية العاملة بالجنوب الجزائري بنسبة كبيرة على إستراتيجية التدريب كأهم إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية بدرجة أهمية متفاوتة حسب حالة المؤسسة، وأهمية نتائجها واستخداماتها سنحاول تلخيصها في والجدول الموالي:

الجدول رقم (13.4): نتائج مقارنة إستراتيجية التدريب في عينة الدراسة

المجال الزمني	المادة والأدوات	تحديد الإحتياجات	إستراتيجية التدريب	التقييم او المخرجات
حسب متطلبات الدورة.	من مخرجات الإحتياجات التدريبية، بقاعات مخصصة ومجهزة.	بالإعتماد على نظام ERP (من خلال نتائج تقييم الأداء؛ وطلب المعني او مسؤله المباشر).	في عين المكان، خارج المؤسسة، بالخارج، عن طريق مدرب جزائري او أجنبي	تدرج في النظام كتغذية راجعة وتقييم للأفراد والدورة ككل، وكمراجع للدورة الموالية.
ثابتة حسب البرمجة وعدد الدورات في السنة.	مدرجة مسبقا، بقاعات مخصصة ومجهزة، او مراكز ومعاهد متخصصة ومجهزة.	وفق السياسات المتبعة (طلب المعني، الإدارة العليا، مصلحة تقييم الأداء).	في عين المكان او أحد المراكز التابعة للمؤسسة الأم سونطراك، عن طريق مدرب جزائري.	عبارة عن جداول، لعدد الدورات، وعدد المستفيدين حسب الفئات (إطارات، تقني، اعوان تنفيذ)، ترسل الى سوناطراك.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسة الميدانية

يتبين من خلال الجدول الفرق بين التدريب الهادف من غيره، فنتائج تقييم هذا الأخير مجرد ارقام صماء، لا تعبر بأي حال من الأحوال عن نجاح العملية التدريبية، ولا يستفاد منها إلا في ملئ جداول الإرسال، ورغم الميزة الإضافية لدى المؤسسات الوطنية، بامتلاك المؤسسة الام سوناطراك لمعاهد ومراكز متخصصة ومجهزة إلا ان سوء التسيير وتغييب النظام ERP المتعمد، ينقص من فعالية وتنسيق وتقييم الإستراتيجية التدريبية.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV-3-2 مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل نظام ERP : ملخصة في الجدول الموالي

الجدول رقم (14.4): مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بعينة الدراسة في ظل نظام ERP

التعيين	المؤسسات الأجنبية HALLIBURTON, HESS	المؤسسات الوطنية ENAGEO, ENAFOR, ENTP
الكفآت (مستعمل، ومتخصص)	جزائرية واجنبية بشهادات علمية وخبرة حسب المنصب والمهام المسندة اليه والمسؤوليات، يتم التعيين عن طريق التحويل، أو توظيف خارجي، وفق القانون المعمول به بالجزائر، وشروط ومرحلة تجريب تتوج بوثيقة تقييم إلكترونية مصادقة من عدة أطراف (HSE, HR, MEDIC, .. etc).	جزائرية، منها ذوي شهادات جامعية، تقنيين من مراكز التكوين سواء تابعة للمؤسسة، أو تابعة لوزارة التعليم العالي او لوزارة التكوين، ومنها ذوي خبرة ومهارات مكتسبة حسب المهام المسندة، يتم التعيين عن طريق التحويل، أو توظيف خارجي، وفق القانون المعمول به بالجزائر، وشروط ومرحلة تجريب 6 أشهر، تتوج بوثيقة تقييم مضمية من الهيئة المكلفة.
التقنيات والطرق المستعملة	إستخدام تقنية التدريب في مكان العمل وانظمة المحاكات، وجود قاعة دائمة للتكوينات (لغة، برامج، امن صناعي...) الاستاذ جزائري او أجنبي حسب الحاجة، وفتح المجال امام التعلم الذاتي (إلكترونيا، بالجامعات والمعاهد الجزائرية، او خارج الجزائر).	التدريب الاولي عند إستلام المنصب، وجود قاعة دائمة للتكوينات بالداخل، وخارج المؤسسة تابعة للمؤسسة الأم، وجود تكوينات في النشاط الرئيسي لإختصاص المؤسسة، مع نقص تدريبات بالنسبة للوظائف الداعمة.
التوظيف والانتقاء	تعتمد على الخبرة بالدرجة الاولي والشهادات التعليمية، بالإضافة الى إمتحان شفهي وكتابي إذا إستدعت الحاجة، أما توظيف الأجنب وفق القانون الجزائري (الملحق رقم 09))	تعتمد على الشهادة وعوامل أخرى

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

<p>صعوبة الاستجابة ورفض التغيير والتمسك بالطرق التقليدية القديمة، أرشيف ورقي كبير في كل مكتب وتنظيم فردي، وفي أماكن أرشفة خاصة يمكن لأي موظف الوصول إليها.</p>	<p>سرعة الاستجابة لكل المستحدثات، مرونة كبيرة في التغيير لأن المنصب والمهام ليست مرتبطة بالجهاز وجميع الوثائق إلكترونية تقريبا، مخزنة في وحدات التخزين الرئيسية.</p>	<p>الاستجابة وقابلية التغيير</p>
<p>كلمة مرور لكل شخص، وتقوم الإدارة بتغييرها بانتظام، ليست ذات أهمية، لا يعتد بها في تتبع الأخطاء وليست ملزمة.</p>	<p>كلمة مرور لكل منصب (نظام العمل 4/4) مع الزامية التغيير كل 28 يوم، تدرج كلمة المرور ضمن تسليم المهام أو التفويض، قوانين صارمة تضمن الحفاظ على النظام، لكل فرد إسم وكلمة مرور يتحمل جميع مسؤولياتها.</p>	<p>الحماية والمسؤولية</p>
<p>موجودة وغير مطبقة وغير صارمة (تطبق في أضيق الحدود)</p>	<p>عقوبات تصل حتى الطرد بسبب عدم مراعات شروط السلامة وثبوت التخريب، تتم بعض التقييمات مباشرة من النظام (وقت بداية العمل وقت الخروج سرعة الاجابة على الرسائل كثرة الطباعة... الخ)، متاحة للجميع.</p>	<p>العقوبات والمحفزات</p>
<p>التدريب والتعلم داخل المؤسسة، والورشات، ومراكز التكوين والمعاهد التابعة للمؤسسة الأم سوناطراك، وخارج الجزائر للأنشطة الرئيسية إذا إستتعت الحاجة لذلك، وتُرفض أي شهادة بعد التوظيف في السجل الإداري، ما لم تكون بتنسيق مسبق مع الإدارة.</p>	<p>التدريب في مكان العمل، وداخل المؤسسة بقاعات مجهزة ومخصصة لذلك، ومراكز خارج المؤسسة إذا استدعت الحاجة ذلك، وخارج الجزائر، أما التعلم يقتصر على اللغات فقط، بما فيها العربية، ولكن تؤخذ بعين الإعتبار جميع الشهادات، والمجهودات الفردية، وتعوض تكاليفها غالبًا.</p>	<p>إستراتيجية التعلم والتدريب</p>

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إستراتيجية التطوير

هياكل تنظيمية مصفوفة، ولها أهمية كبير في تنظيم والمتابعة والسير الحسن لتنفيذ المشروع، بجميع مراحلها، وتحديث باستمرار، وترسل التحديثات لجهات معينة محددة مسبقا في البرنامج، وللمعنيين بالإشراف على التنفيذ، وللنظام ERP والأرشفة الإلكترونية المساهمة البالغة في ذلك، فبمجرد مصادقة التعديل إلكترونيا يصبح ساري المفعول، وتحسب على أساسه جميع الإجراءات والقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشري، والمؤسسة ككل، (الملحق رقم (08))، تحديثات المسارات الوظيفية حسب مراحل الإنجاز.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات ومعطيات المؤسسات عينة الدراسة

يتبين من خلال الجدول، ان واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل نظام ERP يختلف بالنسبة للمؤسسات عينة الدراسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، انطلاقا من نوع الكفاءات وطريقة الحصول عليها والمدة وبداية الإستفادة منها، والتقنيات والطرق المستعملة في عملية التنمية لمواردها البشرية، حيث شساعة الفارق لما توفره المؤسسة الأم سوناطراك يلعب دور كبير في الكم، ناهيك عن طرق التوظيف والانتقاء والآجال الزمنية لذلك، والعقوبات الصارمة للمتسبب الفعلي في الأخطاء المتعمدة خاصة وتسريب المعلومات، بالإضافة الى استراتيجيات التنمية المتبعة في حد ذاتها، سواء إستراتيجيات التعلم والتدريب بالمؤسسات الأجنبية الداعمة لعملية التعلم الفردية بالجامعات والمؤسسات الخاصة من أجل رفع المستوى العام للموارد البشري، على عكس المؤسسات الوطنية التي تفرض قيود محففة في حق الأفراد تقلل من حرية التعلم، وايضا استراتيجيات التطوير حيث تمتاز المؤسسات الأجنبية ببنية هياكل تنظيمية مصفوفية مرنة تمكنها من سرعة الإستجابة والمتابعة والسير الحسن لتنفيذ المشاريع، بجميع مراحلها، مع إستمرارية التحديثات، والمساهمة الكبيرة لبرنامج تخطيط موارد المؤسسات في ايصالها للجهات المعنية، وللمعنيين بالإشراف على حسن التنفيذ من خلال تقنية الأرشفة الإلكترونية والتخزين بقاعدة بيانات موحدة، وتعد على أساسه جميع الإجراءات والقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشري، والمؤسسة ككل، على عكس المؤسسات الوطنية التي تتميز بهياكل تنظيمية ثابتة كمراجع فقط، وقوانين تسييره تنظيمية منظمة لعملية التطوير، قديمة بتحديثات طفيفة.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV-3-3 مقارنة واقع والبنية التحتية لنظام ERP بالمؤسسات عينة الدراسة : ملخصة في الجدول الموالي

الجدول رقم (15.4): مقارنة واقع والبنية التحتية لنظام ERP بالمؤسسات عينة الدراسة

المؤسسات الوطنية ENAGEO, ENAFOR, ENTP	المؤسسات الأجنبية HALLIBURTON, HESS	التعيين	الجانب المادي Hardware Networks
عدد كافي من الخوادم كل حسب وظيفته، حواسيب شخصية مختلفة الأنواع والخصائص، طابعات مرتبطة بالشبكة، أجهزة كمبيوتر محمول، الماسح ضوئي، طابعة مكتبية مختلفة الأنواع، وأجهزة تخزين الكهرباء Onduleurs، أجهزة حماية فيزيائية ضد القرصنة والفيروسات، Firewall،	خوادم متطورة في حالة عمل بتناوب والآخر لضمان التخزين الجيد داخل وخارج الجزائر، طابعات مركزية ملونة حجم كبير وطابعة مكتبية من نفس النوع لتقليل تكاليف تخزين المستهلكات، أجهزة الكمبيوتر مكتبية لكل منصب، جهاز كمبيوتر محمول تغير كل سنتين إلا الخاصة منها بالألات، أجهزة حماية فيزيائية ضد القرصنة والفيروسات CISCO، (الجدار الناري firewall)، مولد كهرباء، وأجهزة تخزين الكهرباء Onduleurs.	المعدات والتجهيزات	
شبكات الداخلية LAN، و VSAT.	شبكات الداخلية LAN، شبكة كمرات المراقبة، شبكة الهاتف IP، شبكة الاقفال الإلكترونية، و VSAT.	الشبكات	
أنظمة الحماية ضد الحرائق، وحدة تخزين كهرباء لكل خادم	CISCO، وأنظمة الحماية ضد الحرائق والانذار المبكر، وحدة تخزين كهرباء لكل جهاز كمبيوتر، بطاقة هوية الكترونية تخول لحاملها التنقل في الاماكن والاوقات المسموح له بها.	الحماية	
وجود دائرة صيانة بالمؤسسات بما (Hard Helpdesk Group، Maintenance Service،	صيانة الشبكات إضافة وتقليص وتغيير، وبعض أعمال الصيانة البسيطة لأجهزة الكمبيوتر والطابعات، والصيانة عن بعد، ومراقبة الاستغلال، أغلب الصيانة المادية من خارج المؤسسات بعقود مع مؤسسات خاصة.	الصيانة ومراقبة	

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

		البرمجيات Software	
البرامج	<ul style="list-style-type: none"> - نظام التشغيل Windows موحد، مرخص لكل حاسوب مكتبي. - نظام التشغيل Windows 2008-2012 Server مرخص للخوادم. - نظام ERP MAXIMO 7.0 من صنع IBM ونظام ERP SAP، - برنامج تسيير البريد الإلكتروني Exchange. 	ويندوز (XP-07) Windows حسب معرفة مستخدم الجهاز. برامج ERP SAP، وفي برنامج ENAGEO برنامج ERP منجز محليا، برامج مكافحة البريد المزعج ANTI-Spam، الجدار الناري: Firewal، وكذلك استخدام برنامج التشفير Cryptge، للحماية من الاختراقات، والبريد المحلي للمؤسسة (Messagerie).	
نسبة إستغلال نظام ERP بالمؤسسة ككل، وإدارة الموارد البشرية	بالمؤسسة HESS بنسبة 93% نظام ERP MAXIMO 7.0، و95% بإدارة الموارد البشرية أما HALLIBURTON فنسبة إستغلال نظام ERP SAP فهي 98%، و95% بإدارة الموارد البشرية	بالنسبة للمؤسسة ENTP بنسبة 20%، في إدارة الموارد البشرية 07%، أما بالنسبة للمؤسسة ENAFOR بنسبة 62%، في إدارة الموارد البشرية 15%، وفي ENAGEO بنسبة 54%، أما في إدارة الموارد البشرية لا يتعدى 20%، فقط بيانات العمال، الأجور.	
الحماية من القرصنة والفيروسات	مضادات للفيروسات شبكية حديثة، مع قوانين تمنع نسخ وادخال معلومات من خارج الشبكة، وجود فصل واضح بين User و Administrator، لا يمكن لأي User التغيير في إعدادات الجهاز.	مضادات فيروسات مكتبية مختلفة، مع ترك امكانية التوقيف للمستعمل. مضاد الفيروسات Norton / Kaspersky، برامج مضادة للقرصنة ANTI-SPYWARE	
المعلومات والاتصال	لا تعتبر معلومة ولا تعتمد إلا إذا أرسلت بالبريد الإلكتروني مثل تكليف بالإنابة، طلب حجز أو تغيير حجز، أمر بمهمة، إعلان إجتماع غير مبرمج...، يتم إدخالها في النظام مرة واحدة مهما كان شكلها، مع التحديثات طبعا.	تعتمد على المعلومات الالكترونية مع وجود عدد كبير من المعلومات الورقية وبعض المعلومات الشفوية	
متطلبات الصيانة	عقود صيانة خارجية حسب الجهاز (كمبيوتر، كمرا، آلة نسخ...)، وقائية دورية مع التحسينات عند الطلب من المستعمل، وفجائية في حالة التوقف	توفر الجانب البشري المتخصص في الصيانة، فجائية عند التوقف	
التراخيص	جميع المعدات ملك للشركة بوثائق والبرامج أصلية مع المفتاح	بعض البرامج مقتناه عن طرق النسخ وليست أصلية	

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

<p>تُحفظ المعلومات على مستوى المديرية كل شهر، نسخ لجميع مخرجات الوثائق على حوامل ورقية، تُخزن في مقر الارشيف المكون من غرف ومكاتب وحزائن بحجم كبير.</p>	<p>لا يتم غلق أي إجراء مهما كان بدون تشفير وأرشفة إلكترونية، وجود مصلحة مختصة Doc Control، المراقبة والتشفير والأرشفة ضمن حزمة برمجية خاصة في نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP</p>	<p>الارشفة الإلكترونية</p>	
<p>أغلب المخرجات ورقية، كل عملية تطبع بنسخ من أجل المصادقة عليها والارشفة.</p>	<p>يُمنع الطباعة إلا إذا استدعت الحاجة لذلك للمحافظة على البيئة، وتقليل تكاليف الطباعة</p>	<p>الطباعة</p>	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات ومعطيات المؤسسات عينة الدراسة

يتبين من خلال الجدول ان البنية التحتية لنظام ERP بالمؤسسات عينة الدراسة، في الجانب المادي فتمتلك كل مؤسسات عينة الدراسة البنية التحتية لنجاح تطبيق نظام ERP، دعم الإدارة العليا (المؤسسة الأم)، ومن أجهزة الكمبيوتر الحديثة والطابعات والشبكات وخوادم وأجهزة وأنظمة وبرامج حماية حديثة، وكذا القوانين المنضمة لها، بتطبيق متفاوت حسب كل مؤسسة، كما تمتاز بكفاءة الموارد البشرية المسؤولة عن ذلك، هذا لا يعني عدم وجود فارق في نسبة الإستغلال فكانت مرتفعة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية، اما إنخفاض نسبة إستغلال النظام 95% بإدارة الموارد البشرية، يرجع الى الوحدة البرمجية الخاصة بمتابعة تعويضات العلاج والأدوية، التي أصبح يقوم بها الفرد من خارج المؤسسة عن طريق بطاقة الشفاء مباشرة، وخاصة ان هذه البطاقة اصبحت تجدد وتنجز عند التوظيف مباشرة، أما بالنسبة للمؤسسات الوطنية فالنسبة المتدنية للاستغلال النظام، (ENTP) بنسبة 20% وفي إدارة الموارد البشرية 07%، ENAFOR 62% بإدارة الموارد البشرية 15%، وفي ENAGEO بنسبة 54% أما في إدارة الموارد البشرية لا يتعدى 20%)، هي بسبب عدم الإستعمال الكلي لأغلب الوحدات البرمجية لحزمة إدارة الموارد البشرية بالنظام، والإكتفاء فقط بعض بيانات العمال والعقود، والأجور وبعض المخرجات المتعلقة بها، وباقي البرمجيات لم يتم تفعيلها في النظام أصلا، وهذا ما يؤثر سلبا على مجمل القرارات المتعلقة بالموارد البشرية خاصة من ناحية السرعة والدقة، وتقييم الأداء وتسهيل وتسريع العمليات لمتخذي القرارات.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

IV-3-4 مقارنة واقع الظروف المساعدة والغير مساعدة في نجاح تطبيق ERP في إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسات عينة الدراسة : ملخصة في الجدول الموالي

جدول رقم (16.4): مقارنة واقع الظروف المساعدة والغير مساعدة في نجاح تطبيق ERP في إدارة الموارد البشرية

التعيين	HALLIBURTON, HESS	ENAGEO, ENAFOR, ENTP
السياق التنظيمي والإداري	<ul style="list-style-type: none"> - يتم فيها بالفعل تبادل المعلومات، حتى خارج نطاق أنظمة المعلومات؛ - اساس التفكير التنظيمي أو المرتبط بالتنفيذ مسؤولية الإدارة وليس IT فقط بالنسبة لنظام تخطيط موارد المؤسسات؛ - مجال للمناورة: يتمتع المستخدمون بنوع من إستقلالية لتطوير أساليب عمل فردية أو جماعية داخل المؤسسة؛ - شركة خاصة تعمل وتعامل بحرية أكبر. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات التي تفضل توزيع المعلومات من أعلى إلى أسفل بدلاً من مشاركة المعلومات مع إمكانيات التفاعل؛ - التغييرات التنظيمية صعبة وبطيئة، يجد نظام تخطيط موارد المؤسسات مكانه ببطء فقط لأنه لا يتناسب مع منظور تطور أساليب العمل؛ - مؤسسات الدولة متأثرة بالسياسة العامة للدولة.
استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ومهارات المستخدمين	<ul style="list-style-type: none"> - من شروط التوظيف إتقان اللغة الاجنبية واستخدام الاعلام الآلي وفق إستخدامات محددة لحسن تنفيذ اعمال المنصب. - يدرك المستخدمون وظيفتهم، ويتجاوبون بما يتفق مع ما يمكن أن توفره التقنيات؛ - وجود تقنية التدريب والتعليم حسب الطلب (المعني، مسؤوله المباشر)، أو من خلال تقييم الاداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم إتقان جميع وظائف نظام تخطيط موارد المؤسسات من قبل المستخدمين المحتملين على وجه الخصوص ENTP، لأنه في العادة نسبة من التوظيفات ذوي قرابة من درجة الأولى للمتقاعدين؛ - إدراك المستخدمين المتناقض لوظيفتهم بما يمكن أن توفره الأدوات؛ - نقص التدريبات النوعية حسب الوظائف.
جانب المديرين	<ul style="list-style-type: none"> - من ذوي الخبرة ولديهم رؤية استراتيجية متطورة للغاية؛ - قدرة كبيرة على التواصل بكل الوسائل المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الافتقار الى رؤية إدارية حديثة، تغيير المديرين والكوادر المتكرر، يخلق عدم إستقرار إداري يؤثر على سير العمل؛ - ضعف القدرة على التواصل

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

<p>- قيمة ثقافية قديمة جداً، لم يتم تطويرها لفترة طويلة خاصة مع كبار السن</p> <p>- الرموز تتأثر بقوة السلطة العامة</p>	<p>- خلق القيمة التي تعمل مع تطور سوق اليد العاملة المحلية والأجنبية؛</p> <p>- إنشاء الكثير من رموز الابتكار والتحديث في أساليب وطرق العمل والإنجاز والتجريب.</p>	<p>ثقافة المؤسسة</p>
<p>- مؤسسات ومشاريع الدولة خاضع لنفوذ الدولة مباشرة أو غير مباشر، وتوظيف إجتماعي في الغالب.</p>	<p>- مؤسسات خاصة منفصلة إدارياً عن المؤسسات الأم، لا تعتمد بشكل مباشر على الدولة</p>	<p>السلطة</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلات ومعطيات المؤسسات محل الدراسة

يتبين من خلال جدول ان السياق التنظيمي والإداري بالمؤسسات الاجنبية يساعد في نجاح تطبيق النظام لما يوفره من تبادل معلومات، وتقبل تطوير اساليب العمل الفردية والجماعية وكذا هامش كبير من إستقلالية المؤسسة عن المؤسسة الام، على عكس المؤسسات الوطنية، وايضا لما توفره استراتيجية الموارد البشرية وتجانس مهارات المستخدمين إنطلاقاً من شروط التوظيف، وإدراك المستخدمين لوظائفهم واهميتها في سلسلة الاعمال الى المساوات في حقوق التدريب والتعلم سواء إجباري او إختياري، على عكس المؤسسات الوطنية، انطلاقاً من التوظيف الذي يغلب عليه الطابع الإجتماعي، و إدراك المستخدمين المتناقض لما يمكن أن توفره الأدوات والتقنيات الحديثة لوظيفتهم ونقص التدريبات النوعية، أما من جانب المسؤولين في المؤسسات الوطنية يعتبر من اكبر العوائق في نجاح تنفيذ النظام خاصة في حالة عدم الإستقرار الناتجة عن التجديد المستمر للمديرين في فترات متقاربة جدا وخلق ضعف القدرة على التواصل بين المستويات الإدارية ككل، على عكس المؤسسات الأجنبية فخبرة المديرين بها حتى وإن كانوا جزائريين تعطي للنظام دفعة قوية للنجاح من خلال التواصل المستمر بجميع الوسائل المتاحة، اما من ناحية السلطة العمومية فالمؤسسات الأجنبية خاصة لا تعتمد بشكل مباشر على الدولة، هذا ما يوفر حرية تسييره أكبر وارجحية في تنفيذ النظام.

IV-3-5 مقارنة واقع آلية وبرامج تقييم الأداء في ظل نظام ERP بإدارة الموارد البشرية لعينة الدراسة:

أولاً: المؤسسات الأجنبية

HALIBURTTON: تعتمد في تقييم الأداء على الوحدة البرمجية HALworld لنظام ERP/Sap، المسؤولة عن جمع عمليات تقييم أداء المورد البشري اليومي والشهري والسنوي، ويتاح للأفراد الاطلاع على نتائج التقييم الخاصة به (نتيجة تقييم الأداء الفردية، Performance Paper Résulte PPR)، ضمن وحدات العرض الفردية الخاصة (Focal Point Résulte) FPR كما يمكنه إجراء باقي التقييمات حسب مسؤولياته، وتسجيل التظلمات والشكاوي حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية البت فيها، وذلك بإستدعاء جميع الأطراف المعنية في حالة

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإعتراض على نتيجة تقييم الأداء، كما ان نتائجه تستخدم في تحديد الإحتياجات التدريبية، وجميع القرارات الإدارية، زيادة راتب، ترقية، تحويل، وحتى الطرد الخ.

HES: تعتمد اعتماد كلي في عملية تقييم أداء المورد البشري على نظام ERP MAXCIMO ضمن طريقة 360° لتقييم الأداء، حيث تسهر الإدارة على الاستمرارية وتجاوب الجميع سواء شهريا او سنويا، كما يعتبر نتائج تقييم الأداء حجر أساس في تحديد الإحتياجات التنموية، وجميع القرارات الإدارية، وأيضا السهر على رفع الأداء عن طريق إستدعاء الافراد ذوي الأداء المتدني من قبل إدارة الموارد البشرية لمعالجة الأسباب.

ثانيا: المؤسسات الوطنية

رغم الإجابات المتحصل عليها في المقابلة مع عينة الدراسة من المؤسسات الوطنية، والتي تجمع على ان المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء، ولكنه خارج نظام تخطيط موارد المؤسسات باستعمال ورقي لمخرجات نظام Excel، ضمن عملية روتينية سنوية بمصلحة مستقلة خاصة بذلك، لا يعطي الصورة الحقيقية لأداء المورد البشري، كما انها تعتبر عملية سرية أي لا يمكن للمعني الإطلاع عليها، ولا تساهم بتحديد الإحتياجات التنموية، ولا يعتد بها في جميع القرارات الإدارية ما عدا المنح، كل هذا بسبب التعطيل المتعمد للوحدات البرمجية لنظام تخطيط موارد المؤسسات.

وأیضا عدم استخدام نتائج تقييم الأداء إلا في اضيق الحدود، وعدم إستغلال الوسائل المتاحة لتبادل المعارف والمعلومات وعدم توفيرها بشكل كافي، والتكتم على نتائج تقييم الاداء، وعدم إمكانية معرفة مستوى تغيير الأداء بالنسبة للأفراد وفرق العمل، وعدم ربط نظام المكافآت والحوافز بنتائج الاداء، كل هذه الظروف بالمؤسسات الوطنية لا تساعد على تحسين الأداء ولا تعطي لعملية تقييم الأداء أي قيمة حقيقية وتجعل منها مجرد عملية روتينية مقابل اجر للقائمين عليها، وغياب التحفيز ومكافأة الافراد وفرق العمل التي تساهم في حل المشاكل وتخلق طرق وأساليب عمل جديدة، فرغم إيمان المؤسسات الوطنية بان الحوافز المادية والمعنوية لها دافع قوي في الرفع من أداء المورد البشري فعدم استخدام نتائج تقييم الأداء في هذه الجزئية يجعل منها ملغاة أصلا، مما خلق مبرر لعدم مبادرة الافراد في التحسين من الاداء بحجة انه ليس هنالك فرق.

IV-3-6 نتائج المقارنة

- الملاحظ للوهنة الأولى قصر عملية التوظيف بالمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة بالمقارنة، وذلك لأن عامل الزمن مهم جدا بالنسبة للأجانب؛
- خلو التوظيف في المؤسسات الأجنبية البترولية من المسابقات الكتابية إلا إذا ذكر خلاف ذلك؛
- تخضع كلى المؤسسات الأجنبية أو وطنية عينة الدراسة في قطاع المحروقات للنظام الجزائري، ثم النظام الداخلي في كل إجراءات التوظيف؛
- الإنتقاء الجيد الفرد المناسب أثناء التوظيف يسهل عمليات التنمية لاحقا؛

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- تتبع كل مؤسسة إستراتيجية في التوظيف والتنمية ككل بغض النظر عن جودتها وما تحققة لها من فائدة بما يتماشى مع أنظمتها المعمول بها؛
- لاحظنا أثناء دراسة الوثائق القانونية والتنظيمية المتعلقة بجوانب الموضوع غياب التحديث على مستوى التنظير خاصة في مجال الضرائب المتعلقة بالشغل وتنمية الموارد البشرية، حيث ترجع معظم القوانين الى إصدارات 11/90 وغيرها من نفس الحقبة مع بعض التحديثات الطفيفة في 1996 او 1999، وبالنسبة للضرائب المرتبطة بالتكوين آخر تحديث 2000 ثم 2006، رغم أنه كان عدد الدكاترة والباحثين والجامعات قليل جدا إذا ما قورن بالوقت الراهن، والسؤال المطروح هل هو عقم فكري أم هو مقصود من جهة معينة؟، لأنه ليس من المعقول في دولة كالجائز بكل طاقاتها الفكرية الجديدة والمتجددة، تعجز عن مواكبة التطورات الحاصلة في جانب مواردها البشرية على مستويات كبرى مؤسساتها ومديرياتها العامة وحتى مؤسساتها العمومية؛
- تعتمد المؤسسات الأجنبية، مبدا باريتو في حل مشكلات الأداء (قاعدة 80%/20%)؛(*)
- ان تفعيل الوحدات البرمجية لنظام تخطيط موارد المؤسسات لتسيير المورد البشري لمؤسسات سوناتراك بفروعها، يحتم على المؤسسة التخلص من الكثير من المناصب الفائضة او إحالتها الى مناصب أخرى، تحقيقا لبرنامج الرئيس، وتصريحات كبار مسؤولي وزارة الطاقة، وهذا ما يتنافى مع حالة فروع سوناتراك والسلوك الإجتماعي في التوظيف؛
- تفاوت نسب إستغلال نظام تخطيط موارد المؤسسات بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الوطنية، حسب تصريحات مسؤولي نظم المعلومات في عينة الدراسة؛
- ما يحققه نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، هو إحداث فرق في دقة وسرعة وسرية إنجاز بعض المهام، كتحديد الإحتياجات التدريبية، وجميع مراحل التوظيف، ومعالجة عمليات تقييم الأداء وفق قوائم حسب الطلب ... الخ، التي كانت تتم في زمن لا يقل عن شهر مع فريق عمل كامل مسؤول عن كل عملية، وتقليصها الى زمن لا يتعدى مدة الطلب (النقر على الإختيارات المطلوبة)؛
- إن كبار المسؤولين في المؤسسات الأجنبية صغار في السن بالمقارنة مع المؤسسات الوطنية وكأنه كتب على المسؤولية في هذه الأخيرة مخصصة للكبار؛
- إذا كان هناك عدل في تقييم الأداء أي بمعنى أنه يكافئ كل مجتهد قدر إجهاده ويجازى كل متخاذل، هذا يزيد في إستمرار عطائه والعكس بالعكس؛
- تركز المؤسسات الأجنبية على إطارات جزائية ولكن بتوفير بيئة مختلفة، ليست المادية منها كالأجهزة الحديثة ومكاتب مجهزة ونظيفة، ولكن بنوع من التحفيز والعدالة في التسيير وغياب التكبر الإداري، هذا يعطي دفع أكثر لتفجير الطاقات للرفع من الأداء الى اقصى حدوده؛

(*) مبدا باريتو: على اسم عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو، يقول أن 80% من النتائج سببها 20% من الأسباب.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- يتوفر للمؤسسات الوطنية بنية تحتية قوية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية تابعة للمؤسسة الأم سوناپراك، ولكن يعيق نجاح إستراتيجياتها الجانب التسييري، والتغيب المتعمد لبرنامج تخطيط موارد المؤسسات؛
- تعتبر المؤسسات الاجنبية مصاريف التدريب على انها إستثمار في المورد البشري، على عكس المؤسسات الوطنية التي تعتبرها تكاليف ثابتة؛
- سهولة حصول المؤسسات الوطنية على المشاريع كحصة من المؤسسة الام خارج مجال المنافسة، يلغي جانب محاولة التطوير والتحسين من مواردها البشرية وإستراتيجيات تنميته، وينمي لديهم فكرة المشاريع موجودة والمؤسسة موجودة، والأجر في تزايد، بالأداء الجيد او بدونه.

اولا: بالنسبة للمؤسسات الوطنية

من خلال النتائج المتوصل اليها من خلال المقابلات ودراسة الوثائق، وجدنا تناقض، حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تصنف بمكانة إستراتيجية في كل من المؤسسات ENAFOR، ENTP، ENAGEO، ولكن عند النظر الى مدى تجسيد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في أرض الواقع، يمكننا ان نقول أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة في المؤسسة كما أن مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة... الخ، في حين الحقيقة التي تم استنتاجها أن المشكلة تتمحور حول التطبيق ومدى ترجمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى المستويات الأقل، وكيفية إعداد الخطط والبرامج لتنفيذها ومتابعتها، وهذا ما لم نجد له أي أثر في جميع المؤسسات الوطنية عينة الدراسة، أي أنه هناك فراغ بين المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمكننا القول أن تغيب نظام تخطيط موارد المؤسسات المتعمد، وضعف أو غياب الاتصال والتنسيق، ومركزية القرارات التسييرية أدى إلى هذا، وإن المؤسسات الوطنية لا تزال في تسيير وظيفة إدارة وتنمية الموارد البشرية غير قادرة على تسيير أكثر من سنة، وهذا ما وجدناه بالمخططات الإستراتيجية للتدريب أو التوظيف، فلم نجد إلا مخطط سنوي، أما المخطط متوسط المدى لثلاث سنوات ما يعرف بـ (Plant Moyen TERme) PMTE، حبر على ورق، والمخطط الحقيقي والموجود فعلا هو السنوي فقط في حين السنتين الأخيرتين ما هما إلى عملية جداء في معاملات وتنبؤات غير مدروسة بعمق، وهذا أكبر دليل على العجز في تسيير أكثر من السنة فقط، ونفس الحال بالنسبة لمؤسسة Enageo، التي لم يكن هناك أثر للمكانة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، حيث الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيات المؤسسة ذو إتجاه واحد، ولا تزال وظيفة عادية ولم ترقى إلى المكانة الاستراتيجية، كما تعاني المؤسسة كثيراً من فعالية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومن أكبر المشاكل التي صادفناها في المؤسسات الوطنية، تحويل الإطارات المهندسين من مواقع المشاريع الى مسؤولين في الإدارة بدون خبرة مع تدريب غير كافي، وتخبطها في مشكلة عدم إستقرار الإطارات في المناصب الحساسة، وهذه من أهم الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية، فعدم

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

ثباتها ولو جزئياً، يؤثر بعمق على إستراتيجية تنمية هذا المورد المهم، وخاصة مع عدم تفعيل الوحدات البرمجية الخاصة بالموارد البشرية بنظام تخطيط موارد المؤسسات.

كما نشير أيضاً، ان ضمان المؤسسة الأم سوناطراك المشاريع لفروعها وعدم وجود منافسة حقيقية في السوق أثر بشكل كبير على مؤسساتنا الوطنية، من حيث إتباع الطرق الحديثة في الإدارة، وخلق مورد بشري قادر على المنافسة وذو اداء عالي، والاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وليس بالأجور والغياب والعطل فقط.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسات الأجنبية

أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فالحال عكس ذلك، حيث لمسنا من خلال النقاش مع مديري الموارد البشرية، أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في المؤسسة، وأن مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة كما يولي أهمية كبيرة في وضع أهداف المؤسسة وفي تحقيق رؤيتها بإعتماد كبير على نظام Erp، إضافة إلى ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية مستنبطة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة، كما يقوم مديري التدريب بترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وتشغيلية ويتم توضيحها لجميع المستويات، مثلاً إدارة الموارد البشرية تسمى الشريك العملياتي Partner Operations، بمعنى آخر ان إدارة الموارد البشرية هي الشريك الأول في تحقيق نتائج المؤسسة في أرض الواقع، كما تنتهج المؤسسة أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية، أي يتم تقييم كل وظيفة شهرياً بالرجوع إلى مدى تحقيق الهدف الشهري ثم السنوي للوصول إلى تحقيق الأهداف الطويلة المدى، لدى المؤسسة مخطط لتنمية الموارد البشرية لكل مراحل المشروع، في كل من التدريب، والتوظيف، وخرائط الإحلال، والسياسات الأجرية وحتى المخطط المتوقعة لتخفيض العمالة، إذ أن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تمكنت من تحديد تكاليف والعائد المتوقع من كل موظف، كما يمكنها تحديد الخسائر المترتبة عن ضياع فرصة المحافظة او توظيف إطار ذو كفاءات عالية، بالإضافة إلى تحديد المداخل المتوقعة التي سيوفرها للمؤسسة المنافسة، إضافة إلى اننا لمسنا الأهمية القصوى التي يتمتع بها المورد البشري في هاته المؤسسات حيث أن المؤسسة مستعدة لتحمل خسائر كبيرة في التدريبات مقابل أن يكون عمالها في أمان (صفر(0) حوادث)، كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات بشتى الطرق، وأن شعار إدارة الموارد البشرية المكتوب بخط واضح بكل لغات المؤسسة هو الشخص المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، بحيث وصلت هذه المؤسسات إلى مستوى عال جداً في الإدارة الاستراتيجية وخاصة التدريب للموارد البشرية داخل وخارج الوطن، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية لها مكانة إستراتيجية في المؤسسة حيث أن مدير المؤسسة على إتصال يومي بمدير الموارد البشرية، فهذا الأخير يستقبل نسخ من كل الرسائل الواردة والصادرة من وإلى المدير بهذا الصدد، إضافة إلى إجتماعات دورية، كما انه هناك عملية ترجمة حقيقية لرؤية إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الدنيا بشكل دقيق، وأن لمدير الموارد البشرية دور مهم جداً في وضع أهداف المؤسسة (المشاريع المستقبلية، دراسة مخطط التوظيف خاصة الأجانب منه، تقييم الموارد البشرية المتاحة، وخرائط

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

(الإحلال)، ولكن مع هذا إلا أن لطابع الشراكة مع المؤسسة الوطنية سوناطراك، أثر نوعا ما على إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والمكافآت والتعويضات، وتنمية المورد البشري. إن قانون المشرع الجزائري فيما يخص المؤسسات الأجنبية ومواردها البشرية ينص على ان كل عامل أجنبي يقابله ثلاث عمال جزائريين، من هذا المنطلق من المفروض أن نجد عدد الأجانب هو ثلث المورد البشري بالمؤسسة، ولكن وجهة نظر هذا النوع من المؤسسات يختلف إختلاف جذري عن المشرع الجزائري الملحق رقم (03) (المصدر: مديرية التشغيل لولاية ورقلة)، لأن هذه المؤسسات إقتصادية الهدف الرئيسي منها هو تحقيق أكبر ربح في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، وعليه ولأن تكلفة العمال الجزائريين أقل بكثير من العمال الأجانب، ومن هذا المنظور فإن هذه المؤسسات تكثف مساعيها في تنمية الموارد البشرية المحلية، من أجل إستغلالها في تعويض النقص الناتج في نوعية وتخصصات الفئة اللازمة لسد النقص الذي تركته المنظومة التعليمية الجزائرية خاصة الجامعات.

بعدها قامت المؤسسة CEPSA بشراء حصة الشريك الأجنبي HESS في مشروع الشراكة بين سوناطراك وهاس ضمن مشروع بئر مسانة (BMS)، وقررت الإحتفاظ بأغلب العمال وخاصة مستخدمي نظام Erp، مع إجراء دورات تكوينية مكثفة، بعد إختيار المؤسسة التدريب وفق إستراتيجية النمو الخارجي، ضمن مجال التكامل الأفقي (*)، قامت بتنفيذ جميع الدلالات التدريبية الأزمة لذلك، لأن المؤسسة الإسبانية CEPSA، تعتمد في التسيير على نظام تخطيط موارد المؤسسات Erp SAP، على غرار المؤسسة الأجنبية HESS، التي تستخدم نظام Erp MAXIMO، وهذا بإستغلال خاصية من خواص النظام Erp، بفصل قاعدة المعطيات على الوحدات البرمجية مما يمكن التغير من نظام الى آخر، ولكن يتوجب عملية إعادة تهيئة المستخدمين على ذلك، ومن خلال التجربة والممارسة يمكن القول أن عملية إعادة تدريب شخص كان يستعمل برنامج Erp، أسهل وأسرع وأبجح من تعليم وتدريب شخص جديد لم يستعمل البرنامج من قبل، وهذا عن طريق التركيز أكثر على المقارنة بين البرنامجين أثناء التدريب إنطلاقا من الإدخال وصولا الى التقارير وكل المخرجات.

بعد ملاحظتنا أن بعض المناصب أحيانا تكون مشغولة من جزائريين وأحيانا من الأجانب، بحكم نظام العمل السائد 28/28 يوم، بعد الاستفسار تبين أنهم لا يتلقون نفس الأجر، رغم أنها نفس الوظيفة، وبعد دراسة عقود الشراكة تبين أن الإختلاف يكمن في المسميات الوظيفية، فعلى سبيل المثال لا الحصر: في المؤسسات الأجنبية، منصب مدير المشروع، مدير تنفيذي، مدير أداري، مراقب إداري (**)، مهندس إداري - منصب ليس شهادة -، أما من جانب المؤسسة الوطنية، مدير عام نائب مدير أول، نائب مدير ثاني، رئيس مستخدمين، إطار سامي، إطار، عون تنفيذ... الخ، لهذه المسميات واختلافها أثر كبير في الإختلاف الواضح في المستحقات أو المقابل (أجر المنصب

(*) جدول التدريب وفق إستراتيجية المؤسسة، ص ص 53-54.

(**) مراقب إداري: هو عبارة عن مهندس إداري + مهندس إعلام آلي + مهندس علاقات، (مهندس هي درجة خبرة 5 سنوات).

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

(Salaire de poste) فلو كان نفس المسمى لكان نفس أجر المورد البشري بغض النظر عن الجنسية جزائري أو أجنبي.

وجود تركيز كبير من طرف المؤسسات الأجنبية في دورات التدريب على فئة حاملي الشهادات وخاصة الصغار في السن (هذا حسب الحزمة البرمجة للنظام ERP الخاصة بالتنمية بإدارة الموارد البشرية، ومن خلال المقابلات)، على عكس المؤسسات الوطنية، أغلب التكوينات وخاصة بالخارج تكون عند الكبار في السن، بغض النظر عن المؤهلات، (لان الموارد البشرية من الفئة الصغيرة إذا تم تكوينها في الخارج لا ترجع، أو لا تبقى في المؤسسة، هذا العذر الذي قدمه مسؤولي مديرية الموارد البشرية، والتكوين)، ولكن من خلال دراسة الوثائق والملاحظة تبين أن لهذه التكوينات عادة مقابل مادي أو ترقية.

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة:

بعد دراسة ومقارنة واقع وأثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات ومدى تأثيرها على أداء المورد البشري، تم توضيح من خلال هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك باستعمال المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق بالمؤسسات البترولية العاملة بالجنوب سواء الأجنبية منها أو وطنية كعينة الدراسة رغم وجود جميع مقومات نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية (متاحة من قبل المؤسسة الأم سوناطراك) والمتمثلة في المعاهد ومراكز التكوين، ورغم وجود هياكل جبارة تسهر على ذلك إلا ان نتائجه لم تكن واضحة لأنها عبارة عن ارقام جافة لا تعكس واقع التنمية ولا تستغل في تقييم الأداء وتعاني من إنعزال عمليات التدريب (الانعزال المتعدد) عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن إستراتيجيات وفعاليات المؤسسة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً عن معطيات نظام تخطيط موارد المؤسسات، ولعدم تفعيل الوحدات البرمجية لنظام تخطيط موارد المؤسسات بإدارة الموارد البشرية اثر كبير في ذلك.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، على أداء المورد البشري بالمؤسسات البترولية العاملة بالجنوب الجزائري كعينة دراسة، وتم التطرق إلى الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث عُرضَ من خلالها المفاهيم المتعلقة بالأداء العام للمورد البشري، وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسات، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء والعوامل المؤثرة فيه، كما تم تدعيم الإطار النظري المفاهيمي بدراسة وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة، والتي إهتمت بأحد متغيرات الدراسة بصفة مباشرة وذلك من أجل الإستفادة منها في الدراسة الحالية، وإعتماداً على ما تم الكشف عنه من خلال تحليل الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات التطبيقية السابقة، وما تمت معالجته في هذه الدراسة على أمل إيجاد علاقة قائمة بين ما تتيحه أدوات التكنولوجيا الحديثة من خيارات وبرامج ومعلومات، من خلال أساليب البحث المنهجية والمعارف المكتسبة بالخبرة في العمل في هذا القطاع، والتي تم من خلالها التوصل إلى صياغة بعض النتائج المتوصل إليها ميدانياً على حدود وامكانيات الطالب، فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في ظل وجود نظام Erp، والتغيرات الحاصلة في المؤسسات اليوم، ومحاولة إيجاد علاقة صريحة وقوية بين المتغيرات التي كانت تمثل موضوع الدراسة، مما يسمح بفتح مجالات وفضاءات جديدة للبحث، من خلال الإهتمام بدراسات من هذا النوع خاصة في المؤسسات ذات طابع خاص كالمؤسسات الأجنبية، التي نحن بحاجة ملحة للتعمق في دراستها من أي وقت مضى، من أجل فهم أسلوبها وطريقة إدارة مواردها البشرية، لتكون لمؤسساتنا كصورة مرجعية وحتى تتمكن من إدراك ما نسعى الوصول إليه، دون وقوع مؤسساتنا الوطنية في الأخطاء التي طالما وقعنا فيها في أوقات سابقة، في الوقت الذي لا مجال فيه لتكرار الأخطاء، وبالنظر إلى النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية سنتطرق فيما يلي إلى عرض جملة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة، ومن ثم عرض لمقترحات الدراسة.

أ- النتائج النظرية للدراسة:

- توصلت الدراسة الحالية في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج، نوجز أهمها في مايلي:
- موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظم المعلومات المتطورة يتسم بالحدأة، لذلك يواجه الباحثين بعض الغموض في تحديد المفاهيم المتعلقة والمؤثرة فيه ومدى مساهمته في تحسين قياسات الأداء، أنواعه، معوقاته، متطلبات تحقيقه، أبعاده، كيفية الإستفادة المثلى منه... الخ؛
 - وجود إختلاف وتباين لأراء الباحثين في تحديد مفهوم موحد وشامل لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، حيث كانت لكل باحث وجهة نظر مختلفة باختلاف العينة أو البيئة وحسب نوع المؤسسة المدروسة؛

الخاتمة

- إنجاح عملية تطبيق نظام ERP، لا تعتمد على الأجهزة فقط وهذا ما أجمع عليه جمهور العلماء، ولكن شرطا أساسيا مستوى مستخدمي هذا البرنامج، بالإضافة الى تكاتف جميع عناصر نجاحه الحاسمة من دعم الإدارة، وموردي النظام، والتطوير المستمر، والإمكانيات المادية الخ؛
- تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مهمة تسييرية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المؤسسة للوصول الى الهدف المراد تحقيقه، كما إن تنمية الموارد البشرية نشاط علمي مبني على اسس ومناهج وقوانين بإستخدام تقنيات متطورة، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية؛
- التسيير الجيد للموارد البشرية هو المفتاح النجاح لتحقيق أهداف للمؤسسات ونجاح برامجها الحالية والمستقبلية؛
- لا يمكن تحديد العوامل المؤثرة في أداء في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسات، فلكل دراسة المتغيرات التي بنيت عليها، وفرضياتها ومجالها، والهدف منها، فالأداء البشري بصفة عامة، نجده يتأثر بعدة عوامل، لذلك يكون هناك تباين من حيث النتائج المتوصل إليها من خلال كل دراسة، وهذا ما يشكل صعوبة في تحديد تلك العوامل المؤثرة في الأداء البشري والتي تساهم في زيادته، ونظراً لقللة البحوث في هذا المجال وعدم وجود إتفاق لدى الباحثين، فإن هذه النتائج المتوصل إليها تتعلق بالدراسة الحالية ولا يمكن تعميمها على أي دراسة أخرى.

ب- نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لعملية تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة بالمؤسسات الأجنبية، لدرجة عدم تحميل هذه المسؤولية لشخص واحد وعليه فتبني طريقة 360° في عملية التقييم، وبفضل تسهيلات نظام ERP لذلك، وتسجل به نتائج التقييم إنطلاقاً من تقييم فترة التحريب قبل التوظيف، وتناقش نتائج التقييم مع المعني في حالة وجود نتائج منخفضة لمعالجة السبب، وتنتج عن عملية التقييمات كل القرارات، وبما أن طرق تقييم الأداء ونتائجها فعالة مما تعكس المستوى المرتفع لأداء المورد البشري في المؤسسات الأجنبية، بالإضافة الى إجابة عينة الدراسة بالإجماع على الإرتفاع المستمر لمستوى أداء المورد البشري، وعليه تم تأكيد الفرضية، اما بالنسبة للمؤسسات الوطنية فعملية التقييم تتم ضمن برنامج Excel (FRA)، في ملفات منفصلة عن طريق المسؤول المباشر فقط وترسل مرفقة بصورة ورقية بعد المصادقة الى المصلحة المعنية، ولا تستخدم نتائجها الا في اضيق الحدود مما تجعل عملية تقييم الأداء ضعيفة نسبيا ولا تعكس مستوى الأداء الحقيقي للمورد البشري رغم تصريحات المستجوبين بالإجماع على ارتفاع مستوى تقييم أداء المورد البشري، وعليه فانه يعبر وجود مستوى مرتفع لعملية تقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP صحيحا نسبيا بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وعليه تعتبر الفرضية الأولى، محققة جزئيا.

الخاتمة

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

تقوم المؤسسات الوطنية بتخصيص هياكل ومصالح خاصة وايضا مؤسسات تعليمية وتكوينات، تابعة للمؤسسة الام، وقوانين داخلية منظمة لذلك، إبتداء من مرحلة ما قبل عملية التوظيف، رغم ميلها كل الميل الى النشاط الرئيسي في عمليات التنمية، وتقصيرها في النشاطات الداعمة، وعليه بالنسبة للمؤسسات الوطنية تعتبر الفرضية **محقة جزئيا**، إذا استثنينا انها خارج نظام ERP، لأنها تمتلك جميع مقومات تنمية مواردها البشرية من منشآت وبنى تحتية، ولكن المشكلة تتمحور حول التطبيق ومدى ترجمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى المستويات الأقل، وكيفية إعداد الخطط والبرامج لتنفيذها ومتابعتها، وهذا ما لم نجد له أي أثر في جميع المؤسسات الوطنية عينة الدراسة، أي أنه هناك فراغ بين المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمكننا القول بأن تغيير نظام تخطيط موارد المؤسسات المتعمد، وضعف أو غياب الاتصال والتنسيق، ومركزية القرارات التسييرية أدى إلى هذا، على عكس المؤسسات الأجنبية، رغم عدم توفرها على الإمكانيات المماثلة، إلا انها اثبتت وبجدارة انها مؤسسات مرجع، يعزى هذا الى قوة التسيير والاستفادة من تكامل نظام ERP، وعليه فإن الفرضية **محقة**.

ومنه فالفرضية التي تنص على انه: وجود مستوى مرتفع لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP **محقة جزئيا**.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

تولي المؤسسات عينة الدراسة أهمية كبيرة لإستراتيجية التدريب بالدرجة الأولى، لما لها من تأثير مباشر على أداء المورد البشري، ولكن نتائج عملية التدريب بالمؤسسات الوطنية عبارة عن جداول ترسل الى المؤسسة الأم، لا تستفيد منها المؤسسة الفرع في تقييم نجاح العملية التدريبية ولا تقييم المتدرب، ولا تدخل في عملية تقييم أداءه (قبل التدريب/بعده)، مشكلاً بذلك إنعزال عمليات التدريب، وعدم تفعيل الوحدات البرمجية في نظام ERP الخاصة بالتدريب من الإنتقاء الى التنظيم والمتابعة والتخزين والاسترجاع والاستغلال في تقييم الأداء، فيمكننا اعتبار أن الفرضية **محقة جزئيا**، على عكس المؤسسات الأجنبية، فكل مراحل ومخرجات إستراتيجية التدريب ضمن نظام ERP، وخاصة تقييم الدورة التدريبية ككل، والتغذية الراجعة منها، لإستغلالها في تحسين إستراتيجية التدريب للرفع من الأداء، وعليه فإن الفرضية **محقة**، وعليه تعتبر الفرضية الثالثة **محقة جزئيا**.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

توجد نسبة كبيرة من عملية تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب في عين المكان، وجل عمليات التعلم بالمؤسسات الوطنية خاصة، تقتصر في اللغة الإنجليزية إما في عين المكان أو بأسلوب عدد من الأيام في الشهر،

الخاتمة

أقصاه 6 أيام كل شهر، للإطارات فقط، رغم وجود هياكل تعليمية مخصصة لذلك تملكها المؤسسة الأم، بالإضافة لتأثيرات عقد الوفاء، وايضا عدم الأخذ بعين الاعتبار الشهادات المتحصل عليها بعد التوظيف، إلا المتحصل عليها بالتنسيق مع الإدارة وفي حالة تقديمها عند شغور منصب تعتبر توظيف خارجي أثر بالغ على الأداء، وعليه يتم قبول جزئي للفرضية، أما فيما يخص نظيراتها المؤسسات الأجنبية فهي عكس ذلك، فرغم افتقارها الى الهياكل المخصصة لهذا الغرض، إلا ان القوانين الداخلية والإجراءات التسييرية مكنتها من تطبيق إستراتيجية تعلم فعالة في ارض الواقع، وخاصة في الجزئية المتعلقة باعتبار ان أي شهادة يتحصل عليها الفرد او يدلي بها بعد التوظيف تؤخذ بعين الاعتبار، وأثرها بالغ على المسارات الوظيفية والحوافز ونتائج تقييم الأداء، وعليه فالفرضية محققة. وعليه تعتبر الفرضية التي تنص على انه: يوجد أثر لإستراتيجية التعلم على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، محققة جزئيا.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر لإستراتيجية التطوير على أداء المورد البشري بالمؤسسات محل الدراسة في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.

توفر كل عينة الدراسة أعلى درجات التقنيات الحديثة في الجانب المادي، وتغيير وتطوير المعدات والأجهزة وتحديثها في المصالح المعنية بذلك، ولكن في المؤسسات الأجنبية استراتيجية التطوير خاصة تطوير المسار الوظيفي والهيكلي التنظيمي لها أهمية كبير في تنظيم والمتابعة والسير الحسن لتنفيذ المشروع، وتحدث باستمرار، وترسل التحديثات لجهات معينة محددة مسبقا في البرنامج، للمعنيين بالإشراف على التنفيذ، وللنظام ERP المساهمة البالغة في ذلك فبمجرد مصادقة التعديل إلكترونيا يصبح ساري المفعول، وتحسب عبي أساسه جميع الإجراءات والقرارات الإدارية المتعلقة بالمورد البشري، وعليه يتم قبول الفرضية، ونفس الأمر بالنسبة للمؤسسات الوطنية عينة الدراسة بدرجة أكبر في الجانب المادي من التطوير، إذا ما إستثنينا انها تتميز بمسارات وظيفية طويلة وثابتة، وبهياكل تنظيمية ثابتة وتعتبر من المقدمسات لا يمكن المساس بها وتعتبر كمرجع فقط؛ وقوانين تسييرية تنظيمية منظمة لعملية التطوير قديمة وتحديثاتها من سنوات التسعينات إي قبل تبني المؤسسة للأنظمة الحديثة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، ولهذا الأثر البالغ على تحفيز اداء الأفراد، وعليه يتم قبول جزئي للفرضية.

الفرضية السادسة: يوجد فروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP وتحسين أداء المورد البشري تعزى لجنسية المؤسسة.

هناك مستوى عالي من المعرفة والمتابعة لواقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية لكل من مدين / ومديري دوائر وادارات الموارد البشرية بالمؤسسات الأجنبية، هذا من خلال التسهيلات المتاحة ودقة المعلومات لمخرجات وحدات نظام تخطيط موارد المؤسسات، على عكس المؤسسات الوطنية فتغيب تفعيل وحدات النظام يجعل من المستحيل المتابعة، بغض النظر عن التقارير السنوية، وعليه تعتبر الفرضية مقبولة، بالنسبة لعينة المديرين، ومديري ادارات الموارد

الخاتمة

البشرية، اما فيما يخص ادارات ومديريات المعلوماتية فلا يوجد فرق في إدراك العينة لكل المؤسسات سواء اجنبية او وطنية يعزى لجنسية المؤسسة، ومنه الفرضية غير محققة، وعليه الفروقات في إدراك العينة لا تعزى لجنسية المؤسسة، ومنه فإن الفرضية إجمالاً غير محققة.

ج - نتائج الدراسة الميدانية:

- من خلال الدراسة الميدانية لأثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء في ظل تبني نظام ERP لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، أظهرت جملة من النتائج أهمها:
- أن أنسب إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل نظام ERP يمكن أن تتبناها المؤسسات الإقتصادية العاملة في قطاع المحروقات بالجزائر هي التدريب في عين المكان بإستخدام التقنيات الحديثة وخاصة أساليب المحاكات؛
 - تحسينات بإستمرار في الوظائف والمهام ناتجة عن تقييم الأداء في المؤسسات الأجنبية، وتطوير كفاءات الأفراد وتحسين تقنيات العمل لتسهيل عملية تنفيذ المهام، على عكس المؤسسات الوطنية، لا توجد تغذية راجعة بالنسبة لتقييم العملية التدريبية ككل، ولا لتقييم الأداء؛
 - هناك نوع من الإحتكار من قبل بعض المؤسسات في قطاع البترول بالجنوب الجزائري، حيث أصبح الملجأ الوحيد للمؤسسات في خلق ميزة تنافسية، هي قوة موردها البشري الذي لا يمكن تقليده، ولا بد من التفنن في تنميته والمحافظة عليه بشتى الوسائل الممكنة للرفع من ادائه؛
 - توجد اختلافات في إجراءات التوظيف والتحويلات بالمؤسسات الوطنية، لا تمكن من إجراء تدريبات لأشخاص لم يوظفوا او يَحْوَلوا بنفس المقاييس، في نفس الوقت رغم أنهم في نفس الوظيفة طبعاً، ونفس فترة العمل؛
 - تتبع اغلب المؤسسات البترولية منهج تقسيم الأعباء على مراكز التكلفة، فبالتالي ليس من الغريب وجود نسبة كبيرة من التكوينات خاصة بعمال المواقع أو الورشات (خارج الإدارة)، لأن الإدارة ليس لها مدخول بعكس ورشات العمل؛
 - توجد بعض الأخطاء التسييرية في المؤسسات الوطنية، لايمكن ان نراها الا بعد ان نؤمن بوجود عكسها في نظيراتها الأجنبية؛
 - تعجز المؤسسات الوطنية عن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مع أنها تعتبر الأهم مرحلة في عملية التدريب، إضافة إلى عدم فعالية تقييم التدريب التي تضمن تحقيق الهدف منه، وعدم إستغلال نتائجه؛
 - يتم إحتساب المردودية للموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية شهرياً، وليست سنوية كما هو معمول به في مثيلاتها الوطنية، خاصة في حالات الإنجازات المتميزة مثل (تقليص زمن انجاز مهمة؛ تنفيذ جزء من مشروع في آجال أقل من المحددة)، وذلك كنوع من التحفيز لفرق العمل للرفع من الأداء؛
 - وجود فئة من الموارد البشرية محرومة من أي دورة تدريبية، لأنه من المفروض لا تُحْمَل قاعدة معلوماتها لتوظيف عديمي الشهادات، ومن هنا بعض المؤسسات لا تقوم بتكوينات لعديمي الشهادات، أو بعض المناصب المتدنية

الخاتمة

- في الهيكل التنظيمي وهذا راجع إلى أن هذه المناصب غير تابعة للمؤسسة أصلاً، بل هي في إطار تعاقدات مناوله أو تأجير خدمة، والعاملين بها ليسوا ضمن تركيبة الموارد البشرية للمؤسسة؛
- وجود نسبة كبيرة من عملية تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب، وجل العمليات التعليمية بالمؤسسات الوطنية خاصة، تقتصر في اللغة إما بعين المكان أو بأسلوب عدد من الأيام في الشهر للإطارات، أقصاه 6 أيام شهرياً؛
 - يمثل التطوير التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسات الأجنبية محل الدراسة؛ إلا أن تغييب إهتمام المؤسسات الوطنية بتطوير المسارات الوظيفية وثبات الهيكل التنظيمي، أنقص من فعالية هذه الإستراتيجية، وانحصر التطوير في الجانب المادي فقط؛
 - وجود مجموعة لا بأس بها من مسؤولي الإدارة في الأصل مهندسين ميدانيين أحيلوا الى الإدارة لأسباب صحية، مع تدريب بسيط للأسف غير كافي لمثل هذه المناصب، وإن شهادات وتعامل هذه الفئة مع الآلات لمدة كبيرة، لايمكن إعادة تأهيله للتعامل مع الأفراد، ففاقد الشيء لا يعطيه، وكان من الأنسب تحويلهم الى مناصب إستشارية وليس الى مسؤولين في الموارد البشرية؛
 - عدم تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الخبرة المهنية بالنسبة للمؤسسات الوطنية حيث تقاس بعدد السنوات داخل القطاع وخارج القطاع، بغض النظر عن المهام التي مارسها الفرد، وتحدد على أساسها المسارات الوظيفية وكل المستحقات، في حين تحدد الخبرة المهنية لدى المؤسسات الأجنبية بكونها الممارسة الفعلية للعمل أو المنصب؛
 - رغم قلة مشاريع الشراكة والشركات الأجنبية في السنوات الأخيرة بالجزائر إلا ان هذا النوع من المشاريع يمتص نسبة معتبرة من البطالة في الجزائر (12 % من اليد العاملة المحروقات سنة 2014، وفي 20 مشروع شراكة سنة 2018، 6.74 %)، وايضا هذه المشاريع ترفع من مستوا ومهارات بعض الفئات الى ما يوازي ويفوق أحيانا المهارات الأجنبية في مجال المحروقات، من خلال الدورات التدريبية المتكررة داخل وخارج المؤسسة؛
 - الملاحظ للوهنة الاولى في نظام تخطيط موارد المؤسسات، من التعقيد في مراحل الإنجاز وصعوبات التطبيق، ومتطلبات وعوامل النجاح، إلا ان هناك ليونة في عملية التدريب إذ يمكن تدريب عدة مستويات في دورة تدريبية واحدة، تدريب عدة إدارات في نفس الدورة التدريبية وعن طريق نفس الأستاذ في الغالب؛
 - لا توجد أي مؤسسة اجنبيه عاملة في قطاع المحروقات بالجزائر لا تتدخل بها سوناطراك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمنافسة الحقيقية في قطاع المحروقات بالجزائر، تقتصر على المنافسة بين الشركات الأجنبية في إرضاء المؤسسة الأم سوناطراك، من أجل الحصول على مشاريع جديدة، وعدم دخولها الى القائمة السوداء، وليست المنافسة مع فروعها، ولهذا لزاما عليها تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بها بإستمرار لرفع مستوى اداء مواردها البشرية، على عكس فروع سوناطراك، لا توجد رغبة ولا دافع لدى مسؤوليها وعمالها؛
 - تركز الشركات الأجنبية في عملية التنمية بكثرة في فئة حاملي الشهادات وخاصة الصغار في السن (هذا حسب حزمة البرمجة الخاصة بذلك)، للإستفادة من المورد البشري أطول فترة زمنية ممكنة، على عكس المؤسسات الوطنية أغلب الدورات التدريبية وخاصة بالخارج تكون عند كبار السن بغض النظر عن المؤهلات والإختصاص؛

الخاتمة

- عزوف بعض إطارات المؤسسات الوطنية عن بعض الدورات التدريبية راجع الى الشروط المفروضة من المؤسسة وخاصة عقد الوفاء، الذي يلغي حق المتكون في الاستقالة، إلا بمقابل دفع مبالغ طائلة كتعويض لحقوق الدورة التدريبية، وبالبقاء في المؤسسة لمدة زمنية محددة، وهذا الاجراء تقوم به المؤسسات الوطنية فقط مع حاملي الشهادات في الفئة العمرية الصغيرة، لأن فعلا هذا التدريب والتعليم أو الدورة ككل ذات قيمة وإضافة علمية عالية بالنسبة الفرد وللمؤسسة، ويعتبر عقد الوفاء كذلك كحل وقائي وطريقة لوقف نزيف هجرة الإطارات الى الخارج، أو الى المؤسسات الاجنبية العاملة بالجزائر؛
- بالرغم من تزايد مصاريف التدريب وارتفاعها المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في مؤسساتنا الوطنية فماهي الا ارتفاع مصاريف النقل والإطعام والفندقة، إلا أن الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير مدرّوس وغير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع مستوى الأداء.
- تكمن إشكالية التدريب بالمؤسسات الوطنية في إنعزال عمليات التدريب (الانعزال المتعدد) عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن إستراتيجيات وفعاليات المؤسسة في فروعها المختلفة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً عن معطيات نظام تخطيط موارد المؤسسات؛
- تكمن المشكلة لدى مديري إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية في الإسراف بالإعتقاد أن التدريب هو الحل لجميع مشاكل الأداء التي تحدث في المؤسسات الوطنية، وهذا هو الخطأ لأن التدريب الهادف يحل جزءاً من المشاكل، والجزء الآخر يمكن حله عن طريق أساليب أخرى كالتخطيط وهيكله بعض الوظائف، وتفويض السلطة، وتفعيل الوحدات البرمجية لنظام Erp، والأجور والترقيات... الخ.
- التقصير في تسيير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية بالنسبة للأعمال الداعمة، خاصة في إدارة الموارد البشرية، وبعض الإدارات في المؤسسة، من حيث العدد ونوعية الدورات التدريبية، وتطوير الوظائف، وجلب كفاءات حقيقية، مع وجود هذا التسارع المتزايد والتطور في كل مجالات العمل، سيؤدي بتخلف هذا المورد الإستراتيجي ويكون له بالغ التأثير على جميع نشاطات المؤسسة.
- تعتبر تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليات وأنشطة التدريب في المؤسسات الوطنية عينة الدراسة لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني، ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي إعتباره نشاطاً ثانوي تكميلي، وليس كركيزة جوهرية في البنية الإدارية الاستراتيجية للمؤسسة الوطنية.

الخاتمة

مقترحات الدراسة:

- أخيراً وتأسيساً على ما ورد في جانبي هذه الدراسة وفي ظل النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم مجموعة من المقترحات، نوجزها فيما يلي:
- بوجود نظام معلومات متطور مثل Erp، في أي مؤسسة يرفع من أداء موردها البشرية شريطة أن يكون مستوى هذه الأخيرة في مستوى هذا البرامج، وللوصول الى ذلك، على مسؤولي المؤسسات إختيار إستراتيجية تنمية مناسبة لتحسين أداء موردها البشرية، عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ولا يمكنها ذلك إلا إذا كانت تملك نظام إداري فعال، إنطلاقاً من عملية التوظيف والانتقاء وصولاً الى الحوافز والترقيات وإستخدام طرق حديثة في تقييم الأداء، وإستغلال نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التنموية وكتغذية الراجعة؛
 - بمأن التفكير في الشيء يبقى مجرد تفكير والفعل يعتمد على التنفيذ، فبني نظام تخطيط موارد المؤسسة في حد ذاته ليس بالضرورة نجاح تطبيق النظام، لأنه نظام متكامل فإيقاف أو إلغاء بعض الوحدات البرمجية به يؤثر على تكامل أداء البرنامج ككل، ويُفقد نتائجه المصدقية والغرض الذي أنجز من أجله، وعليه يجب تفعيل الوحدات البرمجية في النظام، وخاصة المتعلقة بالتقييم وتحديد الإحتياجات التدريبية، وتنسيق جميع المراحل اللاحقة في عملية متابعة التنمية وحسن التنفيذ؛
 - الإستثمار أكثر في تنمية الفئة الأقل سناً، لإتاحة الإستفادة منها أطول مدة ممكنة، ولخلق الخلف المناسب على أسس علمية صحيحة، وليس نتاج للزمن والمسار الوظيفي؛
 - إلغاء طريقة أخذ نتائج التقييم اداء السنة الماضية كتقييم للسنة الحالية عند النسيان او ضياع التقييم.
 - توفير برامج تدريبية حسب الحاجة في الاعمال الداعمة من شأنها مساعدة المورد البشري على كسب معارف جديدة في مجال تخصصاتهم للرفع من أدائهم خاصة في ظل وجود نظام Erp؛
 - إذا إعتبرنا نظام Erp، نبتة من الخارج نريد إستنباتها في الجزائر، فإنه لايمكن زرع نبتة في بيئة غير مهيئة إذا أردنا محصول جيد؛
 - إنتقاء الأفراد الموجهين الى مشاريع الشراكة يكون بموضوعية وليس بمحسوبية، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة من ذلك؛
 - إيجاد طريقة لتحديد الإحتياجات التدريبية لأنها أهم مرحلة في عملية التدريب، وإستغلال نتائج التدريب إنطلاقاً من تقييم العملية التدريبية ككل، وإستغلالها في تحقيق اهداف المؤسسة؛
 - ربط عمليات التنمية بأهداف وظيفية أكبر، وذات بعد زمني متوسط وطويل المدى؛
 - إعادة النظر في طول مدة إجراءات التوظيف، منذ التحاق الفرد بالمؤسسة وحتى يوجه نهائياً الى منصب عمله؛
 - خلق موارد بشرية راضيه، والبعد عن الدور التقليدي (حضور وغياب، إستقبال الشكاوى، الأرشفة... الخ)؛
 - نوصي بتدريس نظام تخطيط موارد المؤسسات بالمؤسسات التعليمية التابعة لسوناطراك؛

الخاتمة

- من خلال دراسة الوثائق المقدمة والمقابلات، تبين **تهرب ضريبي** (*) كبير في مبالغ كبيرة المخصصة للتكوينات أي (1% من الكتلة الأجرية السنوية للمؤسسات البترولية الأجنبية)، بمجرد تقديمها وثائق تثبت مساهمتها في تكوين الجزائريين لا يكلف بالمقارنة، وخاصة في غياب تحديثات القوانين والمراسيم الوزارية، وعليه يمكننا أن نوصي بإجراء بحوث أكثر في هذا المجال من قبل إختصاصات مراقبة التسيير والمحاسبة والحماية و... الخ؛
- توحيد المسميات الوظيفية تبعاً لما هو مدرج في عقود الشراكة لاسترجاع حقوق المورد البشري المحلي، لتحقيق الإحساس بنوع من المساواة؛
- التركيز على الإهتمام باستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات والتقليل من الإعتماد على الوسائل التقليدية واليدوية، وذلك بتفعيل وحداته البرمجية والاستفادة من الخدمات التي تقدمها؛
- تحسين واقع المناخ التنظيمي في المؤسسات الوطنية حتى تكون بيئة عمل مساعدة على رفع أداء الأفراد؛
- القيام بإنشاء مؤسسة برمجية مستقلة لحل جميع مشاكل المعلوماتية بكل الفروع التابعة للمؤسسة الام سوناطراك، من أجل إنجاز ومتابعة برنامج تخطيط موارد المؤسسات الخاص بها، وتبنيه في كل فروعها، كبرنامج موحد جزائري الصنع، عن طريق مهندسين برمجة جزائريين، والإشراف على حسن التنفيذ، وأيضاً تدريب وتعليم إستخدامه في المعاهد ومراكز التكوين التابعة لها، ويمكنها حتى بيع البرنامج الى دول أخرى او فرضه على المتعاملين معها بمقابل مالي، هذا سيكون أفضل من الاقتناء الخارجي بما هو معلوم من تكاليفه الباهظة، ومخاطر التبعية؛
- إعتداد الجامعات الجزائرية بتدريس مقياس نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP في مستويات الماستر لتخصصات علم الإدارة كتسيير الموارد البشرية، إدارة الاعمال، التسويق... الخ، وذلك لتوفير هذا النوع من المورد البشري في هذه الفئة، وإثراء قاعدة المعلومات لدى الطلبة بالأنظمة التسييرية الحديثة، وأيضاً لتسهيل الاندماج في الحياة العملية بعد التخرج مباشرة.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل تبني المؤسسات لنظام ERP من المواضيع المهمة والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات جاهدة لرفع مستوى أداء موردها البشري حتى تصل به إلى درجة الأداء المتميز، من خلال دراسة إستراتيجيات (التدريب؛ التعلم؛ التطوير)، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء بهدف الرفع من مستوى المورد البشري، بإستخدام الإستراتيجية الأكثر ملائمة وذلك حتى يتم العمل على تحسينها، وبما أن هذا المجال واسع ويشمل عدة جوانب ويفتقر إلى البحث بسبب حداثة سواء على الصعيد المحلي والعربي أو الأجنبي، وفيما يلي مجموعة من المواضيع المقترحة للبحث مستقبلاً، وتمثل في :

(*) **التهرب الضريبي:** هو مجموع السلوكات الرامية إلى تقليص مبالغ الاقتطاعات الضريبية الواجبة الدفع، وإستفادته من الثغرات الموجودة في التشريع الضريبي.

الخاتمة

- دراسة تطبيقية ميدانية للشركات المستعملة لنظام تخطيط موارد المؤسسات، لإيجاد نموذج حقيقي في البيئة الجزائرية لاحتياجات الاستعمال من المورد البشري، والمؤهلات المطلوبة والتكوينات اللازمة لذلك، بالإضافة الى البنية التحتية الحقيقية اللازمة لذلك، من أجل إسقاطها على المؤسسة الجامعية (كمشروع فريق)؛
- إجراء دراسة مقارنة ميدانية لتشجيع المؤسسات الناشئة على إستخدام البرامج الحديثة كخدمة بدلا من اقتنائها كسلعة، وتدريب مواردها البشرية على إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- إجراء دراسة ميدانية لإيجاد صيغة عملية لمتطلبات ومؤهلات التطبيق الحقيقية من الموارد البشرية عند تطبيق نظام متطور حديث مثل نظام تخطيط موارد المؤسسات.
- إجراء مشروع دراسة ضمن فريق عمل من كل الجامعات الجزائرية لدراسة إمكانية وأنجع الطرق وأنواع المؤهلات المطلوبة والدورات التدريبية اللازمة عند تبني الجامعة لنظام تخطيط موارد المؤسسات.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ **IMRAD**، الطبعة الرابعة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
2. أبو النصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل للنشر، 2017.
3. أبوشيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2000.
4. أحمد مداوس اليامي، "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
5. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
6. أكرم أحمد رضا الطويل، بلال توفيق يونس، نظام تخطيط موارد المنظمة **ERP**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون عمان، 2014.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. جعفر عبد الله إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2013.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
12. جون وارنر؛ راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2011.
13. جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
14. خضير كاضم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2004.

قائمة المراجع

17. روبرت ماتيس وجون جاكسون، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والإشهار، سورية، 2009.
18. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011
19. سعد العنزي، إيمان الدهان، نور العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
20. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
21. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
22. طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2007.
23. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط، الاردن، 2011.
24. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. عبد الباري إبراهيم درة؛ ناصر محمد جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2014.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2009.
27. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
28. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
29. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
30. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
31. علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقباء، 1998.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

قائمة المراجع

33. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
34. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
35. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
37. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
38. محفوظ أحمد جودة وآخرون، إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
39. محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، ط 2، الرياض، 2008.
40. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الاسكندرية، 2008.
41. محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
42. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
43. محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
44. محمد دياب وآخرون، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
45. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
46. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002.
47. محمد قاسم القريبوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
48. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليلطة، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

49. محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
50. مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
51. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد النشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2018.
52. موفق عدنان عبد الجبار وأمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
53. نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
54. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
55. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
56. هيرمن أحنيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011.
57. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، 2009.
58. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

الرسائل والأطروحات:

1. أبو حطب، موسى محمد حسين، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009 على الخط <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-4171.pdhttps://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/19559?locale-attribute=en> (تاريخ الزيارة 2019/07/11)
2. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات المورد البشري في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، دكتوراه إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.
3. أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من 2000 - 2008 م، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2009.

قائمة المراجع

4. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
5. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة TINDAL المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
6. إسماعيل المبروك أحمد الطبولي، أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الليبية، دكتوراه في إدارة الموارد البشرية كلية القيادة والجدارة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاي، 2017.
7. بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
8. بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة دكتوراه ل.م.د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
9. تيرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
10. حسن يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة إقتصادية: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة سونطراط، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2007.
11. حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة LINDES GAS الجزائر وحدة سكيكدة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014.
12. خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014.
13. خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017.
14. الدرديري أحمد إسماعيل، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على البحث العلمي وزارة العلوم والتكنولوجيا في الفترة 2002 الى 2012، دكتوراه إدارة أعمال، أكاديمية السودان للعلوم، 2013.

قائمة المراجع

15. ديدة كمال، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2019.
16. سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
17. السامرائي أحمد هشام، أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي "قطاع الكهرباء في العراق أنموذجا"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
18. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
19. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة، أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
20. شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006-2012، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
21. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
22. صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC، على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
23. صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
24. طارق شريف يونس؛ خالد عبد الرحيم الهيتي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر، البحرين، 2011.
25. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة TINDAL المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
26. عبد المنعم رمضان الطهراوي، دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
27. العبيدي جواهر، أثر إستراتيجية التدريب والتوجه الإبداعي على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

28. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الدانمارك، 2011. على الخط <https://www.abahe.uk/Research-Papers/Thesis- in-human-resources.pdf> (تاريخ الزيارة 2019/07/15).
29. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
30. عوني بوجمعة، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.
31. فدوى محمد رمضان، أثر إستخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
32. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
33. محمد مبارك محمد الرشيد، أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
34. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2006.
35. مزهودة نور الدين، أثر نظام المعلومات المتكامل ERP أنموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
36. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

قائمة المراجع

37. مفيد زياد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
38. منى مسغوني، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
39. يحضية سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

المقالات:

1. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
2. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 6، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/819>
3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، المجلد 7، العدد 7، (الصفحة 211-227) (على الخط) <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/766> . تاريخ الزيارة 2019/12/23.
4. الشريعة عطا الله، الطراونة تحسين، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مئة للبحوث والدراسات، المجلد 26، العدد 4، الاردن، 2014.
5. الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، 2016.
6. برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، 2009، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48255>
7. بركان اسماء، التسيير الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة ملينة عريب عين الدفلى، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 10، العدد 3، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/98770>
8. بلخيري مراد، أثر إستراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، 2016، المجلد 12، العدد 12،

قائمة المراجع

9. بلعور سليمان، بن حمدون خديجة، التدريب الالكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 4، العدد 1، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/116348>
10. بن عمارة أحلام، دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2 جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 9، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69141>
11. بن عمرة عادل، دربان أحمد، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" بومرداس، الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، المجلد 6، العدد 3، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/108987>
12. بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، الاقتصاد والتنمية، جامعة يحي فارس بالمدينة، المجلد 2، العدد 2، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19167>
13. بن نذير نصرالدين، بعيليش فائزة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة، مجلة الاقتصاد والتنمية، الجزائر، جامعة يحي فارس بالمدينة، المجلد 2، العدد 2، 2015.
14. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، العدد 8، 2008.
15. بوحديد ليلي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بياتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 3، العدد 3، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14297>
16. بوخاري هشام، حريرية عتيقة، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2 جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 8، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61835>
17. بوديب دنيا، جنوحات فضيلة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 11، العدد 2، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105947>
18. جميعع نبيلة، بوقرة رابح، تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر ومعوقات تطويرها دراسة تطبيقية بجامعة المسيلة -الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 6، العدد 1، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/29236>
19. حداد بختة، محمدي عز الدين، مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة - دراسة حالة مؤسسة هندسة الكهرباء و الغاز فرع في مجمع سونلغاز-

قائمة المراجع

- حوليات جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 32، العدد 2،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/56472>
20. حرايرية عتيقة، بوخاري هشام،، التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 6، العدد 2، 2017،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40243>
21. خالد رجم ورشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 1، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72669> (تاريخ الزيارة 2019/07/16).
22. خالد رجم وآخرون، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (15)، العدد 21، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019، على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101791> (تاريخ الزيارة 2019/10/21).
23. خالد رجم وآخرون، أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (10)، العدد 1، الجزائر: جامعة البليدة 2، 2019
24. طيب بن عون، أحسينة طالب، التمكين الإداري وأثره في التعلم التنظيمي -دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط،- أبحاث إقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 2، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123824>
25. ذياب جرار، سعيد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2013.
26. رحمون رزيقة، السبتي وسيلة، تفرات يزيد، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، المجلد 3، العدد 3،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/102274>
27. زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية، تومي ميلود، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيدر بسكرة، المجلد 9، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/101>
28. زروخي فيروز، مخزومي لطفى، ختيري وهيبة دور إستراتيجيات تنمية المراد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، دراسة إستطلاعية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، 2019.

قائمة المراجع

29. زغدود سهيل، استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 5، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/52260>
30. زينة أسماء، زدام يوسف، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2020.
31. زينة أسماء، زدام يوسف، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 9، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105803>
32. سامر سومية، سماعيل عيسى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2020، المجلد 12، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>
33. سفيان بوعطيط ورائية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة فيه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، الجزائر: جامعة عبد الحق بن حمودة - جيجل، 2019.
34. سهام بلقرمي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الإستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، العدد 10، 2018.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>
35. سميرة مراح، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (3)، العدد 8، الجزائر: جامعة البليدة 2، 2017. على الخط
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41212> (تاريخ الزيارة 2019/07/16).
36. شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية، مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة (نموذجا)، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، جامعة الجلفة، المجلد 1، العدد 15، 2016.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83536>
37. عادل قايد، عبيدة صبطي، تنمية الموارد البشرية بين التغريب والتأصيل الإسلامي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 3،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/79464>
38. عبد الرزاق سلام، وهيبة ختيري، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية، المجلة الجزائرية للعولة والسياسات الاقتصادية، المجلد (9)، العدد 1، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

قائمة المراجع

39. عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية بدائرة الارصاد الجوية الاردنية، مجلة جامعة حسين بن طلال للبحوث، مجلد4، عدد1، 2018.
40. عزيز قودة، التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/36591>
41. عمر حمزة زاوي، قسمية لحشم، أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني -CR METAL، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 22، العدد 1، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/96499>
42. العواودة وليد مجلي، أثر استخدام إستراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، مجلة المنارة للبحوث، المجلد17، العدد 5، الاردن، 2011.
43. عيشاوي وهيبه، إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2018، المجلد 4، العدد 9، <https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>
44. فريد بونخله، دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خمدون، تيارت، الجزائر، 2014. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/91306>
45. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، فاتح غلاب، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية الموارد البشرية دراسة أراء عينة من أساتذة جامعة الجزائر 3حوليات، جامعة الجزائر 1، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 33، العدد 4، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/103872>
46. كمال طاطاي، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء في المنظمات، 2 جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 1، <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/273>
47. ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 3، العدد 3، الجزائر، جامعة سكيكدة، 2015.
48. محمد بن دهيبة، التكوين المهني وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، المجلد 2، العدد 1، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72757>
49. محمد توفيق ومان، رشيد زوزو، التكنولوجيا الرقمية ودورها في تنمية المورد البشري، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيدر بسكرة، المجلد 6، العدد 24، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/82403>

قائمة المراجع

50. محمد لمين علون، سهام عيساوي، فطوم حوحو، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي ، المجلد 1، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69354>
51. منى كشاط، متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، المجلد 2، العدد 1،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/462>
52. نبيلة جعيجع، رابع بوقرة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 10،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13005>
53. نور الدين مزهودة، دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد (5) العدد 9، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17181>
54. نورة ديب، تقييم أداء العنصر البشري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، مجلد ب، العدد 41، 2014.
55. يحضيه سملاي، احمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 3، العدد 2،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/22901>
56. يحضيه سملاي، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتمنرست، المجلد 6، العدد 2،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17927>
57. يحياوي نعيمة، بن أم السعد فتيحة، تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، المجلد 2، العدد 2،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5189>
58. يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

مواقع الأنترنت:

1. أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/07/16 موقع الدكتور الرسمي التالي: <http://Kenanaonline.com/files/001111932>

قائمة المراجع

2. نظام 360 درجة يقلب موازين الترقيات في قطاع النفط. على الخط
(تاريخ الزيارة <https://www.argaam.com/ar/article/article/detail/id/1281495>)
2018/11/08.

القوانين والمراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين.
2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، بتاريخ 27 ديسمبر سنة 2006، ص 26.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Langdon.D, **Aligning performance: Improving people: Systems and Organisations**, Jossy-Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000
2. Annie Chemla, **Performance De La Fonction Ressources Humaines: Définitions Et Cadre D'analyse, Etude Préparatoire**, département recherche, études, veille-IGPDE , France, 2008 .
3. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M., **Cultures and organizations, software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**, 3rd Ed, New York, McGraw-Hil, 2010.
4. Alain Gavand, **Le recrutement : Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards**, 1 ère édition, Eyrolles, Paris, 2013.
5. Anthonia Adeniji, Omotayo Osibanjo, **Human resource management: Theory and practice**, Pumark Nigeria Limited, Lagos, 2012.
6. Babacar Ndiaye, **Analyse économique de l'investissement en capital humain**, Harmattan, Paris, 2014.
7. Bernard Martory, Daniel Crozet; Bruno Solnik, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, 9 ème édition, Dunod, Paris, 2016.

قائمة المراجع

8. Chloé Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 9 ème édition, Gualino, France, 2016.
9. Chloé Guillot-Soulez, Héloïse Cloet, Sophie Landrieux-Kartouchian, **Exercice de gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Gualino, Paris, 2013.
10. Chloé Guillot-Soulez, Petit lexique- **Gestion des ressources humaines**, Gualino, France, 2016.
11. Christine Maurin, Adrien Vila, Jean- François Bocquillon, Martine Mariage, Christian Carrissant, Economie, **Droit, Management des entreprises**, Dunod, Paris, 2016.
12. Claude Berghmans, Stress au travail, **Des outils pour les RH**, Dunod, Paris, 2010.
13. David Autissier; Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
14. Dessler, G., **A framework for human resource management**, 6th Edition, International Edition, Pearson/Prentice-Hall, New Jersey, 2011.
15. Denis Chabault, Annabelle Hulin, Richard Soparnot, **Cas d'innovation en entreprise, Organisation et stratégie**, EMS édition, Paris, 2014.
16. Eline Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2014.
17. Franck Brulhart, Christophe Favoreu, Sandrine Ghena, **Stratégie**, Dunod, Paris, 2015.
18. Franck Prime, **Les ressources humaines numérique en 32 témoignages**, Edition Kawa, France, 2015
19. François Mouchet, Emmanuel Rétif, André Leclercq, **Manager un service ressources humaines**, 2ème édition, Gereso, France, 2015.
20. Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016.
21. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, 4ème édition, Dunod, Paris, 2012.
22. Geneviève Iacono, **Gestion des ressources humaines: Cinq défis pour l'avenir**, 2ème édition, Gualino, France, 2008.

قائمة المراجع

23. Hannah Besser, Gérard Rodach, **La gestion des ressources humaines: valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements**, ESF éditeur, France, 2011.
24. J. Coyle-Shapiro; K. Hoque; I. Kessler, A. Pepper; R. Richardson; L. Walker, **Human resource management**, University of London, London, 2013.
25. Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, **L'essentiel de la stratégie: outils, méthodes, bonnes pratiques**, Eyrolles, Paris, 2012.
26. Jacques Carles, **Delocaliser ou relocaliser, Quels enjeux pour les entreprises?**, Eyrolles, Paris, 2014.
27. Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 14 ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 2013.
28. Jean-Yves Buck, **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence**, Afnor, France, 2014.
29. Johan Bouglet, **La stratégie d'entreprise**, 3 ème édition, Gualino, Paris, 2013.
30. Josephat Itika, **Fundamentals of human resource management**, University of Groningen, Mzumbe University, 2011.
31. Laetitia Lethielleux, **L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 10 ème édition, Gualino, France, 2016.
32. Laura Portolese Dias, **Beginning management of human resources**, Unnamed publisher, Washington, 2012.
33. Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, **Strategor: Toute la stratégie d'entreprise**, 7ème édition, Dunod, Paris, 2016.
34. Lou Van-Beirendouck, **Management des competences, Evaluation, développement et gestion**, Editions De Boeck, Paris, 2004.
35. Marine Anger, Managers, **réveillez- vous Le monde change**, Afnor, Paris, 2012
36. Martin Lagerstrom, **Management development, Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013.
37. Martin Reeves, Knut Haanaes, Janmejaya Sinha, **Quelle stratégie pour votre stratégie?**, Manitoba, Paris, 2015.

قائمة المراجع

38. Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014.
39. Michel Fourmy, **Ressources humaines : stratégie et création de valeur**, Maxima, Paris, 2012
40. Micheline- Joanne Durand, Roch Chouinard, **L'évaluation des apprentissages, De la planification de la démarche à l'évaluation des résultats**, Marcelandidier, Canada, 2012.
41. Noria Larose, Jérôme Bruet, **Capital learning, La formation au service de la performance de l'entreprise**, EMS Edition, Paris, 2014.
42. Philippe Maubant, Michel Boisclair, **Les pratiques de formation, d'intervention et d'accompagnement dans les métiers des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2013.
43. Philippe Monillot, **Stratégie de l'entreprise**, Gualino, Paris, 2007.
44. Pierre Bach, **Le management de Projets de formation en entreprise, administration et organisation**, 1ère édition, Editions de Boeck université, Bruxelles, 2007.
45. Pierre Chaix, Innovation et entrepreneuriat, **E- theque**, Paris, 2015.
46. Régis Dumoulin, Gilles Guieu, Pierre Xavier, **La stratégie de A à Z**, Dunod, Paris, 2010.
47. Samuel Josier, Sophie Landrieux- Kartochian, **L'essentiel du management des entreprises**, Gualino, Paris, 2017.
48. Serge Perrot, Delphine Lacaze, **L'intégration des nouveaux collaborateurs**, Dunod, Paris, 2010
49. Virgile Lungu, **Ressources humaines, Le nouveau défi des RH, l'accompagnement en mode digital**, Gereso Edition, France, 2016.
50. Yannick Freund, **Ressources humaines, Outils et méthodes de management des RH**, Maxima, Paris, 2016.
51. Yves Réale, **Transformer la fonction RH**, Dunod, Paris, 2013.
52. Blagica Novkovska, **Managing human resources in small statistical office**, Human resource management and training, United Nations, New York, 2013.
53. Dag Roll-Hansen, **Setting up in-house training, Some issues to consider**, Human resources management and training, United Nations, New York, 2013.

قائمة المراجع

54. Nibedita Saha; Ales Gregar, **Human resource management, As a source of sustained competitive advantage of the firms**, Faculty of management and economics, Volume 46, 2012

الرسائل والأطروحات:

1. Alexander, C., **A case study exploring the effectiveness of ERP integration towards managerial performance**, Doctoral dissertation, capella university, 2009,
2. AJAO, Mayowa Gabriel, **Evaluating The Effect Of Enterprise Resource Planning (Erp) Systems On The HR Performance Of Commercial Banks In South-West Nigeria** PH.D IN MANAGEMENT. 2012, <https://repository.unn.edu.ng:8080/xmlui/handle/123456789/2397>
3. Maria Chiara Benfatto, **Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function**, PhD thesis, Libera Università degli Studi Sociali, ROMA, 2009.
4. Nguyen Hoang, **Managing Resistance to Is Change at the Pre-implementation Stage from the Senior Management Perspective**, a Case of a Commercial Bank in Vietnam, unpublished Thesis for Doctorate degree in Business Administration, London Metropolitan University.2016

المقالات:

1. Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U, **Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol9, N°2, 2011, <https://www.researchgate.net/publication/285794341> .
2. Mohamed Yazid Dokkar, Abderrahmane Bensania, **Evaluate human resource performance in 360° method using the ERP system: A case study of a sample of oil companies in Algeria**, Algerian review of economic development, Kasdi Marbah University Ouargla, Vol7, N°2, 2020.
3. Md. Sajjad Hosain, **360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?**, Asian Business Review, 2016, Vol6, N°1.
4. Daniel Esemé GBEREVBIE, **Impact Of Human Resource Development And Organizational Commitment On Financial Sector Employees In Nigeria**, Scientific Annals, University of Iași Economic Sciences, Vol59, N°2, 2012,

قائمة المراجع

5. Dibrell C., Craig J. B., Neubaum D. O. , **Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance.** Journal of Business Research, Vol67, N°9, 2014.
6. Mba Okechukwu Agwu, Tonye Ogiriki, **Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny,** Published by Canadian Center of Science and Education, Journal of Management and Sustainability, Vol 4, N°4, 2014.
7. Uzma Hafeez: **Impact of Training on Employees Performance Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan,** Article Faculty of Business Administration, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan, Macrothink institute, Business Management and Strategy, Vol 6, N°1. 2015.
8. M. ASAD & J. MAHFOD, **Training and Development and its Impact on the Employee's Performance, A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain,** irmbr International Review of Management and Business Research, vol 4, N°3, 2015.
9. Nushrat Nahida Afroz, **Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh,** Global Journal of Economics and Business, Vol.4, No.1, 2018.
10. Lawler III, E. E., Boudreau J. W., **What makes HR a strategic partner?,** People & Strategy, Vol32, N°1, 2009.
11. Valentin Florentin Dumitru, Nadia Albu, Catalin Nicolae Albu, Madalina Dumitru, **ERP implementation and organizational performance. A Romanian case study of best practices, The Amfiteatru Economic,** journal Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol 15, N°34, 2015.
12. Thomas Garavan, Valerie Shanahan, Ronan Carbery & Sandra Watson, **Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities,** Human Resource Development International, Vol 19, N°4, 2016.
13. Dahlia Fernandez, Zaini Zainol, Hawa Ahmad, **The impacts of ERP systems on public sector organizations,** ScienceDirect, Procedia Computer Science, Vol111, 2017.
14. Kaufman B. E., **Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years?,** Academy of Management Perspectives, Vol26, N°2, 2012.
15. Karoline B. Osnes, Julie R. Olsena, Polyxeni Vassilakopoulou, Eli Hustada, **ERP Systems in Multinational Enterprises: A literature Review**

- of Post-implementation Challenges, Procedia Computer Science; Issue 138, 2018.
16. Keltouma Boufatah, **Human development in the economic institution in achieving sustainable development**, Journal of Social Sciences, Vol7, N°2,2018, <https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.2.103.118>.
 17. Abdel, Q. & Al-Mahayreh, **The impact of human resources management on the learning and growth of employees in the Jordanian insurance companies**, European Journal of Business and Management, Vol7, N°7, 2015.
 18. Aggarwal A., Thakur G.S.M., **Techniques of performance appraisal**, A review International Journal of Engineering and Advanced Technology, Vol2, N°3, 2013.
 19. Ali Halawi & Nada Haydar, **Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies**, International Humanities Studies, Vol.5, No.2, 2018
 20. Asha Alexander, **Gauging the unique developmental strategies towards human resource at Saudi Aramco**, Human Resource Development International, Vol 21, N°2, 2018.
 21. Raphael O. Oseghale, Ashish Malik, Richard B. Nyuur, Vijay Pereira, Florence Y. A. Ellis, **Drivers of training and talent development: insights from oil and gas MNCs in Nigeria**, Human Resource Development International, Vol 21, N°5, 2018.
 22. A. Andrianto, **Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) implementation on user performance**, studies at University of Jember, Journal of Physics: Conf. Series, Issue 1211, 2019.
 23. Mdhlalose D., **An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance**, A Case Study of the Gauteng Provincial Department of Economic Development. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 8, N°1, 2020.
 24. Urban Pauli, **Training professionalisation and SME performance**, Human Resource Development International, Vol 23, N°2, 2020.
 25. Caliskan, E., **The impact of strategic human resource management on organizational performance**, Journal of Naval Science and Engineering Vol6, N°2, 2010,.
 26. Catharine Ross, Lynn Nichol, Carole Elliott, Sally Sambrook & Jim Stewart, **The role of HRD in bridging the research-practice gap, the case of**

- learning and development**, Human Resource Development International, Vol 23, N°2, 2020.
27. Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi , **Human resource management practices and competitive advantage, The mediator role of person-organization fit**, Global journal of human resource management, Vol4, N°1, 2016.
 28. Shah Syed, Iftikhar H., Bokhari Rahai H., Hassan Shabbier, Sah Mahmoud H., Ali Madad, **Socio-Technical Factors Affecting ERP Implementation Succes in Pakistan, An empirica Study**, Astralian Journal of basic and Applied Sciences, Vol5, N°3, 2011.
 29. Sawitri, D., Muis M., **Human resources management, A strategic theoretical perspective**, International Journal of Organizational Innovation, Vol6, N°3, 2014.
 30. Sánchez, A. A., Marín, G. S., Morales, A. M., **The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance**, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol24, N°3, 2015.
 31. Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi , " **Human resource management practices and competitive advantage, The mediator role of person-organization fit**", Global journal of human resource management, Vol4, N°1, 2016.
 32. Reitsma E., Hilletoft, P., **Critical success factors for ERP system implementation: a user perspective**, European Business Review, Vol. 30 N°3 ,2018, <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2017-0075>
 33. Reitsma E., Hilletoft, P., Mukhtar U., **Enterprise Resource Planning System Implementation, a User Perspective**, Operations and Supply Chain Management Vol11, N°3, 2018.
 34. Ruivo, P., Mestre, A., Johansson, B., & Oliveira, T., **Defining the ERP and CRM ntegrative Value**, Procedia Technology - Elsevier, 16, 2014. DOI: 10.1016/j.protcy.
 35. Thompson R., Olugbara O., Sigh A., **Deriving critical success factors for implementation of enterprise resource planning systems in higher education institution**, The African Journal of Information Systems, Vol.10, N°1, 2018.
 36. Ozorhon B., Cinar E., **Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Implementation in Construction, Case of Turkey**, Journal of Management in Engineering, Vol. 31, N° 6, 2015.

قائمة المراجع

37. Mutongwa, M.S. , Rabah, K., **ERP system solutions for small and medium enterprises in Trans Nzoia County– Kenya**, Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences, Vol4, N°11, 2013.
38. Dezdar S., Ainin, S., **ERP systems implementation success, A study on Iranian organizations**, International Journal of Current Research and Review, vol. 3, N°5, 2011
39. Agnieszka Ociepa-Kubicka, **Advantages of using enterprise resource planning systems (ERP) in the management process**, World Scientific News, Vol89, 2017.
40. David Christesen, Alexandre Ardichvili, Joshua Collins, Sehoon Kim, Kenneth Bartlett, Catherine Twohig, Rosemarie Park, Zhou Yang, **Human resource development at the University of Minnesota-Twin Cities: origins and international growth**, Human Resource Development International, Vol22, N°2, 2019, <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1528130>
41. Garavan, N. Thomas, **A Strategic Perspective on Human Resource Development**, Advances in Developing Human Resources Vol9, N°1, 2017. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>.
42. Gattiker T. F., Goodhue D. L., **What happens after ERP implementation, Understanding the impact of inter-dependence and differentiation on plant-level outcomes**, MIS Quarterly, Vol29, N°3, 2005.
43. Raphael O. Oseghale, Ashish Malik, Richard B. Nyuur, Vijay Pereira & Florence Y. A. Ellis , **Drivers of training and talent development, insights from oil and gas MNCs in Nigeria**, Human Resource Development International, 2018, <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1472479>
44. Ellen Scully-Russ **Human resource development and sustainability: beyond sustainable organizations**, Human Resource Development International, Vol15, N°4, 2012
45. KyeHyeon Cho, Scott B. Gill, Kevin W. Gitonga, Seung Won Hong, Ricardo Macias, Joe P. Meyer, Torrence Sparkman, Scott Wetter & Andrea D. Ellinger, **Human resource development, organization development, organizational learning, and organizational effectiveness, all needed more than ever**, Human Resource Development International, Vol13, N°4, 2010.
46. Jacobson, W. S., Sowa, J. E., Lambright, K. T., **Do human resource departments act as strategic partners?**, Strategic human capital

قائمة المراجع

- management adoption by county governments**, Review of Public Personnel Administration, Vol34, N°3, 2014.
47. Jain, M., **Organizational success through strategic human resource management**, Journal of Social Welfare & Management, , Vol6, N°1, 2014.
48. Sunyoung Park, Shinhee Jeong & Boreum Ju, **MOOCs in the workplace: an intervention for strategic human resource development**, Human Resource Development International, 2018, <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1516062>
49. NIAZI, Abdus Sattar. **Training and Development Strategy and Its Role in Organizational Performance**. Journal of Public Administration and Governance, Vol1, N°2, 2011. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/862>.
50. Aremu, A. Y. Shahzad, A. Hassan, S. **Determinants of Enterprise Resource Planning adoption on organizations' performance among medium enterprises**, 2018 <http://dx.doi.org/10.17270%2FJ.LOG.2018.277>
51. Wen-Rou Huang, Ying-Ju Jao, **Comparison of the influences of structured on-the-job training and classroom training approaches on trainees' motivation to learn**, H.R Development International, Vol19, N°2, 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1096636> .
52. Pyounggu Baek, Namhee Kim, **Exploring a theoretical foundation for HRD in society, toward a model of stakeholder-based HRD**, Human Resource Development International, Vol17, N°5, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.954189>
53. K. Peter Kuchinke, **Human development as a central goal for human resource development**, Human Resource Development International, Vol13, N°5, 2010.
54. Alan Clardy, **The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies**, Human Resource Development International, Vol11, N°2, 2008
55. Elena K. Zavyalova, Dmitry G. Kucherov & Victoria S. Tsybova, **Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis**, Human Resource Development International, Vol21, N°4, 2018
56. Fox H. L., **Strategic human resource development in small businesses in the United States**, Academy of Entrepreneurship Journal, Vol19, N°1, 2013.

قائمة المراجع

57. Fotios V. Mitsakis, **Human resource development (HRD) resilience, a new ‘success element’ of organizational resilience?**, Human Resource Development International, Vol23, N°3, 2020
58. David P. Mankin, **A model for human resource development**, Human Resource Development International, Vol4, N°1, 2001
59. Richard A. Swanson, **Human resource development and its underlying theory**, Human Resource Development International, Vol4, N°3, 2001.
60. Joshua C. Collins, Jill Zarestky & Oleksandr Tkachenko, **An integrated model of national HRD and critical HRD: considering new possibilities for human resource development**, Human Resource Development International, Vol20,N°3, 2017
61. Robert G., Andrea D. Ellinger & Rona S, **Beattie Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours**, Human Resource Development International,2006
62. Dirk Holtbrügge & Judith Ambrosius **Mentoring, skill development, and career success of foreign expatriates**, Human Resource Development International, Vol18, N°3, 2015.
63. Thomas N. Garavan, **A Strategic Perspective on Human Resource Development**, Advances in Developing Human Resources , Vol9,N°1, 2007
<https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
64. Behera R.K., Dhal S.K. Emilia Balas V., Polkowski Z, **A Meta-Analysis of Impact of ERP Implementation**, Advances in Data Science and Management. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Springer, Singapore, Vol37, 2020
https://doi.org/10.1007/978-981-15-0978-0_12
65. Khan, Fariya Hossain, , **The impact of Enterprise Resource Planning (ERP) system on organizational performance in DDC**, 2019
<http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/12225>
66. Sunyoung Park, Shinhee Jeong & Boreum Ju, **MOOCs in the workplace, an intervention for strategic human resource development**, Human Resource Development International, 2018,
<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1516062>
67. Kevin J. Hurt , **A theoretical model of training and its transference: the pivotal role of top management team composition and characteristics**, Human Resource Development International, Vol19, N°1, 2016.

قائمة المراجع

68. Wald A., **A micro-level approach to organizational information processing**, Schmalenbach Business Review, Vol61, N°3, 2009.
69. Young Jun Choi, Chan Lee & Ronald L. Jacobs, **The hierarchical linear relationship among structured on-the-job training activities, trainee characteristics, trainer characteristics, training environment characteristics, and organizational characteristics of workers in small and medium-sized enterprises**, Human Resource Development International, Vol18, N°5, 2015.
70. Young-Sup Hyun, Daeyeon Cho & Seung Won Yoon, **Landscape of human resource development research in Korea, results from author co-citation network analysis**, Human Resource Development International, Vol18, N°5, 2015.

: Document interne الوثائق الداخلية

1. **Plan 2006 ressources humaines**, la revue ressources humaines –Group com RH, PMTE 2006 – 2010.
2. **Plan 2006 ressources humaines**, la revue ressources humaines –Sonatrach, n° 8, 2005.
3. K. Dahlab, A. Hassani, **Emploi feminine**, la revue ressources humains, Sonatrach, n° 9, Janvier 2004.
4. M. Belkahla, **Processus de préparation du plan de formation**, la revue ressources humaines, Sonatrach, Document interne, n°8, Novembre 2005.
5. Mourad CHAMEKH, **politique ressources humaines, Sonatrach**, Document interne, Mars 2006.
6. **D R H C, Sonatrach, RH info, Cérémonie de signature de la politique ressources humaines**, n°30, Mars 2006.

: البحوث والملتقيات

1. Nihat Kaya, Samet Aydin, Savas Durgut (2016), **Training Performance Evaluation Using the 360-Degree Feedback Method**. Conference Paper, p625.OnLine, <https://www.researchgate.net/publication/304461943> (Visited 10/07/2019).

: مواقع الأنترنت

قائمة المراجع

1. **Measuring Performance Through Enterprise Resource Planning System Implementation,** <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2884900>
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8605499>
2. **Malcolm Baldrige National Quality Award**
<http://www.baldrige.nist.gov/> consulté le: 19/01/2019.
3. **Union of Japanese Scientists and Engineers**
<http://www.juse.or.jp/english/>.consulté le: 19/01/2019.
4. **European Foundation for Quality Management:**
<http://www.efqm.org>.consulté le: 19/01/2019.

القوانين والمراسيم:

1. Circulaire n° 156/MF/DGI/DLF/2000 du 29Avril 2000 portant taxe de la formation professionnelle continue et taxe d'apprentissage, modalités de recouvrement et de contrôle <http://fnac-mfep.dz/old/juridique/Circulaires/2%20Circulaire%20n%20156.pdf>
2. Journal Officiel De La Republique Algerienne N° 85, 27/12/2006.

الملاحق

الملحق رقم (01) حصيلة التكوينات السنوية

Annexe 5

BILAN ANNUEL 2017
SYNTHESE DES ACTIONS DE FORMATION

Situations	Réalisation 2016		Reste à réaliser 2016		Prévisions initiales 2017		Réal. au 30/06/2017		Prév. Clôture 2017		Réalisations 2017	
	Participati	h/mois	Participati	h/mois	Participati	h/mois	Participati	h/mois	Participati	h/mois	Participati	h/mois
Cadres sup.												
Cadres												
Maîtrise												
Execution												
Total Participation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Coûts en KDA												
COUTS / MS (%)												

Rubriques	C.S.P		Cadres sup		Cadres		Maîtrise		Exécution		Total
	Effect	H/M	Eff	H/M	Eff	H/M	Eff	H/M	Eff	H/M	
F.Courte											0
Durée	Algérie										0
	Etranger										0
F.Longue											0
Durée	Algérie										0
	Etranger										0
Total	Algérie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Etranger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Général		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Réalizations 2017 " Effectif réel * "					Total
Cadres sup.	Cadres	Maîtrise	Exécution		
				0	

* Nombre d'agents formés

الملاحق

الملحق رقم (03) حصيلة اليد العاملة بورقطة لسنة 2016

Direction de l'emploi de Wilaya : de OUARGLA

BILAN DE LA MAIN-D'OEUVRE ANNEE 2016.

SOCIETE	NB DE TRAVAILLEUR		SOCIETE	NB DE TRAVAILLEUR	
	ETRANGERS	ALGERIENS		ETRANGERS	ALGERIENS
BAYAT CATERING	10	105	BONATI	39	431
FMC TECHNOLOGIES	12	33	CNLC	63	75
DALMA ENERGY	23	81	EXPRO GULF	25	206
HYUNDAI ENGINEERING	77	180	CGG	67	578
AVA ALGERIE	19	170	OFMC	8	123
ALMAFRIQUE	41	1821	SODEXO	16	171
HALLIBURTON	59	1322	REDMED	25	234
WHETHERFORD	300	517	BGP	231	1130
CIPTAL CATERING	22	1584	MI SWACO	44	414
EURO JAPON PREFAB	26	631	TOEC ALG	60	269
ENVIROMENTAL SOLUTION	16	109	NPS BAHRAIN	18	90
SINOPEC INTERNATIONAL 307	78	480	CSSI SPA	6	4
SINOPEC 151	46	254	GEPSCO SPA	12	2112
MULTICATERING	97	880	REDSEA	8	134
ALTEA RESOURCE	58	152	JGC	9	350
FORAID ALGERIE	3	39	CAMERON	10	133
STAR AVIATION	97	153	DAEWOO	118	2194
ABB / SARPI /M,ALG	15	145	GAZPROM	10	30
SCHLUMBERGER COPS	437	1539	CEPSA	27	76
BAKER HUGHES	27	121	FCA	1	14
SOS INTERNATIONAL	19	60	EMEC	73	170
SARL POWER RING	95	426	AIFG	39	31
ENTREPRISE DERRA AGRO	1	4	CTCO	131	465
KAGR KAFI GROUP	36	81	OVERSEAS	20	51
GROUPEMENT BIR SEBA	12	1110	GWDC	219	448
AVIATION TRAINNING	18	25	FCP	70	139
SARL NORPICA CONSTRUCTION	15	60	ADES	36	104
STAF LOGISTIQUE	72	36	AIR EXPRESS	83	122
HESS-RHOUD-ROUNI LTD	51	1467	ANSALDO	54	30
SAKSON EGYPT	98	490	GEOLOG	30	50
G. ROVER ALCISA ASSIGNIA-ECNOR	698	1090	KAYI INSAAT	196	2592
SARL EDHAIA BRIQUETERIE	7	154	SAKSON EGYPT	30	144
STAFLOGISTIQUE	96	183	PROCESL	2	30
SARL GANOUBA BRIQUETERIE	10	138	DODSAL	186	1276
SOLINTA AVIATION	177	188	BSS ALGERIA	2	50
FOURQUEST ENERGY FZE	84	222	SINOHYDRO	173	896
ALCANTARA SYSTEMS	10	119	SARL BAYGUS	10	65
TOYOTA ALGERIE	1	40	KCA DEUTAG	84	348
GROUPEMENT ISARENE	60	167			
			Total	5258	32155
				14%	86%

* تلتزم كل مؤسسة على تراب الولاية بإرسال إحصائيات العمالة الأجنبية والمحلية لمديرية التشغيل، إذا عمل بها أجنبي على الأقل، قبل شهر ديسمبر من كل سنة.

Collaborateur

Matricule

سوناتراش
sonatrach

FRA - 2019

OBJECTIFS DE CONTRIBUTION

SAUVEGARDER **IMPRIMER**

Etapes

- Données agent
- Objectifs de Contribution
- Souhaits et besoins
- Synthèse

Outils

- Référentiel de contributions
- Feuille de positionnement

Aide

- Mode d'emploi
- Points clés de l'entretien

contribution
rétribution



الملاحق

الملحق رقم (05) محتوى ملف تقييم الأداء بالمؤسسات الوطنية

DONNEES AGENT
Retour couverture

Nom Prénom : _____ Rôle : SUPERVISEUR

Matricule : _____ Niveau de contribution dans le rôle : _____

Intitulé de poste : _____ DRH gestionnaire : _____

Activité / DCG / DC : _____

Division : _____

Direction : _____

Direction Régionale / sou : _____

Direction : _____

Département / Unité : _____

Responsable hiérarchique : _____

Nom Prénom : _____

Matricule : _____

Fonction : _____

Date de l'entretien annuel d'évaluation : _____

Visa : _____

SYNTHESE DES EVALUATIONS
Retour couverture

Evaluations de l'année : (Synthèse)

Evaluation pour la détermination de l'augmentation individuelle :

Degré d'atteinte des objectifs de contribution :

Commentaires du collaborateur : _____

Nom Prénom : _____

FEUILLE DE POSITIONNEMENT DANS LE MODELE ROLE ET CONTRIBUTIONS
Retour couverture

Positionnement dans les niveaux de Contributions :

F&O : Faible et Occasionnelle P&F : Partielle et Fréquente T&P : Totale et Permanente

Axes de contribution	Acquiert	Met en œuvre	Domine	Fait évoluer
Performance	F&O			
Fiabilité/Sécurité	F&O			
Implication	F&O			
Changement	F&O			

Niveau de contribution : Reporter ce niveau de contribution

Retour couverture Imprimer

OBJECTIFS DE CONTRIBUTION
Retour couverture

ROLE : SUPERVISEUR NIVEAU DE CONTRIBUTION : Met en œuvre Niveau global positionnement

Selectionner les axes de contribution sur lesquels le responsable hiérarchique souhaite que le collaborateur progresse

Axe : IMPLICATION Niveau de contribution de l'axe : Domine Degré de maîtrise cible : P & F Niveau de la feuille positionnement

Choisir la contribution sur laquelle le collaborateur doit améliorer son degré de maîtrise :

Se place spontanément à la disposition des membres de l'équipe pour les aider à maîtriser les missions

Orientations et types d'actions possibles : En cas d'absence dans le service et de besoins de remplacement d'équipe, en tenant compte de son propre plan de travail quand ils arrivent pour leur expliquer le fonctionnement de toutes les informations nécessaires aux prises en charge

Evaluation de l'atteinte de l'objectif de contribution

Initiatives fortes de contribution observées au cours de l'exercice (description : dates, lieux et acteurs impliqués) : _____

Degré d'atteinte de l'objectif de contribution :

Fixation de l'objectif de contribution 2

Axe : CHANGEMENT Niveau de contribution de l'axe : _____ Degré de maîtrise cible : _____

Choisir la contribution sur laquelle le collaborateur doit améliorer son degré de maîtrise :

Comprend la nécessité de faire évoluer ses pratiques professionnelles en cas de changement

Orientations et types d'actions possibles : respecte la procédure d'entretien et de réparation des véhicules ainsi qu'il a été demandé aux chauffeurs de l'Accueil central, sauf en cas d'absolu nécessité

Evaluation de l'atteinte de l'objectif de contribution

Initiatives fortes de contribution observées au cours de l'exercice (description : dates, lieux et acteurs impliqués) : _____

Degré d'atteinte de l'objectif de contribution :

Commentaires du responsable hiérarchique sur les objectifs de contribution : _____

Nom : _____ Date : _____

Signature : _____ Imprimer référentiel

FEUILLE DE ROUTE ANNUELLE
Retour couverture

Rappel du référentiel de contributions

Role : RELAIS TECHNIQUE NIVEAU DE CONTRIBUTION : Domine Ce niveau de contribution est différent de celui indiqué dans la feuille de positionnement

Axe PERFORMANCE

- Organise ses activités en adoptant les meilleures pratiques développées par les membres de l'équipe
- Est conscient de l'impact de son rythme de travail et de celui des autres sur le niveau de productivité de l'équipe ; prend des mesures pour l'améliorer

Axe FIABILITE / SECURITE

- Engage des actions préventives suite aux problèmes rencontrés de manière à réduire les risques
- Apporte son aide à d'autres relais techniques ou à des opérateurs sur les questions ou problèmes liés à la fiabilité et à la sécurité

Axe IMPLICATION

- Facilite les échanges au sein de l'équipe par ses actions et son comportement,
- Apporte spontanément son aide aux membres de l'équipe
- Orienté ses efforts en fonction des difficultés rencontrées
- S'investit volontairement dans des activités pouvant sortir du périmètre normal de sa fonction et se rend disponible pour prendre en charge de nouvelles activités

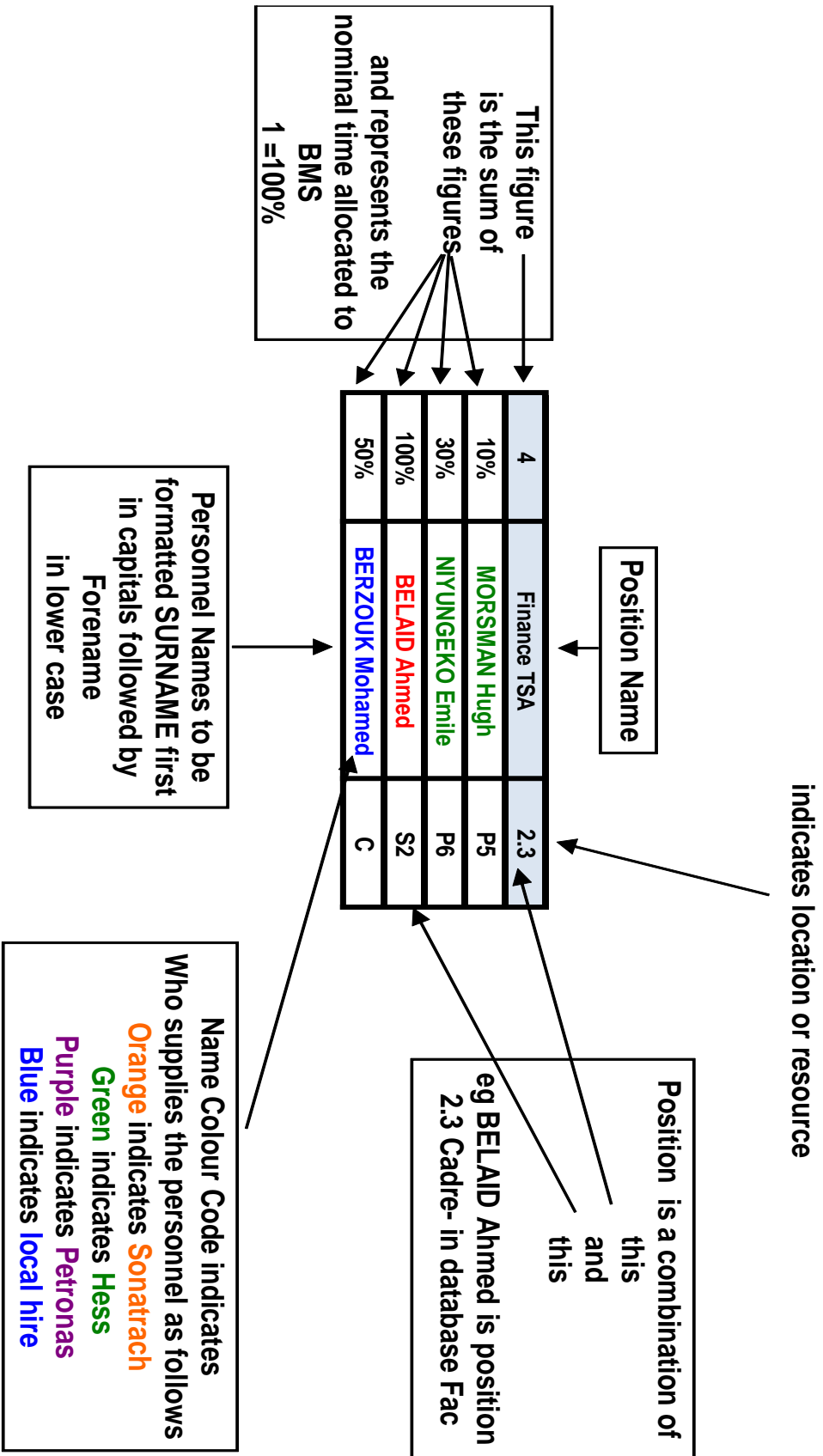
Axe CHANGEMENT

- Comprend l'impact sur les membres de l'équipe du changement de ses pratiques professionnelles
- Suggère des améliorations possibles, et les partage avec ses collègues

Imprimer référentiel

الملاحق

الملحق رقم (06) نموذج وحدة من الهيكل التنظيمي



الملاحق

الملحق رقم (10) المؤسسات التابعة سوناطراك

LISTE DES FILIALES OU SONATRACH EST MAJORITAIRE

DENOMINATION	% DE DETENTION
SOTRAZ	100%
2SP	100%
HELIOS	51%
ENIP	100%
SOMIK	100%
SOMIZ	100%
GCB	100%
ENAGEO	100%
ENAFOR	100%
ENAFOR LLC	70%
ENTP	100%
ENTP LYBIAN BRANCH	100%
ENSP	100%
HESP	51%
ENGTP	100%
ENAC	100%
NAFTEC SA MAURITANIE	51%
SPTC BVI	100%
SPC BVI	100%
SBAC	100%
SIPCO BVI	100%
SIPCO PEROU	100%
SP ASIA	100%
SPIC BV	99.9%
SGCC	100%
SPOTC	100%
HMTC	100%
SGTC	100%
SGM	100%
RNTC	100%
SPMC	100%
ALTC	100%
NADJA MAGHREB	100%
SONATRADING	100%
SIPEX	100%
SPI BVI CORP	100%
SIFID (ex.SPC NA)	100%
MEDIFRET	100%
MEDCO	100%
TAL	100%
SIP	100%
RCH	100%
SPP	100%
ACTIM	100%
COGIZ	100%
SNTM HYPROC	100%
NAFTAL	100%
SOPREP	100%
CEGIS	100%
SONATRACH - RE	100%
BAOSEM	65%
SIHC	100%
AIE	100%
IAP	100%
SGH	100%
SVH	100%
STH	60%

الملاحق

الملاحق رقم (11) تفريغ أسئلة المقابلة

المؤسسات الأجنبية									
المؤسسات الوطنية					المؤسسات الأجنبية				
ENAGEO N=06		ENTP N=06		ENAFOR N=06		HESS N=06		HALIBURTTON N=06	
رقم	اسم المؤسسة	رقم	اسم المؤسسة	رقم	اسم المؤسسة	رقم	اسم المؤسسة	رقم	اسم المؤسسة
1	توجد لدى المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	6	100	6	100	6	100	6	100
2	لدى المؤسسة مؤهلات تمكثها من بناء إستراتيجيات تنمية موارد البشرية ذاتيا	6	100	6	100	6	100	6	100
3	تتراعي الإدارة إحتياجات المورد البشري التنموية عند بناء الإستراتيجية وجميع التحديثات المستمرة	6	100	6	100	6	100	6	100
4	يتم تطوير إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP بشكل مستمر	6	100	6	100	6	100	6	100
5	ساهم وجود إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في ظل تبني نظام ERP في تطوير أداءها	6	100	6	100	6	100	6	100
إستراتيجية التدريب									
1	تعمل المؤسسة على رفع مهارات موردها البشرية من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية هذا المورد	6	100	6	100	6	100	6	100
2	تقوم المؤسسة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية بما يضمن التغطية الجيدة للاحتياجات التدريبية لموظفيها	6	100	6	100	6	100	6	100
3	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية تساعد على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب مؤهلات جديدة	6	100	6	100	6	100	6	100
4	تقوم المؤسسة بدراسة وتسقيف مصاريف التدريب الفردية والجماعية	6	100	6	100	6	100	6	100
5	يعتمد التدريب بالمؤسسة في ظل نظام Etp على أساليب وطرق حديثة مساعدا على الرفع من المهارات الوظيفية	6	100	6	100	6	100	6	100

الملاحق

6		6								6									6	التكرار	كل ظروف العمل بالمؤسسة في ظل النظام محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	7
100		100								100										% النسبة		
		6								6										6	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لخلق وزيادة التميز في الأداء	8
		100								100										% النسبة		
6		6								6										6	يتحصل الأفراد الذين يقدمون مقترحات كحلول للمشاكل على مكافأة	9
100		100								100										% النسبة		
		6								6										6	تعمل المؤسسة على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وحلول للمشاكل	10
		100								100										% النسبة		

الملاحق

الملاحق رقم (12) تعريف اسئلة المقابلة مع مديري IT الخاص بنظام ERP

المؤسسات الوطنية		المؤسسات الأجنبية					
		ENAGEO N=02	ENTP N=02	ENAFOR N=02	HESS N=02	HALIBURTON N=02	
بيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP							
التوافق بين نظام Erp وعمليات المؤسسة							
1	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
2	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
دعم الإدارة العليا							
1	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
2	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
2	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
2	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
التدريب على استخدام نظام Erp							
1	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100
2	2	2	2	2	2	2	2
100	100	100	100	100	100	100	100

الملاحق

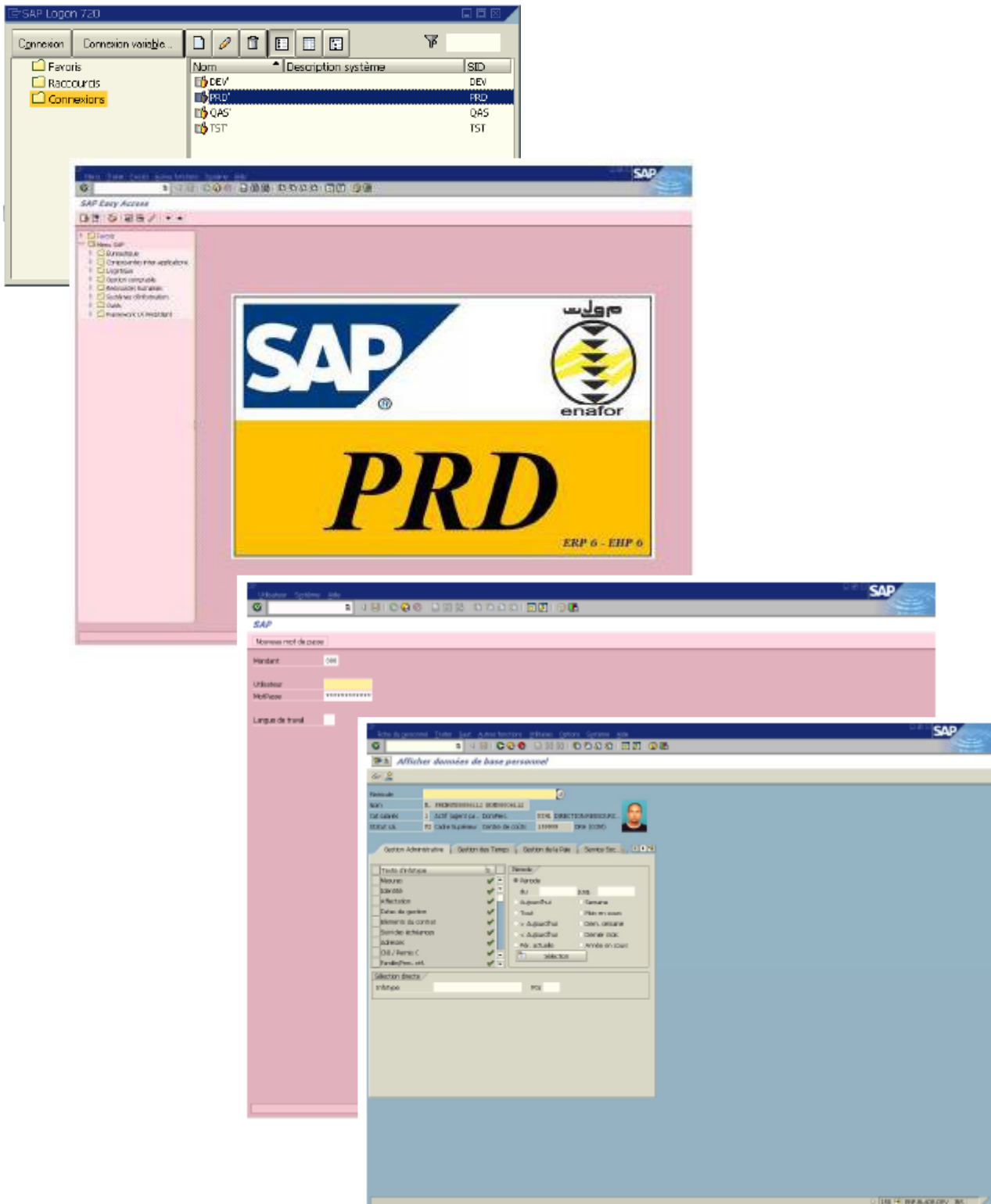
الملحق رقم (13) التحليل الإستراتيجي لواقع للمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة طبقا

لنظرية SWOT

تقييم البيئة الداخلية للمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة	
نقاط الضعف Weakness	نقاط القوة Strength
<p>- تواجه المؤسسات منافسة متزايدة من الشركات الصينية مع سونطراك التي تأسست في الجزائر؛</p> <p>- صعوبة توظيف (عدم توفر) موظفين محليين مؤهلين في نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP؛</p> <p>- عدم إكفاية التحكم في المناقصات والعقود الجديدة، نظرا للدخول المتزايد للمؤسسات الصينية.</p>	<p>- تعمل المؤسسات في قطاع ذو قيمة عالية في الجزائر، لديه العديد من فرص التوسع التطوير؛</p> <p>- تعتبر كلى المؤسسات كفروع لإحدى شركات خدمات النفط الرائدة في العالم، من حيث التقنيات وحلول المعلومات وخدمات إدارة المشاريع المتكاملة التي تحسن الأداء في صناعة البترول والغاز؛</p> <p>- استقلالية مالية قوية للمؤسسة الفرع عن المؤسسة الام؛</p> <p>- لديهما بنية تحتية وتدريب قوية لضمان الحفاظ على معايير الصارمة؛</p> <p>- القدرة على نمذجة وهيكلية الشبكات المعقدة: القدرة على السيطرة على نظام المعلومات، وفهم بنيته وتطويره حسب ما يتواءم مع العمل بالجزائر؛</p> <p>- يعد تحفيز الموظفين ولا مركزية السلطة جزءا من عملية التحسين المستمر لاستراتيجياتها الإدارية.</p>
تقييم البيئة الخارجية للمؤسسات الأجنبية عينة الدراسة	
التحديات Threats	الفرص المتاحة Opportunities
<p>- دائما ما تتنافس المؤسسات لتقديم أفضل جودة خدمة لعملائها، حيث يمثل كل يوم تأخير إضافي خسائر في زيادة التكلفة يمكن أن تؤدي إلى خسارة العقود المشروطة؛</p> <p>- سونطراك لا تراعي ولا تهتم بجودة الخدمة، خاصة تقنيات المحافظة على البيئة، وتقليل أوقات الإنجاز التسليم، بقدر ما يهملها تكاليف الإنجاز التي يوفرها الشريك الصيني؛</p> <p>- يسبب تذبذب أسعار المحروقات في السوق العالمية والإنخفاض لفترات طويلة إنخفاض الاستثمار به في الجزائر؛</p> <p>- يعتبر رأس المال البشري هو الطاقة الأساسية، ومع ذلك فإن المتوفر من الخريجين المتخصصين في تكنولوجيات الميدانية خاصة المعلومات والاتصالات في الجزائر منخفض كما ونوعا، مما يقلل من قدرة المؤسسات عينة الدراسة من تلبية احتياجاتها مقارنة بالفروع في بلدان أخرى.</p>	<p>إنخفاض تكاليف اليد العاملة المحلية: يساهم في زيادة الإستثمار الأجنبي ويقلل من تكلفة المخاطرة في حالة الفشل؛</p> <p>عوامل السوق: إرادة وإمكانية اختراق وتطوير وهيمنة السوق التي تستهدفها المؤسسات؛</p> <p>العوامل السياسية: الجزائر بلد غني ذو وضع معتدل وأمن جيد ومستقرار وذو انفتاح اقتصادي؛</p> <p>عوامل بيئة الأعمال: اللوائح مقبولة في مجال المحروقات وكذلك الضرائب والتشجيع على الاستثمار في الجزائر؛</p> <p>عوامل الموارد: بالجزائري العامل حقيقي ومؤهل للغاية بإعطائه بيئة مناسبة، بتكلفة أقل، ويمكن إستغلاله في مشاريع في دول أخرى.</p>

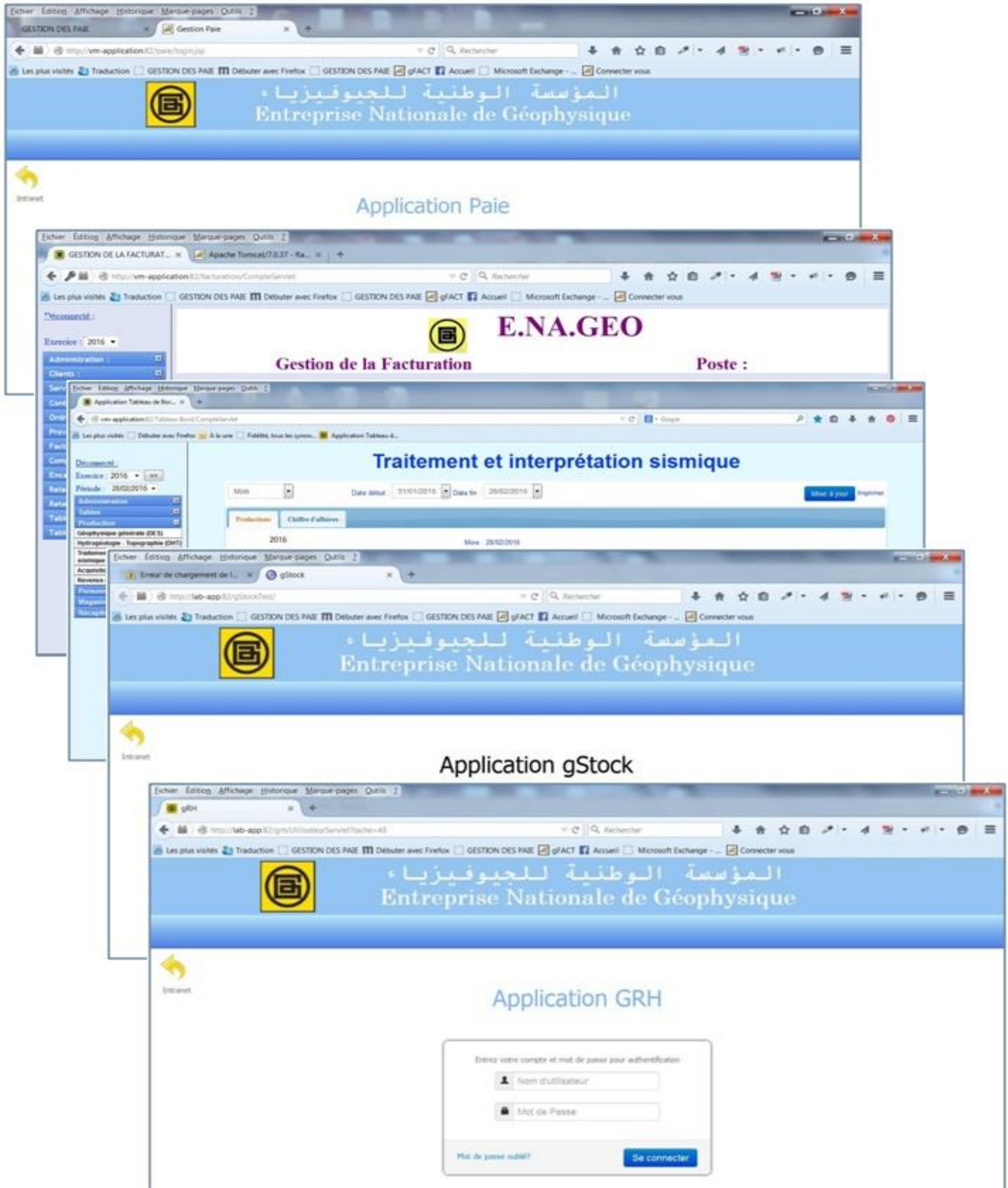
الملاحق

الملحق رقم (14) نموذج من النظام ERP-SAP بالمؤسسات الوطنية



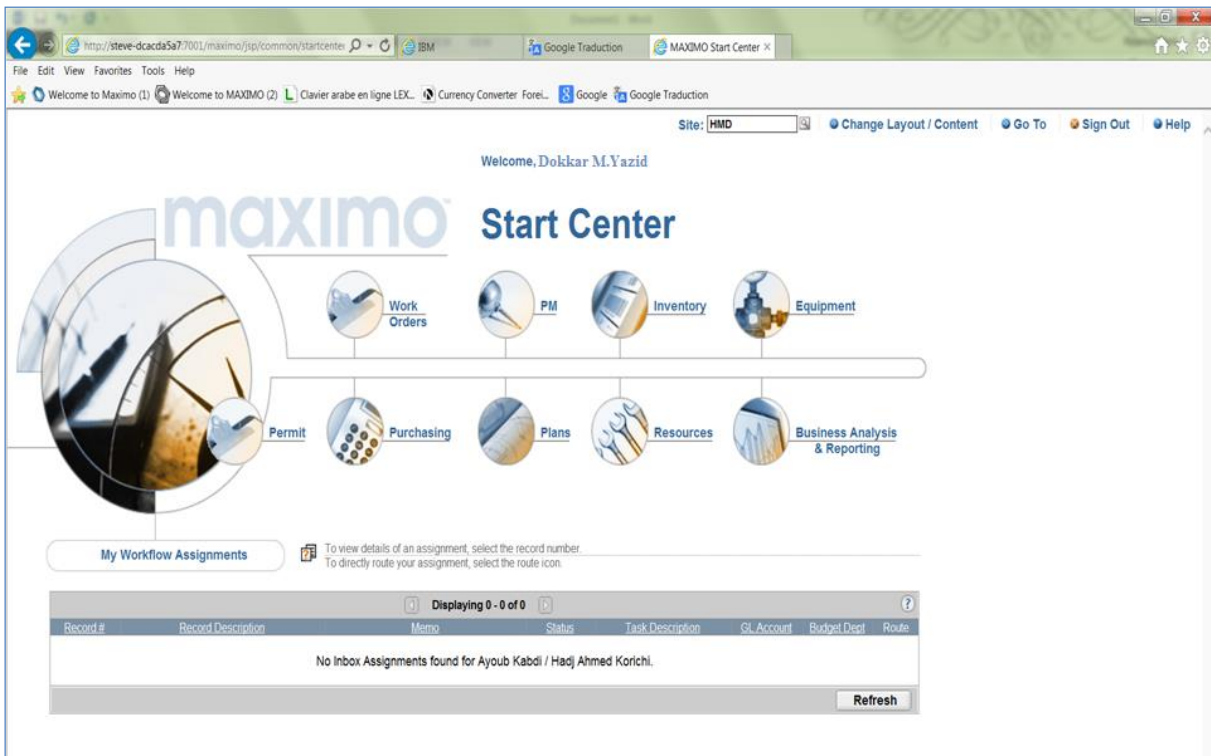
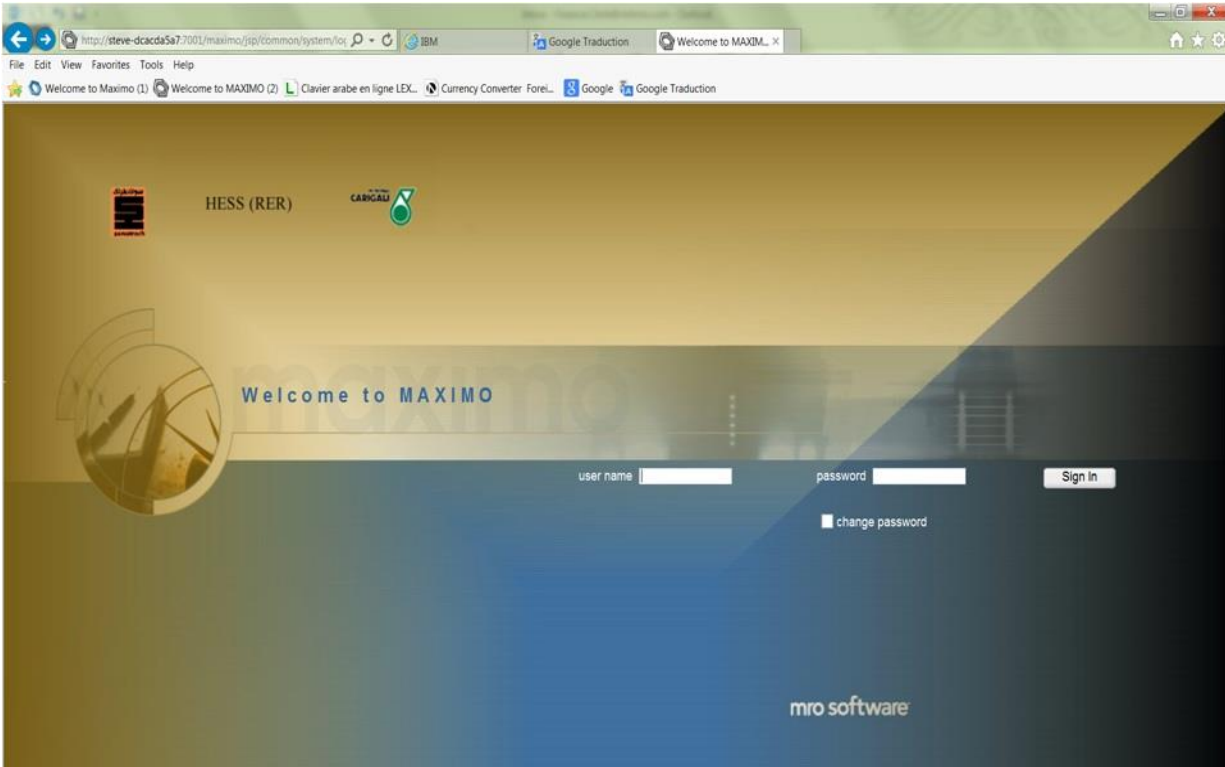
الملاحق

الملحق رقم (15) واجهات البرامج المنجزة بمديرية DINTIC بالمؤسسة ENAGEO



الملاحق

الملحق رقم (16) نموذج من النظام ERP MAXIMO



الفهرس

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI-VII	قائمة المحتويات
VIII-X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق

أ

المقدمة

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

2	تمهيد:
3	1-I- المفاهيم المتعلقة بأداء المورد البشري
3	1-1-I- مفهوم الأداء:
3	أولاً: المفهوم اللغوي
3	ثانياً: المفهوم الاصطلاحي:
5	1-1-I-2- محددات الأداء ومعوقاته
5	أولاً: محددات الأداء
7	ثانياً: معوقات الأداء
7	1-1-I-3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
7	أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل:
7	ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك:
8	1-1-I-4- ماهية تقييم الأداء
9	1-1-I-5- الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء
9	أولاً: مساهمة الحضارات المتعاقبة
10	ثانياً: مدرسة الإدارة العلمية
11	ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية
11	رابعاً: الإدارة بالأهداف وتقييم الأداء

11	خامساً: إدارة الأداء
14	I-1-6- مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته وطرق تقييمه
14	أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري
14	ثانياً: أهمية تقييم أداء المورد البشري
15	ثالثاً: صعوبات تقييم الأداء
16	رابعاً: الطرق المستخدمة في تقييم أداء المورد البشري:
18	خامساً: تقييم الاداء بطريقة 360°:
21	I-1-7- مفاهيم في تحسين الأداء المورد البشري
21	أولاً: مفهوم تحسين أداء المورد البشري
22	ثانياً: نماذج تحسين أداء المورد البشري
23	I-2- المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	I-2-1- مفهوم الاستراتيجية
24	I-2-2- الإدارة الاستراتيجية:
24	أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
25	ثانياً: مهام وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
26	ثالثاً: مهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
27	رابعاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:
27	I-2-3- إرتباط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة
29	I-2-4- إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والاستراتيجي
30	I-3- المفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشري
30	I-3-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:
30	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري
31	ثانياً: الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة
32	ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية
33	I-3-2- مقارنة بين الوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية
35	I-3-3- العوامل المعيقة والمساعدة لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
36	I-4- المفاهيم الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
36	I-4-1- استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الفهرس

- 36 2-4-I الخيارات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
- 37 1-2-4-I نماذج تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
- 39 2-2-4-I تصنيف أنشطة مضمون استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومصادر إحتياجاتها
- 41 3-2-4-I العوامل الداعمة لتصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
- 42 3-4-I إستراتيجية التدريب
- 42 1-3-4-I مفهوم التدريب:
- 44 2-3-4-I أهمية التدريب
- 44 3-3-4-I أهداف التدريب
- 45 4-3-4-I المبادئ الأساسية في التدريب وأنواعه
- 47 5-3-4-I تسيير الاستراتيجية التدريبية:
- 57 6-3-4-I إستراتيجيات التدريب في ظل التنوع الثقافي
- 61 7-3-4-I أسباب فشل إستراتيجيات التدريب
- 62 4-4-I إستراتيجية التعلم
- 62 1-4-4-I مفهوم التعلم التنظيمي
- 63 2-4-4-I إستراتيجيات التعلم التنظيمي
- 64 3-4-4-I أهمية التعلم التنظيمي
- 65 4-4-4-I مستويات التعلم التنظيمي
- 67 5-4-4-I الوصول الى المعرفة بالمؤسسة (الصريحة والضمنية)
- 68 6-4-4-I الركائز الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي وخطواته وأدواته
- 70 7-4-4-I معوقات التعلم التنظيمي
- 70 5-4-I إستراتيجية التطوير:
- 70 1-5-4-I إستراتيجية التطوير التنظيمي:
- 71 2-5-4-I إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي
- 72 3-5-4-I إستراتيجية تطوير المناخ التنظيمي:
- 87 5-I المفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسات
- 87 1-5-I تطور نظام معلومات الموارد البشرية:
- 88 2-5-I نظام تخطيط موارد المؤسسة
- 88 1-2-5-I ماهية نظم تخطيط موارد المؤسسة

الفهرس

90	2-2-5-I ميلاد نظام تخطيط موارد المؤسسة
91	3-2-5-I خصائص نظم تخطيط موارد المؤسسة:
92	4-2-5-I الحاجة الى نظام تخطيط موارد المؤسسات
92	5-2-5-I مزايا نظام تخطيط موارد المؤسسات
93	6-2-5-I سوق نظام تخطيط موارد المؤسسات:
94	7-2-5-I المعنيين بنظام تخطيط موارد المؤسسة
94	3-5-I الفوائد المتوقعة من تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة:
96	4-5-I عوامل نجاح تطبيق نظام ERP وفق أبعاده الإستراتيجية
98	5-5-I تأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على الأداء:
98	6-5-I تأثير تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات على عملية تقييم الأداء:
99	7-5-I المقارنة بين معايير تسيير في ظل ERP ومعايير نظم التسيير التقليدي.
100	8-5-I أنماط قياس قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل تبني نظام ERP
101	9-5-I التأثيرات التنظيمية الجانبية لنظام تخطيط موارد المؤسسات:
101	10-5-I التدريب والتعلم ضمن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات
103	خلاصة:

II. عرض وتحليل الدراسات التطبيقية السابقة

105	تمهيد:
106	1-II-1 الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية
118	2-II-2 التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية
127	1-2-II-1 الإطار الزمني:
127	2-2-II-2 متغيرات الدراسة:
128	3-2-II-3 ميدان ومكان الدراسة:
128	4-2-II-4 أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:
128	5-2-II-5 نتائج الدراسة:
128	3-II-3 الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية
139	4-II-4 التعليق على الدراسات التطبيقية السابقة باللغة الأجنبية
146	1-4-II-1 الإطار الزمني:
146	2-4-II-2 متغيرات الدراسة:

الفهرس

146	II-4-3- ميدان ومكان الدراسة:
147	II-4-4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:
147	II-5-4- نتائج الدراسة:
147	II-5- الإضافة المستهدفة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
148	II-5-1- متغيرات الدراسة:
148	أولاً: المتغير المستقل "استراتيجية تنمية الموارد البشرية"
151	ثالثاً: المتغير الوسيط "نظام تخطيط موارد المؤسسة Erp"
152	رابعاً: المتغير التابع : أداء المورد البشري
153	II-5-2- ميدان ومكان الدراسة
154	II-5-3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
154	II-5-4- الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة
154	II-5-5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
156	خلاصة
III. الإطار المنهجي للدراسة	
158	تمهيد
159	III-1- مجتمع وعينة الدراسة
159	III-1-1- مجتمع الدراسة
160	III-1-2- عينة الدراسة
162	III-2- أداة الدراسة ومنهجها والخطوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
163	أولاً: خطوات إعداد المقابلة
163	ثانياً: محاور المقابلة
163	III-3- مصادر جمع البيانات
164	III-4- نموذج متغيرات الدراسة
164	III-4-1- المتغير المستقل
165	III-4-2- المتغير التابع
165	III-4-3- المتغير الوسيط
167	خلاصة:

الفهرس

IV. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

169

170

IV-1- عرض نتائج الدراسة وتحليلها

170

IV-1-1 واقع المؤسسات عينة الدراسة

172

IV-1-2 واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ونظام تخطيط موارد المؤسسات

172

IV-1-2-1 واقع إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الوطنية عينة الدراسة

176

IV-1-2-2 واقع آلية تقييم أداء الموارد البشرية في ظل نظام تخطيط موارد المؤسسات بعينة الدراسة

179

IV-1-2-3 مسار إستراتيجيات المؤسسات الوطنية قبل تبني نظام ERP وأثناءه وبعده

IV-2- تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل تبني النظام ERP

183

وأثرها على الأداء

193

IV-2-2 نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية بعينة الدراسة

193

IV-2-2-1 النتائج الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الوطنية

195

IV-2-2-2 النتائج الخاصة بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الأجنبية

199

IV-2-2-3 تحليل واقع وبيئة نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP بعينة الدراسة

200

IV-3- مقارنة النتائج وتحليل الفروق

201

IV-3-1 مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل نظام ERP

202

IV-3-2 مقارنة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات عينة الدراسة في ظل نظام ERP

205

IV-3-3 مقارنة واقع والبنية التحتية لنظام ERP بالمؤسسات عينة الدراسة

IV-3-4 مقارنة واقع الظروف المساعدة والغير مساعدة في نجاح تطبيق ERP في إدارة الموارد البشرية

208

بالمؤسسات عينة الدراسة

209

IV-3-5 مقارنة واقع آلية وبرامج تقييم الأداء في ظل نظام ERP بإدارة الموارد البشرية لعينة الدراسة

209

أولا: المؤسسات الأجنبية

210

ثانيا: المؤسسات الوطنية

210

IV-3-6 نتائج المقارنة

212

أولا: بالنسبة للمؤسسات الوطنية:

213

ثانيا: بالنسبة للمؤسسات الأجنبية

216

خلاصة:

210

الخاتمة

الفهرس

222

المراجع

251

الملاحق

268

الفهرس