

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيم السياسي والإداري

تحديات وآفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين (2022-2024)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية
والعلاقات الدولية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف:

أ. د. حورية حمزة

إعداد الطالب:

محمد صغير

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	عائشة عباس
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	حورية حمزة
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	رزيقة يطو
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر، قسم "أ"	عائشة حديدي
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ	خالد تلعيش
عضوا مناقشا	م و ع ع س	أستاذ	لطفي خياري

السنة الجامعية: 2025/2026

الإهداء

إلى أفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا السند والدعم، ورافقوني بمحبتهم، وشجعوني في كل خطوة، واحتفوا بي في كل إنجاز...

إلى من كانوا النور الذي أضاء طريقي، والدافع الذي ألهم عزمي...

لكم أهدي هذا العمل، عرفانًا بالحب، ووفاءً للدعم، وامتنانًا لا توفيه الكلمات.

إلى إخوتي الذين لم تدهم أمي، وليد، رضا، يوسف، وعبد الهادي، رفاق الحياة، وسند الأيام، وعنوان الوفاء الحقيقي... شاركتهم الحياة بكل ما فيها، بحبكم النقي، وقلوبكم الكبيرة، ونبل مواقفكم التي لا تُنسى...

لكم مني كل المحبة والامتنان والتقدير، فقد كنتم دائمًا أكثر من أصدقاء، كنتم ولازلمت إخوة لي بحق.

إلى أصدقائي لطف، زهير، السعيد، وفؤاد، لكل مكانة خاصة في القلب، وهذا الإهداء عربون وفاء لكم.

إلى زملائي في العمل، وبالأخص "شبي سلوان" و "عزيزي فريد"

الذين تشاركت معهم التحديات المهنية اليومية، وتقاسمت معهم لحظات الجهد والنجاح، أهديكم هذا العمل تقديرًا لروح التعاون والمساندة التي جمعتنا.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كان لتوجيهاتهم ودروسهم الأثر البالغ في مساري الأكاديمي، وتوسيع آفاقي العلمية والبحثية، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن عميق التقدير والامتنان.

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، وبتوقيفه أنجز هذا العمل بعد مسيرة من الاجتهاد والمثابرة.

أتقدّم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من أسهم، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذه الأطروحة، وكان له أثرٌ في بلوغ هذه المحطة العلمية.

وأخصُّ بالشكر والعرفان أستاذتي المشرفة أ.الدكتورة حمزة حورية، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها العلمية الرصينة، وصبرها الكبير، وملاحظاتها البناءة التي كانت دليلاً في مساري البحثي. فلكِ مني كل الامتنان والتقدير على ما بذلته من جهدٍ وتقانٍ.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل، وساهموا بملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيّمة في إثرائه وتعميقه، فلكم مني كل التقدير والاحترام.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ الشكر والامتنان إلى جميع أستاذتي الذين كان لهم الفضل في صقل معارفي، فلتوجيهاتهم الأثر العميق في مسيرتي الأكاديمية.

وأتقدم بشكري كذلك لأساتذة وموظفي كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر3، كما أشكر موظفي وإطارات وزارة التكوين والتعليم المهنيين على تعاونهم ودعمهم لي من أجل إتمام هذه الأطروحة.

كما أعبر عن عميق امتناني لكل من ساندني معنوياً خلال مراحل هذا العمل، من أصدقاءٍ وزملاءٍ وأفراد أسرتي، الذين كان دعمهم قوة صامتة خلف هذا الإنجاز.

فشكراً لكم جميعاً، وأسأل الله أن يوفّقني لردّ الجميل، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للعلم والوطن.

ملخص الدراسة

ملخص:

تعالج هذه الأطروحة موضوع تحديات وآفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، من خلال مقارنة تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية التي أنجزت بوزارة التكوين والتعليم المهنيين خلال الفترة 2022-2024. ويُعدُّ موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من القضايا المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا للتحوُّلات العميقة التي تشهدها بيئة العمل في ظل العولمة والتطوُّر التكنولوجي المتسارع، وما يفرضه ذلك من إعادة النظر في أساليب تسيير وإدارة الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية، ورفع مستوى الأداء، وضمان التكامل بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تعيق تبنِّي المقاربة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات الجزائرية بشكل عام وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص، مع استشراف الآفاق المستقبلية لتفعيل هذه المقاربة وتطوير آليات تطبيقها بما يتوافق مع متطلبات التحديث المؤسسي والإصلاح الإداري.

وجاء بناء الأطروحة وفق منهجية علمية، حيث خُصِّص الفصل الأول لتأصيل المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال عرض أسسها الفكرية ومميزاتها مقارنةً بالتسيير التقليدي للموارد البشرية، أمَّا الفصل الثاني فقد تناول أهم التحديات التي تعيق تطبيق هذه المقاربة في السياق الجزائري، لاسيما تلك المرتبطة بالعولمة والتحوُّلات التكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى العوائق التنظيمية والتشريعية. في حين خُصِّص الفصل الثالث للجانب التطبيقي عبر دراسة ميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، قصد الوقوف على واقع تجسيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذا القطاع، ومدى تكامل سياسات التوظيف والتكوين والتخطيط مع الأهداف العامة للوزارة.

أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أنَّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت تمثل مدخلًا أساسيًا لترسيخ الفعالية والكفاءة في المؤسسات والإدارات الجزائرية، غير أنَّ تطبيقها الفعلي والمتكامل لا يزال يواجه صعوبات هيكلية ووظيفية تحدُّ من تجسيدها الكامل. كما بيَّنت النتائج وجود إرادة مؤسسية حقيقية لدى وزارة التكوين والتعليم المهنيين لتبنِّي هذا النموذج الإداري من خلال اعتماد التخطيط بعيد المدى وتكريس ثقافة التكوين المستمر لمستخدمي القطاع، وتوظيف الكفاءات المتخصصة.

وخلصت الأطروحة إلى أنَّ تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لتعزيز الأداء العام للمؤسسات والإدارات الجزائرية، وهذا ما يتطلب إرادة إصلاحية مستدامة تُفضي إلى تحديث

المنظومة القانونية والتنظيمية، وتطوير الممارسات الإدارية والتسييرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة، والاستشراف، والتكوين المستمر، بما يجعل من المورد البشري محورًا أساسيًا في تعزيز التكيف المؤسسي مع التحوّلات البيئية، ودعم تنافسية المؤسسات الجزائرية، وتحقيق جودة خدمات الإدارات العمومية.

Abstract:

This thesis deals with the challenges and prospects of strategic human resource management in Algeria, through an approach that combines theoretical analysis and an empirical field study conducted at the Ministry of Vocational Training and Education during the period 2022-2024. The topic of Strategic Human Resources Management (SHRM) is one of the most significant contemporary issues that has attracted growing attention in modern administrative literature. This is due to the profound transformations affecting the work environment under the influence of globalization and the accelerating pace of technological development. Such transformations have necessitated a reconsideration of the methods of managing and governing human resource from a strategic perspective aimed at enhancing organizational efficiency, improving performance quality, and ensuring alignment between human resource objectives and the organization's strategic goals.

This study aims to analyze the challenges that hinder the adoption of a strategic approach to human resource management in Algerian institutions and public administrations in general, and in the Ministry of Vocational Training and Education in particular. It also seeks to explore the future prospects for activating this approach and developing its implementation mechanisms in line with the requirements of institutional modernization and administrative reform.

The structure of this thesis was developed according to a rigorous scientific methodology. The first chapter lays the conceptual and theoretical foundations of Strategic Human Resource Management by presenting its intellectual underpinnings and highlighting its distinctive features compared to the traditional management of human resource. The second chapter addresses the main challenges impeding the application of this approach within the Algerian context, particularly those arising from globalization, rapid technological changes, and organizational and legislative constraints. The third chapter focuses on the empirical aspect through a field study conducted within the Ministry of Vocational Training and Education, aiming to assess the actual implementation of Strategic Human Resource Management in this sector and to examine the degree of alignment between recruitment, training, and planning policies and the ministry's overall strategic objectives.

The theoretical and empirical findings revealed that Strategic Human Resource Management has become a fundamental approach for fostering effectiveness and efficiency within Algerian institutions and administrations. However, its full and integrated implementation still faces structural and functional obstacles that hinder its comprehensive realization. The results also indicated the existence of genuine institutional will within the Ministry of Vocational Training and Education to adopt this administrative model, through the adoption of long-term planning, the promotion of a culture of continuous training among sector employees, and the recruitment of specialized competencies.

The thesis concluded that activating of Strategic Human Resource Management has become an inevitable necessity to enhance the overall performance of Algerian institutions and public administrations. This requires a sustained reform-oriented will leading to the modernization of the legal and regulatory framework, the development of administrative and managerial practices, and the consolidation of an organizational culture based on competence, foresight, and continuous training. In doing so, the human resources becomes a central pillar for strengthening institutional adaptability to environmental transformations, enhancing the competitiveness of Algerian institutions, and improving the quality of public administration services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول والأشكال
1	مقدمة
23	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المفاهيم، النماذج، والإستراتيجيات
25	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة
50	المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية
52	المبحث الثاني: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
52	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
56	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
58	المطلب الثالث: التحوُّل من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

61	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية
66	المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
66	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
68	المطلب الثاني: مراحل تكوين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
73	المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
81	المطلب الرابع: الإستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
131	المبحث الرابع: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة
132	المطلب الأول: دور إستراتيجية تحليل الوظائف في تنفيذ إستراتيجية المنظمة
133	المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في تنفيذ إستراتيجية المنظمة
135	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التوظيف في تنفيذ إستراتيجية المنظمة
138	المطلب الرابع: دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة
141	المطلب الخامس: دور إستراتيجية التعويضات في تنفيذ إستراتيجية المنظمة
144	خلاصة واستنتاجات الفصل الأول
146	الفصل الثاني: تحدّيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر وآفاق تعزيز تطبيقها
150	المبحث الأول: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر
150	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر
163	المطلب الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

167	المطلب الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
170	المطلب الرابع: ملامح التحوّل نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر
175	المبحث الثاني: تحدّيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة
176	المطلب الأول: مدخل إلى العولمة: المفهوم، الأنواع، الأبعاد، والانعكاسات
198	المطلب الثاني: التحديّات التكنولوجية للعولمة وانعكاساتها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
204	المطلب الثالث: تحدّي المنافسة
210	المطلب الرابع: تحدّي تقادم المهارات و الخبرات
213	المطلب الخامس: ضعف موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف
216	المبحث الثالث: التحديّات التنظيمية والتشريعية
217	المطلب الأول: تحدّي الثقافة التنظيمية وضعف تبني الفكر الإستراتيجي
231	المطلب الثاني: تحدّي مقاومة التغيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية
240	المطلب الثالث: تحدّي تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية حديثة ورقمية في المؤسسات الجزائرية
250	المطلب الرابع: ضعف مواكبة المنظومة التشريعية للتحوّلات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية
255	المبحث الرابع: آفاق تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر
256	المطلب الأول: إرساء إطار تشريعي داعم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
264	المطلب الثاني: مواكبة التحوّلات في تركيبة الموارد البشرية والتكيف مع التغيير المستمر
272	المطلب الثالث: ترسيخ منهج التمكين والتعلّم التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

283	المطلب الرابع: تطوير الكفاءات الفنية والإدارية وتحقيق التنمية البشرية المستدامة
288	خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني
290	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
292	المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التكوين والتعليم المهنيين
292	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تطور قطاع التكوين والتعليم المهنيين وتأسيس الوزارة
299	المطلب الثاني: مهام وأهداف وزارة التكوين والتعليم المهنيين
300	المطلب الثالث: تنظيم وزارة التكوين والتعليم المهنيين
307	المطلب الرابع: المنظومة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين
316	المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
314	المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
325	المطلب الثاني: إستراتيجية التوظيف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين
361	المطلب الثالث: إستراتيجية التكوين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
389	المطلب الرابع: نظام الأجور والتعويضات بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
404	المبحث الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.
404	المطلب الأول: التحديات التنظيمية والقانونية
410	المطلب الثاني: تحدي نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية
412	المطلب الثالث: التحديات المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة

413	المطلب الرابع: التحدّيات المتعلقة بتكوين الأساتذة والمكوّنين في المهن والتخصصات الجديدة
414	المبحث الرابع: آليات تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة لمواجهة مختلف التحدّيات.
415	المطلب الأول: التحول الرقمي بوزارة التكوين والتعليم المهنيين
418	المطلب الثاني: الشراكة كآلية لتكوين مستخدمي قطاع التكوين والتعليم المهنيين
420	المطلب الثالث: استشراف المهن الجديدة وتكوين مكوّنين في مجالها
422	المطلب الرابع: مراجعة وتحيين النصوص التشريعية والتنظيمية
424	خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث
426	الخاتمة
434	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	63
02	الشعب المهنية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين	312
03	حصيلة عملية التوظيف الداخلي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2023	335
04	حصيلة عملية التوظيف الداخلي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024.	336
05	حصيلة عملية التوظيف الخارجي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024 (مسابقة على أساس الاختبار)	341
06	تعداد موظفي التعليم لقطاع التكوين والتعليم المهنيين خلال الفترة 2022-2024	347
07	تصنيف رتب الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين والنقاط الاستدلالية لها (سنة 2024)	354
08	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة عنابة بعنوان سنة 2024	356
09	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة ورقلة بعنوان سنة 2024	357
10	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة الجزائر بعنوان سنة 2024	357
11	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة سطيف بعنوان سنة 2024	358
12	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة المدية بعنوان سنة 2024	358
13	حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة سيدي بلعباس بعنوان سنة 2024	358

14	حصيلة توظيف سلك الأساتذة على المستوى الوطني بعنوان سنة 2024	359
15	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة الأولى و أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف	380
16	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مساعد تقني وبيداغوجي	381
17	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مراقب عام	382
18	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	383
19	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	384
20	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	385
21	برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مساعد التكوين	386
22	الحصيلة السنوية لعمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعارف لسنة 2022 الخاصة بمديريات التكوين والتعليم المهنيين	389
23	يوضح شبكة مستويات التأهيل حسب المرسوم 07-304 المعدل بالمرسوم 14-266	394
24	يوضح قيمة المنحة الجزافية التعويضية	400
25	تحديد الزيادات الاستدلالية لمرتبات شاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية	401
26	تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي حسب الشعب وعددها بوزارة التكوين والتعليم المهنيين	401
27	تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي الخاصة بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب وعددها بوزارة التكوين والتعليم المهنيين	402

403	قائمة الوظائف العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين	28
404	تحديد نسب التعويض الشهري عن التمثيل لشاغلي الوظائف العليا بالدولة	29
405	الشبكة الإستدلالية لمرتبات الأعوان المتعاقدين بعنوان سنة 2024	30

2- قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	46
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم	49
03	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة	74
04	نموذج ديفيد جست David Gust Model	76
05	نموذج جامعة وورويتش Warwick (HRM) Strategy Model	78
06	نموذج جامعة هارفارد Harvard (HRM) Strategy Model	79
07	نموذج التطابق الإستراتيجي Matching Strategic (HRM) Model	80
08	الهيكل التنظيمي لوزارة التكوين والتعليم المهنيين	308

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة شملت مختلف الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وأثرت بعمق في طبيعة عمل المنظمات وطرق تسييرها لمواردها البشرية. وقد ازدادت حدة هذه التحولات في ظل الثورة التكنولوجية والرقمية المتواصلة، وما رافقها من توسع في شبكة الاتصال وتدفق المعلومات، وبروز العولمة الاقتصادية وهيمنتها، والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والجودة والابتكار. هذه المتغيرات المتداخلة أسهمت في إعادة تشكيل بيئة الأعمال والمؤسسات، وأفرزت واقعاً جديداً تتزايد فيه حدة المنافسة، وتنتمى فيه الضغوط على المنظمات من أجل التكيف والتأقلم، والتجديد المستمر وإعادة النظر في إستراتيجياتها، قصد تحقيق الاستمرارية، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان البقاء والتميز في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

في خضم هذه التحولات، برزت الموارد البشرية كعامل حاسم ومحوري في دعم تنافسية المؤسسات، ولم تعد مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل تحولت إلى رأس مال بشري قادر على إحداث الفرق في الأداء، وصنع القيمة المضافة، والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وبات من الضروري على المؤسسات المعاصرة أن تولي عناية خاصة لهذا المورد، من خلال استقطابه، وتنميته، وتدريبه، وتحفيزه، وتطوير كفاءاته، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تمكنه من العطاء والإبداع، وهنا تبرز إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة حيوية تساهم في صياغة إستراتيجيات المنظمة، وشريكاً فاعلاً في رسم توجهاتها العامة.

وقد عرف الفكر الإداري منذ نهاية ثمانينيات القرن العشرين تحولاً مهماً في هذا الإطار، تمثل في الانتقال من النموذج التقليدي لإدارة الموارد البشرية، الذي كان يقتصر على الجوانب الإجرائية والإدارية، إلى نموذج أكثر شمولاً واستشراقاً يتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويقوم هذا التوجه الحديث على إدماج البعد البشري في صلب الإستراتيجية التنظيمية، بحيث تصبح الموارد البشرية فاعلاً في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لا مجرد أداة لتنفيذ التعليمات.

غير أنّ هذا التوجه لا يخلو من التحديات، إذ تواجه المنظمات، لاسيما في الدول النامية، عراقيل متعدّدة في محاولة تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن أبرزها تحديات العولمة، وتطور التكنولوجيا،

والتحوّلات الديمغرافية واحتياجات سوق العمل، إلى جانب التغيّرات في طبيعة الوظائف والكفاءات المطلوبة، ناهيك عن عوامل داخلية مرتبطة بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

في هذا السياق، تسعى المؤسسات والإدارات الجزائرية لاسيما العمومية منها إلى مجاراة هذه التحوّلات، والانخراط في مسار الإصلاح الإداري وتحديث أساليب التسيير، من خلال إعادة النظر في دور الموارد البشرية، والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية. وقد تجلّى هذا التوجّه في تطوير الهياكل التنظيمية، وإنشاء مديريات للموارد البشرية تتمتع بصلاحيات موسّعة، لاسيما في الدوائر الوزارية والمؤسسات الحكومية الكبرى، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تُمارس دورًا إستراتيجيًا يتجاوز الجوانب الإدارية الروتينية.

وانطلاقًا من هذا الواقع، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، من خلال التركيز على قطاع التكوين والتعليم المهنيين، الذي يُعدّ من أبرز القطاعات ذات البُعد الإستراتيجي، بالنظر إلى الدور الحيوي الذي يضطلع به في إعداد رأس المال البشري المؤهّل، وفي تفعيل سياسات الدولة في مجال التشغيل والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وسنعمل من خلال هذه الدراسة على تحليل أهمّ التحديات التي تواجه تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر واستقصاء مدى التوافق بين الجانب النظري والممارسة، وذلك عبر دراسة ميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، باعتبارها فاعلاً محوريًا في رسم وتنفيذ السياسة العمومية في مجال التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر.

أولاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تعالج أحد المحاور الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ويتعلق الأمر بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهمّ تحدياتها وآفاق تعزيزها في الجزائر، وتتلخّص هذه الأهمية في جانبين:

1- الأهمية العلمية:

تتمثل في الإضافة المعرفية التي تسعى الدراسة لتحقيقها ضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تحليل معمقٍ للتحديات البنيوية، التشريعية، التنظيمية والتكنولوجية التي تعيق تجسيد هذه المقاربة الحديثة في الجزائر بشكل عام وفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص. وتكتسب هذه الأهمية بعدًا خاصًا بالنظر إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من زاوية التحديات التطبيقية في البيئة الجزائرية، لاسيما في قطاع التكوين والتعليم المهنيين الذي يُعدُّ من القطاعات الحيوية في إعداد وتأهيل الموارد البشرية، ويتميز بتركيبة تنظيمية متعدّدة المستويات على المستوى الوطني، مما يزيد من تعقيد مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، هذا ما يتطلب تبني مقاربات إستراتيجية أكثر تكيفًا وفعاليةً في هذا المجال.

2- الأهمية العملية:

تبرز في الطابع التطبيقي للدراسة، كونها تستند إلى معطيات ميدانية مستقاة من واقع قطاع التكوين والتعليم المهنيين، مما يسمح بتشخيص الفجوات والتحديات بدقة، كما توفر الدراسة توصيات واقعية قد تساهم في تحسين الأداء الإداري، وتطوير آليات التوظيف، التكوين، والتخطيط، بما يُعزّز قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها ومواكبة التحولات التي يعرفها سوق العمل في الجزائر.

ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، من خلال تشخيص التحديات التي تعيق هذا النموذج الإداري الحديث، واستكشاف الآفاق الممكنة لتعزيز تطبيقه وتطويره.

ويمكن تلخيص الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي :

- تحديد الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتبيان خصائصها ومقوماتها، ومقارنتها بإدارة الموارد البشرية التقليدية.

- تحليل العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال إبراز دور الموارد البشرية كفاعل إستراتيجي في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، وتوضيح كيف يمكن لإستراتيجيات

التخطيط، التوظيف، التكوين، والتعويضات، أن تتدمج ضمن الرؤية الشاملة للمنظمة بما يُسهم في تدعيم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

- الكشف عن الواقع العملي لإستراتيجيات الموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين وربط ذلك بالإطار النظري.

- تحديد أبرز التحدّيات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمات في الجزائر بشكل عام، وفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص.

- تقديم اقتراحات وتوصيات عملية يمكن أن تُسهم في تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية بشكل عام وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

تمّ اختيار هذا الموضوع بناءً على مجموعة من الاعتبارات، ذاتية وموضوعية، نعرضها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

يستند اختيارنا لهذا الموضوع المتمحور حول تحدّيات وآفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر إلى مسارنا الأكاديمي وتجربتنا المهنية ضمن قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وهي تجربة ميدانية مكنتنا من ملامسة العديد من الإشكالات العملية المرتبطة بتسيير وإدارة الموارد البشرية في القطاع، والوقوف عن قرب على التحدّيات التي تعترض تفعيل البعد الإستراتيجي في هذا المجال، كما أنّ التزامنا بالمساهمة في إنتاج معرفة علمية رصينة تخدم تطوير الممارسات الإدارية وتستجيب لحاجيات القطاع، شكّل دافعاً أساسياً في توجيه اهتمامنا نحو هذه الإشكالية البحثية.

2- الأسباب الموضوعية:

نظراً للأهمية المتزايدة التي بات يكتسبها موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في سياق المنظمات الحديثة، وقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولته في البيئة الجزائرية، لاسيما في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، فإننا نعتقد أنّ هذه الدراسة يمكن أن تسد فراغاً معرفياً من جهة، وتساهم من جهة أخرى في إثراء النقاش حول سبل الارتقاء بتسيير وإدارة الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي يتماشى مع خصوصيات المؤسسات والإدارات الجزائرية.

كما أنّ التحدّيات المتعدّدة التي تواجه المقاربات الحديثة في إدارة وتسيير الموارد البشرية، تفرض ضرورة استجلاء واقع الممارسة وتحديد مواطن القوة والضعف، بما يسمح بتقديم رؤى علمية قادرة على المساهمة في ترشيد السياسات العمومية في هذا المجال.

رابعًا: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسات والإدارات الجزائرية بوجه عام، ووزارة التكوين والتعليم المهنيين على وجه الخصوص، إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال اعتماد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كخيار حديث في تسيير وإدارة الموارد البشرية، غير أنّ تطبيق هذه المقاربة يواجه جملة من التحدّيات التنظيمية والتشريعية والتكنولوجية التي قد تحدّ من فعاليتها وتعيق تحقيق الأهداف المنتظرة منها.

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

ما هي أبرز التحدّيات التي تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية بشكل عام، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين على وجه الخصوص، وما الآفاق الممكنة لتفعيلها وتطوير آلياتها بما ينسجم مع متطلّبات الإصلاح الإداري والتحديث المؤسسي؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- 1- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ وما أبرز خصائصها ومكوّناتها الأساسية؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة؟
- 3- ما طبيعة التحدّيات التي تحول دون التجسيد الفعلي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية، وما الآفاق الممكنة لتجاوزها وتطوير هذه المقاربة؟
- 4- ما هي الآفاق المستقبلية لتعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر في المؤسسات والإدارات الجزائرية بشكل عام، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص؟

خامسًا: فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة تمّ وضع الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الرئيسية:

إنّ تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية عموماً، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين خصوصاً، رغم تعدّد التحديات وما تفرضه من متطلّبات متعدّدة الأبعاد، يُسهم بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والإجرائية، ويفتح آفاقاً لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة تسيير وإدارة الموارد البشرية.

- الفرضيات الفرعية:

1- تُعدّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقارنة حديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية تركّز على تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وإستراتيجيات الموارد البشرية.

2- يوجد تكامل وظيفي وتنظيمي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، مما يُسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- يواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية تحديات متعدّدة، من أبرزها تأثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، غير أنّ تجاوز هذه التحديات يفتح آفاقاً واسعة لتطوير هذه المقاربة وتعزيز فعاليتها في الممارسة المؤسسية.

4- إنّ تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية عموماً، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين خصوصاً، يستلزم تهيئة بيئة تنظيمية وتشريعية ملائمة تفتح آفاقاً لتطوير هذه المقاربة وتوسيع نطاق تبنّيها.

سادساً: حدود الدراسة

لضمان ضبط الدراسة وتحقيق أهدافها بدقة، قمنا بتحديد حدودها وفقاً للأبعاد التالية: الموضوعية، المكانية، والزمنية.

1. الحدود الموضوعية: تدرج هذه الدراسة ضمن حقل إدارة الموارد البشرية، وتبحث في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحدياتها.

2. الحدود المكانية: كانت الدراسة الميدانية على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين بين عكنون، الجزائر العاصمة.

3. الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمنية لهذه الدراسة إلى غاية نهاية سنة 2024، وبالتالي فإنّ النتائج المتوصل إليها تظلّ مرتبطة بالمعطيات المتاحة خلال هذه الفترة، كما أنّ الدراسة اشتملت على نصوص تشريعية وتنظيمية قد تتغير مع الوقت، أمّا فيما يتعلق بالشقّ التطبيقي فقد أنجزت الدراسة الميدانية على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين خلال الفترة الممتدة من 10 جوان 2022 إلى 30 ديسمبر 2024.

سابعاً: مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

1- مناهج الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تمّ توظيف مجموعة من المناهج والأدوات والاقترايات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع، وقد تمّ الاعتماد على الوصف كأداة بحثية أولية لفهم الظاهرة محل الدراسة، من خلال جمع المعلومات الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة، إضافة إلى المناهج والاقترايات العلمية التي تخدم طبيعة الموضوع، من أبرزها منهج دراسة الحالة، الذي يتيح تحليلاً معمقاً لواقع معين يعكس الإشكالية محل الدراسة، ومنهج تحليل المضمون، الذي يسمح بفحص المعطيات المتوفرة في الوثائق والتقارير الرسمية والمراجع العلمية، قصد الفهم والتحليل والتفسير واستخلاص الاستنتاجات العلمية الدقيقة، وسيتم عرضها على النحو التالي:

1-1 منهج دراسة حالة:

تفرض طبيعة موضوع الأطروحة جمع المادة العلمية الخاصة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين للإحاطة بكيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتعرف على أبرز التحديات التي تعيق تجسيدها في القطاع. وقد تمّ توظيف منهج دراسة الحالة في الشقّ التطبيقي من الدراسة، لما يتيح من تحليلٍ معمقٍ لواقع الوزارة في هذا المجال.

1-2 منهج تحليل المضمون:

تمّ الاعتماد على منهج تحليل المضمون بهدف دراسة وتحليل النصوص التشريعية ذات الصلة بالدراسة، وكذلك النصوص التنظيمية الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، إلى جانب مختلف الوثائق والقرارات الصادرة عن وزارة التكوين والتعليم المهنيين. وقد مكّن هذا المنهج من الإحاطة

بحيئات الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضبط إدارة الموارد البشرية في القطاع، والكشف عن التوجُّهات والسياسات العامة المعتمدة في هذا المجال، بما يسمح بفهم أعمق لسياق التحدّيات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة.

2- أدوات جمع البيانات:

2-1 الملاحظة: تم الاستعانة بهذه الأداة ضمن إطار الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين، حيث مكّنتنا من متابعة ومعاينة مجموعة من الجوانب العملية المتعلقة بكيفية تجسيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل القطاع. وقد شملت الملاحظة تتبُّع سير العمليات التنظيمية اليومية، وآليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وطبيعة التفاعلات المهنية بين مديرية الموارد البشرية ومختلف المديريات المركزية بالوزارة والمديريات الولائية والهيئات والمؤسسات تحت الوصاية، إضافة إلى معاينة ظروف تطبيق إستراتيجيات التخطيط، التوظيف، التكوين، ونظام الأجور والتعويضات.

وساعدتنا هذه الأداة على رصد التحدّيات الواقعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة والتي لا تظهر من خلال الوثائق الرسمية، ما أتاح تعزيز مصداقية النتائج والربط بين الإطار النظري والتطبيق الفعلي.

2-2 المقابلة: تم اعتماد المقابلة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وذلك على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات المفتوحة مع إدارات وموظفين بمديرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى مسؤولين ورؤساء مكاتب من مديريات أخرى على غرار مديرية المالية والوسائل، مديرية التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات، ومديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام.

وقد هدفت هذه المقابلات إلى فهم الممارسات المعتمدة فعلياً في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والكشف عن التحدّيات التي تواجهها المصالح المختصة في تنفيذ السياسات المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتكوين والتقييم والتحفيز.

كما تطلّبت دراستنا الاعتماد على مجموعة من الاقترايات، تتمثل في:

1- الاقتراب القانوني: تمّ الاستعانة بهذا الاقتراب للتعرف على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يوطر إدارة وتسيير الموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، من خلال تحليل النصوص التشريعية والتنظيمية والقرارات الوزارية ذات الصلة، بهدف فهم مدى انسجامها مع مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والكشف عن مكامن القصور أو النقييد التي قد تعيق تطبيقها الفعلي.

2- الاقتراب المؤسسي: تمّ استخدام هذا الاقتراب عند دراسة وزارة التكوين والتعليم، وذلك من خلال فصل الدراسة الميدانية، حيث مكّنا من تحليل الوزارة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات هيكل تنظيمي ووظائف محدّدة، تعمل ضمن إطار قانوني وإداري معيّن. وقد سمح هذا الاقتراب بفهم طبيعة العلاقات الداخلية بين مختلف المديرية المركزية والفرعية، وكيفية تسيير الموارد البشرية، والعوامل المؤسسية المؤثرة في الأداء الإداري، مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأنماط اتخاذ القرارات، وهو ما وفرّ أساساً لتحليل التحدّيات التي تعترض تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل هذا القطاع.

ثامناً: أدبيات الدراسة

تعدّ هذه الدراسة امتداداً لنسق من الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، سواءً على المستوى النظري أو التطبيقي، وفيما يلي نستعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد ومتغيرات دراستنا:

1- دراسة سملاي يحضيه بعنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005، وعالج الباحث خلال دراسته الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الإستراتيجي للموارد البشرية الداخلية والكفاءات الإستراتيجية.

ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة أنّ الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرًا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، إذا ما تمكنت المؤسسة من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لأهمية ودور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسات من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة بالإضافة إلى تحفيزها، وهو ما ينسجم مع الطرح العام لأطروحتنا من حيث ضرورة تبني مقاربة إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تركز على استقطاب موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة، وتطويرها، وتحفيزها والمحافظة عليها، بما يسهم في تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، لاسيما في ظل التحوّلات والتعقيدات المتزايدة التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة.

ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا أنّها نظرية بحتة، في حين تتضمن دراستنا جانباً تطبيقياً يُضفي عليها الطابع العملي ويسهم في فهم أعمق للإشكالية في سياق ميداني محدّد. كما أنّ دراسة " سملاي يحضيه" تناولت المؤسسة الاقتصادية بشكل عام، بينما ركّزت دراستنا على وزارة التكوين والتعليم المهنيين باعتبارها مسؤولة عن قطاعٍ خدمي ذي خصوصية تنظيمية ووظيفية.

2- دراسة سعيد بن عبيد بن نمشة بعنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، حيث تمّ تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، مع إيضاح واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود العديد من التحدّيات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة.

- التوصل إلى إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحدّيات العولمة.

- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحدّيات العولمة، يأتي في مقدمتها محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

وتتلاقى هذه الدراسة مع دراستنا في تركيزهما على أهمية التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في ظل التحدّيات الخارجية المتسارعة، وفي مقدمتها العولمة، وقد أكّدت الدراستان على وجود فجوة بين التوجّهات النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتطبيق العملي داخل المؤسسات، سواء في السياق السعودي بالنسبة لدراسة بن نبشة، أو في السياق الجزائري بالنسبة لدراستنا.

كما تتشابه الدراستان في تأكيدهما على وجود معوّقات تنظيمية وتقنية تقف أمام بناء إستراتيجية فعّالة لإدارة الموارد البشرية، غير أنّ دراستنا تميّزت بتركيزها على الإدارة العمومية الجزائرية، وتحديدًا قطاع التكوين والتعليم المهنيين، بما يمنحها خصوصية تحليلية نابعة من الطابع المؤسسي والتنظيمي لهذا القطاع.

من جهة أخرى، توسعت دراستنا في تحليل الإطار التشريعي، والإداري، والرقمي (الإدارة الالكترونية)، وبيّنت كيف أنّ هذه الجوانب تمثل تحدّيات مركبة تحول دون التطبيق الفعلي لمبادئ الإدارة الإستراتيجية و للموارد البشرية ، وهو ما لم تنطرق له الدراسة السابقة بنفس العمق أو السياق.

3- دراسة حسين يرقى الموسومة بعنوان "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناپراك"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008/2007.

حيث تناولت الدراسة إشكالية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، مع التركيز على تسيير الموارد البشرية وتنميتها وفق منظور إستراتيجي، وكذا الاستثمار في تنمية الموارد البشرية قصد تمكين المؤسسة من تطوير أهم ميزة تنافسية لديها ألا وهي العنصر البشري.

وهدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والقرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك من خلال تحليلها وتشخيصها وتقييم فعاليتها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها تزايد اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية باعتبارها أحد المقومات التي تعتمد عليها في بلوغ أهدافها، كما تبين أن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة، لما لها من دور محوري في تحقيق الجودة الشاملة التي تسعى إليها مؤسسة سوناطراك.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الانشغال المشترك بقضية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والافتتاح بأهمية الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الاستراتيجي المبني على التوقع والاستثمار في القدرات البشرية، كما تشترك الدراستان في التأكيد على أن المورد البشري يُشكّل رهاناً محورياً في مواجهة التحولات المتسارعة، سواءً في المؤسسات الاقتصادية أو الإدارية، غير أن أوجه الاختلاف بين الدراستين تبقى قائمة من حيث السياق المؤسسي والمنهجي، إذ تمحورت دراسة "يرقي" حول مؤسسة اقتصادية ربحية تنشط في قطاع الطاقة، وهي مؤسسة ذات طابع إنتاجي وتجاري، بينما عالجت دراستنا مؤسسة عمومية خدمية ذات طابع إداري، وهي وزارة التكوين والتعليم المهنيين، بما يحمله ذلك من خصوصيات قانونية وتنظيمية ووظيفية تتطلب مقارنة مختلفة في تسيير وإدارة المورد البشري.

كما تختلف الدراستان من حيث الأهداف والمخرجات، ففي حين ركزت دراسة "حسين يرقي" على تحليل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتقييم فعاليتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تسعى دراستنا إلى تحليل أعمق وشمولي لتحديات وآفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر بشكل عام وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص، مع التركيز على أبعاد متعددة تشمل الجوانب التشريعية،

والتنظيمية، والوظيفية، والتكنولوجية، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى مقارنة تحليلية وتشخيصية ومن ثمة، فإنّ دراستنا تسعى إلى تغطية فجوة معرفية في الأدبيات الوطنية عبر تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع حيوي لم يحظَ بما يكفي من الدراسات التطبيقية، مما يمنحها قيمة علمية مضافة على المستويين النظري والميداني.

4- دراسة حكيم بن حسان بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الجودة والميزة التنافسية والتنمية في قطاع السياحة بالجزائر.

من أهم نتائج هذه الدراسة أنّ تطبيق المؤسسات السياحية لإستراتيجيات الموارد البشرية من حيث التدريب المستمر ووضع نظام أجور وحوافز مُشجّع يؤدي إلى تحقيق جودة في الخدمات السياحية في الجزائر.

إنّ أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراسنا تتجلى في الطرح المشترك حول أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الجودة والتطوير في القطاعات الاقتصادية والخدمية، سواءً في قطاع السياحة بالنسبة لدراسة "بن حسان"، أو في قطاع التكوين والتعليم المهنيين كما هو محور دراستنا. وتشارك الدراسات أيضاً في التأكيد على دور التكوين والتحفيز كركيزتين إستراتيجيتين أساسيتين في إدارة الموارد البشرية.

أمّا أوجه الاختلاف، فنتمثل في اختلاف السياق القطاعي، حيث ركّزت الدراسة السابقة على القطاع السياحي باعتباره من القطاعات الاقتصادية ذات الطابع الخدمي والانفتاح الخارجي، بينما نتناول دراستنا قطاع التكوين والتعليم المهنيين كقطاع عمومي حيوي يلعب دوراً إستراتيجياً في إعداد وتأهيل اليد العاملة، مما يستدعي مقارنة تتماشى مع خصوصية المرفق العام ومتطلبات الخدمة العمومية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراسنا في كونها تعزّز الفرضية القائلة بأنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل أداة فعّالة لتحقيق الجودة وتحسين الأداء، بغض النظر عن خصوصية القطاع، كما أنّها

تبرز أهمية عوامل مثل التكوين المستمر ونظم التعويضات، وهي نفس المحاور التي تعتمد عليها دراستنا عند تحليل واقع وآفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

5- دراسة تبرورت علال بعنوان "مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015، تناولت هذه الدراسة مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في المؤسسة من مداخل: الموارد والمعرفة والكفاءات، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس الجزائرية.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- التعرف على طبيعة التحوّلات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة والتحديات التي تمثلها بالنسبة للمؤسسات عمومًا، ولإدارة الموارد البشرية على الأخص.

- توضيح واقع تطبيق ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية، التحليل والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الاستثمار في الموارد البشرية، التدريب، التعلم، التحفيز (الأجور والمكافآت)، تقييم الأداء في مؤسسة موبيليس.

من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من التحديات كرسّت الحاجة إلى إعطاء دور إستراتيجي أكثر لإدارة الموارد البشرية مما أحدث نقلة نوعية في الإدارة التقليدية للموارد البشرية بالتحوّل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك بتفعيل أدوار جديدة تدعم رأس المال البشري وتجعله قوة عمل حقيقية وفعّالة ومفيدة داخل المؤسسة، يدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته في خدمة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وعليه في إطار مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لم تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية اليوم كإدارة داعمة فقط، بل تطوّرت من وظيفة مكتبية مساندة إلى شريك إستراتيجي لأعمال المؤسسة.

- توفر وتلبي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حاجة الإدارات الأخرى المكوّنة للمؤسسة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهّلة، والمحفّزة بشكل جيّد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية،

تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أو وظيفة داخل المؤسسة أهدافها الإستراتيجية.

وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث في المجال الإداري، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تتشابه معها في تحليل الممارسات الفعلية لهذه الإدارة وتبيان التحدّيات التي تعيق تفعيلها داخل السياق المؤسسي الجزائري، غير أنّ الاختلاف الجوهرى بين الدراستين يكمن في طبيعة القطاع المدروس، إذ ركّزت دراسة "تبروت" على مؤسسة اقتصادية عمومية تعمل في مجال الاتصالات (موبيليس)، بينما تناولت دراستنا قطاع التكوين والتعليم المهنيين بوصفه قطاعاً إدارياً حكومياً ذا طابع خدمي بيداغوجي، مما يضيف خصوصية على طبيعة الموارد البشرية فيه، وعلى أساليب تسييرها وإستراتيجيات توظيفها وتكوينها.

6- دراسة يوسف بودة بعنوان "تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية، دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، وتناولت هذه الدراسة وفق سياق نظري تحليلي الإشكالية التالية: هل تُسهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتطلبات الأساسية للتسيير في مواجهة تحديات بيئة وأنشطة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمستشفيات العمومية الجزائرية، والوقوف على طبيعة القرارات المرتبطة بالاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تحليل أثر تطبيق هذه الإدارة في تحسين أداء العاملين داخل هذه المؤسسات.

وتوصّلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة، من أبرزها غياب الأبعاد الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة وهذا بسبب ارتباطها بقرارات مركزية وسياسة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، بالإضافة إلى عدم توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيه، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ بعض الأنشطة الأساسية بالمركز

الاستشفائي الجامعي مثل: الوقاية، التشخيص والعلاج، التعليم والتدريب، التجارب والبحوث، تحمل أبعاداً إستراتيجية، ما يؤكد الحاجة إلى تفعيل منهج إستراتيجي أكثر شمولاً في تسيير الموارد البشرية داخل هذا النوع من المؤسسات الصحية.

وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث التوجه العام نحو تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات عمومية جزائرية، في ظل بيئات تنظيمية تتسم بتزايد التحديات، سواءً من حيث التحوّلات الهيكلية والتكنولوجية أو من حيث متطلبات تحسين الأداء والخدمات العمومية. كما ركّزت كل من الدراستين على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المجال القطاعي للمؤسسة محل الدراسة، إذ ركّزت دراسة "بودلة" على قطاع الصحة ممثلاً في مؤسسة استشفائية، بينما تناولت دراستنا قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ويعكس هذا التباين خصوصية كل قطاع من حيث طبيعة الموارد البشرية؛ فبينما يعتمد قطاع الصحة أساساً على موارد بشرية ذات كفاءات طبية وتقنية، يعتمد قطاع التكوين والتعليم المهنيين بشكل كبير على موارد بشرية ذات كفاءات بيداغوجية وتأطيرية متخصصة، هذا الاختلاف ينعكس على طبيعة المهام والأداء المتوقع من الموارد البشرية، كما يؤثر على نوعية التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل كل قطاع، سواءً من حيث التخطيط أو التوظيف أو التكوين أو أنماط تسيير الموارد البشرية.

كما ركّزت دراستنا بشكل خاص على تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص وآفاق تعزيزها، فلم تكتفِ بتشخيص الواقع، بل سعت إلى اقتراح آليات وتصورات عملية قابلة للتنفيذ لتفعيل المقاربة الإستراتيجية في إدارة وتسيير الموارد البشرية بما يتوافق مع خصوصية البيئة الإدارية الجزائرية.

7- دراسة أمال علي موسى بعنوان "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2016/2017، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على

تحديات العولمة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة لمواجهة تلك التحديات، ومنها على سبيل المثال التحديات التكنولوجية وتقدم القوانين لعمل الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة رغم اختلاف أنواعها وقطاعات نشاطاتها تواجه بدرجة أولى التحديات التكنولوجية وتقدم معارف ومهارات مواردها البشرية، في حين لم يظهر تحدي تقدم القوانين كعامل مؤثر.

ولمواجهة تحديات العولمة تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية - مجال الدراسة الميدانية- على استراتيجيات التطوير، وهي :

- إستراتيجية التعليم، إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية فرق العمل لمواجهة التحديات التكنولوجية للعولمة.

- إستراتيجية التعلم التنظيمي، التدريب، والتوجيه لمواجهة تحدي تقدم مهارات الموارد البشرية.

وتعتبر هذه الاستراتيجيات من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف الخاصة بالموارد البشرية كما تعتبر من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تسمح بالتعامل مع المتغيرات الموقفية .

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الاهتمام بتحليل واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وأهمية تبني إستراتيجيات قائمة على التعليم والتكوين المستمر كمدخل أساسي لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها العولمة، لاسيما التحديات التكنولوجية وتقدم المهارات.

غير أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث المجال القطاعي للمؤسسات محل الدراسة، إذ ركزت دراسة " آمال علي موسى" على أربع مؤسسات اقتصادية وخدمانية بولاية ميله، تشمل مؤسسة اتصالات الجزائر، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المركز الجامعي، والمؤسسة العمومية "سوناراك"، وهي مؤسسات تنتمي إلى قطاع البريد والمواصلات، المالية، التعليم العالي والبحث العلمي، والصناعة. في المقابل، تركز دراستنا على قطاع التكوين والتعليم المهنيين، كما تنطلق دراستنا من منظور أكثر شمولاً للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تحديات داخلية وخارجية متشابكة، وليس فقط من منطلق تأثيرات العولمة.

8- دراسة رحال لامية بعنوان "ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020،

عالجت هذه الدراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية في ظل متطلبات المقاربة الإستراتيجية للموارد البشرية، وركّزت الباحثة في دراستها على البحث على درجة الارتباط والتكامل بين إستراتيجية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وإستراتيجية الموارد البشرية بها، كما ركّزت على تحديد البعد الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة.

وتوصّلت الباحثة من خلال دراستها إلى أنّ مديرية الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تحتل مكانة هامة وأساسية لما لها من دور كبيرٍ وذلك من خلال مديرياتها الفرعية، كما أنّ الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية تشغل حيزًا كبيرًا وهامًا في مخطط العمل الإستراتيجي للوزارة، إذ تمّ تسجيل اهتمام وإرادة من الإدارة العليا بتطوير الموظفين للرفع من نوعية الخدمة العمومية المقدّمة، وهي نقاط يجب الاستثمار فيها وتمييزها أكثر لبناء فكرٍ إستراتيجي شاملٍ داخل الوزارة.

كما توصّلت الدراسة إلى وجود فجوة تنفيذ في الإستراتيجية المسطّرة للموارد البشرية تعود للصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية على مستوى الوزارة خاصة في التنسيق والمتابعة للتنفيذ محليًا، والوصاية التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري من خلال تحديدها المسبق لآليات إدارة وتسيير الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الاهتمام بتحليل واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية جزائرية، وذلك في ضوء التحدّيات التي تفرضها البيئة الإدارية المعاصرة ومتطلبات الإصلاح الإداري، كما ركّزت كل من الدراستين على إبراز أهمية البعد الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وضرورة التكامل بين الإستراتيجية العامة للقطاع المعني وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وتختلف دراسة "رحال لامية" عن دراستنا من حيث القطاع الوزاري محل التحليل، حيث تناولت واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وهو قطاع يميّز

بتشعب هيكلية وتنظيمية وبمهام إدارية وخدمية ذات طابع مركزي ومحلي، بينما تناولت دراستنا وزارة التكوين والتعليم المهنيين، التي تندرج ضمن قطاع يمتاز ببعيد تكويني وبيداغوجي، ما يفرض خصوصية على مستوى الكفاءات المطلوبة، والإستراتيجيات المعتمدة، وانعكاسات ذلك على فعاليات أداء الموارد البشرية في العملية التكوينية.

كما أنّ زاوية التحليل في دراسة "رجال" تمحورت حول مدى التكامل بين إستراتيجية وزارة الداخلية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على فجوة التنفيذ والصعوبات المرتبطة بالتنسيق المحلي والتوجيه المركزي، في حين أنّ دراستنا تسعى إلى استكشاف التحدّيات الكبرى والآفاق المستقبلية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بقطاع التكوين والتعليم المهنيين.

تاسعاً: خطة الدراسة

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تمّ تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، كلُّ فصل يحتوي على مجموعة من المباحث، **الفصل الأول** جاء تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المفاهيم، النماذج والإستراتيجيات، تضمن أربعة مباحث، المبحث الأول كان مدخلاً لإدارة الموارد البشرية، وتطرّقنا فيه إلى المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وكذلك التطور التاريخي لها، كما تطرّقنا إلى موقع ومكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مهامها ووظائفها وفلسفتها الجديدة وكذلك أهم التحدّيات التي تواجهها، المبحث الثاني تطرّقنا فيه إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أهميتها ومكانتها، وخطواتها ومجالاتها، أمّا المبحث الثالث كان حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطرّقنا فيه إلى مفهومها ومراحل تطورها مع التركيز على أهم الإستراتيجيات على غرار إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وإستراتيجية التوظيف، وإستراتيجية التكوين، وكذلك وضع نظام للتعويضات.

وفيما يخصّ المبحث الرابع فكان حول دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تمّ التطرّق فيه إلى كيفية مساهمة هذه الإستراتيجيات في تحقيق الانسجام بين الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة.

وجاء **الفصل الثاني** تحت عنوان: تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر وآفاق تعزيز تطبيقها، وتضمن أربعة مباحث، تناول المبحث الأول واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر من خلال التطرق إلى الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر، وواقعها في قطاع الوظيفة العمومية وفي المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى رصد ملامح التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، بينما حُصص المبحث الثاني لدراسة تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة، مع التركيز على الانعكاسات التكنولوجية والاقتصادية التي فرضتها البيئة العالمية الجديدة، في حين تناول المبحث الثالث التحديات التنظيمية والتشريعية التي تعيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أرض الواقع. وأخيرًا، حُصص المبحث الرابع لبحث آفاق تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، من خلال عرض مجموعة من الاقتراحات والتوجهات المستقبلية الكفيلة بتطوير الممارسات الإدارية الحديثة.

أمّا **الفصل الثالث** فكان دراسة ميدانية لواقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، تضمن أربعة مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن تقديم عام لقطاع التكوين والتعليم المهنيين وتطرّقنا فيه إلى التعريف بالوزارة ونشأتها، تطورها، أهدافها ومهامها، هيكلها التنظيمي، المبحث الثاني تطرّقنا فيه إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوزارة على غرار إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية التوظيف، أمّا المبحث الثالث فكان حول تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، وجاء المبحث الرابع لإبراز أهم آليات تعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة.

وفي الأخير خاتمة الدراسة، تمثّلت في عرض حصيلة الدراسة، والتي هي عبارة عن مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي تمّ الوصول إليها بعد إجراء الدراسة.

عاشراً: صعوبات الدراسة

عرفت دراستنا جملة من الصعوبات المنهجية والميدانية والمعرفية، والتي أثّرت بشكل متفاوت على سير عملية البحث، نذكرها فيما يلي:

- نقص الأدبيات العلمية المتخصصة في موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن السياق الجزائري، سواءً على مستوى الدراسات النظرية أو الأبحاث الميدانية.
- عدم ملاءمة المراجع الأجنبية بشكلٍ كافٍ لطبيعة الدراسة، نتيجة اختلاف السياقات التنظيمية والتشريعية والثقافية بين البيئات الأجنبية وواقع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وخاصة قطاع التكوين والتعليم المهنيين الذي يتَّسم بخصوصيات مؤسسية وإجرائية، لا يمكن إسقاط النماذج الأجنبية عليه بشكل مباشر.
- صعوبات ميدانية مرتبطة باتساع نطاق الدراسة وتعقيد البنية البشرية والتنظيمية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، حيث تبين أن الطابع المتشعب للوزارة وتعدد مؤسساتها وهيئاتها على المستوى الوطني شكّل تحديًا حقيقيًا أمام تغطية ميدانية شاملة ومتوازنة، فتنوع الموارد البشرية وتعدد وظائف إدارتها داخل القطاع زاد من تعقيد جمع المعطيات المرتبطة بالوظائف المحورية لإدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها التخطيط، التوظيف، والتكوين، إذ يضمُّ القطاع أسلاكًا متعدّدة، منها الأسلاك المشتركة مثل الأسلاك المنتمية للإدارة العامة، والأسلاك الخاصة المنتمية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، مثل موظفي التعليم، موظفي التأطير والدعم التقني، وموظفي التفتيش، وهي فئات تختلف من حيث المهام والأدوار والمواقع التنظيمية.
- وعلى الرغم من هذه التحديات، إلا أنها لم تُشكّل عائقًا حاسمًا أمام تحقيق أهداف الدراسة، بل تحوّلت تلك الإشكالات، في كثير من الأحيان، إلى منطلقات للتفكير النقدي والتحليل العميق ساعدت في الكشف عن تعقيدات واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وأبرزت حاجة الوزارة إلى مقاربات أكثر شمولًا ومرونةً من خلال تفعيل البعد الإستراتيجي في إدارة وتسيير الموارد البشرية بالقطاع.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المفاهيم،
النماذج، والإستراتيجيات

في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال والمنظمات الحديثة، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأدوار التقليدية لإدارة الموارد البشرية ذات الطابع الروتيني، والتحوّل بها نحو أدوار إستراتيجية تُعنى بالتخطيط طويل المدى والمساهمة في تحديد الأهداف العامة للمنظمة وتنفيذها، بما يضمن تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، والتكيّف الفعّال مع المتغيرات الخارجية. فالموارد البشرية لم تعد مجرد أداة دعم، بل أصبحت شريكاً أساسياً في صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمة وتنافسيتها. هذه الأهمية المتزايدة تتطلب اعتماد رؤى جديدة ومنهجيات متطورة تركز على التوافق والتكامل بين أهداف الموارد البشرية والإستراتيجية الشاملة للمنظمة، مع التركيز على تعزيز الكفاءات وتحفيز الأداء ورفع مستوى المرونة التنظيمية لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها بيئة المنظمة.

وقد أدّى هذا التحوّل في إدارة الموارد البشرية إلى ظهور مفاهيم ونماذج جديدة تنتمي إلى ما يُعرف بـ "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، وهي مقارنة تقوم على الربط المنهجي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. وتُعَدُّ هذه الإدارة تطوراً نوعياً في الفكر الإداري المعاصر، حيث لم تعد الموارد البشرية تُدار بمعزلٍ عن التخطيط الإستراتيجي، بل أصبحت تُوجّه وفق رؤى ومقاربات تضمن المواءمة بين متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة وأهدافها من جهة، واحتياجات وتطلعات وأهداف مواردها البشرية من جهة أخرى.

وقد ساهم هذا التوجّه في الفكر الإداري المعاصر، سواءً على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات التطبيقية، في تعزيز جودة وفعالية القرارات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظام التعويضات، مما جعل من إدارة الموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام، وداعماً أساسياً في تنفيذ الإستراتيجيات على أرض الواقع.

و في هذا الإطار، يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل مدخلا إلى إدارة الموارد البشرية، من خلال إبراز مفهومها، وتطورها التاريخي، ووظائفها التقليدية، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، يلي ذلك تحليل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث المفاهيم والمقومات والنماذج المعتمدة، وفي الأخير التطرّق إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع إبراز دورها الحيوي في دعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف الموارد البشرية والتوجّهات الكلية للمنظمة.

وسيتّم من خلال هذا الفصل عرض العناصر الآتفة الذكر، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الرابع: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تُعَدُّ الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، نظرًا لما تُمثله من طاقة فكرية وعملية تُسهم في تنفيذ مختلف الوظائف والأنشطة وتحقيق الأهداف المنشودة، وقد أفرز هذا الدور المتعاظم للعنصر البشري ضرورة العناية بإدارته وفقًا لأسس علمية ومنهجيات تنظيمية تضمن الاستخدام الأمثل للقدرات والكفاءات، ومن هنا برزت إدارة الموارد البشرية كقسم أساسي في المنظمة وكوظيفة متخصصة تهتم بمجموعة من العمليات الإدارية والتنشغيلية المتكاملة، تشمل تخطيط الموارد البشرية، توظيفها، وتدريبها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، بما يضمن تحقيق الانسجام بين متطلبات المنظمة وتطلّعات مواردها البشرية.

وفي هذا الإطار، يهدف هذا المبحث إلى تقديم مدخلٍ نظري شاملٍ لمفهوم إدارة الموارد البشرية، من خلال استعراض تطوُّرها التاريخي، ومجالاتها، وأهم وظائفها التقليدية، مع توضيح مكانتها ضمن الهيكل العام للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد تعدّدت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتباينت وجهات النظر حولها، تبعًا لاختلاف المقاربات النظرية والمفاهيمية، وكذا تطوُّر الأدوار التي أصبحت تضطلع بها هذه الوظيفة استجابةً لمتغيّرات البيئة العامة وتطوراتها المتسارعة.

أولاً: تعريف الموارد البشرية وأهميتها

1- تعريف الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للموارد البشرية مع تعدد الباحثين والمختصين الذين كتبوا في هذا المجال، نذكر منها ما يلي:

- الموارد البشرية مصطلح يُطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا، وهي التي تجعل من العناصر الأخرى ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف المنظمة¹.

- وتُعرّف الموارد البشرية بأنّها "جميع العاملين في المنظمة بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية"².

- وتعرّفها وسيلة حمداوي "الموارد البشرية تُمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تُكوّن المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"³.

- وتُعرّف الموارد البشرية كذلك بأنّها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية"⁴.

مما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية على أنّها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، والذين يُساهمون في تنفيذ أشطتها ووظائفها وتحقيق أهدافها، بما يمتلكون من معارف نظرية ومهارات عملية، وقدرات فنية، وسلوكيات تنظيمية، وقيم مهنية، سواء كانوا إداريين أو فنيين، قياديين أو تنفيذيين، دائمين أو غير دائمين.

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- إنجليزي، ط1، بيروت (لبنان): مكتبة لبنان، 1997، ص:2.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، عمّان (الأردن): إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص:24.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص:25.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:11.

2- أهمية الموارد البشرية:

تُعدُّ الموارد البشرية من المكونات الأساسية لأيِّ منظمة، إذ تُسهم بفعالية في تسيير وإدارة مختلف وظائفها وتنفيذ أنشطتها، وتتجلى أهميتها في عدة جوانب، من أبرزها ما يلي:

- تُعدُّ الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة، كونها تمثل العنصر الأساسي في الإنتاج وتقديم الخدمات، مما يجعلها محوراً أساسياً في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- تُسهم الموارد البشرية بشكل فعّال في تمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من خلال ما تملكه من كفاءات ومعارف، الأمر الذي يُعزِّز قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيُّر المستمر.

- المساهمة في تصميم وتطوير مختلف الأنظمة الإدارية داخل المنظمة، كأنظمة تقييم الأداء، والتعويضات، بما يضمن انسجامها مع الأهداف الإستراتيجية ويُعزِّز كفاءة الأداء التنظيمي.

- تُعتبر الموارد البشرية استثماراً إستراتيجياً حيوياً للمنظمة، إذ لا تقتصر أهميتها على أداء المهام الوظيفية الروتينية، بل تتجاوز ذلك لتصبح مصدراً للمعرفة والابتكار، بما يُعزِّز قدرة المنظمة على التكيف والنمو والتطور المستمر.

- يُسهم الاستخدام الفعّال للموارد البشرية، بما تمتلكه من معارف ومهارات، في خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المخرجات.

- إنّ القدرات الفنية التقنية والعقلية والفكرية للموارد البشرية تجعلها أعلى وأهم مورد تمتلكه المنظمة.

- تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، من خلال تقديم الأفكار الجديدة و الحلول الإبداعية التي تساهم في تحسين العمليات وتعزيز التميُّز.

- تُعدُّ الموارد البشرية عنصراً فاعلاً في بناء الثقافة التنظيمية، إذ تُسهم في ترسيخ القيم والمبادئ المشتركة داخل المنظمة، مما يُعزِّز الانسجام الداخلي ويقوّي هوية المنظمة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

يُعتبر مصطلح "إدارة الموارد البشرية" من المفاهيم الحديثة نسبياً إذ كان يُستعمل مصطلح "شؤون الأفراد" وقد شهد هذا المجال نقطة تحوُّل بارزة في عام 1980، حينما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد،

بتغيير المصطلح إلى "إدارة الموارد البشرية Human Resource Management" وذلك بما يتماشى مع تطوُّر الأدوار والمهام التي أصبحت تضطلع بها هذه الوظيفة داخل المنظمات.

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية، نستعرض وجهتي نظر أساسيتين فيما يخص إدارة الموارد البشرية¹:

- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أنّ إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وغيرها من الوظائف الروتينية.

- **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض من المديرين أنّ إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، ونظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعلقة بالموارد البشري من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية... الخ

وفيما يلي نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

- تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المنظمة"².

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص ص: 25-26.

² صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكري، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، ط1، عمان (الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص: 27.

- كما تُعرّف بأنها" ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تُمارس لأجل إدارة العنصر البشري بطريقة فعّالة وإيجابية، وبما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة المختلفة"¹.

- ويُعرّف سكيلا (Sikula.A) إدارة الموارد البشرية بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"².

- ويعرّفها جمال الدين مرسي بأنها: "مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"³.

- ويعرّف فليبو E.B.Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁴.

- ويعرّف غلايك (Gluek W) إدارة الموارد البشرية بأنها: " تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"⁵.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص: 35.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): 2002، ص ص: 16، 17.

³ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص: 16.

⁴ محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة (فلسطين): إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص: 16.

⁵ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 6.

- وعرفها شاويش بأنها: " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹.
- وتُعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها: " إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما أنها تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتنميتهم إداريا وعلميا وثقافيا، كما أنها تعمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين"².
- وعرفها علي السلمي: " يُقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"³.
- وعرفها مصطفى أبو بكر بأنها: " عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة"⁴.
- وعرف منصور أحمد منصور إدارة الموارد البشرية بأنها: " ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة، ودائمة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يشمل هذا النشاط تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم التقنية والعلمية، والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية والجماعية"⁵.

¹ مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمّان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص: 19.

² محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمّان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص: 16.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة (مصر): دار غريب للنشر والتوزيع، 1998، ص: 147.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2003-2004، ص: 59.

⁵ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة للقوى العاملة، ط2، الكويت: دار المطبوعات، 1979، ص: 5.

كما قدّم بعض الباحثين تعاريف لإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من مجالات التخصص، إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية، إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط، وإدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة:

أ- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم:

وتُعرّف إدارة الموارد البشرية على هذا الأساس كما يلي: "هي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس الأنشطة المختلفة المنوطة بها (اختيار، استقطاب، تعيين، تنمية المهارات، تقييم الأداء، الرواتب والمكافآت، الحوافز)، وهذه الوحدة يمكن أن تكون "مديرية عامة للموارد البشرية" أي دائرة يرأسها شخص برتبة "مدير عام"، أو قد تكون مديرية يرأسها شخص بدرجة "مدير" أو قد تكون "قسم لإدارة الموارد البشرية" أي وحدة يرأسها "رئيس قسم" أو قد تكون شعبة يرأسها "رئيس شعبة"، وتتأثر هذه الأسماء والمستويات بحجم المنظمة وحجم نشاطات هذه الوحدة والأسماء التي تعطى لها، فإذا كانت المنظمة عملاقة، فقد تحتاج إلى دائرة يرأسها مدير عام ولها عدة دوائر وأقسام وشعب، أما إذا كانت صغيرة جداً، فقد تكون شعبة صغيرة ضمن مديرية للشؤون الإدارية"¹.

ب- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط:

وتُعرّف إدارة الموارد البشرية على هذا الأساس بأنّها: "مجموعة وظائف وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم، ومزاياهم الإضافية وحفزهم وتنشيطهم، ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي مجتمعي معيّن"².

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمّان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2007، ص:19.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص:20.

ج- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة:

تعتبر دراسة "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة شؤون الموظفين" من مجالات التخصص الأساسية لطالب الإدارة العامة أو إدارة الأعمال... وتحتل إدارة الموارد البشرية مركزاً مرموقاً في برامج التدريب التي تنظمها معاهد الإدارة ومؤسسات التنمية الإدارية في الدول، ومن الموضوعات التي تُدرّس في هذا التخصص: الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والجدب، تقييم الأداء وتصنيف الوظائف، والتدريب والتنمية وإدارة الرواتب والأجور والمزايا الإضافية والأمن الصناعي والعلاقات الصناعية والمساومات الجماعية... الخ¹.

وتبعاً لما تمّ عرضه نستخلص تعريفاً إجرائياً لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي: " هي وظيفة تنظيمية متخصصة، تُمارس من خلال وحدة أو قسم إداري ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، تُعنى بإدارة شؤون العنصر البشري، من حيث استقطابه وتوظيفه، وتنظيم علاقته بالعمل، وتنمية معارفه وقدراته، وتحفيزه والمحافظة عليه، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف المنظمة من جهة، واحتياجات الأفراد، من جهة أخرى.

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعود أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن أئمن مورد وأهم عنصر في المنظمة ألا وهو العنصر البشري.

- تُعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً فرعياً من النظام الكلي وهو المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه يساهم في تحقيق أهداف النظام الكلي.

- تُسهم إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في رفع مستويات أداء العاملين داخل المنظمة، من خلال توجيه جهودهم نحو تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص: 23.

- تتحمّل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التعرف على الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث العادات والتقاليد والثقافة والذكاء وكيفية استجابتهم اتجاه مواقف الإدارة العليا للمنظمة.
- تتحمّل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم التي تُشكّل تحديًا كبيرًا لإدارة المنظمة، وبالتالي عن طريق دراسة كلّ الدوافع والحاجات تتمكن إدارة الموارد البشرية من اختيار أفضل الطرق لدفع العاملين نحو التجاوب السلوكي مع إدارة المنظمة.
- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية أو تقديم خدمات أفضل.
- الاهتمام بتدريب الموظفين وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور والرواتب والعلاوات.
- تساعد إدارة الموارد البشرية في اكتشاف وحلّ المشاكل والصعوبات المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة.
- المساهمة في التنسيق بين مختلف مديريات ووحدات المنظمة.
- تحقيق روح الانتماء لدى العنصر البشري في المنظمة، من خلال وضع نظام عادل للأجور والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- المحافظة على أخلاقيات العمل والاهتمام بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
- تقديم المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- ساهم ظهور النقابات العمالية في تعزيز أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث أصبحت هذه الإدارة تضطلع بدور أساسي في تنظيم العلاقات المهنية، من خلال بناء جسور التعاون والحوار مع الشركاء الاجتماعيين، وفي مقدمتهم النقابات، بما يُسهم في ترسيخ بيئة عمل مستقرة تسودها الثقة والتفاهم.
- إنّ التوسع المستمر في حجم المنظمات وتزايد عدد العاملين فيها أدّى إلى تعقيد العلاقات داخل بيئة العمل، وظهور العديد من الإشكالات المرتبطة بتنظيم العمل، وتحفيز الأفراد، وإدارة النزاعات، وضمان العدالة والإنصاف، مما استوجب إحداث إدارة متخصصة تُعنى بشؤون الموارد البشرية، تتولّى مهامًا تنظيمية ووظيفية أساسية، تشمل متابعة أوضاع العاملين، وتشخيص المشكلات التي قد تعيق أدائهم، وتقديم الحلول المناسبة، ومن ثم فإنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت أداة محورية في معالجة التحديات المرتبطة بالعنصر البشري، وضمان الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

- تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة في مجال تطبيق القوانين والأنظمة التي تُحدّد الإطار العام للعلاقة بين المنظمة والعاملين، فمع تنامي التعقيدات القانونية المرتبطة بعلاقات العمل، بات لزاماً على هذه الإدارة أن تؤدي دوراً رئيسياً في ضمان الامتثال للتشريعات والنصوص المنظمة لعقود العمل، وشروط التوظيف، وحقوق وواجبات العاملين، وآليات التأديب والفصل، فضلاً عن تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعّالة و ذات كفاءة، وتدريب وتنمية العاملين وكذلك تطويرهم مستمرا مما يسمح بتلبية رغبات العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حدٍ سواء.

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

- تحقيق التعاون الفعّال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، عمّان (الأردن): دار الفكر للطباعة والتوزيع، 2001، ص:

- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافٍ منها:

- تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.
- استغلال أقصى طاقات الموظفين وإمكاناتهم.
- تدعيم الالتزام لدى الأفراد لنجاح المنظمة من خلال التوجُّه لجودة أدائهم.
- دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة أو إذا دعت الحاجة إلى إعادة تشكيل الثقافة غير المناسبة.
- تطوير مجموعة من السياسات المتماسكة للأفراد والعاملين والتي تعزِّز من استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.
- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر وطاقات الموظفين.
- خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي والجودة الكلية.
- تمكين المنظمة من القيام بالاستخدام الأمثل للتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية.
- الحفاظ على بيئة عمل صحية و آمنة.
- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الفعّالة للموارد البشرية، بحيث تقوم هذه الأخيرة على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى نتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

رابعاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرّت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة في تطورها سواءً من حيث المفهوم أو من حيث الممارسة، فتعددت مسميات إدارة الموارد البشرية قبل أن تستقر على هذه التسمية، حيث سُميت بإدارة القوى العاملة وإدارة الأفراد، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المستخدمين، وكان قصدها واحداً.

فإدارة الموارد البشرية ليست وليدة اليوم وإنما هي نتيجة لعدد من التغييرات والتطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات جاءت نتيجة الكثير من العوامل المتداخلة، عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية، والتي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف اختصاصاتها ومجالات أنشطتها.

ويمكن أن نذكر عدة أسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الإدارية وكفرع من فروع الإدارة بالمنظمات، في ما يلي:

- التطور الصناعي الكبير مما أدى إلى الحاجة لتوظيف يد عاملة كبيرة، هذا ما أدى إلى ضرورة وجود إدارة مختصة ترعى مصالح وشؤون العمال.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تطالب بحقوق العمال.

- زيادة تعلم وثقافة ووعي العمال بحقوقهم وواجباتهم، وهذا ما أدى إلى ضرورة وجود مختصين في تسيير وإدارة الموارد البشرية، للتعامل مع مطالب العمال لحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل.

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية تحكم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تقوم على تطبيقها.

وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية:

المرحلة الأولى : الثورة الصناعية

يُعتبر التصنيع نقطة البداية التي نَبَّهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أنّ ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، بالإضافة إلى التغيير في التركيبة المهنية والثقافية للعاملين كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية " إدارة الأفراد" وتطورت حتى أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.

انتمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميّزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل، وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة... إلخ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية المطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصور عامة¹.

المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الأولى

في هذه المرحلة ظهرت مدارس إدارية ورواد كان لهم مساهمة كبيرة في إحداث تطوّرات وتغييرات على إدارة الأفراد.

- مدرسة الإدارة العلمية (1856 - 1915):

تُعتبر حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور (Frederick Taylor) من المدارس التي ساهمت في تطوّر إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ، حيث قام تايلور بوضع نظرية إدارة العمل العلمية التي تنصّ على تحسين كفاءة العمال وتحليل وتحسين عمليات الإنتاج.

وحسب فردريك تايلور فإنّ الإدارة العلمية تُعتبر ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض. من خلال هذا يتبيّن مساهمة أفكار ومبادئ الإدارة العلمية في تطوّر الإدارة بشكل عام وفي تطور إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، من خلال الاهتمام بالعلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 21.

- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932):

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين وكان لها دور كبير في الاهتمام بالعاملين من الناحية الاجتماعية والإنسانية، و تُعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم المدارس الفكرية الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطوُّر إدارة الموارد البشرية. وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أنّ الأفراد مورد ثمين، فلا بدّ من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أنّ نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأنّ إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تُدرَك، كما أنّ العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، أضف إلى ذلك أنّ ما يُحفِّزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية العامل وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ العوامل التي تُحفِّز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط، فعطاء العامل ومقدار ما يُقدِّمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق كطرق تقييم الأداء وتخطيط النمو والتقدُّم الوظيفي للعاملين وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

- المدرسة السلوكية (1930-1960):

لقد أسهمت دراسات رُواد المدرسة السلوكية في بلورة الكثير من المفاهيم الجديدة في مجال السلوكي الإنساني داخل المنظمات، مثل: الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الصراع التنظيمي، التنظيم غير الرسمي، الدوافع الإنسانية، الاتصالات داخل المنظمة، وغيرها من المفاهيم الخاصة بالسلوك الإنساني داخل المنظمة التي أدَّت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في مكان العمل. ونادت المدرسة السلوكية بضرورة النظر إلى العامل ليس بصفته فردًا، وإنّما بصفته عضوًا في تنظيم يضمُّ مجموعة من العاملين.

المرحلة الثالثة: مدرسة إدارة الأفراد (1950-1980)

ظهر في القرن أواخر القرن العشرين تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص إدارة الأفراد حيث أن له مبادئ وأصول وقواعد تُدرّس في الجامعات، الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدّمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد في المؤسسة، ودورها في إدارة شؤونه المختلفة، كذلك العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية.

المرحلة الرابعة: ظهور مدرسة إدارة الموارد البشرية

ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في ثمانينات القرن العشرين، والتي نادى بأهمية تحليل الوظائف وتلاؤمها مع الموظفين، وبيّنت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعّمات الإنجاز للعنصر البشري، والتي من دونها لا يمكن أن يكون هناك تطور في العمل والإنتاجية وتقديم الخدمات بأحسن جودة، وزاد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات حتى وصل الأمر لإنشاء جمعيات متخصصة في هذا المجال كجمعية الموارد البشرية، والتي ظهرت في تسعينات القرن الماضي، والتي تنادي بالأعمال الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث اقتربت إدارة الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال وضع إستراتيجيات الموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية¹.

وبعد عام 1980 تقريباً تغيّر مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية"، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغيّر دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد².

¹ علي بن سعيد آل عامر الشهراني، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الأنشطة، التنمية، البرامج التطويرية، مصر: دار كتبنا، 2022، ص ص: 47-48.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص: 46.

وقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، من هذه المتغيرات ما يلي¹:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...إلخ
- إنَّ هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو أحد أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع الموارد البشرية.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص: 22-23.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية المهام والواجبات والعديد من الأنشطة ذات الصلة بالأفراد العاملين بالمنظمة، ويمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية، نوجزها فيما يلي:

أولاً: الوظائف الإدارية

- تتمثل الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية كأى إدارة أخرى في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة:
- 1- التخطيط:** تتمثل عملية التخطيط في جمع المعلومات والبيانات فيما يخص الأعمال والنشاطات الحالية والمستقبلية، وكذلك تحليل سوق العمل، وتقدير العمالة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 2- التنظيم:** تتم عملية تنظيم الموارد البشرية في المنظمة بتحديد تنظيم إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد صلاحياتها وسلطاتها، وذلك بتحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتجميع وظائفها وتصنيفها في مجموعات (أقسام، وحدات...).
 - 3- التوجيه:** هي توجيه نشاطات الأفراد العاملين ودفعهم وتحفيزهم للعمل برغبة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وذلك بشرح الأعمال والمهام الموكلة لهم ومساعدتهم على تنفيذ واجباتهم بكفاءة.
 - 4- الرقابة:** على مدير الموارد البشرية في المنظمة مراقبة سيرورة الأعمال ونتائجها عن طريق الملاحظة ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والنتائج المراد تحقيقها، مع العمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات إن وُجدت.

ثانياً: الوظائف التنفيذية

تتمثل الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- تصميم الوظائف، وتحليلها، وتوصيفها:** تتمثل عملية تصميم الوظائف في تحديد خصائص وواجبات وأهداف الوظائف بشكل عام، ويختلف تصميم الوظائف عن التحليل كون هذا الأخير يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة بتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة ، ويشمل توصيف الوظائف وصف المهام الأساسية لكل وظيفة، مع تحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2- تخطيط الموارد البشرية: يقوم القائمون على إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالتخطيط لمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية من ناحية الكم والكيف لشغل المناصب الشاغرة في الوقت المناسب، ويتوقف تخطيط الموارد البشرية على توافر المعلومات والبيانات ودقتها.

3- التوظيف: تشمل وظيفة التوظيف ثلاث عمليات وهي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- **الاستقطاب:** هو عملية جذب اليد العاملة المؤهلة والموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف والمناصب الشاغرة بالمنظمة، وهناك مصادر داخلية للاستقطاب (الترقية، النقل الداخلي...)، ومصادر خارجية (الإعلان، التقدم المباشر للمنظمة...).

- **الاختيار:** هو العملية التي تقوم بموجبها المنظمة بانتقاء أفضل المترشحين وأنسبهم للوظيفة المراد شغلها، وتتم عملية الاختيار طبقاً لمعايير معينة وضعتها المنظمة سلفاً.

- **التعيين:** يُعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، حيث يتم إصدار قرار أو مقرر تعيين العامل أو الموظف الجديد، ثم تعريفه بأهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي، وكذلك واجباته وحقوقه.

4- تقييم الأداء: هو عملية قياس مدى قيام الموظف أو العامل بالمهام والأعمال الموكلة له، ومدى التزامه بسلوكيات العمل داخل المنظمة، ويهدف تقييم الأداء إلى معرفة الخلل والثغرات الموجودة في الأداء، وكذلك معرفة مدى تميز البعض في أداء الأعمال، ودرجة قصور البعض الآخر في أداء واجباتهم ومهامهم.

5- التدريب: حيث يخضع الأفراد العاملون في المنظمة إلى دورات تدريبية لتحسين المستوى واكتساب مهارات ومعارف جديدة، ويكون ذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية والفئة المستهدفة للتدريب، وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها، وفي الأخير تقييم العملية التدريبية ومخرجاتها.

6- تخطيط المسار الوظيفي: إنَّ تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة يستلزم من مسؤولي إدارة الموارد البشرية مباشرة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات التوظيف (الاختيار والتعيين)، التدريب، الترقية، الانتداب، والتقاعد.

7- تقييم الوظائف: تكون عملية تقييم الوظائف استناداً على بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف، وهذا ما يسمح بتحديد أهمية الوظيفة ودرجة تعقدها، وبالتالي وضع نظام أجور عادل.

8- تصميم نظام الأجور والتعويضات: وذلك بوضع هيكل للأجور والرواتب و جميع أشكال التعويضات المادية التي يحصل عليها الموظف أو العامل مقابل الجهد الذي يبذله، ويكون ذلك بناءً على معايير وأسس محدّدة.

9- صيانة الموارد البشرية: ويكون ذلك بوضع نُظم السلامة المهنية في محيط العمل، كما يتمُّ توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة.

ثالثاً: تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية

تُشكّل وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء...) نظاماً متكاملًا، يُمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها.

1- علاقات وظيفية تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

- تسمح وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف بتوفير معايير اختيار وانتقاء أحسن المترشحين للوظائف وأنسبهم.

- من خلال وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف يتمُّ تحديد مواصفات شاغلي الوظائف، وبالتالي تُوفّر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي ينبغي عليها استقطابها.

- تُوفّر وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف لوظيفة تقييم الأداء أسس ومعايير تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة

- تُوفّر وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف لوظيفة التدريب ما يحتاجه الأفراد العاملون، وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف.

2- علاقات وظيفية تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

- تُوفّر وظيفة تخطيط الموارد البشرية لوظيفة الاستقطاب معرفة نوعية وعدد الموارد البشرية المُراد استقطابها لشغل الوظائف والمناصب الشاغرة.

- تعتمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف في معرفة مسؤوليات ومهام الوظائف، لتُحدّد على أساسها احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3- علاقات وظيفة الاستقطاب بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

تعتمد وظيفة استقطاب الموارد البشرية على نتائج وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف ووظيفة تخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع ومواصفات الفئة المستهدفة من الاستقطاب.

4- علاقات وظيفة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

- تعتمد وظيفة الاختيار على الموارد البشرية المتوفرة نتيجة وظيفة الاستقطاب.
- تعتمد وظيفة الاختيار على نتائج تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف من أجل تحديد معايير اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظائف الشاغرة.
- تعتمد وظيفة الاختيار على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة العدد المناسب من الموارد البشرية الواجب اختياره.
- تعتمد وظيفة الاختيار على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية وذلك لتقييم مدى نجاح معايير انتقائهم واختيارهم.

5- علاقات وظيفة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

- تعتمد وظيفة التدريب على نتائج تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف لمعرفة الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال توضيح مهام ومسؤوليات شاغلي الوظائف.
- تعتمد وظيفة التدريب على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب القصور في أداء الأفراد العاملين، وهذا ما يسمح بإعداد برامج تدريبية تعمل على معالجة الفجوة بين الأداء المرجو والأداء الفعلي.

6- علاقات وظيفة تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

- تساهم وظيفة تقييم الأداء في معرفة المستوى الفعلي والحقيقي للموارد البشرية لاسيما الجديدة منها، وهذا ما يسمح بمعرفة مدى نجاح وظيفة الاختيار.
- تسمح وظيفة تقييم الأداء من معرفة مدى نجاح وظيفة تدريب الموارد البشرية بالمنظمة، وذلك من خلال انعكاس نتائج التدريب على مستوى أداء الموارد البشرية.

7- علاقات نظام الأجور والتعويضات بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

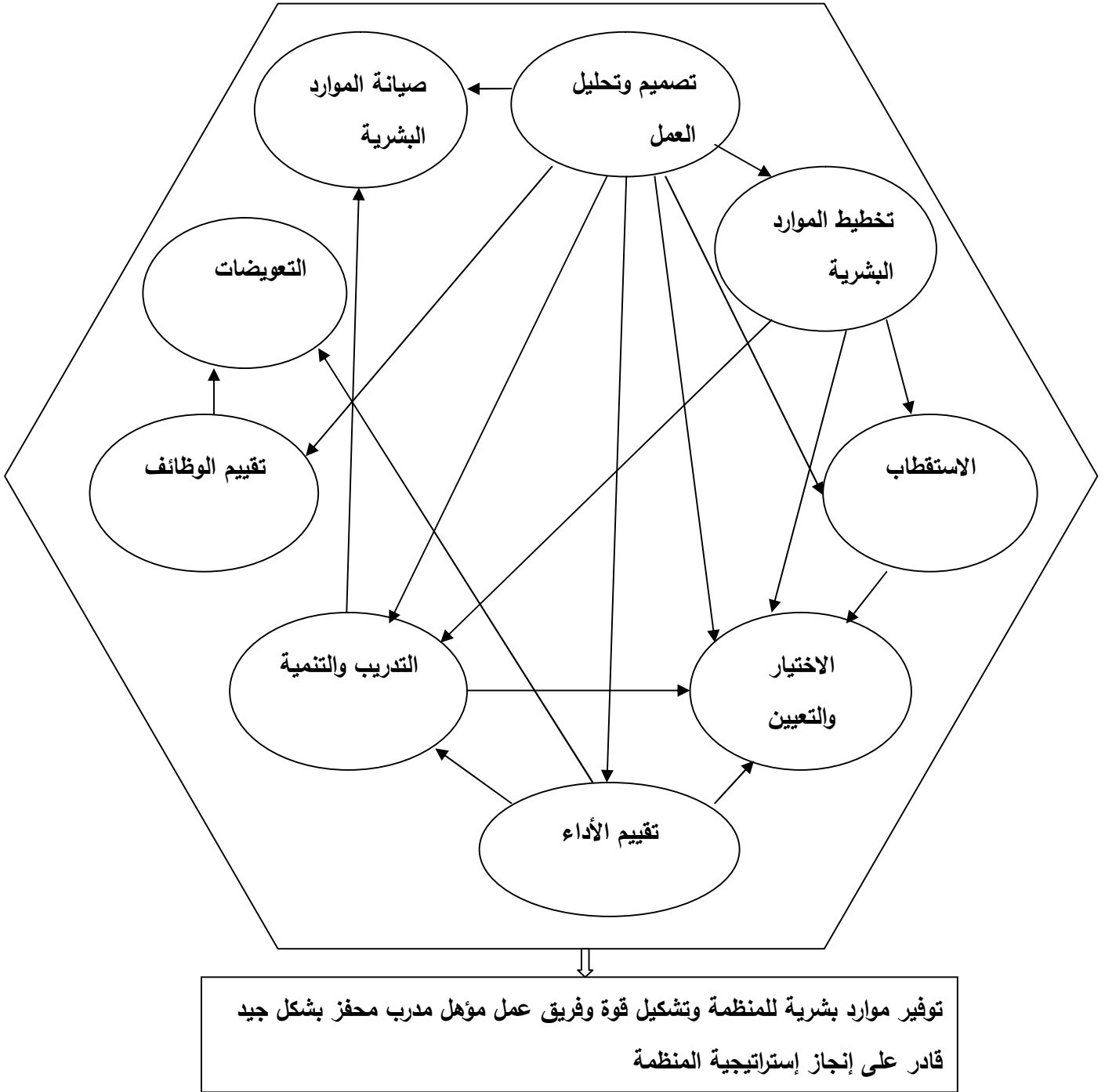
تسمح نتائج وظيفة تصميم، وتحليل وتوصيف الوظائف بتوضيح مدى أهمية كل وظيفة والمستوى العلمي والتأهيلي المطلوب لشغلها، وهذا ما يسمح بوضع معايير تحديد الرواتب والأجور ومختلف التعويضات المالية بعدالة وموضوعية.

8- علاقات وظيفة تقييم الوظائف بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:

تسمح وظيفة تقييم الوظائف بمعرفة مدى أهمية الوظائف وصعوبتها، وهذا ما يسمح بتحقيق العدالة عند تصميم نظام الأجور والتعويضات.

من خلال هذا العرض الموجز يتضح مدى تكامل وتفاعل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما بينها، وفيما يلي شكل يوضح تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (01): نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص: 23.

المطلب الثالث: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة

أولاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:

تلعب إدارة الموارد البشرية بالمنظمة دورًا حيويًا واستراتيجيًا وتحثل موقعًا أساسيًا في الهيكل التنظيمي لما لها من مهام ومسؤوليات لاسيما التخطيط للموارد البشرية وتوظيفها وتسيير مسارها المهني. ويُعتبر الهيكل التنظيمي إطارًا يتحدّد من خلاله ترابط الوحدات الإدارية المكوّنة للمنظمة وترابط الوظائف والمناصب، كما يُحدّد المسؤوليات والمهام وخطوط ممارسة السلطة على كلّ المستويات الإدارية، كما يتضمّن الهيكل التنظيمي جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام الموكّلة للعاملين بالمنظمة. ويختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي باختلاف هذا الأخير، وذلك حسب حجم المنظمات و حسب مجالات نشاطاتها، وكذلك حسب طبيعة المنظمات حكومية كانت أم خاصة...إلخ.

ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

كما سبق ذكره فإنّه لا يوجد هيكل تنظيمي مُوحّد لجميع المنظمات وكذلك الأمر بالنسبة لتنظيم إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على أشكال إدارية مختلفة، وهذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة، وكذلك لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات والوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة. فإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية أو الشكل التي تتّخذها في المنظمة سواءً كانت مديرية في حدّ ذاتها أو مصلحة فإنّها تحثل موقعًا هامًا في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

1- التنظيم المركزي أو اللامركزي لإدارة الموارد البشرية : في حالة التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية، يتمّ إنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تتركز لديها كافة الأعمال والنشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها، كما أنّ جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية يتواجدون في إدارة واحدة لتقديم الخدمات وبشكل مركزي، كما يسمح هذا النوع من التنظيم للإدارة العليا في التحكم وحصر السلطة في كل ما تعلق بالأفراد العاملين في المنظمة.

أمّا في حالة التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية فإنّه يتمّ إنشاء عدة وحدات تنظيمية تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، كل إدارة أو قسم في المنظمة له قسم أو فرع خاص بالموارد البشرية، وهذا ما يساعد على تبسيط وتسهيل الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية بين كل إدارات ووحدات المنظمة.

وهناك مجموعة من المتغيرات والعوامل المؤثرة في تحديد الصورة التنظيمية التي تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، نوجزها فيما يلي:

- **حجم المنظمة وعدد أفرادها العاملين:** يُعتبر حجم المنظمة عاملاً أساسياً في تحديد الإطار الهيكلي لإدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن تعتمد المنظمة لديها، ففي حالة المنظمات كبيرة الحجم والتي تضم عدداً كبيراً من الأفراد العاملين، ولها فروع أو وحدات منتشرة في مناطق جغرافية مختلفة، فإنَّ الإدارة العليا للمنظمة تعتمد التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية، فتكون هناك إدارة مخصصة للموارد البشرية على مستوى كل وحدة تابعة للمنظمة.

أمَّا في حالة المنظمات الصغيرة من حيث النشاط وعدد العاملين بها، فيكون دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة محدوداً نسبياً مقارنةً بالمنظمات كبيرة الحجم، وبالتالي يتمُّ اعتماد التنظيم المركزي لإدارة الموارد لإدارة الموارد البشرية.

- **طبيعة نشاط المنظمة:** يختلف تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى، فالمنظمات الاقتصادية الربحية تكون مختلفة في تنظيمها لاسيما تنظيم إدارة الموارد البشرية عن المنظمات الخدمية.

- **توفر الكفاءات الإدارية:** إنَّ توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية يسمح للمنظمة بإنشاء إدارة متخصصة للموارد البشرية ذات هيكل تنظيمي ملائم لحجم ونشاط المنظمة.

- **العوامل التقنية:** إنَّ استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤثر مباشرة على حجم ونوعية الموارد البشرية في المنظمة، وهذا ما يؤثر على اختيار نوع الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

- **فلسفة الإدارة العليا في المنظمة:** تتحكم فلسفة الإدارة العليا للمنظمة بمدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة ومحددة إزاء السياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها مما يؤدي ذلك لقبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية، أو أنَّ الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تنتج المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد سيما إذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات

والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر لاعتماد الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية¹.

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم



المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 30.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص: 29.

المطلب الرابع: تحدّيات إدارة الموارد البشرية

يشهد العالم اليوم تطوّرات وتغيّرات سريعة مسّت جميع المجالات، وكان لها التأثير المباشر على نشاطات المنظمات وإدارتها لاسيما إدارة الموارد البشرية، ونتيجة لذلك ظهرت تحدّيات جديدة وكبيرة ينبغي على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمات أخذها في الحسبان لتحقيق أهدافها والأهداف العامة للمنظمة ومن أبرز هذه التحدّيات ما يلي:

1- التحدّيات التكنولوجية: إنّ التطوّر التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم اليوم فرض على المنظمات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع عملياتها الإدارية لاسيما فيما يخص مواردها البشرية، هذا ما جعل المنظمات أمام حتمية إكساب أفرادها مهارات وكفاءات جديدة تضمن القيام بالأعمال والوظائف الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة من أنظمة الإعلام الآلي وإدارة الشبكات وأنظمة الاتصال، وهو ما حتمّ على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمنظمات إعداد برامج للتدريب وتنظيم دورات تكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- تنوع تركيبة الموارد البشرية العاملة: من بين التحدّيات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة تنوّع تركيبة القوى العاملة من حيث الاختلاف في العرق والعمر والجنس، والتوجّه الإيديولوجي والفكري، وكذلك التباين في المهارات المعرفية والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، وكذلك الطموحات الشخصية والمهنية للعاملين.

3- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: إنّ وضع نظام معلومات خاص بالموارد البشرية حديث ومرن يمكن من خلاله تجميع وتخزين المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين ومساراتهم المهنية ومعالجتها بسرعة ودقة يُعتبر من بين أهم التحدّيات التي تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم، وعليه ينبغي على الإدارة العليا في المنظمة والقائمين على قسم الموارد البشرية العمل على إعداد نظام معلومات يستجيب لمتطلبات عصرنة الإدارة، ويساعد على تحسين أداء العاملين انطلاقاً من مؤشرات الأداء التي يقدمها.

4- تأثيرات تغيّر القيم والاتجاهات الثقافية: تؤثر القيم والاتجاهات الثقافية والتقاليد السائدة في المجتمع على المنظمات بشكل عام وعلى مواردها البشرية بشكل خاص، حيث تؤثر على دوافع وسلوكيات العمال والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، وكمثال على ذلك استغلال المنظمات لقيم الانضباط والمواظبة

واحترام العمل لدى مواردها البشرية لتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، وفي الجانب الآخر محاولة القضاء أو التقليل من ثقافة الإتكالية واللامبالاة في حالة وجودها.

5- زيادة حجم القوى العاملة في السوق: إنّ زيادة النمو السكاني في العالم اليوم وما رافقه من تحسن في المستوى المعيشي وارتفاع المستوى التعليمي لمختلف شرائح المجتمع ساعد على توفير يد عاملة متنوعة على قدر عالٍ من الكفاءة والتخصّص، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات مساندة مختلف هذه التغيّرات والتطوّرات، من خلال العمل على استقطاب أحسن الأفراد وأكفئهم وأنسبهم، وتعيينهم في المناصب والوظائف الشاغرة.

6- تحدّي المنافسة: لقد أصبحت منظمات الأعمال تعطي اهتماماً إستراتيجياً للمنافسة لارتباطها بقدرة المنظمة على النمو و التطوير و القدرة التنافسية، و لمحافظة المنظمة على قوتها التنافسية لا بد من¹:

- وضع خطط إستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة الجديدة.
- الحصول على الموارد البشرية المؤهلة و ذات المهارة التي تساهم في الحفاظ على القدرة التنافسية و الإنتاجية للمنظمة.
- العمل على إزالة الفوارق في قدرات و قابلية العاملين بما يضمن الحصول على مهارات مختلفة تنسيقية، عقلية و إبداعية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- العمل على اكتشاف المواقف والتناقضات في الموارد البشرية من خلال معرفة كيف يفكر؟ كيف يشعر؟ و كيف يسلك اتجاه العمل؟ و معرفة مواقفهم بما يضمن وحدة الموارد البشرية وتعزيزها بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- العمل على تنظيم سلوك الأفراد العاملين بما يجعل الموارد البشرية تميل إلى التصرف بطريقة معينة متجهة نحو الهدف ، بما يضمن الدافعية لدى الأفراد العاملين في تحقيق ميزة تنافسية.

7- التشريعات واللوائح الحكومية: تُعتبر التشريعات واللوائح الحكومية أحد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤثر على سياسيات وخطط إدارة الموارد البشرية في استقطاب الأفراد العاملين بحيث تُعتبر كقيود تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب

¹ عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، مرجع سابق، ص: 105.

على إدارة الموارد البشرية العمل به، وهذا يفرض تحديًا على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المُسَطَّرَة.

المبحث الثاني: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مع التغيرات السريعة والتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي تؤثر بشكل مباشر على وجود المنظمات واستمراريتها لاسيما في قطاع الأعمال، أصبح لزامًا على جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطاتها الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال تبني إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل الإستراتيجية العامة للمنظمة.

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

شهدت سنوات الثمانينات من القرن العشرين تحولًا هامًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث انتقل مفهوم هذه الأخيرة من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث والمعاصر، وتعزز هذا الانتقال حينما أُدمج مصطلح " الإستراتيجية " بمصطلح "الموارد البشرية"، وهو ما أدى إلى ظهور نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

وقبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نقدّم تعريفات لبعض المفاهيم ذات العلاقة بها:

1- الإستراتيجية: الأصل في كلمة إستراتيجية هو اللفظ اليوناني " استراتيجوس " « Strategos »، والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواءً في الحرب أو في عالم الأعمال¹.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة (مصر): كتب عربية للنشر والتوزيع، 2003، ص:104.

وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية في المجال الإداري على أنّها: خطة شاملة ومترابطة تعتمد على الإدارة العليا لتوجيه القرارات والإجراءات نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن فعالية الأداء واستدامة المنظمة.

2- الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تُحدّد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل وفي ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة¹.

وبصفة عامة يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنّها: عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تحديد رؤية ورسالة المنظمة وصياغة أهدافها طويلة الأمد، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تضمن التكيف مع مختلف التغيرات، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستغلال الأمثل للموارد، بما يضمن استمرارية المنظمة ونجاحها.

3- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمّ تقديم عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من طرف العديد من الخبراء والباحثين، نذكر منها:

- تُعرّف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنّها: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة"².

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، إريد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص: 57.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص: 45.

- ويرى جمال الدين مرسي أن: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المؤسسة، بحيث يصبح المورد البشري أحد العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة السوقية ونتائج أعمالها"¹.

- كما تُعرّف بأنّها: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة"².

- وتُعرّف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كذلك بأنّها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"³.

- وعرفها مايكل آرمسترونج Michael Armstrong كما يلي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لإدارة الموارد البشرية الذي يتعامل مع كيفية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مواردها البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيات الموارد البشرية، والسياسات والممارسات فيما بينها ومع إستراتيجيات المؤسسة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنّها: خطة طويلة الأجل تشتمل على مجموعة من البرامج والسياسات والتوجهات والقرارات التي تعتمد عليها المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تتلاءم وتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بغية تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: 53.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة (مصر): دار الكتب، 2000، ص: 86.

³ اللبدي عوني نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2015، ص: 57.

⁴ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th ed, London: Kogan Page Publishers, 2009, P: 48.

ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من الخصائص، يمكن توضيحها كالتالي:

- تُعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجاً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التوافق والتكامل بين الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك من خلال المواءمة بين الموارد البشرية ومختلف المهام والأنشطة والأعمال المرتبطة بها.

- لا تقتصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على قسم الموارد البشرية فقط، بل تمتد إلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية داخل المنظمة، مما يجعلها معنية بمواجهة مختلف التهديدات والتحديات والقضايا المتعلقة بالموارد البشري.

- تُعنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعداد وصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الإدارات والوحدات في المنظمة، فهي تنظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية نظرة شمولية وفي إطار واسع بدلاً من اعتبارها مجرد وظيفة فرعية في المنظمة.

- تتكامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظاماً مترابطاً يشمل عمليات وأنشطة متعددة، تعمل بشكل متكامل لتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- تُركّز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية بشكل أساسي على الجوانب الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مما يجعلها تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

ثالثاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من¹:

- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** تكون فائقة التميّز عن طريق التخطيط الفعّال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، بالإضافة إلى تحليل ووصف الوظائف.

- **الاختيار والتوظيف:** يضمّ معايير اختيار المديرين والقيادات الإدارية.

- **التدريب والتنمية:** تشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي بما يشمل من تحديد للاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

¹ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2006، ص ص: 92- 93.

- إدارة الأداء: الذي يكون بقياس رضا العملاء والعمل على تطويره باستمرار.
- منظومة الحوافز والتعويضات: تشمل الحوافز الفردية والجماعية المادية منها والمعنوية، أساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية.
- برامج تحسين الإنتاجية: تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مع قياس نتائجها في المدخلات والعمليات والمخرجات، الإدارة والتحسينات المستمرة مع مقارنتها مع المنافسين.
- علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، المعاشات والرضا الوظيفي.
- كفاءة الصحة والسلامة: تشمل مدى تطبيق إجراءات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث المهنية مع التقليل من الضغوط في العمل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تُعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، ويتم ذلك من خلال إدارة أنشطة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم ووضع أنظمة الأجور والمكافآت، كما تساهم بشكل كبير في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتهديدات المحتملة، وهذا ما يسمح للمنظمة بالقدرة على التكيف والتعامل مع كل الظروف.

ويمكن إيجاز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة من خلال النقاط التالية:

- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دوراً محورياً داخل المنظمة، حيث تُسهم في تحقيق التكامل والانسجام بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، بهدف تعزيز الأداء العام للمنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.
- تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية سواءً من حيث العدد أو من حيث الكفاءات، ما يمكنها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تعزيز الأنشطة الأساسية والفرعية التي تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية، حيث أصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر شمولية، فقد انتقل من الدور الوظيفي التقليدي إلى مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية

للمنظمة، ويتوقف تحقيق هذه الأخيرة للتميز على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، والعمل على تدريبها وتطويرها والمحافظة عليها.

- ربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة الإستراتيجية لتحسين مستويات الأداء العام وتنمية ثقافة تنظيمية تدعم قيم المنظمة وتعزز روح المبادرة والإبداع والتميز.

- تمكين المنظمة من تحديد أهدافها بدقة، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف داخلياً، إلى جانب التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، مع وضع برامج مناسبة للتعامل معها.

- المساهمة في تحقيق التنسيق والتعاون الفعّال بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، مما يضمن وحدة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المشتركة..

- توجيه موارد المنظمة بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المُحدّدة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تمكين المنظمة من الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والفعالية، وقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها.

- تحسين بيئة العمل وتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة لرفع مستوى الأداء التنظيمي وتطويره.

- ضمان التكامل بين سياسات وبرامج وخطط إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية بما يتناسب مع الأداء الحالي والمستقبلي.

- خلق قوة عمل مؤهلة وفعّالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة.

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والإبداع والمشاركة الفعّالة للأفراد العاملين بالمنظمة.

- إدارة التغيير والتكيف مع مختلف التطوّرات في بيئة الأعمال لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وضمان استدامة النجاح والتميز.

المطلب الثالث: التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: أسباب تحوّل إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية

إنّ التحوّل من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التي تُعتبر نهجاً أكثر تكاملاً يربط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة، يعود إلى عدة عوامل، نذكر منها:

– التطوّرات التكنولوجية المتسارعة:

أدّى التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم إلى التغيير في أساليب العمل والتوجّه نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة والمتطورة بدلاً من استخدام التقنيات والتكنولوجيات البسيطة، هذا ما يتطلب من المنظمات انتهاج إستراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية تواكب هذه التطوّرات والتغيّرات، من خلال توظيف موارد بشرية مؤهلة والعمل على تدريب وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمات باستمرار لاسيما في مجال الرقمنة.

– العولمة:

تُعتبر العولمة أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى تحوّل إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية، فقد أصبح لزاماً على المنظمات التعامل والتكيّف مع مختلف التطوّرات والتغيّرات التي فرضتها العولمة، فلم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام الإدارية التقليدية فقط، بل أصبحت تلعب دوراً إستراتيجياً في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات عالية، وتحفيز الأفراد العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع متطلبات العولمة، هذا التحوّل يساعد المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها.

– التنافسية:

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيّرة باستمرار، أصبحت المنافسة بين الشركات أكثر حدّة، مما أدّى إلى تحوّل إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية، فلم يعد دور الموارد البشرية يقتصر على الجوانب التشغيلية والإدارية فقط مثل التوظيف والتدريب، بل أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة كعنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمات اليوم تسعى إلى

استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، ما يُسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويُعزّز قدرتها الإنتاجية، ويضمن لها مكانة قوية في السوق.

- تنامي دور الموارد البشرية في المنظمة:

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم أصول المنظمة وعنصرًا أساسيًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، وشريكًا إستراتيجيًا يساهم في تحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة متغيرة باستمرار. وتهدف الإدارة الإستراتيجية للمنظمة إلى الاستثمار الفعّال لقدرات ومهارات مواردها البشرية واستغلال كل طاقاتهم وإمكاناتهم، وذلك من خلال وضع إستراتيجيات وسياسات وبرامج متعلقة بالعنصر البشري ومتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: أهم التحوّلات الإستراتيجية في وظائف إدارة الموارد البشرية

شهدت وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تشمل تصميم العمل وتوصيف الوظائف، التوظيف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، نظام التعويضات، تغيّرات جوهرية جاءت بشكل تدريجي نتيجةً للتطوّرات والتحوّلات التي شهدتها البيئة العالمية والإقليمية والمحلية المحيطة بالمنظمات، وقد أدّت هذه التطوّرات إلى فرض تحوّلات إستراتيجية على إدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

شهدت إدارة الموارد البشرية تحوّلات كبيرة بفعل التغيّرات التي طرأت على بيئتها الخارجية والداخلية، فلم يعد تصميم العمل يقتصر على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ونطاق الإشراف، وعلى تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغلي تلك الوظائف فقط، بل تطوّر ليشمل إعادة هندسة العمل وهيكله الوظائف لتكون أكثر كفاءة ومرونة، مما يُسهم في تعزيز استقطاب الموارد البشرية للعمل في المنظمة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وتحسيسهم بالمسؤولية أثناء أدائهم لمهامهم، بهدف تشجيعهم واستثمار طاقاتهم وإبداعاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة أدائهم داخل المنظمة.

2- تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية:

أصبح تخطيط الموارد البشرية مرتبطاً بشكل وثيق بالإستراتيجية العامة للمنظمة طويلة المدى، كما أصبحت الإستراتيجيات المعاصرة المعتمدة في الاستقطاب والاختيار تهدف إلى جذب الكفاءات متعددة

المواهب والمهارات والقدرات، التي تُمكنها من أداء مجموعة متنوعة من المهام في وظائف مختلفة داخل المنظمة. ويرتكز نظام العمل الحديث على الأداء الجماعي من خلال فرق العمل، متجاوزاً النهج الفردي الذي كان سائداً في السابق، ففي الماضي، كان اختيار الموارد البشرية يتم على أساس ملاءمة الفرد للوظيفة المحددة فقط، بغض النظر عن مواهبه وإمكاناته الكامنة، حيث كان يُتوقع منه أداء مهام ثابتة لسنوات طويلة دون تطوير يواكب التغيرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

4- وظيفة التدريب:

لم يعد تدريب العاملين في المنظمات مجرد نشاط ظرفي يتم اللجوء إليه عند ظهور حاجة معينة، فقد تطوّرت الرؤية لتدريب العاملين بالمنظمة ليصبح عملية إستراتيجية مستدامة، متجاوزاً المفهوم التقليدي المقترص على سدّ الفجوات بين الأداء الحقيقي والمطلوب أو معالجة نقاط الضعف في المهارات، وأصبحت المفاهيم الحديثة للتدريب تقوم على ثلاث ركائز محورية وهي التعلّم والتدريب والتنمية، هذه الركائز ترافق الموظف أو العامل منذ انضمامه للمنظمة حتى نهاية خدمته، وهذا ما يسمح له بصقل قدراته وتمييزها وتطويرها، ليصبح قادراً على أداء مهام متعددة بحرفية عالية، والعمل ضمن فرق متجانسة ذات كفاءة عالية.

وبتتيح التدريب المستمر للموظفين والعاملين فرصة الاحتكاك بفريق عمل متخصص ومتطور، مما يعزّز معارفهم وخبراتهم، كما تُعدّ برامج التعلّم والتدريب والتطوير من أكثر الوسائل فاعلية في تأهيل المورد البشري وتكيفه مع متطلبات العمل المتغيرة، وإبقائه مطلعاً على أحدث التطوّرات والأساليب العلمية والعملية، داخلياً وخارجياً.

وفق هذا المفهوم الحديث، أصبح التدريب من أفضل أنواع الاستثمار المؤسسي، نظراً للعوائد الكبيرة التي يحققها على المدى القصير والطويل، وتتجلّى هذه العوائد في رفع كفاءة الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات أو الخدمات، ويُعزّز رضا العملاء، وبمنح المنظمة ميزة تنافسية أقوى في السوق.

3- وظيفة تقييم الأداء: مع تحوّل المنظمات في تنفيذ أعمالها من الأسلوب الفردي إلى الجماعي، تطوّرت أساليب تقييم الأداء لتنماشى مع هذا التوجّه الجديد، فقد تبنّت المنظمات أنظمة وآليات ومعايير تقييم جديدة تركّز على الأداء الجماعي بدلاً من الاعتماد الحصري على الإنجازات الفردية، هذه الأنظمة

المعاصرة اعتمدت معايير جديدة لتقييم الأداء منها: التكلفة، إدارة الوقت، مستويات الجودة، جودة خدمة العملاء، إضافة إلى قياس مستويات رضا العملاء، هذا الأخير أصبح محوراً أساسياً حيث ربطته العديد من المؤسسات بأنظمة الحوافز لمستخدميها.

4- وظيفة وضع نظام التعويضات: قامت نظم دفع الرواتب في السابق على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل، بسبب كون أسلوب تنفيذ الأعمال كان فردياً، لكن مع تحوّل هذا الأسلوب إلى أسلوب فريق العمل، أصبحت نظم دفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة، وهذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة أهمها¹:

- جودة الأداء ، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء، تحقيق وفرة في تكاليف التشغيل، وحسن استخدام الموارد المادية.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً، حيث انتقلت من نموذج تقليدي يُركّز على الجوانب الإدارية التنفيذية البحتة إلى نموذج استراتيجي يسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية.

ويختلف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عدة جوانب من أهمها ما يلي²:

- دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والداخلية بنظام الموارد البشرية.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.

- تحقيق التكيّف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

- تحقيق التكامل والتوافق لإستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- الاهتمام بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 82.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 71.

- اختلاف الدور والسلطة والمكانة للإدارة الإستراتيجية عن الإدارة التقليدية فيما يخص التخطيط للقوى العاملة والذي يميّز في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنه تخطيط طويل الأجل، ويختلف من ناحية الدور والسلطة والمكانة التنظيمية في أنّ سلطة المدير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا، عكس إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تعتبره جزءًا من العملية التنفيذية، أمّا من ناحية التكامل والتنسيق فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتكامل مع مختلف الوظائف التنفيذية كالتسويق والإنتاج والإدارة المالية، أمّا إدارة الموارد البشرية التقليدية يكون التنسيق والتكامل محدودًا نسبيًا.

ولتدعيم ما سبق، نعرض الجدول الآتي الذي يبيّن أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الجدول رقم (01): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	- الاهتمام بالأجل القصير.	- الاهتمام بالأجل الطويل.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	- المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
المستوى التنظيمي	- تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	- تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى كالتسويق.
حدود التنسيق أو التكامل	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام ببرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى. - حل مشكلة العاملين. - تقديم خدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. - وضع إستراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص:24.

بناءً على ما ورد في الجدول السابق، نعرض فيما يلي شرحاً تفصيلياً لأهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أولاً: البُعد الزمني

في إدارة الموارد البشرية التقليدية، تنصّب الجهود الإدارية على معالجة القضايا والمسائل والأنشطة الآنية ذات الطابع قصير المدى، مثل تسيير الحضور والانضباط، وإعداد كشوف الأجور، وتسوية الملفات الإدارية اليومية، أمّا في الإدارة الإستراتيجية، فإنّ البعد الزمني يتسع ليشمل المستقبل، حيث يتمّ العمل وفق منظور بعيد المدى يهدف إلى تنمية الكفاءات والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية، واستباق التغيّرات في سوق العمل.

هذا التحوّل يعكس تحوّلًا في فلسفة التسيير من الاستجابة إلى المبادرة، ومن الإدارة التشغيلية إلى التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: مجال التركيز

تُركّز الإدارة التقليدية على الجوانب الإجرائية والتنفيذية، حيث تتجلى وظائفها في إعداد الرواتب، وحفظ الملفات، وتنظيم التوظيف الإداري، في حين أنّ الإدارة الإستراتيجية تنظر إلى الموارد البشرية كمورد استثماري يشارك في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبالتالي، لم تعد الموارد البشرية مجرد وظيفة دعم، بل أصبحت وظيفة مساهمة في صنع القرار الاستراتيجي تشارك في رسم التوجّهات العامة وتوجيه الأداء الكلي للمنظمة.

ثالثاً: المستوى التنظيمي

على المستوى التنظيمي، تُعتبر إدارة الموارد البشرية التقليدية وحدة تابعة للإدارة التنفيذية، وغالبًا ما تكون خاضعة للإدارة العامة دون أن تحظى بتمثيل فعلي في قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا يعكس محدودية دورها في صنع القرار الإستراتيجي مقارنة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تتمتع بموقع مركزي ضمن الهيكل التنظيمي وتشارك في تحديد التوجّهات العامة للمنظمة، كما تُعد شريكاً فاعلاً ضمن الإدارة العليا، ولها دور رئيسي في صنع السياسات وتحديد الأولويات التنظيمية على غرار بقية الوظائف الحيوية كالإنتاج والتسويق.

رابعاً: حدود التكامل والتنسيق

في إدارة الموارد البشرية التقليدية، يُلاحظ وجود محدودية في مستوى التكامل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية وظائف المنظمة، كما أنّ التنسيق بين أنظمة إدارة الموارد البشرية نفسها مثل التوظيف، والتقييم، والتدريب ونظام التعويضات غالباً ما يكون محدوداً وجزئياً، وهو ما يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الكلي للموارد البشرية داخل المنظمة. بالمقابل، تتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدرجة عالية من التكامل والتنسيق، سواءً بين إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى، أو بين أجزاء نظام الموارد البشرية نفسه. فبدلاً من النظر إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة فرعية معزولة نسبياً، يُنظر إليها ضمن هذا التوجّه الاستراتيجي كعنصر محوري يتكامل بشكل وثيق مع الوظائف الأخرى على غرار المالية، الإنتاج، والتسويق، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة الشاملة. كما أنّ تصميم مكونات نظام الموارد البشرية كالتوظيف، والتدريب، ونظام الأجور يكون وفق منظور شمولي يضمن ترابطها وانسجامها.

خامساً: الأنشطة محل الاهتمام

تقتصر الأنشطة في إدارة الموارد البشرية التقليدية على وظائف تنفيذية بسيطة مثل إعداد كشوف الرواتب، وتقديم خدمات مباشرة للعاملين، ومعالجة الشكاوى اليومية، أمّا في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإنّ المهام تتوسع لتشمل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وصياغة إستراتيجية التوظيف، والتكوين، وإعادة الهيكلة وتخفيض العمالة، وتحليل الاتجاهات المستقبلية للوظائف، وتقديم الاستشارات للإدارة العليا. كما تنتج الإدارة الإستراتيجية نحو بناء شراكات خارجية مع الجهات ذات العلاقة مثل الجامعات، ومراكز البحث، والمؤسسات الحكومية.

يتّضح من خلال هذه المقارنة أنّ التحوّل من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا يقتصر على تغيير الأدوات أو الإجراءات فقط، بل يشمل تحوّلاً عميقاً في الرؤية والأدوار والمواقع داخل التنظيم، فبينما كان يُنظر إلى الموارد البشرية كتكلفة وجب التحكّم فيها، أصبحت اليوم تُعد استثماراً استراتيجياً يتطلب التخطيط طويل الأجل والتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فقد انتقلت وظيفة إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة تقليدية تُعنى بالتوظيف والتدريب والأجور إلى وظيفة إستراتيجية تساهم في صياغة رؤية المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدّة تعاريف نذكر منها:

- تُعرّف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنّها: "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخصّ حياته الوظيفية في مكان عمله، وتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجيات المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم"¹.

- كما تُعرّف أيضاً بأنّها: "خطة طويلة الأجل مكوّنة من عدة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكوّن وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشتمل هذه الخطة على قرارات هامة تتعلق بالتوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، بهدف خلق قوة عاملة مؤهلة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة"².

- وتُعرّف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنّها: "خطة معاصرة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:71.

² سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص:71.

تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: "خطة شاملة ومتكاملة تتضمن سياسات وبرامج وقرارات تتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة تتوافق مع الرؤية العامة للمنظمة وإستراتيجيتها الشاملة وأهدافها الإستراتيجية، مع التكيّف مع مختلف التغيّرات والتحوّلات التي تشهدها بيئة المنظمة، مما يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويعزّز قدرتها التنظيمية".

ثانياً: خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تتميّز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:

- الانسجام والتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، والتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تتميّز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمرونتها وقدرتها على التكيّف مع متغيّرات بيئة المنظمة سواءً الداخلية أو الخارجية، فيجب أن تكون قابلة للمراجعة والتعديل والتحديث باستمرار، وذلك وفقاً للظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة ونشاطاتها.
- التركيز على العنصر البشري كمصدر للميزة التنافسية، فالموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات العالية تُعتبر العامل الأساسي في تحقيق تفوّق واستمرار المنظمة.
- تتميّز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشمولية والتكامل، حيث تشمل كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز والتعويضات، وتقييم الأداء، هذا ما يجعلها إستراتيجية متكاملة تضمن تناسق وتكامل السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة.
- الاعتماد على جمع وتحليل البيانات، حيث يتمُّ استخدام الأدوات التحليلية لقياس الأداء وتحديد الفجوات، والتنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية، هذا ما يجعل القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أكثر دقة وموضوعية.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، الأردن: العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص: 68.

- تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على بناء وتوجيه ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظمة، تركّز على التواصل والثقة بين الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تسعى المنظمة من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع الابتكار وتعزيز الإبداع، وذلك بتوفير بيئة عمل مرنة تمنح للأفراد العاملين الحرية في الإبداع وطرح الأفكار والمشاريع الجديدة والمبتكرة، كما تُولي أهمية كبيرة لتقدير الإنجازات الفردية والجماعية، مما يدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم باستمرار.
- السعي لتنمية العمل الجماعي واستثمار قدرات فرق العمل داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تكوين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يتمّ تكوين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها عبر عدة مراحل، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فلا يمكن تصور تخطيط فعّال لتصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دون فهم عميق لمتغيّرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، سواءً تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، فالتحليل الدقيق لهذين البعدين يُشكّل المرحلة التمهيدية والضرورية في تصميم إستراتيجيات تتّسم بالواقعية، إذ تتمكن من خلاله المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وبالتالي يسمح التحليل البيئي للمنظمة من التكيف والقدرة على الاستجابة للتحديات والفرص.

ويشير تحليل البيئة إلى عملية جمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالعوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة وقدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها، ويُقسم هذا التحليل إلى نوعين رئيسيين:

- تحليل البيئة الخارجية: يُركّز على العوامل خارج حدود المنظمة والتي لا يمكن السيطرة عليها، لكنّها تؤثر بشكل كبير على القرارات الإستراتيجية، مثل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والاجتماعية.

- تحليل البيئة الداخلية: يهتم بدراسة العوامل الموجودة داخل المنظمة والتي يمكن التحكم فيها نسبياً، مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية المتاحة، ونظم العمل الداخلية.

1- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يتضمن تحليل البيئة الخارجية فهم العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر عليها بشكل عام وعلى إدارة مواردها البشرية بشكل خاص، والتعرّف الدقيق عليها ومتابعة التغيرات والتحوّلات والتطوّرات التي يمكن أن تطرأ عليها، وتضمّ البيئة الخارجية للمنظمة كلّ ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بمجال نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، كما تتكون هذه البيئة من مجموعة من النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وهي:

- العوامل السياسية: تشمل السياسات الحكومية، الاستقرار السياسي، وقوانين العمل والتوظيف.
- العوامل الاقتصادية: مثل معدلات البطالة، التضخم، النمو الاقتصادي، وسعر الفائدة.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل الاتجاهات الديموغرافية، توقعات القوى العاملة، والقيم المجتمعية.
- العوامل التكنولوجية: تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على أساليب العمل، التوظيف، والتدريب.
- العوامل البيئية: أصبحت المؤسسات مطالبة بالتفكير في الأثر البيئي لعملياتها ومختلف أنشطتها.
- العوامل القانونية: تشمل قوانين العمل، الصحة والسلامة المهنية، والتشريعات ذات الصلة بالموارد البشرية.

2- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تشمل البيئة الداخلية إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم الأفراد في مستوى الإدارة العليا بها، والتي تؤثر إلى حدٍ كبيرٍ على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تُمثل هذه الجوانب نقاط قوة بالنسبة للمنظمة يجب الاستفادة منها وتنظيمها، أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية، وتضم البيئة الداخلية ما يلي¹:

- الأفراد (الموارد البشرية) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة الأفراد على اختلاف درجاتهم.
- المعدّات والتجهيزات والموارد المادية التي يستخدمها الأفراد في أداء الوظائف.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميّزها من إيجابيات (التعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع).

¹ هاشم صلاح، الإدارة في النظم الخدمية، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، 2018، ص ص: 308-309.

- العلاقات التنظيمية التي تُحدّد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكلّ طرف من أطراف المنظمة كما يُعبّر عنها بالهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما تُعبّر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أنّ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يُعتبر مرحلة لا غنى عنها في تصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي تُزوّد المنظمة بفهم شامل للواقع الذي تعمل فيه، وتُسهم في اتخاذ قرارات قائمة على أسس علمية واستباقية. وفي عصر تتسارع فيه التغيّرات، يصبح هذا التحليل أداة إستراتيجية تضمن للمؤسسة المرونة والقدرة على التكيف والتنافسية.

ثانياً: تحديد التوجّهات الإستراتيجية للموارد البشرية

تُعتبر التوجّهات الإستراتيجية للموارد البشرية التوجّهات العامة والرؤى المستقبلية التي تعتمدها المنظمة لإدارة مواردها البشرية بما يتناسب وينسجم مع إستراتيجيتها العامة، وتشكّل هذه التوجّهات إطاراً عاماً يُسترشد به عند وضع السياسات والبرامج والخطط المتعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، لهذا يُعتبر تحديد التوجّهات الإستراتيجية للموارد البشرية مرحلة أساسية في تصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ يُمثّل البوصلة التي توجّه كافة الأنشطة والسياسات في هذا المجال.

إنّ تحديد التوجّهات الإستراتيجية للموارد البشرية يساعد على تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومؤهلاتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم التي تتناسب مع متطلبات مختلف الأنشطة داخل المنظمة، كما يضمن توافق جهود الموارد البشرية مع الرؤية والرسالة العامة للمنظمة.

ثالثاً: تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

في هذه المرحلة يتمّ إيجاد حلول للمشاكل والمصاعب التي تواجه المنظمة، والتي تتمحور حول المسائل الرئيسية، وهو ما يؤدي إلى وضع الخطة التنفيذية للمنظمة، إذ يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والأهداف المرورية وآجال تحقيقها، وتشمل الخطة التنفيذية ما يلي¹:

¹ المحمدي ربحان علي سعد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 106-107.

- قيادة التنظيم نحو تطوير مستمر للموارد البشرية.
- بناء قدرات مؤسسية لإحداث تغييرات في الأجلين القصير والطويل من أجل تطوير المهارات والمؤهلات القيادية للمدراء.
- تشجيع التعاون بين الموارد البشرية في المنظمة، وكذا بينهم وبين المستفيدين من خدمات المنظمة.
- احترام الاختلاف والتباين بين الأفراد العاملين في المنظمة وعدم التمييز بينهم.
- وضع خطة للقوى العاملة يحدد فيها عدد العاملين، مؤهلاتهم، كيفية اختيارهم واستقطابهم وتدريبهم وغيرها من المجالات.

رابعاً: صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعدُّ هذه المرحلة من أهم المراحل في مسار إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ تشكّل نقطة التحوّل من التحليل والتشخيص إلى الفعل والتخطيط الموجّه، حيث يتمُّ وضع تصوّر واضح ومتكامل لكيفية تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة المنظمة، وقدراتها والبيئة التي تنشط في محيطها.

وبتمُّ خلال هذه المرحلة تحديد إجراءات العمل في المنظمة الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرسومة، والأفراد المطلوبين لذلك، وكذلك التغيّرات المطلوبة في هيكل المنظمة، ومختلف العمليات الإدارية، بما يتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

خامساً: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بعد تصميم البرامج والأنظمة والسياسات والخطط والقواعد الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة، تأتي مرحلة تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي المرحلة التي تُجسّد فيها الخطط والرؤى إلى واقع عملي، ويحتاج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى المرونة والتكيّف مع التحوّلات والتطوّرات التي تشهدها بيئة المنظمة، وذلك بإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يحدث من التغيّرات التي تمسُّ البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

سادسا: تقييم فاعلية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة من مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهي تُمثل الآلية التي يتمُّ من خلالها التأكيد من فاعلية تنفيذ الإستراتيجية، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المخططة، وكشف ثغرات الأداء من خلال تحليل الأداء الفعلي مقارنةً بالأداء المستهدف، وكذلك العمل على وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط له.

كما أنَّ عملية التقييم لا تقتصر فقط على قياس النتائج النهائية، بل تمتد لتشمل تحليل العمليات والآليات التي يتمُّ إتباعها في تنفيذ الإستراتيجية، مثل مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق الإستراتيجية، وفاعلية التواصل بين فرق العمل، وكذلك مدى توافر الموارد اللازمة لذلك.

ويمكن إيجاز عملية تقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- **تحديد معايير ومؤشرات الأداء:** تبدأ عملية التقييم بوضع معايير ومؤشرات موضوعية تسمح بقياس مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية، قد تكون كمية (مثل نسبة الاحتفاظ بالموظفين، أو معدّل دوران العمل)، أو نوعية (مثل مستوى الرضا الوظيفي، جودة برامج التدريب).

- **جمع البيانات:** يتمُّ في هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة من مصادر متعدّدة في المنظمة، مثل تقارير الأداء، الإحصائيات، وغيرها، ويجب أن تكون البيانات موثوقة ودقيقة لتمكين القيام بتحليل موضوعي وشامل.

- **تحليل البيانات:** يتمُّ تحليل البيانات والكشف عن الثغرات والانحرافات وتفسير أسبابها، سواءً كانت ناتجة عن خللٍ في التخطيط أو قصورٍ في التنفيذ، أو تغييراتٍ في البيئة الداخلية أو الخارجية.

- **إعداد تقرير عن التقييم:** بناءً على نتائج تحليل البيانات، يتمُّ إعداد تقريرٍ عن عملية التقييم يحتوي على نقاط القوة ونقاط الضعف، وفرص التحسين، وأهم التوصيات التي يمكن أن تساعد في تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة أعلى.

- **اتخاذ قرارات تصحيحية:** الهدف النهائي من عملية التقييم هو تحسين الأداء، لذا يجب أن تُتخذ إجراءات تصحيحية بناءً على النتائج المُتحصل عليها، سواءً بإعادة صياغة بعض مكونات الإستراتيجية أو تعديل آليات تنفيذها.

المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

قدّم العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة عدة مساهمات تناولت نماذج عن تصميم

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، نوجز أهمها فيما يلي:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة.

- نموذج ديفيد جست David Gust Model

- نموذج جامعة وورويثش Warwick (HRM) Strategy Model

- نموذج جامعة هارفارد Harvard (HRM) Strategy Model

- نموذج التطابق الإستراتيجي Matching Strategic (HRM) Model

أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين على مدى خمسة عقود من الزمن

تقريباً، بدأت من قبل سلزنريك Selzenick عام 1957 ثم تلاه كل من بارني Barni و أميت Amit

و كابيللي Cappelli و بينروز Penrose و بيورسل Purcell ويعدُّ هذا النموذج من أكثر النماذج

شيوفاً في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد

والشمول¹.

وتتطلب فكرة هذا النموذج من أنّ إعداد إستراتيجية المنظمة يكون بناءً على نتائج التفاعل بين بيئتها

الداخلية وبيئتها الخارجية، وأنّه لا يمكن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها إلا من خلال الاستغلال الفعّال

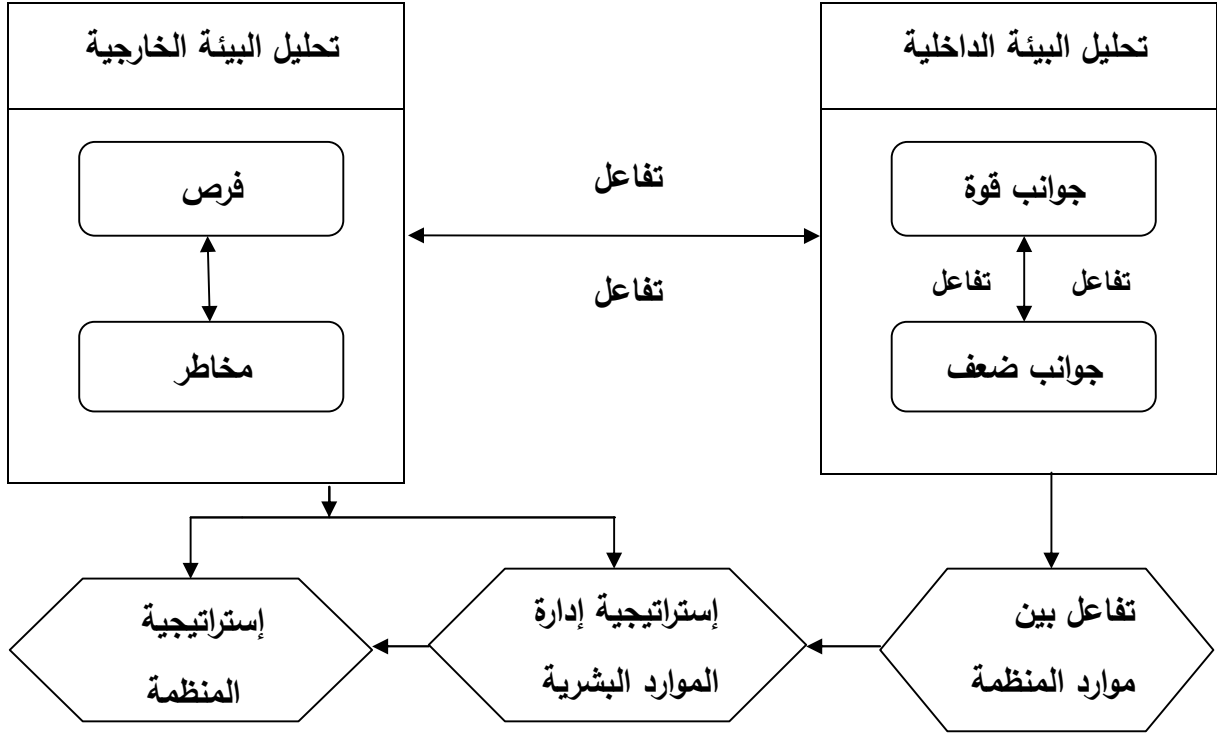
لمواردها المتنوعة لاسيما البشرية منها، وكذلك من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط الضعف ونقاط القوة

في محيط البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتحدّيات أو المخاطر في محيط البيئة الخارجية.

وفيما يلي شكل يوضّح نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص:113.

الشكل رقم (03): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:115.

1- مضامين نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

يتم إعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب هذا النموذج وفق المضامين التالية:

- **التحليل البيئي:** ويكون ذلك بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة نقاط ضعف ونقاط قوة المنظمة وما تمتلكه من إمكانيات وموارد لاسيما البشرية منها، وكذلك لمعرفة التهديدات والمخاطر المحتملة والفرص المتاحة، فوضع الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب هذا النموذج يستلزم العمل على إحداث توافق بين نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها من جهة، وبين الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية من جهة أخرى.

- **موارد المنظمة:** تمتلك أي منظمة نوعين من الموارد، موارد مادية وموارد بشرية، هذه الأخيرة يقع على عاتقها إدارة واستخدام الموارد المادية، ولتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها يتوجب على المنظمة القيام بتحليل شامل ودقيق لهذه الموارد لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وبالتالي العمل على تعزيز نقاط

القوة وعلاج نقاط الضعف، ما يسمح باستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية .

- **تعليم وتدريب المورد البشري:** تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تدريب وتعليم الموارد البشرية وتأهيلها وذلك بإكسابها المعرفة والخبرة والمهارات الضرورية للتعامل والتكيف مع موارد المنظمة المادية المتغيرة.

- **التقنية:** يركّز هذا النموذج على ضرورة تدريب وتعليم الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيات الحديثة، وهذا ما يسمح للمنظمة من مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية التي تشهدها البيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق إستراتيجية المنظمة بفعالية.

- **التحفيز:** يُعتبر التحفيز عاملاً هاماً في تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، كما يزرع الولاء لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها.

وحسب نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة فإنّ عملية تحفيز الموارد البشرية بشكل جيّد تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.

من خلال نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة يمكن القول بأنّ ما تشتمل عليه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز للموارد البشرية يُعتبر من الركائز التي تقوم عليها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، والتي تساهم بشكل فعّال في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة من خلال اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها، ومواجهة مختلف المخاطر والتهديدات المحتملة.

ثانياً: نموذج ديفيد جست David Gust Model

قام ديفيد جست DAVID GUST بوضع هذا النموذج عام 1997 وذلك بعد إجرائه لمجموعة من التجارب والتطبيقات، وفيما يلي شكل يوضّح هذا النموذج:

الشكل رقم (04): نموذج ديفيد جست David Gust Model.

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
Performance Outcomes	Behavior Outcomes	(HRM) Practices Outcomes	(HRM) Practices	(HRM) Strategy
<ul style="list-style-type: none"> - إنتاجية Productivity - جودة Qualité - إبداع Innovation - معدل دوران (عمل منخفض) Low Work Turn-over - رضا العملاء Customers Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> - جهد Effort - التزام Commitment - دافعية Motivation - أداء جيد Good Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - ولاء Loyalty - مكان محبب للعمل Lovely Work Place - جودة Quality - مرونة عمل Flexibility 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقطاب Recruitment - الاختيار Selection - التعلم والتدريب Learning and Training - تقييم الأداء Performance appraisal - التعويضات Compensation - المزايا الإضافية Benefits 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع والابتكار Innovation - الجودة Quality - تخفيض التكاليف Cost reduction

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:119.

- حسب هذا النموذج فإنَّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:
- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة لكسب عدد أكبر من المستهلكين، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
 - تحقيق الجودة في المنتجات.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد النفقات.
- أمَّا فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في استقطاب وانتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف، والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل دائم ومستمر، ووضع نظام تعويضات وحوافز يلبي حاجيات الموارد البشرية بالمنظمة، مع توفير نظام موضوعي لتقييم الأداء، فكلُّها عوامل تؤثر على الأداء العام للمنظمة من خلال:
- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.
 - جودة المنتجات والتي تساعد في تحقيق رضا العملاء.
 - زيادة أرباح المنظمة وبالتالي زيادة فرص بقائها واستمرارها.
 - تحقيق رضا العاملين وانخفاض في معدل دوران العمل.
 - إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية بالمنظمة.

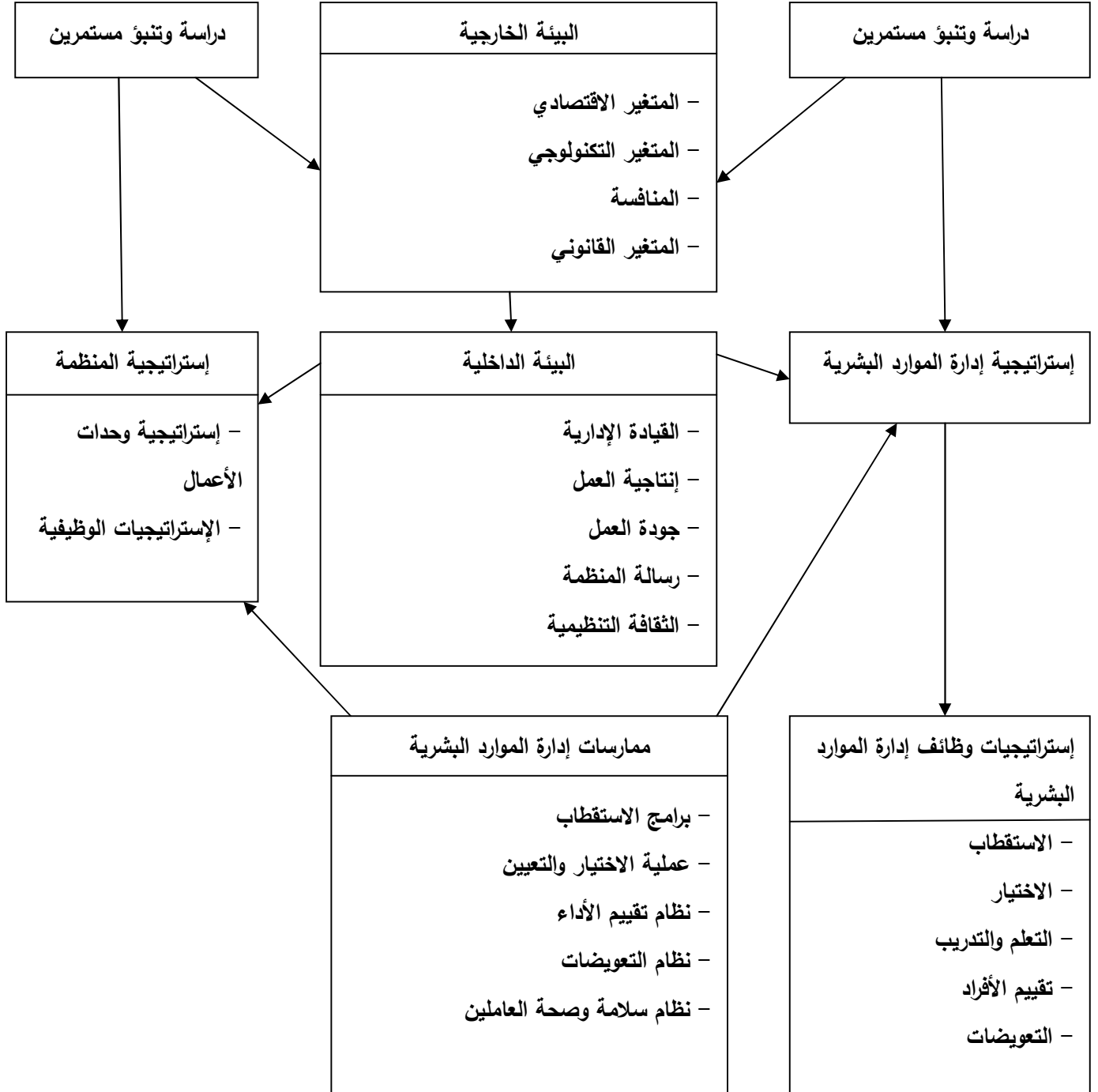
ثالثاً: نموذج جامعة وورويتش (Warwich (HRM) Strategy Model

قام بوضع هذا النموذج كل من بيتقرو **PITTGREW** و هندري **HENDERY** ، حيث يتم من خلال هذا النموذج تبيان العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثير البيئة في تكوينهما.

وحسب هذا النموذج فإنَّ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون انطلاقاً من دراسة وتحليل البيئة الخارجية، وتأثير هذه الأخيرة في البيئة الداخلية، بعدها يتم دراسة وتحليل متغيّرات البيئة الداخلية للمنظمة، وفي ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة توضع إستراتيجية المنظمة التي تشمل على مجمل الأهداف و الخطط لجميع الوظائف، ثم يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بحيث تتماشى مع إستراتيجية المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها.

وفيما يلي الشكل الموضَّح لهذا النموذج:

الشكل رقم (05): نموذج جامعة وورويتش Warwich (HRM) Strategy Model.

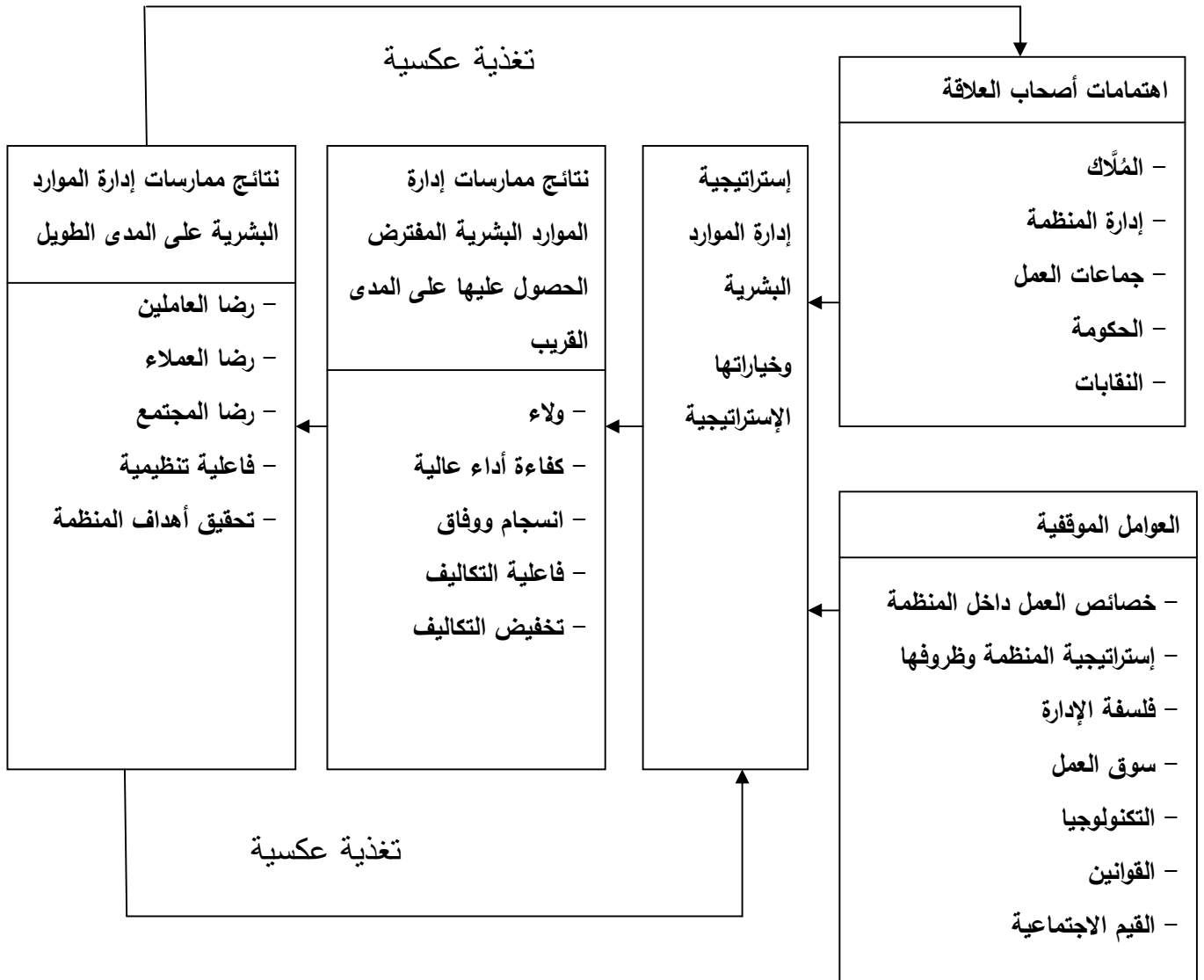


المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:123.

رابعاً: نموذج جامعة هارفرد Harvard (HRM) Strategy Model

تمّ وضع هذا النموذج من طرف مجموعة من الخبراء سنة 1984 بجامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حسب هذا النموذج من المكونات الموضّحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج جامعة هارفرد Harvard (HRM) Strategy Model.

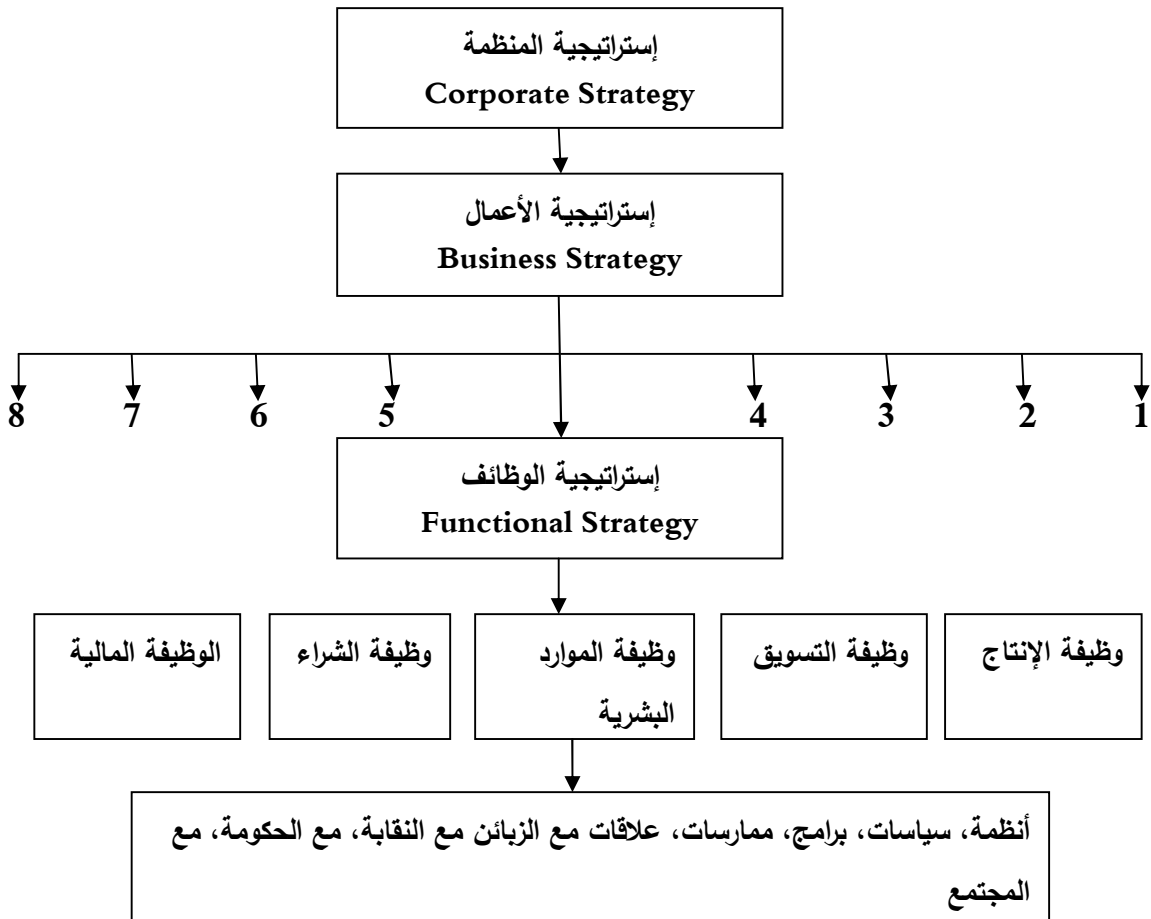


المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:125.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ صياغة ووضع إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتمّ بناءً على اهتمامات أصحاب العلاقة كالحكومة والنقابات مع المنظمة ومنغيّرات البيئة الداخلية والخارجية، والمسماة حسب نموذج هارفارد بالعوامل الموقفية، لكونها تتسم بالتغير المستمر وعد الاستقرار.

خامساً: نموذج التطابق الإستراتيجي **Matching Strategic (HRM) Model**: يعتمد هذا النموذج على مبدأ أساسي يتمثل في تحقيق التوافق والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، مع مراعاة تأثيرات العوامل البيئية الخارجية والداخلية، ويتمّ ذلك من خلال صياغة ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وتُسهم في تحقيق أهدافها، والشكل التالي يوضّح هذا النموذج:

الشكل رقم (07): نموذج التطابق الإستراتيجي **Matching Strategic (HRM) Model**



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:127.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: إستراتيجية تحليل الوظائف

تُعدُّ إستراتيجية تحليل الوظائف من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ تُعتبر حجر الأساس الذي تُبنى عليه باقي الإستراتيجيات على غرار التوظيف، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة والمفصّلة عن المهام والمسؤوليات والمعارف والمهارات الخاصة بكلّ وظيفة.

1- مفهوم إستراتيجية تحليل الوظائف:

- يُقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفاتها) ¹.

- عرّفت عملية تحليل الوظائف بأنّها: "الدراسة المنتظمة للوظائف للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام والمسؤوليات، والمنتجات أو الخدمات أو العمليات التي يؤديها وينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها" ².

- وحسب عمر وصفي عقيلي فإنّ تحليل الأعمال والوظائف هو عملية يتم من خلالها جمع معلومات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبيّن مهامها، ومسؤولياتها وصلحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تُؤدّي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أداءها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها ³.

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف إستراتيجية تحليل الوظائف على أنّها: "عملية منهجية ومتكاملة تعتمد على المنظمة في إطار إدارتها الإستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بالوظائف وتحليلها وتصنيفها قصد تحديد الأهداف الوظيفية، وخصائص ومهام كل وظيفة، والمسؤوليات

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص:87.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2001، ص:195.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:185.

المرتبة عنها، وكذلك الظروف التي تُؤدّي فيها الوظيفة، والشروط الواجب توافرها في شاغلها، من حيث الكفاءة والمهارة، والخبرة، والقدرات الذهنية والبدنية، والخصائص الشخصية.

2- أهمية إستراتيجية تحليل الوظائف:

لإستراتيجية تحليل الوظائف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية وللأفراد العاملين، لما تقدّمه من معلومات هامة وأساسية تشكّل نقطة الانطلاق لوضع السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يساهم تحديد خصائص الوظائف ومتطلباتها من الكفاءات والمهارات في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدقة، وتحقيق التوافق بين العاملين والمهام الموكّلة لهم.

- إنّ التحديد الدقيق لمواصفات مختلف الوظائف بالمنظمة وشاغلها يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التوظيف واختيار أكفأ وأنسب المترشحين للوظائف.

- من خلال إستراتيجية تحليل الوظائف، تتمكّن المنظمة من معرفة المهام والمسؤوليات المطلوبة لكل وظيفة، والمهارات والمعارف الواجب توافرها لشغلها، هذا ما يسمح بتحديد الفجوات بين المهارات الفعلية المتاحة وبين متطلبات الوظائف، وبناءً على ذلك يتمّ تصميم وإعداد البرامج التدريبية اللازمة.

- تُسهّم إستراتيجية تحليل الوظائف في تحديد معايير تقييم أداء العاملين بشكل دقيق وموضوعي، وذلك وفقاً لمهام ومسؤوليات كلّ وظيفة، وبالتالي العمل على تقييم أداء العاملين، ومعالجة أوجه القصور فيه.

- من خلال إستراتيجية تحليل الوظائف يمكن معرفة الفروقات الفعلية بين الوظائف، وبالتالي تحديد الأجر المناسب لها بناءً على قيمتها، هذا ما يسمح بوضع نظام عادل وفعال للأجور والتعويضات.

- تساهم إستراتيجية تحليل الوظائف في ضمان بيئة عمل آمنة وصحية من خلال تحديد طبيعة العمل وظروفه الخاصة وكذلك المخاطر المهنية المحتملة، ما يسمح باتخاذ تدابير وقائية ملائمة ووضع برامج الصحة والسلامة المهنية الضرورية.

3- خطوات إستراتيجية تحليل الوظائف:

- **تحديد المعلومات الأولية:** يُعدّ جمع وتحديد المعلومات العامة حول المنظمة الخطوة التمهيديّة لفهم السياق العام الذي تُمارس فيه الوظائف، وتشتمل هذه المعلومات على طبيعة المنظمة، هيكلها التنظيمي،

وطبيعة الأنشطة والخدمات أو المنتجات التي تقدّمها.

- **تحديد الهدف:** قد تلجأ المنظمة إلى تحليل الوظائف بسبب التوسع في أنشطتها وهياكلها، وبالتالي الحاجة لإعادة تنظيم الوظائف أو استحداث وظائف جديدة تتماشى مع النمو والتوسع، كما يمكن أن يكون الهدف من تحليل الوظائف تقليص عدد الوظائف في حالة دمج قسم مع قسم آخر، أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي.

- **تحديد الوظائف المراد تحليلها:** حيث يتم إعداد قوائم الوظائف المعنية بالتحليل مع إعطاء الأولوية للوظائف ذات الأهمية وذات التأثير المباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للموارد البشرية.

- **تحديد مصادر المعلومات:** هناك عدة مصادر لجمع مختلف المعلومات الخاصة بالوظائف المراد تحليلها، نذكر منها: نتائج تصميم الوظائف، شاغل الوظيفة أو رئيسه المباشر، المراجع العلمية، مراكز الخبرة أو الاستشارة، المنظمات الأخرى...إلخ.

- **اختيار أدوات وأساليب جمع المعلومات:** يتم من خلال هذه الخطوة اختيار الأسلوب المناسب الذي سيتم بواسطته جمع المعلومات، ومن أبرز الأساليب المستخدمة نذكر:

▪ **الملاحظة المباشرة:** حيث يقوم المختصون في جمع المعلومات بمراقبة أداء شاغلي الوظائف المراد تحليلها في مكان العمل.

▪ **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة مطبوعة تتضمن مجموعة من الأسئلة عن الوظائف المراد تحليلها، ويتم توزيعها على شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين أو زملائهم.

▪ **سجل الموظف (أو العامل):** يُطلب من شاغل الوظيفة المراد تحليلها تسجيل مهامه ومسؤولياته وأنشطته اليومية خلال فترة زمنية معينة (لمدة شهر مثلاً).

- **تحديد مسؤولي تحليل الوظائف:** يُعتبر تحديد مسؤولي تحليل الوظائف خطوة أساسية تسبق عملية جمع البيانات وتحليلها، ويُقصد به تحديد الأفراد أو الجهات المسؤولة عن تنفيذ عملية تحليل الوظائف، وتكون هذه العملية عادةً تحت إشراف ومسؤولية إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف المراد تحليلها، كما يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين، لهم دراية ومعرفة بالوظائف المعنية بالتحليل، ويملكون خبرة في مجال تحليل الوظائف.

- جمع البيانات: ويكون ذلك بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والتي تشمل:
 - المهام والمسؤوليات والواجبات اليومية.
 - المهارات والمعارف المتعلقة بشغل الوظيفة.
 - المسؤولية الإشرافية.
 - ظروف العمل.
- تحليل المعلومات واستخلاص النتائج: تُعتبر هذه الخطوة مرحلة جوهرية تتم عقب جمع البيانات ودراستها بدقة من قبل المحللين المختصين، حيث تُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه وصف الوظائف وتحديد خصائصها ومتطلباتها.
- ويرتكز هذا التحليل على إبراز الجوانب التالية:
 - الأهداف المرجوة من كل وظيفة أو عمل.
 - طبيعة ومحتوى الأعمال والمهام المرتبطة بكل وظيفة.
 - المهام وتحديد تنوعها ومدى تعقيدها.
 - حجم الجهد المطلوب لأداء المهام، سواءً كان جسدياً أو ذهنياً.
 - الظروف المحيطة بأداء الوظيفة، سواءً كانت بيئية، نفسية، أو اجتماعية.
 - احتمالات حدوث الحوادث المهنية.
- إعداد بطاقة تحليل الوظيفة: تُعتبر بطاقة تحليل الوظيفة وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات المفصلة والدقيقة حول وظيفة معينة داخل المنظمة، وتتكون من قسمين هما وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة.
- وصف الوظيفة: ويتضمّن وصفاً تفصيلياً لطبيعة الوظيفة أو العمل، من خلال تحديد:
 - المعلومات العامة عن الوظيفة: مسمى الوظيفة، الإدارة أو القسم الذي تنتمي له، موقعها في الهيكل التنظيمي.
 - رسالة المنظمة وأهدافها.
 - علاقات العمل.
 - المهام والمسؤوليات والصلاحيات الرئيسية للوظيفة.

- ظروف العمل.

▪ مواصفات شاغل الوظيفة:

يشتمل هذا القسم الثاني من بطاقة تحليل الوظيفة على بيان عن المؤهلات والصفات المطلوبة في الشخص الذي سيشغل الوظيفة، وتتمثل فيما يلي:

- المؤهلات العلمية.

- الخبرات العملية.

- المهارات والمعارف.

- السمات الشخصية.

- القدرات البدنية أو الذهنية.

4- معوقات تنفيذ إستراتيجية تحليل الوظائف:

تواجه إستراتيجية تحليل الوظائف مجموعة من المعوقات التي تحدُّ من فاعليتها وتعيق تطبيقها بالشكل الأمثل، نذكر منها:

- ضعف دعم الإدارة العليا بالمنظمة لتطبيق إستراتيجية تحليل الوظائف، مما ينعكس سلباً على تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

- نقص الكفاءة والخبرة أحياناً عند فريق العمل المُكلّف بتحليل الوظائف لاسيما في المنظمات الكبيرة.

- غياب البيانات الدقيقة والموثوقة حول طبيعة الوظائف خاصةً في المنظمات التي تفتقر إلى نظام معلومات فعّال.

- يُعتبر ضعف توظيف الأدوات التكنولوجية المتطورة في جمع وتحليل المعلومات من العوائق التقنية التي تؤثر سلباً على جودة وفعالية تحليل الوظائف.

- يمكن أن تكون إستراتيجية تحليل الوظائف مكلفة مادياً لاسيما عند الاستعانة بمختصين ومحلّلين خارجيين.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يُعدُّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه باقي الإستراتيجيات والبرامج والسياسات، فمن خلال نتائجه تقوم إدارة الموارد

البشرية برسم وتشكيل إستراتيجياتها بما يتوافق وينسجم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما يُسهم هذا التخطيط في تحديد قدرات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية، مما يساعد على استقطاب الكفاءات والمهارات المتميّزة، وتحسين مستوى الأداء التنظيمي، ويعزّز من قدرة المنظمة على الاستمرارية وتحقيق التميّز والنجاح في بيئة تتسم بتعقيدات كبيرة وتحولات وتغيّرات مستمرة.

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

1-1 تعريف تخطيط الموارد البشرية:

- يُعرّف تخطيط الموارد البشرية على أنّه: " عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية"¹.

1-2 تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يُعرّف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنّه: " أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تُقدّر وتُحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من هذه الموارد من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها"².

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أنّه: "عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثم وضع الخطط والآليات المناسبة لتوفير هذه الموارد وتطويرها والمحافظة عليها، بما يتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة".

2- أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

1-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المؤسسات واستدامتها وتحقيق التميّز، ويمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة، 2011، ص:65.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:229.

- يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في وضع وتوجيه السياسات المتعلقة بالتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، كما يُسهم في تطوير المسار الوظيفي وبرامج التدريب والترقية على جميع مستويات المنظمة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في توقع الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية من حيث العدد والكفاءات، مما يدعم مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تحديد المنظمة لاحتياجاتها من العمالة في إعداد موازنة تقديرية دقيقة لنظام الأجور والتعويضات.
- تعزيز القدرة على التعامل مع التهديدات والتحديات الخارجية، والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل.
- تحقيق التكامل والتنسيق والترابط بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية على غرار التوظيف، والتدريب ونظام الأجور والتعويضات.
- يُعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حلقة وصل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فعلى ضوء نتائجه ترسم الإدارة مسارات نشاطاتها وسياساتها ومختلف برامجها.

2-2 أهداف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

- تسعى المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:
- تحقيق التوازن والتوافق بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وبين ما هو متاح من الموارد البشرية في المنظمة حاليًا ومستقبلاً.
 - توفير الموارد البشرية اللازمة للأداء الفعّال ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من حيث النوع والعدد، وفي الوقت والمكان المناسبين.
 - التقليل من التكاليف المرتبطة بالنقص أو الفائض في الموارد البشرية بالمنظمة، ومعالجة الآثار السلبية الناتجة عن ذلك.
 - توسيع قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالأفراد العاملين بالمنظمة، وهذا ما يدعم جميع نشاطات مختلف الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

- تحديد مكان القوة والضعف في أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مما يساعد على وضع برامج تدريبية ملائمة لمعالجة نقاط الضعف ورفع كفاءة الأداء.

3- خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة خطوات مترابطة ومتكاملة مع بعضها، نوجزها فيما يلي:

3-1 تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: يتم من خلالها دراسة ومعرفة العوامل والمتغيرات البيئية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة حالياً ومستقبلياً، سواءً كانت داخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الكفاءات البشرية المتوفرة)، أو خارجية على غرار المنافسة، سوق العمل، الظروف السياسية والاقتصادية، التشريعات والقوانين...إلخ.

3-2 التقدير والتنبؤ باحتياجات الإستراتيجية العامة للمنظمة من الموارد البشرية: يتم خلال هذه المرحلة تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً لوضع وتنفيذ إستراتيجيتها العامة، ولتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتكون عملية تقدير احتياجات المنظمة للموارد البشرية بناءً على عدّة معايير منها حجم المنظمة، عدد أقسامها، حجم ونوع الأعمال المطلوبة مستقبلاً مقارنة بالوضع الحالي...إلخ.

3-3 جدولة الاحتياجات من الموارد البشرية حسب النوع والكم والتاريخ المحدد لذلك: ويتم ذلك من خلال إنجاز جداول تتضمن أنواع الوظائف والعدد المحدد لشغلها، والخبرات والمؤهلات المطلوبة لذلك، وتاريخ الاحتياج للموارد البشرية اللازمة.

3-4 التنفيذ: يتم خلال هذه المرحلة تفعيل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال أنشطة ملموسة كالتوظيف، الاحتفاظ بالكفاءات، وإعداد برامج التدريب.

3-5 المتابعة والتقييم: يتم خلال هذه المرحلة قياس الأداء الوظيفي وتحديد الاختلالات والفجوات عند تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ومعرفة أسبابها سواءً كانت بسبب سوءٍ في تقدير احتياجات الموارد البشرية، أو بسبب ظروفٍ ومتغيراتٍ فرضتها البيئة الخارجية للمنظمة، وبناءً على ذلك يتم إجراء التعديلات والتصحيحات اللازمة بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة وأهداف المنظمة.

4- معوقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

هناك بعض الأسباب التي تحدُّ من فاعلية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وترهن نوعية النتائج التي تُمثّل مخرجاته، نذكر منها:

- وجود فائض في عدد الموارد البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- ضعف تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية للمنظمة من حيث العدد والنوعية اللازمة.
- نقص الموارد أو الميزانية: يُمثّل هذا النقص عائقاً رئيسياً أمام قدرة المؤسسة على تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بفعالية، إذ تحدُّ قلة الإمكانيات المتاحة من تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل.
- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تنتهي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أنّ مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون على عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، وللحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمة لأهمية الموارد البشرية أولاً وأهمية التخطيط لهذه الموارد ثانياً.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار المنظمات لنظم معلومات خاصة بإدارة الموارد البشرية¹.

ثالثاً: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين)

تُعدُّ إستراتيجية التوظيف من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات، واختيار الأنسب منهم وتعيينهم، والعمل على المحافظة عليهم. ولما كانت بيئة العمل في الوقت الحاضر تتسم بتغيّرات متسارعة وتحديات متزايدة، أصبح لزاماً على المنظمات أن تبني إستراتيجية التوظيف على أسس علمية ومنهجية تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص:89.

وتسعى المنظمات من خلال إستراتيجية التوظيف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف ومؤهلات وقدرات الموظفين والعاملين بالمنظمة، وضمان استقطاب الكفاءات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

1- مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

1-1 تعريف التوظيف:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين و المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، نذكر منها:

- يُعرّف التوظيف بأنه: "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة أو المركز ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية"¹.

- كما يُعرّف التوظيف على أنه "توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل"².

- ويعني التوظيف استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم، ومن ثم وضعهم في المكان المناسب³.

من خلال ما سبق عرضه يمكن أن نقدّم تعريفاً إجرائياً للتوظيف كالآتي:

التوظيف هو نشاط مُنظّم يهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات من داخل المنظمة وخارجها، واختيار الأنسب منهم وتعيينهم لشغل الوظائف الشاغرة بما يضمن تلبية الاحتياجات الوظيفية وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، عمّان (الأردن): دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص: 141.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 205.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 121.

1-2 تعريف إستراتيجية التوظيف:

بناءً على ما تمّ ذكره يمكن تعريف إستراتيجية التوظيف على أنّها: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المنهجية والمتكاملة التي تتبعها المنظمة عن طريق إدارة الموارد البشرية، من أجل استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات، واختيار الأنسب منهم، وتعيينهم في الوقت والمكان المناسبين، بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للمنظمة، ما يسمح بتنفيذ المهام والمسؤوليات، وتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب بكفاءة وفعالية".

2- خطوات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: تتلخّص إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة استقطاب الموارد البشرية ثم مرحلة الاختيار وأخيراً مرحلة التعيين.

1-2 عملية الاستقطاب:

1-1-2 مفهوم الاستقطاب:

للاستقطاب عدّة تعاريف، نذكر منها:

- يُعرّف الاستقطاب على أنّه: "عمل أو نشاط، تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمّ بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها الشركة"¹.

- كما يُعرّف على أنّه: "عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو عملية النقاء العرض (الباحثون عن الوظائف) مع الطلب (من لديهم وظائف شاغرة)"².

- وتمّ تعريف الاستقطاب أيضاً على أنّه: "عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر المتاحة في السوق للنقدّم لشغل الوظائف المتاحة بالمنظمة، وغالباً ما تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الاستقطاب كلما ظهرت حاجة لتدعيم العمالة الحالية بسبب ترك العاملين

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مرجع سابق، ص:115.

² عامر سامح عبد المطلب، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص:120.

للعمل أو بسبب التوسع، أمّا المنظمات الكبيرة الحجم فإنّها تقوم بوضع نظام مستمر لتوفير احتياجات المنظمة من العمالة وفقا لعمليات التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل¹.
مما سبق ذكره نستخلص أنّ عملية استقطاب الموارد البشرية هي عملية تتضمن إجراءات وخطوات لجذب مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، تتوفر فيهم الكفاءات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

2-1-2 أهمية وأهداف الاستقطاب:

- أهمية الاستقطاب: تتمثل أهمية الاستقطاب في:
 - يُعدُّ الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى والأساسية في تنفيذ إستراتيجية التوظيف، فمن خلاله يتم جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
 - يسمح الاستقطاب الجيد والفعال بحصول المنظمة على أفضل الكفاءات وأنسبها، والتي تساهم في تنفيذ سياسات وخطط المنظمة، وتحقيق أهدافها التنظيمية والإستراتيجية.
 - يُحدّد الاستقطاب أفضل وأنسب الوسائل للبحث عن الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، على غرار الإعلان، المكاتب المتخصصة، الجامعات، الاتصال الشخصي... إلخ.
 - من خلال عملية الاستقطاب تقوم المنظمة بتعزيز صورتها لدى المتقدمين لشغل الوظائف، باعتبارها خيارًا أمثلًا لبناء مستقبل مهني واعدٍ يسمح لهم بتحقيق طموحاتهم المهنية.
- أهداف الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي²:
 - اجتذاب عددٍ كافٍ من المرشحين الملائمين بما يكفل تدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (وتحليل الوظائف) والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة.
 - توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

¹ إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، مصر: مطبوعات جامعة الأزهر، كلية التجارة، 2008/2007، ص:135.

² مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: مكتبة التكامل بالزقازيق، 2019، ص ص: 135-136.

- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمنظمة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة.
- الإسهام في زيادة فعالية كل من المنظمة، وأفراد القوى العاملة في المستقبل القريب والبعيد.
- المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية، وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

2-1-3 مصادر الاستقطاب:

تحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتم هذه العملية بالاعتماد على عدة مصادر، يمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية (سوق العمل).

■ **المصادر الداخلية:** هي الوسائل والإجراءات التي تعتمدها المنظمة للبحث عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة من بين الموارد البشرية المتوفرة والمتاحة داخل المنظمة، والتي تشمل جميع الموظفين والعمال بمختلف وظائفهم وتخصصاتهم، والذين يُتوقع استمرارهم في العمل خلال الفترة الزمنية المعنية بالتوظيف، ويتم الاعتماد على هذه المصادر من خلال الترقية إلى مناصب ووظائف أعلى، أو النقل إلى وظائف شاغرة داخلية، أو حالة الانتداب.

وفيما يلي أهم المصادر الداخلية للاستقطاب:

- **الترقية:** يتم اللجوء إلى هذا المصدر كخيار داخلي للاستقطاب لاسيما في حالة الوظائف الإشرافية، وتتمثل الترقية في نقل الموظف من منصب إلى منصب أعلى من حيث المسؤوليات والراتب والمكانة. وترتكز الترقية على معيار الأقدمية، أو الكفاءة، أو الأقدمية والكفاءة معاً.

- **النقل الوظيفي:** يُعدُّ النقل الوظيفي أحد الأساليب التي تعتمدُها المنظمات في استقطاب الموارد البشرية، ويكون بتحويل الموظف من منصب إلى منصب في نفس القسم أو في قسم آخر، وغالبًا ما يكون في نفس المستوى الوظيفي.

▪ مزايا المصادر الداخلية للاستقطاب:

- تُمكن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول المرشّحين لشغل الوظائف الشاغرة، نظرًا للمعرفة المسبقة بقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم، مما يُسهّل اختيار الأفضل والأنسب لشغل هذه الوظائف.

- تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة للعمل بجديّة وفعالية على أمل تولي مناصب ووظائف عليا مستقبلا من خلال الترقية.

- إنّ توفّر المعلومات عن أداء الأفراد العاملين بالمنظمة والمرشّحين لشغل الوظائف الشاغرة يسمح لإدارة المنظمة بالتنبؤ بدرجة كبيرة بمدى نجاحهم في العمل.

- تُعدُّ المصادر الداخلية للاستقطاب أداة فعّالة لتعزيز وتنمية العلاقات مع الأفراد العاملين بالمنظمة، كونها تتيح فرص الترقية والتنقل الوظيفي، مما يعزّز من ولاء الموظفين ويدعم روح الانتماء والولاء للمنظمة.

- من أبرز مزايا الاستقطاب من المصادر الداخلية هو انخفاض تكاليفه مقارنةً بالاستقطاب الخارجي، إذ يُجنّب المنظمة النفقات المرتبطة بإعلانات ومسابقات التوظيف الخارجية.

▪ عيوب المصادر الداخلية للاستقطاب:

- قد يؤدي اعتماد المنظمة على موظفيها كمصادر داخلية للاستقطاب إلى الركود المعرفي وقلة الإبداع، كما يؤدي إلى حرمانها من الاستفادة من أصحاب الكفاءات والمعارف والمهارات من خارج المنظمة.

- احتمال حدوث صراعات داخلية بين الأفراد العاملين بالمنظمة في حالة فتح باب الترشح للوظائف الشاغرة لاسيما في حالة محدودية عدد المناصب، ما يُضعف روح الفريق والتعاون داخل المنظمة، وبالتالي تراجع مستوى الأداء التنظيمي.

- إنّ شعور الأفراد العاملين بالمنظمة بأنّ شغل الوظائف الشاغرة مضمون كونه يكون من داخل المنظمة قد يضعف من تحفيزهم لتطوير أنفسهم وتحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار.

▪ **المصادر الخارجية:** هي الجهات أو الوسائل التي تُستخدم لجذب الموارد البشرية من خارج المنظمة والتي تتوفر فيها الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتشمل هذه المصادر الجامعات والمعاهد، مكاتب التوظيف...إلخ.

وفيما يلي أهم المصادر الخارجية للاستقطاب:

- **الإعلان:** حيث تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية عبر وسائل الإعلام المختلفة على غرار الصحف، الإنترنت، الإذاعة، التلفزيون...إلخ.
 - **مكاتب ووكالات التوظيف:** هي جهات متخصصة تساهم في الوساطة بين طالبي العمل وأصحاب العمل، ويوجد نوعان منها: وكالات عمومية (حكومية) ووكالات خاصة.
 - **الجامعات والمعاهد:** تُعتبر الجامعات والمعاهد من أهم المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، فهي توفر أفرادًا يملكون مؤهلات علمية عالية، ولهم إطلاع واسع على أحدث المعارف النظرية والتقنية في مختلف المجالات والتخصصات.
 - **التقدم المباشر للمنظمة:** يمكن للمنظمة أن تحصل على ما تحتاجه من موارد بشرية لشغل الوظائف الشاغرة من خلال الأفراد المتقدمين لها سواءً مباشرة أو تقديم طلب توظيف عبر البريد.
- **مزايا المصادر الخارجية للاستقطاب:**

تتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بعدد من المزايا، نذكر منها:

- توسيع قاعدة اختيار الموارد البشرية، هذا ما يسمح للمنظمة من المفاضلة والاختيار من بين أكبر عدد من المترشحين، ما يساعد في الحصول على أفضل وأنسب الكفاءات لتولي الوظائف الشاغرة.
- تسمح المصادر الخارجية للاستقطاب بتزويد المنظمة بموارد بشرية تحمل أفكارًا وتصورات جديدة قد تكسب المنظمة قيمة مضافة تساهم في تحقيق التميز.
- يُعدّ توظيف أفراد جدد مدربين وجاهزين للعمل من أبرز مزايا الاستقطاب من المصادر الخارجية، إذ يُسهّم ذلك في تقليص الحاجة إلى تدريب الموارد البشرية بالمنظمة، وخفض التكاليف المُخصّصة لذلك.
- يُمكن استقطاب الموارد البشرية من المصادر الخارجية المنظمة من البحث عن أشخاصٍ تتطابق مؤهلاتهم العلمية والفنية وخبراتهم مع متطلبات الوظائف المُراد شغلها.
- تقليل الصراعات الداخلية التي قد تنشأ من الترقية أو النقل الداخلي.

■ عيوب المصادر الخارجية للاستقطاب:

- هناك بعض العيوب تُميّز الاستقطاب من المصادر الخارجية، نذكر منها:
- احتمال عدم وجود توافق بين الموظف الجديد وثقافة المنظمة وبيئتها،
 - قد يؤثر الاستقطاب من المصادر الخارجية سلبًا على الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالتجاهل وقلة التقدير.
 - محدودية إلمام الموظفين الجدد بالقوانين والسياسات المعمول بها داخل المنظمة، حيث يفتقر هؤلاء الموظفون إلى المعرفة الكافية بالإجراءات التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما يؤدي إلى صعوبات في تكيفهم مع بيئة العمل، والتأخر في تنفيذ المهام الموكلة لهم وفق الأداء المطلوب.

2-2 عملية الاختيار والتعيين:

2-2-1 الاختيار:

تُمثّل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة، وتتضمّن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مُعيّنة.

ويُعرّف الاختيار على أنه: " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتمُّ هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبّقها المنظمة"¹.

كما يُعرّف على أنه: " العملية التي يتمُّ بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للترشح لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم".

■ معايير الاختيار:

تتمثّل معايير اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة في مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المرشح للوظيفة، كالمؤهلات العلمية والمهارات والخبرات، ويتمُّ وضع هذه المعايير بناءً على نتائج عملية تحليل الوظائف.

ومن أهم هذه المعايير، ما يلي:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2004، ص: 155.

- **المستوى التعليمي الأكاديمي:** يُعدُّ من أهم معايير اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، فكلُّ وظيفة تتطلب مستوى تعليمي أكاديمي مُعيَّن، ومعارف نظرية وتقنية متخصصة.
 - **الخبرة السابقة:** وتشمل عدد سنوات العمل في نفس الوظيفة أو في وظيفة أقرب من حيث المهام والمسؤوليات، كما تشمل أيضا نوعية الأعمال التي قام بها المرشَّح للوظيفة ومدى تطابقها مع الوظيفة الحالية، وكذلك الخبرة في نفس قطاع أو مجال نشاط الوظيفة المُراد شغلها.
 - **الصفات البدنية (الجسمانية):** تتطلب بعض الوظائف جهداً بدنياً يستلزم توافر صفات جسمانية مُحدَّدة لدى شاغليها، مثل البنية الجسدية القوية والقدرة على التحمُّل.
 - **الصفات الشخصية:** وهي مجموعة السمات الشخصية التي تتوافق مع الوظيفة المُراد شغلها، منها: الانضباط، الصدق والأمانة، القدرة على العمل ضمن فريق، المبادرة، روح المسؤولية...إلخ.
 - **إجراءات عملية الاختيار:**
- تتمُّ عملية الاختيار وفق مجموعة من الإجراءات المنهجية والمتسلسلة، تشمل الفحص الأولي لطلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات، الاختيار الأولي، والقرار النهائي لعملية الاختيار.
- **الفحص الأولي لطلبات التوظيف:** تقوم المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بعملية فحص طلبات التوظيف المُرسلة إليها، حيث تسمح بالتعرُّف على مؤهلات المتقدمين للوظيفة وخبراتهم، ويتمُّ خلال هذه المرحلة الاحتفاظ بطلبات التوظيف الخاصة بالأفراد الذين تتوفَّر فيهم المواصفات والشروط المطلوبة لشغل الوظائف المُراد شغلها، واستبعاد طلبات من لا تتوفر فيهم تلك الشروط.
 - **الاختبارات:** تهدف الاختبارات إلى التحقق من مدى تطابق مؤهلات وقدرات المرشحين مع متطلبات الوظائف المعنية، وتأتي هذه المرحلة بعد عملية الانتقاء الأولي لطلبات التوظيف والسير الذاتية، وتلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً.
- هناك عدَّة أنواع من الاختبارات، نذكرها منها:
- **الاختبارات النفسية والشخصية:** تهدف هذه الاختبارات إلى قياس خصائص وتصرفات الفرد المرشَّح للوظيفة، مثل: الاتزان، الميول، القيم، والدوافع.
 - **اختبارات القدرات الذهنية:** تقيس هذه الاختبارات القدرة على التفكير المنطقي، المعارف والمهارات، القدرات العددية واللفظية، التحليل والاستنتاج، الطلاقة في الكلام...إلخ.

- اختبارات الأداء: تُستعمل هذه الاختبارات لتقييم قدرة المتقدم لشغل الوظيفة على أداء المهام بمحاكاة موقف ميداني متعلق بالمهنة أو الوظيفة.
 - اختبارات سرعة الاستجابة: تُستخدم هذه الاختبارات لتقييم قدرة المتقدم للوظيفة على الاستجابة واتخاذ القرارات الفورية في مواقف تتطلب سرعة الإدراك والتحليل.
 - اختبارات القيم والاتجاهات: تُستخدم هذه الاختبارات للكشف عن الاتجاهات النفسية للفرد المتقدم للوظيفة، كالأمانة، النزاهة، المصادقية، عدم التحيز... إلخ.
 - المقابلات: تُعدّ المقابلات من أهم خطوات اختيار الموارد البشرية، إذ تأتي غالبًا بعد إجراء الاختبارات، وتسمح هذه العملية للقائمين على التوظيف بالمنظمة من معرفة جوانب لا يمكن قياسها من خلال الاختبارات فقط، مثل مهارات التواصل، والحضور الشخصي، ومدى توافق شخصية الفرد مع ثقافة المنظمة.
- وهناك عدّة أنواع من المقابلات نذكرها فيما يلي:

- **المقابلة المُخطّطة (الموجّهة):** هي مقابلة تُجرى بناءً على مجموعة من الأسئلة المحدّدة والمُعدّة مسبقاً، تُطرح على جميع المتقدمين للوظائف بنفس الطريقة ونفس الترتيب، ولا بد أن تكون الأسئلة ذات فائدة، تُمكن القائمين على التوظيف من معرفة مدى التوافق بين المتقدم للوظيفة ومتطلباتها.
- **المقابلة غير المُخطّطة (غير الموجّهة):** هي مقابلة تُجرى بناءً على مجموعة من الأسئلة غير مُحدّدة مسبقاً، حيث تُجرى بأسلوبٍ مرّنٍ وتلقائي، وحسب درجة التفاعل بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.
- **المقابلة المختلطة:** يتم فيها استخدام المقابلة المُخطّطة وغير المُخطّطة معاً، من خلال أسئلة مُحدّدة مسبقاً مع مرونة في المقابلة تسمح بالتفاعل بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.
- **الكشف الطبي:** يتم خلال هذه المرحلة التأكد من صحة وسلامة المتقدم للوظيفة سواءً من الناحية الجسدية أو العقلية، وذلك بفحص الوثائق المُقدّمة من طرفه، والمُسلّمة من طرف الجهات الطبية المتخصصة.

2-2-2 التعيين:

يُعتبر التعيين المرحلة الأخيرة بعد عمليتي الاستقطاب واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم من خلاله اتخاذ القرار النهائي بشأن إدماج الفرد في وظيفته داخل المنظمة، وذلك بتقديمه لرئيسه

المباشر وزملائه في القسم، وتعريفه بمهامه وواجباته ومسؤولياته، وكذلك السياسات والإجراءات والأنظمة المعمول بها داخل المنظمة.

- ويُعرّف التعيين بأنه "الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، ويُقصد به عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة مُعيّنة بقسم أو إدارة مُحدّدة، اعتبارًا من تاريخ مُحدّد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف وواجبات ومسؤوليات وظيفية"¹.

▪ خطوات عملية التعيين:

تتضمّن عملية التعيين أربع خطوات، إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة، وأخيرًا تثبيت الموظف في منصبه.

- إصدار قرار التعيين: يتمّ إصدار قرار تعيين الفرد في الوظيفة من طرف الهيئة المُخوّلة قانونًا مثل مدير الموارد البشرية في بعض المنظمات، ويكون ذلك بعد إطلاع المرشح الذي تمّ اختياره على النظام الداخلي للمنظمة، وشروط الوظيفة، وكذلك الحجم الساعي للعمل، ومقدار الراتب، ويتضمّن قرار التعيين اسم الوظيفة، ومكان القيام بالوظيفة، واسم الموظف، وتصنيف الوظيفة في السلم الوظيفي، وتاريخ سريان مفعول القرار.

- التهيئة المبدئية: حيث يتمّ تعريف الموظف الجديد بالمنظمة، زملائه في العمل، مهام ومسؤوليات الوظيفة، وكذلك حقوقه وواجباته، كما يقوم الموظف بزيارات ميدانية على مستوى مختلف أقسام ومصالح المنظمة للإطلاع بشكل أعمق على طبيعة العمل، كما يمكنه الاستفادة من الكتب والنشرات وأدلة العمل الخاصة بالمنظمة لتعزيز فهمه للمنظمة بشكل عام، ووظيفته بشكل خاص.

- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: يخضع الموظف الجديد إلى فترة تجريبية قد تصل إلى سنة، يبقى خلالها تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر، هذا الأخير يقوم بتقييم مدى كفاءة الموظف الجديد ومستوى أدائه، وكذلك مدى التزامه بالقوانين والنظام الداخلي للمنظمة، ليقوم الرئيس المباشر في نهاية الفترة التجريبية بإعداد تقرير نهائي يُحدّد فيه رأيه بشأن تثبيت الموظف في منصبه من عدمه.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص: 273.

- تثبيت الموظف الجديد في المنصب: يتم تثبيت الموظف الجديد في منصبه بصفة نهائية بعد اجتيازه بنجاح الفترة التجريبية، وذلك بناءً على تقييم إيجابي من رئيسه المباشر لأدائه وسلوكه المهني خلال هذه الفترة، والتزامه بالقوانين والتنظيمات المعمول بها في المنظمة.

رابعاً: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

1- مفهوم إستراتيجية التدريب:

تُعدُّ إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فلم يعد التدريب مجرد وظيفة تقليدية بل أصبح وظيفة إستراتيجية يُخطَّط لها ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.

1-1 تعريف التدريب

هناك عدة تعاريف أُعطيت للتدريب، نذكر منها ما يلي:

- عرّف الباحث باري كثنون التدريب على أنّه " عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداءٍ فعّال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"¹.

- كما يُعرّف التدريب بأنّه: " النشاط الفعّال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، الهدف منه هو رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها"².

- ويُعرّف التدريب أيضاً بأنّه " عملية تهدف إلى اكتساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها"³.

¹ باري كثنون، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص:118.

² طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص:99.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، ص:244.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول بأن: " التدريب هو عملية مُخطّطة ومدروسة وهادفة تتكوّن من مجموعة برامجٍ تعليميةٍ وتكوينيةٍ مُصمّمةٍ، وتهدف إلى تطوير قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة، وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكياتهم واتجاهاتهم، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي، وزيادة كفاءاتهم وقدراتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

1-2 تعريف إستراتيجية التدريب

تتمثل إستراتيجية التدريب في مجموعة من السياسات والبرامج والخطط الموجهة لتطوير قدرات وكفاءات ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتهيئتهم للتكيف مع التحوّلات والتغيّرات المستقبلية، بشكل ينسجم ويتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها الحالية والمستقبلية.

2- أهمية وأهداف التدريب:

1-2 أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة سواءً بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين بها، نذكر منها ما يلي:

1-1-2 أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات:

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- يمكن التدريب المنظمة من التكيف مع المتغيّرات التكنولوجية والتنظيمية والسوقية، من خلال تطوير قدرات وكفاءات مواردها البشرية، وتأهيلها.
- تحسين جودة الخدمات أو المنتجات، من خلال التدريب المستمر للأفراد العاملين بالمنظمة، وتعزيز قدراتهم على تطبيق معايير الجودة والابتكار في أداء أعمالهم ومهامهم.
- يُسهم التدريب في إعداد إطارات مؤهلة وقيادات مستقبلية من خلال برامج تطوير مهارات القيادة والإدارة.
- يساهم التدريب في استقرار عمالة المنظمة والتقليل من معدل دوران العمل، ما يسمح للمنظمة بتحقيق الاستقرار.
- يساهم التدريب في تحقيق التميّز للمنظمة، فلا يمكن لأيّ منظمة أن تتطوّر في بيئة ديناميكية شديدة التنافس دون الاستثمار في تدريب وتطوير مواردها البشرية.

2-1-2 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين بالمنظمة فيما يلي:

- يساعد التدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على فهم رسالتها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، مما يسهم في تكوين صورة واضحة لديهم عن المنظمة، وكذلك تتضح لهم أدوارهم ومهامهم بشكل أدق.
- يسهم التدريب في خلق نوع من التوافق والانسجام بين العاملين وقيم وثقافة المنظمة، مما يعزز من روح الانتماء والولاء للمنظمة، والالتزام والانضباط داخل العمل.
- يُمكن التدريب العاملين من التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، ما يجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة مختلف التحديات المستقبلية.
- تهيئة الفرد العامل بالمنظمة للقيام بالمهام الجديدة الموكلة له، وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة لأداء الوظيفة الجديدة.
- يساعد التدريب العامل على اكتساب الثقة، والشعور بالاستقرار النفسي والأمان الوظيفي، فتلقي العامل للتدريب يكسبه الثقة بقدرته على أداء مهامه بشكل أفضل، ويُقلل من مخاوفه بشأن فقدانه للعمل.
- يساعد التدريب في التقليل من حوادث وإصابات العمل الناتجة عن أخطاء نقص الخبرة المهنية.
- يسهم التدريب بشكل مباشر وغير مباشر في رفع مستوى حماس الفرد العامل بالمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس إيجابًا على أدائه الوظيفي.
- يساعد التدريب العاملين على تطوير مهارات الاتصال لديهم، وتعلم أساليب تواصل فعّالة تمكّنهم من التفاعل بشكل أفضل مع الزملاء والإدارة والعملاء.

2-2 أهداف التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة سواءً بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين بها، نذكر منها ما يلي:

1-2-2 أهداف التدريب للمنظمة: ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

¹ عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص:133.

- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- الاقتصاد في النفقات.

2-2-2 أهداف التدريب للأفراد: يمكن تحديد أربعة أهداف أساسية ورئيسية للتدريب، وهي¹:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة.
- تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقية في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

3- أنواع التدريب:

يُمكن تصنيف التدريب إلى عدة أنواع استناداً إلى المعايير المستخدمة في عملية التصنيف، حيث يمكن أن يُصنّف التدريب حسب عدد المتدربين، أو حسب مكان التدريب، أو حسب توقيت التدريب ومضمونه.

3-1 التصنيف حسب عدد الأفراد المتدربين: حسب هذا المعيار، يتمّ تصنيف التدريب إلى تدريب فردي وتدريب جماعي.

3-1-1 التدريب الفردي: حيث يتمّ فيه تدريب الموظف بشكل منفرد على المهام التي سيؤديها، ويهدف هذا النوع إلى رفع كفاءته وتحسين مستواه من خلال تزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة، ويتمّ اعتماد هذا الأسلوب غالباً عند تعيين موظف جديد أو عند إسناد مهام جديدة له.

3-1-2 التدريب الجماعي: حيث يتمّ فيه تدريب مجموعة من الأفراد دفعة واحدة بحسب اختصاصاتهم واحتياجاتهم من التدريب، ويتميّز هذا النوع بكونه أقلّ تكلفة وأسرع من التدريب الفردي، ويتمّ عادة في

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مرجع سابق، ص:238.

قاعات وأماكن مجهزة بوسائل خاصة، كما يتطلب وضع البرامج التدريبية الملائمة، وتعيين خبراء ومختصين في المجال المحدد للتدريب، كما يتم تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ التدريب بجميع مراحلها.

3-1 التصنيف حسب المكان: حسب هذا المعيار، يتم تصنيف التدريب إلى تدريب داخل المنظمة، وتدريب خارج المنظمة.

3-1-1 التدريب داخل المنظمة: يتم هذا النوع من التدريب داخل مقر العمل، يستفيد منه الأفراد العاملون الحاليون بالمنظمة، ويعتمد على المدربين من داخل المنظمة من ذوي الخبرة المهنية، يحتاج المتدرب في هذا النوع إلى معرفة التقنيات والمهارات التي تمكنه من أداء وإنجاز الأعمال والمهام الموكلة له، وتساعده على الاندماج في المحيط المهني.

3-1-2 التدريب خارج المنظمة: يتم هذا النوع من التدريب خارج مقر العمل، حيث تضطر المنظمة إلى الاستعانة بمراكز أو معاهد أو جامعات لتدريب وتأهيل أفرادها، وعادةً يكون هذا النوع من التدريب عندما يتعلق الأمر بتطوير المهارات أو اكتساب معارف وتقنيات جديدة تستدعي خبرات لا تتوفر داخل المنظمة.

3-2 التصنيف حسب مرحلة التوظيف: حسب هذا المعيار، يتم تصنيف التدريب حسب مراحل المسار المهني للموظف.

3-2-1 تدريب الموظف الجديد: يُعتبر هذا النوع من التدريب ضرورياً لضمان اندماج الموظف الجديد في بيئة عمله بسرعة وفعالية، حيث يتم تعريفه بالمنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، وتقديم شروحات لمهام ومسؤوليات وظيفته، وكذلك تدريبه على كيفية أداء عمله.

3-2-2 التدريب أثناء العمل: يتم هذا النوع من التدريب في بيئة العمل الفعلية، حيث يتعلم العامل أو الموظف المهارات والمعارف المطلوبة أثناء قيامه بالمهام العملية المرتبطة بوظيفته، ويكون تحت إشراف الرئيس السلمي المباشر.

3-2-3 التدريب لتحسين المستوى وتجديد المعارف: يهدف هذا النوع من التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز معارفهم وتجديد معلوماتهم بما يتماشى مع تطورات وتغيرات بيئة العمل لاسيما التكنولوجية والإدارية، مما يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فاعلية.

3-2-4 التدريب بغرض الترقية: يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعداد الموظفين لتولي مناصب أو وظائف أعلى من مناصبهم الحالية، من خلال تطوير المهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة المستقبلية.

3-3 التصنيف حسب المضمون: نظرًا إلى اختلاف المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، فإنّ المعارف الكفاءات التي يحتاج إليها الأفراد تختلف من مستوى إلى آخر، ولهذا نميُز وفق هذا المعيار بين ثلاثة أنواع من التدريب¹:

3-3-1 التدريب الإداري: وهو ذلك التدريب الذي يهّم أعضاء الإدارة بمختلف مستوياتهم، ويهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإدارة والتسيير، وإطلاعهم على مختلف المستجدات والتطوّرات التي تحدث في علم الإدارة.

3-3-2 التدريب الإشرافي: ويستهدف تدريب المشرفين والقادة والرؤساء، إذ يُمكنهم من قيادة مرؤوسيههم ويُرؤدهم بالقدرة على الإشراف والتوجيه وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

3-3-3 التدريب التخصصي: ويستهدف تنمية وتعميق المعلومات والمعارف حول مهمة أو عملية محدّدة أو كفاءة وظيفية خاصة تدخل ضمن عمل الفرد، وتظهر أهمية هذا النوع من التدريب في تطبيق وتنمية المعارف المكتسبة من خلال التعليم والتدريب الأساسي.

4- مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية²:

- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محدّدًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.

- **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوّر الوظيفي للفرد.

¹ سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، بنغازي (ليبيا): دار الكتب الوطنية، 2020، ص: 188.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص: 22-23.

- الشمول: حيث يجب أن يُوجَّه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

- التدرُّج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبةً وتعقيداً.

- مواكبة التطوُّر: حيث يُركِّز التدريب على المستجدات في شتى مجالات العمل، مع توظيف أحدث الأساليب والتقنيات التدريبية.

- الواقعية: وذلك بأن يُلبِّي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

5- أساليب التدريب:

هناك عدَّة أساليب للتدريب أو ما يُسمى أحياناً طرائق أو مناهج التدريب، تختلف حسب طبيعة المحتوى التدريبي، وخصائص المتدربين ومستوياتهم التعليمية، وأهداف البرامج التدريبية، وكذلك الإمكانيات والموارد المتاحة للقيام بالتدريب، وفيما يلي نذكر أهم هذه الأساليب:

5-1 أسلوب المحاضرة:

هو أسلوب تدريبي يعتمد على قيام المدرب أو المحاضر المختص في موضوع التدريب بعرض شفهي منظم أمام المتدربين وتزويدهم بمفاهيم ومعلومات نظرية متعلقة بالموضوع.

يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الأدوات التي تساعد على توصيل المعلومات بفعالية، كأجهزة العرض، السبورة، أجهزة الحاسوب، المطبوعات، والوسائل السمعية والبصرية.

ولهذا الأسلوب إيجابيات وسلبيات، نلخصها فيما يلي:

- إيجابيات أسلوب المحاضرة:

لأسلوب المحاضرة عدة إيجابيات، نوجزها فيما يلي:

- سهولة الاستخدام والتطبيق: يُعدُّ أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً، حيث يتميز بسهولة استخدامه وتطبيقه، إذ لا يتطلب أماكن مُجهزة بأحدث التقنيات والوسائل، بل يمكن استخدامه في قاعات عادية كمدرجات الجامعة مثلاً.

- اقتصادي من حيث التكلفة: يُعدُّ من أكثر أساليب التدريب توفيراً للموارد المالية، فهو لا يحتاج إلى تجهيزات كبيرة ومعقدة، بالإضافة إلى إمكانية تقديم المحاضرة لعدد كبير من المتدربين في نفس الوقت.

- السرعة والفعالية: حيث يسمح هذا النوع من تقديم مفاهيم ومعلومات كثيرة في وقت وجيز، فهو يعتمد على نقل المعلومات والمعارف بشكل مباشر من المُدرِّب أو المحاضر إلى المتدربين، مما يجعله أكثر فاعلية.

- تنظيم المحتوى التدريبي: يُتيح أسلوب المحاضرة للمُدرِّب أو المحاضر تنظيم المعلومات بشكل منطقي ومتسلسل، مما يُسهّل على المتدربين متابعتها وفهمها بوضوح.

- سلبيات أسلوب المحاضرة:

بالرغم من أنّ أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التدريبية توفيرًا للوقت والجهد والمال، إلا أنّ له سلبيات، من أبرزها:

- يُعتبر مجرد وسيلة لنقل المعلومات دون التركيز على تطوير وصقل مهارات المتدربين، وتعديل سلوكياتهم، هذا ما يقلل من فاعلية التدريب.

- غياب التفاعل الجماعي، حيث يغلب عليه الطابع الأحادي في الاتصال وفي المعلومات.

- عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين على غرار المعارف السابقة والخبرات المكتسبة وسرعة الفهم، مما يضعف من فاعلية إيصال المعلومات.

- محدودية نقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي، بسبب ضعف الجوانب التطبيقية وقلة التركيز على التدريب التطبيقي.

5-2 أسلوب المناقشة:

هو أسلوب تدريبي يقوم على الحوار الجماعي التفاعلي من خلال طرح قضايا أو موضوعات للنقاش الجماعي بين المدرب والمتدربين، وحتى بين المتدربين أنفسهم، حيث يتبادل المشاركون الآراء والمعارف والخبرات المرتبطة بموضوع التدريب تحت إشراف المُدرِّب الذي يوجّه النقاش.

ولأسلوب المناقشة إيجابيات وسلبيات، نلخصها فيما يلي:

- إيجابيات أسلوب المناقشة:

- يُتيح أسلوب المناقشة المشاركة الفعّالة لأكثر عدد ممكن من المتدربين للتعبير عن آرائهم وتبادل وجهات النظر فيما يخص المادة التدريبية، هذا ما يُساهم في تطوير قدراتهم الفكرية والتحليلية.

- تنمية مهارات التواصل: حيث يُسهم هذا الأسلوب في تحسين قدرة المتدربين في التعبير عن أفكارهم بوضوح، والاستماع لوجهات نظر الآخرين باحترام، ما يُساعدهم في تنمية مهارات الحوار والإقناع لديهم.
- تعزيز الثقة بالنفس: إنَّ إعطاء الفرصة للمتدربين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية والدفاع عنها يُعزِّز من ثقتهم بقدراتهم سواءً الفكرية أو اللغوية.
- تشجيع العمل الجماعي: يُعزِّز أسلوب المناقشة من روح الفريق والتعاون بين المتدربين، وهو أمر مهم خاصة في المنظمات الحديثة.
- سلبيات أسلوب المناقشة:
- إمكانية الخروج عن موضوع التدريب: إنَّ التدخلات غير المنظَّمة أو الخارجة عن سياق الموضوع من قبل بعض المتدربين، قد تؤدي إلى الابتعاد عن الهدف الرئيسي من العملية التدريبية، وبالتالي يجب العمل على ضبط المناقشة بشكل جيّد من قبل المُدرِّب.
- استغراق وقت طويل: إعطاء الفرصة لأكثر عددٍ من المتدربين أو لجميعهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم فيما يخص موضوع التدريب قد يطيل مدة الجلسة دون الوصول إلى نتائج مُحدَّدة.
- تأثر المناقشة بتفاوت المستويات المعرفية للمتدربين، وبالتالي صعوبة إدارة مناقشات بنّاءة.
- ضعف السيطرة من المُدرِّب: قد يجد المُدرِّب صعوبة في إدارة وضبط الوقت، والتحكُّم في مجريات النقاش، خاصة في حالة الخروج عن الموضوع، لذا يحتاج هذا الأسلوب من التدريب إلى مُدرِّبٍ مؤهَّلٍ وذو خبرة في هذا المجال للحفاظ على مسار الموضوع.

3-5 أسلوب دراسة الحالة:

- تُعدُّ دراسة الحالة أسلوب تدريبٍ عملي يتمُّ من خلاله إعطاء المتدربين وصفاً لأحد الحالات المعقدة أو لمشكلات مُعيَّنة كتابياً أو شفهيّاً، ليقوموا بعد ذلك بتحليلها ومناقشتها واقتراح حلولٍ مناسبةٍ لها. ويتميّز هذا الأسلوب بقدرته على تعزيز التفكير النقدي والتحليلي لدى المتدربين، وتحفيزهم على استخدام معارفهم النظرية في معالجة مواقف واقعية، ما يُسهم في تقوية مهاراتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

تُستخدم دراسة الحالة أيضا لتقريب المتدربين من واقع العمل، إذ تمكنهم من فهم التحديات التي قد يواجهونها ميدانياً، وتدريبهم على التعامل معها، كما يساهم هذا الأسلوب في تنمية مهارات الحوار، العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية.

ولتحقيق أقصى فعالية لهذا الأسلوب، ينبغي اختيار الحالات بعناية، بحيث تكون واقعية، مناسبة لمستوى المتدربين، وتُحفّز على النقاش والاستنتاج.

4-5 المؤتمرات والندوات:

يُعتبر المؤتمر عبارة عن اجتماع يضم مجموعة من الأفراد لدراسة موضوع مُعَيَّن، ويهدف إلى الخروج بنتائج و توصيات، ويتمُّ استفادة المشاركين في المؤتمر من هذا الأسلوب التدريبي عبر تبادل الآراء حول الموضوع المطروح، استناداً إلى تبادل معارفهم وخبراتهم.

أمّا الندوة فهي أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرق معالجة موضوع مُحدّد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش، وهذا الأسلوب من التدريب مُوجّه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تدريب على كيفية اختيار القرار الصحيح والأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح¹.

عادةً ما تُستعمل المؤتمرات والندوات كأسلوب تدريبي في التدريب المتواصل للعاملين والموظفين في المجالات العلمية، الإدارية، أو التقنية، ويكون مناسباً لنقل المعارف الحديثة ومواكبة التطورات. من عيوب هذا الأسلوب الوقت الطويل الذي تستغرقه فعاليات المؤتمرات والندوات في التحضير والإعداد والتنظيم، إذ تتطلب المؤتمرات والندوات تحديد المواضيع بدقة، وانتقاء المتدخّلين، وإعداد الوثائق والدعوات والبرمجة الزمنية بدقة، كما أنّ الجهود المبذولة من قبل المنظمين تكون كبيرة، بدءاً من الإعداد اللوجستي إلى التنسيق بين مختلف الجهات المشاركة مروراً بالإشراف التقني والإداري أثناء الانعقاد.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص: 285.

5-5 أسلوب تمثيل الأدوار:

هو أسلوب تدريبي تفاعلي يقوم من خلاله المتدربون بتمثيل مواقف مُعيَّنة من مواقف العمل، وتقمص شخصيات وأدوار مُعيَّنة داخل سياق مُعيَّن، بهدف دراسة وفهم السلوكيات والتصرفات وتحليلها، واكتساب مهارات التعامل معها، مثل مهارات الاتصال، القيادة، حل النزاعات، واتخاذ القرارات. ويُعدُّ هذا الأسلوب وسيلة فعَّالة لفهم المشكلات العملية، وتنمية القدرات الشخصية والمهنية للمتدربين، لما له من قدرة على محاكاة الواقع وتمكين المتدربين من التفاعل مع مواقف حياتية أو مهنية واقعية. ويُعتبر هذا الأسلوب طريقة جيِّدة وملائمة لعرض موقف مُعيَّن من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها، وإمكانية تكيفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين، وتنشيط عملية التعليم الذاتي، وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة¹.

5-6 المواقف الحرجة:

يُعدُّ أسلوب المواقف الحرجة من الأساليب الحديثة في مجال التدريب، حيث يعتمد على تحليل مواقف حقيقية أو محتملة ذات تأثير كبير على الأداء المهني للمتدرب. ويهدف هذا الأسلوب من التدريب إلى تطوير مهارات التحليل، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، من خلال عرض مواقف مُحدَّدة تتطلب استجابة فورية أو تقييمًا سليمًا من قبل المتدرب، وغالبًا ما تُستخلص هذه المواقف من تجارب سابقة داخل المنظمة عاشها المتدربون، أو من محيط العمل.

يتطلب هذا الأسلوب إعداد المتدربين وتوجيههم مسبقًا ليكونوا مستعدين ذهنيًا وسلوكيًا لمشاركة وتبادل مواقفهم الخاصة فيما بينهم بكل ثقة، وتهيئتهم لتقبل الاختلافات في الرأي، والتعلُّم من الآخرين.

6- مراحل التدريب:

6-1 جمع وتحليل المعلومات:

تُعدُّ هذه المرحلة من المراحل الأساسية في العملية التدريبية، إذ تُمثِّل الخطوة التمهيديَّة التي تُبنى عليها باقي مراحل العملية التدريبية، ويتمُّ خلال هذه المرحلة توفير مختلف البيانات الضرورية والمتغيِّرات المتعلقة بعملية التدريب، وتتضمن هذه البيانات ما يلي:

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمَّان (الأردن): دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص ص: 131-132.

- المعلومات الخاصة بالتنظيم الإداري: وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، أنماط القيادة، أنظمة العمل، وأساليب الاتصال.
- معلومات عن الأهداف والسياسات العامة للمنظمة: هي معلومات ضرورية لضمان توافق البرامج التدريبية مع التوجّهات الإستراتيجية للمنظمة.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية: يُقصد بأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية الطريقة التي تُمارس بها الوظائف الإدارية الخمس (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار) في الواقع العملي، من حيث الفعالية، المشاركة، الأسلوب القيادي، وأدوات التنفيذ.
- معلومات عن الإمكانيات المادية: تشمل هذه المعلومات الميزانية المخصّصة للتدريب، المرافق والتجهيزات مثل القاعات، الوسائل السمعية والبصرية، والحواسيب.
- معلومات عن النظم والإجراءات: مثل أوقات العمل، إجراءات التوظيف والترقية.
- معلومات عن الأفراد العاملين بالمنظمة: مثل المؤهلات العلمية الأكاديمية، الخبرات المهنية، مستوى الأداء.
- معلومات عن البنية التكنولوجية: مثل أنظمة التعلّم الإلكتروني والمنصات الرقمية المتاحة.
- معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة: مثل التغيّرات والتطوّرات التكنولوجية، القوانين والتشريعات.

6-2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعدُّ هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، فهي تهدف إلى الكشف عن الفجوة بين ما يمتلكه الفرد القائم بالعمل من معارف ومهارات، وما يتطلبه العمل لتحقيق الأداء المطلوب، ويتمُّ ذلك من خلال تحليل دقيق لواقع الأداء، وتحديد جوانب الضعف أو النقص، سواءً على مستوى الفرد أو الوظيفة أو المنظمة ككل.

كما تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من الأدوات، مثل تقييم الأداء، الملاحظات الميدانية، المقابلات، والاستبيانات، مما يضمن الموضوعية والدقة.

وهناك ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي: التقييم التنظيمي، والتقييم الوظيفي، والتقييم الفردي.

6-2-1 التقييم التنظيمي: يُركّز هذا النوع من التقييم على تحليل بيئة المنظمة، ويهدف إلى تحديد مدى توافق معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مع أهدافها الإستراتيجية، في ضوء متغيّرات بيئة المنظمة وما تفرزه من تحديات لاسيما التغيّرات التكنولوجية والتنظيمية، كما يهدف هذا التقييم إلى التأكد من أنّ برامج التدريب المقترحة ليست مجرد نشاط شكلي، بل هي استثمار إستراتيجي يساعد على رفع كفاءات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحسين جودة أدائهم الوظيفي.

6-2-2 التقييم الوظيفي: يهتم بدراسة طبيعة كل وظيفة من حيث المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة، بهدف التعرّف على المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها بكفاءة.

6-2-3 التقييم الفردي: يُركّز على تقييم أداء الأفراد أنفسهم، من خلال مراجعة نقاط القوة والضعف في أدائهم الوظيفي، وغالبًا ما يتمّ ذلك باستخدام أدوات مثل التقييم الدوري، والمقابلات، والملاحظات المباشرة. ويسمح هذا التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل عامل بالمنظمة بشكل فردي لضمان تطوير أدائه الوظيفي.

إنّ تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في توجيه الجهود التدريبية نحو الأولويات الحقيقية، ويمنع هدر الموارد على برامج غير مجدية، كما يُعدّ وسيلة لربط التدريب بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويُعزّز من فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، لذلك فإنّ الإعداد الجيد لهذه المرحلة يُعدّ شرطًا أساسيًا لنجاح أيّ برنامج تدريبي.

6-3 تصميم البرامج التدريبية:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع وتحليل المعلومات ومرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتضمّن تحديد أهداف العملية التدريبية، اختيار المحتوى التدريبي المناسب، تحديد أساليب ووسائل التدريب (محاضرات، ورشات عمال...)، إعداد المواد التدريبية، اختيار المدربين وتحديد الأفراد العاملين المعنيين بالتدريب.

و تتضمّن عملية تصميم البرامج التدريبية الإجراءات التالية:

6-3-1 تحديد أهداف العملية التدريبية: تُعتبر أهداف العملية التدريبية النتائج المتوقعة من المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وتُعبّر عن ما يجب أن يعرفه المتدرب أو يستطيع القيام به أو كيف يجب أن يتصرف بعد التدريب.

6-3-2 تحديد المحتوى التدريبي: هو عبارة عن اختيار وتحديد المعلومات والمعارف والمهارات التي يجب أن يتضمّنّها برنامج التدريب، بما يتوافق مع أهداف التدريب واحتياجات المتدربين والمنظمة.

6-3-3 اختيار أساليب ووسائل التدريب: تتمثل هذه الخطوة في تحديد الطرائق التي سيتم بها نقل المعارف والمهارات والسلوكيات إلى المتدربين، باستخدام الوسائل والأدوات الأكثر ملاءمة لطبيعة المحتوى التدريبي، وخصائص المتدربين، والإمكانات المادية المتاحة.

6-3-4 اختيار وتحديد المدربين والمتدربين:

- اختيار المدربين: يُمثّل اختيار المدربين خطوة هامة وحاسمة لضمان جودة العملية التدريبية وكفاءة إيصال المعارف والمهارات للمتدربين، ويُراعى عند اختيارهم الكفاءة العلمية والعملية في موضوع التدريب، وكذلك الخبرة في التدريب واستخدام الأساليب الحديثة، بالإضافة إلى القدرة على التواصل وإيصال المعلومات وتحفيز المتدربين.

- اختيار المتدربين (الأفراد المعنيين بالتدريب): ويكون وفق معايير تتماشى مع أهداف البرنامج التدريبي، منها الاحتياجات الفعلية للتدريب، رغبة ودافعية الأفراد العاملين للتدريب والتعلم.

6-4 تنفيذ البرامج التدريبية: تشمل هذه المرحلة على:

- اختيار الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي وإعداد الجدول الزمني لتنفيذه: حيث يتمّ تحديد الفترة الزمنية المناسبة لتحقيق أهداف التدريب، إضافة إلى تنظيم المواد التدريبية وترتيبها حسب تسلسل منطقي، وتوزيعها على فترات زمنية محدّدة.

- توفير قاعات التدريب وتجهيزها بمختلف الوسائل والمعدات اللازمة لذلك.

- استقبال المتدربين وتهيئتهم، وتعريفهم بالبرنامج التدريبي وأهدافهم.

- تقديم المحتوى التدريبي وفقا للجدول الزمني.

- إدارة الجلسات التدريبية: من خلال الحفاظ على انضباط الوقت والمحتوى، التعامل مع الأسئلة والمداخلات.

- متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي: وتتمُّ بشكل منهجي ومنظَّم يشمل جميع مراحل التنفيذ، ويكون ذلك من خلال التأكد من جاهزية الوسائل البيداغوجية، وحضور المتدربين والمدربين، واحترام الجدول الزمني المحدد، كما يتم خلال التنفيذ مراقبة مدى التقدُّم في المحتوى التدريبي.

6-5 تقييم العملية التدريبية:

تُعَدُّ مرحلة تقييم العملية التدريبية مرحلة أساسية وحاسمة ضمن دورة التدريب، وتهدف إلى قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية وتحقيقها للأهداف المرجوة، ويشمل هذا التقييم تحليل الأداء، ومدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات، وأثر التدريب على الفرد والمنظمة، ومن ثم معرفة الانحرافات ومعالجتها.

وتتضمَّن عملية تقييم البرامج التدريبية قسمين رئيسيين: تحديد معايير التقييم، وتحديد أساليب التقييم.

6-5-1 تحديد معايير التقييم: يتمُّ تحديد معايير التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي، بحيث يمكن من خلالها الحكم على نجاح العملية التدريبية من فشلها، ومن أبرز هذه المعايير:

- مدى تحسن أداء المتدربين بعد العملية التدريبية.

- رضا المتدربين عن محتوى البرنامج التدريبي وأساليب التدريب.

- مدى التغيُّرات التي حدثت في اتجاهات وسلوكيات المتدربين في مكان العمل بعد العملية التدريبية.

- أثر التدريب في بيئة العمل بشكلٍ عام.

6-5-2 تحديد أساليب التقييم: وهي الأدوات والوسائل التي تُستخدم لقياس فعالية البرنامج التدريبي بناءً على معايير التقييم المحددة مسبقاً، ومن أبرز هذه الأساليب:

أ- **الاستبيانات:** تُستخدم عادةً في مراحل مختلفة من التقييم، خصوصاً في تقييم ردود أفعال المتدربين مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية، أو لاحقاً لتقييم أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

- **التقييم الفوري بعد التدريب (ردود الفعل):** يُطلب من المتدربين ملء استمارة الاستبيان قصد قياس مدى رضاهم عن محتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، والبيئة التدريبية.

- **تقييم التعلُّم:** تُستخدم استبيانات تقييم التعلُّم لقياس مدى تطوُّر المعارف والمهارات لدى المتدربين بعد التدريب.

- **تقييم التطبيق العملي (نقل التعلُّم):** تُرسل الاستبيانات بعد فترة التدريب للمتدرب أو لرئيسه المباشر في العمل لتقييم مدى تطبيق ما تعلَّمه في مكان العمل.

- **تقييم الأثر التنظيمي:** من خلال تقديم استبيانات لقياس تأثير التدريب على الأداء العام في المنظمة.

ب- **المقابلات:** تُمكن المقابلات مع المتدربين بعد التدريب من معرفة آرائهم حول محتوى البرنامج التدريبي، المدرب، أساليب التدريب، ومدى تطبيقهم لما تعلموه في مكان العمل، كما تتم أيضاً مع المشرفين على المتدربين، أو رؤسائهم المباشرين في العمل أو زملائهم لتقييم مدى تغيير سلوكيات المتدربين بعد التدريب.

ج- **الاختبارات:** بعد انتهاء التدريب، يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات لقياس مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي، ومدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه، وقدراتهم على تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات التي اكتسبوها في مكان العمل.

د- **مراقبة الأداء الوظيفي:** يتم قياس مدى التطبيق العملي لما اكتسبه المتدرب في مكان عمله من خلال مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب لمعرفة التحسينات في الجوانب الفنية والسلوكية.

من خلال ما تمّ عرضه، يتبين أنّ التدريب ليس مجرد نشاطٍ أو إجراءٍ روتيني، بل هو عملية إستراتيجية متكاملة تبدأ بجمع المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تخطيط البرامج وصياغة الأهداف، يليها التنفيذ الفعلي للأنشطة التدريبية، وتنتهي بالتقييم الشامل ومدى تحقيق الأهداف ومدى أثر التدريب على أداء المتدربين والمنظمة ككل.

7- معوّقات فعالية إستراتيجية التدريب:

يمكن تلخيص أهم المعوّقات التي تحدّ من فعالية إستراتيجية التدريب في النقاط التالية:

- **ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية:** يؤدي ضعف أو غياب التحليل الدقيق لاحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من التدريب إلى تقديم برامج تدريبية غير ملائمة لمتطلبات العمل الفعلية، مما يقلل من فاعلية التدريب.

- **قصور في التخطيط:** إنّ وجود قصورٍ في وضع خطة تدريب واضحة ومحدّدة الأهداف يؤدي إلى وضع برامج تدريبية قد تكون عشوائية ولا تستند إلى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة والأفراد، ما ينعكس سلباً على جودة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة.

- **ضعف الكفاءات التدريبية:** ويُقصد بها عدم توفر المدربين المؤهلين تأهيلاً علمياً وعملياً كافياً، أو ضعف قدراتهم على إيصال المعارف والمهارات المطلوبة بطريقة فعّالة، وبالتالي فإنّ الاعتماد على

مدربين ذوي كفاءات عالية وخبرات متخصصة في المجال المستهدف يُعدُّ شرطاً أساسياً وضرورياً لإنجاح العملية التدريبية.

- **محدودية الموارد المالية والبشرية:** يؤدي نقص الميزانيات المخصصة للتدريب إلى تقليص عدد الدورات التدريبية أو تقليل مدتها، ما يؤثر سلباً على تنوع وكثافة البرامج التدريبية، ويمنع اقتناء الوسائل والمعدات الضرورية اللازمة لنجاح العملية التدريبية، كما أنَّ عدم القدرة على استقطاب خبراء ومدربين مؤهلين بسبب التكاليف المرتفعة يؤثر سلباً على جودة المحتوى التدريبي، ويُضعف فعالية التدريب.

- **ضعف الدافعية الداخلية والاهتمام من المتدربين:** إنَّ غياب الدافعية الداخلية والحافز الشخصي للمتدرب للتعلُّم والتطوير يجعل مشاركته في الدورة التدريبية شكلية، مما يحدُّ من الاستفادة الفعلية من المحتوى التدريبي.

- **بيئة تدريبية غير مشجعة:** إنَّ ضعف رغبة المتدربين في التفاعل الإيجابي أثناء العملية التدريبية قد يكون نتيجة لطبيعة البيئة التدريبية نفسها، سواءً قاعات ووسائل التدريب، أو المعاملة التي يتلقاها المتدربون أثناء التدريب.

- **بيئة تنظيمية غير مشجعة:** إنَّ غياب الدعم من الإدارة العليا للمنظمة للتدريب يؤدي إلى ضعف الالتزام بالتدريب على كافة المستويات الإدارية، مما يُقلل من جدية العملية التدريبية، كما أنَّ وجود ثقافة تنظيمية لا تؤمن بأهمية التدريب أو تعتبره مضيعة للجهد والوقت يثبط من حماس المتدربين ويضعف تفاعلهم ويقلل استفادتهم من محتوى التدريب.

- **نقص الحوافز المادية أو المعنوية:** مثل الترقيات، المكافآت، أو الاعتراف الرسمي، مما يجعل المتدرب يشعر بعدم وجود مردود ملموس من العملية التدريبية.

- **ضعف أو غياب متابعة وتقييم التدريب:** يؤدي ضعف أو غياب نظام فعّال لمتابعة وتقييم نتائج التدريب إلى صعوبة تحديد مدى تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل العملية التدريبية.

- **عدم ربط التدريب بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة:** عندما لا يتم ربط البرامج التدريبية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فإنَّ العملية التدريبية لا تساهم فعلياً في تحقيق التوجّهات الكبرى للمنظمة،

فالتدريب في هذه الحالة يتحوّل إلى نشاطٍ روتيني، يتمّ تنظيمه دون دراسة حقيقية للتحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها بيئة المنظمة.

من خلال ما تمّ عرضه، يتّضح أنّ معوّقات تنفيذ إستراتيجية التدريب لا تقتصر فقط على الجوانب التقنية أو الموارد، بل تشمل أيضاً عوامل تنظيمية وبشرية تؤثر بشكل مباشر في فعالية وجدّية العملية التدريبية، ومن ثمّ فإنّ تجاوز هذه المعوّقات يتطلب إرادة قوية ودعمًا فعليًا من الإدارة العليا للمنظمة، إلى جانب التخطيط المتكامل، والربط الوثيق بين أهداف التدريب والأهداف التنظيمية والإستراتيجية للمنظمة، بما يضمن تحويل التدريب من مجرد نشاط روتيني تقليدي إلى أداة إستراتيجية فعّالة تضمن استمرارية المنظمة، من خلال تطوير قدرات مواردها البشرية ومواكبتها لمختلف التحوّلات البيئية.

خامسا: إستراتيجية التعويضات (الأجور والحوافز)

تعدّ إستراتيجية التعويضات إحدى الركائز الأساسية في منظومة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لما لها من دورٍ حاسمٍ في استقطاب الكفاءات، وتحفيز الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، والحفاظ على استقرار الموارد البشرية داخل المنظمة.

1- مفهوم إستراتيجية التعويضات:

1-1 مفهوم التعويضات:

يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين لمفهوم التعويضات، الأول المفهوم الضيق ويُمثل وجهة النظر التقليدية، والثاني المفهوم ذو البعد الشمولي ويُمثل المفهوم الحديث.

1-1-1 المفهوم الضيق للتعويضات:

التعويضات من وجهة النظر الضيقة هي تعويضات (حوافز) مالية تتكون من شقين: تعويض مباشر يشتمل على رواتب وأجور، أجر إضافي... إلخ، وتعويض غير مباشر يتمثل بالمزايا والمنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة¹.

1-1-2 المفهوم ذو البعد الشمولي للتعويضات:

يُشير المفهوم ذو البعد الشمولي للتعويضات إلى مقارنة متكاملة في فهم وتحليل نظام التعويضات داخل المنظمة، حيث لا يُنظر إلى التعويضات على أنّها مجرد مقابل مالي يُمنح للفرد العامل لقاء أداء عمله،

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص: 494.

بل تشمل أيضاً مجموعة من الحوافز غير المالية التي تُشبع الحاجات النفسية والاجتماعية والمعنوية للفرد، كالأمان الوظيفي، المعاملة الإنسانية العادلة، الراحة النفسية، بيئة العمل المحفزة، التقدير المعنوي...إلخ.

يعكس هذا المفهوم الشامل للتعويضات إدراك المنظمات لأهمية تحقيق التوازن بين الحاجات المادية والمعنوية للموارد البشرية، باعتبارها عاملاً جوهرياً في تعزيز الولاء التنظيمي، وتحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يجعل من التعويضات أداة إستراتيجية فعّالة في إدارة الموارد البشرية ضمن منظورها الحديث.

1-2 مفهوم إستراتيجية التعويضات:

تُشير إستراتيجية التعويضات إلى مجموعة السياسات والخطط المنهجية التي تعتمدها المنظمة لتحديد أنماط وأسس تقديم التعويضات للعاملين، بما يشمل الأجور، والحوافز المادية والمعنوية، والمكافآت، والمزايا الإضافية، وذلك في إطار متكامل يُراعي الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويُسهّم في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيقها.

2- الأجور:

تُعتبر الأجور من العناصر الجوهرية في إستراتيجية التعويضات داخل أي منظمة، إذ تلعب دوراً محورياً في جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات، والاحتفاظ بهم.

1-2 مفهوم الأجور:

1-1-2 تعريف الأجور:

- يُعرّف الأجر على أنّه: "إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن اعتباره أيضاً بأنّه مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد"¹.

- كما يُعرّف الأجر أيضاً بأنّه: "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يُكلّف به من أعمالٍ متفقٍ عليها"².

¹ مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، مصر: مطبوعات كلية التجارة جامعة القاهرة، 2018، ص:219.

² محمد الصيروفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص:149.

- كما يُعرّف بأنّه: " ما يتقاضاه العامل أو ما يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد تأخذ هذه الخدمة العمل على شكل جهد ذهني أو عضلي، كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي"¹.

من مجمل التعاريف السابقة نستنتج أنّ الأجر هو المقابل المالي الذي يتقاضاه الفرد العامل نظير ما يُقدّمه من جهد سواءً كان جسمانياً أو عقلياً خلال فترة زمنية محدّدة، ويُعتبر الأجر عنصراً أساسياً في العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة، وأداةً فعّالة لتحفيز العاملين، وتحقيق حاجاتهم المادية والاجتماعية.

2-2 أهمية وأهداف الأجر:

2-2-1 أهمية الأجر:

تكتسي الأجر أهمية بالغة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- أهمية الأجر بالنسبة للأفراد العاملين:

تحتل الأجر أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة اعتبارات، من أبرزها:

- يُعتبر الأجر عاملاً أساسياً يعتمد عليه الأفراد وأسرهم لتغطية متطلباتهم المعيشية واستقرارهم المالي.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد داخل المجتمع، إذ يرتبط مستوى الأجر بالمكانة الاجتماعية والاحترام الذي به الشخص.

- يُعتبر الأجر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الاستقرار النفسي والمعنوي للفرد العامل، إذ يمنحه الشعور بالأمان والرضا الوظيفي، كما يُساعد في تحقيق الذات من خلال تمكين الفرد من تلبية احتياجاته الأساسية، وتطوير قدراته، وتحقيق طموحاته الشخصية والمهنية، مما يُعزّز شعوره بالإنجاز والقيمة داخل المجتمع.

- يُعدّ الأجر من العوامل الجوهرية التي تدفع بالفرد نحو الترقية الوظيفية، إذ يُشكّل حافزاً أساسياً لتطوير الكفاءات والمهارات، كما يُعزّز الرغبة في تحسين الأداء المهني للاستفادة من المزايا المتاحة والزيادات المالية في الأجر والمكافآت.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 286.

ب- أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة:

تتجلى أهمية الأجر بالنسبة للمنظمة في الجوانب التالية:

- تُعتبر الأجر من الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الأفراد العاملين على تحسين الأداء وبذل مجهودات أكبر لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- تستطيع المنظمة من خلال الأجر المُجزية والتنافسية استقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها، وضمان ولائها، مما يساعدها في تحقيق التميز المؤسسي.
- تحقيق العدالة الداخلية والاستقرار الوظيفي، فنظام الأجر العادل والشفاف يحدُّ من الصراعات والتوترات بين العاملين، ويُعزِّز من ثقتهم في المنظمة ويُقوي روح الانتماء والولاء لديهم.
- تُسهم الأجر في خلق بيئة عمل محفزة من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على سلوكيات العاملين ورضاهم وانخراطهم في العمل.
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها، فدفع أجر مناسب يرفع من مكانة المنظمة ويزيد من جاذبيتها للشركاء والعملاء.

ج- أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

- تلعب الأجر دورًا بالغ الأهمية ليس فقط على مستوى الفرد والمنظمة، بل كذلك على مستوى المجتمع ككل، ويمكن تلخيص أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع في النقاط التالية:
- تُعدُّ الأجر وسيلة رئيسية لتوزيع الدخل بين أفراد المجتمع، كونها تمثل المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه أغلب الناس في تأمين احتياجاتهم وتحقيق مستوى معيشي كريم، فمن خلال الأجر يُعاد توزيع جزء من الناتج الوطني على الفئات العاملة، مما يُسهم في تقليص الفوارق الطبقيّة، وتحقيق قدر من العدالة الاجتماعية.
 - العدالة في توزيع الأجر تُسهم إلى حدٍ كبيرٍ في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وتُحفِّز الطلب الداخلي، ما ينعكس إيجابًا على النمو الاقتصادي.
 - تُساهم الأجر في تقليل التهميش الاجتماعي وتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال توفير الحد الأدنى من الدخل الذي يُتيح للأفراد المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية بشكل لائق، مما يُسهم في تقوية الروابط الاجتماعية وتحقيق الاستقرار.

- تلعب سياسة الأجور دورًا مركزيًا في دعم أهداف التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، فهي تضمن ليس فقط تمكين الأفراد من العيش الكريم، بل وتسهم في بناء مجتمع متوازن، مزدهر، ومتضامن، لذلك فإنَّ وضع نظام مُحفِّز وعادل يُمثل خيارًا إستراتيجيًا لا غنى عنه لتحقيق تنمية مستدامة شاملة في أي مجتمع يسعى للتقدُّم والازدهار.

2-2-2 أهداف الأجور:

تلعب الأجور دورًا حيويًا في تنظيم العلاقة بين العاملين والمنظمة، كما تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وفيما يلي توضيح لأهم أهداف الأجور:

- جذب أفضل الأفراد المؤهلين إلى المنظمة، فالأجر يُعتبر من أهم الحوافز المادية التي تؤثر في قرار الفرد بالالتحاق بالمنظمة أو عدمه، خاصة في ظل وجود سوق عمل تنافسي.

- الحفاظ على الكفاءات المتوفرة في المنظمة، فعندما يشعر الموظفون الأكفاء بأنَّ أجورهم عادلة وتتناسب مع مؤهلاتهم ومجهوداتهم، فإنَّ ذلك يُعزِّز رضاهم الوظيفي، ويزيد من ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة.

- يُعدُّ ضمان التنافس في سوق العمل من أبرز أهداف نظام الأجور، حيث تسعى المنظمات إلى تقديم أجور ومزايا تتماشى مع ما هو سائد في السوق لضمان قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، فكلما كانت الأجور أكثر تنافسية، زادت جاذبية المنظمة في نظر الباحثين عن العمل، مما يُعزِّز مكانتها في بيئة العمل التنافسية.

- تخفيض دوران العمل، إذ تسهم الأجور المُجزية والعادلة من تقليل رغبة الأفراد العاملين في ترك المنظمة والبحث عن فرص عمل بديلة.

- تشجيع الأداء المستقبلي للعاملين من خلال ربط الأجر بالمرودية الفردية أو الجماعية، حيث يعكس ذلك مستوى الجهود المبذولة والنتائج المُحققة، مما يُحفِّز العاملين على تحسين أدائهم والمساهمة الفعَّالة في تحقيق أهداف المنظمة.

- تساهم الأجور في ضبط تكاليف العمل بما يتماشى مع قدرات المنظمة، وزيادة الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين على تحسين أدائهم، فضلًا عن المساهمة في تحسين جودة الخدمات المُقدَّمة.

- المساهمة في العدالة الاجتماعية وتحسين مستوى معيشة الأفراد العاملين، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي.

2-2 أنواع الأجور:

2-2-1 تصنيف الأجور حسب وقت الاستحقاق:

يُشير تصنيف الأجور حسب وقت الاستحقاق إلى التوقيت الذي يتم فيه صرف الأجر للعامل، بعد إنجازه للعمل أو بناءً على اتفاق مسبق، ويمكن تصنيف الأجر حسب هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

أ- الأجر الدوري:

الأجر الدوري هو الأجر الذي يتقاضاه العامل بانتظام وفي مواعيد ثابتة، عادةً يكون مرتبطاً بفترة زمنية محدّدة (أسبوع، شهر).

ب- الأجر غير الدوري:

الأجر غير الدوري، فهو الأجر الذي لا يُدفع بانتظام، بل حسب ظروفٍ معيّنةٍ أو بناءً على إنجازات أو ظروف عمل إضافية، مثل الأجور الإضافية عن ساعات العمل الإضافية، المكافآت السنوية.

2-2-2 تصنيف الأجور حسب القيمة الاقتصادية:

أ- الأجر الإسمي: الأجر الإسمي هو المبلغ النقدي الذي يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يؤديه، دون الأخذ في الاعتبار تغييرات الأسعار أو تكاليف المعيشة.

ب- الأجر الحقيقي: الأجر الحقيقي فهو القيمة الحقيقية للأجر الذي يحصل عليه العامل بعد احتساب تأثير التضخم وارتفاع الأسعار، ويُعبّر عن مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي، وبذلك فإنّ الأجر الحقيقي يُعدّ معياراً أساسياً لقياس القدرة الشرائية للعامل.

2-2-2 تصنيف الأجور حسب طبيعة المقابل:

أ- الأجر النقدي:

الأجر النقدي هو المقابل المالي المباشر الذي يتقاضاه العامل نظير أداء عمله، سواءً بشكل يومي، أسبوعي، شهري أو حسب طبيعة العقد.

ب- الأجر العيني:

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله، ويظهر هذا النوع من الأجر في شكل خدمات أو منافع عينية، ومن أمثلتها: النقل، الوجبات الغذائية، الرعاية الصحية، العلاج.

2-3 معايير تحديد الأجور:

تعتمد المنظمة في تحديد الأجور على عدّة معايير تتكامل فيما بينها لضمان عدالة الأجر وتحقيق التوازن بين أهداف العاملين والمنظمة، وفيما يلي أهم هذه المعايير:

- **الأداء:** يُعدُّ الأداء من أبرز المعايير المعتمدة في تحديد الأجور داخل المنظمات الحديثة، حيث يرتبط الأجر بشكل مباشر بمستوى كفاءة الفرد العامل ومردوديته في العمل، ويستند هذا المعيار إلى مبدأ " الأجر مقابل الأداء"، الذي يهدف إلى تحقيق العدالة الوظيفية داخل المنظمة، ويتم ذلك عادةً عبر أنظمة تقييم دقيقة تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية، مثل جودة العمل، القدرة على الابتكار، المواظبة، تحقيق الأهداف المسطرة.

- **الجهد:** عادةً ما يُستخدم الجهد كمعيارٍ في تحديد الأجور في الوظائف التي تتطلب مجهودًا بدنيًا أو ذهنيًا كبيرًا، حيث يُنظر إلى حجم الجهد المبذول الذي تتطلبه الوظائف من طاقة وتركيز كأحد المحدّدات الأساسية لقيمة الأجر المستحق.

- **الأقدمية:** تُعدُّ الأقدمية من المعايير التقليدية التي تعتمد عليها العديد من المنظمات في تحديد الأجور، حيث يُنظر إلى عدد سنوات الخدمة التي قضاها الفرد العامل داخل المنظمة كمؤشِّرٍ على الخبرة المهنية. ويُبهرّ هذا التوجه بأنّ تراكم الخبرات يُعزِّز من قدرة الفرد على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة.

وعادةً ما تُربط الأقدمية بزيادات دورية في الأجر تُمنح تلقائيًا بعد مرور فترة زمنية معينة.

- **المؤهلات العلمية:** تُعدُّ المؤهلات العلمية من أبرز المعايير المعتمدة في تحديد الأجور، حيث تُعبّر عن المستوى المعرفي والكفاءة الأكاديمية التي يمتلكها الفرد، مما يُبهرّ منحه أجرًا يتناسب مع مؤهلاته، فكلما ارتفع المستوى العلمي، زادت فرص الحصول على مناصب أعلى وأجور أكبر، باعتبار أنّ المؤهلات تعكس قدرة المورد البشري على أداء المهام المعقدة، وتحمل المسؤوليات الأكبر داخل المنظمة.

-مستوى صعوبة الوظيفة: ويُقصد به مستوى التعقيد في أداء المهام المطلوبة، ومدى الحاجة إلى المعارف والمهارات والخبرات الخاصة المرتبطة بالوظيفة، وكذلك الجهد الذهني أو البدني اللازم لذلك، إضافةً إلى ظروف العمل والضغوط المصاحبة.

فكلما زادت صعوبة الوظيفة كلما استحق شاغلها أجرًا أعلى، لأنَّ الأجر يعكس في جوهره مقدار الجهد والمسؤولية التي يتحمَّلها الفرد في أداء مهامه.

-المستوى المعيشي المناسب: حيث يُفترض أن يكون الأجر كافيًا لتلبية الحاجيات الأساسية للفرد العامل بالمنظمة ولأسرته، مثل السكن، الأكل، النقل، الصحة والتعليم. ويُؤخذ هذا المعيار بعين الاعتبار عند تحديد الأجر لضمان حدٍ أدنى من الحياة الكريمة، خاصةً في ظل التغيرات الاقتصادية وارتفاع تكاليف المعيشة.

مما سبق ذكره يتبيَّن أنَّ الأجر يُمثل حجر الأساس في نظام التعويضات، إذ يُشكِّل المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل مقابل أدائه، ويُشكِّل القاعدة التي تُبنى عليها باقي مكونات التعويض، كالحوافز والمزايا.

ويُعدُّ وضع هيكلٍ عادلٍ ومنصفٍ ومحفِّزٍ للأجور ضرورةً إستراتيجية لضمان جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلُّعات مواردها البشرية.

3- الحوافز:

تُعدُّ الحوافز مكملًا أساسيًا للأجور ضمن إستراتيجية التعويضات، إذ تهدف إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود بما يُسهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

3-1 مفهوم الحوافز:

3-1-1 تعريف الحوافز:

- تُعرَّف الحوافز على أنَّها: "تلك العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدِّد نمط السلوك أو التصرف المطلوب منه عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار"¹.

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص: 207.

- كما عُرِّفت الحوافز بأنّها " محرّكات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي تقاس بمعايير مادية"¹.
- وتُعرّف الحوافز أيضا على أنّها: " مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه ، بإشباع حاجاته و رغباته المعنوية"².
- مما سبق ذكره يمكن تقديم تعريف للحوافز على أنّها: " مجموعة من الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لإثارة دافعية الأفراد العاملين، وتحفيزهم نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، من خلال تقديم مكافآت مادية أو معنوية، ما يُحقق رضا العاملين ويُعزّز ولاءهم وانتماءهم للمنظمة".

3-2 أهمية وأهداف الحوافز:

3-2-1 أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز في ما يلي:

- المساهمة في تلبية حاجات العاملين النفسية والمادية، مما يُنمّي شعورهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء.
- المساهمة في توجيه وتحفيز سلوك العاملين بما يضمن انسجام هذا السلوك مع الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، ما يحقق التوازن بين تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال وتلبية تطلّعات الموارد البشرية.
- تحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم على التنافس الإيجابي فيما بينهم لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق التميّز.
- تُعدّ الحوافز أداة إستراتيجية فعّالة تُسهم في تهيئة مناخ عمل محفّز للمبادرة و الإبداع والابتكار.

3-2-2 أهداف الحوافز:

يمكن توضيح أهداف الحوافز في ما يلي³:

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، الأردن: دار الفكر، 2004، ص: 130.

² يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمّان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 404.

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 117.

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
 - ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال، دفع العاملين للعمل مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.
 - تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
 - تحقيق الأهداف الاقتصادية: زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.
 - تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية.
 - تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.
- 3-3 أنواع الحوافز:**

تختلف أنواع الحوافز وتتباين حسب المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر أهمها فيما يلي:

3-3-1 الحوافز من حيث مادتها:

يُعتبر هذا التصنيف من أهم تصنيفات الحوافز في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعتمد على طبيعة الحافز المُقدّم للفرد العامل بالمنظمة، سواءً كان مادياً (لموساً)، أو معنوياً (غير ملموس).

أ- **الحوافز المادية:** هي مجموعة الوسائل التي تقدّمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم المادية، كما تُستخدم في حثهم و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما تُعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في المستوى الإداري الأدنى حيث الحاجات الفيزيولوجية لم تُشبع بعد بالكامل، فالنفود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أنّ الأفراد في هذا المستوى يكون دخلهم محدوداً، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن والملبس وغيرها¹.

ومن أمثلة الحوافز المادية، الأجر، المكافآت المالية، العلاوات، المشاركة في الأرباح... إلخ

¹ داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مصر: دار الكتاب الحديث، 2006، ص: 38.

ب- **الحوافز المعنوية:** هي مجموعة الوسائل غير المادية التي تعتمد عليها المنظمة في تحفيز وإثارة دافعية العاملين وتحفيزهم على الأداء الفعّال، من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية، مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويُعزّز ولاءهم وانتماءهم للمنظمة، ويُحقّق رضاهم الوظيفي. ومن أمثلة الحوافز المعنوية، الاعتراف والتقدير، الترقية الوظيفية، الاستقرار الوظيفي، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تحسين بيئة العمل... إلخ

3-3-2 الحوافز حسب تأثيرها على العاملين:

هناك حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالتالي¹:

أ- **الحوافز الإيجابية:** تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، وتتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

ب- **الحوافز السلبية:** تمثل الحوافز التي تُدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة، فهي تسعى للتأثير في سلوك العمال من خلال مدخل العقاب والتخويف، حيث تستخدم العقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا أو يكرروا سلوكًا معيّنًا، أو يقوموا بمخالفة الأوامر وقواعد العمل.

3-3-3 الحوافز حسب الجهة المستفيدة منها:

تُقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، وحوافز جماعية.

أ- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تُمنح للفرد العامل بناءً على أدائه الفردي، دن النظر إلى أداء الجماعة أو الفريق، وتهدف إلى استثارة دوافعه وتحفيزه على بذل مزيد من الجهد، وتحقيق أداء متميّز، وقد تدفع الأفراد العاملين للتنافس من أجل الحصول عليها.

ب- **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تُمنح لمجموعة من الأفراد العاملين أو فريق عمل كوحدة متكاملة، بناءً على أدائهم الجماعي، وتهدف إلى تعزيز التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص: 186.

3-4 مراحل تصميم نظام الحوافز:

يتطلب تصميم نظام الحوافز إتباع مراحل منهجية ومدروسة لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز العاملين، وفيما يلي أبرز هذه المراحل:

3-4-1 تحديد الهدف العام لنظام الحوافز: يُعدُّ تحديد الهدف العام لنظام الحوافز خطوة أساسية يجب أن تتسجم مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة، فقد يُصمَّم نظام الحوافز لتحقيق غايات محدَّدة مثل تقليص التكاليف، أو تعزيز الابتكار، أو زيادة حجم الإنتاج، أو الرفع من جودة المنتجات وتحسين الخدمات، وبالتالي ينبغي أن يُوجَّه تصميم الحوافز نحو تحقيق النتائج المرجوة وفق أولويات المنظمة وظروفها الخاصة.

3-4-2 دراسة الأداء: يتمُّ من خلال هذه المرحلة تحليل وتقييم مدى تحقيق العاملين للأهداف التنظيمية، وبالتالي تحديد المستحقين للحوافز بناءً على معايير موضوعية ومدروسة، حيث يتمُّ الاعتماد على أدوات تقييم الأداء المختلفة مثل تقارير المشرفين والرؤساء المباشرين، المقابلات الدورية، والنماذج الكمية لقياس الإنتاج، من أجل بناء صورة دقيقة وواضحة حول مساهمة كلِّ فردٍ في تحقيق أهداف المنظمة.

ويكمن الهدف من هذه المرحلة في ضمان عدالة وفعالية نظام الحوافز، حيث أنَّ ربط الحافز بمستوى الأداء الفعلي يُحفِّز العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحسين النتائج، كما يُسهم في كشف الفجوات في الأداء والتي تستدعي تدخلات تنظيمية أو تنظيم دورات تكوينية لمعالجة الخلل.

3-4-3 تحديد ميزانية الحوافز: يتمُّ في هذه المرحلة تقدير الموارد المالية التي يمكن تخصيصها للحوافز، وتُسهم هذه المرحلة في الحدِّ من الإنفاق العشوائي وضمان العدالة في توزيع الحوافز، كما تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على معايير مالية دقيقة، ما يُعزِّز من فاعلية النظام ويضمن استمراريته دون التأثير سلبيًا على استقرار الميزانية العامة للمنظمة.

وتشمل ميزانية الحوافز فيما يلي:

- **قيمة الحوافز الفعلية:** وهي المبالغ النقدية أو التكلفة المالية للمزايا العينية التي تُمنح للعاملين.
- **التكاليف الإدارية:** وتشمل المصاريف المتعلقة بإدارة النظام وتصميمه كإعداد النماذج والتقارير، أجور المشرفين على النظام، التكاليف المرتبطة بتقييم الأداء وتوزيع الحوافز.

- **تكاليف الترويج:** وتتعلق بالترويج لنظام الحوافز داخل المنظمة لضمان قبوله وفهمه من قبل العاملين، وتشمل تكاليف النشرات والكتيبات التعريفية، اللقاءات التوضيحية، والملصقات الدعائية.

3-4-3 وضع إجراءات نظام الحوافز: تُعدُّ هذه المرحلة بمثابة الترجمة العملية والتقنية لنظام الحوافز بالمنظمة، وتشمل تحديد الخطوات والآليات اللازمة لتنفيذه بشكل دقيق ومُنظَّم، وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:

أ- تحديد الأدوار: حيث يتمُّ تحديد الجهات والأفراد المعنيين بتصميم، تنفيذ، متابعة، وتقييم نظام الحوافز، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل طرف بوضوح، ويهدف هذا التحديد إلى تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف إدارات وأقسام المنظمة، ونقادي التداخل في الصلاحيات.

ب- تحديد أنواع الحوافز: يُعدُّ تحديد أنواع الحوافز خطوة محورية في تصميم نظام حوافز فعَّال وعادل، حيث يساهم في تلبية حاجات العاملين المتنوعة وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويُراعى في هذا التحديد طبيعة المهام الوظيفية، ومستوى الأداء، وظروف المنظمة وإمكانياتها.

ج- وضع سجلات ونماذج تقييم الأداء: حيث يُعتبر وضع سجلات الأداء والنماذج من الأدوات المحورية في تفعيل نظام الحوافز، حيث يُمكن المنظمة من توثيق الأداء الوظيفي بطريقة منتظمة وموضوعية، وربط المكافآت بالنتائج الفعلية بشكل عادل وشفاف، فهذه الوثائق تُعدُّ مرجعًا معتمدًا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالحوافز والترقيات، كما تتيح إمكانية مراقبة تطوُّر أداء العاملين على المدى القصير والمتوسط.

د- تحديد توقيت منح الحوافز: حيث يتمُّ تحديد الفترات الزمنية أو الظروف التي يتمُّ فيها منح الحوافز للعاملين سواءً كانت دورية (شهرية، فصلية، سنوية)، أو مرتبطة بأداء معيَّن أو إنجاز استثنائي.

هـ- المتابعة والتقييم الدوري: تُعدُّ هذه الخطوة بمثابة آلية رقابية تهدف إلى التأكد من فعالية نظام الحوافز وملاءمته للأهداف المسطرة، اعتمادًا على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بقياس مدى تحقيق أهداف النظام، ومدى تأثيره على أداء وسلوكيات داخل المنظمة.

وتسمح هذه الخطوة في تعزيز مبدأ التحسين المستمر وضمان توافق نظام الحوافز مع المتغيِّرات التنظيمية والإستراتيجية، مما يساهم في دعم الأداء العام ورفع درجة الولاء والالتزام المهني.

من خلال ما سبق، يتضح أنّ الحوافز تُعتبر أحد المكونات الأساسية في إستراتيجية التعويضات، إلى جانب الأجر، لما لها من دورٍ فعّالٍ في تحفيز العاملين ورفع أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، فهي تُمثل أداة مكتملة للأجر، وتُستخدم لتقدير الجهود الاستثنائية وتعزيز روح المبادرة والانتماء، مما يجعل تصميمها وتطبيقها وفق أسس عادلة وشفافة ضرورة لضمان فعاليتها واستدامتها.

4- التحديات التي تواجه التطبيق الجيد لإستراتيجية التعويضات:

إنّ التطبيق الفعلي لإستراتيجية التعويضات يواجه عدة تحديات تعيق تحقيق أهدافها، وتحدّ من قدرتها على تحقيق الفعالية المرجوة، وتتجلّى أبرز هذه التحديات فيما يلي:

- **ضعف الارتباط بين التعويضات والأداء:** يُعدّ القصور في ربط التعويضات بمستوى أداء العاملين من أبرز العوائق التي تواجه فاعلية إستراتيجية التعويضات، ففي كثير من المنظمات، تُمنح الحوافز والمكافآت استنادًا إلى معايير تقليدية مثل الدرجة الوظيفية أو الأقدمية، دون الأخذ بعين الاعتبار الأداء الفعلي للفرد أو مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، هذا ما يقلل من دافعيته وحماسته واستمراريته في الأداء العالي.

- **محدودية الميزانية:** تُشكّل محدودية الموارد المالية عائقًا رئيسيًا أمام تبني وتنفيذ إستراتيجية تعويضات فعّالة وشاملة، إذ يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية تخصيص اعتمادات مالية كافية تُمكن المنظمة من تقديم أجر وحوافز تنافسية تتماشى مع الجهود المبذولة ومعدلات الأداء، غير أنّ ضعف التمويل يفرض قيودًا صارمة على نوعية التعويضات ومداها، مما يؤدي إلى تقليص الحوافز، أو الاعتماد على نماذج تعويضٍ نمطية لا تراعي فروق الأداء ولا متطلبات التحفيز الفعّال، ويترتب عن ذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وتراجع جاذبية المنظمة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، مما ينعكس سلبيًا على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- **تأثير العوامل الخارجية وتقلبات السوق:** تؤثر العوامل الخارجية، بما في ذلك الأوضاع الاقتصادية العامة والتقلبات في سوق العمل، والتغيرات في السياسات التشريعية والضريبية، تأثيرًا مباشرًا على قدرات المنظمات في تطبيق إستراتيجية تعويضات مستقرة وفعّالة. ففي فترات الأزمات الاقتصادية أو التضخم، قد تُجبر المنظمات على تقليص موازاناتها أو إعادة هيكلة أنظمة التعويضات، وهو ما يؤدي إلى تراجع فعالية التحفيز وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على قدرة المنظمة في الاحتفاظ

بمواردها البشرية، خصوصاً ذوي الكفاءات العالية التي غالباً ما تبحث عن بيئات عمل تُوفّر تعويضات أكثر جاذبية واستقراراً.

- **ضعف وضوح الأهداف الإستراتيجية للتعويضات:** فعندما لا تكون الأهداف من نظام التعويضات محدّدة بدقة، سواءً تعلق بجذب الكفاءات، أو تحفيز الأداء، أو تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي، فإنّ تصميم وتنفيذ هذا النظام يصبح عشوائياً ويفتقر إلى التوجّه المنهجي. كما يؤدي غموض الأهداف إلى تباين في فهم المسؤولين والمشرفين لمقاصد النظام، مما ينعكس على قرارات منح الحوافز ويؤثر على عدالة التطبيق. ونتيجةً لذلك، تفتقد إستراتيجية التعويضات دورها كأداة فاعلة في دعم الأهداف العامة للمنظمة، وتحوّل إلى إجراء روتيني يفتقر إلى الأثر التحفيزي المرجو.

إنّ معالجة هذه التحدّيات يستلزم تبني رؤية شمولية وإستراتيجية متكاملة تجعل من نظام التعويضات عنصراً فاعلاً في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، لا مجرد أداة محاسبية أو إجرائية.

وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار إستراتيجية التعويضات، بما تتضمنه من أجور وحوافز، إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تُسهم بشكل فعّال في جذب الكفاءات وتحفيزها والاحتفاظ بها، كما أنّها أداة إستراتيجية لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

بالمقابل تواجه إستراتيجية التعويضات جملة من التحدّيات التي تؤثر على فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة، ولتجاوز هذه المعوّقات، من الضروري أن تعمل المنظمات على تطوير نُظم تعويضات تتسم بالمرونة والعدالة، وقائمة على الأداء، ومتكاملة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة المتغيّرات البيئية الداخلية والخارجية.

المبحث الرابع: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

تُعدّ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، إذ تضطلع بدورٍ محوري في ترجمة الأهداف والخطط المتعلقة بالموارد البشري إلى ممارسات تنظيمية ملموسة، فمن خلال الربط المنهجي بين الرؤية الشاملة للمنظمة والوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية، تُسهم هذه الإستراتيجيات في تعبئة القدرات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المطلوب، بما يضمن التكامل بين مختلف المستويات التنظيمية ويُعزّز فعالية التنفيذ الإستراتيجي.

المطلب الأول: دور إستراتيجية تحليل الوظائف في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

يتمُّ من خلال إستراتيجية تحليل الوظائف جمع المعلومات الخاصة بمختلف الوظائف في المنظمة، وتحليلها وتلخيصها، وتحديد مسؤولياتها وصلاحياتها، وتبيان مهامها وتجميع المقاربة منها في وظيفة واحدة.

وتلعب هذه الإستراتيجية دورًا هامًا في دعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، فمن خلال التحليل الدقيق لمهام كل وظيفة، وتحديد المؤهلات والمعارف اللازمة لشغلها، تتمكّن المنظمة من الموازنة بين قدرات الأفراد مع متطلبات العمل، وضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويمكن إيجاز أهم أدوار إستراتيجية تحليل الوظائف في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة فيما يلي:

- **ضبط الهيكل التنظيمي:** يساهم تحليل الوظائف في بناء هيكل تنظيمي متين ومنسجم، حيث يتمُّ توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق بين مختلف الوظائف والوحدات والمستويات، هذا التوزيع المدروس يقلل من مخاطر تداخل المسؤوليات والصلاحيات في إنجاز الأعمال، كما أنّ توصيف الوظائف يتيح فهمًا واضحًا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، مما يعزّز التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة. وبهذا الشكل، يصبح الهيكل التنظيمي للمنظمة أداة فعّالة تساعد على تحقيق الانسجام في أداء المهام، وتسهيل عمليات التواصل واتخاذ القرارات بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- **تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:** تُعتبر إستراتيجية تحليل الوظائف أساسًا متينًا لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجيتها العامة، حيث يتمُّ من خلالها تحديد المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظائف بشكل دقيق، هذا التحديد يُسهّل عملية استقطاب الكفاءات التي تتوافق مع متطلبات الوظائف وأهداف المنظمة، وتوظيفها والمحافظة عليها كرأس مالٍ بشري، بالإضافة إلى ذلك، يتيح تحليل الوظائف اكتشاف الفجوات في الأداء والمهارات داخل المنظمة، مما يسمح بتخطيطٍ جيّدٍ لتدريب الأفراد العاملين، وإكسابهم مهارات ومعارف تسمح لهم بتطوير أنفسهم والرفع من مستوى الأداء، هذا ما يسمح للمنظمة من تنفيذ إستراتيجيتها العامة بكفاءة وفعالية.

- تعزيز المرونة التنظيمية: تعني المرونة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات، سواءً كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال إعادة توزيع المهام، أو تعديل الهيكل التنظيمي، أو إعادة توجيه الموارد البشرية نحو الأولويات الإستراتيجية الجديدة.

ومن هذا المنظر، فإنَّ إستراتيجية تحليل الوظائف لا تقتصر على مجرد جمع المعلومات حول المهام والمؤهلات اللازمة، بل تمتد لتكون أداة إستراتيجية لإعادة تصميم الوظائف بما يتماشى مع المتغيرات المستقبلية. فالوصف الدقيق والشامل للوظائف يمكن أن يُستخدَم كمرجع لاتخاذ قرارات تتعلق بإعادة الهيكلة، وتطوير المسارات المهنية، مما يُعزِّز قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد البشرية في حالة حدوث تحولات مفاجئة في بيئة المنظمة.

كما يُمكن تحليل الوظائف المنظمة من تحديد الوظائف المحورية التي تُعدُّ ضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يسمح بتوجيه التدريب نحو الوظائف الأكثر تأثيراً، وبالتالي تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في استغلال الموارد البشرية، كما يساهم في وضع قاعدة بيانات متكاملة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مرنة حول إعادة توزيع الأدوار، أو تطوير وظائف جديدة تتماشى مع الخطط الإستراتيجية الجديدة، أو حتى إلغاء وظائف لم تعد تخدم التوجُّه العام للمنظمة.

المطلب الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في نجاح أي منظمة، إذ تُعتبر المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى واقع ملموس. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد يُنظر إلى الموارد البشرية كوظيفة دعم فقط، بل كعنصر محوري في صناعة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها. ومن هذا المنطلق، تزايد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والذي يهدف إلى مواءمة الكفاءات والقدرات البشرية للمنظمة مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج والتنافسية.

إنَّ تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة يتطلب موارد بشرية مُدرَّبة، مُحفَّزة، ومُوجَّهة بشكلٍ دقيقٍ نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يمكن الوصول إلى هذا التوافق إلا من خلال تخطيطٍ إستراتيجيٍ للموارد البشرية قائم على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والملاءمة بين السياسات التوظيفية والتكوينية، ومتطلبات الخطط الإستراتيجية.

ويلعب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية دوراً محورياً في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك باستشراف الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد، وكذلك من حيث المؤهلات والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تساعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على سدّ الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي لعدد العاملين وقدراتهم وتوزيعهم على مستوى مختلف هياكل المنظمة، كما تُعتبر هذه الإستراتيجية ركيزة أساسية تساعد المنظمة على مواجهة مختلف التحدّيات المحتملة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

وفيما يلي نستعرض أهم أدوار التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في دعم وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة والعلاقة بينهما:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كأداة تنفيذية

من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يتمّ الربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يضمن الاستباقية في مواجهة مختلف التحوّلات والتحدّيات، ويقفّل من المخاطر المرتبطة بنقص الكفاءات أو عدم تناسب المهارات، ويكون ذلك من خلال توفير الكفاءات المناسبة من حيث العدد والكفاءة وفي الوقت والمكان المناسبين.

ثانياً: دعم التكيف والتغيير التنظيمي

يُعدّ التكيف مع التغيير أحد أهم تحديّات تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، خاصة في ظل التحوّلات السريعة في التكنولوجيا، الأسواق، والتشريعات، ويلعب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية دوراً هاماً في إدارة التغيير ونجاحه، ويكون ذلك من خلال:

- 1- التنبؤ بالتغيّرات وتأثيرها على الموارد البشرية:** ويكون ذلك من خلال استشراف التغيّرات المستقبلية في بيئة المنظمة، وتحليل أثارها على الموارد البشرية بالمنظمة كالحاجة إلى كفاءات ومهارات جديدة.
- 2- إعداد الموارد البشرية للتغيير:** عندما تُخطّط المنظمة لإدخال تغيّرات إستراتيجية، فإنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطط استباقية تشمل برامج تكوين وتأهيل للموارد البشرية لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة المطلوبة، وشروحاً حول أسباب التغيير وأهدافه وطرق تنفيذه، وهذا لتجاوز مرحلة مقاومة التغيير.

3- تقليص مقاومة التغيير: ويكون ذلك بإشراك العاملين في عملية التغيير، مما يُعزّز إحساسهم بالمسؤولية والمشاركة.

ثالثاً: تعزيز التميّز التنافسي

ويكون ذلك من خلال التخطيط لاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية المتميّزة والكفاءات النادرة ، وكذلك التكوين المستمر للأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، هذا ما يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية يُصعب تقليدها.

من خلال ما تمّ عرضه يتبيّن أنّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يُشكّل ركيزة أساسية في دعم وتفعيل الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يُسهم بشكل فعّال في ضمان التناسق والمواءمة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموارد البشرية المتاحة، كما يُعزّز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيّرات البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية التوظيف في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تنسيق جميع مكوناتها ووظائفها التشغيلية ضمن رؤية واضحة تتسم بالتكامل والانسجام، وفي قلب هذه المساعي، تحتل الموارد البشرية موقعاً محورياً، ليس فقط باعتبارها عنصراً إنتاجياً، بل بوصفها القوة المحرّكة للقرارات والتحوّلات والتطوّرات داخل المنظمة.

وتُعدّ إستراتيجية التوظيف من بين أهم الركائز التي تُسهم بشكل مباشر في تحويل رؤية المنظمة إلى واقع، إذ أنّ فعالية تنفيذ الإستراتيجية العامة تتوقف إلى حدٍ كبيرٍ على كيفية استقطاب العنصر البشري وتوظيفه وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة.

ويُعتبر الاستقطاب العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بجذب المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، في حين يُمثّل الاختيار العملية التي يتمُّ فيها المفاضلة بين المرشحين للوظائف والذين تتوافر فيهم الشروط والمواصفات اللاّزمة على غرار المؤهلات العلمية والمعارف والقدرات الذهنية والجسمانية.

إنّ تنفيذ المنظمة لإستراتيجيتها العامة يتطلب موارد بشرية متنوعة من حيث العدد والنوعية والتخصص، لذلك يمكن اعتبار إستراتيجية التوظيف حلقة وصل أساسية في تمكين المنظمة من تنفيذ خططها

الإستراتيجية، من خلال ضمان توفر الكفاءات البشرية بالأعداد والمواصفات المطلوبة، والتي تمتلك القدرات اللازمة لترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى واقع ملموس يُحقق الأهداف المؤسسية المنشودة.

أولاً: أهمية التوافق بين إستراتيجية التوظيف والإستراتيجية العامة للمنظمة

إنَّ تحقيق الانسجام بين إستراتيجية التوظيف والإستراتيجية العامة للمنظمة يُمثل نقطة الانطلاق نحو الأداء المؤسسي الفعّال، فحين تُبنى إستراتيجية التوظيف على أساس فهمٍ دقيقٍ للاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية، يتمُّ ضمان توافر الكفاءات والقدرات التي تترجم الخطط الكبرى للمنظمة إلى سلوكيات عملية ومخرجات قابلة للقياس.

ويتجلى هذا التوافق من خلال تحديد طبيعة المعارف والمهارات الواجب توافرها في الأفراد المرشحين لشغل الوظائف، وتوجيه عملية الاختيار وفق معايير تتماشى مع التوجُّهات الكبرى للمنظمة. كما أنَّ هذا التوافق لا يقتصر على البعد الفني للوظائف فقط، بل يمتد إلى الانسجام الثقافي والسلوكي، حيث يتمُّ اختيار الأفراد القادرين على التفاعل مع قيم المنظمة وتحمل المسؤوليات الإستراتيجية، وهو ما يُعزِّز استقرار المنظمة ويدعم قدرتها على التكيف مع التغيُّرات البيئية المختلفة.

ثانياً: أثر إستراتيجية التوظيف على فعالية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

إنَّ أحد أبرز الأبعاد التي تكشف عن دور إستراتيجية التوظيف في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة يكمن في القدرة على جذب وتوظيف الأفراد القادرين على تجسيد الأهداف الإستراتيجية ضمن واقع عملي. فعندما تكون إستراتيجية التوظيف مبنية على تحليل استباقي لاحتياجات الوظائف المستقبلية، يمكن استقطاب عناصر تملك قدرة وقابلية لتطبيق السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. تساهم هذه الإستراتيجية في الحدِّ من الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، إذ أنَّ الأداء البشري يُعدُّ المُحدِّد الرئيسي لمستوى التقدُّم في المؤشرات الإستراتيجية، ومن هنا، فإنَّ التوظيف يصبح عملية إستراتيجية بامتياز، وليس مجرد إجراء إداري تقليدي.

ثالثاً: دور إستراتيجية التوظيف في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية

ترتبط الكفاءة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية إستراتيجية التوظيف، فعندما يتمُّ اختيار الأفراد بناءً على القدرة على الإنتاجية والتعلُّم والتكيف، تصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التحديات، كما تُتيح

إستراتيجية التوظيف تحسين التوزيع الداخلي للمهام والمسؤوليات وتسهيل سير العمل، وهو ما ينعكس على مرونة المنظمة وفاعلية قراراتها.

رابعاً: البعد الاستباقي لإستراتيجية التوظيف في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة

في السياق الإستراتيجي، لا يمكن النظر إلى التوظيف باعتباره عملية لحظية تتفاعل مع الوقائع الآتية فحسب، بل يجب اعتباره أداة استباقية تُسهم في صياغة الواقع المستقبلي للمنظمة. من هذا المنطلق، تبرز أهمية تحليل التوجّهات المهنية، واستباق التحوّلات في بيئة العمل، مما يُهيئ المنظمة لمواجهة مختلف التحوّلات وما تحمله من تحدّيات بموارد بشرية جاهزة ومؤهلة.

يُمكن هذا البعد الاستباقي من ربط إستراتيجية التوظيف بمراحل النمو والتحوّلات المتوقعة التي قد تشهدها المنظمة، ويحول دون الوقوع في أزمات فجائية تتعلق بنقص الكفاءات أو عدم توفر المهارات النادرة في اللحظات الحرجة.

خامساً: إستراتيجية التوظيف كآلية لضمان الاستقرار الوظيفي

من أبرز التحدّيات التي تواجه الإستراتيجية العامة للمنظمة ضعف الاستقرار الوظيفي الناتج عن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي أو سوء التوافق الوظيفي، وتُعدّ إستراتيجية التوظيف أحد السبل الفعّالة لتقليل هذه الظاهرة من خلال استقطاب الأفراد ذوي الدافعية العالية، والقادرين على الالتزام بالمنظمة على المدى الطويل.

كما يُساهم التوظيف المدروس في تعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين والمنظمة، من خلال توفير بيئة عمل تتماشى مع توقعات الموارد البشرية، وتقدير مؤهلاتهم وتطلعاتهم، وهو ما يخلق توازناً بين الأهداف الفردية والجماعية، ويُعزّز الانتماء والولاء التنظيمي.

سادساً: الموارد البشرية كفاعل مباشر في تحويل إستراتيجية المنظمة إلى واقع

يلعب العنصر البشري دوراً مركزياً في تنفيذ السياسات وتحقيق الخطط، حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة على مستوى التفاعل بين الأفراد والقرارات التنظيمية، وعليه، فإنّ فعالية التوظيف تُترجم مباشرة في جودة الأداء، ما يعني أنّ أيّ خلل في مرحلة التوظيف قد يؤثر سلباً على باقي العمليات التنظيمية.

وبتطلب تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة توفر صفات محدّدة لدى الأفراد، مثل القدرة على التفكير التحليلي، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، والتأقلم مع التغيّرات. وتُعدّ إستراتيجية التوظيف الوسيلة المثلى لضمان توافر هذه الخصائص ضمن الفرق العاملة، بما يضمن تحقيق الانسجام بين التوجّهات العليا للمنظمة والممارسات اليومية للموظفين والعاملين.

من خلال ما تمّ عرضه يتضح أنّ إستراتيجية التوظيف تُعتبر إحدى الأدوات الأساسية التي تعكس مدى جاهزية المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها العامة، فبفضل التوظيف الفعّال تتحوّل الخطط والرؤى إلى واقع عملي يُجسّد العنصر البشري، ويُعدّ التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتوظيف السبيل الأمثل لضمان نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

ولضمان تحقيق التوافق بين إستراتيجية التوظيف والإستراتيجية العامة للمنظمة، من الضروري وجود تنسيق محكم بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، وخاصة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، هذا التنسيق يجب أن يستند إلى رؤية موحّدة وأهداف مشتركة، كما يجب وضع آليات للمتابعة والتقييم المستمر لمدى مساهمة إستراتيجية التوظيف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وضرورة تحديث آليات التوظيف بناءً على التغيّرات البيئية للمنظمة، وهو ما يُعزّز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف السريع.

المطلب الرابع: دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

تُعتبر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية خطة متكاملة وموجّهة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين بما يتماشى مع احتياجات المنظمة وتطلّعاتها المستقبلية، وتختلف هذه الإستراتيجية عن التدريب التقليدي من حيث أنّها تتصف بالشمولية والتخطيط طويل الأمد، كما أنّها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية العامة للمنظمة، فهي لا تركّز فقط على سدّ فجوات وثغرات الأداء الحالية، بل تهدف أيضاً إلى تأهيل العاملين لمواجهة التحدّيات والتهديدات المستقبلية التي تفرضها بيئة المنظمة. وتعمل إستراتيجية التدريب على تصميم برامج تدريبية لتلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين، أخذاً بعين الاعتبار الفروقات الفردية في القدرات والمهارات. ومع اختلاف المتطلبات الوظيفية والتغيّرات التقنية المتسارعة، أصبح لزاماً على المنظمات تطوير قدرات عاملها باستمرار عبر توفير الموارد اللازمة لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز مهامهم المتجددة.

وفيما يلي نستعرض أهم أدوار إستراتيجية التدريب في دعم وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة والعلاقة بينهما:

أولاً: سد فجوات الأداء والكفاءة

يلعب التدريب دوراً جوهرياً في ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى واقع ملموس، إذ يمكن العاملين من امتلاك المعارف والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، فحين تعتمد المنظمة إستراتيجية جديدة، سواء كانت تتعلق بالتوسع، أو التحوّل الرقمي، أو تحسين جودة الخدمات، فإنّ تنفيذها يقتضي تجهيز الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذه التوجّهات، وهنا يأتي التدريب كأداة للتغيير والتطوير تسمح بتحديث كفاءات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية، كما يُسهم التدريب في تقليص فجوة الأداء، وتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد والأهداف العامة للمنظمة، مما يُعزّز فعالية التنفيذ ويزيد من فرص نجاح الإستراتيجية.

ثانياً: تحسين جودة القرارات والتنفيذ

تُعَدُّ جودة القرارات التي تتخذها الموارد البشرية، وكفاءة تنفيذها عاملين حاسمين في نجاح أيّ إستراتيجية عامة تتبنّاها المنظمة، وهنا تبرز أهمية إستراتيجية التدريب كأداة لتعزيز القدرات الفكرية والمهنية للأفراد العاملين، مما يُفضي تحسين جودة القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، ورفع فعالية تنفيذ الخطط والبرامج الإستراتيجية.

فعندما يُرَوِّد العاملون بالمعرفة الدقيقة حول أهداف المنظمة، ويتدربون على استخدام أدوات التحليل، وحلّ المشكلات، واتخاذ القرارات في ظلّ معطيات متغيّرة، يصبح بإمكانهم التصرف بكفاءة واستقلالية، واتخاذ قرارات تتماشى مع التوجّهات الإستراتيجية للمنظمة دون الحاجة الدائمة للتوجيه. كما أنّ التدريب المنتظم على مهارات العمل الجماعي، والتنسيق بين الأقسام، واستخدام أنظمة المعلومات الحديثة، يُسهم في تنفيذ أكثر دقة وفاعلية للأعمال والمهام، ويُقلّل من الوقوع في الأخطاء.

علاوة على ذلك، فإنّ الفرد الذي يخضع لتدريبٍ ممنهجٍ، يصبح أكثر قدرة على تحليل المواقف، وتقدير المخاطر، واختيار البدائل الأنسب، ما ينعكس مباشرة على جودة القرارات، وهذا أمر جوهري خاصة في المناصب القيادية أو في فرق العمل المكلفة بإنجاز مشاريع إستراتيجية.

ومنهُ، فإنَّ إستراتيجية التدريب لا تُعزِّز فقط قدرات الأفراد العاملين من ناحية المعارف والمهارات، بل تُسهم في بناء عقلية تحليلية ومرنة تمكّنهم من اتخاذ قرارات رشيدة، وتنفيذ التوجيهات بدقة، مما يُعزِّز فاعلية الإستراتيجية العامة للمنظمة، ويزيد من فرص نجاحها في الواقع العملي.

ثالثاً: دعم التغيير التنظيمي

تُعدُّ إستراتيجية التدريب أداة أساسية لدعم التغيير التنظيمي، خاصة عندما تعتمد المنظمة إستراتيجية عامة تتضمن تحولات كبيرة في الهيكل، أو النظم، أو العمليات، أو حتى الثقافة التنظيمية. وغالباً ما تصطدم هذه التغييرات بمقاومة من طرف العاملين، ناتجةً عن الخوف من المجهول، أو نقص في الفهم، أو ضعف المهارات اللازمة للتكيف، وهنا يأتي دور إستراتيجية التدريب في تسهيل هذا الانتقال وتقليل حدة المقاومة. فمن خلال برامج تدريبية موجهة يتم إعداد الموارد البشرية لمواجهة متطلبات المرحلة الجديدة، سواءً عبر تعليمهم استخدام تكنولوجيا حديثة، أو تعريفهم بعمليات جديدة، أو تعزيز قيم التعاون والانفتاح على التغيير.

كما تساعد هذه البرامج على تعزيز الفهم العميق لأسباب التغيير وأهدافه، مما يخلق شعوراً بالمشاركة والانتماء ويحوّل الفرد من رافضٍ للتغيير إلى فاعلٍ فيه.

إضافةً إلى ذلك، فإنَّ إستراتيجية التدريب الناجحة تركز على التدريب السلوكي والذهني وليس فقط التقني، بحيث يتم إعداد الأفراد نفسياً لتقبل التحوّل، من خلال ورشات تدريب وتنمية ذاتية، وتدريبات على القيادة التحويلية، وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات في بيئة متغيّرة.

وباختصار، فإنَّ إستراتيجية التدريب تلعب دوراً مزدوجاً في دعم التغيير التنظيمي، فهي تهَيئ الفرد معرفياً ومهارياً للواقع الجديد، وفي الوقت نفسه، تُسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يُسهّل نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة ويُعزِّز من فعاليتها.

من خلال ماسبق، يتبيّن أنّ إستراتيجية التدريب تُمثّل ركيزة أساسية في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تُسهم بشكل مباشر في تهيئة الموارد البشرية لمتطلبات المرحلة الإستراتيجية، وتدعم قدراتها في مواكبة التغييرات، واتخاذ قرارات فعّالة، وتنفيذ المهام بكفاءة عالية.

إنَّ الموازنة بين محتوى التدريب وأهداف المنظمة الكبرى يُعدُّ عاملاً حاسماً في تحويل الخطط المجردة إلى نتائج ملموسة، كما أنَّ الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يضمن الاستمرارية والابتكار في بيئة عمل تتسم بالتغيير والتعقيد.

وعليه، فإنَّ نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة لا يتوقف فقط على جودة التخطيط، بل يتطلب كذلك تبني رؤية إستراتيجية متكاملة للتدريب، تُعنى بتطوير الكفاءات وتعزيز ثقافة الأداء والتعلم المستمر، ما يجعل التدريب أداة إستراتيجية ضرورية في بناء منظمة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

المطلب الخامس: دور إستراتيجية التعويضات في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

تُعدُّ الموارد البشرية العنصر الأهم في أيِّ منظمة، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية العالية إستراتيجية التعويضات، والتي لم يعد يقتصر دورها على تحديد ما يتقاضاه العاملون بالمنظمة من أجور وحوافز فقط، بل أصبح دورها ذا طابع إستراتيجي يُؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة، من خلال تحفيزهم والعمل على ضمان ولائهم والاحتفاظ بهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتنفيذ إستراتيجيتها العامة.

وتُعتبر التعويضات بما تتضمنه من أجور وحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تعمل المنظمة على توفيرها للأفراد العاملين بها، سعياً منها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين من جهة، وتحقيق الكفاءة والفعالية من جهة أخرى، مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ويتجلى دور إستراتيجية التعويضات في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال:

أولاً: تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة

تُعدُّ موازنة أهداف الأفراد العاملين مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ركيزة أساسية لضمان فعالية الأداء وتحقيق الانسجام الداخلي الضروري لإنجاح الخيارات الكبرى للمنظمة، ويُعدُّ نظام التعويضات أحد أهم هذه الآليات التي تمكّن من تجسيد هذا التوافق على نحو عملي، من خلال تحفيز السلوك الإيجابي وتعزيز الالتزام الفردي والجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فكلما شعر الفرد بأنَّ جهوده مُقدّرة، وأنَّ مساهمته تنعكس على مستواه المعيشي والمهني، ارتفعت مستويات الانتماء والمسؤولية، وبالتالي رفع مستوى الأداء.

فمن خلال تصميم نظام تعويضات فعّال ومتكامل وعادل، يمكن إرساء علاقة متوازنة بين ما يطمح إليه العاملون من تحقيق ذاتي واستقرار وظيفي، وما تسعى إليه المنظمة من كفاءة وتنافسية واستدامة. إنّ هذه العلاقة التفاعلية ليست مجرد مطلب تنظيمي، بل هي عامل جوهري لضمان بيئة عمل محفّزة، تتقاطع فيها الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية، وتوجّه الطاقات نحو إستراتيجيات واضحة، وبذلك تُسهم إستراتيجية التعويضات في توفير الأساس النفسي والاجتماعي والتنظيمي لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: جذب واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها

تُسهم إستراتيجيات التعويضات في جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والخبرات العالية، لاسيما في بيئات العمل التي تتسم بالتنافسية وندرة ذوي المهارات، فكلما كان نظام التعويضات أكثر تنافسية، ازدادت قدرة المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات العالية والمهارات المتخصصة التي تحتاجها لتنفيذ خططها ومشاريعها الإستراتيجية، كما أنّ وضوح نظام التعويضات والشفافية في تطبيقه يعزّزان ثقة الكفاءات الخارجية بالمنظمة، ويجعلان منها جهة توظيف مفضّلة في سوق العمل. وتعدّ جاذبية المنظمة من حيث التعويضات عاملاً فارقاً في قرارات الانتقال أو الانضمام بالنسبة لأصحاب الكفاءات العالية، وهو ما يمنحها أفضلية تنافسية في الحصول على رأس المال البشري القادر على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى إنجازات ملموسة، وبهذا تصبح رافعة أساسية لدعم القدرات البشرية داخل المنظمة، وتُسهم في خلق قاعدة صلبة من الكفاءات تكون قادرة على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة بكفاءة واستدامة.

ثالثاً: تعزيز الأداء التنظيمي

تلعب إستراتيجية التعويضات دوراً أساسياً في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال ربط الأجر والحوافز والمزايا بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي، فاعتماد نظام تعويضات قائم على الجدارة والمردودية والنتائج يحفّز العاملين على بذل مجهودات أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في العمل، في ظل إدراك واضح أنّ الأداء المتميّز يُقابَل بتقديرٍ ملموسٍ، كما أنّ التناسق بين الأهداف المحدّدة ونظام التعويضات يدفع العاملين إلى تركيز جهودهم على الأولويات الإستراتيجية للمنظمة. كما تُسهم التعويضات في خلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المنظمة تحفّز على الابتكار والإبداع والتطوير

المستمر، وتقلل من الممارسات السلبية مثل التراخي والتسبب، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتعزيز تنافسيتها على المدى الطويل.

رابعاً: دعم الثقافة التنظيمية وتحقيق الاستقرار الداخلي

تلعب إستراتيجية التعويضات دوراً محورياً في ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع القيم والمبادئ التي تقوم عليها الإستراتيجية العامة للمنظمة، فالتعويضات، بما تحمله من رمزية وعدالة وتقدير، لا تقتصر فقط على الأبعاد المادية، بل تتجاوزها لتشكّل أداة فعّالة في غرس سلوكيات وقيم تنظيمية مرغوبة، مثل الانضباط، العمل الجماعي، الإبداع، والمسؤولية، فمن خلال ربط الأجور والحوافز بالسلوكيات والنتائج التي تعكس هذه القيم، تتمكن المنظمة من توجيه أفعال الأفراد نحو ما يخدم أهدافها الإستراتيجية.

كما أنّ وجود نظام تعويضات واضح وعادل يُعدّ عنصراً حاسماً في تحقيق الاستقرار الداخلي للموارد البشرية، وتقادي النزاعات الوظيفية التي قد تُعيق الأداء وتضعف التماسك التنظيمي. فالممارسات العادلة في توزيع الأجور والحوافز تُسهم في بناء بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل، مما يُعزّز من انخراط العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، وهما من الشروط الضرورية لاستمرار العمل في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وبالتالي، فإنّ إستراتيجية التعويضات لا تؤدي فقط دوراً في مكافأة الجهود، بل تتحوّل إلى أداة إستراتيجية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة ومستقرة، تُعدّ بدورها شرطاً أساسياً في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة وفي تحقيق رؤى المنظمة على المدى الطويل.

من خلال ما تمّ عرضه، يتضح أنّ إستراتيجية التعويضات لا تقتصر على كونها مجرد وسيلة لإدارة الأجور والحوافز، بل تتجاوز ذلك لتكون إحدى الركائز الأساسية في دعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، فهي تُسهم في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتوجّه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال مواءمة الحوافز مع الأداء المتوقع، وتعزّز روح الانتماء وكذلك المبادرة والابتكار، كما تعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والتحفيز، مما يقلل من السلوكيات السلبية ويعزّز من الالتزام المهني.

ومن ثم، فإنَّ تصميم وتنفيذ نظام تعويضات استراتيجي ومتكامل يُعدُّ عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، وضمان التوافق والتناسق بين أهداف الموارد البشرية والتوجُّهات الإستراتيجية للمنظمة.

خلاصة واستنتاجات الفصل الأول:

تمَّ من خلال هذا الفصل الموسوم بـ "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المفاهيم، النماذج، والإستراتيجيات" دراسة وتحليل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال أربعة مباحث مترابطة تدرجت من التأسيس المفاهيمي العام إلى عرض النماذج النظرية، وصولاً إلى تحليل الإستراتيجيات التطبيقية للموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وتمَّ التطرُّق إلى التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مفهومها وتطورها عبر مراحل مختلفة، انطلاقاً من مقارنة تسييرية تقليدية تركز على الإجراءات الإدارية، إلى مقارنة أكثر تطوراً تركز على العنصر البشري باعتباره مورداً استراتيجياً، كما تمَّ عرض وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، كالتوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، وإدارة التعويضات، بالإضافة إلى تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث اتُّضح أنَّ مكانة إدارة الموارد البشرية قد تطوَّرت تدريجياً من وظيفة مساندة إلى وظيفة إستراتيجية ذات تأثير مباشر على القرارات العليا في المنظمة.

كما تمَّ في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تعريفها وتبيان خصائصها ومكوّناتها، مع إبراز الفروق الجوهرية بينها وبين إدارة الموارد البشرية التقليدية، وكذلك تمَّ التطرُّق إلى أهم النماذج النظرية لتصميم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي كانت نتاج دراسات وبحوث قام بها العديد من المختصّين والباحثين في مجال الإدارة، حيث تبيَّن من خلال تحليلها أنَّ المنظمات التي تتبنَّى هذه النماذج تكون أكثر قدرة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية، وتوجيهها بفعالية نحو تحقيق الرؤية الشاملة، كما بيّنت هذه النماذج أنَّ فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بمدى قدرتها على استباق المتغيّرات، وتقديم حلول تتسم بالمرونة والاستدامة.

وتبيَّن أنَّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي للعاملين وضمان التسيير السلس للموارد البشرية، وأنَّما تتجاوز ذلك إلى المساهمة المباشرة في صياغة وتوجيه وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال التكامل بين الأهداف الوظيفية والأهداف الإستراتيجية.

كما تناول الفصل بشكلٍ معمقٍ مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بدءًا بتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، مرورًا بالتوظيف والتكوين، ووصولًا إلى إستراتيجية التعويضات، حيث تبين أن هذه الإستراتيجيات لا تعمل في معزل عن بعضها البعض، بل تشكل منظومة متكاملة تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، إذ ما تمّ تصميمها وتنفيذها في إطار رؤى وإستراتيجيات واضحة ومنسجمة.

وتبين من خلال هذا التحليل أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تكفي بدورها الداخلي، بل تؤدي وظيفة حيوية في دعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، إذ أن تحليل الوظائف الدقيق، وتخطيط الموارد البشرية الشامل، والتوظيف الفعّال، والتكوين الملائم، ونظام التعويضات العادل، كلُّها عوامل تضمن توافر الموارد البشرية ذات الكفاءة، والملتزمة، والقادرة على تنفيذ الأهداف الكبرى للمنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية في ظل تنامي التحديات المتعددة، فهي تشكل ركيزة أساسية لتحقيق نجاح أي منظمة واستمراريتها.

الفصل الثاني

تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في
الجزائر وآفاق تعزيز تطبيقها

وآفاق تعزيز تطبيقها

تشهد المنظمات المعاصرة اليوم بيئة ديناميكية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد نتيجة لما يعيشه العالم من تحولات عميقة ومتسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية، والانفجار المعرفي، والعولمة بكل أبعادها. وفي خضم هذا الواقع، تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات هيكلية ووظيفية تمس كل مكوناتها، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تقتصر على تسيير شؤون العاملين والوظائف، بل تحولت إلى محور إستراتيجي حاسم في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق قدرتها التنافسية.

فالعولمة، كظاهرة اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية، غيرت بشكل جذري أساليب إدارة المنظمات وفرضت إعادة تشكيل علاقات العمل وأنماطه، حيث أصبح السوق مفتوحاً، والمنافسة شديدة، والمعايير المهنية متحركة ومتعددة الأبعاد، ومع هذا التحول لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها إلا من خلال تبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية تركز على التخطيط والاستشراف والاستثمار الفعال في رأس المال البشري.

وتعد التكنولوجيا الحديثة من أبرز معالم هذه البيئة الجديدة، إذ فرضت نفسها كعنصر حيوي في كل العمليات التنظيمية، بداية من التوظيف، إلى التكوين والتطوير، وصولاً إلى نظم التقييم والتعويضات، كما أصبح من الضروري إعادة تصميم الوظائف وتطوير المهارات بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن هنا، أصبحت المؤسسات تواجه تحدياً يتمثل في تقادم المهارات، وضرورة إعادة تأهيل الموارد البشرية لتتلاءم مع بيئة العمل الرقمية التي تقوم على الأتمتة والذكاء الاصطناعي والحوسبة.

وفي ذات السياق، برزت الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كأحد التجليات المعاصرة لهذا التحول، والتي تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية لتطوير العمليات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري. وعلى الرغم من الإمكانيات التي تتيحها هذه الإدارة، إلا أن تطبيقها يصطدم بعدة معوقات مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات في مجال الرقمنة، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة.

كما تطرح التغييرات التشريعية والتنظيمية تحدياً إضافياً، إذ أصبح من الضروري ملاءمة الأطر القانونية والتشريعية مع التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك المتعلقة بتسيير المسارات

المهنية، واعتماد آليات مرنة لتقييم الأداء وتحفيز الكفاءات، إلى جانب التحوّلات التي فرضتها أنماط العمل الجديدة مثل العمل عن بعد، والوظائف المؤقتة، ومرونة التوظيف. فكلُّ هذه المتغيّرات تتطلب إعادة النظر في السياسات العمومية المرتبطة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، من خلال تحديث التشريعات وتكييفها مع المعايير الحديثة، ووضع أطر تنظيمية تستوعب هذه التغيّرات وتضمن توازناً بين متطلبات الفعالية التنظيمية وحقوق العاملين وتطلعاتهم.

إلى جانب ما سبق، تبرز تحديات أخرى مرتبطة بالثقافة التنظيمية، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تُدار وفق منطق تقليدي يعيق انفتاحها على الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويحدُّ من تبنّيها لأساليب التسيير الإستراتيجي القائم على الكفاءات، وتخطيط الموارد البشرية، وتقييم الأداء وفق مؤشرات نوعية وكمية. فغياب ثقافة التغيير والميل إلى الحفاظ على الوضع القائم، غالباً ما يُضعف جهود التحديث والتطوير ويُفرغ الإستراتيجيات المُعتمَدة من محتواها الفعلي.

كما أنّ ضعف الاستثمار في أس المال البشري، سواءً من حيث التكوين المستمر أو تعزيز بيئة العمل الجاذبة، يُشكّل عقبة حقيقية أمام تحقيق التميّز المؤسسي، ففي كثير من الحالات، يتمُّ التعامل مع الموارد البشرية بوصفها عبئاً مالياً وليس رصيذاً إستراتيجياً يجب تعزيزه وتطويره.

هذا بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى فجوة واضحة بين الخطط المعتمدة والنتائج المحققة على أرض الواقع.

كما لا يمكن إغفال تحديّ القيادات الإدارية، فنجاح أيّ إستراتيجية للموارد البشرية يتوقف على مدى توفر قيادات قادرة على استشراف المستقبل، واحتضان التغيير، وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، إلّا أنّ غياب الرؤية الإستراتيجية، وضعف قدرات القيادة في بعض المؤسسات، يشكّل عائقاً أمام أي محاولة للتطوير والتحوّل الإستراتيجي.

أمّا في السياق الجزائري، فإنّ المؤسسات، وخاصة العمومية منها تعيش هذه التحديات في ظل التحوّلات التي يشهدها العالم بشكل عام والمجتمع الجزائري بشكل خاص، على مستوى البنية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

من هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تحليل أهم التحديات التي تعيق تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، سواءً كانت ناجمة عن البيئة الخارجية (مثل : العولمة، التكنولوجيا، التحول الرقمي، المنافسة العالمية)، أو عن البيئة الداخلية (مثل: الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، نقص الكفاءات، التشريعات)، كما يسعى إلى إبراز العلاقة بين هذه التحديات ومدى قدرة المنظمات الجزائرية على تبني ممارسات حديثة في إدارة وتسيير مواردها البشرية.

إنَّ مجمل هذه التحديات وغيرها، تُبرز الحاجة الماسّة إلى إعادة النظر في السياسات العمومية المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية، وإلى تبني مقاربة إستراتيجية شاملة ومرنة، تستند إلى تشخيص دقيق للواقع وتزاعي الخصوصيات السياقية للمؤسسات الجزائرية، كما تدفع نحو التفكير الجاد في آفاق تعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في ظل بيئة متغيرة ومعقدة.

وبناءً على ما سبق، سيتمُّ من خلال هذا الفصل عرض العناصر الآتية الذكر، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر
- المبحث الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة
- المبحث الثالث: التحديات التنظيمية والتشريعية
- المبحث الرابع: آفاق تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

المبحث الأول: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

تُعتبر دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر خطوة أساسية لفهم مداخل الانتقال نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ أنّ هذا الواقع يعكس من جهة طبيعة البيئة القانونية والتنظيمية التي توطر الممارسات الإدارية، ويبيّن من جهة أخرى الخصائص المميّزة لكلّ من قطاع الوظيفة العمومية وقطاع المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال هذا التشخيص يمكن إدراك التحديات الفعلية التي تواجهها الجزائر في سعيها نحو تجسيد إدارة إستراتيجية للعنصر البشري، باعتباره المورد الأهم في تحقيق التنمية الشاملة.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر

يُمثّل الإطار القانوني والتنظيمي المرجعية الأساسية التي تضبط كيفية إدارة وتسيير الموارد البشرية في الجزائر، إذ يُحدّد القواعد العامة التي تحكم علاقة الدولة بموظفيها وعمالها، ويضع الضوابط التي تضمن السير الحسن للمرافق العمومية، مع مراعاة خصوصية كل قطاع ومؤسسة. ويقوم هذا الإطار أساساً على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يُعدّ المرجع القانوني الأول لموظفي الدولة، وقانون العمل الذي يُنظّم علاقة العمل في القطاع الاقتصادي سواءً العام أو الخاص. وبذلك فإنّ دراسة هذين النصين التشريعيين وما عرفاه من تطور تاريخي وتشريعي، تُمكن من فهم المسار الذي سلكته المؤسسات والإدارات الجزائرية في تسيير مواردها البشرية، والوقوف على أهم التحديات والإصلاحات التي رافقت بناء المنظومة القانونية للعمل والوظيفة العمومية منذ الاستقلال.

أولاً: قانون الوظيفة العمومية

يُعدّ قانون الوظيفة العمومية من المرتكزات التشريعية التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية في تنظيم علاقتها بالموظفين العموميين، إذ يُمثّل الأساس القانوني لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية وضمان المرفق العام. وعرف هذا القانون عدّة تطوّرات عبر مراحل مختلفة ارتبطت بالتحوّلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها الدولة الجزائرية.

1- مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر:

- المرحلة الانتقالية (1962-1966):

وهي المرحلة التي تمتد ما بين 1962-1966 وتسمى الانتقالية لكونها الفترة التي تلت مباشرة استعادة الجزائر لسيادتها، ولا غرابة أن تجد الإدارة الجزائرية نفسها عقب الاستقلال مباشرة مكبلة، تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة عن هياكل مادية قائمة وغير مكيفة، ومن عادات ومفاهيم ومصطلحات لغوية ومناهج مفروضة، وهي جملة من العوامل التي صعب على الإدارة الجزائرية الفتية مواكبتها لاعتبارات عديدة، منها اختلاف الإيديولوجية والثقافة والتوجهات الأساسية المقررة من السلطات العمومية الجزائرية التي أقامت الدولة من الناحية القانونية على معالم دستور 1963، الذي جعل الحكم في يد السلطة التنفيذية، تحت مراقبة وإشراف الحزب المكلف بالتنشيط والتصور وتحقيق فعالية السلطة واستقرار مؤسساتها، كما ألقى على عاتق الدولة مسؤولية النهوض بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية من منظورها الديمقراطي الاشتراكي.

لقد استتمت هذه المرحلة بوحدة السلطة أي دولة الحزب المتمثلة في الجمع بين صفتي الأمين العام للحزب ورئيس الدولة، ومن ثمة انتهاج مبدأ تركيز كافة المسؤوليات في يد رئيس الدولة الوطنية الأمين العام للحزب¹.

يُعدُّ القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 من أهم النصوص التأسيسية التي اعتمدت عليها الدولة الجزائرية في المرحلة الأولى من مسارها التشريعي بعد الاستقلال، فقد نصَّ هذا القانون على تمديد العمل بالتشريعات الفرنسية المعمول بها آنذاك شريطة ألا تتعارض مع مقتضيات السيادة الوطنية وألا تمس بالحريات الديمقراطية، ومن أبرز هذه التشريعات الأمر المؤرخ في 04 فيفري 1959 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الفرنسية، الذي سبق تمديد تطبيقه على الجزائر بموجب المرسوم المؤرخ في 12/8/1960. وقد شكَّل بذلك القانون 62-157 إطارًا انتقاليًا مكن من ضمان استمرارية

¹ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص: 109.

سير المرافق العامة وتنظيم شؤون الوظيفة العمومية والموظفين، إلى غاية إعداد تشريع وطني مستقل يستجيب لخصوصية الدولة الجزائرية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تمّ في هذه المرحلة إحداث المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 526-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، لتكون أول هيئة مركزية تُعنى بتنظيم وتسيير شؤون الموظفين في الدولة الجزائرية، وقد أُسندت إليها مهمة إعداد سياسة وطنية شاملة في مجال الوظيفة العمومية تشمل الجوانب القانونية والتنظيمية والتكوينية، إلى جانب الإشراف على تطبيق القوانين الأساسية وتسيير الأجور ومراقبة تسيير المسارات المهنية للموظفين في مختلف الإدارات العمومية. ومنذ تأسيس المديرية العامة للوظيفة العمومية شهدت تطورات هيكلية وتنظيمية متلاحقة مكنتها من مواكبة التحوّلات الإدارية والإصلاحات التي عرفها القطاع العام، إلى أن تغيّر اسمها سنة 2014 إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014، بما يعكس توسع مهامها لتشمل إصلاح الإدارة وتحديث المرفق العام وضمان تكامل السياسات العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية.

وفي إطار السعي إلى إرساء تشريع وطني يُنظّم الوظيفة العمومية بما يتماشى مع متطلبات الدولة الجزائرية المستقلة، بادرت الحكومة الجزائرية في سبتمبر 1965 إلى إنشاء لجنة وزارية ضمّت ممثلين عن وزارة الداخلية، باعتبارها الجهة الوصية على تسيير شؤون الوظيفة العمومية آنذاك، إلى جانب وزارة المالية، وأُسندت لهذه اللجنة مهمة إعداد مشروع قانون جزائري خاص بالوظيفة العمومية. وفي مطلع سنة 1966 تم عرض المشروع على الهيئات المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، والقطاعات الوزارية المختلفة، وكذا الاتحاد العام للعمال الجزائريين قصد إثرائه وإبداء الملاحظات بشأنه. وبعد استكمال هذه المرحلة، أُحيل المشروع على مجلس الوزراء في شهر أفريل 1966 لمناقشته، ليُرفع لاحقاً إلى مجلس قيادة الثورة قصد المصادقة النهائية. وقد تُوجت هذه الجهود بصدور أول تشريع وطني في مجال الوظيفة العمومية يوم 2 جوان 1966، الذي شكّل منعطفاً مهماً في بناء الإطار القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر المستقلة.

- مرحلة تطوير وتكييف الوظيفة العمومية (1966-1978):

أهم ما ميّز هذه المرحلة هو صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر بالأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 والذي كرّس النظام المغلق للوظيفة العمومية كقاعدة عامة مع الأخذ بالنظام المفتوح في مجال التعاقد وجاء هذا الموقف ليس تقليداً للمشرع الفرنسي وإنما فرضته وضعية الإدارة الجزائرية خلال هذه الفترة¹.

وقد أعطى المشرع الجزائري من خلال هذا القانون تعريفاً للموظف في المادة الأولى على النحو الآتي: "يُعتبر موظفين، الأشخاص المعيّنون في وظيفة دائمة الذين رُسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة، والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات، والجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات والهيئات العمومية حسب كفاءات تُحدد بمرسوم. لا يسري هذا القانون الأساسي على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الوطني الشعبي"².

وكرّس هذا القانون مجموعة من المبادئ الهامة مثل ديمقراطية الوظيفة العمومية، ومبدأ المساواة في الالتحاق بها، وكذا مبدأ مشاركة الموظفين في تسيير مساراتهم المهنية. وتضمّن هذا القانون تسع وسبعين (79) مادة، جاء ضمنها أهم وظائف إدارة الموارد البشرية على غرار التوظيف، التكوين، الترقية، الأجور والنظام الاجتماعي، وتسيير المسار المهني للموظفين.

- مرحلة توحيد الإطار القانوني العام للشغل (1978-1990):

وهي المرحلة التي انطلقت رسمياً في سنة 1978 تاريخ صدور القانون الأساسي العام للعامل بالقانون رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978 لتستمر إلى غاية 1990 (تاريخ إلغاء سريان هذا القانون على القطاع الاقتصادي وعلاقات العمل الفردية الأخرى بالقانون رقم 11/90 واستمرار سريانه على قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية).

¹ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص:35.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 08 جوان 2006، ص: 547.

1- صدور القانون الأساسي العام للعامل 1978:

صدر القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل في 05 أوت 1978، تضمن 217 مادة. وقد كرس هذا القانون وحدة الإطار القانوني لقطاع الشغل، إذ لم يعد قطاع الوظيفة العمومية قطاعاً متميزاً عن باقي القطاعات، وتم بموجبه إلغاء التفرقة بين مفهومي "الموظف" و"العامل". وقد نصت المادة الأولى من هذا القانون على تعريف العامل على النحو الآتي: "يُعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني"¹.

2- صدور القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات والإدارات العمومية سنة 1985:

تطبيقاً لأحكام المادة 2 من القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الصادر سنة 1978 صدر المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، ويحدد هذا المرسوم القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية، كما يُحدد القواعد القانونية التي تنطبق على العمال الذين يمارسون عملهم في المؤسسات والإدارات المذكورة.

وحسب المادة 02 من هذا القانون فإنَّ مجال تطبيق هذا القانون يكون على النحو الآتي: "يشمل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية على المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة. وتتبع هذا القطاع أيضاً الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية"².

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 08 أوت 1978، ص: 724.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985، ص: 334.

من أهم ما ميّز أحكام المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 ديسمبر 1985 المتضمن القانون الأساسي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، أنه جاء مزيجاً بين المبادئ الأساسية التقليدية للوظيفة العمومية، وبين فلسفة عالم الشغل الجديدة، القائمة على وحدوية القانون المطبق على العامل والعمل المجسدة بالقانون الأساسي العام للعامل لعام 1978¹.

وأمام الصعوبة البالغة التي برزت في محاولة توحيد القطاع الإداري مع القطاع الاقتصادي في إطار قانون واحد لتسيير المستخدمين، أصبح من الضروري إعادة تنظيم قطاع الشغل من خلال الاعتراف بخصوصية قطاع الوظيفة العمومية، وكان أول نص قانوني يعترف بهذه الخصوصية هو القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، حيث أكدّ المشرع الجزائري على خضوع موظفي المؤسسات والإدارات العمومية لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة، وهذا ما جاء في المادة 3 من القانون المذكور: "يخضع المستخدمون المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني والقضاة والموظفون والأعوان المتعاقدون في الهيئات والإدارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات ومستخدمو المؤسسات والإدارات العمومية ذات الطابع الإداري، لأحكام تشريعية وتنظيمية خاصة"².

- مرحلة إعادة تنظيم الوظيفة العمومية (1990-2006):

رغم صدور القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الذي ألغى القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12، إلا أنّ قطاع الوظيفة العمومية استمر في التسيير خلال هذه الفترة بالمرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، وذلك في غياب قانون أساسي عام جديد يُنظّم شؤون الموظفين.

قامت السلطات العمومية منذ سنة 1990 بالمبادرة باقتراح العديد من مشاريع القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية على المجلس الشعبي الوطني، فكان أول مشروع قانون سنة 1990، والثاني سنة 1995، والثالث سنة 1999، إلا أنّ هذه المشاريع لم تَرَ النور لأسباب موضوعية قد تكون ذات صلة

¹ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص: 141.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990، ص: 562.

مباشرة بالتحوّلات التي شهدتها الاقتصاد الوطني من جهة، وكذا الاهتمام الكبير الذي يحظى به قطاع الوظيفة العمومية من جهة ثانية، ولصعوبة تحديد المهام الجديدة الموكلة للمؤسسات والإدارات العمومية من جهة ثالثة¹.

هذا الوضع جعل قطاع الوظيفة العمومية يعيش فراغاً تشريعياً امتد إلى غاية صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في سنة 2006، بعد أن حاز مشروعه على موافقة مبدئية من الشركاء الاجتماعيين خلال دراسته سنة 2004. وقد جاء هذا الأمر ليضع حدًا لحالة عدم الاستقرار القانوني، وليؤسس لنظام وظيفي يُزاح بين البنية المغلقة التي تُنظّم شؤون الموظفين، والبنية المفتوحة التي تستوعب الأعوان المتعاقدين، بما ينسجم مع حاجيات الإدارة العمومية.

- مرحلة صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

صدر الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في العدد رقم 46 من الجريدة الرسمية بتاريخ 16 جويلية سنة 2006، وقد حدّد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

لقد مثلّ صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 محطة بارزة في تأطير إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، إذ وضع إطاراً قانونياً شاملاً يُنظّم علاقة الموظف بالإدارة من جهة، ويحدّد حقوقه وواجباته من جهة أخرى، كما ضبط بدقة كفاءات التوظيف، الترقية، التكوين، المسار المهني، وتقييم الأداء. وبهذا المعنى، جاء هذا القانون ليؤسس رؤية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، من خلال إدماج المبادئ العامة للتسيير الحديث، كالشفافية وتكافؤ الفرص والاستحقاق، ضمن الآليات التقليدية التي طالما ميّزت الإدارة العمومية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد تمّ تنميته بموجب القانون 22-22 المؤرخ في 18 ديسمبر 2022، غير أنّ هذا التنميط لم يمس بالأحكام

¹ عمار بوضياف، مرجع سابق، ص:44.

الأساسية التي تُنظّم المسار المهني للموظف أو تُحدّد حقوقه وواجباته، وأنّما اقتصر على إضافة مواد جديدة تُحوّل للموظف الحق في عطلة غير مدفوعة الأجر قصد إنشاء مؤسسة، كآلية قانونية مستحدثة لتشجيع المبادرات الفردية وتعزيز روح المقاوالتية لدى الموظفين، في مسعى لربط الوظيفة العمومية بالتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها الجزائر.

ثانياً: قانون العمل في الجزائر

يحتل قانون العمل مكانة محورية في المنظومة القانونية الجزائرية، لكونه الإطار الذي يُنظّم علاقة العمل بين الأجراء وأصحاب العمل، ويُحدّد حقوقهم وواجباتهم بما يضمن التوازن بين متطلبات النشاط الاقتصادي وحماية القوى العاملة. ويُعدّ هذا القانون مكمّلاً لقانون الوظيفة العمومية، إذ يمتد أثره إلى فئات واسعة من اليد العاملة خارج قطاع الوظيفة العمومية، مما يجعله أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، يصبح من الضروري التطرّق إلى نشأته وتطوّره التاريخي لفهم ملامح مساره التشريعي في الجزائر.

1- نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر:

يُعتبر قانون العمل في الجزائر من القوانين الحديثة جداً، بالرغم من أهميته الكبرى وضرورته القصوى، إلّا أنّه مع ذلك يمتد بجذوره التاريخية إلى الفترة الاستعمارية التي كان يطبق فيها قانون العمل الفرنسي على العمال في الجزائر، وهو القانون الذي بقي ساري المفعول إلى فترة متأخرة بعد الاستقلال، الأمر الذي جعل قانون العمل الوطني يتأخر نوعاً ما عن بقية الفروع القانونية الأخرى، إلّا أنّ تأخر ظهور قانون العمل في الجزائر لم يمنعه من التطور السريع واللاحق بالقوانين الأخرى، كما لم يمنعه كذلك من التميّز على هذه القوانين بخصائص ومميزات ذاتية جعلته يقترب من قانون العمل في مختلف الدول الحديثة، مع المحافظة على الطابع الوطني الذي يميّز مختلف القوانين الأخرى المنظمة لمختلف الحياة الاقتصادية والاجتماعية¹.

¹ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج1، ط6، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص: 45.

وعليه مرَّ تطوُّر قانون العمل في الجزائر بعدة مراحل أساسية يمكن حصرها في خمس مراحل رئيسية: المرحلة الممتدة من سنة 1962 إلى 1971، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1978)، تليها مرحلة صدور القانون الأساسي العام للعامل (1978-1990)، وأخيراً مرحلة صدور قانون علاقات العمل سنة 1990.

- المرحلة الأولى (1962-1971):

شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغاً قانونياً في مختلف المجالات بما في ذلك مجال تنظيم علاقات العمل، وتقاديا لتعطيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وفي انتظار إصدار القوانين الوطنية، قررت الدولة الجزائرية الإبقاء على العمل بالقوانين الفرنسية ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية، وذلك بموجب الأمر رقم 57-62 الصادر في 31-12-1962 المتضمن تمديد العمل بالقانون الفرنسي، وبطبيعة الحال ينسحب هذا الأمر أيضا على التشريعات الفرنسية المتعلقة بالعمل التي تبقى سارية المفعول إلى حين إصدار تشريع وطني، ولقد استمر هذا الوضع لمدة 9 سنوات إلى غاية سنة 1971 تاريخ صدور أول تشريع له علاقة بالعمل ألا وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات¹.

وتميّزت هذه المرحلة بصدور الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي لم يُستثنَ من مجال تطبيقه عمال المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي شرط إصدار نصوص تنظيمية تُبيِّن وتُحدِّد كفاءات التطبيق، وهو الأمر الذي لم يحدث.

- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1978):

تجسّدت أول محاولة لتشريع العمل بصدور الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث تمَّ التطرُّق في الفصل الثاني من هذا الأمر إلى حقوق وواجبات

¹ أحمية سليمان، مرجع سابق، ص: 46.

العمل، حيث جاء تعريف العامل في المادة الثامنة منه على النحو الآتي: " تُمنح صفة العامل لكل شخص يعيش من حاصل عمله، ولا يستخدم لمصلحته عمالا آخرين في نشاطه المهني"¹. كما كرّست المادة 9 منه العديد من القواعد والمبادئ الأساسية التي تحكم قطاع العمل من أهمها: مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات بين مختلف فئات العمال، الاعتراف بالحق النقابي، الترقية الاجتماعية والثقافية والمساهمة في تسيير المؤسسات. كما تَضَمَّنَت المواد 10، 11، 12، 13، 14، 15 و 16 من الأمر 71-74 مجموعة من الحقوق لفائدة العمال، نذكرها فيما يلي:

- يستفيد العامل من جميع الحقوق المتعلقة بالأمن والتأمينات الاجتماعية وفي ضمنها المنح العائلية.
 - الاستفادة من علاوات عن قابلية الإنتاج تُحدَّد حسب قواعد الإنتاج.
 - توفير الشروط الملائمة المتعلقة بحفظ الصحة والأمن.
 - حق العامل في الاستفادة من الأرباح الحاصلة من نشاط المؤسسة.
 - الحق النقابي.
 - الحق في التكوين المهني والترقية الاجتماعية.
- بالرغم من أنّ الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أول إطار تشريعي لمسائل العمل خارج قطاع الوظيفة العمومية حدّد مفهوم العامل، وكرّس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات، إلا أنّ الهدف منه لم يكن إقامة نظام قانوني خاص بتنظيم علاقات العمل، بل تكريس مبدأ مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- وفي السياق نفسه، صدر في نفس السنة وفي نفس الجريدة الرسمية الأمر رقم 71-75 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971، ص: 1736.

وفي إطار استكمال البناء التشريعي في هذا المجال، صدرت في العدد 39 من الجريدة الرسمية بتاريخ 16 ماي 1975 الأوامر التالية:

- الأمر رقم 75-30 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن تحديد المدة القانونية للعمل الأسبوعي.

- الأمر رقم 75-31 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 المتعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

- الأمر رقم 75-32 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 المتعلق بالعدالة في العمل.

- الأمر رقم 75-33 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1975 المتعلق باختصاصات مفتشية العمل والشؤون الاجتماعية.

- مرحلة صدور القانون الأساسي العام للعامل (1978-1990):

صدر القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 بتاريخ 5 أوت 1978، الذي جاء تطبيقاً للمبادئ والقواعد التي حددها كل من الميثاق الوطني والدستور لسنة 1976، تضمن 217 مادة، واستمر العمل به إلى غاية 1990.

إنّ الصيغة العامة التي جاء بها القانون الأساسي العام للعامل شكّلت منه دستوراً للعمل، إذ ورد النصُّ على الحقوق والواجبات العامة المرتبطة بالعمل فيما لا يقل عن 30 مادة تُطبَّق على جميع قطاعات العمل المختلفة، وبمحتوى يعطي الانطباع بأنّ المشرِّع قد توخى الربط بين الحقوق والواجبات بالنظر للتأثير المتبادل بينهما من أجل تحقيق الغاية الاجتماعية الشاملة التي تتجسد بالعمل، مثل الربط بين الأجر والعمل الواجب تأديته وغيره من الحقوق والواجبات المقابلة لها¹.

وتطبيقاً للأحكام والمبادئ التي جاء بها القانون الأساسي العام للعامل فقد صدرت مجموعة من القوانين من أهمها أذكر:

¹ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل - علاقات العمل الفردية والجماعية-، ط2، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2009، ص: 48.

- القانون رقم 82-05 المؤرخ في 13 فيفري سنة 1982 والمتعلق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها، حيث نصّت المادة الأولى منه: " يحدد هذا القانون الإجراءات الإلزامية لاتقاء الخلافات الجماعية في العمل التي تطرأ بين العمال والهيئات صاحبة العمل الخاضعة للقانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وكذا المصالحة والتحكيم بشأنها"¹.

- القانون رقم 82-06 المؤرخ في 27 فيفري سنة 1982 والمتعلق بعلاقات العمل الفردية، حيث جاء في مادته الأولى: " يحدد ويبين هذا القانون مبادئ كفاءات تطبيق أحكام القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 المشار إليه أعلاه المتعلقة بعلاقات العمل الفردية"².

وجاء في المادة 2 منه: " يحكم هذا القانون كل علاقة عمل قائمة بين العامل والمؤسسة المستخدمة مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمي إليه"³.

- مرحلة صدور قانون العمل سنة 1990:

تطبيقاً لأحكام دستور 1989 لاسيما المذكورة في المواد 52، 53 و54 والتي تضمّنت مجموعة من الحقوق الفردية والجماعية للمواطنين في مجال العمل، حيث نصّت المادة 52 منه: " لكل المواطنين الحق في العمل.

يضمن القانون في أثناء العمل الحق في الحماية، والأمن والنظافة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 82-05 مؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1402 الموافق 13 فبراير سنة 1982 يتعلق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها، الجريدة الرسمية، العدد 7، الصادرة في 16 فبراير سنة 1982، ص: 337.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 82-06 مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982 يتعلق بعلاقات العمل الفردية، الجريدة الرسمية، العدد 9، الصادرة في 2 مارس سنة 1982، ص: 457.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

- الحق في الراحة مضمون، ويحدد القانون كليات ممارسته¹.
- أمّا المادة 53 فكرّست الاعتراف بالحق النقابي، في حين جاءت المادة 54 لتؤكد على الحق في الإضراب، وفي ما يلي نصا المادتين:
- المادة 53: "الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين"².
- المادة 54: "الحق في الإضراب معترف به، ويمارس في إطار القانون"³.
- وتطبيقاً لدستور 1989 صدرت عدة تشريعات لتنظيم علاقات العمل من أهمها:
- القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وممارسة حق الإضراب.
- القانون رقم 90-03 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتضمن القانون المتعلق بمفنتشية العمل.
- القانون رقم 90-04 المؤرخ في 6 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية للعمل.
- القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 جوان 1990 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي.
- ليصدر في الأخير القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن قانون علاقات العمل، هذا الأخير الذي بصدوره أعاد تنظيم عالم الشغل وفقاً للتوجّه نحو اقتصاد السوق، حيث جاءت نصوصه بصياغة أكثر مرونة وقابلية للتغيير والتعديل، والتكثيف مع الواقع المعاش، ومسايرة للتطور الاقتصادي للبلاد.
- وإذا كان القانون 06-03 والقانون 90-11 يُمثّلان المرجعية العامة لتسيير الموارد البشرية في الجزائر، فإنّ المنظومة القانونية والتنظيمية في هذا المجال قد دعمتها جملة من القوانين الخاصة والنصوص التنظيمية التي تستجيب لخصوصيات كل قطاع على حدة، على غرار القانون الأساسي الخاص

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 89-18 مؤرخ في 22 رجب عام 1409 الموافق 28 فبراير سنة 1989، يتعلق بنشر نص تعديل الدستور الموافق عليه في استفتاء 23 فبراير سنة 1989، الجريدة الرسمية، العدد 9، الصادرة في أول مارس سنة 1989، ص: 241.

² نفس المرجع، نفس الصفحة .

³ نفس المرجع، نفس الصفحة .

بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، والقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

إنَّ أهمية الإطار القانوني والتنظيمي لا تكمن فقط في كونه يُحدِّد القواعد الإجرائية، بل تتجاوز ذلك إلى كونه يُرسِّخ فلسفة معيَّنة في إدارة الموارد البشرية، ففي قطاع الوظيفة العمومية، مازال المنطق السائد قائماً على الاستقرار الوظيفي وضمان المسار المهني، بما يعكس دور الدولة في حماية الموظف العمومي، بينما يتَّسم قطاع المؤسسات الاقتصادية بقدرٍ كبيرٍ من المرونة والارتباط بأهداف الأداء والإنتاجية، انسجاماً مع طبيعة المحيط التنافسي. هذا التباين بين المنطقتين لا يُعدُّ ثغرة بقدر ما يُمثّل انعكاساً للاختلاف في طبيعة المهام والدور الاجتماعي والاقتصادي لكل قطاع.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ الإطار القانوني في الجزائر لم يبقَ جامداً، بل عرف ديناميكية متواصلة من خلال التعديلات التي مسَّت قوانين العمل والوظيفة العمومية، وكذا من خلال النصوص المكتملة (مراسيم، قرارات، منشورات...) التي تستجيب لاحتياجات الواقع الميداني، كما شهدت المنظومة القانونية انفتاحاً على مقاربات حديثة كإدارة الكفاءات، تسيير التكوين المستمر، وإدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف عمليات التسيير.

بالنظر إلى ما سبق، يمكن القول أنَّ الإطار القانوني والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر يُمثّل ركيزة أساسية لتأطير الممارسات وضمان انسجامها مع أهداف الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أنَّه يُمهِّد - ولو تدريجياً - للانتقال نحو مقاربة أكثر إستراتيجية، من خلال توفير القواعد اللازمة لتبني ممارسات حديثة تتماشى مع متطلبات العولمة والتطوُّر التكنولوجي.

المطلب الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

تحتل الوظيفة العمومية مكانة مركزية في المنظومة الإدارية الجزائرية، فهي تُمثّل الأداة الأساسية لتجسيد السياسات العمومية وضمان المرفق العام. وقد عُرُفت من الاستقلال بكونها فضاءً لتطبيق نموذج إداري

يقوم على الاستقرار والصرامة القانونية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على أسلوب إدارة الموارد البشرية داخلها.

أولاً: المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة لأحكام القانون 03-06

حدّد القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة له من خلال المادة 2 التي تنصّ على ما يلي:

" يُطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية. يُقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكلّ مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"¹.

ويستند تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03-06، وإلى القوانين الخاصة بكل قطاع، وكذلك إلى النصوص التنظيمية ذات الصلة، ما يمنح هذه المؤسسات طابعاً قانونياً صارماً يُحدّد بدقة حقوق وواجبات الموظف العمومي. وتتميّز أهم الخصائص المميّزة لهذه الإدارة في:

- الاستقرار الوظيفي: حيث يتمتع الموظف العمومي بضمانات قوية ضد التسريح، بما يعكس البعد الاجتماعي للدولة.

- الترقية المبنية على الأقدمية: إذ تُشكّل الأقدمية المعيار الأساسي للتدرج في الرتب، مع وجود آليات للتوظيف الداخلي والامتحانات المهنية.

- غلبة الطابع الإداري: حيث أنّ أغلب السياسات كالتوظيف، التكوين، وتقييم الأداء محكومة باللوائح التنظيمية أكثر من ارتباطها باحتياجات إستراتيجية بعيدة المدى.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1437 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006، ص: 3.

- المركزية في التسيير: حيث تلعب المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والدوائر الوزارية والهيئات المركزية دورًا أساسيًا في ضبط سياسات الموارد البشرية. ومع ذلك، فإنّ هذه الخصائص لا ينبغي النظر إليها فقط كعوامل تقييد، بل أيضًا كآليات تضمن استقرار الجهاز الإداري وتكفل تكافؤ الفرص بين الموظفين، فقد سمحت هذه القواعد ببناء جهاز إداري متماسك وقادر على تقديم خدمات عمومية مستمرة، رغم التحديات الاقتصادية والسياسية التي عرفت الجزائر في مراحل مختلفة.

إنّ سياسات التوظيف والتكوين قد عرفت في السنوات الأخيرة إصلاحات ملموسة، حيث أصبح اللجوء إلى المسابقات أكثر شفافية بفضل الرقمنة، كما أضحى التكوين المستمر عنصرًا أساسيًا في المسار المهني للموظف العمومي، كما تمّ إدراج آليات لتقييم الأداء بشكل أكثر موضوعية، مع السعي إلى ربطها تدريجيًا بالكفاءة المهنية إلى جانب الأقدمية.

وبالتالي، فإنّ إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر تتسم بمزيج من الطابع القانوني الصارم من جهة، والبحث عن تحديث الآليات من جهة أخرى. وهذا الواقع يُوفّر قاعدة صلبة يمكن البناء عليها للانتقال نحو إدارة أكثر إستراتيجية، شريطة تعزيز المرونة وربط السياسات بالنتائج والأهداف التنموية.

ثانيًا: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية في ظل القانون 06-03

- **تخطيط الموارد البشرية:** تُحدّد المؤسسات والإدارات العمومية كلّ سنة ما لديها من موارد بشرية، وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى " مخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصّت عليه المادة 111 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03: " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية تُكرّس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، ويكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية نتيجة لنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يُحدّد بالأساس العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا

المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لذلك.

- **التوظيف:** يُعتبر التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون 06-03، والمُلاحظ أنّ طريقة التوظيف تتوافق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مدرجة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنّه نصّ على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: " يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العليا"، كما أقرّ كذلك أنّ الالتحاق يتوقف على إثبات التأهيل أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في المادة 79: " يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كلّهُ يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نصّ القانون على عملية الاختيار من خلال ما جاء في الموارد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضّح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أمّا بالنسبة للتعيين فقد نصّت عليه المادة 83: " يُعيّن كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص"، حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يُرسم من طرف السلطة المخوّلة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وهي سنة واحدة.

- **التكوين:** لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نصّ هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104 منه: " يتعيّن على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدّد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، وهذا ما جاء في المادة 105 منه: " تُحدّد

شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم"، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية وأهداف مسطرة تسعى لها الإدارة من خلال تنظيم دورات تكوينية.

- وضع نظام الأجور والتعويضات:

جاءت المواد 32، 33، 34، 35 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 لتعطي الحق للموظف في راتب بعد أداء الخدمة، والحق في الحماية الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به، وبالتالي فإن المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة لأحكام هذا القانون ملزمة بتطبيق هذه الحقوق وفق النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة على غرار المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل.

المطلب الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

تختلف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - سواءً عمومية أو خاصة - عن قطاع الوظيفة العمومية من حيث طبيعة نشاطها، أهدافها، وآليات تسييرها للموارد البشرية، فإذا كانت الإدارات العمومية تُركّز على الاستقرار الوظيفي واستمرارية الخدمة العامة، فإن المؤسسات الاقتصادية تسعى في المقام الأول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية، ما ينعكس على طبيعة سياسات الموارد البشرية المطبقة داخلها. ويستند تسيير الموارد البشرية في هذا القطاع إلى قانون العمل 90-11 الذي يمنح هامشاً أكبر من المرونة مقارنةً بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ففي مجال التوظيف، تعتمد المؤسسات الاقتصادية بشكل أساسي على عقود العمل التي قد تكون محدّدة أو غير محدّدة المدة، ما يمنحها قدرة على تكيف حجم اليد العاملة مع احتياجاتها الفعلية، أمّا في مجال الأجور، فإنّها تُحدّد وفقاً لمبدأ التفاوض الجماعي والعرض والطلب، مع مراعاة الحد الأدنى المضمون قانوناً.

أمّا على مستوى التكوين، فإن المؤسسات الاقتصادية أكثر انفتاحاً على التكوين المستمر والتطوير المهني، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة، وتلجأ العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية

الكبرى إلى إنشاء معاهد أو مراكز تكوين تابعة لها بهدف تطوير كفاءات مستخدميها بما يتماشى مع احتياجات الإنتاج. وفي المقابل، فإنَّ المؤسسات الخاصة غالباً ما تتبنى سياسات أكثر مرونة من حيث التكوين، خاصة عندما تكون مرتبطة بشراكات أجنبية أو تعمل في قطاعات ذات منافسة عالية. وفيما يخص علاقات العمل، فقد ساهم قانون العمل في تكريس الحوار الاجتماعي من خلال الاعتراف بالمنظمات النقابية ومنحها دوراً في التفاوض حول الأجور وظروف العمل، كما أنَّ آلية الاتفاقيات الجماعية سمحت بتكييف بعض بنود قانون العمل مع خصوصيات كل قطاع أو مؤسسة. ومن ثمَّ، يمكن القول أنَّ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر تتَّسم بطابع أكثر ديناميكية مقارنة بالإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، بحكم ارتباطها المباشر بمحيط تنافسي وبحاجتها إلى تحسين الأداء والإنتاجية. غير أنَّ هذا الطابع الديناميكي لا يلغي وجود تحديات عملية مرتبطة أحياناً بمحدودية الموارد المالية أو بعدم الاستقرار الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس على مقدرة هذه المؤسسات على تبني مقاربة إستراتيجية شاملة في تسيير مواردها البشرية.

- أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل القانون 90-11:
- التوظيف: نصَّت المادة 9 من قانون العمل على أنَّه: " يتم إبرام عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة"¹، وكذلك نصَّت المادة 17 من نفس القانون على: " تُعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية، والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها"².

وفي هذا الشأن تتضمن أحكام الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات شروط التوظيف وآلياته مع مراعاة أحكام هذه المادة فيما يتعلق بعدم التمييز بين المترشحين عند التوظيف مهما كانت اعتبارات التمييز غير تلك

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990، ص: 564.

² القانون 90-11، مرجع سابق، ص: 564.

المتعلّقة بالمؤهلات العلمية أو المهنية، أو البدنية بالنسبة لبعض الوظائف، كفئة العمال القصر، أو الأشخاص المعوقين.

وتضمّن القانون 90-11 في فصله الثاني شروط التوظيف وكيفياته، لاسيما تحديد العمر الأدنى للتوظيف، والزامية تخصيص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفايات تُحدّد عن طريق التنظيم، إضافةً إلى إخضاع العامل الجديد لمدة تجريبية.

للاشارة فإنّ المؤسسات التي تخضع لقانون العمل بإمكانها توظيف العمال الأجانب، وهذا ما جاء في المادة 21 من نفس القانون: "يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما"¹.

- **التكوين:** حيث تنصّ المادة 57 من قانون العمل 90-11 على أنّه: "يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما"².

وتنصّ المادة 58 من نفس القانون: "يتعيّن على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها"³.

- **الترقية:** جعل المُشرّع الترقية من الحقوق الأساسية للعامل من خلال المادة 06 من القانون 90-11، كما نصّت المادة 61 من نفس القانون على أنّ الترقية تتجسّد في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني، وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه.

- **وضع نظام تصنيف المناصب والأجور والتعويضات والمكافآت:**

من بين المسائل التي تدخل ضمن الصلاحيات التنظيمية للاتفاقيات الجماعية وفق مضمون المادة 120 من قانون العمل 90-11، التصنيف المهني، مقاييس العمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها، الأجور

¹ القانون 90-11، مرجع سابق، ص: 565.

² نفس المرجع، ص: 567.

³ نفس المرجع، ص: 567.

الأساسية الدنيا المطابقة، التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل، نظراً للعلاقة الوطيدة بين كلٍّ من سُلّم تصنيف مناصب العمل وسُلّم الأجر والتعويضات.

المطلب الرابع: ملامح التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

رغم أنّ الممارسات السائدة في إدارة وتسيير الموارد البشرية بالجزائر ما تزال في جانب كبير منها متأثرة بالتصورات التقليدية التي تُركّز على الجوانب الإجرائية والتنظيمية أكثر من تركيزها على البعد المستقبلي والتخطيطي، إلاّ أنّه خلال السنوات الأخيرة عرفت المؤسسات والإدارات الجزائرية حركية إصلاحية متنامية، تسمح بالقول إنّ هناك ملامح أولية لتحول تدريجي نحو تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. هذا التحول لا يظهر دفعة واحدة، بل يتجسّد من خلال مبادرات متعدّدة القطاعات، تعكس إرادة مؤسساتية للانتقال من إدارة تُركّز على الامتثال القانوني والإداري إلى إدارة تراهن على تطوير القدرات البشرية واستثمارها كخيار إستراتيجي. وفي هذا السياق، يتبيّن أنّ هناك مؤشرات متزايدة توحى ببداية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، من أبرزها:

أولاً: إصلاحات الخدمة العمومية

شكّلت إصلاحات الخدمة العمومية خلال العقدين الأخيرين أهم المؤشرات الدالة على بداية تحول النظرة والتعامل مع العنصر البشري في المؤسسات والإدارات الجزائرية، حيث إدراج مجموعة من الآليات الحديثة في التسيير والتي تستجيب للتحولات العالمية وتواكب متطلّبات الكفاءة التنظيمية والفعالية، ومن بين أبرز هذه الإصلاحات يمكن الإشارة إلى:

- إدماج الرقمنة في التسيير الإداري:

أصبحت الرقمنة أحد أعمدة تحديث الخدمة العمومية، إذ لم تعد الإدارة الجزائرية تعتمد فقط على الملفات الورقية والمعاملات التقليدية، بل شرعت في بناء قواعد بيانات إلكترونية لأنظمة التوظيف، التكوين، الترقية، وكذلك التسيير المالي والإداري، وقد سمح ذلك بتسريع الإجراءات، تقليص آجال معلومات الملفات، وتوفير قاعدة معلومات دقيقة تساعد صانع القرار على التخطيط الأفضل للموارد البشرية. إنّ

وآفاق تعزيز تطبيقها

الرقمنة هنا ليست مجرد وسيلة تقنية، بل تعكس تحوُّلاً إستراتيجياً نحو بناء إدارة أكثر فعالية، قادرة على الاستفادة من المعطيات الضخمة في تحسين السياسات المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية.

- اعتماد التقييم على أساس الكفاءة:

من بين الخطوات الإصلاحية البارزة، الاتجاه نحو جعل الكفاءة معياراً أساسياً في التقييم بدل الاعتماد على الأقدمية وحدها، هذا التحوُّل يعكس توجهاً نحو فلسفة التسيير بالأداء، حيث يتمُّ تقييم الموظف وفقاً لمردوبيته وقدرته على الإسهام في تحقيق أهداف المرفق العام، هذه الآلية تعتمد على معايير كمية ونوعية في تقييم أداء الموظفين، وهو ما يساهم في خلق ثقافة جديدة داخل الإدارة مفادها أن النجاح الوظيفي يرتبط بالإنجاز لا بالرتبة أو سنوات الخدمة فقط.

- تعزيز التكوين المستمر:

لم يعد التكوين في المؤسسات الجزائرية مجرد نشاط مرحلي يرتبط بالتحاق الموظف بالعمل أو ترقيته فحسب، بل بدأ يتبلور كخيار إستراتيجي دائم يواكب التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. فالتوجُّه نحو التكوين المستمر يُعتبر من أبرز ملامح الانتقال من إدارة تقليدية للموارد البشرية إلى إدارة ذات بعد إستراتيجي، حيث أصبح يُنظر إلى التكوين كأداة محورية لضمان التكيف مع التحوُّلات العالمية ومرافقة عمليات التغيير الداخلي، إضافة إلى كونه وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية والخاصة على السواء. إنَّ هذا المسار يعكس الإدراك بأهمية رأس المال البشري باعتباره ركيزة للتنمية المستدامة، وهو ما يُفسر إطلاق برامج للتكوين وتحسين المستوى لفائدة مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية، تهدف رفع مستوى الكفاءات وتوسيع قاعدة المعارف والمهارات.

- بروز التسيير بالكفاءات:

بدأت بعض المؤسسات الجزائرية لاسيما الكبرى في اعتماد مقاربة جديدة في إدارة الموارد البشرية تقوم على " التسيير بالكفاءات"، وتستند هذه المقاربة إلى تحديد الكفاءات التي تُميِّز المؤسسة، ثم العمل على تطويرها بما ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية. هذا التحوُّل يعكس ابتعاداً تدريجياً عن الأساليب الكلاسيكية التي تُركِّز على القدرات والإمكانات التي يمتلكها الفرد والتي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية

مستدامة، غير أنّ هذا المسار يظل متفاوتاً بين المؤسسات، حيث يواجه تحديات تتعلق بضعف آليات التقييم وتشخيص الكفاءات.

- بروز ثقافة الحوكمة والشفافية:

شرعت الدولة الجزائرية في تكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية داخل الجهاز الإداري ومؤسسات الدولة، فقد فرضت آليات للرقابة، وتكريس مبادئ المساءلة والوضوح والشفافية في إدارة وتسيير الموارد البشرية لاسيما في عمليات التوظيف والترقية، واعتماد آليات للتقييم والمتابعة تضمن تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية. إنّ هذه الجهود لا تقتصر على البعد القانوني أو التنظيمي فحسب، بل تتجاوز ذلك لتسهم في إعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، مما يُضفي على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية المصادقية والشرعية. كما أنّ هذه المبادرات تتناغم مع الاتجاهات العالمية التي تجعل من الشفافية والحوكمة شرطاً أساسياً لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها داخل المؤسسات.

ثانياً: ملامح التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بعض القطاعات

1- القطاعات الخدمية:

1-1 قطاع التعليم العالي والبحث العلمي:

يُمثل قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من أبرز المجالات التي ظهرت فيها ملامح التحول في إدارة وتسيير الموارد البشرية، حيث انتقل من منطق التسيير الإداري التقليدي إلى منطق أكثر شمولية يقوم على الاستثمار في رأس المال البشري الجامعي باعتباره عنصراً إستراتيجياً في بناء مجتمع المعرفة. فلم يعد دور الجامعة يقتصر على نقل المعرفة، بل أصبح يتجه نحو إنتاج المعرفة، دعم الابتكار، وتعزيز الاقتصاد القائم على الريادة، بما يتماشى مع التحولات العالمية المتسارعة.

وقد تجسّد هذا التوجه من خلال اعتماد برامج تكوين مستمر للأساتذة والباحثين في مجالات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتقنيات الرقمية، وهي مجالات فرضت نفسها بقوة ضمن الاقتصاد المعرفي العالمي. هذا الاستثمار في تكوين الكفاءات يُترجم إدراكاً متزايداً بأنّ قدرة الجامعات الجزائرية على المنافسة في الحقل العلمي الدولي رهينة بمدى تحكّمها في أدوات التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في

مجالات البحث والتدريس. كما برزت مبادرات لتقوية قدرات الأساتذة في اللغة الإنجليزية، باعتبارها لغة البحث العلمي والنشر في المجالات العلمية المصنفة والتواصل في الفضاء الأكاديمي الدولي. ويُمثل هذا التوجُّه رهاناً إستراتيجياً يهدف إلى تمكين الموارد البشرية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من الانفتاح على الشبكات العلمية العالمية، والمشاركة في مشاريع بحثية عابرة للحدود، بما يُعزِّز اندماج الجزائر في الديناميكيات المعرفية الدولية.

1-2 قطاع التكوين والتعليم المهنيين:

يُعدُّ قطاع التكوين والتعليم المهنيين من بين القطاعات التي شهدت تحوُّلات واضحة في إدارة وتسيير مواردها البشرية، حيث برزت فيه ملامح التحوُّل نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال تبني مقاربة تقوم على الاستثمار المستمر في الكفاءات البشرية، الإدارية منها والبيداغوجية على السواء. فقد أصبح هذا القطاع يعتمد أكثر فأكثر على تكوين مستخدمي الإداريين والبيداغوجيين بصفة دورية، إدراكاً منه أنَّ المورد البشري هو حجر الزاوية في أي عملية إصلاح أو تحديث، وأنَّ التكوين المستمر أصبح حتمية إستراتيجية لمواكبة التحوُّلات التكنولوجية والمهنية السريعة التي يعرفها سوق العمل محلياً ودولياً.

فعلى مستوى الأسلاك الإدارية، اتَّجه القطاع إلى تنظيم دورات تكوينية متخصصة تستهدف تطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي، التسيير الحديث للموارد البشرية، وإدارة المشاريع ذات الصلة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين، كما شملت هذه الدورات مجالات جديدة مثل الرقمنة، حيث أصبح الإطار الإداري مطالباً بالتحكُّم في الأنظمة الرقمية الخاصة بالتسيير، كأنظمة التسجيل الإلكتروني لطالبي التكوين الجدد والمترشحين، ومتابعة المسارات التكوينية عبر المنصات الرقمية للقطاع. هذه التحوُّلات تعكس انتقال الإدارة من منطق الإجراءات الروتينية إلى منطق يعتمد على الكفاءة، المرونة، والاستباقية في مواجهة مختلف المتغيِّرات.

كما يأتي هذا التوجه في إطار السعي إلى ترسيخ ثقافة إدارية جديدة داخل القطاع تجعل من التسيير أداة لتحقيق الجودة في التكوين المهني، بدل الاكتفاء بالوظائف الإدارية الروتينية.

أمّا على مستوى الأسلاك البيداغوجية، فقد أولى القطاع أهمية خاصة لتطوير كفاءات وقدرات الأساتذة والمكوّنين، وذلك من خلال برامج متجدّدة للتكوين المستمر. فاعتماد الوزارة للمقاربة بالكفاءات كإطار بيداغوجي رسمي في مجال التكوين والتعليم المهنيين يتطلب تكويناً متواصلًا للأساتذة والمكوّنين قصد تمكينهم من أدوات تصميم المناهج، إعداد وضعيات تعليمية عملية، وتبني طرائق تدريس تفاعلية تضع المتكوّن في قلب العملية التكوينية، كل هذا يعكس إرادة حقيقية للوزارة الوصية في بناء كفاءات بيداغوجية عالية المستوى. هذا التوجّه يعكس الوعي بأنّ جودة مخرجات التكوين والتعليم المهنيين لا تتحقق إلا بوجود أساتذة ومكوّنين متحكمين في التكنولوجيات والطرائق البيداغوجية الحديثة.

كما شهد القطاع مبادرات متزايدة لتنظيم دورات تكوينية في اللغة الإنجليزية بشكل مستمر لفائدة الأسلاك الإدارية والبيداغوجية، بما يتيح لهم القدرة على الإطلاع على المراجع العالمية والتواصل مع الشركاء الأجانب، ومتابعة المستجدات التقنية والمهنية في مختلف التخصصات.

إنّ هذه المبادرات في قطاع التكوين والتعليم المهنيين تُبرز أنّ التحوّل نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدأ يجد طريقه إلى الممارسة العملية، إذ لم يعد الهدف يقتصر على تسيير الموارد البشرية المتوفرة، بل أصبح يتمثل في تطويرها وتكييفها بشكل دائم مع التحوّلات التي يعرفها العالم، وهو ما يجعل هذا القطاع رافعة أساسية لتعزيز التنمية الوطنية بكل أبعادها في ظل العولمة.

– المؤسسات الاقتصادية و بروز ثقافة التسيير بالكفاءات:

إذا كان قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقطاع التكوين والتعليم المهنيين يعكسان توجّه الدولة نحو إعادة توجيه الموارد البشرية بما يخدم الاقتصاد القائم على المعرفة، فإنّ المؤسسات الاقتصادية، وخاصة الكبرى منها، تُمثّل مجالاً آخر تتجلّى فيه بوادر التحوّل نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فقد بدأت هذه المؤسسات تدرك أنّ المحافظة على موقع تنافسي في السوق يتطلّب أكثر من تحديث الآلات أو توسيع الطاقات الإنتاجية، بل يقتضي الاستثمار في الموارد البشرية كرافعة رئيسية للاستدامة.

ومن أبرز ملامح هذا التحوّل اعتماد بعض المؤسسات على التسيير بالكفاءات، حيث يتمّ تحديد الكفاءات الأساسية التي يحتاجها النشاط الاقتصادي، ثم توجيه عمليات التوظيف والتكوين والترقية بناءً على هذه

الكفاءات، كما اتَّجهت بعض المؤسسات الاقتصادية إلى تنظيم دورات تكوينية لفائدة مستخدميها، في مجالات تقنية وإدارية متجددة، بما في ذلك تقنيات الإنتاج الحديثة، المهارات القيادية، اللغات الأجنبية. هذه المبادرات تعكس وعياً متزايداً بضرورة ملاءمة الكفاءات البشرية مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية المستمرة.

من خلال ما سبق، يتضح أنّ واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر يتأسس على منظومة قانونية وتنظيمية متينة، تجمع بين خصوصية الوظيفة العمومية من جهة، وطبيعة المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، وقد أسهم هذا الإطار في إرساء قواعد واضحة للتوظيف، الترقية، التكوين، وعلاقات العمل، مما وفر استقراراً إدارياً وتنظيمياً ساعد على بناء جهاز وظيفي ومؤسسات اقتصادية قادرة على أداء أدوارها في خدمة المجتمع والتنمية.

غير أنّ هذا الواقع، على أهميته، ما يزال يعكس بدرجة كبيرة هيمنة الممارسات التقليدية التي تُركّز على الجوانب الإجرائية والقانونية أكثر من تركيزها على البعد الإستراتيجي للموارد البشرية، ومع ذلك، فإنّ المؤشرات الإصلاحية التي بدأت تبرز في السنوات الأخيرة - سواءً عبر تحديث الإدارة العمومية أو إدخال آليات أكثر مرونة في المؤسسات الاقتصادية- توحى بوجود توجّه تدريجي نحو تبني مقاربة إستراتيجية تضع العنصر البشري في قلب العملية التنموية.

وعليه، فإنّ الانتقال من " إدارة الموارد البشرية" إلى " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" يظل رهيناً بقدرة المؤسسات والإدارات الجزائرية على مواجهة جملة من التحديات الداخلية والخارجية، وهو ما يستدعي التوقف عندها بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات كبرى أفرزت العديد من الظواهر المتنوعة من حيث أسباب نشأتها وأهدافها، وتأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة، التي ظهرت كنتيجة مباشرة للتطور الهائل الذي عرفته البشرية في مختلف مجالات الحياة الفكرية، العلمية، والمادية، وقد أدت هذه الظاهرة إلى تغييرات جذرية في المفاهيم الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية...إلخ.

وقد رافقت العولمة مظاهر عديدة، لاسيما في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ما أسفر عن ثورة حقيقية تمثلت في التدفق الهائل والسريع للمعلومات والمعارف وتبادلها على نطاق واسع بين مختلف أطراف المجتمع الدولي، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على كافة جوانب الحياة البشرية.

من جهة أخرى، كان للانفتاح العالمي وسرعة تدفق المعلومات أثر بالغ في بيئة الأعمال والمنظمات، فالنتجوات التنظيمية، التكنولوجية والإدارية التي فرضتها العولمة أصبحت تلزم المنظمات بتطوير قدراتها الذاتية وتحديث مواردها البشرية، وتجاوز الأطر التقليدية في إدارتها وتشغيلها، ويعد ذلك شرطاً أساسياً لمواكبة التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم، والتكيف مع المعطيات الجديدة التي يفرضها النظام العالمي المعاصر.

لقد فرضت العولمة على إدارة الموارد البشرية تبني مفاهيم حديثة وأساليب مبتكرة في التسيير، بعدما أصبحت الأساليب التقليدية عاجزة عن مجاراة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على الصعيد التنظيمي والتقني، فقد غيرت العولمة طبيعة الوظائف، وشروط أدائها، ومعايير اختيار الموارد البشرية، حيث ظهرت وظائف جديدة واختفت أخرى، وتطورت أساليب العمل وأنظمة الأجور والتقييم، ما استدعى ضرورة تحديث منهجيات الإدارة والمواءمة مع هذه التحولات.

المطلب الأول: مدخل إلى العولمة: المفهوم، الأنواع، الأبعاد، والانعكاسات

أولاً: مفهوم العولمة

تعدّ العولمة من المفاهيم المحورية التي أثارت جدلاً واسعاً في مختلف الحقول المعرفية، لاسيما الاقتصاد، والسياسة، والاجتماع، والثقافة، ومع اتساع نطاق الظاهرة، وتعدّد أبعادها، تتوّعت التعاريف المطروحة بشأنها، بتنوّع الخلفيات الفكرية والمجالات التي تنتمي إليها هذه المقاربات. فالعولمة ليست مفهوماً أحادي البعد، بل هي ظاهرة مركّبة تتقاطع فيها الجوانب الاقتصادية بالتكنولوجية، والاجتماعية بالثقافية، ما يجعل الإحاطة بها تتطلب رؤية متعدّدة المنطلقات.

1- تعريف العولمة:

1-1 لغة:

العولمة هي مصطلح جديد في اللغة العربية، وهذه الكلمة هي الترجمة العربية للكلمة الإنجليزية « Globalization » المشتقة من « Globe » والتي تعني كرة أو الكرة الأرضية، وهي اشتقاق حديث في اللغة الإنجليزية أيضاً، وتعني في معجم " ويبستر " إكساب الشيء طابع العالمية، وذلك يجعل امتداد الشيء أو العمل به يأخذ الصفة العالمية"، وهناك من يستخدم كلمة " الكوكبة" أو " الكونية" كمصطلح عوض العولمة، وهناك من يستخدم كلمة « Mondialisation »¹.

1-2 إصطلاحاً:

حاول العديد من الباحثين والمفكرين تقديم تعريفات دقيقة للعولمة، إلا أن كلَّ تعريفٍ غالباً ما يعكس زاوية نظرٍ محدّدة، أو يُركّز على بعدٍ دون غيره، وفيما يلي نستعرض أبرز التعاريف التي طُرحت في الأدبيات الأكاديمية، لتكوين فهمٍ نظري أعمق للعولمة، وتحديد الإطار المفاهيمي الذي يُعتمد عليه في تحليل آثارها ومآلاتها، وتشكيل أرضية صلبة لأيّ معالجة تحليلية أو نقدية لاحقة.

- هناك من ينظر للعولمة على أنها إيديولوجيا أو عملية اقتصادية بالدرجة الأولى، حيث تُعرّف بأنها " تحوُّل العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وحرية التجارة الدولية إلى سوق واحد، الأمر الذي أدى إلى منافسة أشد وطأة وأكثر شمولية ليس فقط في سوق السلع بل في سوق العمل ورأس المال أيضاً"².

- كما تمَّ تعريف العولمة بالتركيز على البعد السياسي على أنّها: " تقليص فعالية الدولة أو تقليص دورها واعتبار الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكاً لها في صنع قراراتها السياسية"³.

¹ عمار جليل، عبد المجيد الصلاحيين، عبد الكريم وريكات، العولمة من منظور شرعي، ط1، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002، ص: 73.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مصر: الدار الجامعية، 2006، ص: 19.

³ عبد الجليل كاظم الوالي، العولمة وتداعياتها على الوطن العربي، بيروت (لبنان): مركز دراسات الوحدة العربية، 2003، ص: 28.

- ويُعرّف ممدوح محمود منصور العولمة بأنّها: " عملية مداراة إراديا تهدف من خلالها القوى المهيمنة على النسق العالمي الاستفادة من الأوضاع الدولية التي ترتبت على التطور الهائل في التكنولوجيا والاتصال والمواصلات والمعلوماتية، وزيادة كثافة التفاعلات الدولية ودرجة الاعتماد الدولي المتبادل، وصورة التوزيع العالمي الراهن للقوة المتمركزة بأيدي الدول المتقدمة، وكل هذا من أجل تحقيق الهيمنة العالمية وذلك من خلال فرض أنماطها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمعيشية على بقية مناطق العالم، خدمة لمصالح القوى المسيطرة"¹.

- كما يوجد من عرّف العولمة من منظور أيديولوجي أو ثقافي على أنّها: " أيديولوجية غربية تسعى لإسقاط الارتباطات الحالية للإنسان والمتمثلة بارتباطه العائلي، والطبقي، والوطني، والقومي، والأيديولوجي، واستبدالها بارتباط جديد هو الارتباط بعصر ما بعد التقنية الذي دخلته الحضارة الغربية"².

- وهناك تعريفات أخرى للعولمة تركّز على البعد الاجتماعي، إذ تُعرّف على أنّها: " عملية اجتماعية يتم من خلالها تقليص القيود التي تفرضها الجغرافيا على الأنظمة الثقافية، والاجتماعية كي يصبح الأفراد بدرجة متزايدة على وعي بتراجع هذه القيود"³.

وبناءً على ما تمّ عرضه من تعريفات متعدّدة للعولمة، والتي أبرزت تنوع زوايا النظر إليها باختلاف السياقات والمقاربات النظرية، يمكننا تقديم تعريف إجرائي للعولمة يُستند إليه في هذه الدراسة، ويستوعب الأبعاد الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، سواءً على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي أو الإداري.

" العولمة هي عملية ديناميكية مركّبة ومتعدّدة الأبعاد، تُعبّر عن التوسع المتسارع في أشكال الترابط والتفاعل بين الدول والمجتمعات، نتيجة التطوّر التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي والتحرّر التدريجي لحركة

¹ ممدوح محمود منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص:16.

² صبري مصطفى البياتي، العروية بين هوية الإسلام ومستلزمات الانبعاث، عمّان (الأردن): المؤسسة العربية الدولية للنشر والتوزيع، 2001، ص:184.

³ حسين علي الفلاحي، العولمة الجديدة أبعادها وانعكاساتها، ط1، عمّان (الأردن): دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014، ص:35.

وآفاق تعزيز تطبيقها

الأفراد والمعلومات ورؤوس الأموال، وتمتد آثارها لتشمل إعادة تشكيل الأدوار السياسية للدولة، واتساع نطاق التأثير المتبادل بين المجتمعات، وتراجع الخصوصيات المحلية، بما يؤدي إلى تقارب متزايد في الأنماط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية على الصعيد العالمي".

ثانياً: خصائص العولمة وأهدافها:

1- خصائص العولمة:

تتسم العولمة بجملة من الخصائص التي تجعل منها ظاهرة فريدة ومركبة، تتجاوز في تأثيرها نطاق الظواهر الاقتصادية التقليدية، لتتطال مختلف الأبعاد الجيوسياسية والثقافية والاجتماعية. وتمتاز هذه الظاهرة بقدرتها الاستثنائية على اختراق الحدود السيادية للدول، وفرض منطقتها على مختلف الميادين، من خلال آليات ناعمة وأخرى صلبة. ومن بين أبرز الخصائص التي تميز العولمة ما يلي:

- الديناميكية والتحول المستمر:

تعدّ الديناميكية إحدى السمات الجوهرية للعولمة، إذ تتجلى في قدرتها المتسارعة على إعادة تشكيل موازين القوى الاقتصادية الدولية، ولم تعد هذه التحولات تقتصر على الصراع بين دول الشمال والجنوب، بل باتت تشمل حتى القوى الاقتصادية التقليدية، حيث تسعى الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، إلى تعزيز موقعها التنافسي في مواجهة صعود قوى اقتصادية ناشئة. كما يظهر الطابع الديناميكي للعولمة من خلال محاولاتها المستمرة لتجاوز الحدود السياسية للدول، وإعادة تشكيل وظائف الدولة، خاصة في المجال الاقتصادي، حيث تُمارس العولمة ضغطاً واضحاً على دور الدولة في تنظيم الأسواق وحماية الصناعات الوطنية. وتتجسّد هذه الديناميكية أيضاً في التفاعلات المعقدة بين الفاعلين الدوليين، سواءً كانوا مستفيدين من النظام الاقتصادي العالمي القائم أو متضررين منه، وما ينجم عن ذلك من ردود أفعال وصراعات قد تعيد تشكيل قواعد اللعبة الاقتصادية والسياسية.

- سيادة آليات السوق الحر والتنافسية الحادة:

من أبرز ملامح العولمة سيطرة منطق السوق الحر، بما يقتضيه من مبادئ الليبرالية الاقتصادية، والابتعاد عن النماذج الشمولية في اتخاذ القرار الاقتصادي، فقد أصبحت المفاهيم المرتبطة بالتنافسية،

وآفاق تعزيز تطبيقها

والجودة الشاملة، والكفاءة الإنتاجية، من الأسس الحاكمة للعلاقات الاقتصادية الدولية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية التكنولوجيا الحديثة، لا سيما ثورة المعلومات والاتصالات، كأداة حاسمة في تعزيز القدرات التنافسية للدول والمؤسسات على حدٍ سواء. ومن ثمّ، أضحت عنصر الزمن عاملاً استراتيجياً في معادلة الإنتاج والتسويق، حيث تسعى الشركات إلى تقديم منتجاتها بأعلى جودة، وأقل تكلفة، وفي أسرع وقت، لضمان التفوّق في الأسواق العالمية.

- بروز الشركات متعدّدة الجنسيات وتوسّع التكتلات الاقتصادية:

أدى تعاظم العولمة إلى تصاعد دور الفاعلين الاقتصاديين غير الحكوميين، وفي مقدمتهم الشركات متعدّدة الجنسيات، التي باتت تشكّل أداة رئيسية في نشر القيم الاقتصادية للعولمة وتعزيز منطقتها النيوليبرالي، وإلى جانب هذه الشركات، شهد العالم توسعاً في نطاق التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، التي تشكّل أطراً جديدة للتكامل والتعاون الاقتصادي العابر للحدود، كما ازداد نفوذ المؤسسات المالية والاقتصادية العالمية، مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، التي غالباً ما تُنتهـم بخدمة أجندات ومصالح القوى الكبرى، من خلال فرض سياسات اقتصادية موحّدة لا تراعي الخصوصيات الوطنية للدول النامية.

- التسارع الزمني وضغط الوقت:

العولمة تتسبب بتسارع وتيرة التغيير، حيث باتت الأحداث الاقتصادية والسياسية والاجتماعية تتلاحق بوتيرة متسارعة، ما يجعل الزمن عاملاً ضاغظاً في صناعة القرار. هذا التسارع يفرض على الدول والمنظمات مواكبة سريعة للتطوّرات، ويضعف من قدرة الأنظمة التقليدية على الاستجابة الفعّالة.

- توحيد الأنماط الثقافية والاستهلاكية:

من أبرز خصائص العولمة تأثيرها العميق على الخصوصيات الثقافية، حيث تُسهم في نشر ثقافة استهلاكية كونية، تغلب عليها أنماط الحياة الغربية، ما يؤدي إلى تآكل التنوّع الثقافي، وتهديد الهويات الوطنية، خاصة في الدول النامية.

- هشاشة السيادة الوطنية:

العولمة تُقوّض بشكل متزايد مفهوم السيادة التقليدية للدول، من خلال ما تفرضه من التزامات اقتصادية، وشروط سياسية، وتدخلات مؤسسية خارجية، خاصة في ظل اشتراطات المؤسسات المالية الدولية، واتفاقيات التجارة الحرة، والعلاقات الاقتصادية غير المتكافئة.

2- أهداف العولمة:

ترتبط ظاهرة العولمة بجملة من الأهداف التي تختلف باختلاف المنظور الذي يتّم من خلاله تحليلها، فبينما يرى البعض فيها وسيلة لتعزيز التعاون الدولي وتحقيق التنمية، يعتبرها آخرون أداة لإعادة تشكيل موازين القوى في العالم. ويمكن تلخيص أبرز أهداف العولمة في النقاط الآتية:

- إعادة صياغة خريطة التفاعل الدولي عبر تقليص أثر الحواجز المادية والرمزية بين الدول، والعمل على بناء منظومة كونية مترابطة على مختلف المستويات، تتيح تدفق المعلومات والموارد بشكل غير مسبوق.

- تهيئة بيئة اقتصادية عالمية موحّدة تسهّل عملية تنسيق السياسات التجارية والاستثمارية، من خلال تقريب الممارسات الاقتصادية وتشجيع الانسجام بين الأطر القانونية والتنظيمية للدول.

- تمكين حركية عوامل الإنتاج على نطاق دولي، من خلال رفع القيود عن انتقال البضائع والخدمات، ورؤوس الأموال، واليد العاملة، بما يساهم في تعظيم الاستفادة من الأسواق الخارجية وتعزيز التخصص الدولي.

- إرساء أطر للتكامل الاقتصادي عبر التكتلات الإقليمية، بهدف خلق مساحات اقتصادية مترابطة تضمن استقرار المبادلات وتعزيز الشراكات العابرة للحدود.

- خلق فضاء تنافسي مفتوح يُبنى على أساس الجودة والفعالية والابتكار، بما يسمح للفاعلين الاقتصاديين بالدخول في منافسة عالمية تُحدّد فيها مواقع النفوذ استنادًا إلى الأداء والكفاءة.

- تعزيز دور المؤسسات الاقتصادية الكبرى، لا سيما الشركات متعددة الجنسيات، التي أصبحت أدوات محورية في إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، وتمتلك قدرات هائلة للتأثير في القرارات الوطنية.

- التأثير في السياسات الاقتصادية الوطنية من خلال فرض نموذج عالمي موحد، يعيد رسم وظيفة الدولة في المجال الاقتصادي، ويُضعف من قدرتها على حماية نسيجها الإنتاجي المحلي.
- تعميق البعد الكوني للمسائل المعقدة، كالأزمات المالية، والتغيُّر المناخي، وقضايا الأمن والطاقة، والعمل على بلورة مقاربات جماعية تحت إشراف هيئات ومنظمات دولية.
- تسريع وتيرة التحوُّل التكنولوجي العالمي، وذلك بفضل التقدُّم غير المسبوق في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما ساهم في تقليص الفوارق الزمنية والجغرافية بين المجتمعات.
- ترسيخ مفاهيم عالمية موحدة حول القيم والحقوق، مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان، غير أنَّ هذا الهدف يثير جدلاً واسعاً، خاصة حين يُنظر إليه كآلية تُستخدم لتحقيق مصالح جيوسياسية للدول الكبرى تحت غطاء قانوني وأخلاقي.

ثالثاً: أنواع وأبعاد العولمة

1- أنواع العولمة:

نظراً للطابع الشمولي الذي تتسم به ظاهرة العولمة وامتداد تأثيراتها إلى مختلف الميادين، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، أمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية، نذكرها فيما يلي:

- العولمة السياسية:

تشير العولمة السياسية إلى بروز نظام دولي أحادي القطبية يتبنَّى النموذج الليبرالي في الحكم والعلاقات الدولية، لاسيما بعد انهيار المعسكر الاشتراكي مطلع تسعينيات القرن العشرين، وما تبعه من تصاعد في نفوذ الولايات المتحدة الأمريكية بصفتها القوة المهيمنة على الساحة الدولية. وقد زادت وتيرة هذه العولمة بشكل ملحوظ بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001، حيث أضحت مفاهيم مثل "الديمقراطية"، و"حقوق الإنسان"، و"الحكم الرشيد" تُوظَّف كآليات لإعادة تشكيل خارطة السياسة للعالم وفقاً لرؤية القوى الكبرى.

- العولمة الاقتصادية:

عند البحث بعمق في العولمة الاقتصادية نجد أنّ هذه العولمة تحدث على نطاقين رئيسيين فهي تتبلور بقوة في مجال الإنتاج فيما يطلق عليها عولمة الإنتاج والتي يُغذيها اتجاهان أساسيان، ويُعبّر الاتجاه الأول عن عولمة التجارة الدولية واتفاقات تحرير التجارة الدولية، والاتجاه الثاني يخص الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يزداد بمعدل أسرع من معدل نمو التجارة الدولية، أمّا النطاق الثاني الذي تحدث فيه العولمة الاقتصادية فهو النطاق الخاص بالعولمة المالية والذي يُعبّر عنها بالنمو السريع للمعاملات المالية الدولي¹.

- العولمة الاجتماعية:

تُعبّر العولمة الاجتماعية عن ميل نحو تشكيل مجتمع عالمي يتجاوز الخصوصيات المحلية والوطنية، ويقوم على اهتمام مشترك بالقضايا الكونية، مثل التغيّر المناخي، ومكافحة الإرهاب، وحقوق الإنسان، وغيرها. ويعكس هذا النمط من العولمة سعيًا نحو ترسيخ وعي جماعي عالمي، يُعزّز الترابط بين الأفراد والمجتمعات رغم الفوارق الجغرافية والثقافية.

- العولمة الثقافية والإعلامية:

رغم ما يُروّج له من مثالية بشأن التبادل الثقافي الحر والمنكافئ في ظل العولمة، إلا أنّ الواقع يكشف عن اختلال واضح في هذا المجال، فالعولمة الثقافية والإعلامية تتجسّد في التدفق الأحادي للأنماط الثقافية من الغرب نحو باقي مناطق العالم، مستفيدة من الهيمنة الإعلامية والتكنولوجية التي يمتلكها الغرب، وقدرته على نشر قيمه ومفاهيمه والترويج لنموذجه الحضاري، مع تحصينه في الوقت ذاته من التأثيرات المضادة أو غير الغربية.

- العولمة التكنولوجية:

يُقصد بالعولمة التكنولوجية ذلك التطور السريع والمستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما رافقه من ابتكارات كبرى في تقنيات الأقمار الصناعية، والإنترنت، والذكاء الاصطناعي، الأمر الذي

¹ صلاح الدين حسن السيسى، الاقتصاد الدولي-العولمة والتحويلات الاقتصادية الدولية، القاهرة (مصر): دار الكتاب الحديث، 2014، ص:63.

وآفاق تعزيز تطبيقها

ساهم في تحقيق نقل فوري وأني للمعلومات على نطاق عالمي، وقد أفضت هذه التحوّلات إلى تغيير عميق في أنماط التفاعل الإنساني، وأساليب الإنتاج، وطرق الاتصال، فضلاً عن دعمها لأشكال العولمة الأخرى، خصوصاً الاقتصادية والثقافية.

- العولمة الإدارية:

هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي والمعلوماتي، ولهذا فإنّ مدير أي مؤسسة سواءً كانت إنتاجية أو خدمية بحاجة لأن يتعامل مع شرائح من الموظفين والمُسوّقين من جنسيات مختلفة ومن خلفيات حضارية وثقافية متباينة، ولهذا برزت الحاجة لأن يكون مدير المؤسسة على إطلاع واسع، وقادر على التعامل مع موظفين وزبائن يتكلمون لغات مختلفة.¹

2- أبعاد العولمة

تتعدّد أبعاد ظاهرة العولمة نظراً لاتساع نطاق تأثيرها وتشعبها في مختلف مجالات الحياة المعاصرة، وهو ما يجعل من الصعب اختزالها في بعد واحد دون سواه، ويمكن حصر أبرز هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** يُعدُّ البعد الاقتصادي من أكثر الأبعاد بروزاً في سياق العولمة، حيث يتجلى في بروز نظام اقتصادي عالمي تقوده الشركات متعددة الجنسيات، والتكتلات الاقتصادية الكبرى، فضلاً عن تصاعد نفوذ المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية. ويكمن جوهر هذا البعد في إحلال منطق الاقتصاد العالمي محل الاقتصاد الوطني، ما يؤدي إلى تراجع السيادة الاقتصادية للدول أمام إكراهات السوق العالمية.

- **البعد السياسي:** يُعبّر هذا البعد عن تأثير العولمة في النظم السياسية، حيث تسعى العولمة إلى تجاوز الدولة القومية كأنموذجٍ مركزي في التنظيم السياسي، من خلال تعزيز دور المنظمات الدولية، وتكريس مبادئ مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان، والتي قد تُستعمل في بعض السياقات كوسائل للتدخل الخارجي. كما شهد العالم العربي مثلاً واضحاً على ذلك في موجة "ثورات الربيع العربي"، التي انطلقت تحت

¹ عمار جليل، عبد المجيد الصالحين، عبد الكريم وريكات، مرجع سابق، ص: 49.

شعارات الحرية والكرامة والديمقراطية، وانتهت في العديد من الحالات إلى اضطرابات سياسية وصراعات أهلية معقدة.

- **البعد العسكري للعولمة:** لقد كان من شأن الانتصار السياسي المفاجئ الذي حملته الأقدار للولايات المتحدة الأمريكية وللمعسكر الليبرالي، والذي تحقق نتيجة لانسحاب القطب المنافس من حلبة الصراع السياسي الدولي، مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر للعالم بأسره أنّ الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت تمثل القطب الأوحده في عالم ما بعد الحرب الباردة، وبذلك صارت قادرة على فرض إرادتها على العالم ككل، وقد عبر توماس فريدمان وهو أحد كبار دعاة العولمة، عن هذه المكانة المتميزة للولايات المتحدة الأمريكية، على قمة النسق العالمي بقوله: "إن استقرار العالم بات مرهونا ببقاء القوة الأمريكية، وباستمرارية الرغبة الأمريكية في استخدام هذه القوة ضد أولئك الذين يمثلون تهديدا لنسق العولمة، إنّ اليد الخفية في الاقتصاد لن تعمل بكفاءة دون قبضة خفية في المجال العسكري"¹.

- **البعد الاجتماعي:** يتمثل هذا البعد في انتقال العديد من القيم والأنماط الاجتماعية عبر الحدود، في ظل الترويج لمفاهيم العدالة الاجتماعية، وحرية الرأي والتعبير، وحقوق الإنسان. وعلى الرغم من الطابع الإيجابي لهذه القيم، إلا أنّ توظيفها خارج سياقها أو فرضها بطرق غير متوازنة قد يؤدي إلى زعزعة الاستقرار الاجتماعي داخل بعض المجتمعات، من خلال التشكيك في المرجعيات المحلية أو تفكيك النسيج الاجتماعي التقليدي.

- **البعد الثقافي:** يتجسد البعد الثقافي للعولمة في هيمنة الثقافة الغربية، وعلى وجه الخصوص الثقافة الأمريكية، على المشهد العالمي، من خلال نشر قيمها وأنماطها الحياتية عبر وسائل الإعلام والتكنولوجيا، ويؤدي هذا إلى تآكل الخصوصيات الثقافية الوطنية، وإضعاف الهويات المحلية، ما يثير مخاوف من هيمنة ثقافية أحادية الاتجاه تُكسّر نمطاً ثقافياً عالمياً على حساب التعدد والتنوع الثقافي.

- **البعد التكنولوجي:** يتجلى هذا البعد في الثورة الهائلة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أسهمت هذه التحولات في تسريع تدفق المعلومات وتبادلها، وربط مختلف مناطق العالم

¹ ممدوح محمود منصور، مرجع سابق، ص: 107.

بشبكات آنية ومتفاعلة، ما جعل من العالم " قرية كونية " بامتياز. وقد شكّل هذا التطوّر التكنولوجي أحد أبرز الدعامات التي استندت إليها العولمة في توسعها وانتشارها.

- **البعد القانوني:** لقد انعكست ظاهرة العولمة على العديد من التشريعات والمعاهدات وبرزت نتيجة لذلك مجموعة من المصطلحات القانونية الجديدة أدت إلى ازدياد دور التشريعات الدولية لأجل استخدامها في تحديد التعاملات المختلفة سواءً كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو معلوماتية، والرجوع إليها في حسم العديد من الاختلافات القائمة بين الدول المختلفة. كما برزت العديد من المحاكم الدولية التي أصبحت هي البديل المناسب في حسم النزاعات بدلاً من المحاكم المحلية، وهذا نوّش لزيادة وهيمنة القضاء العالمي أو الدولي على جميع أرجاء المعمورة¹.

رابعاً: مؤسسات العولمة

إنّ العالم المعاصر يشهد تحولات عميقة وتغيّرات وتطوّرات كبيرة مسّت مختلف المجالات والميادين لاسيما الاقتصادية، فلم تعد الدول وحدها الفاعل الرئيسي في النظام الدولي، بل ظهرت إلى جانبها قوى مؤسسية ومنظمات دولية لعبت أدوراً محورية في صياغة ملامح العولمة، وتوجيه مساراتها في مختلف أنحاء العالم، وقد أسهمت هذه التغيّرات في تقليص الحدود الجغرافية بين الدول، وسهّلت حركة السلع والخدمات، ورؤوس الأموال، والتكنولوجيا، بل وحتى الأفكار والقيم، مما جعل من العالم ما يُشبه قرية كونية مترابطة ومتداخلة المصالح.

وتعدّ المؤسسات الاقتصادية الدولية من أبرز الفواعل التي ساهمت في تكريس العولمة وتوسيع نفوذها، حيث تعمل وفق آليات منظمّة وتستند إلى قواعد موحّدة تُفرض في كثير من الأحيان على الدول النامية في سياق سعيها للاندماج في الاقتصاد العالمي، ويأتي في مقدمة هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى الشركات متعدّدة الجنسيات.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص:62.

إنّ هذه الكيانات لا تكتفي بمجرد التنسيق الاقتصادي أو المالي، بل تُسهم بشكل فعلي في إعادة تشكيل منظومة العلاقات الاقتصادية ودعم تحرير الأسواق، وتعزيز المنافسة، وهو ما يطرح تحديات كبيرة على الدول النامية، وعلى وجه الخصوص على إستراتيجياتها في مجالات التنمية وإدارة الموارد البشرية.

1- صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund) :

يُعتبر صندوق النقد الدولي أحد المؤسسات الاقتصادية المُكوّنة للعولمة الاقتصادية، وقد أنشئ في 25 ديسمبر 1945 بموجب اتفاقية بريتون وودز "Bretton Woods" التي كانت من مخرجات المؤتمر المنعقد في سنة 1944 الذي شاركت فيه أربع وأربعون دولة.

وأشارت الاتفاقية إلى أنّ الصندوق مؤسسة دولية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات حصانة خاصة، وإلى أنّ الغاية الأساسية من إنشائه هي تطوير نظام دائم للتعاون الدولي في المجالات النقدية والمالية وخصوصاً فيما يتعلق بتنظيم المدفوعات والتحويلات وتسديد الحسابات الدولية بهدف توسيع التجارة العالمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها¹.

1-1 وظائف ومهام صندوق النقد الدولي:

أهم وظائفه ومهامه هي²:

- تدعيم استقرار أسعار الصرف ومنع لجوء الدول إلى التنافس على تخفيض قيم عملاتها.
- إقامة نظام للمدفوعات متعدّد الأطراف والتخلص من قيود الصرف التي تحول دون نمو وتشيط التجارة الدولية.

- تمويل العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء بإتاحة الموارد اللازمة لتمكينهم من تصحيح اختلال موازين المدفوعات دون اللجوء إلى إجراءات تقييدية، وبمنح في ذلك قروض قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل.

- توفير السيولة اللازمة لتسوية المدفوعات الدولية، من خلال زيادة الاحتياطات الدولية.

¹ عز الدين صالحاني، صندوق النقد الدولي والمساهمة السعودية، ط1، بيروت (لبنان): معهد الإنماء العربي، 1984، ص:13.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 69-70.

- اقتراح السياسات التصحيحية التي يجوز للدولة العضو اتباعها وتطبيقها لتحقيق التوازن الخارجي والمرتبط بتحقيق التوازن الداخلي.
- إبداء المشورة للدولة العضو فيما يتعلق بالأمور النقدية والاقتصادية.
- التعاون مع البنك الدولي فيما يتعلق بعلاج الاختلالات الهيكلية.
- يركّز صندوق النقد الدولي في معالجته للسياسات الاقتصادية الكلية على الفترة القصيرة وأحياناً الفترة المتوسطة ويطلق عليها سياسات التثبيت.
- يقوم الصندوق بمراقبة النظام النقدي عمومًا.
- يلعب هذا الصندوق دورين أساسيين لتنظيم العلاقات النقدية الدولية وهما دوري: الدركي لمراقبة النظام النقدي الدولي ورجل المطافئ للتدخل عند الأزمات النقدية والمالية، وكل هذا أسهم بدرجة كبيرة في توحيد الرؤى والتطلعات المستقبلية وتقريب وجهات النظر بين الأطراف الفاعلة في الاقتصاد الدولي للولوج في العهد الجديد وهو عهد العولمة وبالأخص العولمة الاقتصادية.

2- البنك الدولي (World Bank):

تأسس البنك الدولي للإنشاء والتعمير في 1944 ثم أُطلق عليه فيما بعد البنك الدولي، واتسع نطاق عمله ليضم ضمن مجموعة من خمس مؤسسات إنمائية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، واستهدفت القروض التي كان يقدمها البنك الدولي في بدايته إعادة بناء البلدان التي دمرتها الحرب العالمية الثانية. وبمرور الوقت، تحوّل محور تركيز البنك الدولي من إعادة الإعمار إلى التنمية، مع التركيز على البنية التحتية مثل السدود وشبكة الكهرباء وشبكات الري والطرق. ومع إنشاء مؤسسات التمويل الدولية في 1956، أصبحت مجموعة البنك الدولي قادرة على تقديم القروض لشركات القطاع الخاص والمؤسسات المالية في البلدان النامية.

وجاء مع إنشاء المؤسسة الدولية للتنمية في 1960، وإطلاق المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، والوكالة الدولية لضمان الاستثمار بعد ذلك بمثابة إثراءٍ لقدرة مجموعة البنك الدولي على ربط الموارد المالية العالمية باحتياجات البلدان النامية¹.

وتضطلع مجموعة البنك الدولي بدور أساسي في الجهد العالمي للقضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك، وتتألف المجموعة من خمس مؤسسات: البنك الدولي للإنشاء والتعمير (IBRD)، المؤسسة الدولية للتنمية (IDA)، مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (MIGA)، والمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID).

2-1 وظائف البنك الدولي:

بالإضافة إلى عمليات الإقراض وضمان القروض فإنَّ البنك الدولي يقدِّم العديد من الوظائف أهمها²:

- تقديم المعونة الفنية لاختيار المشروعات التنموية وكيفية إعدادها وتقديم الدراسة الكاملة لها مع تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها ويتم ذلك عن طريق البعثات العامة التي تُرسل إلى الدول الأعضاء، ويستعين البنك الدولي في هذه الدراسات بصندوق النقد الدولي ومنظمات دولية وإقليمية كمنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية...إلخ؛

- تكوين وتدريب موظفي الدول الأعضاء على أساليب الإدارة الاقتصادية الحديثة، وذلك عن طريق دورات متخصصة، وعليه تم إنشاء معهد التنمية الاقتصادية به مجموعة كبيرة من أهل الاختصاص؛
- تشجيع الاستثمار الخاص بما يضمن نمو وتوسيع القطاع الخاص، وبما يساعد على إيجاد قدرة على تشغيل المدخرات بطريقة إنتاجية، واجتذاب رؤوس أموال إضافية ورجال أعمال إلى محيط النشاط الاقتصادي لدعم نشاط التنمية؛

¹ موقع مجموعة البنك الدولي على الرابط:

<https://www.worldbank.org> ، تاريخ التصفح 20 جانفي 2024، على الساعة 18:20

² مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، التجربة الجزائرية، عمّان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع،

2009، ص ص: 89-90.

- كما يقوم البنك الدولي بإجراء بحوث اقتصادية بشأن قضايا عامة مثل البيئة والفقر والتجارة للدول الأعضاء، حيث يقوم بتقديم الآفاق الاقتصادية لكل بلد من خلال دراسة أنظمتها المصرفية وأسواقه المالية.

3- منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization)

3-1 تعريف منظمة التجارة العالمية:

- تُعرّف منظمة التجارة العالمية على أنها: " منظمة دولية تعمل على حرية التجارة العالمية من خلال انتقال السلع والخدمات والأشخاص بين الدول، وما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وبيئية وحماية الملكية المعنوية"¹.

وتُعتبر منظمة التجارة العالمية منظمة تعمل ضمن منظومة الاقتصاد العالمي على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري العالمي وتقف على قدم المساواة مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الأطراف المختلفة في العالم، وتسعى لتحرير التجارة العالمية من القيود الجمركية وغير الجمركية من أجل رفع مستويات المعيشة وتحقيق التنمية مع تأمين حصول الدول النامية على نصيب متناهم من التجارة العالمية، ولقد حلت محل اتفاقية "الغات" بموجب جولة وإعلان مراكش الذي رسم يوم 1995/01/01 تاريخ بداية سريان وتنفيذ اتفاقية إنشاء منظمة التجارة العالمية².

3-2 نشأة منظمة التجارة العالمية:

تعود فكرة إنشاء منظمة التجارة العالمية للولايات المتحدة الأمريكية قبل بدء عمل سكرتارية الجات، حيث كان مخطط لإنشائها إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في إطار مؤتمر بريتون وودز 1944م، حيث تعطل دخول هذا المشروع حيز التنفيذ لأسباب عدة منها اعتراض ورفض الكونغرس

¹ سهيل حسين الفتلاوي، منظمة التجارة العالمية، ط1، عمّان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص:46.

² إكرام مياسي، الإدماج في الاقتصاد العالمي وإنعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، الجزائر: دار هومة، 2011، ص:224.

الأمريكي له، لكن مع التطورات والتغيرات الهائلة التي عرفتھا فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين برزت إلى الأفق ضرورة إيجاد منظمة للتجارة العالمية، وبدأت المطالبة بإحياء فكرة إنشاء منظمة التجارة العالمية، خلال جولة الأوروغواي التي بدأت عام 1986م، وبعد مناقشتها والاتفاق عليها تم الإعلان عن توقيع اتفاقيات جولة لأوروغواي في مراكش بالمغرب عام 1994م، لتبدأ عملها في جانفي 1995م، لتبرز إلى الأفق منظمة التجارة العالمية لتقوم بدور ترسيخ النظام التجاري العالمي في الألفية الثالثة للوصول بالتجارة العالمية إلى آفاق أرحب ومجالات أكثر شمولاً واتساعاً¹.

3-3 مهام منظمة التجارة العالمية:

- تمّ تحديد المهام والوظائف الأساسية لمنظمة التجارة العالمية من خلال اتفاقية إنشائها، وهي²:
- الإشراف على تنفيذ الاتفاقات المنظمة للعلاقات التجارية بين الدول الأعضاء في المنظمة.
- تنظيم إجراء المفاوضات التي تتم بين الدول الأعضاء بخصوص الجوانب التي تم تعليقها نتيجة عدم الاتفاق عليها.
- حسم المنازعات والخلافات التي تقوم بين الدول الأعضاء في المنظمة بصدد تنفيذ الاتفاقيات التجارية.
- القيام بمهمة مراقبة ومتابعة ما تتخذه الدول الأعضاء من سياسات تجارية والتي ينبغي أن تتم حسب الآلية التي تتضمنها الاتفاقية، وبالشكل الذي يتم من خلاله تحقيق اتساق هذه السياسات مع القواعد والضوابط والالتزامات الواردة فيها.
- التعاون مع كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات التابعة لها من أجل ضمان الانسجام وعدم التعارض في عملية صنع السياسات الاقتصادية على النطاق الدولي.

ورغم الدور الكبير الذي تؤديه منظمة التجارة العالمية في تنظيم العلاقات التجارية الدولية ودفع عجلة النمو الاقتصادي العالمي، إلا أنّها لم تسلم من الانتقادات، خصوصاً فيما يتعلق بتأثير سياساتها على

¹ عبد المطلب عبد الحميد، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية من أوروغواي إلى سياتل وحتى الدوحة، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص: 176-177.

² فليح حسن خلف، العولمة الاقتصادية، إريد (الأردن) : عالم الكتب الحديث، 2010، ص: 271-272.

وآفاق تعزيز تطبيقها

الدول النامية، حيث يُنظر إلى كثير من قواعدها والتزاماتها على أنها تصبُّ في مصلحة القوى الاقتصادية الكبرى، من خلال تعزيز مبدأ المنافسة الحرة دون مراعاةٍ كافيةٍ للفوارق البنوية بين اقتصاديات دول الشمال ودول الجنوب، كما تُوجَّه أحيانًا انتقادات إلى المنظمة بشأن تركيزها الكبير على تحرير التجارة، دون مراعاةٍ للآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على الدول النامية، مما قد يؤثر سلبًا على جهود تحقيق التنمية المستدامة في هذه البلدان.

4- الشركات المتعددة الجنسيات (Multinational Companies):

تُعرَّف الشركات المتعددة الجنسيات بأنها: " مجموعة من الشركات تتمتع بجنسيات دول مختلفة، ويتعدى نشاطها حدود دولة واحدة، وتمارس إحداهما (الشركة الأم) سيطرتها ورقابتها على الشركات الأخرى (التي تسمى بالشركات الوليدة أو التابعة) عن طريق مساهمتها في رأسمال الشركة الوليدة بنسبة تسمح لها بممارسة هذه السيطرة، وتخضع الشركات الوليدة لإدارة الشركة الأم في إطار إستراتيجية عالمية واحدة"¹.

تُعدُّ الشركات المتعددة الجنسيات من أبرز الفواعل الاقتصادية في النظام العالمي المعاصر، وهي تشكّل العمود الفقري للعولمة الاقتصادية، نظرًا لما تتمتع به من قدرات مالية ضخمة، وإمكانيات تقنية متقدمة، وشبكات تنظيمية وإدارية عابرة للحدود. لقد ساهمت هذه الشركات في إعادة تشكيل خريطة الاقتصاد الدولي من خلال تخطيها للحدود السيادية التقليدية، وتوسيع عملياتها في مختلف أنحاء العالم، مدفوعةً برغبتها في اقتناص فرص النمو، والبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها، وتجاوز القيود الجمركية والتنظيمية.

وفي ظل اشتداد المنافسة في الأسواق التقليدية المتقدمة، تلجأ هذه الشركات إلى نقل منتجاتها، التي بلغت مرحلة التشبع في تلك الأسواق، نحو الأسواق الناشئة أو النامية التي لا تزال تتمتع بطلب غير مشبع على

¹ شهدان عادل الغرباوي، الاستثمار الأجنبي المباشر - ما بين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الاقتصادي في الدول النامية، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2020، ص:44.

هذه المنتجات. ويُعدُّ هذا التوجُّه أحد مظاهر الإستراتيجية العالمية لهذه الشركات، التي تسعى إلى إطالة دورة حياة منتجاتها، وتعظيم أرباحها من خلال التوسُّع الأفقي الجغرافي.

تتميّز الشركات المتعددة الجنسيات بعدة خصائص بنيوية تجعلها فاعلاً استراتيجياً في الاقتصاد العالمي، من أبرزها:

- ضخامة الحجم والإمكانات: سواء من حيث رأسمالها أو مواردها البشرية أو قدرتها الإنتاجية.
- تعدُّد الفروع وتنوعها الجغرافي: حيث تنتشر فروعها في مختلف القارات، بما يعزز قدرتها على التكيف مع الخصوصيات المحلية للأسواق.
- الملكية المرتبطة بالدول الصناعية الكبرى: إذ أنَّ الغالبية العظمى من هذه الشركات تنتمي إلى بلدان الشمال العالمي، ما يعكس امتداد النفوذ الاقتصادي للدول المتقدمة.

تجدر الإشارة إلى أنَّ توسُّع الشركات المتعددة الجنسيات لا يرتبط فقط بأهداف اقتصادية محضة، بل ينطوي أيضاً على أبعاد سياسية وثقافية وتنظيمية، ما يجعلها أحد أدوات التأثير الهيكلي للعولمة في السياسات العامة للدول، وفي نماذج إدارة وتسيير الموارد البشرية داخل المنظمات، لا سيما في البلدان النامية التي تشكل غالباً وجهة رئيسية لتوسُّع هذه الشركات.

خامساً: الآثار الإيجابية والسلبية للعولمة:

1- الآثار الإيجابية للعولمة:

رغم الجدل حول العولمة وتداعياتها المختلفة، إلا أنَّ العديد من الباحثين والمفكرين يُجمعون على أنَّها ليست ظاهرة أحادية الأثر، بل تتسم بازدواجية في النتائج، فهي تُعدُّ عاملاً محفزاً للتغيير وفرصة للتطور في مختلف المجالات، كما قد تطرح تحديات تتفاوت بحسب السياقات الوطنية. وفي هذا الإطار، يمكن إبراز أهم الانعكاسات الإيجابية للعولمة فيما يلي:

- ساهمت العولمة في تسريع وتيرة التواصل بين المجتمعات الإنسانية، ما أدى إلى ترسيخ مفهوم " القرية الكونية"، وتيسير التفاعل الثقافي والحضاري بين الشعوب، بما يُعزِّز من فرص الحوار والتعايش والتعاون الدولي.

- أدت العولمة إلى تقليص الحواجز المكانية والزمنية بين الدول، وتوحيد معايير الجودة والمواصفات الإنتاجية، الأمر الذي ساهم في تحسين فعالية التبادل التجاري والتقني عبر الحدود.
- مكّنت العولمة العديد من الدول النامية من الولوج إلى الأسواق العالمية، والاستفادة من فرص التمويل، والتكنولوجيات الحديثة.
- أسهمت في تحرير المبادلات التجارية وتسهيل انتقال رؤوس الأموال، مما ساعد على تحقيق نمو اقتصادي ملحوظ في بعض الدول، وزيادة حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فضلاً عن انتشار المعرفة ونقل التكنولوجيا.
- أتاحت فرصاً أكبر للكفاءات البشرية وأصحاب المهارات العالية، من خلال توسيع فضاءات التشغيل في بيئة اقتصادية أكثر تنافسية تقوم على أساس الجدارة والكفاءة.
- في إطار العولمة الاقتصادية، أصبح التحوّل من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً، وهو ما أتاح للدول النامية فرصة الاندماج في الاقتصاد العالمي، وتجاوز بعض مظاهر الانعزال الاقتصادي.
- وفّرت العولمة إمكانيات كبرى للولوج إلى أسواق جديدة ومصادر تمويل متنوعة، مما مكّن المؤسسات من تنويع استراتيجياتها في الشراء والإنتاج والتسويق، واستثمار الفوارق التنافسية بين الدول.

2- الآثار السلبية للعولمة:

- بالرغم من إيجابيات العولمة، إلا أنّ لها تداعيات سلبية عميقة، لاسيما في الدول التي تعاني من ضعف البنية الاقتصادية والاجتماعية، أو من هشاشة السياسات العامة. وتتمثل أبرز الآثار السلبية للعولمة فيما يلي:
- أدّى اتساع نطاق العولمة إلى تقليص دور الدولة، خاصة في المجال الاقتصادي، حيث باتت العديد من الحكومات عاجزة عن التحكم الكامل في تدفقات رأس المال أو السياسات التجارية، مما انعكس سلباً على السيادة الوطنية.
- تآكل الخصوصيات الثقافية والهويات الوطنية بفعل الانتشار الواسع للثقافات المهيمنة، ما ساهم في تفتت النسيج الاجتماعي لبعض الدول النامية وتهديد موروثاتها الحضارية والرمزية.

- ساهمت العولمة في تكريس هيمنة مؤسسات اقتصادية دولية كبرى مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والشركات متعددة الجنسيات، التي غالبًا ما تفرض سياسات لا تتلاءم مع واقع المجتمعات المحلية في الدول النامية.
- ارتبطت العولمة بتفاقم ظواهر مالية واقتصادية خطيرة، منها انتشار عمليات تبييض الأموال، والمضاربات غير المنظمة، وتزايد الهيمنة الاحتكارية لبعض الكيانات الاقتصادية العابرة للحدود.
- أدّى تسارع الأتمتة وتحول النظم الإنتاجية إلى تزايد معدلات البطالة، خصوصًا في القطاعات التي تعتمد على اليد العاملة البسيطة.
- ساهم انفتاح الأسواق وتحرير رؤوس الأموال في خلق بيئة مالية غير مستقرة شهدت أزمات متتالية.
- دفعت العولمة بعض الدول إلى سياق تنافسي حاد نحو جذب الاستثمارات الأجنبية، وذلك من خلال تقديم امتيازات وإعفاءات واسعة، ما أثقل كاهل الميزانيات العمومية وقَلَّص من قدرة الدولة على الإنفاق الاجتماعي.
- أدت العولمة الاقتصادية إلى فرض نموذج استهلاكي عالمي موحد يُكرِّس ثقافة التبعية ويُقلِّل من التنوع المحلي، كما أضعفت من حجم المساعدات والمنح الدولية الموجهة للدول النامية بحجة عدم الإخلال بآليات السوق الحرة.

سادسًا: انعكاسات العولمة على وظيفة إدارة الموارد البشرية وسوق العمل

1- آثار العولمة على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تحتاج إدارة الموارد البشرية في بيئة العولمة إلى بعض المهارات الإضافية، التي لا يمكن توفرها إلا بإحداث تغييرات في ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها، لكي تتمكن من التغلب على مواقف الحيرة الآخذة في التزايد، والناشئة عن عملية التكامل التي تشمل البعد الكوني بأكمله؛ مما يملّي على إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير السياسات والبرامج لخدمة وإدارة آلاف العاملين. وقد أدت العولمة وتداعياتها التنظيمية إلى دفع إدارة الموارد البشرية للتعامل مع¹:

¹ أحمد صلاح الدين المحرزي، إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية، مدخل معاصر، بنها (مصر) : كلية التجارة، جامعة بنها، 2004، ص ص: 41-42.

- تطوير ثقافة تنظيمية على مستوى العالم.
- التحالفات الإستراتيجية العالمية في حالة التعاون أو الاندماج بين الشركات.
- تطوير قوى عاملة حقيقية مشاركة في العمل بصورة فاعلة تماما، فقد مكّن استخدام الانترنت من إتاحة الفرصة للمؤسسات لتعيين موظفين من مختلف بلدان العالم، بدون الحاجة إلى وجودهم الشخصي أو انتقالهم المادي من بلدانهم إلى المنظمة، وهكذا ظهر مفهوم الخبير الافتراضي الذي يقوم بإدارة مشروعات أو إدارة مؤسسات خارج دولته بدون الانتقال الفعلي إلى الخارج.
- إدارة الاختلاف والتنوع بين العاملين، حيث لم تعد قوة العمل الحالية كما كانت في الماضي، كما أنّها لا تحوز على نفس القيم والخبرات، ولا تسعى لتحقيق نفس الحاجات أو الرغبات، لقد تغيرت بشكل أساسي (وفقاً للسن، الثقافة، الجنس، اللغة، القيم، التعليم...).

2- الآثار السلبية للعولمة على سوق العمل والموارد البشرية

- رغم الإيجابيات التي جلبتها العولمة، إلا أنّها أفرزت العديد من التحديات السلبية على سوق العمل والموارد البشرية، أبرزها¹:
- أدّت العولمة إلى تحيُّز رأس المال على حساب العمالة، حيث تم تخفيض الضرائب على رجال الأعمال ومنحهم امتيازات وإعفاءات واسعة لتحفيز الاستثمار، في حين تم تقليص الامتيازات التي يحصل عليها العمال.
- انعكست هذه التغيّرات على حقوق العمال من خلال إلغاء الحد الأدنى للأجور وتخفيف القيود المفروضة على عمل النساء ليلاً، مما أثر سلباً على بيئة العمل.
- ساهمت السيطرة المتزايدة لرأس المال على أنظمة الحكم في تفرغ آليات الديمقراطية السياسية والصناعية والاقتصادية من محتواها، مما قلل من تأثير العمال في القرارات المؤثرة على حياتهم المهنية.
- اختفت فرص التوظيف مدى الحياة، وأصبح الملايين من العاملين يتنقلون بين وظائف مؤقتة ذات أجر متدنية مقارنة بالمستويات السابقة، مما زاد من عدم الاستقرار الوظيفي وأثر على مستوى المعيشة.

¹ عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر دراسة تحليلية، القاهرة (مصر) : فلمنج للطباعة، 2002، ص، ص: 71-82.

- تراجع الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية مثل التعليم والصحة والإسكان والأمن، مما انعكس سلباً على مستوى رفاه الأفراد.
- أدى انتشار العمالة المؤقتة إلى تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي، حيث أصبح العمال أقل قدرة على المطالبة بتحسين الأجور، بل اضطر بعضهم إلى القبول بتخفيض أجورهم وزيادة ساعات العمل حفاظاً على وظائفهم.
- شهدت أوضاع المتقاعدين تراجعاً ملحوظاً مع تزايد أعداد الأشخاص الذين يتكون العمل مبكراً، إمّا بسبب الحوافز التي تقدمها الشركات لتشجيع التقاعد المبكر، أو نتيجة الضغوط التي تدفعهم إلى مغادرة وظائفهم.

بعدما استعراض أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية وسوق العمل في ظل العولمة بشكل عام، يجدر التوقف عند أكبر الإشكالات التي تعاني منها الدول النامية ومنها الجزائر، والمتمثلة في هجرة الكفاءات أو ما يُعرف بهجرة الأدمغة، لما لها من آثار عميقة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- مفهوم هجرة الأدمغة (هجرة العقول) :

هجرة الأدمغة هي انتقال الأفراد ذوي الكفاءات العالية والخبرات المتخصصة من بلدهم الأم إلى دول أخرى بحثاً عن فرص أفضل في مجالات العمل، البحث العلمي، والتطوير المهني. وغالباً ما تشمل هذه الفئة العلماء، الأطباء، المهندسين، وأصحاب المهارات النادرة، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة في رأس المال البشري للدول المصدرة.

- أثر هجرة الأدمغة والكفاءات على سوق العمل والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر :

تُعدُّ هجرة الأدمغة والكفاءات من أبرز الظواهر السلبية المرتبطة بالعولمة، إذ تمثل شكلاً من أشكال إعادة توزيع الموارد البشرية الماهرة على المستوى العالمي، حيث تستفيد الدول المتقدمة من الكفاءات المؤهلة القادمة من الدول النامية دون تحمُّل تكاليف إعدادها وتكوينها أكاديمياً ومهنياً، وفي المقابل، تتحمَّل الدول المصدرة للكفاءات أعباء الإنفاق على تكوينها عبر أنظمتها التعليمية وبرامجها التدريبية، ثم تخسرها في مرحلة ما بعد التأهيل، وهو ما يُحدث فجوة واضحة بين جهود التكوين ونتائج الاستفادة الفعلية. هذه

الظاهرة ليست محض صدفة، بل كثيراً ما تكون نتيجة لسياسات استقطاب مُمنهجة تتبناها الدول المستقبلية، مستندةً إلى مغريات مهنية ومادية وأفق بحثية أوسع، الأمر الذي يكشف في جانبٍ منه عن ضعف أو قصور بعض الدول لاسيما النامية في الحفاظ على رأس المال البشري النوعي.

ففي الجزائر، تتجلى المشكلة بوضوح، حيث تشير البيانات سنوياً إلى أنّ معدلات هجرة الكفاءات من مختلف القطاعات - وعلى رأسها قطاع الصحة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي- في تزايد مستمر، مدفوعة بعوامل متشابكة تشمل محدودية فرص الترقية والتقدم المهني في بعض المؤسسات، بالإضافة إلى المغريات المادية والمهنية التي تقدّمها الدول المتقدمة، كل هذا ينعكس سلبيًا على القدرة التنافسية للكثير من المؤسسات في مختلف القطاعات لاسيما العمومية التي تواجه صعوبة في تعويض هذه الكفاءات.

ومن منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإنّ استمرار هذا النمط من الهجرة يفرض ضرورة تبني سياسات استبقاء فعّالة، تقوم على تحفيز الكفاءات مادياً ومعنوياً، ودمجها في مشاريع وطنية ذات أثر ملموس، إضافة إلى توفير مسارات واضحة للتطور المهني والبحث العلمي داخل الوطن. كما يستدعي الأمر تطوير بيئة العمل بما يتماشى مع المعايير العالمية، حتى تتمكّن الجزائر من التقليل من هجرة الأدمغة وتحويل الكفاءات الوطنية إلى رافعة للتنمية بدل أن تكون رصيذاً مضافاً للاقتصادات الأجنبية.

المطلب الثاني: التحديات التكنولوجية للعولمة وانعكاساتها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات في العصر الراهن جملة من التحوّلات الجذرية التي فرضتها العولمة، ويُعدّ المجال التكنولوجي من أكثر الجوانب تأثراً وتأثيراً في هذا السياق، فقد أصبحت بيئة العمل المعاصرة أكثر ديناميكية تتسم بتسارع الابتكار، وتنامي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما فرض تحديات مباشرة على مختلف الوظائف داخل المنظمة، وعلى رأسها وظيفة إدارة الموارد البشرية.

غير أنّ إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على مهامها التشغيلية والتنفيذية فقط، بل تحوّلت في ظل التوجّهات الحديثة إلى فاعل إستراتيجي محوري يُسهم في صياغة الأهداف الكبرى للمؤسسة، وهنا تبرز العلاقة الوثيقة بين التحوّلات والتطوّرات التكنولوجية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فالتقدم السريع في التكنولوجيا فرض على المنظمات ضرورة تبني رؤية إستراتيجية شاملة تمكّنها من التكيف مع بيئة تتغير باستمرار، ويقتضي هذا التكيف تطوير أنماط القيادة، إعادة هندسة العمليات، وبناء إستراتيجيات للموارد البشرية تقوم على التوقع والتخطيط طويل المدى بدلاً من ردود الفعل اللحظية. لقد فرضت التكنولوجيات الحديثة أنماطاً جديدة في تصميم الوظائف وتنفيذ المهام داخل المنظمة، حيث أثرت بشكل مباشر على أداء العاملين، أنماط التحفيز، طبيعة المهارات المطلوبة، وأنظمة التقييم، فباتت المؤسسة مطالبة بإعادة النظر في مجمل ممارساتها، بما فيها تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتطوير الكفاءات.

ومن أبرز انعكاسات التحديات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

- الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءة تكنولوجية عالية:

تُعد الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءات تكنولوجية متقدمة من أبرز الانعكاسات التي فرضتها التحديات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فقد غيرت التحولات الرقمية طبيعة الوظائف وأساليب العمل، وأدت إلى إعادة تشكيل بيئة العمل وأساليب الإدارة في مختلف القطاعات، بما فيها القطاعات الخدمية.

وفي ظل هذه المعطيات، لم تعد الكفاءات التقليدية- التي كانت تعتمد على المهارات التقنية المحدودة والخبرة العملية التقليدية- كافية لضمان التكيف مع بيئة العمل المعاصرة، بل بات من الضروري أن تتجه المنظمات نحو استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية في مجال التكنولوجيات الحديثة، وقادرة على اتخاذ القرارات الصعبة والمعقدة في بيئة عمل ديناميكية شديدة التعقيد وسريعة التغير، فقد أصبح العنصر البشري مطالباً بامتلاك مجموعة من المهارات تشمل البرمجيات، تحليل البيانات، الإلمام بمنهجيات الذكاء الاصطناعي، والقدرة على التعلم الذاتي المستمر.

- تقادم المهارات في مجال التكنولوجيا:

يُشكل تقادم مهارات العاملين بالمنظمة أحد أبرز التحديات التي فرضتها العولمة، لاسيما في ظل الطفرة التكنولوجية الهائلة والتحول الرقمي المتسارع، حيث أصبحت بيئة العمل المعاصرة متغيرة بوتيرة غير مسبوقة، فالتطور المستمر لأنظمة الذكاء، وتقنيات الإعلام الآلي المتطورة، والذكاء الاصطناعي، أدّى

إلى تغيير متطلبات الوظائف والمهام، بحيث لم تعد المهارات المكتسبة سابقًا كافية لضمان استمرارية الكفاءة المهنية.

في هذا السياق، أصبحت المهارات في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية وأنظمة الإعلام الآلي عرضة للتقادم خلال فترة زمنية قصيرة، فالمعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم أو الخبرة قد تفقد جدواها العملية بمجرد أن تحلّ تقنيات أو أدوات جديدة محلها، وبالتالي يجد الأفراد العاملون بالمنظمة أنفسهم أمام ضرورة التكوين وتحسين المعارف وتحسين مستوى الأداء، والتكيف باستمرار مع المستجدات المعرفية والتكنولوجية.

وبفرض تحديّ تقادم المهارات على المؤسسات، خاصة في الدول النامية كالجزائر، أن تعيد النظر في نماذجها التقليدية لتكوين وتدريب الموارد البشرية، فبدلاً من الاعتماد على تكوينات دورية روتينية وجامدة، تبرز الحاجة إلى منظومات ديناميكية للتكوين والتعلم المستمرين تسمح للموارد البشرية بتجديد كفاءاتها باستمرار، مع إدماج آليات التعلم الذاتي والتدريب الإلكتروني.

وهنا تبرز أهمية البعد الاستراتيجي للتدريب كأداة محورية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ لا يمكن التعامل مع التدريب كخيار أو نشاط ثانوي، بل يجب اعتباره استثماراً طويل الأمد في رأس المال البشري، ولهذا ينبغي اعتماد خطط تدريبية ممنهجة تركز على تحليل دوري لاحتياجات المهارات، وتوقع فجوات الكفاءات قبل حدوثها، والتنبؤ بالتحوّلات المستقبلية في طبيعة الوظائف.

كما يتطلب هذا التحوّل ضرورة الاستفادة من تقنيات التعليم الحديثة على غرار التعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد، ما يسمح بتوسيع نطاق الوصول إلى التدريب وتوفير الوقت والجهد والموارد، إلى جانب ذلك، ينبغي ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتدريب والتعلم المستمرين، تعزّز من المبادرة الفردية للتطوير الذاتي، وتشجّع على التجديد المعرفي داخل بيئة العمل.

إنّ مواجهة تحديّ تقادم المهارات في بيئة تكنولوجية معقدة لا يمكن أن يتم دون تبني شاملٍ لمفهوم التعلم التنظيمي والتدريب المستمر، مع ربط ذلك بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق استدامتها في بيئة مليئة بالتغيرات.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- تغيير طبيعة الوظائف وأنماط أدائها: أدى الاستخدام المكثف للتكنولوجيا إلى ظهور وظائف جديدة ترتبط بتحليل البيانات، أمن المعلومات، الذكاء الاصطناعي، وغيرها، مقابل زوال وظائف تقليدية لم تعد تتماشى مع المتطلبات الجديدة، وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتحديث الوصف الوظيفي بما يتوافق مع هذه التحوّلات.

- ضرورة تطوير سياسات تحفيزية جديدة: إنّ اختلاف طبيعة الوظائف وتنوع الكفاءات التكنولوجية يستلزم مقاربات تحفيزية مخصّصة تتجاوز النماذج النمطية، حيث أصبحت الموارد البشرية ذات المهارات العالية أكثر تطلّبا، مما يستوجب اعتماد حوافز ترتكز على النمو المهني، بيئة العمل الإبداعية، والتحفيز المعنوي والمادي النوعي.

- تحديات الفائض البشري بسبب الأتمتة: مع التوسّع في استخدام التقنيات المؤتمتة أصبح من الشائع حدوث فائض في اليد العاملة نتيجة الاستغناء عن بعض المهام اليدوية أو التقليدية، ويُعدّ هذا من أصعب التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلّب الأمر تخطيطاً استراتيجياً مسبقاً لإعادة توزيع القوى العاملة أو تأهيلها لأداء وظائف جديدة.

فقد شهد سوق العمل تحوّلات كبيرة نتيجة الاعتماد المتزايد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي، حيث حلّت التكنولوجيا محل الإنسان في العديد من الوظائف التي كانت تعتمد سابقاً على الجهد البشري. وقد أدّى ذلك إلى ارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول، حيث فقد الكثير من العمال وظائفهم بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع متطلّبات السوق الجديدة.

وتشير الدراسات إلى أنّ الوظائف الأكثر تأثراً بالتطوّر التكنولوجي تشمل:

- الوظائف اليدوية في المصانع: حيث أصبحت الروبوتات قادرة على تنفيذ المهام المتكرّرة بسرعة ودقة أعلى من البشر.

- الخدمات المصرفية والإدارية: حيث أصبحت الأنظمة الذكية توفّر خدمات إلكترونية دون الحاجة إلى موظفين بشريين.

- المهن التي تعتمد على معالجة البيانات: حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة وبدقة تفوق القدرات البشرية.

- التحول نحو مجتمع المعرفة ومطلب المهارات المرغوبة: أدى التقدم التكنولوجي إلى تزايد أهمية المهارات الذهنية والمعرفية على حساب المهارات اليدوية، وهو ما فرض تحولاً في الخصائص المطلوبة لدى الموارد البشرية، وهذا التحول يضع المؤسسات أمام حاجة ملحة لصياغة سياسات تعليمية وتكوينية تعزز القدرات التحليلية والابتكارية لدى الأفراد العاملين.

يتضح مما سبق أنّ التحدي التكنولوجي الذي تفرضه العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية لا يمس فقط الأدوات والآليات التشغيلية والتنفيذية، بل يمتد إلى صلب السياسات الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات مقاربات شمولية تعترف بأن القدرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية والتكيف معها تمثل ميزة تنافسية إستراتيجية لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحديثة، وهذا ما يجعل من الاستثمار في رأس المال البشري المؤهل تكنولوجياً خياراً إستراتيجياً لا مجرد سياسة وظيفية.

بعد استعراض التحديات التكنولوجية التي تفرضها العولمة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل عام، يصبح من المهم الوقوف على كيفية تجلّي هذه التحديات ضمن السياق الجزائري، وخاصة في المؤسسات العمومية الخدمية والاقتصادية.

يُعدّ تحديّ التكنولوجيات الحديثة من أبرز الإشكالات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في معظم المؤسسات العمومية الجزائرية، سواء كانت خدمية أو اقتصادية، لاسيما في ظل الفجوة القائمة بين التطورات التقنية العالمية والمستوى المتواضع نسبياً لاعتماد التكنولوجيا في معظم هذه المؤسسات. فعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال الرقمنة وتحديث الإدارة، لا تزال العديد من المؤسسات والإدارات الجزائرية تعتمد أنماطاً تقليدية في إدارة وتسيير مواردها البشرية، من حيث التوظيف، التكوين، أو التقييم، دون أن تندمج بشكل فعّال ضمن منطوق إستراتيجي قائم على استشراف التحولات التكنولوجية واستباق آثارها، ومما يزيد من حدة هذا التحدي ضعف البنية التحتية التكنولوجية في

العديد من المؤسسات، ومحدودية مهارات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في أنظمة الإعلام الآلي، مما ينعكس سلباً على قدرتها على مواكبة المتطلبات الحديثة لمختلف الوظائف. إنَّ النقص في الكفاءات في مجال التكنولوجيات الحديثة لدى العديد من المؤسسات والإدارات العمومية يمثل عائقاً حقيقياً أمام تبني نماذج عمل أكثر مرونة وابتكاراً، كما أنَّ تأخر دمج الحلول الرقمية المتقدمة مثل قواعد البيانات الذكية، أنظمة إدارة الموارد البشرية المُحوسَّبة، أو تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارات العمومية، يؤدي إلى استمرار نماذج العمل اليدوية البطيئة، بما لا يتناسب مع متطلبات الأداء العالي في زمن العولمة. كما أنَّ التحديات المرتبطة بتقادم المهارات التكنولوجية تتطلب من المؤسسات لاسيما الاقتصادية إدخال معدات وبرمجيات جديدة، تستوجب إعادة تكوين الموارد البشرية بشكل متواصل، وهو ما لا تزال تعانيه بعض المؤسسات بسبب محدودية الميزانيات أو ضعف ثقافة التكوين المستمر للعاملين.

من جهة أخرى، فإنَّ مساعي الدولة الجزائرية المتزايدة نحو رقمنة المرافق العمومية، مثل منصات الإدارة الإلكترونية في جميع القطاعات الوزارية، أنظمة الدفع الإلكتروني، والخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين، تفرز تحوُّلاً جوهرياً في أدوار الموظفين العموميين، مما يستدعي إعادة تصميم وتوصيف بعض الوظائف وتكييفها بما ينسجم مع السياق التكنولوجي الجديد، أضف إلى ذلك أنَّ السياسات التحفيزية المعتمدة من طرف المؤسسات العمومية لا تزال في كثير من الأحيان نمطية ولا تأخذ في الحسبان خصوصية الكفاءات النادرة في مجال التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي يجعل بعض هذه الكفاءات الوطنية تتجه نحو القطاع الخاص أو حتى نحو الهجرة نحو الخارج، في ظل قلة المؤسسات القادرة على استقطابها والاحتفاظ بها.

من خلال ما تمَّ عرضه، يمكن القول أنَّ معالجة هذه الإشكاليات تقتضي من المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية اعتماد مقاربة إستراتيجية حقيقية لإدارة الموارد البشرية، تقوم على الاستثمار المستدام في التكوين والتعلُّم المستمرين في مجال التكنولوجيا، وإدماج أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل التوقعي

لتحديد الفجوات في الأداء مبكرًا، وصياغة سياسات وإستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية أكثر مرونة وقادرة على مواكبة التحولات التكنولوجية.

المطلب الثالث: تحدي المنافسة

أحدثت العولمة تحولات جذرية في بيئة الأعمال، أدت إلى تسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وفرضت على المنظمات أن تتأقلم مع واقع جديد يتسم بالتعقيد والانفتاح الشامل على السوق العالمية، فلم تعد المؤسسات المعاصرة تتحرك ضمن أطر محلية ضيقة، بل باتت تنشط ضمن فضاء عالمي مفتوح يتسم بحدة التنافس وسرعة الابتكار، وهو ما يفرض على إدارات الموارد البشرية في المؤسسات اعتماد إستراتيجيات أكثر مرونة وفعالية لمواجهة هذا التحدي المصيري.

إنّ بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين لم تعد تشبه تلك التي سادت خلال العقود الماضية، فقد أصبحت تقوم على خصائص جديدة، يمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

- التحول من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، ما يعني انفتاح المؤسسات على منافسين من مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي وسّع نطاق المنافسة إلى مستويات غير مسبوقة.

- الانتقال من التشريعات المحلية إلى اتفاقيات دولية، تُلزم المؤسسات بالتكثيف مع أطر تنظيمية وقانونية جديدة تبني على قواعد التجارة العالمية.

- صعود الشركات المتحالفة بدل المنافسة تقليديًا، في ظل شبكات تحالف إستراتيجي تُعزز من تنافسية الكيانات الكبرى وتُضعف فرص المؤسسات الأقل تأهيلاً.

- تحول المنتجات نحو الطابع المعرفي، حيث أصبحت القيمة التنافسية متمثلة في المعرفة والخبرة البشرية، أي ما يُعرف بـ"رأس المال الفكري"، بدلاً من اعتمادها على المواد الخام أو رأس المال المادي فقط.

- تغيير طبيعة العمل من محلي إلى عالمي بفعل الثورة الرقمية وهيمنة الإنترنت، ما جعل الزبون أكثر وعياً وخبرة في المقارنة بين العروض، وبالتالي أصبح أكثر تطلباً.

في ظل هذه البيئة، تواجه المؤسسات تحديًا استراتيجيًا حقيقيًا يتمثل في المنافسة الحادة، لا على أساس السعر فقط، وإنما على أساس الجودة، والابتكار، وسرعة الاستجابة، والتخصيص، والخبرة البشرية. وأمام هذا الواقع، لم تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة تقليدية تقتصر على التوظيف والتدريب، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتتمثل استجابة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لهذا التحدي في عدة مستويات:

- استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة:

تعدُّ عملية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المعاصرة، ففي ظل بيئة تتسم بالتقلب، والسرعة، والتعقيد، لم يعد كافيًا أن تسعى المنظمات إلى التوظيف من أجل شغل المناصب الشاغرة فقط، بل بات لزامًا عليها أن تستقطب الكفاءات النوعية القادرة على تحقيق قيمة مضافة حقيقية، وتمكين المؤسسة من التكيف مع التحديات المستجدة وتحقيق التفوق المستدام.

وتتجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نحو تطوير رؤية استباقية للاستقطاب، لا تكفي بالبحث عن المهارات الفنية التقليدية، وإنما تضع في صلب اهتمامها المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تعزز الابتكار، وروح المبادرة، والتعلم الذاتي، والقدرة على العمل في بيئات متعددة الثقافات، هذا ما يتطلب إعادة هيكلة آليات التوظيف، من خلال الاعتماد على أدوات تحليل الكفاءات وتقنيات التقييم المعرفي والسلوكي، وبناء قاعدة بيانات ديناميكية تُتيح للمؤسسة استقطاب الكفاءات النوعية في الوقت المناسب.

فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق التفوق في بيئة تنافسية شرسة دون استقطاب موارد بشرية ذات مهارات عالية، وكفاءات نادرة، وقدرة على التأقلم السريع مع التغيرات، والمبادرة والابتكار.

- تدريب وتطوير الموارد البشرية:

في ظل اشتداد حدة المنافسة العالمية وتحول الأسواق إلى كيانات ديناميكية متغيرة باستمرار، لم يعد التدريب والتطوير مجرد خيار تنظيمي بل تحول إلى ركيزة إستراتيجية لا غنى عنها في بنية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. فالحفاظ على التميز التنافسي للمؤسسة في بيئة يسودها الابتكار والتجديد

يتطلب التحديث المستمر لمعارف ومهارات الموارد البشرية، بما ينسجم مع التحولات والتطورات التكنولوجية والتغيرات في أنماط العمل.

تتبنى المنظمات من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقاربة شمولية لتطوير الأفراد العاملين لا تقتصر على سدّ فجوات الأداء الحالي، بل تمتد لتشمل تنمية القدرات المستقبلية التي تتطلبها رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. تشمل هذه المقاربة تصميم برامج تدريبية موجهة، تعتمد على تحليل دقيق لاحتياجات الموارد البشرية من التدريب والتعليم، ومواءمة محتوى البرامج مع السياقات المهنية الفعلية، كما تولي اهتماماً خاصاً بتطوير المهارات الرقمية، والقدرات التحليلية، ومهارات العمل الجماعي والتواصل متعدد الثقافات، بوصفها ضرورات ملحة في بيئة الأعمال المعولمة.

وفي هذا السياق، لا يُنظر إلى التدريب كعملية معزولة، بل كجزء لا يتجزأ من إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة، فالتدريب الفعال يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والتجريب، والمشاركة، مما يُعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع التغيرات المتسارعة.

إنّ الاستثمار في التدريب والتطوير لم يعد مجرد استجابة لتحديات ظرفية، بل أصبح مكوناً جوهرياً من مكونات الإستراتيجية المؤسسية الشاملة، بما يضمن استدامة التفوق في سوق لم تعد فيه الميزة التنافسية مرتبطة فقط بالموارد المادية أو رأس المال التقليدي، وإنما بمستوى الكفاءات البشرية وقدرتها على التعلم والتأقلم والابتكار.

- تحفيز الأداء وتمكين العاملين:

في ظل تسارع وتيرة المنافسة وتنامي التركيز على رأس المال البشري كمصدر أساسي للميزة التنافسية، بات تحفيز العاملين وتمكينهم خياراً إستراتيجياً لا غنى عنه ضمن سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. فالمؤسسة التي تطمح إلى التفوق في بيئة ديناميكية ومعقدة لا يمكنها الاعتماد فقط على الكفاءات التقنية لدى العاملين، بل يجب أن توفر لهم بيئة تنظيمية محفزة تعزز الالتزام، والإبداع، وروح المبادرة.

ويشكّل التحفيز عنصراً محورياً في تحقيق الأداء المتميّز، ويشمل ذلك الحوافز المادية كالأجور والمكافآت، إضافة إلى الحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص الترقية.

أما التمكين فيُقصد به منح العاملين مستويات أعلى من السلطة والمسؤولية، وتوفير المعلومات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في رسم الأهداف. ويسهم التمكين في تعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين والإدارة، ورفع درجة الولاء التنظيمي، وتحقيق نوع من اللامركزية الإيجابية التي ترفع من كفاءة الأداء وتُسرع الاستجابة للتغيرات الخارجية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن التحفيز والتمكين لا يُمثّلان فقط أدوات لتحسين أداء الأفراد العاملين، بل يُشكّلان دعامة إستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، إذ أن العاملين المحفّزين والتمكّنين هم الأقدر على ترجمة الخطط والإستراتيجيات إلى إنجازات ملموسة في الميدان.

- ترسيخ ثقافة الجودة:

أضحت الجودة عنصراً هاماً وحاسماً في تحديد مكانة المؤسسة ضمن الأسواق المحلية والعالمية، فهي تُعتبر شرطاً أساسياً لدخول عالم المنافسة، ومعيّاراً محدداً للتمييز.

إنّ ترسيخ ثقافة الجودة يبدأ من جعلها جزءاً من الرؤية التنظيمية الشاملة، وتضمينها في كل مراحل إدارة الموارد البشرية، بدءاً من الاستقطاب، والتعيين، والتكوين، ومروراً بأنظمة وآليات التحفيز والتقييم، وانتهاءً بإعادة تصميم العمليات والإجراءات على نحو يدعم الجودة الشاملة.

كما أنّ إدارة الجودة الشاملة لم تعد حكراً على قسم واحد أو وحدة معينة داخل المؤسسة، بل باتت فلسفة تنظيمية متكاملة تتطلب انخراطاً كاملاً من جميع الأفراد العاملين في كل المستويات، مما يجعل الموارد البشرية في صلب معادلة التميز والتفوق.

ومن هنا، يصبح التدريب على أدوات ومفاهيم الجودة مثل التحسين المستمر، وضبط العمليات، وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات، جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إنّ تفعيل الجودة كثقافة وليس كشعار يضع المؤسسة على مسار التطور المستدام والتمييز التنافسي الحقيقي، فالجودة لا تعني فقط إرضاء الزبائن والعملاء، بل تُعبّر عن التزام المؤسسة بمستوى عالٍ من الأداء على كل مستوياتها ووحداتها.

- الاستثمار في رأس المال الفكري:

مع التحولات العميقة التي فرضتها العولمة، لم تعد الأصول المادية للمؤسسة وحدها كافية لتحقيق التفوق التنافسي، بل أصبح رأس المال الفكري - بما يشمل من المعرفة الضمنية، والخبرات التراكمية، والقدرات الابتكارية- هو المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسات. وتبعاً لذلك، فإنّ أحد أبرز أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في بناء هذا النوع من رأس المال وتوظيفه كأداة لتحقيق التفوق والتميز المستدام.

ويُتملّل رأس المال البشري " مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأمّا استثمارات رأس المال البشري، فهي المدخلات التي تخلفها أو توجد لها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية"¹.

ومن هذا المنطلق، تعمل المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على بناء منظومة متكاملة لتوليد وتدوير رأس المال الفكري، وذلك عبر تطوير السياسات التكوينية والتعليمية، وتبني إستراتيجيات لإدارة المعرفة، كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلّم والتطور، وتوفير حوافز للمبادرات الفكرية والإبداعية، وتحويل المعارف الفردية إلى أصول تنظيمية مستدامة.

- الابتكار كمحرك للمنافسة:

يُعدّ الابتكار من أهم محددات البقاء والتميز في الأسواق العالمية، حيث لم يعد يقتصر على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، بل أصبح يشمل أيضاً تحسين العمليات الداخلية، وتحديث أساليب العمل، وتبني نماذج إدارية مرنة تتماشى مع التحولات المتسارعة. فالمؤسسات اليوم أمام حتمية بناء بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار واستقطاب الأفراد ذوي الفكر الإبداعي، وتمكينهم من تحويل أفكارهم إلى قيمة مضافة للمؤسسة.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية، 2008، ص:213.

إنّ الابتكار في المؤسسة لا يتحقق في بيئة تقليدية جامدة، بل يتطلب مناخاً تنظيمياً يتيح حرية المبادرة، ويُسجّع على التعلّم والتكوين المستمر، وعليه، يجب أن تكون إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية متكاملة مع الرؤية الابتكارية للمؤسسة، وذلك من خلال استهداف الكفاءات القادرة على التفكير النقدي، وتقديم الحلول غير النمطية، وتحقيق التطوير المستمر في العمل.

بعد هذا العرض العام لتحدي المنافسة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نسلط الضوء فيما يلي على تجلياته في البيئة الجزائرية.

في الجزائر، يُعدّ تحدي المنافسة في ظل العولمة من أبرز الإشكالات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لاسيما في ظل انفتاح السوق الوطني على المنتجات والخدمات الأجنبية، وتزايد عدد الشركات متعدّدة الجنسيات العاملة داخل البلاد، والتي تمتلك أنظمة متقدمة لإدارة مواردها البشرية. وقد أدّى هذا الانفتاح إلى تعاظم الضغوط على المؤسسات الجزائرية، خاصة العمومية منها، لمواكبة المعايير الدولية في الأداء والجودة، مما فرض ضرورة إعادة هيكلة سياستها في إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة وتنافسية.

وتتجلى مظاهر هذا التحدي بوضوح في المؤسسات الاقتصادية العمومية، خاصة تلك التي تعمل في قطاعات ذات طابع تنافسي كالنقل، الطاقة، والصناعة بمختلف أنواعها، حيث تجد هذه المؤسسات نفسها مطالبة بتحسين جودة خدماتها، وتقليص تكاليفها، وزيادة إنتاجيتها في مواجهة منافسين يتمتعون بمرونة تنظيمية، وكفاءة تشغيلية، وقدرة عالية على الابتكار. وفي ظل هذا الوضع، فإنّ المؤسسات مطالبة ببناء سياسات استقطاب قائمة على تحليل الكفاءات المستقبلية، وتخطيط ديناميكي للموارد البشرية، وتفعيل آليات تقييم الأداء وفق مؤشرات كمية ونوعية واضحة ومترابطة مع أهدافها الإستراتيجية.

أمّا في الإدارات العمومية الخدمية، فرغم عدم خضوعها المباشر لمنطق الربح والخسارة، إلّا أنّ الضغوط المتزايدة لتحسين جودة الخدمة العمومية ومردودية الأداء، جعلت من المنافسة تحدياً غير مباشر يفرض على إدارات الموارد البشرية تحسين أدوات التسيير والتقييم، وتبني آليات التكوين المستمر، وتمكين الموظفين من أدوات التحديث والرقمنة، غير أنّ هذه الإدارات غالباً ما تعاني من نقص الكفاءات، وضغط

المرونة التنظيمية، والجمود في الهياكل التسييرية، مما يجعل من تحقيق التنافسية هدفاً بعيد المنال ما لم يتم تبني مقارنة إستراتيجية حقيقية لإدارة الموارد البشرية، تقوم على أسس علمية وتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

كما أنّ مظاهر ضعف القدرة التنافسية تظهر بوضوح في عدم قدرة العديد من المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات النادرة ذات المستوى العالي، نتيجة غياب بيئة تحفيزية ومناخ تنظيمي يدعم المبادرة والإبداع. وفي ظل ارتفاع الطلب على الكفاءات في مجال التكنولوجيات الحديثة، باتت المؤسسات الجزائرية - لاسيما العمومية- في حاجة ماسة إلى مراجعة سياساتها التحفيزية، وتكييف منظوماتها التسييرية والتكوينية وفق مقاييس الأداء العالمية، بما يضمن القدرة على مجاراة التحوّلات الخارجية المتسارعة، واحتواء الموارد البشرية ذات القيمة العالية.

إنّ مواجهة تحدي المنافسة في الجزائر لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات والخدمات، بل يبدأ من الداخل، من خلال تبني إستراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية، تستند إلى التحليل الإستراتيجي، والاستشراف، والابتكار التنظيمي، بما يُمكن المؤسسات الجزائرية من بناء رأس مال بشري تنافسي، قادر على خلق القيمة المضافة، وتحقيق التميز في بيئة أعمال عالمية متسارعة التطور.

المطلب الرابع: تحدي تقادم المهارات و الخبرات

في ظل التحوّلات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر نتيجة العولمة، أصبحت المعرفة تتجدد بوتيرة متسارعة، وبرزت تكنولوجيات جديدة تُحدث تغييرات مستمرة في طبيعة المهام وأساليب العمل، ما أدى إلى بروز تحدّي إستراتيجي بالغ الأهمية أمام إدارة الموارد البشرية يتمثل في تقادم المهارات والخبرات، فلم تعد القدرات المكتسبة في مرحلة زمنية معينة كافية لمواكبة التغيّرات المتسارعة، بل أصبحت عرضة للتجاوز والتقادم السريع بفعل الابتكارات المتواصلة والتقنيات المتجددة.

لم يعد المورد البشري اليوم عاملاً تنفيذياً فقط، بل ركيزة إستراتيجية تستند إليها المنظمة في بناء ميزتها التنافسية، غير أنّ استدامة هذه الميزة تقتضي الحفاظ على ملاءمة مهارات المورد البشري مع التغيّرات

الجارية في بيئة الأعمال العالمية. وفي هذا الإطار، تُعدُّ مشكلة تقادم المهارات من أكثر الإشكالات تعقيداً، إذ تشير الدراسات إلى أنّ رأس المال البشري يُواجه أربعة أشكال رئيسية من التقادم:

- تقادم صيغة العمل: نتيجة التحوّلات التكنولوجية والتنظيمية التي تُغيّر من طبيعة الوظائف وأسلوب تنفيذها.

- توقف نمو المهارات: بسبب غياب التكوين المستمر، أو لعدم تحفيز الموظفين على استخدام مهاراتهم وتطويرها.

- تقادم المهارات ذات العلاقة بالمنظمة: وهو ما يحدث حين تستبدل المنظمة بعض الوظائف أو العمليات الوظيفية بتقنيات جديدة.

- تقادم القطاعات نتيجة انتقال هيكلها في الاقتصاد، كتحوّل الاهتمام من القطاعات الصناعية إلى قطاعات الخدمات أو الاقتصاد الرقمي.

إنّ هذا الواقع يفرض على إدارة الموارد البشرية العمل بمنهجية استباقية، من خلال الاستثمار في التدريب وإعادة التأهيل وتوفير مسارات تعلّم مستمر، مع الحرص على ربط أنشطة التطوير المهني بالتحوّلات الإستراتيجية للمنظمة، كما أنّ المنظمات أصبحت مطالبة بإحداث تحوّلات في فلسفة إدارتها للعنصر البشري من نموذج تقليدي يعتمد على التسيير الإداري إلى نموذج إستراتيجي يُركّز على تنمية القدرات الذهنية والإبداعية للعاملين.

وبالنسبة للبلدان النامية، ومنها الجزائر، فإنّ هذا التحديّ يزداد حدّة نتيجة ضعف التكامل بين مؤسسات التكوين ومتطلّبات السوق، وغياب إستراتيجيات فعّالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، ما يساهم في تراكم فجوة المهارات ويُضعف من قدرة المنظمات على التكيف والمنافسة.

يُعدُّ تقادم المهارات والخبرات أحد أبرز التحديات التي أفرزتها العولمة في سياق إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التحوّلات الهيكلية التي يشهدها الاقتصاد العالمي نتيجة الثورة الرقمية، وتسارع الابتكارات التقنية، وتغيّر أنماط العمل التقليدية. لقد أصبحت المعرفة، التي تُعدُّ المورد الأساسي في اقتصاد اليوم، تنتظّر بوتيرة غير مسبوقة، وهو ما أدّى إلى بروز فجوة متنامية بين ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف، وما تتطلّبه بيئات العمل الجديدة من كفاءات وقدرات.

وآفاق تعزيز تطبيقها

في هذا الإطار، لم يعد الاكتفاء بالتعليم الأكاديمي أو الخبرة المهنية المكتسبة في فترة معينة كافياً لضمان قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة في عالم يتغيّر باستمرار، بل أصبحت المهارات المهنية عرضة للتجاوز بسرعة، وهو ما يُعرف بتقادم المهارات، الذي يمسُّ المعارف التقنية، الأنماط السلوكية، والقدرات التكيفية، والكفاءات التواصلية.

ويُمثل هذا التحدي ضغطاً استراتيجياً على إدارات الموارد البشرية، التي باتت مطالبة بتبني مقاربات ديناميكية في التكوين والتطوير المهني تُواكب الطفرات الحاصلة في عالم المعرفة والعمل.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود أربعة أشكال رئيسية لتقادم المهارات:

- **تقادم صيغة العمل:** ويحدث عندما تؤدي التحوّلات التكنولوجية والتنظيمية إلى إعادة تشكيل المهام والوظائف، مما يجعل بعض الأدوار التقليدية غير ذات صلة أو غير فعّالة في السياق الجديد، فظهور الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، على سبيل المثال، أدّى إلى تراجع الحاجة إلى عدد من الوظائف التقليدية، واستحداث وظائف جديدة تتطلب كفاءات رقمية متقدمة.

- **توقف نمو المهارات:** ويرتبط هذا النمط بغياب فرص التطوير المهني المستمر، أو بضعف الحوافز التي تدفع العاملين لتحديث معارفهم ومهاراتهم، ففي حالات كثيرة، قد يكون الجمود نتيجة ثقافة تنظيمية لا تعترف بأهمية التعلّم والتكوين المستمرين، أو نتيجة غياب استراتيجيات واضحة لإدارة رأس المال البشري.

- **تقادم المهارات التنظيمية:** ويتعلق بالمهارات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، والتي تفقد أهميتها حينما تعتمد المؤسسة تقنيات أو نُظم تشغيل جديدة، فعلى سبيل المثال، قد يُستبدل نظام محاسبي تقليدي بنظام رقمي متكامل، مما يُضعف من قيمة المهارات السابقة التي اكتسبها الموظفون في النظام القديم.

- **تقادم القطاعات:** وهو شكل أعمق من التقادم، وينشأ نتيجة التحوّلات البنوية في الاقتصاد الوطني والعالم، كتحوّل الاقتصادات من الطابع الصناعي نحو اقتصاد المعرفة والخدمات، هذا النوع من التقادم يخلق مشكلات واسعة في سوق العمل، حيث تصبح قطاعات كاملة مهدّدة بالانكماش أو الزوال مقابل تنامي قطاعات أخرى تتطلّب مهارات جديدة بالكامل.

إنّ هذا الواقع يفرض على إدارة الموارد البشرية العمل بمنهجية استباقية، من خلال الاستثمار في التدريب وإعادة التأهيل وتوفير مسارات تعلّم مستمر، مع الحرص على ربط أنشطة التطوير المهني بالتحوّلات

وآفاق تعزيز تطبيقها

الإستراتيجية للمنظمة. كما أنّ المنظمات أصبحت مطالبة بإحداث تحولات في فلسفة إدارتها للعنصر البشري، من نموذج تقليدي يعتمد على التسيير الإداري، إلى نموذج استراتيجي يُركّز على الاستثمار في الكفاءات وتنمية رأس المال البشري باعتباره مورداً تنافسياً متجدداً.

أمّا في السياق الجزائري، فإنّ هذا التحديّ يتخذ أبعاداً أكثر تعقيداً نتيجة جملة من الاختلالات البنوية، أبرزها ضعف التنسيق بين مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية المنتمة لمختلف القطاعات وسوق العمل، وتدني الاستثمار في البحث والتطوير، إلى جانب غياب سياسات واضحة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، كما أنّ أغلب استراتيجيات التعليم والتكوين لا تزال في بعض التخصصات تقليدية ونمطية، ولا تعكس التغيرات العميقة في بيئة الأعمال العالمية، مما يُعمّق من فجوة المهارات ويُضعف قدرة العديد من المؤسسات الجزائرية على مواكبة التنافسية الدولية.

علاوة على ذلك، فإنّ محدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات التكوين، وانفجار المؤسسات إلى آليات تقييم دورية للمهارات الحالية مقارنة بالمهارات المستقبلية المطلوبة، يجعل مواجهة هذا التحديّ أكثر صعوبة، وبالتالي، فإنّ بناء سياسة وطنية فعّالة لإدارة المهارات، تركز على الشراكة بين مختلف القطاعات الفاعلة، وتوظيف أدوات التحليل الاستراتيجي للوظائف والكفاءات، يُعدُّ ضرورة قصوى لتحقيق تحوّل المؤسسات نحو نماذج في إدارة وتسيير مواردها البشرية قائمة على المعرفة والكفاءة.

المطلب الخامس: ضعف مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف

تُعدُّ إشكالية ضعف انسجام مخرجات التعليم مع حاجيات سوق العمل من أهم التحديات البنوية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، لاسيما في ظلّ عالم يتّجه بسرعة نحو اقتصاد المعرفة، حيث لم تعد الشهادات الأكاديمية معياراً كافياً لضمان التوظيف والاندماج الفعّال في بيئات العمل المعاصرة. في ظلّ العولمة، أصبحت المؤسسات التعليمية التقليدية مطالبة بإعادة النظر في مناهجها وأساليبها التدريسية، بما يواكب تطوّرات السوق العالمي الذي بات يحكمه الابتكار، وتكنولوجيا المعلومات، وسرعة التغيير. لقد أدّى بروز الاقتصاد الرقمي، والتعليم الافتراضي، والتعليم الذاتي، إلى زعزعة النماذج التعليمية

التقليدية التي لا تزال سائدة في العديد من الدول النامية. هذا التأخر في التكيف مع التغيرات التكنولوجية جعل من مخرجات التعليم غير ملائمة لمتطلبات الوظائف الجديدة التي تفرضها بيئات العمل الرقمية. وقد أفرزت هذه الفجوة بين التعليم وسوق العمل مجموعة من الظواهر الخطيرة، منها تفاقم معدلات البطالة لدى خريجي الجامعات، وضعف إنتاجية العاملين الجدد، وارتفاع تكاليف التكوين الداخلي داخل المؤسسات لتعويض القصور في الكفاءات، بالإضافة إلى هشاشة القدرة التنافسية للموارد البشرية على الصعيد الدولي.

وتبرز الإشكالية بحدّة أكبر في السياق الجزائري، حيث لا تزال الكثير من الجامعات ومراكز التكوين تشتغل في بيئة منعزلة عن الديناميكيات الاقتصادية العالمية، وتفترق إلى الشراكة الهيكلية مع القطاع الاقتصادي، مما يُعيق قدرتها على تقديم خريجين يمتلكون المهارات التقنية والفكرية اللازمة للتكيف مع بيئة العمل الحديثة.

ومن أجل تجاوز هذا التحدي، أصبح من الضروري أن تتبنى الدول والمؤسسات التعليمية رؤية إصلاحية شاملة تدمج التعليم بسوق العمل، من خلال:

- تعزيز التعليم المهني والتقني وربطه بمتطلبات القطاعات المنتجة.
 - تشجيع التعليم الذاتي والتعلم مدى الحياة عبر منصات التعليم الرقمي.
 - تحديث مناهج التعليم لتشمل مهارات القرن الحادي والعشرين (التفكير النقدي، التعاون، الابتكار...)
 - إدماج أصحاب العمل والقطاع الخاص في رسم سياسات التعليم والتكوين.
- إنّ القدرة على مواكبة مخرجات التعليم مع حاجات سوق العمل لا تمثل فقط تحدياً أمام إدارات الموارد البشرية، بل تُعدّ رهاناً استراتيجياً لضمان النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول في عصر العولمة، حيث لا يمكن للمنظمات أن تبني تنافسياتها من دون موارد بشرية مُكوّنة، مؤهلة، وقادرة على الإبداع والمساهمة الفعّالة في تحقيق أهدافها.

في الجزائر، يُعدّ ضعف مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل تحدياً مركزياً أمام جهود تطوير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصوصاً في ظل التحوّل التدريجي نحو اقتصاد أكثر انفتاحاً

وتنافسية، يتطلب كفاءات متخصصة ومهارات عملية مرنة. فهناك فجوة واضحة بين البرامج التعليمية والتكوينية من جهة، وبين الحاجات المتغيرة لسوق العمل من جهة أخرى.

غير أن هذا التحدي، وعلى الرغم من صعوبته، لا يُعد حتمياً أو مستعصياً، بل يمكن تحويله إلى فرصة إصلاحٍ شاملةٍ إذا ما تم توجيه الجهود بفعالية. فقد شهدت السنوات الأخيرة تحركات مشجعة في هذا الاتجاه، تمثلت في مراجعة بعض المناهج الجامعية، واستحداث تخصصات جديدة مرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، فضلاً عن تطوير الشراكات بين مؤسسات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مع مختلف المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

كما أن قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر يُعدُّ أحد الأدوات المهمة لتقليص الفجوة بين التكوين والتشغيل، إذ يتيح إمكانات مرنة للتأهيل والتكوين المستمر للعاملين، وفق متطلبات المهن المتغيرة. ومع ذلك، يبقى نجاح هذا القطاع رهيناً بمدى قدرته على تطوير عروض التكوين، وتكييفها مع التغيرات المتسارعة في طبيعة الوظائف والمهن، بما يقتضي تعزيز دوره ضمن الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية.

وفي الإدارات العمومية، يُطرح التحدي في سياق مختلف نوعاً ما، إذ غالباً ما يُعتمد على التوظيف على أساس المؤهل العلمي الأكاديمي دون تقييم مُعمق للكفاءات أو مدى ملاءمة التخصص لطبيعة المهام، وهو ما يؤثر على فعالية الأداء وجودة الخدمة العمومية. ومع تزايد الاعتماد على الرقمنة والإدارة الإلكترونية، بدأت بعض الإدارات تتجه نحو إدماج الكفاءات التكنولوجية الحديثة، مما يُشير إلى تحوُّل تدريجي في وعي القائمين على الإدارة الجزائرية بأهمية الموازنة بين الوظائف والكفاءات والمهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

في هذا السياق، أصبح من الضروري أن تعتمد الجزائر مقاربة شاملة ومندمجة، تشمل تعزيز الإطار التنسيقي بين مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية من جهة، ومختلف قطاعات التشغيل والإنتاج من جهة أخرى، مع ضرورة إشراك الفاعلين الاقتصاديين في تحديد الأولويات القطاعية للتكوين الجامعي والمهني، كما ينبغي إعطاء مكانة أكبر لبرامج التكوين المهني، وتعميم أنشطة التبرصات التطبيقية داخل

المؤسسات، بما يُمكن المتعلمين والمتكويين من الاتصال المباشر ببيئة العمل واكتساب المعارف والمهارات المطلوبة.

وعليه، يمكن القول أنّ إشكالية تحقيق التوافق والمواءمة بين مخرجات التعليم والتكوين ومتطلبات سوق العمل في الجزائر تُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات لاسيما الاقتصادية منها، إنّ تجاوز هذا التحديّ يتطلب اعتماد مقاربة تقوم على التكامل الفعلي بين منظمتي التعليم العالي والتكوين المهني من جهة، ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى، من خلال تعزيز الشراكة بين المؤسسات التعليمية والتكوينية ومختلف المؤسسات الاقتصادية والخدمية.

المبحث الثالث: التحديات التنظيمية والتشريعية

تُعدّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلاً حديثاً للتسيير الفعّال والمتكامل للعنصر البشري، يهدف إلى مواءمة السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها الشاملة. غير أنّ تجسيد هذا النموذج الإداري المتقدّم يتطلب توافر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، وقادرة على مواكبة التحولات الهيكلية والوظيفية التي تفرضها طبيعة الإدارة الإستراتيجية، وهو ما يُعدّ تحدياً حقيقياً للمؤسسات الجزائرية لاسيما العمومية منها.

فالبيئة التنظيمية للمؤسسات العمومية الجزائرية، وعلى الرغم من الإصلاحات المتكرّرة التي بذلتها الدولة، لا تزال تعاني من عدد من المعوّقات البنوية والسلوكية التي تحدّ من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن أبرز هذه المعوّقات هيمنة الثقافة التنظيمية التقليدية التي لا تشجّع على التفكير الإستراتيجي، وانتشار أنماط إدارية تكرّس البيروقراطية، وتعيق المبادرة والمرونة، إضافة إلى ضعف قدرة المؤسسات على استيعاب التغيير.

ومن جانب آخر، يبرز تحديّ ضعف تطبيق نُظم معلومات الموارد البشرية الرقمية، التي تُعدّ أداة مركزية في دعم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، من خلال توفير البيانات الدقيقة، وتحسين تدفق المعلومات، وتمكين متخذي القرار من تتبّع مؤشرات الأداء والتخطيط المستقبلي.

وعلى الصعيد التشريعي، تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحديًا يتمثل في تقادم النصوص القانونية والتنظيمية التي تُنظّم إدارة وتسيير الموارد البشرية، والتي لم تساير التطوّرات التي طرأت على مفاهيم التسيير الإداري الحديث.

المطلب الأول: تحدي الثقافة التنظيمية وضعف تبني الفكر الإستراتيجي

تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أي توجه إداري جديد، بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي الجزائر، لا تزال بعض الممارسات الإدارية محكومة بأنماط تقليدية تستند إلى البيروقراطية والتراتبية، مما قد يحدّ من انفتاح المؤسسات على المقاربات الإستراتيجية الحديثة في إدارة وتسيير الموارد البشرية، ورغم وجود بوادر لتغيير جذري في بعض القطاعات، فإنّ تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للفكر الإستراتيجي يظل من التحديات التي تستوجب مواكبة وتطويراً مستمرين.

أولاً: التأصيل النظري للثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

1-1-1 تعريف الثقافة التنظيمية:

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية بتعدد الباحثين والمدارس الفكرية وتنوع زوايا النظر لهذا المفهوم، وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

- تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"¹.

¹ موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، عمّان (الأردن): إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص:264.

- كما تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: " نسيج متكامل من اللغة والعادات والمعتقدات والقيم المنفق عليها التي تنظم قواعد ووسائل السلوك المقبول وبمرور الوقت تصبح هذه القيم رموزاً مألوفة ومعاني مشتركة وجزءاً من شخصية المنظمة"¹.

- وعرّف المفكر كيرت لوين (Kurt Lewin) الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه "².

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف للثقافة التنظيمية على أنها: " منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات والقواعد والمعايير والسلوكيات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة، وتُشكّل الإطار المرجعي الذي يوجّه تفاعلاتهم ويضبط أنماط عملهم، كما تعكس هوية المنظمة وتميزها، وتكتسب الثقافة التنظيمية أهميتها في ترسيخ الانتماء الوظيفي وتعزيز الالتزام الجماعي".

1-2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركّب:** حيث أنّها تتكون من مجموعة من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل هذه الثقافة، ويمكن أن نقسم هذه المكونات إلى ثلاثة أقسام أساسية هي³:

▪ المكونات المعنوية: وتضم كل العناصر المعنوية من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها أفراد المنظمة.

¹ عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة (مصر): المكتبة الأكاديمية، 2001، ص:12.
² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص:309.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص:132.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- المكونات السلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، آداب، فنون وممارسات مختلفة والتي يمارسها أفراد المنظمة.
- المكونات المادية: وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات ... وغيرها.
- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** تُعتبر الثقافة التنظيمية نظامًا متكاملًا يضم القيم والمعتقدات والسلوكيات والأفكار التي تحدد هوية المنظمة وتوجّه أفرادها، هذا التكامل يكفل درجة عالية من التماسك الداخلي، مما يضمن استقرار هذه الثقافة واستمراريتها عبر الزمن، ويجعلها إطارًا مرجعيًا لسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي.
- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتوارثي:** يعمل كل جيل من العاملين في المنظمة على توريث الثقافة التنظيمية للجيل الذي يأتي بعده وذلك عن طريق التعليم والمحاكاة. وتتراكم الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر جديدة¹.
- **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** إنّ بقاء الثقافة التنظيمية واستمرارها مرهون بقدرتها على التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية للمنظمة، بما يشمل ذلك من تلبية حاجات وتوقعات الأفراد العاملين، وكذلك مع البيئة الخارجية التي تفرض تحديات متجدّدة، مثل تغيّرات السوق والمنافسة والتطوّرات التكنولوجية. ويعني ذلك أنّ الثقافة التنظيمية الفعّالة ليس جامدة، بل تتّسم بالمرونة التي تمكّنها من التكيف مع المستجدات دون فقدان هويتها الأساسية.
- **الثقافة التنظيمية نظام متغيّر ومتطوّر:** إنّ استمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني انتقالها الحرفي عبر الأجيال أو الحفاظ عليها كما هي دون تعديل، وإنّما تخضع لعملية ديناميكية مستمرة من التجديد وإعادة التشكيل، فقد تدخل عليها عناصر وقيم جديدة تواكب التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، في حين قد تتلاشى بعض الملامح التي لم تعد ملائمة لواقع المنظمة أو لبيئتها التنافسية.

¹ مصطفى محمود أبويكر، مرجع سابق، ص: 133.

1-3 أهمية الثقافة التنظيمية:

- للثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:
- **إطار توجيهي للإدارة والعاملين:** حيث تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرشداً للإدارة والعاملين على حد سواء، من خلال تحديد أنماط السلوكيات والعلاقات المهنية التي ينبغي إتباعها داخل المنظمة، فهي تقوم بتوجيه أنشطة الأفراد نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
 - **مرجعية فكرية:** حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية مرجعية فكرية تُنظّم أعمال وأنشطة الأفراد العاملين بالمنظمة وعلاقاتهم المهنية، وتُوجّه طرائق تفكيرهم في معالجة القضايا واتخاذ القرارات.
 - **إطار تنظيمي:** حيث تُحدّد الثقافة التنظيمية السلوكيات المهنية المتوقعة من الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتُنظّم أنماط العلاقات المهنية فيما بينهم، وكذلك بينهم وبين العملاء، فهي تُحدّد، بشكل غير رسمي ولكن فعّال، المعايير التي تضبط أسلوب العمل، وتشمل طرق التواصل والتنسيق، والمظهر الخارجي للعاملين، ومستويات الأداء المتوقعة، إضافة إلى منهجيات التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات.
 - **هوية وسمعة مميزة للمنظمة:** تعكس الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم مثل الابتكار، والتميز، والجودة، وهي قيم تسهم في بناء هوية تنظيمية واضحة وسمعة مميزة للمنظمة، كما تعمل على ترسيخ روح الانتماء والاعتزاز لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، الأمر الذي يعزّز دافعيتهم ويحفّزهم على الإسهام الفعّال في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
 - **عنصر داعم للإدارة:** تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً داعماً للإدارة، إذ تسهم في توجيه سلوك الأفراد العاملين وضبطه من خلال القيم والمعايير المشتركة، مما يقلّل من الاعتماد على الرقابة الرسمية والإجراءات الصارمة، ويُعزّز الانضباط الذاتي والالتزام الطوعي داخل بيئة العمل.
 - **ميزة تنافسية للمنظمة:** تُعدّ الثقافة التنظيمية مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، إذ تمنح المنظمة القدرة على التميّز عندما تتركز على سلوكيات إيجابية مثل الإبداع، والعمل الجماعي، وخدمة العملاء بكفاءة عالية، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وفي المقابل، قد تتحوّل إلى عائق أمام التطوّر إذا

طغت عليها سمات الجمود، أو الالتزام الحرفي بالإجراءات الرسمية، مما قد يحد من قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع والتكيف مع متطلبات السوق.

- عامل مهم في جذب الكفاءات المتميزة: حيث يميل الأفراد المتميزون وأصحاب الطموح العالي والدافعية القوية نحو الانضمام إلى المنظمات التي تعزز قيم الابتكار، وتشجع على التعلم والتكوين المستمر، وتوفر بيئة عمل محفزة على التطوير والتقدم المهني، فكلما كانت الثقافة التنظيمية داعمة للإبداع ومشجعة على المشاركة الفعالة في صنع القرار، ازدادت قدرة المنظمة على استقطاب المواهب والحفاظ عليها، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها واستدامة بقائها ونجاحها.

2- عناصر الثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية:

- القيم: تعرف القيم بأنها: " مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكوّن لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكّنه من اختيار أهداف وتوجيهات لحياته يراها جدية لتوظيف إمكانياته، وتتجسد خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"¹.

أما القيم التنظيمية فتُعرّف بأنها: " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد ما يجب في إدارة المؤسسة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المؤسسة"².

وتحتل القيم التنظيمية موقع الصدارة ضمن عناصر الثقافة التنظيمية نظراً لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوكيات العاملين داخل المنظمة وضبطها. فهي تشكّل الإطار المرجعي الذي يسترشد به الأفراد في ممارساتهم المهنية اليومية، وتحدّد الأنماط السلوكية المرغوبة التي ينبغي الالتزام بها. ومن الأمثلة

¹ خليل مصطفى أبو العينين، القيم الإسلامية والتربية، المدينة المنورة (السعودية): مكتبة إبراهيم الحلبي، 1988، ص:34.

² عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمّان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص:46.

على القيم التي تحرص المنظمات على ترسيخها: جودة المنتج أو الخدمة، إيلاء اهتمام خاص بالعملاء، تعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين وتحقيق المساواة بينهم.

- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية¹.

- **الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة التي تنشأ ضمن ثقافة المنظمة، ويتوافق عليها الأعضاء بصورة غير معلنة، وتعمل على توجيه سلوكياتهم وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل، ورغم أن هذه الأعراف لا تُوثق غالباً في لوائح وإجراءات رسمية، فإنها تظل راسخة في ثقافة المنظمة وتشكل جزءاً أساسياً من منظومتها غير المعلنة التي تحكم الحياة التنظيمية.

- **الاتجاهات:** يمكن تعريف الاتجاهات بأنها "تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات، والعادات، والميول السلوكية"². وتعتبر الاتجاهات ميولاً أو استعدادات مكتسبة تدفع الفرد إلى التصرف بأسلوب معين، وتتكوّن لديه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة والمجتمع الذي نشأ فيه، وعند انتقاله إلى المنظمة التي يعمل بها، فإنّه يحمل معه هذه الاتجاهات إلى جانب منظومة القيم والمعتقدات التي يتبناها، وهو ما ينعكس بوضوح على سلوكه في بيئة العمل.

- **الفلسفة الرسمية:** تشير الفلسفة الرسمية للمنظمة إلى الإطار العام من السياسات العامة والمبادئ الإيديولوجية التي توجّه علاقات المنظمة وأسلوب تعاملها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك العاملين، والمساهمين، والعملاء. وتمثل هذه الفلسفة مرجعاً أساسياً لتحديد أولويات المنظمة وتوجّهاتها الإستراتيجية، كما تعكس القيم الجوهرية التي تسعى إلى ترسيخها في تعاملاتها الداخلية والخارجية.

¹ رافدة الحريري، اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص:168.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط5، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009، ص:188.

- الشعائر: مجموعة أحداث تفصيلية مخطّط لها جيدا تضم مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الجماعي، وتهدف هذه الشعائر إلى نقل رسائل محدّدة، مثل طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة¹.

ثانياً: تأثيرات الثقافة التنظيمية

1- تأثيرات الثقافة التنظيمية على المنظمة

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في تشكيل هوية المنظمة وتوجيه مسارها، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي ينظّم تفاعلات العاملين ويسهم في تعزيز التماسك الداخلي وتحقيق الأهداف، وفيما يلي نذكر أبرز تأثيرات الثقافة التنظيمية على المنظمة:

1-1 تأثير ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: " الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية"².
تتّكس الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على طبيعة وبنية الهيكل التنظيمي، حيث تميل المنظمات ذات الثقافة المرنة إلى اعتماد هياكل تنظيمية مسطحة نقل فيها المستويات الإدارية وتزداد فيها قنوات الاتصال الأفقي، مما يُعزّز سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة للتغيّرات البيئية، في المقابل، فإنّ الثقافة التنظيمية ذات الطابع التقليدي أو البيروقراطي تدفع نحو هياكل تنظيمية متدرجة وهرمية، حيث تتركّز السلطة في المستويات العليا وتطول خطوط الاتصال، وهو ما قد يبطئ من ديناميكية العمل.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص:332.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص:296.

1-2 تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية:

عرّف ميلز (Miles) الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسين والمساهمين، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة"¹.

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تحديد مستوى فعالية المنظمة، إذ تهَيئ بيئة العمل التي إمّا تدعم الإنجاز وتحفّز العاملين على تحقيق الأهداف، أو تفرض قيودًا تضعف الأداء. فالثقافة التي تشجع العمل الجماعي، وتكافئ المبادرات الإبداعية، وتسمح بدرجة من الحرية في اتخاذ القرارات، تساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة استخدام الموارد، أمّا الثقافة التي تركز على الرقابة الصارمة والإجراءات الشكلية فقد تؤدي إلى تراجع مستوى المرونة والقدرة على مواجهة التحديات.

1-3 تأثير ثقافة المنظمة على الولاء التنظيمي:

يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه: " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"².

يتأثر مستوى ولاء العامل بشكل وثيق بالثقافة السائدة داخل المنظمة، حيث أنّ الثقافة التي تقوم على الاحترام المتبادل، والتقدير المعنوي، وتوفير فرص التطور المهني، تخلق ارتباطًا نفسيًا وعاطفيًا قويًا بين العامل والمنظمة، مما يرفع من معدل الاحتفاظ بالموارد البشرية ويقلل من معدل الدوران الوظيفي. وعلى النقيض، فإنّ الثقافة التي تفنقر إلى العدالة أو تنسّم بالتمييز وعدم الشفافية، تؤدي إلى ضعف الالتزام وانخفاض الروح المعنوية، وهو ما قد ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمنظمة.

¹ Desreumaux.A, **Introduction à la gestion des entreprises**, Paris: éd Armand colin, 1992, P: 133.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص: 426.**

وآفاق تعزيز تطبيقها

2- تأثيرات الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية:

تُعدُّ الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية التي تشكّل أنماط التفكير والسلوك لدى الموارد البشرية داخل المنظمة، وتتعبّر بصورة مباشرة على مستوى أدائها واستعدادها للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمكن إبراز أهم هذه التأثيرات فيما يلي:

- **تعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في غرس الإحساس بالهوية لدى العاملين، إذ كلما كانت قيم المنظمة وأفكارها واضحة ومفهومة وقابلة للتنبؤ، زاد ارتباط الأفراد العاملين برسالتها وأهدافها. إنّ وضوح المعايير المشتركة يعزّز شعور العاملين بأنهم مكوّن أساسي في المنظمة، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعدادًا للتضحية بالمصلحة الفردية لصالح المصلحة العامة.

- **تنمية الشعور بالأمن الوظيفي والمهني:** إنّ الثقافة التنظيمية التي تولي أهمية متوازنة لكل من العمل وسلامة العاملين، تسهم في خلق بيئة عمل آمنة تحمي الأفراد من المخاطر والحوادث. وتظهر هذه الثقافة في السياسات والإجراءات التي تترجم الاهتمام الفعلي بالصحة المهنية، والدعم المادي والمعنوي لبرامج الوقاية، هذا المناخ الآمن لا ينعكس فقط على سلامة العاملين، بل يزيد من ثقتهم ويحفّزهم على تقديم أداء متميز.

- **تعزيز الانضباط والالتزام داخل المنظمة:** ينعكس تأثير الثقافة التنظيمية على مدى التزام العاملين بأهداف وغايات المنظمة، فعندما يشعر الأفراد بأنّ جهودهم تحدث فرقًا ملموسًا في تحقيق النتائج، يتحوّل العمل لديهم من كونه وسيلة للكسب المادي إلى كونه رسالة ذات قيمة ومعنى. وهنا تُسهم الثقافة التنظيمية في خلق بيئة تحفّز الالتزام الطوعي، حيث يضع الأفراد مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية، مما يقلّل من الحاجة إلى الرقابة المباشرة ويزيد من فاعلية التنظيم.

- **تحقيق التكامل الداخلي بين العاملين:** تُسهم الثقافة التنظيمية في بناء شبكة تواصل فعّالة داخل المنظمة من خلال تحديد أساليب التفاعل بين الأفراد وتوضيح معايير العمل الجماعي، فالثقافة التي تشجّع على الانفتاح وتبادل المعلومات تقلّل من النزاعات الداخلية، وتُعزّز الانسجام بين الأقسام والوحدات، مما يسهّل تحقيق الأهداف المشتركة.

- تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية: تحدّد الثقافة التنظيمية الطريقة التي تستجيب بها المنظمة للتغيرات والضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية، بما في ذلك العملاء والموردين والجهات التنظيمية والمجتمع المحلي. فالثقافة المرنة والمتفتحة تجعل المنظمة أكثر قدرة على قراءة مؤشرات البيئة واستباق التحوّلات، بينما الثقافة المنغلقة أو الجامدة قد تحدّ من القدرة على التكيف والمنافسة.

3- تأثيرات الثقافة التنظيمية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمتد تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى جميع مراحل وأنشطة العمل، ويمكن إبراز أهم مظاهر هذا التأثير فيما يلي:

3-1 صياغة التوجّهات الإستراتيجية:

تُعتبر صياغة التوجّهات الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية محورية تُحدّد المسار الذي ستسلكه المنظمة في إدارة رأسمالها البشري على المدى البعيد. وفي هذا الإطار، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في توجيه هذه العملية، إذ تعمل كإطار مرجعي وقيمي يوجّه صانعي القرار في اختيار الأهداف الكبرى، ورسم أولويات العمل، وتحديد أسلوب التعامل مع القوى العاملة. فالثقافة التنظيمية ليست مجرد خلفية نفسية أو اجتماعية، بل هي منظومة متكاملة من المعتقدات والقيم والتقاليد الإدارية التي تتغلغل في جميع مستويات التنظيم وتؤثر في كل قرار إستراتيجي يُتخذ.

إنّ القيم السائدة داخل المنظمة تُحدّد ملامح الرؤية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فهي التي تُملي على الإدارة ما إذا كان التركيز سيكون على الإبداع والابتكار، أو على الانضباط والالتزام، أو على مزيج متوازن بينهما. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الثقافة التنظيمية تقوم على تقدير المبادرة الفردية وتشجيع التفكير الخلاق، فإنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستُنّجّه إلى وضع برامج وخطط تركز على تطوير مهارات التفكير النقدي، ودعم التعلّم الذاتي، وتوفير مسارات مهنية مرنة تتيح للموظفين استكشاف إمكاناتهم، أمّا إذا كانت الثقافة التنظيمية تميل إلى المحافظة على الوضع القائم وإعطاء الأولوية للاستقرار التنظيمي، فإنّ التوجّهات الإستراتيجية ستعكس ذلك من خلال تعزيز سياسات الرقابة الإدارية، وتثبيت الإجراءات، والحدّ من المخاطرة.

وآفاق تعزيز تطبيقها

ولا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على محتوى التوجّهات الإستراتيجية فحسب، بل يمتد إلى آلية صياغتها، بدءاً من تحديد الأطراف المشاركة في وضع الإستراتيجية، مروراً بطريقة جمع المعلومات ومعالجتها، وصولاً إلى أسلوب اتخاذ القرار النهائي. فالثقافة التنظيمية التي تعلي من شأن العمل الجماعي ستدفع نحو إشراك فئات متعدّدة من العاملين في صياغة رؤية المنظمة، بينما الثقافة التي تركز على السلطة الهرمية ستجعل القرار محصوراً في المستويات العليا، فالثقافة التنظيمية التي تُثمن التخطيط المستقبلي قد تدفع إلى وضع خطط طويلة الأمد لخمس أو عشر سنوات، في حين أنّ الثقافة التي تركز على الإنجازات السريعة قد تكتفي بخطط قصيرة المدى.

3-2 توجيه السلوكيات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

تُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة نظام غير مكتوب من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تحدّد ما يُعتبر سلوكاً مقبولاً أو مرفوضاً داخل المنظمة، وبالتالي فهي تمارس تأثيراً مباشراً على أنماط السلوكيات التي يتبناها الأفراد والجماعات أثناء أدائهم لمهامهم اليومية، هذا التأثير لا يكون عرضياً أو لحظياً، بل هو تأثير عميق ومترام، يوجّه تدريجياً سلوكيات العاملين نحو مسارات تتوافق أو تتعارض مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

عندما تتسجم الثقافة التنظيمية مع الرؤية المستقبلية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فإنّها تعمل كأداة تحفيزية قوية تدفع الأفراد العاملين إلى تبني السلوكيات المرغوبة التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية تعتمد على الابتكار، فإنّ الثقافة التنظيمية التي تُثمن وتشجّع المبادرة الفردية، وتكافئ الأفكار الجديدة، ستخلق بيئة عمل محفّزة على الإبداع والتطوير، مما يُسرّع من تحقيق الأهداف المرسومة.

أمّا في حال غياب هذا الانسجام أو وجود فجوة بين الثقافة السائدة والأهداف الإستراتيجية، فإنّ ثقافة المنظمة قد تتحوّل إلى حاجز أمام التغيير أو تطوير الأداء، حيث يتمسك الأفراد بسلوكيات روتينية تقليدية تتناقض مع متطلّبات المرحلة الجديدة.

وآفاق تعزيز تطبيقها

وبذلك، يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على " ما يفعله" الأفراد، بل أيضاً على "كيف" و" لماذا" يقومون به، مما يجعلها أحد المحددات الأساسية لنجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحويل الأهداف المعلنة إلى واقع ملموس.

3-3 التأثير على إستراتيجية التوظيف:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد معايير إستراتيجية التوظيف داخل المنظمة، إذ لا تقتصر عملية استقطاب الموارد البشرية على مجرد البحث عن الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات المهنية المناسبة، بل تتعدى ذلك إلى التحقق من مدى توافق قيمهم الشخصية واتجاهاتهم السلوكية مع المنظومة القيمية والسلوكية السائدة في المنظمة. فالمنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية واضحة وراسخة غالباً ما تسعى إلى انتقاء الأفراد الذين يبدون انسجاماً فطرياً مع هذه الثقافة، بما يضمن سرعة اندماجهم في بيئة العمل وتقليل احتمالات الصراع القيمي أو السلوكي مستقبلاً.

إنّ الثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم أساسية وتصوّرات معيارية، تشكل إطاراً مرجعياً يوجّه القائمين على التوظيف نحو وضع معايير انتقائية تتجاوز المهارات التقنية إلى الكفاءات السلوكية، مثل الالتزام والانضباط وروح الفريق، وهي عناصر تُعدُّ ضرورية لضمان التوافق الثقافي بين الفرد والمنظمة. ففي المنظمات الكبيرة التي تعطي أهمية كبيرة للإبداع والابتكار، على سبيل المثال، يصبح الميل نحو التفكير الإبداعي وحل المشكلات معياراً أساسياً في الاختيار، بينما في المنظمات ذات الثقافة القائمة على الانضباط الصارم والالتزام بالإجراءات الرسمية، تبرز سمات مثل الدقة والالتزام الحرفي باللوائح كعوامل حاسمة في قرارات التوظيف.

وعلى المستوى الإستراتيجي، يؤثر وضوح الثقافة التنظيمية في صياغة سياسات التوظيف طويلة المدى، فالثقافة التنظيمية تمكّن من بناء صورة ذهنية قوية للمنظمة في سوق العمل، تُعرف من خلالها القيم التي تُمثّلها، مما يسهّل عملية جذب المرشحين المناسبين ويحدُّ من استنزاف الموارد في عمليات استقطاب غير فعّالة، كما أنّ وجود ثقافة تنظيمية واضحة يُعزّز قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات النوعية التي تتبنّى فلسفتها وتشاركها رؤيتها المستقبلية، وهو ما يشكلّ عنصراً داعماً لاستقرار القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

وآفاق تعزيز تطبيقها

إضافة إلى ذلك فإنّ مواءمة إستراتيجية التوظيف مع الثقافة التنظيمية يُسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي إذ يشعر العمال أو الموظفون الجدد منذ البداية بوجود انسجام بين توقعاتهم الشخصية وبيئة العمل الفعلية، ما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا والانتماء المؤسسي.

ومن ثمن يمكن القول أنّ الثقافة التنظيمية، من خلال تأثيرها المباشر على إستراتيجية التوظيف، تضمن أنّ القرارات المتعلقة باستقطاب الموارد البشرية لا تتمّ بمعزلٍ عن الإطار القيمي والإستراتيجي للمنظمة، بل تأتي كجزء من عملية تكاملية تهدف إلى بناء رأس مال بشري متجانس ومتماسك، قادر على العمل بفعالية في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3-4 تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة المهنية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية أحد المحركات الخفية التي تدفع المنظمات نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة، حيث تتجلى أهميتها في كونها تمثل منظومة متكاملة من القيم والممارسات والمعايير التي تُحدّد الأساليب التي يُنجز بها العمل، وتؤثر في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم. ومن منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإنّ الأداء التنظيمي لا يرتبط فقط بالمهارات الفردية أو البنية التقنية المتاحة، بل يتوقف بدرجة كبيرة على الإطار الثقافي الذي يحتضن العمليات الإدارية ويُنظّم التفاعلات اليومية بين العاملين.

إنّ الثقافة التنظيمية التي تتبنّى معايير عالية للجودة والالتزام وتكافؤ الفرص تخلق بيئة عمل تحفّز على الإنجاز المتقن، وتمنح العاملين شعوراً بالرضا والفخر، مما ينعكس مباشرة على معدلات الإنتاج وجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. على العكس من ذلك، فإنّ الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتساهل أو عدم الوضوح في المسؤوليات، أو ضعف نظام التعويضات والمكافآت، قد تؤدي إلى انخفاض الدافعية، وارتفاع معدلات الأخطاء، وتراجع مستويات الأداء العام.

ثالثاً: تحديّ الثقافة التنظيمية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

1- ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية: تتشكّل الثقافة التنظيمية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية من مزيج من القيم والممارسات الإدارية الموروثة

التي تبلورت عبر عقود من الزمن من التسيير القائم على النموذج البيروقراطي*، ويتميز هذا النموذج بتركيزه على القوانين والأنظمة والتعليمات، حيث تُعطى الأولوية لتطبيق الإجراءات حرفياً والحفاظ على الانضباط الشكلي، في حين يُنظر إلى الابتكار والمبادرة الفردية أحياناً بعين الريبة أو الحذر. كما أنّ أنماط القيادة السائدة تميل إلى الطابع الهرمي الصارم، إذ تُتخذ القرارات على مستوى القيادة العليا وتُنقل إلى المستويات الدنيا للتنفيذ دون مشاركة واسعة أو تشاور فعّال. هذه البنية الهرمية، رغم أنّها توفر وضوحاً في الصلاحيات، تضعف من قدرة العاملين على التأثير في القرارات، وتؤدي إلى انتشار ثقافة التبعية وانتظار التعليمات، ويُضاف إلى ذلك أنّ هذه المؤسسات غالباً ما تتأثر بعوامل خارجية، مثل التغيرات السياسية أو القرارات الحكومية المركزية، وهو ما يُرسخ ثقافة إدارية ذات طابع رد الفعل بدل المبادرة، كما أنّ ضعف تبني سياسات تُعزز القيم الإيجابية الحديثة مثل الابتكار والعمل الجماعي يؤدي إلى استمرار قيم تقليدية تعيق التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل المعاصرة.

2- أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

تؤثر الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة في العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية بشكل مباشر في قدرة هذه المؤسسات على تبني وتطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. فمن جهة، يُسهم التركيز على الانضباط والالتزام بالإجراءات في ضمان استقرار نسبي للعمليات والأنشطة داخل المؤسسة، لكن هذا الاستقرار غالباً ما يكون على حساب المرونة والقدرة على التكيف، إذ أنّ الثقافة التي تميل إلى تجنب المخاطر تخلق بيئةً مقاومةً للتغيير، ما يجعل إدخال إصلاحات في إستراتيجيات التوظيف، التكوين، أو التقييم مسألةً بطيئةً ومعقدة، كما أنّ ضعف تبني ثقافة الأداء القائم على النتائج، والاكتفاء بقياس الالتزام بالمهام الإجرائية، يؤدي إلى ضعف الدافعية لدى العاملين، ويحدّ من فاعلية نُظم التحفيز والمكافآت.

* يُقصد بالنموذج البيروقراطي كما أورده ماكس فيبر (Max Weber) أحد أبرز رواد علم الاجتماع التنظيمي، ذلك النموذج المثالي للتنظيم الإداري القائم على العقلانية، تقسيم العمل، والاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية. ويختلف هذا الاستخدام العلمي عن المعنى الشائع لمصطلح "البيروقراطية" في الخطاب العام، الذي غالباً ما يحمل معنى سلبياً يرتبط بالجمود والروتين الإداري.

وفي المقابل، توجد مؤسسات وإدارات عمومية بدأت تدرك أهمية الثقافة التنظيمية كأداة للتطوير، فسعت إلى تعزيز قيم العمل الجماعي، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي، وتشجيع روح الابتكار.

ومن منظور إستراتيجي، فإنَّ تحديث الثقافة التنظيمية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية يستلزم إعادة النظر في منظومة القيم والأعراف السائدة، والعمل على مواكبتها مع بيئة العمل الحديثة، بما في ذلك تشجيع المبادرات الفردية، دعم الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة الأداء القائم على النتائج، بدلاً من الاكتفاء بقياس الالتزام بالإجراءات. إنَّ تحقيق ذلك يتطلب قيادة إدارية واعية، وبرامج تكوينية متخصصة، وآليات تحفيز فعّالة، حتى تتحوّل الثقافة التنظيمية من عائق مُحتمل إلى رافعة أساسية لنجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

من خلال ما سبق عرضه، يمكن القول أنَّ الثقافة التنظيمية تمثّل في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية سيفاً ذا حدين، فهي من جهة عامل استقرار وضبط، ومن جهة أخرى قد تكون عائقاً أمام التطوير والتجديد إذا لم تتم إدارتها وتوجيهها بما يخدم الإدارة الإستراتيجية. وعليه فإنَّ نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذا السياق يقتضي فهماً عميقاً لخصوصيات الثقافة التنظيمية، والعمل على تعديل عناصرها السلبية وتعزيز جوانبها الإيجابية، بما يضمن التوافق بين القيم والممارسات من جهة ومتطلبات الكفاءة والابتكار من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تحدي مقاومة التغيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية

يُعدُّ التغيير التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من مسار التطوير الإداري، ويكتسي أهمية خاصة في سياق الانتقال نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ففي الجزائر، ما تزال العديد من المؤسسات والإدارات، ولاسيما العمومية منها، تواجه صعوبات في تبني مسار التغيير، إمّا بسبب العقليات الإدارية التقليدية أو نتيجة محدودية التكوين والتأهيل في هذا المجال، غير أنَّ تزايد الوعي بأهمية التحديث، وتنامي الحاجة إلى إرساء ثقافة التغيير على أسس علمية وتشاركية، يُشكّلان قاعدة أساسية يمكن أن تُمهّد الطريق لاعتماد الفكر الإستراتيجي في إدارة وتسيير الموارد البشرية، ما يسمح برفع مستوى الأداء وتعزيز فعالية المؤسسات والمرافق العمومية.

أولاً: التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي:

- يُعرّف التغيير التنظيمي على أنه: "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"¹.

- كما يُعرّف بأنه: "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع لآخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة"².

- ويُعرّف أحمد ماهر التغيير التنظيمي على أنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلّها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"³.

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يمكن القول أنّ التغيير التنظيمي هو عملية مخطّطة تهدف إلى إدخال تعديلات كمية أو نوعية على عناصر المنظمة المختلفة، سواءً تعلّق الأمر بالأهداف والسياسات أو بالهيكل والعمليات أو بالموارد البشرية أو بالتكنولوجيا، وذلك من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء والفعالية، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيّف مع مختلف المتغيّرات.

2- أهداف وأهمية التغيير التنظيمي:

1-2 أهداف التغيير التنظيمي: يُعتبر التغيير التنظيمي ضرورة تفرضها التحوّلات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، إذ تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيّف ومواكبة المستجدات. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد جملة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال التغيير التنظيمي، أبرزها:

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير، ط1، عمّان (الأردن): دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص:54.

² نائل عبد الحافظ العوالمّة، الهياكل والأساليب، عمّان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص:285.

³ أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص:586.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن بقاءها ونموها واستدامة أدائها.
- تطوير آليات التنسيق والتكامل بين الوحدات والوظائف المختلفة لتحقيق الانسجام التنظيمي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تجديد الثقافة التنظيمية عبر غرس قيم حديثة مثل الجودة، الشفافية، وروح المسؤولية.
- بناء المرونة التنظيمية التي تُمكن المنظمة من مواجهة الأزمات غير المتوقعة والتكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية.
- تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع باعتبارهما مدخلاً أساسياً للتغيير ومصدرًا لميزة تنافسية مستدامة.
- دعم العدالة التنظيمية عبر إصلاح أنظمة التسيير والحوافز والترقيات، بما يقلل من مظاهر التمييز ويزيد من شعور العاملين بالإنصاف.
- مواجهة الجمود والركود التنظيمي بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات بما يتيح المرونة والاستجابة الفورية للمتغيرات البيئية.
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها داخليًا من خلال تعزيز الولاء، وخارجيًا عبر الارتقاء بجودة الأداء والنتائج.
- تعزيز المشاركة والتمكين من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوسيع صلاحياتهم، بما يرفع مستوى الدافعية لديهم والانخراط في عملية التغيير.
- تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحديثة والتوجهات العالمية في إدارة الموارد البشرية.

2-2 أهمية التغيير التنظيمي:

على العموم هناك ثلاثة عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي¹:

أ- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق، ص:62.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛ لأنهم يرون المؤسسات تُبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.

- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.

- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة، وتنسى باقي الاهتمامات.

- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

إنَّ العميل يريد من المؤسسة أن تقدّم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلّمها له في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها. وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنّها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العملاء.

ج- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):

إنَّ المؤسسات، وباختلاف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم، هي نظام مفتوح، ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه، وهذا طبعاً كلّهُ يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.

ثانياً: مقاومة التغيير، مفهومها وأسبابها

1- تعريف مقاومة التغيير التنظيمي:

- تُعرّف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فعالية المنظمة"¹.

- كما تُعرّف بأنها: "موقف فردي أو جماعي، بوعي أو غير وعي، يتجلى في معارضة التحولات وتأثيرها، وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية"².

- وحسب الأعرجي عصام فإنّ مقاومة التغيير التنظيمي تعني: "امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات متناقضة ومنافية لعمليات التغيير الإداري"³.

من خلال ما سبق طرحه من تعاريف يمكن القول أنّ مقاومة التغيير التنظيمي هي: "موقف سلبي للأفراد أو الجماعات تجاه التحولات المقترحة داخل المنظمة، يظهر في تأخر التكيف معها أو رفضها جزئياً أو كلياً، تنشأ هذه المقاومة من عوامل شخصية، تنظيمية واجتماعية، وقد تتجلى في سلوكيات متنوّعة تتراوح بين الامتناع عن تطبيق التغييرات أو عدم الالتزام بها بالدرجة المطلوبة، أو القيام بسلوكيات معاكسة لأهداف التغيير، ما يجعل فهم أسبابها وإدارتها خطوة أساسية لضمان نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسات".

2- أسباب مقاومة التغيير:

هناك أسباب عديدة تدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير التنظيمي، يمكننا أن نصنّفها كالاتي:

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط4، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2014، ص:431.

² Bareil.C, *La Résistance Au Changement: "Synthèse et Critique Desécrits"*, Montréal (Canada): Centre d'études en transformation des organisations, 2004, P: 03.

³ الأعرجي عصام، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمّان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص:275.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- أسباب تنظيمية: تُعدُّ العوامل التنظيمية من أبرز المحركات التي تدفع العاملين إلى مقاومة مساعي التغيير داخل المؤسسات، إذ أنَّ غياب الاستعداد التنظيمي الكافي أو عدم تهيئة البيئة التنظيمية بشكل ملائم غالبًا ما يثير مشاعر القلق والرفض لدى الأفراد. فعندما يغيب الوضوح عن الإجراءات والتعليمات، أو تظل الجوانب الفنية والإدارية الخاصة بمشروع التغيير غير محدّدة بدقة، فإنَّ ذلك يزرع الشكوك في نفوس العاملين ويجعلهم ينظرون إلى عملية التغيير على أنَّها تفتقر إلى الجديَّة والتخطيط السليم، كما أنَّ ضعف قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عنه من سوء فهم لمحتوى خطة التغيير وأهدافها، يُعمِّق من حدَّة هذه المقاومة.

كما أنَّ التغيير غالبًا ما يستلزم اكتساب معارف ومهارات جديدة تتجاوز ما يمتلكه العاملون حاليًا، وهو ما قد يُنظر إليه كعبء إضافي يضعهم أمام ضغوطات العمل المكثفة والمتطلِّبات المتزايدة. ونتيجة لذلك، تصبح مقاومة التغيير استجابة طبيعية تُعبِّر عن حالة من الدفاع الذاتي في مواجهة بيئة تنظيمية يراها الأفراد غير مهيأة بالقدر الكافي لاستقبال التحوُّل المنشود.

- أسباب شخصية: تُعزى مقاومة التغيير التنظيمي في جانبٍ كبيرٍ منها إلى عوامل ذاتية وشخصية تعكس مواقف الأفراد وتصوُّراتهم تجاه التحوُّلات التنظيمية، إذ يميل العديد من العاملين إلى رفض التغيير بدافع الخوف من المجهول أو القلق من فقدان الوظيفة أو امتيازاتها أو المكانة التي يشغلونها، حيث ينظرون إلى التغيير كتهديد مباشر لاستقرارهم المهني والاجتماعي. كما أنَّ محدودية القدرات الفردية على التكيف مع متطلِّبات جديدة، سواءً من حيث المعارف أو المهارات، تزيد من احتمالية ظهور مواقف دفاعية عن الوضع الحالي ورافضة للتغيير.

إلى جانب ذلك، قد يواجه بعض الأفراد صعوبة في التخلي عن أنماط عمل اعتادوا عليها لفترات طويلة، وهو ما يعكس قوة العادات التنظيمية وتأثيرها في تشكيل السلوك المهني. كما أنَّ عدم اقتناع الفرد العامل بجدوى وأهداف التغيير يؤدي إلى نشوء مقاومة داخلية قد تتخذ أشكالًا مختلفة، سواءً بالتباطؤ في تنفيذ التعليمات أو بالتشكيك في جدوى الإجراءات الجديدة.

- أسباب إجرائية: تتجلَّى الأسباب الإجرائية لمقاومة التغيير في مجموعة من العوامل المرتبطة بآليات التطبيق والتنفيذ داخل المنظمة، حيث أنَّ أيَّ عملية تغييرٍ تحتاج إلى وضوح تامٍّ في الخطوات والتعليمات

والمتطلبات الفنية اللازمة لنجاحها. فغياب هذا الوضوح يؤدي إلى إرباك العاملين ويجعلهم غير مدركين لما هو مطلوب منهم، الأمر الذي يفتح المجال أمام تفسيرات متباينة قد تقود في النهاية إلى مواقف سلبية تجاه التغيير ذاته. إن إدراك الأفراد لأدوارهم المحددة في عملية التغيير يُشكّل شرطاً أساسياً لتبنيهم لها، وأي غموض في هذا الجانب غالباً ما يُترجم إلى مقاومة مباشرة أو غير مباشرة.

- أسباب اجتماعية: تتبع بعض أشكال مقاومة التغيير التنظيمي من عوامل ذات طبيعة اجتماعية تتصل مباشرة بالعلاقات القائمة داخل المنظمة وشبكات التفاعل بين الأفراد. إذ يسعى العاملون في الغالب إلى الحفاظ على الروابط والعلاقات المستقرة التي اعتادوا عليها، ويرون في أيّ تغيير تنظيمي تهديداً لإعادة تشكيل هذه العلاقات أو التأثير على استمراريتها. كما أنّ الولاء المتبادل والتضامن الاجتماعي والتكافل بين أفراد الجماعة المهنية قد يدفعهم إلى اتخاذ مواقف جماعية رافضة للتغيير، حتى وإن كان مفيداً على المستوى التنظيمي، وذلك انطلاقاً من منطق حماية مصالح المجموعة والمحافظة على تماسكها الداخلي. إضافة إلى ذلك، فإنّ حاجة الأفراد الدائمة إلى بيئة اجتماعية مستقرة تجعلهم أقل استعداداً لقبول التحوّلات التي قد تفرض أنماطاً جديدة من التفاعل أو تقود إلى إعادة توزيع الأدوار والعلاقات داخل المنظمة، كما أنّ عدم التوافق بين مضامين التغيير المطروح والقيم الاجتماعية السائدة في المنظمة يزيد من حدة هذه المقاومة، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنّه يتعارض مع منظومة القيم التي توجّه سلوكياتهم اليومية.

2- أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ المقاومة أشكالاً متعدّدة وذلك بناء على معتقدات الأفراد وشخصياتهم والمستويات التي يعملون بها، وتتخذ المقاومة أشكالاً متعدّدة نذكرها في النقاط التالية¹:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها لا يتعلق بموضوع التغيير؛
- الصمت وعدم اتخاذ موقف معين؛
- يظهر الفرد على أنّه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح؛

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: 389-390.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- الدفاع عن الوضع الحالي مقابل المشروع المقترح؛
- التقليل من أهمية التغيير؛
- الموافقة على التغيير المقترح وإعطاء اقتراحات أخرى؛
- إبداء خطط تغيير بديلة.

ثالثاً: تأثير مقاومة التغيير على تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تُعدُّ مقاومة التغيير من الظواهر التنظيمية الطبيعية التي ترافق أي محاولة لتجديد أو تطوير الممارسات والإستراتيجيات الإدارية، فهي ليست مجرد عقبة تحول دون تطبيق السياسات الحديثة، بل قد تكشف عن جوانب قصورٍ في التخطيط أو التنفيذ، مما يجعلها في بعض الأحيان منبِّهًا لتصحيح المسار. وفي السياق الجزائري، تواجه المؤسسات والإدارات العمومية جملة من التحديات المتسارعة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وهو ما يجعل مسألة مقاومة التغيير عاملاً مؤثراً في فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. فدرجة استعداد هذه المؤسسات لقبول التغيير أو رفضه تُعدُّ محدداً أساسياً لقدرتها على استيعاب الإصلاحات ومواكبة متطلبات العصر. إنَّ أول ما يظهر من أثر المقاومة هو تعطيل وتيرة إدخال ممارسات حديثة في تسيير الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، تسعى العديد من المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أنظمة معلوماتية متطورة أو تطبيق أساليب أكثر مرونة في التسيير والتوظيف، غير أنَّ التردد في قبول هذه المستجدات يجعل عملية التنفيذ بطيئة وقد تتعرض لبعض العراقيل، ومع ذلك، فإنَّ هذه المقاومة لا تعني بالضرورة الفشل، إذ يمكن أن تمنح القائمين على الإصلاح فرصة لمراجعة آليات إدخال التغييرات وتكييفها مع الخصوصيات المحلية. كما أنَّ سياسات التوظيف في مختلف المؤسسات الجزائرية، التي تمثل أحد الأعمدة الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تتأثر هي الأخرى بمقاومة التغيير. ففي بعض المؤسسات العمومية، يسود الميل إلى المحافظة على الأساليب التقليدية في التوظيف والتعيين والترقية، الأمر الذي قد يحدُّ من فرص جذب الكفاءات المؤهلة، غير أنَّ هذا الواقع يبرز الحاجة إلى إستراتيجيات أكثر إقناعاً وشفافية في عرض جدوى الإصلاحات على العاملين، حتى يتحوَّل التغيير من مصدر قلق إلى مصدر ثقة.

ويظهر تأثير المقاومة أيضاً على برامج التدريب وتحسين المستوى، إذ قد يتردد بعض العاملين في الانخراط في الدورات التدريبية أو التعامل مع التقنيات الحديثة، لصعوبة التكيف مع المتطلبات الجديدة للوظائف. إلا أن هذا التردد يكشف للإدارة العليا في المؤسسة أهمية الاستثمار في برامج توعية موازية تشرح أهداف الدورات التدريبية وتبين مزاياها للفرد العامل قبل المنظمة، وهو ما يُعزّز من فرص النجاح على المدى البعيد.

من جانب آخر، قد تؤثر مقاومة التغيير في مستويات الدافعية والانتماء، حيث يُولد الغموض أو غياب التواصل الفعّال أحياناً شعوراً بالقلق لدى بعض العاملين، لكن التعامل الحكيم مع هذه المقاومة يمكن أن يُحوّلها إلى فرصة لتعزيز الانتماء، وذلك من خلال إشراك العاملين في صياغة التوجّهات الجديدة ومنحهم مساحة للتعبير عن مخاوفهم ومقترحاتهم.

أمّا على صعيد ثقافة المنظمة، فإنّ مقاومة التغيير تُسهم أحياناً في تكريس بعض الممارسات البيروقراطية الموروثة داخل المؤسسات العمومية، وهو ما قد يعيق مسار التحوّل نحو ثقافة أكثر انفتاحاً على الإبداع والمبادرة، ومع ذلك، فإنّ المؤسسات من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قادرة، إذا ما أحسنت استغلال هذه المقاومة، على بناء توافق تدريجي يمهّد الطريق نحو غرس قيم جديدة دون صدام مع القيم السائدة.

من خلال ما تمّ عرضه، يمكن القول أنّ مقاومة التغيير تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، سواءً في تقديم خدماتها بكفاءة أو في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، غير أنّ هذا التأثير ليس دائماً سلبياً، إذ يمكن أن يُشكّل دافعاً للإدارة لمراجعة خططها، وتصحيح مواطن الخلل، وتبني أساليب أكثر شمولية في إدارة الموارد البشرية.

وبالتالي فإنّ مقاومة التغيير، رغم ما تحمله من تحديات، تبقى ظاهرة طبيعية يمكن تحويلها من عائق إلى رافعة، شرط أن يُنظر إليها كجزء من عملية التغيير ذاتها، لا كعنصر خارجي يعرقلها.

المطلب الثالث: تحدي تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية حديثة ورقمية في المؤسسات الجزائرية

أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) أداة محورية في تطوير الممارسات الإدارية الحديثة، حيث تسهم في تحسين فعالية التخطيط، وسرعة المعالجة، ودقة اتخاذ القرارات في مجالات التوظيف، والتقييم، والتكوين، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، غير أنّ تبني هذه النظم لا يرتبط فقط بتوفر البنية التكنولوجية، بل يتطلب أيضاً وجود بيئة تنظيمية وتشريعية ملائمة تتيح إدماج هذه النظم ضمن المنظومة الإدارية بطريقة سلسة وفعّالة.

وفي هذا السياق، تبرز إشكالية تفعيل نظم معلومات حديثة ورقمية لتسيير الموارد البشرية كأحد التحديات الجوهرية التي تعترض ترسيخ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية التي لا تزال العديد منها تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة وتسيير الموارد البشرية، تركز أساساً على المعالجة اليدوية للبيانات والملفات الورقية، رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال الإصلاح الإداري والتحول الرقمي.

أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية: الإطار المفاهيمي والوظيفي

1- نظام المعلومات

1-1 مفهوم نظام المعلومات:

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم نظام المعلومات تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليه، إذ ينظر البعض إليه من الزاوية التقنية على أنه يعتمد على المكونات المادية والبرمجية لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها، في حين يركز آخرون على بعده الإداري باعتباره أداة لدعم عمليات التخطيط والرقابة والتنظيم وصنع القرار داخل المنظمة. وفيما يلي بعض التعريفات التي أعطيت لنظام المعلومات:

- يُعرّف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المنظمة،

بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق والتنظيم والتخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشكلات ورؤية المواضيع المعقدة وبناء منتجات جديدة¹.

- كما يُعرّف بأنّه: " ذلك النظام الذي يستخدم الأفراد والمعدات والإجراءات وسياسات التشغيل لتجميع ومعالجة البيانات وتوزيع المعلومات. بمعنى آخر نظم المعلومات مصطلح يدلُّ على نظام يقوم بجمع المعلومات (يدويًا أو آليًا) وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها وعرضها في أشكالها المختلفة (نصية، مرئية، صوتية)"².

- وعُرّف نظام المعلومات أيضًا بأنه: " مجموعة من الإجراءات التي تتضمن تجميع، تشغيل، تخزين، نشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والوقاية داخل المنظمات"³.

ومن خلال ما سبق طرحه من تعاريف يمكن تعريف نظام المعلومات في المنظمات على أنه: " منظومة متكاملة من الموارد البشرية والمعدات والبرمجيات والإجراءات التنظيمية، تعمل بصورة مترابطة على جمع البيانات من مصادر متعددة، معالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات معنى، تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، وتوزيعها على مختلف المستويات الإدارية بهدف دعم اتخاذ القرارات، والتخطيط، والرقابة، بما يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

1-2 خصائص نظام معلومات المؤسسة:

يتميّز نظام معلومات المؤسسة ببعض الخصائص نذكر منها⁴:

- التشغيل والمعالجة للبيانات باستخدام معدّات وبرمجيات فاعلة من أجل الحصول على المعلومات؛

¹ خضر مصباح الطيبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص:22.

² هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، النظرية والتطبيق، ط1، عمّان (الأردن): دار الجنان للنشر والتوزيع، 2012، ص:22.

³ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري، الإسكندرية (مصر): كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000، ص:11.

⁴ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عمّان (الأردن): عالم الكتاب الحديث، 2009، ص:33.

- إدارة فاعلة للمعلومات والتركيز على عملية إدارة ملفات المعلومات؛
- المرونة: أي يمكن للنظام أن يعالج عمليات متنوعة تتعلق بالبيانات والمعلومات؛
- تحقيق متطلّبات المستفيدين من النظام؛
- البساطة: فالنظام الناجح هو ذلك النظام الذي يتم بواسطة تسهيل وتطوير الإجراءات وسبل الحصول على البيانات ومعالجتها وتوصيلها للمستفيدين بكل بساطة؛
- الاقتصادية: النظام الكفء هو النظام الذي يحقق الهدف بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالعائد المتحقق.

2- نظام معلومات الموارد البشرية

2-1 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

انطلاقاً من نظم المعلومات، برزت نظم معلومات الموارد البشرية كتطبيق متخصص يُعنى بإدارة المورد البشري، باعتبار هذا الأخير أهم عنصر في العملية التنظيمية والإنتاجية والخدمية. وفيما يلي بعض التعريفات التي أُعطيت لنظام معلومات الموارد البشرية:

- يُعرّف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: "نظام مصمّم تكنولوجياً لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كإدارة أنشطة الاستقطاب، التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، تحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية، من خلال دعم القوى البشرية، دعم قرارات المدراء، تحليل الموقع، التنقل للمستوى الفني، توثيق وحفظ وترتيب بيانات الموظفين، المساندة في انجاز كافة عمليات الأفراد في المؤسسة"¹.

- وحسب سهيلة محمد عباس: "يُقصد بنظام معلومات الموارد البشرية النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالترتيب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ"².

¹ إيمان السمراي، هيثم الزغبى، نظم المعلومات الإدارية ، ط1، عمّان (الأردن): دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص:106.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2006، ص:322.

وآفاق تعزيز تطبيقها

- ويُعرّف نظام معلومات الموارد البشرية أيضًا بأنه: " ذلك النظام الذي يعمل على دعم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يقوم بتخزين ومعالجة البيانات التفصيلية المتعلقة بالموارد البشرية"¹.
ومن خلال ما سبق طرحه من تعاريف يمكن تعريف نظام معومات الموارد البشرية في المنظمات على أنه: " منظومة تقنية- تنظيمية متكاملة تهدف إلى جمع البيانات الخاصة بالعنصر البشري داخل المنظمة، معالجتها وتحويلها إلى معلومات إستراتيجية دقيقة، وتوفيرها للإدارة في الوقت المناسب بما يخدم وظائف التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، ويساعد على دعم القرارات الإدارية".

3- العلاقة بين نظام المعلومات ونظام معلومات الموارد البشرية:

يُعتبر نظام معلومات الموارد البشرية امتدادًا وظيفيًا لنظم المعلومات بوجه عام، فكما أنّ نظم المعلومات تسعى لدعم عملية اتخاذ القرار في مختلف المجالات (المحاسبة، التسويق، المالية، الإنتاج...)، فإنّ نظم معلومات الموارد البشرية تمثل تطبيقًا متخصصًا لهذه النظم في مجال إدارة العنصر البشري. وعليه، فإنّ كلّ نظام معلومات للموارد البشرية هو في جوهره نظام معلومات، لكنّه مُوجّه لخدمة مجال محدد يتمثل في إدارة الموارد البشرية، فهو يعتمد على نفس المبادئ الأساسية (جمع البيانات، تخزينها، معالجتها، توزيعها)، غير أنّه يُركّز على مخرجات متعلقة بالموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، وإدارة المسار المهني.

إنّ هذا التخصص يعكس الأهمية المتزايدة للعنصر البشري في المنظمات المعاصرة، حيث لم يعد يُنظر إلى العامل كعنصرٍ تشغيلي فحسب، بل كموردٍ إستراتيجي ينبغي إدارته بكفاءة وفعالية، ومن ثمّ، فإنّ نظم معلومات الموارد البشرية أصبحت تمثل حلقة وصل بين البعد التقني لنظم المعلومات والبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مما يجعلها إحدى الركائز الأساسية لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص:385.

4- مكونات نظم معلومات الموارد البشرية:

يتكوّن نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة عناصر أساسية مترابطة فيما بينها، نوضحها فيما يلي:

- **المدخلات:** تتمثل في البيانات المراد إدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها، والمتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة ومختلف الوظائف، وكذلك البيانات الإدارية، بيانات سوق العمل...إلخ.

- **المعالجة (العمليات):** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة و سهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد و تشمل العمليات: تشغيل و رصد و تخزين البيانات، تدقيق و مراجعة تحديث البيانات، تحليل وتفسير البيانات¹.

- **المخرجات:** تُعتبر النتيجة المباشرة للعمليات التحويلية التي تجري على البيانات المخزنة، وغالبا ما تأتي هذه المخرجات في صورة تقارير ومؤشرات كمية ونوعية تُعنى بالعاملين والوظائف والعمليات الإدارية المختلفة، سواءً ما تعلق منها بالأوضاع السابقة أو الحالية أو حتى التوقعات المستقبلية. وتشمل المخرجات كذلك بيانات عن توزيع الموارد البشرية وفق معايير محدّدة كالمؤهلات أو التخصصات أو مستويات ومواقع العمل، فضلاً عن تقارير مفصلة عن حركة العمالة كالانتقالات والترقيات والاستقالات، وأخرى متعلقة بتنمية الموارد البشرية وتطويرها عبر برامج التدريب والتأهيل.

- **التغذية العكسية:** تُعتبر التغذية العكسية أحد العناصر الحيوية في نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تقوم على قياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير والأهداف المخطط لها مسبقاً. فمن خلال هذه العملية تتم المقارنة بين ما يقدمه النظام من معلومات فعلية وما كان من المفترض أن يقدمه، وهو ما يتيح تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها والعمل على معالجتها بشكل استباقي. وتكمن أهمية التغذية العكسية في تعزيز فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية وضمان استدامة جودته، خاصة وأنّها ترتبط مباشرة بعملية صنع القرار التي تعتمد على دقة وموثوقية المخرجات.

¹ طاهر محمد الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص: 204-205.

- **التحكم:** يُمثل التحكم في نظام معلومات الموارد البشرية الإطار الذي يضمن سير العمليات وفق المخطط لها، ويعكس قدرة النظام على مراقبة مختلف خطوات إدخال البيانات ومعالجتها وإخراجها. ويُقصد به ضبط مسار العمل داخل النظام والتنبيه في حال ظهور أعطال أو ثغرات أو أخطاء سواءً في إدخال البيانات أو في معالجة المعلومات أو في صياغة المخرجات.

- **الذاكرة:** هو الوجود الذي تخزن فيه المخرجات و مدخلات النظام، أي أنه ذاكرة النظام¹.

5- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

تبرز أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في النقاط التالية:

- **تخزين واسترجاع البيانات:** يتيح النظام حفظ كم كبير من المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ومعالجتها بشكل سريع ودقيق، مما يُسهّل استرجاعها عند الحاجة.

- **توفير قاعدة بيانات متكاملة:** يُقدّم النظام معلومات تفصيلية عن العاملين، عمليات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، أسس التعيين، التدريب، ومعايير الترقية، بالإضافة إلى نظام التعويضات والأجور.

- **تقليل التعاملات الورقية:** يساهم النظام في تقليل الاعتماد على السجلات اليدوية والمراسلات الورقية، وهو ما يرفع من كفاءة الإجراءات الإدارية ويحد من الأخطاء.

- **دعم عملية صنع القرار:** من خلال تزويد الإدارة بتقارير دقيقة وفي الوقت المناسب حول مختلف قضايا الموارد البشرية، الأمر الذي يُعزّز سرعة ودقة القرارات المتخذة.

- **متابعة التغيرات الداخلية والخارجية:** يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن أيّ تغيّرات تخص الموارد البشرية سواءً داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية، مما يساعد الإدارة على وضع خطط استباقية لمواجهتها.

- **تعزيز التكامل والتنسيق:** يُسهّم النظام في ربط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات...)، كما يُحقّق الانسجام بين هذه الإدارة وبقيّة إدارات المنظمة.

¹ طاهر محمد الكلالدة، مرجع سابق، ص: 206.

6- تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية:

أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية أحد أهم الأدوات المعاصرة التي تستند إليها المؤسسات في إدارة وتسيير رأس المال البشري، إذ لم يعد دورها يقتصر على جمع البيانات وتخزينها فحسب، بل تجاوز ذلك إلى تحليلها واستثمارها في صياغة السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية. ومن أبرز التطبيقات الرئيسية لهذه النظم ما يلي:

- **تطبيقات تخطيط الموارد البشرية:** يُعدُّ التخطيط الفعَّال للموارد البشرية من الركائز التي يقوم عليها نجاح أي منظمة، إذ يُمكنها من التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات والتوزيع، وضمان الموازنة بين العرض والطلب على الكفاءات. وهنا تبرز قيمة نظم المعلومات، حيث توفر قاعدة بيانات متكاملة ومُحدَّثة بصورة مستمرة عن الموارد البشرية المتاحة، سواءً من حيث المؤهلات العلمية، أو الخبرات العملية، أو التوزيع العمري والوظيفي، أو حتى معدلات الدوران الوظيفي والغياب. إنَّ وجود مثل هذه المعلومات يساعد الإدارة على إعداد خطط واقعية ودقيقة، كما يسمح ببناء سيناريوهات بديلة للتوظيف أو الإحلال أو إعادة توزيع العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية. وتُعدُّ هذه التطبيقات ذات أهمية خاصة في البيئة الديناميكية التي تتسم بالتغيُّر المستمر في أسواق العمل والتكنولوجيا والمهارات، حيث يتيح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة مرونةً أكبر في التكيُّف والاستجابة للتغيُّرات الطارئة.

- **تطبيقات التوظيف:** تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين¹. وتُعتبر تطبيقات التوظيف أداة أساسية في إدارة عمليات التوظيف بدءًا من الإعلان عن الوظائف الشاغرة، يليه استقبال الطلبات والفرز المبدئي لملفات المترشحين، وفي الأخير جدولة المقابلات والمسابقات وإعلان النتائج.

كما تتيح تطبيقات التوظيف أيضًا الاحتفاظ بقاعدة بيانات خاصة بالمترشحين، سواءً الذين تمَّ توظيفهم أو الذين لم يُقبلوا، مما يوفر فرصة للاستفادة منهم في المستقبل عند الحاجة. كما تساعد هذه التطبيقات على

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 329.

مقارنة مؤهلات المتقدمين بالمعايير المطلوبة بدقة أكبر، مما يقلل من احتمالية الخطأ البشري ويزيد من موضوعية الاختيار، وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام التطبيقات الالكترونية للتوظيف يسهم في تقليص التكاليف والوقت المستغرق، ويُعزّز مبدأ الشفافية والعدالة في عملية التوظيف.

- **تطبيقات تقييم الأداء:** يُعتبر تقييم الأداء من أكثر العمليات الإدارية حساسية وأهمية في آن واحد، لأنه يسهم في الحكم على مدى فاعلية العاملين وكفاءتهم، وبالتالي ينعكس مباشرة على تحسين الأداء التنظيمي. وفي هذا الصدد، توفر تطبيقات تقييم الأداء أدوات وتقنيات متقدمة تسهل عملية جمع البيانات المتعلقة بأداء العاملين وتخزينها وتحليلها وفق معايير كمية وكيفية موضوعية. كما تمكن هذه التطبيقات الإدارة من إعداد تقارير دقيقة حول مستويات الأداء، وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فضلاً عن متابعة تطور أداء العاملين عبر الزمن، كما تساعد على ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير، وأنظمة الحوافز والترقيات، مما يضمن عدالة وشفافية أكبر، ويُعزّز الثقة لدى العاملين.

- تطبيقات التدريب والتطوير المهني:

تُستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب، وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلف التدريب... الخ، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية.

إنّ قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية؛ إضافة إلى شهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما وأنه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها، إذ أنّ هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية¹.

- **تطبيقات التعويضات:** تلعب تطبيقات التعويضات دوراً محورياً في إدارة الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والتعويضات الاجتماعية بمختلف أنواعها، فهي توفر قاعدة بيانات دقيقة وشاملة حول مستويات الأجور وحدودها الدنيا والقصى، مما يساعد الإدارة على وضع أنظمة تعويضات عادلة تُراعي التوازن بين العدالة داخل المنظمة والتنافسية الخارجية في سوق العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 332.

ثانياً: واقع نظم معلومات الموارد البشرية في الجزائر وتأثيراتها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لقد أصبح التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خياراً لا مفر منه في ظل التحوّلات والتطوّرات التي يعرفها العالم اليوم، حيث لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية روتينية تقتصر على حفظ الملفات وتسيير المسار المهني للعاملين، بل تحوّلت إلى وظيفة إستراتيجية ترتبط بشكل مباشر برسم سياسات المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الكبرى. ومن بين أهم الأدوات التي تدعم هذا التحول نجد نظم معلومات الموارد البشرية، والتي تُشكّل الإطار التقني والمعرفي الذي يسمح بجمع ومعالجة وتخزين وتحليل بيانات العاملين، وتحويلها إلى معلومات دقيقة تساعد صانعي القرار في وضع إستراتيجيات قائمة على معطيات واقعية.

إنّ نظم معلومات الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المكونات المتكاملة تجعلها أداة فعّالة لدعم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ توفر معلومات دقيقة تتيح التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبناء سياسات استقطاب فعّالة، وتطوير برامج التكوين، وضع معايير موضوعية للتقييم، و تصميم أنظمة عادلة للتعويضات والأجور.

وفي الجزائر، تزايد الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية لاسيما مع توجّه الدولة نحو الإصلاح الإداري والرقمنة، فقد أصبح من الواضح أنّ تحديث أساليب إدارة وتسيير الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على إدماج نظم معلومات فعّالة تسمح بتجاوز الأساليب التقليدية التي طالما اتسمت بالبطء وضعف الدقة نحو أساليب حديثة قائمة على السرعة والدقة والتكامل والشفافية، غير أنّ هذا التوجّه يواجه تحديات عديدة تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات المتخصصة في بعض المؤسسات، إضافة إلى تحديات مرتبطة بالأمن المعلوماتي ومقاومة التغيير داخل بعض الإدارات.

إنّ الوضعية الراهنة لواقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الجزائر تكشف عن صورة مزدوجة تجمع بين الجهود المبذولة والصعوبات القائمة، فمن جهة، أطلقت الدولة عدة مشاريع تهدف إلى رقمنة الملفات الإدارية وإنشاء قواعد بيانات مركزية خاصة بالموظفين، كما تمّ اعتماد برمجيات متخصصة لتسيير شؤون العاملين والموظفين لاسيما في المؤسسات والإدارات الكبرى، هذه المبادرات تُعدّ مؤشرات

على وجود وعي متنامٍ بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء ورفع كفاءة استغلال الموارد ودعم متخذي القرار، ومن جهة أخرى، فإنَّ التطبيق العملي لا يزال يعاني من التفاوت بين القطاعات المختلفة، حيث أنَّ بعض القطاعات قطعت أشواطاً معتبرة في هذا المجال على غرار قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع التكوين والتعليم المهنيين، قطاع التربية... إلخ، في حين ما زالت بعض المؤسسات تابعة لبعض القطاعات تسير بوتيرة بطيئة وتعتمد على أساليب تقليدية لا تواكب متطلبات الإدارات الحديثة.

وتتجلى أبرز التحديات التي تواجه نظم معلومات الموارد البشرية في الجزائر في محدودية البنية التحتية التكنولوجية في عدد من المؤسسات، حيث تعاني من نقص التجهيزات وضعف الصيانة الدورية، وهو ما يعرقل فعالية هذه النظم، كما أنَّ نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بعض المؤسسات يُمثل عقبة أخرى، كما تبرز مشكلة ضعف التكامل المعلوماتي بين المنصات المختلفة المستعملة عبر كل القطاعات، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في تبادل البيانات وبناء رؤية شاملة على المستوى الوطني، كما لا يمكن إغفال التحدي المرتبط بالأمن المعلوماتي، إذ أنَّ تزايد حجم البيانات الحساسة للموارد البشرية، لا سيما في القطاع العمومي، يفرض ضرورة وجود أنظمة حماية قوية تمنع أي اختراق أو تسريب قد يهدد خصوصية الأفراد وأمن المؤسسات.

في مقابل هذه التحديات، بذلت الدولة الجزائرية جهوداً معتبرة لتطوير نظم معلومات الموارد البشرية وتوظيفها في خدمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فقد تمَّ إصدار مجموعة من الإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي تهدف إلى تشجيع الرقمنة واعتماد الشفافية في التسيير، كما أطلقت الدولة مشاريع وطنية للتحوّل الرقمي شملت رقمنة ملفات الموظفين، إلى جانب إنشاء منصات إلكترونية لتسيير الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات الإدارية. ومن جهة أخرى، تمَّ الاستثمار في التكوين والتأهيل من خلال برامج موجّهة لإعداد الموظفين لمواكبة التغيّرات التكنولوجية، إضافة إلى الجهود المبذولة في مجال الحوكمة الإلكترونية التي تسعى إلى ربط مختلف الإدارات عبر منصات رقمية تسمح بتبادل المعلومات وتعزيز التنسيق.

وتتعرض هذه الجهود بشكل مباشر على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ أنّ توفر نظم معلومات للموارد البشرية فعّالة يتيح للمؤسسات والإدارات الجزائرية فرصة أكبر لتبني قرارات مبنية على بيانات دقيقة، سواءً فيما يتعلق بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة وذوي الكفاءات العلمية والمهارية، أو في تصميم سياسات التكوين والتأهيل، أو حتى في إعادة تنظيم هياكل وأدوار إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. ورغم أنّ بعض التحديات لا تزال قائمة، إلا أنّ الإرادة السياسية والإدارية الواضحة في الجزائر تمثل ضماناً لاستمرار الإصلاحات وتوسيع نطاق الرقمنة في المستقبل.

ومن ثمّ، يمكن القول إنّ تحدي تبني نظم معلومات حديثة وفعّالة خاصة بالموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية يعكس مزيجاً من العقبات والفرص في آن واحد، فهو من جهة يمثل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إذا لم تتم معالجته بشكل شامل، ومن جهة أخرى يُشكّل فرصة حقيقية لتطوير الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات إذا ما تمّ استثماره بشكل صحيح. ويبقى الرهان الأكبر هو الانتقال من مرحلة المبادرات الجزئية إلى بناء منظومة وطنية متكاملة لنظم معلومات الموارد البشرية، تكون قادرة على تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة والآنية التي تضمن فعالية السياسات الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية.

المطلب الرابع: ضعف مواكبة المنظومة التشريعية للتحوّلات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية

تُعدّ المنظومة التشريعية النازمة لمجال إدارة الموارد البشرية أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها فعالية السياسات الإدارية في أيّ دولة، فهي لا تكفي بتحديد الإطار القانوني للعلاقات الوظيفية وتنظيم المسارات المهنية، بل تشكّل أيضاً أداة توجيهٍ وتحفيزٍ لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. وفي الجزائر، بذلت الدولة جهوداً متواصلة لوضع إطار قانوني ينظّم التوظيف والتسيير الوظيفي في القطاع العام، حيث أقرّت جملة من القوانين والمراسيم التي استهدفت ضبط هذا المجال وضمان انسجامه مع متطلبات الخدمة العمومية.

غير أنّ الواقع المتغيّر، وما يشهده محيط العمل من تحولات متسارعة على المستويين الوطني والدولي، قد أفرز تحديات جديدة باتت تفرض على التشريعات المعمول بها مواكبةً أكثر ديناميكية ومرونة. ويبرز في هذا السياق إشكالية جمود النصوص القانونية والتنظيمية وتأخر تحيينها، مما أوجد فجوة بين التشريعات الحالية والممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. ومن هنا، تطرح إشكالية جمود الإطار القانوني وضعف التحيين الدوري له نفسها كأحد العوائق التي قد تحدّ من فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، دون أن ينفي ذلك وجود إرادة مؤسساتية للتطوير والإصلاح في هذا المجال.

أولاً: المنظومة التشريعية كإطار ناظم لإدارة الموارد البشرية

تلعب المنظومة التشريعية دوراً محورياً في صياغة القواعد العامة التي تُنظّم علاقات العمل وتحدّد حقوق وواجبات العمال والموظفين من جهة، وصلاحيات ومسؤوليات الإدارة من جهة أخرى، بما يضمن انسجام العملية التسييرية مع مبادئ العدالة والشفافية والاستقرار، فهي تمثل بذلك المرجع القانوني الذي تستند إليه القرارات الإدارية في مختلف المجالات على غرار التوظيف، التكوين، الترقية، التعويضات، الانضباط، وإنهاء الخدمة. ولا يقتصر دور هذه المنظومة على ضبط الإطار القانوني للعلاقات الوظيفية، بل يتعداه إلى كونه أداة إستراتيجية لدعم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أنّ التشريع المرن والمواكب للتحولات يسمح بتجسيد ممارسات حديثة في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية، مثل اعتماد التسيير المبني على الأداء، أو تشجيع صيغ العمل الجديدة (العمل عن بعد، عقود المناولة...).

وفي هذا السياق، يمكن القول أنّ فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية رهينة بمدى قدرة المنظومة التشريعية على توفير بيئة قانونية ملائمة تسمح بالتحرك بمرونة لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. فكلما كانت القوانين متجددة وديناميكية، زادت قدرة المؤسسات على تطوير مواردها البشرية بما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، والعكس صحيح؛ إذ يؤدي الجمود في القوانين إلى خلق فجوة بين النصوص وبين الواقع العملي، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة التسيير الوظيفي.

ثانياً: مظاهر ضعف مواكبة التشريعات للتحولات الحديثة

على الرغم من الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية لوضع أطر قانونية تهدف إلى تنظيم شؤون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية، إلا أنّ الواقع العملي يكشف عن وجود بعض التحديات التي تحدّ من

قدرة هذه المنظومة التشريعية على الاستجابة الكاملة للتحوّلات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية. ويمكن إبراز أهم هذه التحديات فيما يلي:

1- جمود النصوص القانونية والتنظيمية:

لا تزال الكثير من النصوص القانونية والتنظيمية تعكس مقاربات يغلب عليها الطابع الإداري البيروقراطي، وهو ما يحدّ من قدرتها على إدماج الآليات الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويترتّب على ذلك بطء في استيعاب ممارسات متطورة أثبتت فعاليتها في التجارب الدولية، مثل الإدارة بالكفاءات، الإدارة بالأهداف، وإدارة الأداء المبنية على النتائج، وهو ما يخلق فجوة بين ما تسمح به التشريعات الوطنية وما تتيحه الممارسات الإدارية المعاصرة، الأمر الذي يطرح تحديات أمام تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

وتُظهر التجربة التشريعية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية أنّ النصوص القانونية وُضعت في سياق محدد كانت فيه الأولوية لضبط وتنظيم علاقات العمل وضمان الاستقرار الوظيفي، وهو ما مثّل آنذاك استجابة واقعية لاحتياجات المرحلة، غير أنّ وتيرة التحوّلات المتسارعة التي فرضتها العولمة والتكنولوجيا وتنامي المنافسة، جعلت هذه النصوص تبدو أقل قدرة على مواكبة متطلبات المرحلة الراهنة، إذ أنّ طابعها الموروث من ظروف سابقة يجعلها بحاجة مستمرة إلى التحيين والتطوير، ويترتّب عن ذلك أنّ المؤسسات والإدارات العمومية الخدمية والاقتصادية على حدّ سواء تجد نفسها مقيدة في نطاق محدود من المرونة، ما يقلّل من فاعلية السياسات الموجهة نحو استقطاب الكفاءات أو تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية بما يتماشى مع التحديات الجديدة.

كما أنّ هذا الجمود يُفرز إشكالات عملية أخرى، منها بطء تحديث الهياكل التنظيمية، وصعوبة تبني أساليب تسيير أكثر مرونة قائمة على النتائج، فضلاً عن ضعف القدرة على استباق حاجات سوق العمل المتغيرة، ومن ثمّ فإنّ مراجعة النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بشكل دوري وإدراج آليات أكثر مرونة وملاءمةً للتحوّلات الحديثة أصبح ضرورة ملحة لضمان فاعلية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2- تأخر التحيين والتكيف مع المستجدات:

يُلاحظ أنّ الإطار التشريعي المنظم لتسيير وإدارة الموارد البشرية في الجزائر غالبًا ما يظل ثابتًا لفترات طويلة دون مراجعة أو تعديل جوهري، وهو ما يجعله أقل قدرة على التفاعل مع المستجدات المتسارعة التي يعرفها محيط عمل المؤسسات الجزائرية لاسيما العمومية منها. فالتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، سواءً من حيث ظهور أنماط تشغيل جديدة مثل العمل الجزئي والعمل عن بعد، أو من حيث التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيات الحديثة في مختلف جوانب التسيير، تتطلب بالضرورة أطرًا قانونية مرنة قابلة للتحيين المستمر.

إنّ التأخر في تحيين القوانين يترتب عنه صعوبات عملية في تكيف سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، خصوصًا فيما يتعلق بأنظمة التقييم، وأنظمة التعويضات. فالتشريعات التي لم تواكب بعد التحوّلات الرقمية مثل اعتماد أنظمة العمل عن بعد أو آليات الرقمنة في تسيير شؤون العمال والموظفين تبقى قاصرة عن تلبية متطلبات المرحلة الراهنة التي تقوم على المرونة والابتكار، هذا ما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إنّ هذا الوضع يفرض تحديًا حقيقيًا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، حيث يجد مسؤولو الموارد البشرية في المؤسسات أنفسهم مقيدين بأطر قانونية قد لا تساير إيقاع التحوّلات العالمية، مما يضعف من قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات وتممينها، ويجعلها في كثير من الأحيان في موقف ردّ الفعل بدل المبادرة والتخطيط الإستراتيجي الاستباقي. وبالتالي، فإنّ وضع آليات مؤسساتية لمراجعة القوانين والنصوص التنظيمية بشكل دوري، وفق مقاربة تشاركية تستحضر التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، يُعدّ شرطًا أساسيًا لتعزيز فاعلية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة متطلبات العصر.

3- ضعف المرونة في التطبيق:

تتسم المنظومة التشريعية الجزائرية المنظمة لتسيير الموارد البشرية بقدر معتبر من التفصيل والدقة، وهو ما يتضح من خلال نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ونصوصه التنظيمية، وكذلك قانون العمل، حيث تسعى هذه التشريعات والنصوص إلى تغطية مختلف جوانب العلاقة الوظيفية وضبطها

بشكل لا يترك مجالاً للفرغ القانوني. ويُعدُّ هذا التوجه في أصله عاملاً إيجابياً، إذ يوفر وضوحاً في المسؤوليات والحقوق والواجبات، ويُسهِّم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وضمان السير العادي للمؤسسات والإدارات العمومية.

غير أنَّ هذه التفاصيل الدقيقة قد تُفضي، عند التطبيق، إلى قدر كبير من الصرامة والجمود إذا لم تُرفق بآليات مرنة للتأويل والتكيف. فالنصوص، وإن كانت شاملة، فإنَّها قد لا تتلاءم في كل الحالات مع المستجدات السريعة التي يشهدها مجال تسيير الموارد البشرية، ففي هذه الحالات، يجد مسيرو الموارد البشرية في المؤسسات أنفسهم أمام التزامات قانونية دقيقة تقلُّ من مساحة المبادرة، وتجعل عملية التجديد الإداري رهينة بمدى قابلية النصوص القانونية والتنظيمية للتأويل أو التحديث.

ويُترجم هذا الوضع عملياً في المؤسسات العمومية، حيث يكون الالتزام الحرفي بالنصوص التشريعية أولوية قصوى، ما يقلُّ من قدرة المديرين على توظيف مقاربات أكثر ديناميكية ترتكز على التسيير بالكفاءة أو الإدارة المرنة، ومع ذلك، لا يمكن اعتبار هذه الصرامة في حد ذاتها عنصراً سلبياً مطلقاً، إذ أنَّها تضمن الشفافية والعدالة في التسيير، لكن الإشكال يظهر عندما لا يُفتح المجال أمام التكيف مع الحالات الخاصة أو المستجدات غير المنصوص عليها صراحة.

ومن ثمَّ، فإنَّ التحدي يكمن في إيجاد صيغة متوازنة تضمن الاستفادة من دقة ووضوح النصوص القانونية، وفي الوقت ذاته تسمح بمرونة كافية لمواكبة مختلف التطورات، وهذا ما يتطلب آليات قانونية للتأويل والاجتهاد الإداري، إضافة إلى مراجعة للنصوص القانونية والتنظيمية بصفة دورية.

من خلال ما تمَّ عرضه، يتبيَّن أنَّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والتشريعية التي تفرضها طبيعة التحوُّلات المتسارعة في بيئة العمل، فعلى المستوى التنظيمي، تُشكِّل الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في نجاح أو تعثر الممارسات الإستراتيجية، إذ يمكن أن تساهم في دعم قيم التعاون والابتكار والانفتاح، لكنَّها في حالات أخرى قد تحدُّ من الانفتاح على أساليب التسيير الحديثة إذا لم يتم توجيهها بالشكل المطلوب. كما أنَّ ظاهرة مقاومة التغيير تُعدُّ من التحديات الطبيعية في أي عملية إصلاح، حيث تبرز نتيجة الخوف من المجهول أو نقص في التكوين، الأمر الذي يستوجب إستراتيجيات مدروسة للتواصل والتحفيز والتكوين تسمح بتحويل هذه المقاومة إلى عنصر داعم

للتطوير. وإلى جانب ذلك، يبرز تحديّ نظم معلومات الموارد البشرية، حيث يمثل تطوير هذه النظم شرطاً أساسياً لتوفير بيانات دقيقة وحديثة تمكّن من تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية. أمّا على الصعيد التشريعي، فقد بذلت الدولة الجزائرية جهوداً معتبرة من أجل وضع أطر قانونية تنظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها، غير أنّ تسارع المتغيرات يجعل من الضروري تحيين هذه النصوص بشكل مستمر وتبسيطها بما يضمن مرونة أكبر في التطبيق، وانسجام تام مع متطلبات التسيير الإستراتيجي.

وعليه، فإنّ هذه التحديات، سواءً التنظيمية أو التشريعية، تعكس في جانب منها محدودية مواكبة بعض التحوّلات الحديثة ومتطلبات التسيير الإستراتيجي، وفي جانب آخر تكشف فرص حقيقية لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتطوير الممارسات الإدارية. فهي من جهة تُعبّر عن صعوبات مرتبطة بالثقافة التنظيمية، والمقاومة الطبيعية للتغيير، وضعف نظم المعلومات، ومن جهة أخرى، تمثل حافزاً لإطلاق إصلاحات تدريجية تستند إلى التحديث التشريعي والهيكلية.

إنّ التعاطي الواقعي مع هذه التحديات بما تحمله من صعوبات وإمكانات يُعدّ شرطاً أساسياً لترسيخ أسس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية وجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير والتنمية الوطنية.

المبحث الرابع: آفاق تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

بعد استعراض أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، سواءً تلك المرتبطة بالعمولة وما تفرضه من متغيرات تكنولوجية واقتصادية، أو ما يتعلق بالقيود التنظيمية والتشريعية، وكذا التحديات الداخلية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وضعف موازنة الكفاءات البشرية مع متطلبات السوق، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني جملة من السياسات والآليات الكفيلة بمواجهة هذه التحديات والتخفيف من آثارها.

وفي السياق الجزائري، لاسيما على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، تبدو هذه المسألة أكثر إلحاحاً، إذ يظل تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية محدوداً نسبياً بسبب الاعتماد على أنماط تسيير تقليدية لا تواكب التغيرات المتسارعة، كما أنّ البيئة القانونية والتنظيمية كثيراً ما تُشكّل عائقاً أمام

إدخال إصلاحات فعلية، فضلاً عن ضعف الاهتمام بتطوير رأس المال البشري بما يضمن مرونته وقدرته التنافسية.

وعليه، فإنّ مواجهة هذه التحديات تتطلب رسم آفاق واضحة لتعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تبني مجموعة من السياسات والآليات التي من شأنها إحداث نقلة نوعية في طرق التسيير، وتفعيل دور الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات. ومن أبرز هذه الآليات تحديث الأطر التشريعية والتنظيمية، تطوير الكفاءات البشرية، تنمية المهارات والتأهيل المستمر، بالإضافة على تحديث وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي سياسات إذا تمّ تطبيقها بفعالية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ستساهم في تجاوز العوائق وتحقيق أداءٍ أكثر كفاءة وفعالية.

المطلب الأول: إرساء إطار تشريعي داعم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يُعدُّ الإطار التشريعي في أيّ دولة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها السياسات والممارسات الإدارية والتنظيمية، ومن ثمّ فإنّ تحديث وتكييف المنظومة القانونية في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية لا يُعتبر مجرد إصلاح إداري تقني، بل هو خيار إستراتيجي محوري يُحدّد قدرة الدولة على الانتقال من إدارة تقليدية للموارد البشرية إلى إدارة ذات بعد إستراتيجي ينسجم مع رهانات التنمية المستدامة وتحديات العولمة. فالمنظومة القانونية القائمة، إذا لم تواكب التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تتحوّل إلى عامل مقيّد يمنع المؤسسات والإدارات العمومية من تبني أساليب تسيير مرنة وحديثة.

وفي السياق الجزائري، تبدو الحاجة ماسّة إلى مراجعة عميقة للنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم إدارة وتسيير الموارد البشرية، سواءً في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تواجه ضغوطاً متزايدة مرتبطة بالمنافسة العالمية وتذبذب الأسواق، أو في المؤسسات العمومية الخدمية التي تضطلع بأدوار أساسية في مجالات الصحة، التعليم العالي، التربية، التكوين والتعليم المهنيين... الخ، حيث يفرض عليها الواقع ضرورة تحسين جودة الخدمة وضمان استدامتها. فالمؤسسات الاقتصادية تحتاج إلى قوانين أكثر مرونة تسمح لها باعتماد سياسات جذب الكفاءات والمحافظة عليه، وإدراج آليات حديثة للتوظيف والتكوين

وآفاق تعزيز تطبيقها

وتقييم الأداء تتماشى مع معايير الاقتصاد العالمي، أمّا المؤسسات الخدمية فهي مطالبة بإصلاح أنظمتها القانونية بما يضمن تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الموظفين لمواكبة مختلف التحوّلات.

فالقانون 03-06 المتعلق بالوظيفة العمومية، على سبيل المثال، وإن كان قد حدّد تنظيم المسار المهني للموظفين، من خلال تحديد شروط وأساليب التوظيف، آليات التقييم، شروط التكوين وكيفياته، وأنماط الترقية، إلّا أنّه لا يتضمّن آليات واضحة تسمح باعتماد التسيير بالكفاءات أو إدراج مفاهيم حديثة مثل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إدارة المواهب، أو التحفيز المبني على الأداء، وهذا ما يجعل العديد من الإدارات العمومية الخدمية تواجه صعوبات في الاستجابة للتحوّلات المتسارعة، حيث يظل التوظيف والترقية محكومين بالتطبيق الحرفي لأحكام القانون 03-06.

أمّا قانون العمل 90-11 الذي يُنظّم علاقات العمل في القطاع الاقتصادي، فيُظهر هو الآخر محدودية في الاستجابة لمتطلّبات المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تسعى لمواكبة المنافسة الإقليمية والدولية. فالقانون يركّز أساساً على حقوق وواجبات العامل، شروط التوظيف وكيفياته، والاتفاقيات الجماعية، لكنّه لا يمنح المؤسسات المرنة الكافية لتبني آليات مبتكرة في استقطاب الكفاءات، أو لتكييف أنظمة العمل مع متطلّبات التحوّل الرقمي والاقتصاد المعرفي.

وعليه، فإنّ إرساء تشريعي حديث وفعال يُمثّل دعامة أساسية لتعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فالتشريعات الجديدة ينبغي أن تُدمج فيها مفاهيم حديثة مثل: التسيير بالكفاءات، التوظيف المبني على الجودة، تقييم الأداء المبني على النتائج، مرونة أنماط العمل، كما يجب أن تعكس النصوص القانونية مبادئ الحوكمة والشفافية، بحيث تحقق التوازن بين الفعالية الاقتصادية للمؤسسات من جهة، وضمان الاستقرار الاجتماعي والعدالة الوظيفية من جهة أخرى.

إنّ إصلاح هذه التشريعات سيكون بمثابة مدخل إستراتيجي يسمح بترجمة خطط الموارد البشرية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق، ويدعم قدرة المؤسسات والهيئات العمومية، سواءً الاقتصادية أو الخدمية، على تطوير كفاءاتها ومواكبة متطلّبات التنمية الوطنية، مع الاستجابة في الوقت نفسه للتحوّلات الدولية.

أولاً: تحديث القوانين

لقد فرضت العولمة وما رافقها من تطورات تكنولوجية متسارعة أنماطاً جديدة من العمل والعلاقات المهنية لم تكن مألوفة في السابق، مثل العمل عن بعد، العمل المرن، العقود قصيرة المدى، إضافة إلى تزايد الاعتماد على المنصات الرقمية والتعاملات الإلكترونية، واتساع مجال الاستثمارات الأجنبية. هذه التحولات العميقة أفرزت واقعاً معقداً يُملّي على المشرّع الجزائري ضرورة إعادة النظر، بشكل مستمر، في القوانين والنصوص التنظيمية المؤطرة للموارد البشرية حتى تظل منسجمة مع ديناميكية التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

فمنذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت بيئة العمل أكثر تأثراً بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما انعكس بشكل مباشر على أنظمة إدارة الموارد البشرية في مجالات التوظيف، التكوين، الترقية، أنظمة الأجور والتعويضات، والمزايا الاجتماعية. هذا الواقع أفرز مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية تقوم على التكيف والمرونة بدلاً من الاقتصار على الأطر التقليدية الجامدة التي كانت سائدة، ومن ثم أصبح لزاماً على المؤسسات العمومية الاقتصادية وعلى الإدارات العمومية الخدمية أن تعمل على موازنة أنظمتها القانونية مع متطلبات هذه البيئة المتغيرة.

من هذا المنطلق، فإنّ التعامل الفعّال مع تحديات العولمة يقتضي مراجعة شاملة ودورية للتشريعات الخاصة بالموارد البشرية سواءً على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمات، وتشمل هذه التشريعات: القوانين المنظمة للعمل عن بعد والعمل المؤقت، الضمانات القانونية للعاملين في حالات إعادة الهيكلة أو الخصخصة، الأنظمة الخاصة بالتقاعد المبكر، والتشريعات التي تكفل حماية الحقوق الاجتماعية والمهنية للعاملين.

ثانياً: التحديث المستمر لأنظمة إدارة الموارد البشرية

إنّ التحديث المستمر لأنظمة إدارة الموارد البشرية لم يعد خياراً إدارياً محدود الأثر، بل أصبح توجّهاً إستراتيجياً يحمل في طياته بُعداً استشرافياً يستجيب للتحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر. فالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية أصبحت أمام حتمية تغيير أدواتها وممارساتها بما يتناسب مع

وآفاق تعزيز تطبيقها

متطلبات المرحلة الراهنة، فالإصلاح في مجال إدارة وتسيير مواردها البشرية لا ينبغي أن يكون إجراءً ظرفياً أو استجابةً آنيةً، بل خياراً استراتيجياً يهدف إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الاستقرار المؤسسي ومواكبة معايير التسيير العصري.

ومع بروز الاقتصاد الرقمي، وظهور الذكاء الاصطناعي وانتشار استعماله على نطاق واسع، وتزايد الاعتماد على أنماط العمل المرنة والهجينة، أصبح من الضروري أن تتحوّل أنظمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية إلى أنظمة ديناميكية قائمة على المرونة والتجديد، وقادرة على استباق التحوّلات بدل الاكتفاء بالتكيّف معها بعد وقوعها، فالرهان لم يعد يتمثل في مواكبة التطلّورات فحسب، بل في استشرافها ورسم السياسات التي تتيح تحويلها إلى فرص للنمو وتعزيز القدرات المؤسسية.

ومن هذا المنظور، فإنّ تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية يتجاوز البعد الإجرائي، ليعكس فلسفة جديدة في التسيير تهدف إلى بناء مؤسسة أكثر جاذبية للكفاءات، وأكثر قدرة على الاستجابة لتوقعات الأجيال الجديدة من الموظفين والعمال، التي تميل إلى تفضيل بيئات عمل مرنة، وفرص تعلّم وتكوين مستمرين، وتقدير الجهود المتميزة، كما أنّ هذه الرؤية الاستشرافية تقتضي إدماج التكنولوجيات الحديثة في مختلف مراحل إدارة وتسيير الموارد البشرية، ابتداءً من الاستقطاب والاختيار ثم التكوين والتطوير، بالإضافة إلى وضع نظم محفّزة للتعويضات والأجور.

ويتجلى تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية في عدد من الأبعاد، أهمها:

- تطوير آليات الاستقطاب والاختيار:

لم يعد استقطاب الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية مجرد عملية إجرائية تهدف إلى سدّ المناصب الشاغرة، بل تحوّل إلى رهان استراتيجي يتطلب التفكير في نوعية الكفاءات التي تحتاجها على المدى الطويل، فمع تنامي أنماط العمل الجديدة وظهور مهن رقمية ومجالات تخصصية لم تكن مطروحة قبل عقد من الزمن، أصبح لزاماً تحديث أساليب التوظيف بما يتيح استقطاب كفاءات قادرة على الإسهام في التحوّل الرقمي والإصلاح الإداري.

وآفاق تعزيز تطبيقها

ومن أبرز الآفاق المطروحة في هذا السياق تبني أساليب اختيار تعتمد الكفاءات بدل الاقتصار على المؤهلات العلمية الأكاديمية فقط، وتوظيف أدوات التقييم الحديثة مثل الاختبارات الالكترونية والمقابلات المبنية على تحليل السلوكيات والقدرات المستقبلية، كما أنّ إدماج تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب - من خلال منصات رقمية وطنية متخصصة- يمكن أن يسهم في تسريع وتيرة عملية التوظيف وتعزيز الشفافية، وهو ما يمثل خطوة محورية في تحديث الإدارة العمومية الجزائرية.

- تحيين نظم التعويضات والحوافز:

تُشكل سياسات ونظم التعويضات والحوافز إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي. وفي الجزائر، ورغم أنّ النظام القانوني للوظيفة العمومية يضمن الاستقرار الوظيفي، إلا أنّ التحدي يكمن في مدى قدرة المؤسسات والإدارات الجزائرية على جعل بيئة العمل محفزة بما يكفي لمواجهة الامتيازات والإغراءات التي يقدمها القطاع الخاص أو الفرص التي تقدّمها شركات ومؤسسات الدول الأجنبية.

من هنا، فإنّ تحديث نظم التعويضات والحوافز لا يعني بالضرورة زيادة الأجور بشكل مطلق، بل يمكن أن يتجسد في صيغ أخرى مثلك منح فرص للتكوين المستمر لاسيما في الخارج، اعتماد آليات الترقية المبنية على الأداء، وإرساء ثقافة الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية. هذه الإجراءات من شأنها أن تُعزز الدافعية الداخلية للموظفين والعمال وتخلق بيئة عمل تتماشى مع التطلّعات المستقبلية للموارد البشرية.

- المحافظة على الكفاءات والتقليل من هجرة الأدمغة:

يُعدّ الاحتفاظ بالكفاءات أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة عالمية تتسم بانفتاح أسواق العمل وتزايد المنافسة على استقطاب الكفاءات، فهجرة الأدمغة إلى الخارج أو انتقالها إلى القطاع الخاص المحلي يُشكل خسارة مزدوجة، سواءً على مستوى الاستثمار في تكوينها، أو على مستوى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية. ولذلك فإنّ آفاق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر تستدعي وضع سياسات استبقاء تقوم على تحسين ظروف العمل، وتوسيع مسارات الترقية، وخلق مناخ تنظيمي قائم على العدالة والشفافية، كما أنّ تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات

والإدارات العمومية يمكن أن يكون وسيلة فعّالة للحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة عبر منحها فضاءً للتعبير عن قدراتها وتحقيق ذواتها.

من خلال ما تمّ عرضه، يمكن القول أنّ التحديث المستمر لأنظمة إدارة الموارد البشرية ليس مجرد استجابة للتغيرات الخارجية، بل هو خيار استراتيجي يهدف إلى بناء مؤسسة أو إدارة عمومية جزائرية قادرة على الاستباق، التكيف، وتوظيف كفاءاتها الوطنية في خدمة التنمية الشاملة، ومن ثمّ، فإنّ نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر يرتبط بمدى قدرتها على إحداث هذا التوازن بين متطلّبات الواقع المحلي وضغوطات البيئة الدولية، بما يجعل من التحديث أفضاً دائماً لا مرحلة مؤقتة.

ثالثاً: تشريعات محفزة لنهاية الخدمة

تمثل نهاية الخدمة مرحلة محورية في المسار الوظيفي للفرد العامل، إذ لا تُختزل فقط في مغادرته لمكان عمله، بل ترتبط أيضاً بمدى شعوره بالتقدير لما قدّمه من عطاءات على مدار سنوات طويلة. وفي كثير من الأحيان، يقترن بلوغ هذه المرحلة بمشاعر القلق من فقدان الاستقرار المادي أو الاجتماعي، وهو ما ينعكس سلباً على أداء الموظف في سنوات عمله الأخيرة إذا لم ترافقه سياسات واضحة تكفل له الأمان الوظيفي وتقدير مساهماته. ومن هذا المنطلق، فإنّ تعديل التشريعات الخاصة بنهاية الخدمة يُعدّ خياراً استراتيجياً لتعزيز انخراط العاملين في مؤسساتهم حتى آخر يوم من عملهم، كما يُسهم في رفع درجة الولاء والانتماء المؤسسي.

وفي السياق الجزائري، تبرز أهمية هذا البعد بالنظر إلى ما يشهده سوق العمل من تحولات، وما تتطلبه المؤسسات والإدارات العمومية من كفاءات وخبرات يصعب تعويضها بسهولة، لذا، فإنّ إعادة النظر في التشريعات المنظمة لنهاية الخدمة يُعدّ رهاناً استراتيجياً لتعزيز ولاء الموظفين والعمال وتحفيزهم على العطاء حتى آخر مراحل عملهم، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الرصيد المعرفي والمهني الذي راكموه.

ويمكن أن يتجسّد هذا التوجه من خلال جملة من السياسات:

- سنّ قوانين تضمن مكافآت عادلة لنهاية الخدمة: بحيث تكون هذه المكافآت مرتبطة بمسار الموظف المهني ومساهماته الفعلية، بما يعكس مبدأ العدالة التحفيزية، ويُشجّع على الاستمرار في الأداء بجودة عالية حتى السنوات الأخيرة من الخدمة.

- الاستفادة من خبرة المتقاعدين في التكوين والاستشارة: إذ يمكن استثمار خبراتهم من خلال إدماجهم في برامج تدريبية أو استشارية، بما يُعزّز استدامة المعرفة داخل المؤسسات العمومية ويضمن انتقالاً سلساً للمهارات نحو الأجيال الجديدة من الموظفين.

- إدراج برامج مرافقة لمرحلة ما بعد الخدمة: مثل تنظيم دورات تحضيرية للتقاعد، أو خلق فرص للمشاركة المجتمعية والتطوع، وهي آليات تُسهم في تقليل الأثر النفسي والاجتماعي لمرحلة ما بعد العمل وتمنح الموظف إحساساً بالاستمرارية والجدوى.

إنّ تطوير التشريعات الخاصة بنهاية الخدمة لا يُمثل مجرد بعد اجتماعي بحت، بل يندرج ضمن منظور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لأنّه يعكس اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية كعنصر محوري يمتد عطاؤه حتى بعد مغادرته للوظيفة. ومن ثمّ، يمكن القول إنّ هذه السياسات تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوامها الاعتراف، الاستدامة، والاستشراق.

رابعاً: تعزيز التشريعات المرتبطة بالتكوين المستمر

يُعتبر التكوين المستمر من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ يُمثل الضمانة الأساسية للحفاظ على حداثة الكفاءات ورفع قدرة الجهاز العمومي على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل. فالموارد البشرية لا تُعد ثابتة في معارفها ومهاراتها، بل هي بحاجة دائمة إلى تحديث وتطوير حتى تظل قادرة على الإبداع والابتكار ومواكبة التحوّلات التكنولوجية والتنظيمية. ومن ثمّ، فإنّ إقرار تشريعات محفّزة وملزمة للتكوين المستمر يُعدّ توجّهاً استراتيجياً يساهم في بناء مؤسسة وإدارة عمومية أكثر كفاءة واستدامة.

إنّ النصوص التشريعية والتنظيمية الحالية رغم أنّها فصّلت في شروط وإجراءات التكوين المستمر، إلّا أنّ هذا الأخير يبقى اختياريّاً في كثير من الأحيان، هذا الوضع قد لا يتناسب مع متطلّبات المرحلة الراهنة،

حيث أصبحت المعرفة تتقدم بسرعة، وأصبحت الكفاءات المهنية مرهونة بالقدرة على التعلّم مدى الحياة، وبالتالي، فإنّ تحديث الإطار التشريعي ينبغي أن يُمنح للتكوين المستمر المكانة التي يستحقها، ويُدرج كجزء لا يتجزأ من المسار المهني.

ويمكن ترجمة هذا التوجّه في جملة من المحاور:

- **الإلزامية والانتظام:** ينبغي أن ينصّ القانون بشكل واضح على إلزامية خضوع الموظفين لدورات تكوينية بشكل دوري، مع تحديد حدّ أدنى من ساعات التكوين السنوية أو الدورية، بما يضمن أنّ التحديث المعرفي لا يبقى خياراً ثانوياً بل التزاماً وظيفياً.

- **الحوافز والامتيازات:** من الضروري وضع نظام تحفيزي يمنح امتيازات إضافية للمؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءات موظفيها.

- **الشراكات:** يُمكن للتشريعات أن تشجّع على إبرام اتفاقيات تعاون بين مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، والجامعات ومراكز البحث والتكوين من جهة أخرى، بهدف ربط المسارات التكوينية بالاحتياجات الفعلية للاقتصاد الوطني، مثل هذه الشراكات تُسهم في إدماج البحث العلمي في محيطه العملي، وتطوير مسارات مهنية أكثر مرونة.

- **دمج التكوين في تقييم الأداء:** من بين الآليات الفعّالة أن يصبح التكوين المستمر أحد معايير التقييم السنوي للأداء، بحيث يُنظر إلى المشاركة في البرامج التكوينية كجزء من التزام الموظف بمهامه، وهذا من شأنه أن يُغيّر نظرة الموظفين للتكوين من كونه عبئاً إضافياً إلى كونه فرصة لتعزيز المسار المهني.

- **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** يمكن أن ينصّ التشريع على اعتماد أنماط تعليم جديدة مثل التعليم الإلكتروني عبر المنصات الرقمية، بما يسمح بتوسيع قاعدة المستفيدين وتخفيض التكاليف المرتبطة بالتكوين التقليدي. إنّ إدراج هذه الوسائل الحديثة في التكوين يمنح مرونة أكبر ويجعل عملية التعلّم متاحة في أي زمان ومكان.

ومن منظور استشرافي، فإنّ التشريعات الخاصة بالتكوين المستمر ينبغي أن تذهب أبعد من مجرد الإلزام والتشجيع، لتصل إلى حدّ وضع رؤية وطنية شاملة للتكوين المستمر والتعلّم مدى الحياة، تتكامل فيها الأدوار بين المؤسسات العمومية والجامعات والقطاع الاقتصادي، بما يُعزّز من تنافسية المورد البشري

الجزائري، كما يُمكن أن تتنبأ الجزائر مقارنة تعتبر التكوين المستمر حقًا وشرطًا أساسيًا لمواصلة شغل الموظف لوظيفته.

إضافةً إلى ذلك، فإنّ بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلّم والتكوين المستمرين لا يتحقق فقط من خلال النصوص القانونية والتنظيمية، بل يحتاج إلى سياسات تواصلية وتوعوية تشرح للموظف أهمية التكوين ودوره في تحسين أدائه وفتح آفاق مهنية جديدة أمامه.

ومع مرور الوقت، يمكن أن يتحوّل التكوين المستمر من واجب تشريعي إلى ممارسة راسخة في الوعي الجماعي للموظفين، تُسهم في تجديد روح المبادرة والابتكار في القطاع العمومي.

المطلب الثاني: مواكبة التحوّلات في تركيبة الموارد البشرية والتكيف مع التغيير المستمر

أولاً: مواكبة التحوّلات في تركيبة الموارد البشرية

تشهد تركيبة الموارد البشرية في المنظمات في العصر الراهن تحوّلات عميقة ومعقدة بفعل التغيّرات المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما يجعل عملية إدارتها أكثر تعقيدًا وحساسية مما كانت عليه في السابق، فلم يعد يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مجرد عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، بل أضحت تُعدّ رأس مال استراتيجي يُحدّد قدرة المؤسسات على المنافسة والبقاء في بيئة دولية متقلّبة. وفي هذا السياق، يتضح أنّ التطور المستمر في العلوم يؤدي إلى نشوء احتياجات جديدة في سوق العمل، سواءً من حيث نوعية المهارات أو مستوى التأهيل المطلوب، في حين يُسهم الاستثمار في تطوير القدرات البشرية في دفع عجلة الابتكار وتوجيه مسارات البحث العلمي والتكنولوجي نحو تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية المتجدّدة.

أمّا في الحالة الجزائرية، فإنّ هذه التحوّلات تكتسي أبعادًا أكثر عمقًا، نظرًا لخصوصية البنية الديموغرافية التي يغلب عليها الطابع الشبابي، حيث تُمثّل الفئة النشطة نسبة معتبرة من مجموع السكان، ما يُشكّل فرصة إستراتيجية إذا ما أُحسن استغلالها في إطار سياسات رشيدة، غير أنّ استثمار هذه الطاقة البشرية يظل مرهونًا بقدرة الدولة ومؤسساتها على توفير آليات فعّالة لرصد اتجاهات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، واستشراف المهن المستقبلية، بما يسمح بتوجيه جهود التكوين والتشغيل نحو

التخصّصات الأكثر طلبًا، وهنا تظهر الحاجة الماسّة إلى تطوير أساليب تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، بما يضمن التوقع، المرونة، والقدرة على التكيف المستمر مع هذه التحوّلات.

ومن ثمّ، فإنّ نجاح الجزائر في تحقيق التوازن بين الإمكانيات البشرية الهائلة التي تتوفر عليها، وبين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يمر حتمًا عبر بناء رؤية إستراتيجية لإعادة تنظيم تركيبة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، رؤية تهدف إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيق فعالّ للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بما يجعلها أداة عملية لتحقيق التنمية الشاملة بدل أن تبقى مجرد توجّه نظري.

وعليه، يصبح من الضروري الانتقال من مستوى الطرح العام إلى مستوى السياسات والإجراءات التطبيقية التي تسمح بتحويل هذه الرؤية إلى واقع عملي، وهو ما يُشكّل جوهر الآفاق المستقبلية لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر.

انطلاقًا مما سبق، يتضح أنّ إعادة تنظيم تركيبة الموارد البشرية في الجزائر تتطلب رؤية إستراتيجية متكاملة تستند إلى مبادئ التكيف والمرونة والاستشراف. فالمؤسسات والإدارات العمومية لم تعد قادرة على الاكتفاء بالأساليب التقليدية في التسيير والتوظيف، بل أصبحت مطالبة بإدماج مناهج حديثة تركز على الكفاءة والابتكار، وتستفيد من التجارب الدولية الناجحة مع مراعاة خصوصيات البيئة الجزائرية. ومن بين الأولويات في هذا المجال ضرورة تقليص الفوارق في الأجور والحوافز بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاعات الأخرى على غرار القطاع الاقتصادي والقطاع الخاص، هذه الفوارق يمكن أن تؤدي إلى عزوف الكثير من الكفاءات عن العمل في قطاع الوظيفة العمومية، وتُعزّز نزعة الهجرة نحو الخارج.

إنّ معالجة هذه الإشكالية عبر اعتماد سياسات أجور متقاربة بين مختلف القطاعات يُعدّ خيارًا إستراتيجيًا من شأنه أن يضمن استقرار الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ويُعزّز قدرتها التنافسية في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. فالتقارب في منظومة الأجور والحوافز يُسهم في خلق مناخ عمل

أكثر توازنًا وعدالةً، ويدعم توجُّه الدولة نحو تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على نحوٍ يُراعي متطلَّبات الكفاءة والاستقرار الوظيفي.

وفي السياق ذاته، يُمثّل اعتماد برامج التعليم والتكوين الإلكتروني والرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في المرحلة الراهنة، خاصة مع تسارع وتيرة التحوُّل الرقمي في الإدارات العمومية الجزائرية. فالطلب المتزايد على المهارات التكنولوجية في مجالات البرمجة، إدارة قواعد البيانات، الأمن السيبراني، والخدمات الرقمية يجعل من الاستثمار في التكوين الإلكتروني أداةً محوريةً لمواكبة التغيُّرات العالمية. وعليه، فإنَّ المؤسسات والإدارات الجزائرية أصبحت اليوم ملزمةً بتبنيِّ برامج تكوين مستمر تتجاوز التكوين الأولي للمستخدِّمين، لتشمل التحديث الدوري للمهارات بما يتماشى مع التطوُّرات التكنولوجية المتسارعة.

يتبيّن مما سبق أنّ مواكبة التحوُّلات المتسارعة في ترقية الموارد البشرية في المنظمات أصبحت ضرورة إستراتيجية لضمان استمرارية وتنافسية المؤسسات الجزائرية، فالتغيُّرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية تفرض أنماطًا جديدة من المهارات والوظائف، وهو ما يستدعي تبنيِّ سياسات أكثر مرونة وشمولية في مجال التوظيف، التكوين، والتحفيز، مع الحرص على تحقيق العدالة والشفافية في سوق العمل. وفي هذا الإطار، تُشكّل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإطار الأمثل لترجمة هذه التوجُّهات إلى ممارسات عملية، من خلال قدرتها على الاستشراف، وإعادة تنظيم الموارد البشرية وفق احتياجات التنمية الوطنية، وتحويل التحدّيات إلى فرص. وعليه، فإنَّ الاستثمار في تطوير الموارد البشرية باعتبارها ثروة، يظلُّ السبيل الأنجع لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مكانة المؤسسات الجزائرية في بيئة دولية متغيِّرة باستمرار.

ثانيًا: تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل

لقد أصبح موضوع المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل من أبرز القضايا المطروحة على أجندة السياسات العمومية في الجزائر، نظرًا لتزايد الفجوة بين ما توفّره المؤسسات التعليمية والتكوينية من تخصصات ومعارف، وبين ما يتطلبه سوق العمل من مهارات عملية وتكنولوجية متطورة، ويُعزى ذلك بالأساس إلى التحوُّلات الاقتصادية العالمية التي فرضت أنماطًا جديدة من الكفاءات، لذلك فإنَّ أي مسعى

- لتعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمرُّ حتماً عبر إعادة النظر في مخرجات التعليم والتكوين، بما يجعلها أكثر انسجاماً مع الاحتياجات التنموية والتوجُّهات المستقبلية للاقتصاد الوطني. وتأتي المواءمة بين مخرجات التعليم من جهة واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى، كعامل أساسي في مواكبة التغيُّرات والتطوُّرات. ولمواجهة ذلك فإنَّ على الحكومات الأخذ في الاعتبار التوجهات التالية¹:
- مراعاة حاجة سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية في مضمون النظام التعليمي وخصائصه، في ضوء المعلومات المتوفرة عن أسواق العمل الأخرى والعوامل المؤثرة فيها.
 - مشاركة الجهات المعنية بالموارد البشرية بمختلف قطاعاتها في التخطيط والإشراف والتنفيذ لجانب العرض والطلب لسوق العمل والذي يشكِّل الجانب التعليمي عنصراً أساسياً فيه.
 - بناء البرامج والمناهج التعليمية بالاستعانة بالمتطلبات التنموية والاستئارة بحاجات سوق العمل.
 - استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في النظام التعليمي، مما يساعد على تيسير الحصول على المعرفة ونقلها ببسر وسهولة.
 - إجراء التغيير والتعديل والتطوير المستمر في أنظمة ومناهج التعليم وتخصصاته ومضمونه ومعاييرها، بما يتلاءم والاحتياجات المتجدِّدة لسوق العمل.
- وعلى ضوء ما تمَّ الإشارة إليه سابقاً، فإنَّه لا بد من تبنِّي إستراتيجيات فعَّالة تمكِّن من إعادة تنظيم تركيبة الموارد البشرية في سوق العمل مما يجعلها أكثر مواءمةً للاحتياجات التنموية. وتتكوَّن الإستراتيجيات مما يلي:
- الأخذ بأساليب العمل الحديثة: وذلك بتضمينها في إدارة عملية التوظيف والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.
 - الحدُّ من فجوة الأجرور بين القطاعات الحكومية والخاصة: لكي تتمكَّن القطاعات الحكومية من استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تحقق لها التنافسية والاستمرارية.

¹ منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة): مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية، 2004، ص ص: 81-82.

- التوسع في برامج التعليم والتدريب في المجالات الإلكترونية: فهناك زيادة في نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في المجالات الإلكترونية والبرمجيات محلياً وعالمياً. وأصبحت المعرفة التقنية مطلباً أساسياً في سوق العمل على مستوى عالمي. ولذلك فإنَّ التوجُّه نحو التركيز على استقطاب أصحاب المهن الإلكترونية والمبرمجين يُعتبر إستراتيجية رئيسية لإدارة الموارد البشرية إذا كانت تسعى لتحقيق المنافسة لمنظماتها.

- إيجاد فرص عمل متكافئة للجميع: وذلك بالابتعاد عن أسلوب المكافحة السلبية للبطالة والتوجُّه نحو توفير القابلية المستديمة لتوظيف الموارد البشرية.

مما سبق، يمكن القول أنَّ الجزائر ورغم الجهود المبذولة في إصلاح المنظومة التعليمية وكذلك التكوينية، وإطلاق العديد من المبادرات الرامية إلى تحديث البرامج وإدراج تخصصات جديدة على غرار الذكاء الاصطناعي، والطاقات المتجددة، بما يعكس محاولة حقيقية لمواكبة التحوُّلات العالمية واحتياجات سوق العمل الوطنية، إلا أنَّ تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلَّبات سوق العمل ما يزال تحدِّيًا قائمًا، ولم يرقَ إلى المستوى المنشود، ما يُسهم في استمرار تحديات البطالة بين خريجي الجامعات والمؤسسات التكوينية، وتزايد ظاهرة هجرة الكفاءات. وللتغلب على هذه الإشكالية، أصبح لزامًا تعزيز الشراكات بين الجامعات والمؤسسات التكوينية من جهة، والمؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية من جهة أخرى، قصد تحديد الاحتياجات الفعلية من المعارف والمهارات وتوجيه المسارات التعليمية وفقًا لذلك. كما أنَّ الاستثمار في التكوين المستمر، وخاصة في المجالات الرقمية والتكنولوجية، يُمثل خطوة أساسية نحو تمكين الموارد البشرية من التكيف مع المتغيِّرات المتسارعة وتعزيز قدرة الجزائر على المنافسة إقليمياً ودولياً.

ثالثاً: التكيف والتغيير المستمر كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر

لقد فرضت العولمة واقعاً جديداً يتسم بدرجة عالية من التعقيد والغموض، حيث أضحى عدم اليقين سمة أساسية للبيئة التنظيمية نتيجة تداخل عوامل متعدِّدة، من أبرزها اشتداد المنافسة العالمية، وانهيار بعض النماذج المؤسسية التقليدية التي كانت تقوم على المركزية الصارمة، إلى جانب بروز المنظمات

الافتراضية التي تعتمد كلياً على التقنية الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي خضم هذه التحولات أصبح لزاماً على المؤسسات الجزائرية أن تُعيد النظر في بنيتها وهياكلها التنظيمية، وأن تستبدل النماذج الجامدة بالمرونة، والتراتبية المغلقة بالشبكات التفاعلية المفتوحة، بما يتيح لها التكيف مع متغيرات البيئة بسرعة وفاعلية. كما أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية وإدارية جديدة تنسّم بالقدرة على الاستجابة للتسارع الكبير في تدفق المعلومات والمعارف، وبالقدرة على تحويل هذه المعارف إلى قرارات وإجراءات عملية تُعزّز استمرارية المؤسسات وتنافسيتها.

وتواجه المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية تحديات مركّبة في مجال التكيف مع المتغيرات العالمية، فمن جهة، ما تزال بعض الهياكل التنظيمية محكومة بثقافة بيروقراطية تُركّز على الامتثال والتراتبية، وهو ما يحدّ من قدرتها على المرونة والاستجابة السريعة، ومن جهة أخرى، تفرض الضغوطات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة على هذه المؤسسات والإدارات ضرورة المضي قدماً نحو الإصلاح والتحديث.

ويُعدّ التحول الرقمي مثلاً بارزاً على هذه التحديات، إذ يفرض على الإدارات العمومية إعادة تكوين موظفيها وتبني طرق جديدة في تقديم الخدمة العمومية، بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية. كما أنّ المنافسة المتنامية بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية والشركات الأجنبية دفعت بالعديد منها إلى إعادة هيكلة وظائفها وتكييف أنظمة عملها مع المعايير الدولية. وفي هذا السياق، فإنّ التطبيق الفعّال للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية يتطلب تكويناً مستمراً وفعّالاً للموظفين والعمال، وتمكين الكفاءات من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، وإعادة تصميم نظم التسيير.

- الإستراتيجيات الفعّالة للتكيف والتغيير:

لمواجهة التحديات المرتبطة بسرعة التغيير، على المؤسسات الجزائرية تبني إستراتيجيات عملية وفعّالة، من أبرزها:

- **التحول من الهياكل الجامدة إلى المرنة:** لا يكفي الاكتفاء بالترج الهرمي التقليدي في إدارة المؤسسات، بل يتطلب الأمر إعادة هندسة الهياكل التنظيمية بما يسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات، فاعتماد الهياكل الشبكية أو المصفوفية يسمح بتقليص مستويات السلطة ويمنح فرق العمل مرونة أكبر في التعامل مع الأزمات والفرص على حدٍ سواء. هذا التحول في الهيكل التنظيمي يساعد على تقليل

البيروقراطية، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وخلق بيئة تنظيمية أكثر ديناميكية قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال العالمية.

- **تكوين المستخدمين من أجل التغيير:** يُعتبر التكوين حجر الزاوية في بناء القدرات التكيفية داخل المؤسسات، فهو عملية مستمرة تبدأ منذ التحاق الموظف أو العامل بالمؤسسة، وتستهدف تطوير المهارات السلوكية والمعرفية والتقنية. فبرامج التكوين الفعّالة تشمل بالإضافة إلى الوحدات التعليمية النظرية والتطبيقية، تحسين مهارات الاتصال والتفاوض، وصقل القدرات التحليلية، هذه المقاربة تُمكن من تحويل الموارد البشرية إلى عنصرٍ فاعلٍ في قيادة التحوّل والتغيير بدل أن تكون مجرد عنصر مُتلقٍ.

- **تمكين الموارد البشرية:** يُعدّ التمكين من أبرز المقاربات الحديثة التي تمنح العاملين استقلالية أكبر في أداء مهامهم، وتُشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار، بما يُعزّز من روح الانتماء والالتزام. فالتمكين لا يقتصر على منح الصلاحيات، بل يشمل توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمبادرة، ودعم الابتكار، وتقدير الجهود الفردية والجماعية. ومن ثمّ يصبح الموظف أو العامل شريكاً استراتيجياً في عملية التغيير، قادراً على تحويل الأفكار إلى حلول عملية، وعلى تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة.

إنّ التكيف والتغيير المستمر لا يُعتبران مجرد استجابة ظرفية تفرضها متغيّرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، بل يُشكّلان مدخلاً محورياً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر. فنجاح هذا التطبيق مرهون بقدرة المنظمات الجزائرية لاسيما المؤسسات والإدارات العمومية على إعادة صياغة هياكلها، وتطوير أساليب تسييرها، وإعداد مواردها البشرية بما ينسجم مع متطلّبات المرونة والابتكار، وبذلك يغدو التغيير المستمر خياراً استراتيجياً لا يمكن تجاوزه إذا ما أُريد للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنتقل من مجرد تصوّر نظري إلى ممارسة عملية فاعلة.

رابعاً: التفكير الاستباقي والتنافسي كأفق إستراتيجي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر

يُشكّل تحسين مستوى أداء الخدمة التحديّ الأبرز الذي يواجه المؤسسات الجزائرية في ظل بيئة خارجية تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، فهذه التغيرات والتحوّلات الناتجة عن التطوّر التكنولوجي السريع، وتحرير الأسواق، واشتداد المنافسة الإقليمية والدولية، تفرض على هذه المؤسسات أن تُطوّر قدرات جديدة تُمكنها من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المشكلات المستجدة بكفاءة وفعالية. ومن ثمّ، يصبح التفكير الاستباقي والتنافسي خياراً محورياً لا غنى عنه عند الحديث عن آفاق تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فالبيئة المتغيرة اليوم لم تعد تسمح بالاكتماء بالاستجابات التقليدية، بل تتطلّب نوعاً جديداً من المبادرات التنافسية التي تقوم على الابتكار والجودة والكفاءة العالية. وهنا تبرز مسؤولية مديري المؤسسات الجزائرية في تبني رؤية استباقية تتيح توجيه جهود التسيير نحو بناء ثقافة تنظيمية ذات توجّه تنافسي، سواءً على المستوى المحلي أو في مواجهة التحديات العالمية. وتعدّ الموارد البشرية، بما تمتلكه من معارف ومهارات متعدّدة، العامل الأساسي في تحقيق هذه القدرة التنافسية.

وبالنظر إلى التوسع المتسارع في المجالات الرقمية والمعلوماتية، فإنّ المؤسسات الجزائرية أصبحت أمام حتمية البحث عن كفاءات مؤهلة من داخل الوطن، أو حتى استقطاب خبرات عالمية متخصصة في ميادين معينة مثل علوم الحاسوب، الذكاء الاصطناعي، وأمن المعلومات. إنّ الاستثمار في مثل هذه الطاقات البشرية يُمثل رهاناً إستراتيجياً لا غنى عنه إذا ما أُريد للمؤسسات الجزائرية أن تواكب المنافسة العالمية.

وتتمثل أهم الآليات التي تُمكن المؤسسات الجزائرية من تحقيق ميزة مستدامة في مجال الموارد البشرية فيما يلي:

- تطبيق أنظمة تحفيزية مرتبطة بالإبداع: بما يُشجّع الموظفين على تبني الحلول الجديدة والمبادرات المبتكرة.

- تحسين الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة: بما يسهم في رفع مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة.

- وضع سياسات فعّالة للتوظيف والتكوين: تركز على الكفاءة بدلاً من الولاء أو الأقدمية.

- تعزيز فاعلية برامج التكوين: بما يضمن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتيح لها مواكبة التغيرات السريعة في سوق العمل.

وعليه، فإنّ التفكير الاستباقي والتنافسي ليس مجرد خيار تكميلي، بل يُعدُّ أساسياً لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر. فالتحديات المتزايدة التي تفرضها العولمة على المؤسسات الوطنية تجعل من تبني سياسات استشرافية لإدارة وتسيير الموارد البشرية ضرورة حتمية، تُمكن من إعادة توجيه هذه الموارد نحو دعم الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استمرارية الأداء المتميز في بيئة عالمية شديدة التغير.

المطلب الثالث: ترسيخ منهج التمكين والتعلم التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

إنّ من أبرز الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التركيز على تمكين الأفراد وتعزيز التعلم التنظيمي باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتطوير القدرات التنافسية. فالمورد البشري لم يعد يُنظر إليه باعتباره عنصراً منفصلاً للسياسات فقط، بل أصبح يُمثل مخزوناً استراتيجياً للمعرفة والابتكار، ويفضله يمكن للمؤسسات التكيف مع بيئة معقدة وسريعة التغير.

وفي هذا السياق، يُعتبر التمكين الإداري والتعلم التنظيمي من بين أهم الآفاق التي ينبغي على المؤسسات الجزائرية تبنيها من أجل الارتقاء بممارساتها وتجاوز الاختلالات التي تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ففي ظل التحديات المرتبطة بالعولمة، والرقمنة، والتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية، تصبح قدرة المؤسسات الجزائرية على تمكين مستخدميها ومنحهم صلاحيات أوسع، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، عاملاً حاسماً للنجاح والبقاء. كما أنّ الاتجاه نحو بناء " المنظمة المتعلّمة " يُعدُّ أحد أهم البدائل المستقبلية التي يمكن من خلالها تحقيق توازن بين متطلبات الكفاءة والفعالية من جهة، وضرورات الابتكار والإبداع

من جهة أخرى. ولا يقتصر هذا البعد على المؤسسات الاقتصادية فحسب، بل يشمل كذلك الإدارات العمومية التي تواجه ضغوطاً متزايدة لتقديم خدمات ذات جودة عالية، وبكفاءة تتماشى مع المعايير العالمية.

أولاً: التمكين

يُعدُّ التمكين مقارنة إدارية تقوم على إعادة تعريف العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية، إذ لا يُنظر إلى العاملين باعتبارهم منفذين للتوجيهات فحسب، بل كفاعلين إستراتيجيين يمتلكون القدرة على المبادرة والإبداع والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات. يقوم هذا التوجُّه على منح الأفراد الثقة والصلاحيات اللازمة، وتوفير بيئة تنظيمية مُحفَّزة تتيح لهم استثمار معارفهم وخبراتهم بما يخدم الأهداف المشتركة. ومن هذا المنطلق، فإنَّ التمكين يُمثل فلسفة إدارية تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والمسؤولية المشتركة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والالتزام والابتكار داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يرى عبد الحميد عبد الفتاح أنَّ للتمكين جملة من الفوائد تتجلى فيما يلي¹:

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بتشجيعهم على المبادرة والإبداع بما يؤدي للرفع من القدرات الابتكارية.
- تدعيم علاقات العاملين مع بعضهم البعض من خلال الالتزام بروح الفريق.
- دعم القوة الممنوحة للعاملين وتحقيق مستويات عالية من الثقة مع تقليص الرقابة والتحكم لزيادة الإنتاجية.

- زيادة رضا العاملين عن وظائفهم وبيئة عملهم.

- تنمية الكفاءة من خلال التدريب وتبادل المعارف فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تقليل النزاع والصراع فيما بين الإدارة والعاملين.

- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا فيه.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة (مصر): المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 91-92.

في الجزائر، ورغم الجهود المبذولة لتحديث أساليب إدارة وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية والخدمية، ما تزال ممارسات التمكين في حاجة إلى ترسيخ فعلي يجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة. فالكثير من المؤسسات والإدارات ما زالت متأثرة بالنهج البيروقراطي التقليدي القائم على مركزية القرار وضعف مشاركة العاملين في صياغة السياسات وتحديد الأهداف. هذه الوضعية تجعل من إدراج التمكين كخيار إستراتيجي ضرورةً ملحةً لتجاوز مختلف العراقيل، لاسيما في ظل بيئة دولية تتسم بالتنافسية والتحوّلات المتسارعة.

إنّ تفعيل التمكين في المؤسسات الجزائرية من شأنه أن يسهم في بناء مناخ تنظيمي أكثر انفتاحاً وشفافية، حيث تُعطى الأولوية للمشاركة في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات والمعارف، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، كما يسمح بتعزيز الثقة بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يساهم في رفع الرضا الوظيفي، وتقليص النزاعات داخل بيئة العمل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

من جهة أخرى، يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، إذ يسهم في مواءمة الأهداف الفردية للعاملين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فحينما يُمنح الموظفون والعمال الصلاحيات ويُشركون في عمليات اتخاذ القرار، ويشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، ما يزيد من درجة التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره يُسهّل على المؤسسة، من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تحقيق أهدافها بعيدة المدى المتمثلة في رفع الكفاءة، وتحسين الأداء، وضمان الاستمرارية.

كما يمكن أن يُشكّل التمكين أداة رئيسية لتحفيز الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية، لاسيما في القطاعات الاقتصادية العمومية التي تواجه تحديات المنافسة والانفتاح على الأسواق العالمية. فمن خلال توفير بيئة عمل داعمة للمبادرات الفردية والجماعية، وتشجيع العاملين على اقتراح حلول جديدة لمشاكل العمل، يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تطوّر من منتجاتها وخدماتها، وتواكب متطلبات الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والإبداع.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد التمكين داخل المؤسسات الجزائرية يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية جديدة تُشجع على التعلّم التنظيمي المستمر، باعتباره مبدأً أساسياً للتطوير الذاتي والجماعي. فحينما يشارك الموظفون والعاملون في صنع القرار، ويُتاح لهم تبادل المعلومات والمعارف بشكل منتظم، تتولّد لديهم قناعة بأهمية التعلّم المستمر كوسيلة للارتقاء بأدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع أحد محاور الإصلاح في الجزائر، والمتمثل في جعل التكوين المستمر ركيزة أساسية لتحسين نوعية الخدمات العمومية وزيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

وعليه، يمكن القول إن ترسيخ ثقافة التمكين في المؤسسات والإدارات الجزائرية يُشكّل أحد الشروط الضرورية لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحقيق نقلة نوعية في إدارة وتسيير الموارد البشرية. فالتمكين لا يُعدّ مجرد شعار تنظيمي، بل هو مقارنة عملية تسمح بخلق بيئة عمل تقوم على الثقة والمشاركة والمسؤولية المشتركة، وتدعم الإصلاح الإداري والاقتصادي الذي تسعى إليه الجزائر.

- مظاهر التمكين:

يُنظر إلى التمكين باعتباره عملية متكاملة تقوم على مجموعة من المظاهر التي تعكس ترجمته الفعلية داخل المؤسسة، إذ لا يكفي مجرد الإعلان عن تبني التمكين كخيار إداري دون العمل على إرساء بيئة تنظيمية حاضنة له. ومن أبرز المقومات التي تساهم في خلق بيئة تمكينية حقيقية: ترسيخ ثقافة التمكين، وتبني أنماط قيادية تشاركية، وتشجيع العمل الجماعي، والعمل على تحقيق التكامل والتفاعل بين هذه الأبعاد. فعندما تتجسد هذه العناصر في الواقع العملي، فإنّها تقود إلى بروز سلوك تنظيمي جديد يتسم بمزيد من المشاركة والمسؤولية، حيث يصبح الأفراد أكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم، وأكثر استعداداً لتحمل تبعات القرارات التي يساهمون في صياغتها.

ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد أبرز مظاهر التمكين التي تجسّد هذه العملية على أرض الواقع فيما يلي:

1- المشاركة بالمعلومات:

تُعدّ المشاركة بالمعلومات حقاً من حقوق العامل على مستوى المؤسسة، كما أنّها يجب أن لا تكون مقتصرة فقط على تبادل المعلومات بين الأفراد بل تشمل كذلك الوحدات التنظيمية، هذا ما سينعكس فعلاً

على التنسيق في المهام وجودة القرارات المتخذة على جميع المستويات. إنَّ المنظمات الحديثة أدركت الأهمية البالغة للمشاركة بالمعلومات، الأمر الذي دفع بها إلى تبني مفهوم الإدارة على المكشوف باعتبار أنَّ النظام المغلق أصبح تقليدياً وغير مجدي، فالمدراء سابقاً كانت لديهم خشية من اطلاع العاملين على المعلومات التنظيمية المتعلقة بطرق التمويل والخطط الإستراتيجية والابتكارات المستقبلية، خوفاً من تسريبها خارج المؤسسة نحو المنافسين، إلا أنه سرعان ما أثبت أنصار الفكر التمكيني عكس ذلك معتبرين أن العمل التشاركي ضمن الفرق، تتجاوز فوائدها المخاطر المترتبة عن المشاركة في المعلومات¹.

وفي السياق الجزائري، تبرز قضية المشاركة بالمعلومات كأحد التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية بمختلف قطاعاتها، حيث ما تزال الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى احتكار المعلومة على مستوى الإدارة العليا، والاكتماء بإيصال التعليمات بشكل عمودي إلى المستويات التنفيذية. هذا الأسلوب يُضعف ثقة الموظفين والعمال في مؤسساتهم، ويحدُّ من قدراتهم على الإبداع والمبادرة لكونهم يفتقرون إلى المعطيات الضرورية لفهم الأهداف الكلية والإستراتيجية أو استيعاب خلفيات القرارات المتخذة.

إنَّ تعزيز المشاركة بالمعلومات في المؤسسات الجزائرية يُعدُّ شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أنَّ القرارات الإستراتيجية - سواءً المتعلقة بالتكوين المستمر، أو بتخطيط المسار المهني، أو بتقييم الأداء - تفقد فعاليتها في حال غياب انسياب المعلومة الصحيحة إلى جميع الأطراف المعنية، كما أنَّ نشر المعلومات بشفافية يُسهم في تقليص حدَّة النزاعات التنظيمية، ويخلق مناخاً من الثقة يُسهِّل تنفيذ برامج الإصلاح الإداري.

إنَّ إدراج المشاركة بالمعلومات كأحد مظاهر التمكين في الجزائر يتطلب الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الانفتاح والشفافية، بما يسمح بتجاوز الممارسات البيروقراطية التقليدية. كما أنَّ نجاح هذا التوجُّه مرهون بإرادة الإدارة العليا في المؤسسات في التخلي عن

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، عمَّان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص:74.

عقلية احتكار المعلومة، والتحوُّل نحو مقاربة أكثر تشاركية تجعل من الموظف أو العامل شريكاً فعلياً في صياغة وتنفيذ القرارات.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تُعدُّ المشاركة في اتخاذ القرارات من أبرز المظاهر التي تجسّد فلسفة التمكين داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تصوّر بيئة تمكينية حقيقية دون إشراك العاملين في صياغة وتحديد القرارات المرتبطة بأدوارهم ومسؤولياتهم. فالمؤسسات التي تمنح موظفيها وعمالها فرصاً فعلية للمساهمة في عملية اتخاذ القرار تُعتبر أقرب إلى أن تكون مؤسسات متمكّنة، لأنّ هذه المشاركة تُمثّل الدليل العملي على الانتقال من المركزية والتراتبية إلى الشراكة والمسؤولية الجماعية.

إنّ نجاح هذه العملية يتوقف بدرجة كبيرة على طبيعة القيادة الإدارية السائدة، فالقادة الذين يتبنّون الأسلوب الأوتوقراطي القائم على احتكار السلطة وتوجيه التعليمات بشكل عمودي، يُضعفون فرص التمكين ويحولون دون بروز المبادرات الفردية والجماعية، أمّا القادة الذين يميلون إلى الانفتاح الديمقراطي ويمنحون العاملين فرصاً حقيقية للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صياغة القرارات، فإنّهم يُرسّخون ثقافة التمكين ويُعزّزون من التزام العاملين تجاه المؤسسة. ويزداد أثر هذه المشاركة كلما أخذت بعين الاعتبار تخصّصات الموظفين والعمال ومستوياتهم الوظيفية، بحيث يُمنح كل منهم صلاحيات تتناسب مع مجال خبرته وموقعه التنظيمي.

وفي هذا السياق، يمكن التمييز بين مستويين للمشاركة في اتخاذ القرارات:

- **المستوى التنفيذي:** حيث يُمنح العاملون سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام المباشرة المرتبطة بوظائفهم اليومية، وهو ما يُعدُّ أكثر ملاءمةً في المؤسسات الخدمية التي تتطلب سرعة في التفاعل مع الزبائن والمتعاملين.

- **المستوى الإداري:** حيث يتمُّ إشراك العاملين في مناقشة وصياغة القرارات الإستراتيجية الأكثر أهمية، والتي ترتبط بمستقبل المؤسسة وتوجّهاتها الكبرى.

في الجزائر، ما تزال المشاركة في اتخاذ القرارات في العديد من المؤسسات تواجه بعض التحديات، نتيجة التأثيرات الممتدة للثقافة البيروقراطية التي طبعت مسار الإدارة العمومية لعقود. فمركزية القرار، والخوف من فقدان السيطرة، وضعف قنوات الحوار بين المستويات الإدارية المختلفة، كلها عوامل تحدّ من إشراك العاملين في صنع القرار وتجعلهم في الغالب مجرد منفذين لتوجيهات الإدارة العليا.

غير أنّ التحوّلات الجارية في بيئة العمل الجزائرية، وما تفرضه الإصلاحات الإدارية والاقتصادية، تجعل من ترسيخ المشاركة في اتخاذ القرارات خيارًا استراتيجيًا لا بديل عنه، إذ أنّ اعتماد هذا الأسلوب يسهم في تعزيز ثقة الموظفين والعمال في مؤسستهم، ويزيد من ولائهم ورضاهم الوظيفي، كما يحسّن نوعية القرارات المتخذة نظرًا لاعتمادها على خبرات ورؤى متنوعة. هذا الأمر يتماشى مع توجّه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تسعى إلى موازنة الأهداف الفردية والجماعية للعاملين مع أهداف المؤسسة.

فعلى سبيل المثال، في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي، يسمح إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل أو التعامل مع المواطنين بتقليص هامش الأخطاء وتقديم خدمات أكثر جودة وفعالية، أمّا في المؤسسات الاقتصادية العمومية، فإنّ منح العاملين صلاحية المشاركة في القرارات الإستراتيجية - كتطوير الإنتاج أو تحسين أساليب الإنتاج - يمكن أن يرفع من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ويجعلها أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الإقليمية والدولية.

إنّ نجاح هذه الممارسات يتطلب توافر مجموعة من الشروط، أبرزها: إرادة إدارية واعية تتجاوز منطق الهيمنة على القرار، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة تُشجّع على الحوار والشفافية، إضافة إلى الاستثمار في التكوين والتأهيل حتى يكون العاملون قادرين على المشاركة بفعالية، وبذلك تتحوّل المشاركة في اتخاذ القرارات من مجرد آلية إستراتيجية إلى خيار استراتيجي يدعم التمكين، ويُعزّز قدرة المؤسسات الجزائرية على التكيف مع المتغيّرات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

3- التشارك المعرفي:

يُمثل التشارك المعرفي أحد ركائز تمكين العاملين داخل المؤسسة، فالمعرفة - سواء كانت ضمنية متجسّدة في الخبرات والتجارب الشخصية، أو صريحة متجسّدة في البيانات والمعلومات الموثقة - تُعدّ المورد

الأثمن الذي تمتلكه المؤسسات في العصر الراهن، إذ أصبحت تُمثل بديلاً عن رأس المال المادي، ومصدرًا رئيسيًا لاستدامة التنافسية. لذلك، فإنَّ التشارك المعرفي لا يُعدُّ مجرد تبادل المعلومات، بل هو عملية إستراتيجية تهدف إلى استثمار ما لدى الأفراد والجماعات من خبرات ومهارات واستنتاجات، وتحويلها إلى قيمة مضافة يمكن أن تنعكس مباشرة على الأداء التنظيمي.

إنَّ التشارك المعرفي يُسهم في خلق مناخ عمل دائم للتميُّز والابتكار، حيث يشعر العاملون بأنَّ مساهماتهم الفكرية محل تقدير، مما يُحفِّزهم على تقديم المزيد من الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيُّرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

في الجزائر، ما زال التشارك المعرفي في بعض المؤسسات والإدارات يواجه صعوبات موضوعية وذهنية تحول دون تجسيده بالصورة المثلى، فمن الناحية التنظيمية، يغلب على الكثير من المؤسسات الطابع البيروقراطي الذي يضعف التواصل الأفقي بين الأفراد والوحدات، ويجعل تدفق المعارف مقيَّدًا بالتراتبية الإدارية، أمَّا من الناحية الثقافية، فإنَّ محدودية ثقافة الثقة داخل بيئات العمل، والخشية من فقدان الميزة التنافسية الفردية، يعيقان في أحيان كثيرة انفتاح العاملين على مشاركة معارفهم بشكل حر.

غير أنَّ التغيرات التي تعرفها بيئة العمل الجزائرية، سواءً في المؤسسات العمومية الاقتصادية أو الخدمية، تفرض على هذه المؤسسات إعادة النظر في أنماطها التنظيمية وتبني سياسات واضحة للتشارك المعرفي. فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا يمكن أن تحقق أهدافها دون استثمار المعارف المتراكمة لدى العاملين وتحويلها إلى خبرات جماعية تُسهم في رفع الكفاءة التنظيمية.

ثانيًا: التعلُّم التنظيمي

يُعدُّ التعلُّم التنظيمي من المرتكزات الأساسية في بناء المنظمات الحديثة، إذ يقوم على تحويل المؤسسة إلى فضاء من قادر على التكيف مع المتغيِّرات المتسارعة من خلال استثمار خبرات أفرادها وتجاربهم، وتجميع المعارف المكتسبة وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ولا يقتصر التعلُّم التنظيمي على تراكم المعلومات، بل يتجاوز ذلك إلى خلق ذاكرة تنظيمية تحفظ الدروس المستفادة من الممارسة اليومية،

وتتيح للأفراد والجماعات إعادة توظيفها في مواقف جديدة، بما يضمن تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما يُنظر إليه كعملية ديناميكية ومستمرة تسمح بتطوير القدرات الفكرية والمهارية للعاملين، وتدفع نحو بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وتبادل المعارف، بما يجعل التعلم سلوكاً يومياً لا حدثاً عابراً. ومن هذا المنطلق، يكتسب التعلم التنظيمي أهمية خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث يُشكّل أداة أساسية لتحديد كفاءات الأفراد، ورفع قدراتهم على الابتكار، وتوجيه معارفهم وخبراتهم بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويعزز قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يُحوّل المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أيّ وقت وفي أيّ مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهمية داخل المؤسسة في تحقيق الغايات المولوية¹:

- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية.

- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.

- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حلّ المشكلات، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.

- خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرًا على الرؤساء في الإدارة.

- تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

¹ علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، القاهرة (مصر): مكتبة الإدارة الحديثة، 2002، ص ص: 231-232.

وفي الجزائر، فإن إدراج التعلّم التنظيمي كخيار استراتيجي يُعدُّ ضرورة ملحةً خصوصاً في ظل تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فالبينة الاقتصادية والاجتماعية تتسم بقدر عالٍ من التغير، سواءً من حيث التحوّلات التكنولوجية المتسارعة، أو متطلبات العولمة، أو حتى التحديات المرتبطة بتأهيل الكفاءات الوطنية واحتواء ظاهرة هجرة الأدمغة. وفي هذا الإطار، يصبح تبني التعلّم التنظيمي على مستوياته الثلاثة أداة محورية لتمكين المؤسسات الجزائرية من بناء رأس مال بشري متجدّد وقادر على مواكبة التطوّرات، إذ يُسهم التعلّم الفردي في رفع كفاءة الموارد البشرية، ويتيح التعلّم الجماعي تنسيق الجهود وتبادل الخبرات، بينما يُوفّر التعلّم على مستوى المنظمة إطاراً شاملاً لترسيخ المعرفة وتحويلها إلى سياسات وممارسات إستراتيجية. ومن ثمّ، فإنّ اعتماد هذا النهج يعزّز من قدرة المؤسسات الجزائرية في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومواجهة مختلف التحديات الراهنة واستشراف آفاق أكثر فاعلية واستدامة.

وعليه فإنّ المؤسسات والإدارات الجزائرية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص مطالبة بتبني إستراتيجيات ترسخ عملية التعلّم التنظيمي، تتمحور فيما يلي:

– المحافظة على العاملين ذوي الخبرات والكفاءات:

تواجه المؤسسات والإدارات الجزائرية تحدياً ملحوظاً في الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين وأصحاب الخبرات المهنية، لاسيما في ظل هجرة الأدمغة نحو الخارج أو الانتقال المتكرّر نحو قطاعات أكثر جاذبية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني سياسات تحفيزية متكاملة تستهدف خلق بيئة عمل جاذبة، ليس فقط من خلال الأجور والمزايا المادية، بل أيضاً توفير فرص للتكوين المستمر والتطوير المهني، والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية. ويُعدُّ بناء أنظمة استقطاب واختيار قائمة على الكفاءة والمعرفة، واعتماد نظم للحوافز والمكافآت تُركّز على تشجيع توليد المعارف والتشاركية، كما ينبغي على المؤسسات الجزائرية الاستثمار في الكشف المبكر عن المواهب الكامنة لدى الموظفين والعمال، والعمل على صقلها، بما يتيح تكوين قوة مستقبلية ذات قدرات تنافسية عالية.

- تعزيز الابتكار والإبداع كخيار استراتيجي:

أصبح تبني الابتكار والإبداع أصبح ضرورة حتمية في ظل بيئة تتسم بتسارع التحوّلات التكنولوجية والمعلوماتية، وفي هذا السياق، تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى تطوير قدراتها على استيعاب التكنولوجيا وتوطين المعرفة من خلال عقد شراكات مع الجامعات ومراكز البحث، والاستفادة من برامج التعاون الدولي. غير أنّ هذه الجهود لا يمكن أن تحقق نتائج ملموسة ما لم تُدعمّ بعمليات تنظيمية قائمة على مبدأ التعلم المستمر، حيث يُشكّل هذا الأخير آلية أساسية لتبادل الخبرات وتراكم المعارف داخل المؤسسة، ويترتب عن ذلك ضرورة ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وبناء فرق قادرة على استنباط حلول مبتكرة لمشكلات العمل ومختلف التحديات، ضمن بيئة تنظيمية تُشجّع على التجريب وتطبيق الأفكار الجديدة. ومن شأن هذه المقاربة المتكاملة أن تفضي إلى تكوين منظمات متعلمة تمتلك مقومات المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي.

- الانفتاح على مصادر المعرفة العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت شبكت الإنترنت والفضاءات الرقمية مصادر أساسية للمعرفة، حيث تتيح إمكانية الإطلاع على أفضل الممارسات والتجارب العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية. وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فإنّ اعتماد منظور عالمي في هذا المجال يستوجب تجاوز حدود التفكير المحلي الضيق نحو تبني رؤية أوسع للبيئة التنافسية الدولية، بما تحمله من انعكاسات وتأثيرات متعدّدة على سوق العمل. ويتجلى ذلك في ضرورة إعادة هيكلة العمليات الإدارية لتتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية، خاصة مع بروز أنماط عمل جديدة كالعمل عن بعد والعمل الافتراضي الذي ازدادت أهميته بعد جائحة كوفيد-19. كما ينبغي لقيادات المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتمامًا أكبر بإعداد أجيال من الكفاءات الوطنية المؤهلة والقادرة على التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيّرات، من خلال تعزيز قدراتهم في الجوانب اللغوية والرقمية والثقافية، وهو ما يُشكّل ركيزة أساسية لدعم التحوّل من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الرابع: تطوير الكفاءات الفنية والإدارية وتحقيق التنمية البشرية المستدامة

أولاً: التطوير الفني والمهاري

أدت التحولات الجديدة وتسارع التغيرات في تقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز أعمال جديدة واختفاء أعمال ومهارات أخرى، وبالتالي تغيرت المتطلبات المهنية لأداء معظم الوظائف. فتواضع اهتمام المنظمات والأفراد سويًا في تحسين القدرات والمعارف والمهارات الجديدة لمواكبة التغيرات، سيجعلهم يواجهون تحديات كبيرة. ففي مجال المنظمات ستفقد هذه المنظمات القدرة على المنافسة، وفي مجال الأفراد سيفقدون أعمالهم أو سيتحولون إلى أعمال بأجور أقل. فالتطور التقني غالبًا ما يسبق التطور في النظم وأساليب التعليم والتدريب، الأمر الذي يترتب عليه قصور بعض المهن عن مواكبة التطور التقني¹.

ففي عصر العولمة، برزت مجموعة من المهارات الأساسية التي لم يعد من الممكن لأي موظف الاستغناء عنها، وعلى رأسها القدرة على التعامل مع المعلومات، واستعمال الحاسوب وتطبيقاته، فضلًا عن إتقان لغة أجنبية أو أكثر. هذه المهارات لم تلغ المهارات التقليدية، وإنما جاءت لتكملها وتوسع نطاقها، بحيث أصبحت الوظائف الحديثة تتطلب إضافةً إلى الكفاءات التقنية مهاراتٍ أخرى كالتعاون ضمن فرق العمل، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، والاستيعاب السريع لتقنيات المعلومات والاتصال. ويُعدُّ هذا التحول مؤشراً على انتقال بيئة العمل من الاعتماد على القدرات الفردية المحدودة إلى الاعتماد على الكفاءات المتعددة والمنكاملة التي تُمكن من التكيف مع مختلف التحديات.

إنَّ التقدم المستمر في مجالات التقنية أسهم في تشكُّل ما يُعرف بمجتمع المعرفة، حيث تزايد الاعتماد على المهارات الذهنية والتحليلية والتفاعلية، مقابل تراجع الطلب على المهارات اليدوية البسيطة. فاستعمال الحاسوب مثلاً، أدى إلى انخفاض الحاجة إلى الأعمال الروتينية اليدوية، مقابل ارتفاع الطلب على مهارات تحليل البيانات، والتعامل مع النظم المعلوماتية.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، 4، الرياض (العربية السعودية): مطابع الفرزدق التجارية، 2006، ص: 246.

وعلى هذا الأساس، يصبح تطوير الأفراد والمهارات عنصراً أساسياً في تمكين المنظمات من الاستجابة بفعالية للضغوط المتزايدة نحو تحسين الأداء وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فهناك ارتباط وثيق بين قوة رأس المال البشري، وتراكم رأس المال المعرفي والرخاء الاقتصادي، إذ أن الاستثمار في تنمية المهارات لم يعد مجرد خيار بل هو شرط ضروري لاستدامة التنمية وتعزيز القدرة على المنافسة.

ولذلك فإن المؤسسات الجزائرية بمختلف قطاعاتها تواجه تحدياً متزايداً يتمثل في الفجوة بين مؤهلات العاملين وبين متطلبات الحديثة التي أصبحت أكثر اعتماداً على التكنولوجيا والمهارات المتعددة. وللتغلب على هذا التحدي، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني إستراتيجيات عملية من شأنها تقليص هذه الفجوة والرفع من كفاءة الموارد البشرية، ويمكن إجمال أهم هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

- **تبني المعايير الدولية:** يُمثل اعتماد المعايير العالمية خطوة أساسية لتحديد المواصفات والخصائص والقدرات المطلوبة للعمل في مجالات مهنية محدّدة كالإدارة، الهندسة، الطب وغيرها، بما يتيح مواءمة الكفاءات الوطنية مع متطلبات العولمة.

- **التعليم والتكوين المستمر:** ينبغي على المؤسسات الجزائرية أن تبتكر برامج تكوينية تواكب المتغيرات والمستجدات التقنية، وتوفّر للعاملين حوافز تشجعهم على التعلّم الذاتي، مع إدراج التكوين كمعيار رئيسي في الترقيات المهنية.

- **التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي:** يُشكّل التنوع المهاري خياراً استراتيجياً لتعزيز قدرات الموظفين على مواجهة التغيرات المختلفة، وذلك من خلال وضع سياسات مثل تدوير الوظائف، والمشاركة في فرق عمل متعدّدة التخصصات، فهذه الممارسات لا تعزّز فقط من الكفاءة الفردية، بل تُسهم أيضاً في ترسيخ روح الانتماء والمسؤولية الجماعية.

- **استقطاب ذوي الكفاءات والمهارات:** إنّ استقطاب الموارد البشرية متعدّدة الكفاءات والمهارات يُعدّ أحد أهم المداخل الأساسية لتحقيق التميّز المؤسسي، إذ تُمكن الاختبارات الحديثة، على غرار اختبارات إدراك المعارف، من تحديد المترشحين ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتعدّدة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ الاستثمار في التطوير الفني والمهاري للعاملين في المؤسسات الجزائرية لم يعد مجرد سياسة داخلية لتحسين الأداء، بل تحوّل إلى رهان استراتيجي يُحدّد قدرات هذه

المؤسسات على التكيف مع مختلف التطورات والتحوّلات التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، وضمان استدامة كفاءتها التنظيمية، وتحقيق نقلة نوعية في مسار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بما يخدم أهداف التنمية الشاملة ويسهم في ترسيخ اقتصاد وطني قائم على المعرفة والإبداع.

ثانياً: التطوير التقني والإداري

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات جوهرية في مفاهيم وأساليب العمل التنظيمي بفعل التقدم المتسارع في مجال تقنية المعلومات، حيث أصبحت جميع ممارسات إدارة المنظمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتطورات التقنية. فقد أثر التقدم التكنولوجي على مختلف الوظائف التنظيمية بما في ذلك التسويق، إدارة الموارد البشرية، المالية، من خلال تحسين فعالية الإجراءات، تغيير طبيعة المهام، وإعادة هيكلة فرق العمل وأنماط التفاعل بين أعضائها، إلى جانب تطوير أساليب الرقابة وتقييم الأداء.

وتعدّ تقنية المعلومات المصدر الرئيس للتغيير في طبيعة الوظائف وسلوكيات فرق العمل، وقد أدت الثورة الرقمية، بما في ذلك الإنترنت، أجهزة الحاسوب الشخصية، إلى اتصالات عالمية متاحة بشكل أوسع، ما أثر مباشرة على جودة وكفاءة الخدمات العمومية. وفي هذا السياق تبرز أهمية تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز السرعة والدقة في تقديم الخدمات، وتحسين مستوى الرضا لدى المستفيدين سواءً في القطاع العام أو الخاص.

وتمثل الحكومة الالكترونية نموذجاً بارزاً للتقنيات الإدارية الحديثة، حيث تُسهّل تقديم الخدمات بسهولة أكبر، رفع الإنتاجية، تحسين جودة المعلومات المتاحة، تقليص شكاوى المستفيدين، وتعزيز صورة المؤسسات أما الرأي العام. وفي المؤسسات والإدارات الجزائرية، يتيح تطبيق هذه التقنيات تحسين الأداء المؤسسي، تقليل الروتين وتعزيز فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ولمواجهة الثورة التقنية، ينبغي على المؤسسات الجزائرية تبني إستراتيجيات شاملة تُمكن المؤسسات من الاستفادة المثلى من التطورات التكنولوجية، وتشمل:

- **تعزيز الاستفادة من التقنية:** يتطلّب ذلك رفع مستوى المهارات التقنية للموظفين عبر برامج تطوير وتعليم مستمر، وتقديم حوافز ومكافآت تُشجّع على اكتساب المعارف الجديدة. فاعتماد هذا النهج يساعد

على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استخدام الحوسبة والإنترنت في عمليات الاستقطاب والتوظيف وتسيير الموارد البشرية بشكل عام.

- **تبني أسلوب فرق العمل:** يُسهم العمل ضمن فرق متعدّدة التخصصات في تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، واستخدام التقنيات الحديثة بفاعلية. وتتيح هذه الطريقة تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، ما يُحفّز الموظفين على الاعتماد على الأدوات الرقمية بشكل أفضل، وهو ما يُطبّق تدريجيًا في الإدارات العمومية الجزائرية لتطوير بيئة العمل.

- **استخدام التقنيات التعليمية والتكوينية الحديثة:** تُتيح التكنولوجيا الحديثة وسائل تعليم وتكوين متنوعة مثل التعلّم عن بعد، المنصات الرقمية، المؤتمرات الافتراضية، والتواصل الإلكتروني مع الخبراء حول العالم. وتُمثل هذه الوسائل أدوات هامة لتطوير مهارات العاملين خصوصًا لأولئك الذين تحول طبيعة مهامهم أو ضغوطات العمل دون المشاركة في برامج تكوينية تقليدية. ورغم أنّ تطبيق هذه الأساليب لا يزال محدودًا في بعض المؤسسات الجزائرية، إلّا أنّ التجارب القائمة أظهرت قدرتها على رفع مستويات الكفاءة الفردية والجماعية، مما يجعل الاستثمار فيها ضرورة ملحة ضمن خطط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

- **تبني منهج العمل الإلكتروني:** أصبح العمل الإلكتروني أو الرقمي أحد أبرز التحولات التي فرضتها الثورة التكنولوجية، حيث يُتيح للموظفين إنجاز مهامهم عن بعد وفي ظروف تنظيمية أكثر مرونة، مما يُسهم في تحسين استغلال الوقت وخفض التكاليف. وقد بدأت المؤسسات والإدارات الجزائرية في اعتماد هذا النمط، لاسيما في الإجراءات الروتينية مثل طلبات العطل، إجراءات التوظيف، متابعة التكوين، ومسارات الترقية.

- **الاستجابة السريعة للتغيرات التقنية:** تفرض العولمة وما يصاحبها من تسارع الابتكار التكنولوجي ضرورة التكيف المستمر من جانب المؤسسات، وذلك عبر وضع برامج تكوين مرنة ودورية تُمكن العاملين من متابعة المستجدات التقنية واكتساب المهارات الجديدة، ويُعدّ هذا التوجّه أحد المحدّثات الرئيسية لفعالية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، حيث أنّ سرعة الاستجابة للتغيرات التقنية تُمكن المؤسسات الجزائرية من الحفاظ على كفاءتها، وتعزيز قدراتها على المنافسة والإبداع في تقديم الخدمات أو إنتاج السلع.

انطلاقاً من ذلك، يتّضح أنّ التطوير التقني والإداري يُمثل ركيزة أساسية لتعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر، حيث يتيح توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطوير الأساليب الإدارية بناءً منظومة أكثر مرونة وفعالية. فالمؤسسات الجزائرية، لاسيما العمومية منها، أصبحت مطالبة بالاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات ليس فقط من أجل تحسين الأداء التنظيمي والخدمات المقدمة للمواطنين، بل كذلك لترسيخ مقومات التسيير الإستراتيجي لرأس المال البشري. إنّ إدماج الحلول الرقمية في عمليات الاستقطاب، التكوين والتقييم، واعتماد أنماط العمل الإلكتروني، كلّها ممارسات من شأنها أن ترفع من كفاءة الموارد البشرية وتزيد من قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات في بيئة العمل المحلية والدولية. وعليه، فإنّ تطوير البعد التقني والإداري يُشكل خياراً استراتيجياً لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، وضمان انتقال الموارد البشرية الجزائرية من دور تقليدي محدود إلى دور أكثر فاعلية وإبداعاً.

ختاماً، يمكن القول أنّ آفاق تعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تُمثل أحد المرتكزات الأساسية لتجديد الممارسات التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي. فالموارد البشرية لم تعد مجرد عنصر مساعد في المؤسسات، بل أضحت محوراً رئيسياً ترتكز عليه كل خطط التسيير الإستراتيجي، لاسيما في ظل التحديات المتسارعة التي تفرضها العولمة والثورة التكنولوجية والتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثمّ، فإنّ الانتقال من أساليب التسيير التقليدية إلى نماذج إستراتيجية متكاملة يتطلّب التركيز على جملة من العناصر الأساسية مثل التطوير التقني والإداري، وتحديث المهارات والكفاءات، وإرساء نُظم معلومات فعّالة، إضافة إلى تعزيز ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسات.

وإذا كان تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يهدف بالأساس إلى تحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية من جهة، والطاقات البشرية من جهة أخرى، فإنّ المؤسسات الجزائرية مدعوة إلى النظر في هذا التوجّه باعتباره خياراً استراتيجياً لا مناص منه لضمان استدامتها ورفع قدراتها التنافسية. فلا

يتوقف الأمر عند مجرد صياغة إستراتيجيات مكتوبة، بل يتعداه إلى ضرورة تفعيلها عبر آليات عملية تدمج بين التكوين المستمر، والتحفيز، وتطوير أنماط القيادة، وإشراك الأفراد في صنع القرار. وبذلك تتحوّل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من إطار نظري إلى ممارسة عملية ملموسة تساهم في ترقية الأداء الفردي والجماعي على حدٍ سواء. وعليه، فإنّ مستقبل المؤسسات الجزائرية مرهون بمدى قدرتها على جعل العنصر البشري محورًا لكل مبادراتها الإستراتيجية والتعامل معه باعتباره رأس المال الأثمن الذي يمكن الاستثمار فيه. ومن ثمّ، فإنّ ترسيخ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر لا يُعدّ خيارًا، بل ضرورة حتمية لإرساء دعائم مؤسسات عصرية قادرة على مواجهة تحديات الغد والمساهمة بفعالية في مسار التنمية الوطنية.

خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني:

من خلال ما تمّ عرضه، يتضح أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تتسم بدرجة عالية من التعقيد، نظرًا لتشابك العوامل المؤثرة فيها داخليًا وخارجيًا. فقد أفرزت العولمة وما صاحبها من ثورة معرفية ورقمية جملة من التحولات العميقة التي فرضت على المنظمات إعادة صياغة ممارساتها الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة التنافسية. وتعدّ التحديات التكنولوجية، وما نتج عنها من تسارع الابتكار والرقمنة، من أبرز العوامل الضاغطة، إذ أوجدت وظائف جديدة وألغت أخرى، وغيّرت طبيعة المهارات المطلوبة، وهو ما فرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في سياسات التكوين، كما تبرز تحديات أخرى لا تقل أهمية، على غرار مقاومة التغيير التنظيمي، وضعف موازنة مخرجات التعليم والتكوين مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل من الكفاءات المؤهلة، مما يُوسّع الفجوة بين العرض والطلب على المهارات.

إلى جانب ذلك، تطرح البيئة الداخلية للمؤسسات نفسها كعامل مؤثر في تقييد تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تُظهر بعض الهياكل التنظيمية الجمود في التكيف مع متطلبات العصر، كما أنّ بعض الممارسات البيروقراطية التقليدية تعيق انسيابية القرار الإداري. هذه العوائق تجعل من الضروري

إعادة التفكير في أساليب إدارة وتسيير الموارد البشرية، وتجاوز المقاربات الكلاسيكية التي لم تعد قادرة على الاستجابة لمقتضيات المرحلة الراهنة.

غير أنّ هذه التحديات، وغم صعوبتها، تفتح في الوقت ذاته آفاقاً واعدة لتعزيز مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، إذ يمكن تحويل ضغوط التغيير إلى فرص للتجديد من خلال الاستثمار في برامج التكوين المستمر، وتبني آليات لتطوير المهارات الفنية والسلوكية، بما يضمن رفع تنافسية الموارد البشرية. كما يُعدُّ اعتماد تكنولوجيا المعلومات في عمليات التخطيط والاستقطاب والتقييم من بين المداخل الأساسية لتحديث نظم التسيير، ومن شأن هذه الخيارات أن تعزز مرونة المؤسسات، وتزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الخارجية بسرعة وفعالية.

كما أنّ تطوير أنظمة الأجور والتعويضات وربطها بمستويات الكفاءة والأداء يتيح إمكانية خلق بيئة عمل أكثر استقطاباً للكفاءات، ويُحفِّز العاملين على الاندماج والإبداع. وفي السياق ذاته، فإنَّ إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار، والعمل الجماعي، والانفتاح على المعايير الدولية، يمكن أن يُشكِّل ركيزة أساسية لإعادة هيكلة أساليب إدارة الموارد البشرية، بما يضمن تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع مستويات الأداء العام.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تقف أمام مسارين متوازيين: الأول يرتبط بضرورة إدراك حجم التحديات التي قد تُقوّض قدرتها على التطوُّر إذا لم تتم معالجتها بفعالية، والثاني يتمثل في استثمار الآفاق المتاحة كفرصة لتجديد السياسات والممارسات. إنَّ الجمع بين هذين المسارين، من خلال مقارنة شمولية تدمج بين البعد التكنولوجي والتنظيمي والبشري، يُمثل الخيار الأكثر فاعلية لبناء إدارة إستراتيجية قادرة على تحقيق التوازن واستشراف المستقبل.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

بعدما استعرضنا في الفصلين السابقين مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وإبراز دورها الحيوي في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وتطلعات الموارد البشرية، فضلاً عن تسليط الضوء على أهم التحدّيات البنيوية والتنظيمية والتشريعية والتكنولوجية التي تعيق تفعيل ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في السياق الجزائري، يأتي هذا الفصل الأخير للتعقُّق في الدراسة من خلال مقارنة ميدانية تُسهم في استجلاء واقع هذه الممارسات والإستراتيجيات وأهم التحدّيات التي تواجهها داخل مؤسسة عمومية تُسير قطاعاً حيويًا ومحوريًا، وهي وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

في هذا الإطار، نقدّم من خلال هذا الفصل قراءة تحليلية لنتائج الدراسة الميدانية التي تمّت على مستوى الوزارة، بهدف تشخيص واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، والكشف عن التحدّيات الفعلية التي تواجه مسارات تطبيقها، كما نتناول تحليل الآليات الممكنة لتعزيز تطبيق هذه الإستراتيجيات، سواءً من خلال تطوير الكفاءات البشرية وتحسين أدائها، أو اعتماد مناهج وأدوات تسيير حديثة ومكاملة قادرة على الاستجابة للتحدّيات الراهنة والمستقبلية.

إلى جانب ذلك، سنتطرق إلى رصد وتفسير ديناميكيات انسجام إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبّقة على مستوى الوزارة مع التغيّرات والتحوّلات التقنية والمؤسّسائية المتسارعة، والتي تؤثر بشكل مباشر في بنية منظومة التكوين والتعليم المهنيين وطرق تسييرها، ويتمّ ذلك من خلال تحليل قدرة هذه الإستراتيجيات على التكيف مع متطلبات الرقمنة، ومرونتها في التفاعل مع التغيّرات التنظيمية التي يشهدها القطاع، واستكشاف حدودها وإمكاناتها في دعم تحقيق الأهداف الكبرى للوزارة، لاسيما تلك المتعلقة بتحسين جودة التكوين والتعليم المهنيين، وتعزيز مواءمة مخرجات المنظومة مع احتياجات سوق العمل.

وسيتّم من خلال هذا الفصل عرض العناصر الآتفة الذكر، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التكوين والتعليم المهنيين.
- المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.
- المبحث الثالث: تحدّيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.
- المبحث الرابع: آليات تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة لمواجهة مختلف التحدّيات.

المبحث الأول: تقديم عام لقطاع التكوين والتعليم المهنيين

يُعدُّ قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر من القطاعات الإستراتيجية الحيوية التي تُشكّل ركيزة أساسية في بناء منظومة تنموية شاملة، تُحقّق التكامل بين متطلبات التنمية البشرية وأهداف التنمية الاقتصادية، حيث يضطلع بمهمة إعداد وتأهيل الموارد البشرية واليد العاملة التي تحتاجها مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية في البلاد. وقد شهد هذا القطاع تطوّرات ملحوظة منذ استعادة السيادة الوطنية، سواءً من حيث الهياكل التنظيمية أو البرامج التكوينية أو الموارد البشرية والمادية المخصّصة له، ليضمّ اليوم شبكة واسعة من المؤسسات التكوينية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني.

ولفهم طبيعة هذا القطاع وخصائصه وتحدياته، يتطلّب الأمر تقدماً شاملاً يتناول مختلف جوانبه التنظيمية والوظيفية، بما يُمكن من إدراك السياق العام الذي تتمّ فيه ممارسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالقطاع وما يواجهها من تحديات، وما نتطلع إليه من آفاق تطويرية في ظل التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن تطور قطاع التكوين والتعليم المهنيين وتأسيس الوزارة

إنّ فهم الوضع الراهن لقطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر يستدعي بالضرورة الوقوف على المسار التاريخي لتطوّره، حيث مرّ هذا القطاع بمراحل متعدّدة، تأثر خلالها بالسياسات التنموية المتعاقبة والتحوّلات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد. وقد شكّلت كل مرحلة من هذه المراحل محطة مهمة في تشكيل الملامح الحالية للقطاع، سواءً من حيث السياسة التكوينية المعتمدة أو الهياكل التنظيمية أو البرامج والتخصصات المتوفرة، مما يجعل من الضروري استعراض هذا التطوّر التاريخي لإدراك العوامل التي أسهمت في تشكيل الوضع الحالي للقطاع وفهم التحديات التي يواجهها والآفاق المستقبلية المرتقبة له.

أولاً: تطوّر قطاع التكوين المهني في الجزائر:

1- مرحلة ما قبل الاستقلال:

يعود ظهور التكوين المهني في الجزائر إلى عام 1835 عندما تمّ إدراج فرع التعليم التقني في جامعة الجزائر، حيث تمّ فتح أول مدرسة للحرف والصنائع عام 1867، كما قامت الإدارة الفرنسية سنة 1881

بفتح مجموعة من المدارس للتكوين المهني متخصصة في مجال الفلاحة والزراعة لم يستفد منها إلا أبناء المعمرين.

وبعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة الدمار الذي لحق بفرنسا، قامت الإدارة الفرنسية بإنشاء مراكز التكوين المهني في الجزائر وبالضبط سنة 1947، وذلك بهدف تكوين عمال جزائريين متخصصين ومؤهلين للمشاركة في إعادة بناء وتعمير مختلف المدن الفرنسية، كما تم إصدار مرسوم في 1949/04/29 يعترف بحق الجزائريين في تلقي التكوين.

2- مرحلة ما بعد الاستقلال:

بعد الفراغ الذي نجم عن الرحيل المكثف للموظفين الأجانب بعد الاستقلال، تكفل الموظفون الجزائريون بإدارة وتأطير بعض الهيئات التي كانت موجودة، ومن بينها هياكل التكوين المهني.

2-1 المرحلة الأولى من 1962 إلى 1970:

أهم ما ميّز قطاع التكوين المهني في هذه المرحلة نذكر:

- إحداث مندوبية للتكوين المهني وترقية الإطارات، ومجلس وطني استشاري في أوت 1962 بناءً على الأمر رقم 62-337 المؤرخ في 2 ديسمبر 1962.

- إلحاق مندوبية التكوين المهني وترقية الإطارات برئاسة الجمهورية بناءً على المرسوم رقم 64-337 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964¹.

- فتح تخصصات جديدة تستجيب للاحتياجات الاقتصادية.

- إحداث المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار بمقتضى الأمر رقم 67/45 المؤرخ في 27 مارس سنة 1967².

- إنشاء المعهد التكنولوجي للأشغال العمومية والبناء (ITTPB) سنة 1967.

- إنشاء المعهد التكنولوجي للصيانة الالكتروميكانيكية (ITEEM) سنة 1967.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-337 مؤرخ في 27 رجب عام 1384 الموافق 2 ديسمبر سنة 1964 يتضمن إلحاق المديرية العامة للتخطيط والدراسات الاقتصادية والمندوبية للتكوين المهني وترقية الإطارات برئاسة الجمهورية، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادرة في 2 ديسمبر 1964، ص: 821.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67-45 مؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1386 الموافق 27 مارس سنة 1967 يتضمن إحداث المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار، الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة في 4 أبريل 1967، ص: 386.

2-2 المرحلة الثانية من 1970 إلى 1980:

تميّزت هذه المرحلة بظهور المخطط الرباعي الأول 1970-1973 الذي حدّد مجال تدخل التكوين المهني للتكفل بفئة الشباب الراسبين في المنظومة التربوية بتكوينهم مهنيًا حسب متطلبات الاقتصاد، والاستعمال الأمثل لطاقت وإمكانيات هذه الفئة لمساعدتهم في الاندماج في عالم الشغل، ومن أهم الإنجازات خلال هذه الفترة نذكر ما يلي:

- صدور نصوص قانونية تضم القانون الأساسي لمراكز التكوين بمقتضى المرسوم رقم 74-114 المؤرخ في 10 جوان 1974.

- إدماج موظفي قطاع التكوين المهني في قطاع الوظيفة العمومية.

- سنة 1975، تقرّر بناء و تجهيز مئة (100) مركز تكوين مهني لتدريب وتكوين الأعداد الكافية من الإطارات والفنيين اللازمين لإنجاز المشاريع الصناعية المبرمجة.

- إنشاء معاهد عليا للتكنولوجيا ومؤسسات أخرى للتكوين تابعة لقطاعات الفلاحة والطاقة والصناعة والصحة وغيرها من القطاعات.

2-3 المرحلة الثالثة من 1980 إلى 1990:

الانطلاقة الحقيقية لقطاع التكوين المهني بالجزائر كانت بعد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني، وانعقاد الدورة الثانية للجنة المركزية سنة 1979، ومع بداية المخطط الخماسي الأول، حيث تقرر خلاله تنمية القطاع وتم الاتفاق على بناء 276 مركزا للتكوين المهني في غضون خمس سنوات¹.

وتميّز قطاع التكوين المهني في هذه الفترة بـ:

- استقلالية التكوين المهني بإنشاء وزارة خاصة به.

- إنشاء مراكز جديدة للتكوين المهني عبر كامل التراب الوطني.

- إصدار القانون رقم 81-07 المؤرخ في 27 جوان سنة 1981 والمتعلق بالتمهين.

- إنشاء معاهد وطنية متخصصة بمقتضى المرسوم رقم 81-307 المؤرخ في 26 ديسمبر 1981.

- إنشاء مراكز للتكوين والدراسة عن بعد.

¹ بوفلجة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، وهران (الجزائر): دار الغرب للنشر والتوزيع، 2006، ص:8.

- إضافة تخصصات جديدة في التكوين المهني ليصل عددها إلى مئتي (200) تخصص في خمسة عشر (15) فرعاً مهنيًا من المستوى الأول إلى المستوى الخامس.
- صدور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى المرسوم 90-117.
- إنشاء ستة (06) معاهد للتكوين المهني متخصصة حسب الفروع المهنية، مكلفة بتكوين وتحسين مستوى المكوّنين.
- تحويل المعهد الوطني لتكوين الكبار الذي أنشئ في سنة 1967 والمكلف بتكوين المكوّنين إلى معهد وطني للتكوين المهني في سنة 1982، مهمته ابتداءً من سنة 1982 هي إعداد برامج التكوين والدعم التربوي لمؤسسات التكوين المهني، وتكوين مؤطري المؤسسات التكوينية وتحسين مستوياتهم.

2-4 المرحلة الرابعة من 1990 إلى 2000:

- عرفت الجزائر مرحلة انتقالية، من حيث النمط الاقتصادي الموجه إلى اقتصاد السوق هذا التحوّل أثر على جميع المجالات من بينها قطاع التكوين المهني حيث تمّ فتح ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية سنة 1990 وشمل التفكير مختلف المعنيين بالعملية التكوينية، وخرج بجملة من الإجراءات تضمنها مخطط توجيهي، الذي أكدّ على طابعه ودوره الاقتصادي، من بين التوصيات التي خرج بها المخطط هي¹:
- توسيع أنماط التكوين.
 - تنويع الشعب والتخصصات ليتكيف القطاع وحاجات الاقتصاد المحلي.
 - إدخال المستوى الرابع والخامس من التكوين.
 - دعم الموارد البشرية التربوية بتأطير من المستوى الجامعي.
 - تحسين الأداء البيداغوجي للمكوّنين.
 - إنشاء وزارة مستقلة لقطاع التكوين المهني سنة 1999.

2-5 المرحلة الخامسة: من 2000 إلى 2009

تميّزت هذه المرحلة بما يلي:

¹ بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص، ص: 10-12.

- تتصيب اللجنة القطاعية المشتركة التي تضم ممثلين عن وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي ووزارة التربية الوطنية، وتمّ الاتفاق آنذاك على إنشاء شهادتين هما: شهادة التأهيل في التعليم المهني وشهادة البكالوريا المهنية، هذه الأخيرة ما زالت قيد الدراسة إلى يومنا هذا.
- إنشاء لجنة لمتابعة البكالوريا المهنية بموجب القرار رقم 345 المؤرخ في 23 أكتوبر 2002.
- بلغ عدد المراكز والمعاهد التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين 900 هيكلًا في سنة 2006، بطاقة استيعاب إجمالية قدرها 650000 مترص.
- إدراج تكوين المرأة الماكثة بالبيت.
- إدراج التعليم المهني ابتداءً من سنة 2002 في منظومة التكوين المهني، حيث يُوجّه التعليم المهني، لتلاميذ السنة الرابعة متوسط الناجحين للطور ما بعد الإجمالي وكذا تلاميذ السنة الأولى ثانوي المعاد توجيههم، وفقاً للمادة 13 من القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين والمادة 52 من القانون التوجيهي للتربية الوطنية. وفي هذا الصدد، تمّ إصدار عدة نصوص تطبيقية، منها:
 - المرسوم التنفيذي رقم 08-293 المؤرخ في 20 سبتمبر 2008، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التعليم المهني؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 08-294 المؤرخ في 20 سبتمبر 2008، المتضمن كفايات إنشاء شهادة التعليم المهني من الدرجة وشهادة التعليم المهني من الدرجة الثانية؛
 - المرسوم التنفيذي رقم 09-317 المؤرخ في 06 أكتوبر 2009، المتضمن إنشاء معاهد التعليم المهني.
- إعداد برنامج شراكة مع مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والتي تهدف إلى التعاون وإشراك الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في عملية التكوين والتكفل بالتكوين المتواصل للعمال.
- إعادة الاعتبار للمهن اليدوية وتطوير الصناعة التقليدية مع تطوير التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وهذا بإنشاء 12 معهداً وطنياً متخصصاً في التكوين المهني، 122 مركزاً للتكوين المهني والتمهين، إضافة إلى 84 ملحقة، وتوسيع 64 مؤسسة.
- في السداسي الثاني من سنة 2009، استلم قطاع التكوين المهني 16 معهداً وطنياً متخصصاً، 97 مركزاً للتكوين المهني والتمهين، إضافة إلى 57 ملحقة مع تجديد التجهيزات التقنية البيداغوجية.

- نظم قطاع التكوين والتعليم المهنيين عدة تظاهرات ونشاطات في 2008 و 2009 وأهمها الأولمبياد الثالث للمهن الذي كان في السداسي الأول من سنة 2008، بالإضافة إلى الندوات الجهوية الأولى للتكوين والتعليم المهنيين في نوفمبر 2008.

- أبرم قطاع التكوين والتعليم المهنيين عدة اتفاقيات منها اتفاقية مع وزارة العمل والتضامن الوطني لفائدة الشباب الذين يتراوح أعمارهم ما بين 16 و 20 سنة.

2-6 المرحلة السادسة من 2009 إلى يومنا هذا: تميّزت هذه المرحلة بما يلي:

- قامت مراكز التكوين والتمهين بمرافقة الشباب الراغب في إنشاء مؤسسات استثمارية صغيرة من خلال إدراج أنماط تكوين مكيفة مع طبيعة تلك الاستثمارات، كما رافقت كذلك الفتيات الماكثات في البيت والمرأة الريفية.

- عرف قطاع التكوين المهني تطورات كبيرة على مختلف المستويات، من بينها المادية والبيداغوجية، وفي مجالات التأطير ومن حيث التجهيزات والهيكل، حيث بلغ عدد مؤسسات التكوين المهني 1189 مؤسسة سنة 2019، وفي نفس السنة بلغ عدد الموظفين في القطاع 68000 موظف من بينهم أكثر من 28000 أستاذاً مكوّناً.

- صدور القانون رقم 18-10 المؤرخ في 10 جوان 2018 الذي يحدّد القواعد المطبقة في مجال التمهين والنصوص التطبيقية له.

- شهد قطاع التكوين المهني تقدماً معتبراً في مجال الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية بإشراكها في تحديد الاحتياجات المعبر عنها من حيث اليد العاملة المؤهلة في التخصصات التي تتماشى مع متطلبات الاقتصاد الوطني وسوق الشغل.

- سجّل قطاع التكوين المهني تطوراً ملحوظاً في مجالات الهندسة البيداغوجية وتكوين المكوّنين، وتحيين ورشات التكوين التطبيقي بالمؤسسات التكوينية لاسيما من حيث البرامج والتجهيزات التقنية التي تتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

- إعداد مدونة شعب وتخصصات التكوين المهني طبعة 2012، وإصدار ملحقين لها 2014 و 2015، تماشياً مع احتياجات سوق العمل من اليد العاملة المؤهلة، ومواكبةً لمتطلبات التنمية الوطنية.

- إعداد الوزارة مدونة جديدة لشعب وتخصصات التكوين المهني طبعة 2019، أُدرجت خلالها تخصصات جديدة ليصل عددها إلى 495 تخصصًا، وتكتسي مدونة الشعب المهنية وتخصصات التكوين المهني طابعًا وطنيًا، وتُمثل أداة مرجعية وقانونية للتكوينات وشهادات التكوين المهني، المحددة بموجب القانون التنفيذي رقم 16-282 المؤرخ في 2 نوفمبر 2016، الذي يُحدّد نظام التكوين المهني الأولي والشهادات المتوجة له.

ثانيا: تعريف وزارة التكوين والتعليم المهنيين

تُعتبر وزارة التكوين والتعليم المهنيين هيئة عمومية ذات طابع إداري غير ربحي تابعة للحكومة، تقوم بإعداد السياسة العامة في مجال التكوين والتعليم المهنيين، يقع مقرها بشارع الإخوة عيسو بين عكنون، الجزائر العاصمة.

ثالثا: مراحل تشكيل وتأسيس وزارة التكوين والتعليم المهنيين

بعد الاستقلال مباشرة، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء الديوان الوطني للتكوين المهني الذي يهتم بتنظيم التكوين المهني ودمجه ضمن المخططات التنموية، وكان تابعًا لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وظلّ على هذا الحال إلى غاية سنة 1966 حيث تمّ تغيير تسميته إلى المديرية العامة للتكوين المهني، ليتمّ تحويل تسمية هذه الأخيرة سنة 1967 إلى المعهد الوطني للتكوين المهني الذي كان يهتم بالتسيير الإداري والمالي والتقني والبيداغوجي، ويقع تحت مسؤولية المديرية الفرعية للتكوين التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كما تمّ تعديل اسم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والتكوين المهني عام 1977.

في سنة 1980 تمّ إنشاء كتابة الدولة للتكوين المهني، إذ انفصل قطاع التكوين المهني عن وزارة العمل، غير أنّ هذه الاستقلالية كانت مؤقتة فسرعان ما تمّ إعادة دمج قطاع التكوين المهني بوزارة العمل عام 1982 تحت مُسمى وزارة العمل والتكوين المهني، وقد شهد قطاع التكوين المهني في هذه الفترة تطورًا ملحوظًا من حيث الهياكل والتنظيم، إذ بلغ عدد مراكز التكوين المهني والتمهين أكثر من مئتي (200) مركز، إضافة إلى توظيف أكثر من ثلاثة آلاف (3000) مكوّن.

وقد استقل قطاع التكوين المهني مرة أخرى عن وزارة العمل سنة 1985، ليصبح وزارة مستقلة تحت اسم "وزارة التكوين المهني" ليتمّ تحويلها سنة 1987 إلى كتابة الدولة للتكوين المهني تابعة لوزارة التربية والتكوين إلى غاية عام 1993، ليتمّ بعدها إعادة إنشاء وزارة التكوين المهني إلى غاية 1996، أين تمّ

دمج هذا القطاع في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كمديرية عامة تحت اسم "المديرية العامة للتكوين المهني"

وفي عام 1999، تمّ التأسيس الفعلي لوزارة التكوين المهني، ليتمّ إعادة هيكلتها سنة 2002 وتعديل تسميتها إلى وزارة التكوين والتعليم المهنيين بعد إدراج التعليم المهني ضمن اختصاصاتها.

المطلب الثاني: مهام وأهداف وزارة التكوين والتعليم المهنيين

أولاً: مهام وزارة التكوين والتعليم المهنيين

يُعدُّ قطاع التكوين والتعليم المهنيين قطاعاً استراتيجياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، ومن مهام الوزارة ما يلي¹:

- ضمان تكوين اليد العاملة المؤهلة وتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل.
- توفير التكوين والتطوير وإعادة تكوين العمال من خلال التكوين المتواصل.
- تقدير الموارد البشرية لتلبية احتياجات الاقتصاد في العمالة الماهرة.
- تحسين أداء الشركات، من خلال التكيّف الدائم مع تطور المهن.
- ضمان المساواة في الوصول إلى المؤهلات المهنية.
- تعزيز الفئات الخاصة من المجتمع، وذلك لإدراجها في العملية.

ثانياً: أهداف وزارة التكوين والتعليم المهنيين

لقد تمّ تحديد أهداف ذات أولوية يمكن ترجمتها إلى برامج عمل تتماشى مع التوجّهات العامة والسياسات التي حدّدها برنامج الحكومة في ميدان التكوين المهني، وهي كالاتي:

- إعادة الاعتبار للتكوين المهني في كونه يميل نحو المسار التربوي وكونه يضمن للمتكوّن تأهيلاً يجعله قادراً على ممارسة مهامه مبكراً.
- جعل نوعية برامج التكوين تتناسب مع التطور التكنولوجي والمهن وسوق العمل.
- إنماء مستوى أداء وتسيير مؤسسات وهيكل التكوين المهني في مجالات مختلفة، الإدارية والمالية والتربوية.

¹ موقع وزارة التكوين والتعليم المهنيين على الرابط:

<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 17 فيفري 2024، على الساعة 17:30

- خلق محيط للتشاور والتعاون والتنسيق والمساعدة في اتخاذ قرار التشريع المناسب لضمان تحقيق الأهداف المسطرة للعمل الإصلاحي في ميادين التكوين المهني.

المطلب الثالث: تنظيم وزارة التكوين والتعليم المهنيين

أولاً: تنظيم وزارة التكوين والتعليم المهنيين

التنظيم هو تحديد وتنسيق علاقات عناصر المنظمة بما يخدم أهدافها ويظهر هذا التنظيم ضمن تصميم مكتوب "الهيكل التنظيمي" يبين هياكل المنظمة وأجهزتها ووظائفها ويضبط العلاقات التنظيمية بين الهياكل والأجهزة، كما يضبط توزيع الأنشطة والمهام بين مختلف أجزائها وكذلك تعيين السلطات والمسؤوليات على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى تحديد أسس الرقابة وحدودها.

تُنظَّم الإدارة المركزية في وزارة التكوين التعليم المهنيين حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-88 المؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423 الموافق 3 مارس سنة 2003، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وكذلك حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 شعبان عام 1425 الموافق 4 أكتوبر سنة 2004، المنظم لوزارة التكوين والتعليم المهنيين في مكاتب.

وعلى هذا الأساس تشتمل الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين تحت سلطة الوزير ما يلي¹:

1- **الأمين العام**: يساعده مديرا (2) دراسات ويلحق به مكتب البريد والاتصال ومكتب الأمن الداخلي للوزارة.

2- **ديوان الوزير**: يتشكل من رئيس الديوان ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص وأربعة

(4) ملحقين بالديوان، يكلفون بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتنظيمها،
- تحضير نشاطات الوزير في ميدان العلاقات الخارجية وتنظيمها،
- علاقات الوزير مع الهيئات العمومية وتنظيمها،
- علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها،
- برمجة زيارات التفقد والعمل التي يقوم بها الوزير وتحضيرها ومتابعة تنفيذ القرارات المتعلقة بها،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-88 مؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423، الموافق 3 مارس سنة 2003، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة في 5 مارس 2003، ص: 28.

- إعداد حصائل كل نشاطات الوزارة.

3- المفتشية العامة: حُدِّد تنظيمها وسيرها بالمرسوم التنفيذي رقم 03-89 المؤرخ في 30 ذي الحجة

عام 1423 الموافق 3 مارس سنة 2003، وتتولى المهام الآتية¹:

- تتأكد من سير الهياكل والمؤسسات الموضوععة تحت الوصاية سيرا عاديا ومنتظما،
- تسهر على الاستعمال الرشيد للوسائل والموارد الموضوععة تحت تصرف الإدارة المركزية،
- تسهر على تطبيق تعليمات الإدارة المركزية وتوجيهاتها في مجال التنظيم البيداغوجي،
- تسهر على تنفيذ قواعد الأمن داخل مؤسسات القطاع،
- تسهر على الحفاظ على الأملاك المنقولة والأملاك العقارية للقطاع وصيانتها.

4-المديريات المركزية: تضمُّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين على تسع (9) مديريات، هي كالاتي:

- مديرية الموارد البشرية،
- مديرية المالية والوسائل،
- مديرية تنظيم التكوين المهني ومتابعته،
- مديرية التعليم المهني،
- مديرية التوجيه والامتحانات والتصديق،
- مديرية التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات،
- مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام،
- مديرية الدراسات والتعاون،
- مديرية التنمية والتخطيط.

4-1- تنظيم المديريات المركزية ومهامها:

- مديرية الموارد البشرية، وتكَلَّف بما يأتي:

- إعداد سياسة التسيير المستقبلي للموارد البشرية للتكوين والتعليم المهنيين وتنفيذها،
- تسيير مستخدمي الإدارة المركزية للمؤسسات تحت الوصاية والمصالح غير الممركزة،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-89 مؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423، الموافق 3 مارس سنة 2003، يتضمن تنظيم المفتشية العامة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة في 5 مارس 2003، ص: 35.

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكوّنين وتنفيذها وتقييمها،
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتجديد المعارف وتحسين المستوى وتنفيذها وتقييمها.

وتضمّ مديريةية الموارد البشرية ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للمستخدمين

2. المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى

3. المديرية الفرعية لتكوين المكوّنين.

- مديريةية الماليّة والوسائل، وتكّلف بما يأتي:

- تقييم الحاجات من الوسائل المادية والماليّة اللاّزمة لسير مصالح الإدارة المركزية والمصالح غير المركزية والمؤسسات تحت الوصاية وتحديدّها،
 - إعداد ميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها،
 - إعداد ميزانية المصالح غير المركزية والمؤسسات تحت الوصاية وتنفيذها ومراقبتها دوريا،
 - ضمان تسيير الأملاك المنقولة وغير المنقولة للإدارة المركزية وصيانتها وجردها.
- وتضمّ مديريةية الماليّة والوسائل أربع (4) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للميزانية

2. المديرية الفرعية للمحاسبة

3. المديرية الفرعية للوسائل العامة

4. المديرية الفرعية لمتابعة التسيير المالي للمؤسسات.

- مديريةية تنظيم التكوين المهني ومتابعته، وتكّلف بما يأتي:

- تنظيم مختلف أنماط التكوين المهني وتطويرها وترقيتها،
 - تطوير الممرات بين مختلف مستويات التعليم والتكوين بالاتصال مع القطاعات المعنية وتنظيمها،
 - المبادرة بالأعمال التي ترمي إلى الاستعمال الأمثل لقدرات التكوين، وتنفيذها،
 - إعداد المقاييس والمعايير المتعلقة بمنظومة التكوين المهني،
 - ترقية شبكة الهندسة البيداغوجية في ميدان التكوين المهني وتنشيطها.
- و تضمّ مديريةية تنظيم التكوين المهني ومتابعته أربع (4) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للمراجع والبرامج

2. المديرية الفرعية للمناهج والوسائل البيداغوجية

3. المديرية الفرعية للتنظيم البيداغوجي والتقييس

4. المديرية الفرعية للتمهين.

- مديرية التعليم المهني، وتكأف بما يأتي:

- تنظيم التعليم المهني وترقيته،
 - المبادرة بتنظيم بيداغوجي ملائم،
 - ترقية شبكة الهندسة البيداغوجية في ميدان التعليم المهني وتنشيطها.
- و تضمّ مديرية التعليم المهني ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للتنظيم والتنشيط والمتابعة البيداغوجية

2. المديرية الفرعية للبرامج والمناهج والوسائل التعليمية

3. المديرية الفرعية للتدريب التطبيقية والتناوب.

- مديرية التوجيه والامتحانات والتصديق، وتكأف بما يأتي:

- تصوّر نظام مندمج للتوجيه ووضع السهر على تقييمه الدّوري، بالاتصال مع القطاعات الأخرى المعنية،
 - تطوير استراتيجية إعلامية تجاه الجمهور والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
 - تحديد نظام الامتحانات وتنظيمه وتوزيع مسار التعليم والتكوين المهنيين،
 - إقرار الكيفيات والإجراءات المتعلقة بتنظيم الامتحانات والمسابقات وسيرها والسهر على تطبيقها،
 - وضع نظام للتصديق والإثبات والمعادلة ودراسة الملفات المتعلقة بذلك.
- و تضمّ مديرية التوجيه والامتحانات والتصديق ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للإعلام والتوجيه

2. المديرية الفرعية للامتحانات والمسابقات

3. المديرية الفرعية للتصديق والإثبات والمعادلات.

- مديرية التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات، وتكأف بما يأتي:

- ترقية التكوين المتواصل وإدخاله ضمن نشاطات مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين وتطويره،

- المشاركة في إعداد سياسة التكوين والتعليم المهنيين للفئات الخاصة،
 - تطوير التشاور والشراكة مع القطاعات الاقتصادية،
 - تشجيع المبادرات الخاصة في مجال التكوين والتعليم المهنيين والسهر على تطبيق الجهاز التنظيمي الخاص به وتكييفه،
 - المبادرة بإعداد التنظيم في مجال التكوين المتواصل واقتراحه.
- و تضمّ مديرية التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات أربع (4) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للتكوين المتواصل

2. المديرية الفرعية لتكوين الفئات الخاصة

3. المديرية الفرعية للعلاقات المشتركة بين القطاعات

4. المديرية الفرعية للمؤسسات الخاصة.

- مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام، وتكّلف بما يأتي:

- ترقية استعمال الأداة المعلوماتية،
 - تحديد برنامج تحديث سير المؤسسات والهيكل المركزية وغير الممركزة للتكوين والتعليم المهنيين وتنفيذه ومتابعته،
 - وضع شبكة للإعلام وتسيير البريد الإلكتروني للتكوين والتعليم.
- و تضمّ مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام أربع (4) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للتكوين عن طريق الشبكة

2. المديرية الفرعية للإعلام الآلي

3. المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام.

- مديرية الدراسات والتعاون، وتكّلف بما يأتي:

- تحديد الحاجات وتنشيط أشغال الدراسات والبحث في ميدان التشغيل والتكوين المهني،
- تشجيع برامج وأعمال التعاون،
- المبادرة بالنصوص التشريعية والتنظيمية الضرورية لسير القطاع وإعدادها وتكييفها،
- دراسة ملفات المنازعات التي تكون الإدارة المركزية طرفا فيها ومتابعته،
- السهر على تسيير وثائق قطاع التكوين والتعليم المهنيين،

- المشاركة في نشاطات المنظمات الإقليمية والدولية المختصة،
 - السهر على تطبيق الاتفاقيات والاتفاقات الدولية التي يكون القطاع طرفا فيها.
- و تضم مديرية الدراسات والتعاون ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

1. المديرية الفرعية للدراسات والبحث والتوثيق

2. المديرية الفرعية للتبادلات والتعاون

3. المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

- مديرية التنمية والتخطيط، وتكف بما يأتي:

- القيام بكلّ أشغال التخطيط المتعلقة بتطوير التكوين والتعليم المهنيين وتطويرها وتجسيدها في مخططات سنوية ومتعددة السنوات،
 - إعداد دلائل التطوير،
 - السهر على تنفيذ المشاريع المسجلة في برنامج تطوير القطاع،
 - السهر على إعداد خريطة التكوين والتعليم المهنيين،
 - القيام بكلّ الأشغال الإحصائية وتطويرها والقيام بتحليلها واستغلالها وضمان المعلومات الخاصة بها،
 - تسيير بطاقة ممتلكات القطاع.
- و تضم مديرية التنمية والتخطيط ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

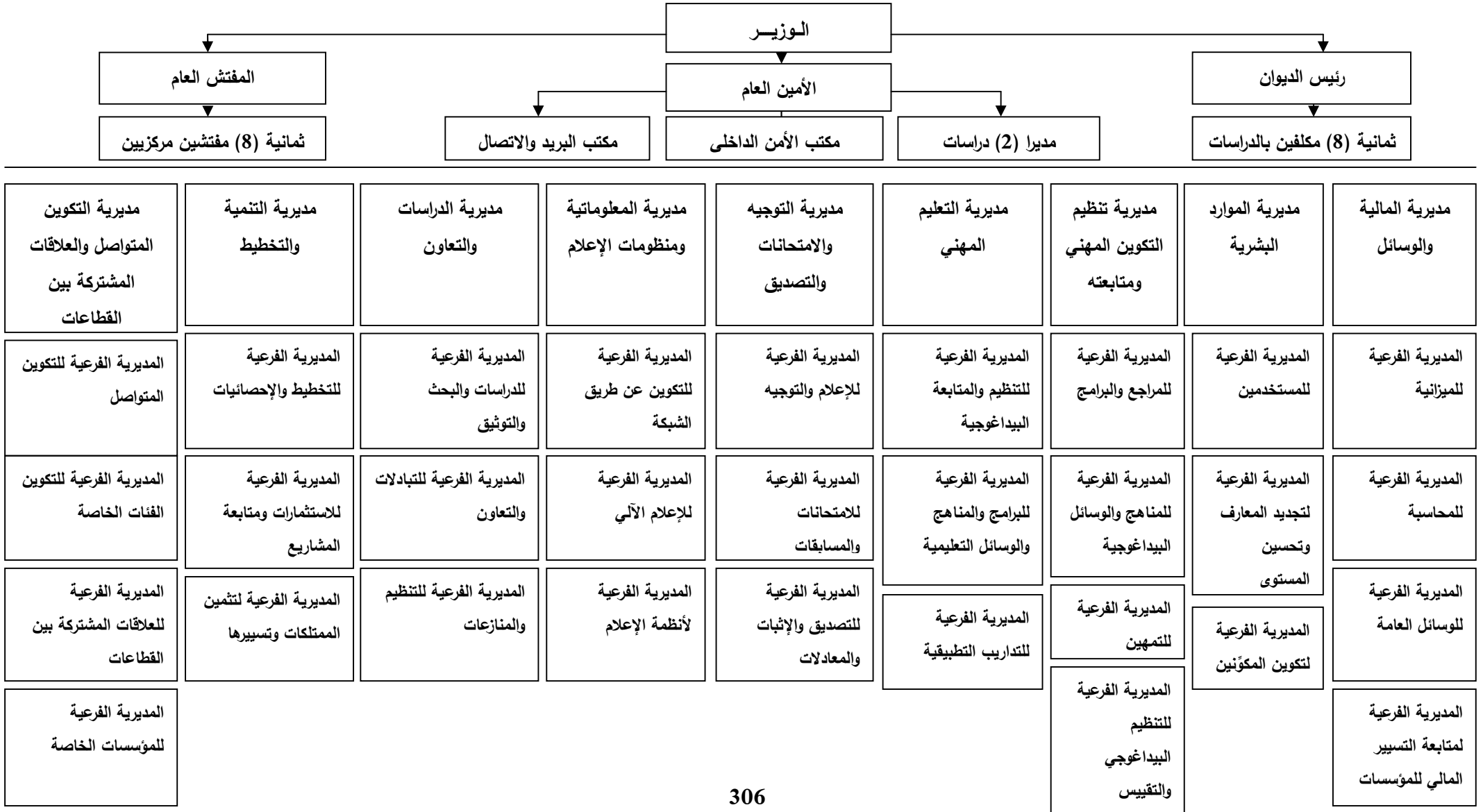
1. المديرية الفرعية للتخطيط والإحصائيات

2. المديرية الفرعية للاستثمارات ومتابعة المشاريع

3. المديرية الفرعية لتنمين الممتلكات وتسييرها.

وفيما يلي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لوزارة التكوين والتعليم المهنيين



المطلب الرابع: المنظومة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين

أولاً: أنماط التكوين المهني:

يوفر قطاع التكوين والتعليم المهنيين تكوينات عبر مستويات مختلفة، من المستوى الأول (1) إلى المستوى الخامس (5) أي من رتبة عامل مهني متخصص إلى رتبة تقني سامي، و تُلقن إمّا على شكل تكوين مهني أولي موجّه لطالبي التكوين لاكتساب تأهيلات تطبيقية ومعارف خاصة ضرورية لممارسة مهنة بغية ضمان تأهيل أساسي لهم، أو تكوين مهني متواصل موجّه لفئة العمال لتحسين معارفهم وتحسين مستوياتهم، بغية تشجيع إدماجهم وإعادة إدماجهم وحركيتهم المهنية، وكذا تكييف قدراتهم مع التطور التكنولوجي والمهني. ويوفر القطاع أيضاً تكوينات عن طريق أنماط مختلفة.

وحسب القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين رقم 07-08 المؤرخ في فيفري 2008 توجد ثلاثة أنماط للتكوين المهني تتفرع عنها أنماط أخرى؛ النمط التكوين المهني الأولي بما في ذلك الإقليمي والتمهين، النمط الثاني: التكوين المتواصل، النمط الثالث: التعليم المهني.

1- التكوين المهني الأولي:

تُنظم دورات التكوين المهني الأولي في المؤسسات العمومية للتكوين المهني حسب أنماط التكوين الآتية¹:

- **النمط الحضوري:** هو تكوين يتضمّن دروساً نظرية وأعمالاً تطبيقية، ويتمّ على مستوى مؤسسة التكوين المهني ويُستكمل بتربصات في الوسط المهني.

- **عن طريق التمهين:** هو تكوين يتضمّن دروساً تقنية وتكنولوجية تكميلية، ويتمّ على مستوى مؤسسة التكوين المهني، وتكويناً تطبيقياً يتمّ على مستوى هيئة مستخدمة.

- **النمط عن بعد:** هو تكوين يسمح لأيّ شخص التعلّم بطريقة مستقلة وعن بعد دون الالتزام بالتوقيت والتنقل ودون وجود مادي للمكوّن.

ويُنظّم بعدة كفاءات (عن طريق المراسلة أو عن طريق الخط)، ويُدعم بتجمعات بيداغوجية بصفة دورية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 16-282 مؤرخ في 2 صفر عام 1438، الموافق 2 نوفمبر سنة 2016، يحدد نظام التكوين المهني الأولي والشهادات المتوجة له، الجريدة الرسمية، العدد 67، الصادرة في 13 نوفمبر 2016، ص: 9.

2- التكوين المتواصل:

يحدّد القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين رقم 07-08 المؤرخ في فيفري 2008 مفهوم التكوين المهني المتواصل وأهدافه، حيث يُقصد به تحيين معارف العمال وتحسين مستوياتهم ويهدف إلى:

- تشجيع الإدماج وإعادة الإدماج والحركية المهنية للعمال،
- تكييف قدرات العمال مع التطور التكنولوجي والمهن المختلفة¹.

3- التعليم المهني:

يحدّد القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين رقم 07-08 المؤرخ في فيفري 2008 مفهوم التعليم المهني وأهدافه، ويُقصد بالتعليم المهني كل تعليم أكاديمي وتأهيلي ممنوح من مؤسسات التعليم المهني بعد الطور الإجباري في مؤسسات التربية الوطنية، ويهدف إلى التحضير لممارسة مهنة أو مجموعة من المهن، ويضم التعليم المهني تعليمًا علميًا وتكنولوجياً وتأهيليًا وفتراتٍ للتكوين في الوسط المهني².

كما توجد بقطاع التكوين والتعليم المهنيين أنماط أخرى من التكوين، نذكرها فيما يلي:

- **تكوين المرأة الماكثة في البيت:** يُنظّم هذا النوع من التكوين بموجب أحكام المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 10 ماي 2004، وذلك في دورات تكوينية تأهيلية سواءً تكوين أولي عندما يتعلق الأمر بالنساء اللواتي ليس لديهن أي مهارة مهنية، أو في شكل تكوين مكمل، في الحالات التي تبيّن المرأة المعنية عن مهارات أولية تريد تحسينها³.

- **تكوين المرأة الريفية:** صُمم أساسًا لمواجهة العزلة التي تعيشها الفتاة الريفية، والسماح لها من احتلال مكانة في الحياة العملية.

- **التكوين عن طريق المعابر:** يمنح هذا الجهاز للحاصلين على شهادة التكوين المهني في تخصص معيّن الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم باكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواءً في نفس التخصص أو في نفس الشعبة المهنية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 07-08 مؤرخ في 23 فبراير سنة 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين الجريدة الرسمية، العدد 11، الصادرة في 2 مارس 2008، ص: 5.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ موقع وزارة التكوين والتعليم المهنيين على الرابط:

<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 28 فيفري 2024، على الساعة 18:10.

- تكوين الفئات الخاصة:

هذا الجهاز موجّه لتكوين الفئات الخاصة وهو كآلاتي¹:

- التكوين المهني لفائدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة:

يُنظَّم هذا التكوين وفق كل أنماط التكوين (التكوين الحضوري، التكوين عن طريق التمهين، والتكوين عن بعد). يُوجّه المترشح ذي الاحتياجات الخاصة نحو التخصص ونمط التكوين الملائمين لإعاقته.

- تكوين الشباب في خطر معنوي:

هذا التكوين مخصّص لفائدة الشباب في خطر معنوي التابعين للمؤسسات المتخصصة الموضوعة تحت وصاية قطاع التضامن الوطني.

- التكوين المهني في الوسط العقابي:

يتم تنظيم ومتابعة نشاطات التكوين والتأهيل المهني الموجّه لفائدة فئة المحبوسين بموجب الإتفاقية إطار ثلاثية الأطراف المبرمة بتاريخ 17 ديسمبر سنة 2020، بين كل من وزارة التكوين والتعليم المهنيين، ووزارة العدل، والقطاع المكلف بالمؤسسات المصغرة، المتعلقة بتحديد كفاءات تنظيم التكوين والتأهيل المهني والمراقبة لإعادة إدماج المحبوسين مهنيًا.

ثانيا: الشعب والتخصصات المهنية

تعتبر مدونة الشعب المهنية وتخصصات التكوين المهني المرجعية القانونية للتكوينات وشهادات التكوين المهني، وتكتسي طابعًا وطنيًا، يتم إعدادها وفقًا لتطورات واحتياجات قطاعات النشاط، ويتم إثراؤها كلّ سنة ومراجعتها كلّ خمس سنوات من أجل مواكبة الاحتياجات الجديدة للقطاع الاقتصادي لاسيما في مجالات الذكاء الاصطناعي، الطاقات المتجددة، الرقمنة...إلخ.

إنّ مدونة الشعب المهنية وتخصصات التكوين المهني طبعة 2019 مهيكلّة في ثلاث وعشرين (23) شعبة مهنية، تغطي أهم ميادين النشاط، و تشمل أربعمئة وخمسة وتسعين(495) تخصصًا في جميع أنماط التكوين.

¹ موقع وزارة التكوين والتعليم المهنيين على الرابط:

<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 28 فيفري 2024، على الساعة 18:40.

الجدول رقم (02): الشعب المهنية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين

عدد تخصصات الشعبة	رمز الشعبة	تسمية الشعبة المهنية
7	ACP	فن - ثقافة وتراث
36	AGR	الفلاحة
13	AIG	الفنون والصناعة المطبعية
27	ART	الحرف التقليدية
6	BAM	الخشب والتأثيث
52	BTP	البناء والأشغال العمومية
19	CIP	الكيمياء الصناعية والبلاستيك
24	CML	الإنشاءات المعدنية
23	CMS	الإنشاءات الميكانيكية والصناعة الحديدية
14	CPX	الصناعة الجلدية
40	ELE	الكهرباء - الإلكترونيك والطاقة
27	HRT	الفندقة - الإطعام والسياحة
21	IAA	صناعة الأغذية الزراعية
22	INT	المعلوماتية - الرقمنة والاتصالات
8	INP	الصناعة النفطية
22	MEE	مهن البيئة والمياه
12	MES	حرف الخدمات
11	MIC	المناجم والمحاجر
29	MME	ميكانيك المحركات والآليات
8	PEC	الصيد البحري وتربية المائيات
31	TAG	تقنيات الإدارة والتسيير
12	TAV	تقنيات السمع البصري
31	THC	النسيج والألبسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مدونة الشعب المهنية و تخصصات التكوين المهني طبعة 2019.

ثالثاً: شبكة هياكل التكوين و التعليم المهنيين

يتوفر قطاع التكوين و التعليم المهنيين على شبكة واسعة من هياكل ومؤسسات موزعين على النحو الآتي:

1- مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين:

1-1 المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني: من أبرز مهامها:

- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين يمنح لحامله تأهيلاً من المستوى الخامس (5) تقني ساج.

- ضمان التكوين المتواصل في مستوى التأهيل المذكور في الفقرة السابقة وفقاً للتنظيم المعمول به.

- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملاءمة البرامج البيداغوجية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها¹.

1-2 معاهد التعليم المهني: من مهامها²:

- توفير تعليم أكاديمي وتكنولوجي ومهني يؤهل لمختلف شهادات التعليم المهني.

- تنظيم في إطار تنفيذ برامج التعليم وبالشراكة مع المؤسسة، تریصات تطبيقية في الوسط المهني.

- المساهمة في نشاطات الدراسات والبحوث بالعلاقة مع الهيئات والمؤسسات المعنية.

1-3 مراكز التكوين المهني والتمهين: تشكّل مراكز التكوين المهني والتمهين الشبكة القاعدية لمنظومة

التكوين المهني، و هي موزعة عبر 58 ولاية.

تتميّز المراكز بطابع محلي، مكلفة بضمان تكوينات من المستوى الأول (1) إلى المستوى الرابع (4)، تضمّ ملحقات و فروع منتدبة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 12-125 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1433، الموافق 19 مارس سنة 2012، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 مارس 2012، ص: 9.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08-293 مؤرخ في 20 رمضان عام 1429، الموافق 20 سبتمبر سنة 2008، يحدد القانون الأساسي النموذجي لعاهد التعليم المهني، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادرة في 21 سبتمبر 2008، ص: 14.

1-4 مراكز التكوين المهني والتمهين المتخصصة بالأشخاص المعاقين جسديا:

وهي موجّهة للتكفل بالفئات الخاصة، يبلغ عددها خمسة (05) مراكز، موجودة في الولايات التالية: الجزائر، غليزان، بومرداس، الأغواط، وسكيكدة.

1-5 المؤسسات الخاصة للتكوين المهني:

هي مؤسسات تكوينية خاصة معتمدة من طرف وزارة التكوين والتعليم المهنيين تقوم بتقديم تكوين مهني أولي في النمط الحضورى، أو تكوين متواصل أو تعليم مهني حسب الشعب المنصوص عليها في المدوّنة الوطنية لشعب وتخصصات التكوين المهني أو الفروع المهنية المحدّدة في دليل فروع التعليم المهني.

2- مؤسسات الهندسة البيداغوجية:

2-1 المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين: يُكفّل المعهد، في إطار السياسة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين، بترقية شبكة الهندسة البيداغوجية وهندسة التكوين التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين وتنشيطها وتأطيرها وتنسيقها¹.

2-2 معاهد التكوين والتعليم المهنيين:

- تتكفّل معاهد التكوين والتعليم المهنيين بعدّة مهام، من أبرزها:
- المشاركة في تصميم مناهج إعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين المكيفة مع مختلف أنماط التكوين بالاتصال مع المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين².
- تصميم المطبوعات التقنية والمهنية وكذا الدعائم التعليمية والبيداغوجية الموجّهة للتكوين والتعليم المهنيين وإعدادها ونشرها.
- ضمان التكوين البيداغوجي التحضيري لموظفي التعليم وموظفي التعليم لإعادة التكيف أثناء فترة تربصهم.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 09-316 مؤرخ في 17 شوال عام 1430، الموافق 6 أكتوبر سنة 2009، يحدد القانون الأساسي للمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 57، الصادرة في 7 أكتوبر 2009، ص: 13.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-99 مؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1431، الموافق 18 مارس سنة 2010، يحدد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 20، الصادرة في 24 مارس 2010، ص: 13.

3- مؤسسات الدعم:

3-1 المركز الوطني للتكوين والتعليم المهنيين عن بعد: من بين المهام الأساسية للمركز ما يلي:

- ضمان التكوين المهني الأولي عن بعد.
- القيام بنشاطات الدراسات والبحث والتجريب في مجال التكوين والتعليم المهنيين.
- الاستجابة على أساس عقود أو اتفاقيات لطلب الهيئات والإدارات العمومية والمؤسسات، في مجال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لمستخدميها ومنح شهادات التكوين المتعلقة بها¹.

3-2 الديوان الوطني لتنمية و ترقية التكوين المتواصل:

من بين مهام الديوان ما يلي²:

- تقديم المساعدة والاستشارة للمؤسسات العمومية الاقتصادية ولكل هيئة مستخدمة عمومية أو خاصة.
- تكييف عرض التكوين مع الاحتياجات المعبر عنها من قبل العمال والمؤسسات والهيئات المستخدمة العمومية والخاصة
- القيام بالتصديق على المكتسبات المهنية بطلب من الأفراد والمؤسسات العمومية الاقتصادية والهيئات المستخدمة العمومية والخاصة.

3-3 المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية : من مهامها:

- اقتناء وتركيب وصيانة التجهيزات والأدوات التقنية والبيداغوجية الموجهة لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- المساهمة بالاتصال مع مؤسسات الدعم التقني والبيداغوجي في إعداد وتكييف مخططات التجهيزات.
- تكوين رصيد وثائقي يتعلق بالتجهيزات التقنية والبيداغوجية وضمان توزيعه على المؤسسات التكوينية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 17-163 مؤرخ في 18 شعبان عام 1438، الموافق 15 مايو سنة 2017، يحدد القانون الأساسي للمركز الوطني للتكوين والتعليم المهنيين عن بعد، الجريدة الرسمية، العدد 30، الصادرة في 17 مايو 2017، ص: 13.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 12-80 مؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1433، الموافق 12 فبراير سنة 2012، يتضمن تعديل القانون الأساسي للمعهد الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته وتغيير تسميته ليصبح الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته، الجريدة الرسمية، العدد 09، الصادرة في 19 فبراير 2012، ص: 18.

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

يُعتبر التوجُّه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالنسبة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين ضرورة وحتمية، نظرًا لدورها الكبير باعتبارها الوزارة المسؤولة عن وضع السياسة العامة في مجال التكوين والتعليم المهنيين، ونظرًا للتغيُّرات الكبيرة والتطوُّر التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم، وكذلك لتأثيرات العولمة على جميع مناحي الحياة، لاسيما تأثيراتها على أنشطة وأعمال المنظمات، أصبح لزامًا على وزارة التكوين والتعليم المهنيين الأخذ بعين الاعتبار مختلف التحدّيات البيئية الداخلية والخارجية عند وضعها لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالقطاع.

المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

يُعتبر الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة من أكبر التحدّيات التي تواجه القائمين على إدارة الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، من أجل ذلك تقوم الوزارة من خلال مديرية الموارد البشرية بعملية تخطيط الموارد البشرية انطلاقًا من التحليل المنظم للموارد البشرية المتاحة بالوزارة وكذلك التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها كمًا ونوعًا، كما تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية بالوزارة تخطيط تكوين مستخدمي القطاع، وكذلك تخطيط مساراتهم المهنية من التعيين إلى الإحالة على التقاعد.

ومن بين آليات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية الذي أقرته المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري عبر التعليم الوزاري المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2018.

أولاً: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يُعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من بين آليات وضع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على مستوى وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وهو وثيقة تتضمن معطيات ومؤشرات تتعلق بالوضعيات المهنية للموظفين، واحتياجات الوزارة من الموارد البشرية للعام المقبل، وكذلك عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستوياتهم.

يُعتبر المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المرجع القانوني الذي تأسس من خلاله المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويُعدُّ هذا الأخير وثيقة إجبارية على جميع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية الخاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03.

وجاءت المادة 6 مكرر 1 من المرسوم 126/95 على النحو التالي¹: " في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة المنصوص عليها في المادة 6 أعلاه، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعدّ مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها".

ويُعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية، يتضمّن عدّة مؤشرات يتعرف من خلالها المسؤول على وضعية الموارد البشرية بإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير توقعي أو تقديري للموارد البشرية لمرحلة قادمة، أي يُعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المحدّدة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

1- أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إنّ الهدف الرئيسي من إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق بما يأتي:

- التوظيف.
- الترقية.
- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- الإحالة على التقاعد.

2- مضمون المخطط السنوي للموارد البشرية:

يشتمل المخطط السنوي للموارد البشرية على ثلاثة عشر (13) جدولاً تتوزع بين ثلاثة أجزاء على النحو الآتي²:

- الجزء الأول: يحتوي على الجداول من 1 إلى 3، وهي جداول تمثل التنظيم الهيكلي التنظيمي والإطار القانوني والاستشاري؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415، الموافق 29 أبريل سنة 1995، يعدّل ويتمّ المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهّم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في 9 ماي 1995، ص 27.

² كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر: دار بلقيس، 2014، ص:6.

- الجزء الثاني: يحتوي على الجداول من 4 إلى 7، وهي جداول تشكّل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية؛
- الجزء الثالث: يحتوي على الجداول من 8 إلى 13، وهي جداول تتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم مدى إنجاز المخطط التوقعي للموارد البشرية من قبل مصالح الوظيفة العمومية.

2-1 الجداول المكوّنة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

- الجدول رقم 01: يتعلّق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية¹ يتمّ فيه ضبط تعدادات المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المالية الماضية، وذلك بذكر الصفات الوظيفية لكل المستخدمين، وتحديد التعداد حسب الأسلاك والرتب بما فيهم المتعاقدين.
- الجدول رقم 2: الأجهزة الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجان الطعن) يُدوّن في هذا الجدول مراجع قرارات أو مقررات إحدان لجان المستخدمين (اللجان المتساوية الأعضاء) ولجان الطعن، حدود صلاحية هذه اللجان، وتاريخ التمديد عند الاقتضاء.
- الجدول رقم 2 مكرر 02: يتضمّن وضعية القضايا المتنازع فيها يتمّ في هذا الجدول تعيين طرف النزاع، الوظيفة أو الرتبة، أطراف أخرى في النزاع (الإدارة مثلاً)، موضوع النزاع...
- الجدول رقم 2 مكرر 03: يتضمّن وضعية الحالات التأديبية يتمّ في هذا الجدول تحديد اسم ولقب الموظف المحال على لجنة التأديب، طبيعة الخطأ، تاريخ التوقيف، تاريخ اجتماع لجنة التأديب، مضمون العقوبة، تاريخ الطعن... إلخ
- الجدول رقم 3: جدول القرارات "إطار" المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المنصوص عليها قانوناً يتمّ في هذا الجدول تحديد المسابقات والامتحانات الخاصة بكل سلك أو رتبة.
- الجدول رقم 4: المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية (تحديد السنة)² يشمل هذا الجدول:

- الوظائف العليا، المناصب العليا، الأسلاك والرتب.

¹ المنشور رقم 11/ك خ/م ع و ع/ المؤرخ في 13 ماي 2009، المتضمن تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2009، ص:4.

² كمال زمور، مرجع سابق، ص:5.

- المناصب المالية النظرية.
- المناصب المالية المشغولة.
- المناصب المالية الشاغرة.
- المناصب المالية المخصصة لكل نمط توظيف.
- الجدول رقم 4 مكرر: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- يتم في هذا الجدول تحديد مناصب الشغل، التصنيف، التعداد المالي، التعداد الحقيقي (المناصب المشغولة)، والمناصب الشاغرة.
- الجدول رقم 4 مكرر 1: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- يتم في هذا الجدول تحديد مناصب الشغل، التصنيف، التعداد المالي، التعداد الحقيقي (المناصب المشغولة)، والمناصب الشاغرة.
- تم إدخال تعديلات على الجداول رقم 4 و 4 مكرر لمخطط تسيير الموارد البشرية، كما تم إنشاء جدول جديد يحمل رقم 4 مكرر 1 تحت عنوان " جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي"، وذلك وفقا لأحكام المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009 المتضمن تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد.
- الجدول رقم 5: رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية
- يحدد في هذا الجدول التاريخ التوقعي لتنظيم عمليات التسيير (التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي).
- الجدول رقم 6: بيان توقعي للإحالة على التقاعد
- يتضمن هذا الجدول قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ ستين (60) سنة من العمر، وهو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب.
- الجدول رقم 6 مكرر 1: قائمة الموظفين المتقاعدين والذين تم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.
- الجدول رقم 6 مكرر 2: قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد واحتفظ بهم بعنوان السنة المعنية.

وجب التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف أي شخص محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، واستشارة الإدارة المركزية للقطاع المعني.

- الجدول رقم 7: مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المعنية.

يتم من خلال هذا الجدول تحديد الأسلاك والرتب المعنية بالتكوين الأولي والتكوين التكميلي، بتحسين المستوى، وتجديد المعلومات، كذلك يتم في هذا الجدول تحديد تاريخ الالتحاق بجميع العمليات المسجلة ومدتها.

- الجدول رقم 8: يتضمّن حركات الموظفين بعنوان 31 ديسمبر من كل سنة وحسب الأسلاك والرتب: يبيّن في هذا الجدول:

- التعداد الحقيقي إلى غاية 12/31 من السنة.

- حركة المستخدمين المتعلقة بالالتحاق لدى المؤسسة أو المديرية.

- حركة المستخدمين المتعلقة بالخروج من المؤسسة أو المديرية.

- المجموع العام لتعداد المستخدمين بعد الحركة.

- الجدول رقم 9: يتضمن وضعية تلخيصية للأعوان المتعاقدين

هذا الجدول موقوف إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة، ويبيّن فيه الوظيفة أو منصب الشغل، والتصنيف وعدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين.

- الجدول رقم 10: يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات

يتم في هذا الجدول تحديد كل عملية توظيف سواء على أساس المسابقة أو الشهادة أو الاختبار أو الامتحان المهني أو الفحص المهني الخاصة بكل الأسلاك والرتب وفقاً للبيانات التالية:

- مرجع قرار فتح المسابقات.

- نوع الإشهار الخاص بالفتح على أساس المسابقة أو الامتحان.

- عدد المناصب المفتوحة.

- تاريخ اللجنة التقنية لدراسة ملفات المترشحين.

- عدد المترشحين.

- عدد المترشحين المحتفظ بهم.
- تاريخ إجراء الامتحان.
- تاريخ محضر النجاح النهائي.
- مرجع وتاريخ قرار إعلان النتائج النهائية.
- عدد المقبولين.
- الحد الأدنى للمعدل المقبول.
- عدد الأعوان الناجحين نهائياً.
- الجدول رقم 11: بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس التأهيل المهني وعلى أساس الترقية الاختيارية أو التأهيل المهني كما يلي:
 - عدد المناصب المفتوحة.
 - عدد المناصب المحجوزة على أساس الترقية الاختيارية أو التأهيل المهني.
 - الإشهار الخاص بالمناصب المحجوزة.
 - مرجع قائمة التأهيل.
 - تاريخ انعقاد لجنة الموظفين.
 - عدد المترشحين المحتفظ بهم.
- الجدول رقم 12: بطاقة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين

هذا الجدول يتعلق بالتوظيف على أساس التكوين وبيِّن السلك والرتبة وفقاً للبيانات التالية:

 - المناصب المفتوحة (توظيف خارجي، توظيف داخلي)
 - فتح المسابقة للالتحاق بالتكوين.
 - مرجع قرار الفتح.
 - إشهار فتح المسابقة.
 - عدد المناصب المفتوحة.
 - لجنة انتقاء المترشحين.
 - تاريخ اجتماع اللجنة.
 - عدد المترشحين المسجلين.
 - عدد المترشحين المحتفظ بهم.
 - النجاح النهائي.

- تاريخ محضر النجاح النهائي.
- عدد الناجحين.
- الحد الأدنى للمعدل المقبول.
- مؤسسة التكوين.
- مدة التكوين.
- الجدول رقم 13: يتضمّن بطاقة مراقبة التوظيف على أساس الشهادة، ويحدّد هذا الجدول الأسلاك والرتب وفقا لما يلي:
- عدد المناصب المالية المفتوحة.
- العمليات المنجزة.

3- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

3-1 إعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إنّ المؤسسات والإدارات العمومية ملزمة بإعداد مخطط لتسيير الموارد البشرية، أين تُسجّل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية، لاسيما ما يتعلق منها بالتوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، والإحالة على التقاعد.

ووزارة التكوين والتعليم المهنيين على غرار بقية الإدارات العمومية تقوم بإعداد مشروع أولي للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكّلة له، وتقوم بذلك مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مديرية المالية والوسائل بالوزارة، على أن يتمّ تقديمه للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري قبل تاريخ 15 مارس من السنة المعنية قصد المصادقة عليه.

3-2 المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتمّ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بالوزارة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في شكل مشروع في الآجال القانونية، ويتمّ دراسته وتسجيل الملاحظات الممكنة ليتمّ إرساله إلى الوزارة بعدها، حيث تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بمعالجة جميع التحفظات والملاحظات المسجلة في محضر الاجتماع، بعد ذلك يتمّ المصادقة عليه من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ليدخل حيّز التنفيذ من تاريخ التوقيع عليه، ويتمّ إرسال نسخة من المخطط في أجل أقصاه ثمانية (8) أيام للمراقب المالي بالوزارة للتأشير عليه.

يمكن أن يُتمَّ أو يُعدَّل مخطط تسيير الموارد البشرية وذلك استجابةً لبعض الظروف المستجدة الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية أو المدنية.

3-3 مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمارس مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، في إطار صلاحياتها، الرقابة البعدية على تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية بالوزارة وعلى قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار، كما لها صلاحية القيام بأي تحقيق في الوثائق بصفة مباغثة أو بعد تبليغ الوزارة، وتستوجب الرقابة البعدية لتنفيذ المخطط إعداد تقرير تحرره مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، ويُرسَل إلى الوزارة.

كما يجب على مديرية الموارد البشرية بالوزارة أن ترسل إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري نسخاً من كل المقررات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين خلال الأيام العشرة (10) التي تعقب تاريخ توقيع المقررات المذكورة، وفي حالة وجود مقرّر مخالف للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، تطلب مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري من الوزارة مراجعة ذلك بصفة إلزامية.

ويسمح المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمسؤولي مديرية الموارد البشرية بالوزارة بمعرفة الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد الموظفين والعمال، ما يسمح بالقيام بعملية التوظيف حسب الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية، كما يسمح المخطط ببرمجة كل العمليات التسييرية والإدارية الخاصة بالموارد البشرية خلال السنة المالية القادمة.

و فيما يخص المديريات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين والمؤسسات والهيئات التابعة للوزارة، فإنها تتبع نفس إجراءات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويكون بالتنسيق مع مفتشيات التوظيف العمومية الموجودة على مستوى كل ولاية، كما تكون ملزمة بإرسال نسخة عن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المصادق عليه للوزارة في الآجال المحددة على سبيل الإعلام.

ثانياً: المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية (برنامج للسنوات الخمس المقبلة)

يُعتبر هذا المخطط من بين الآليات الجديدة التي وضعتها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية قصد التحكم في التعدادات وعقلنة النفقات الميزانية. كما يهدف وضع هذا المخطط إلى تحسين قدرات التوقع والتخطيط في الإدارات العمومية، التي يجب أن تشكّل المحاور الإستراتيجية للتسيير الجديد للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

وكما سبق ذكره فإنّ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية تمّ إحداثه طبقاً للتعليمات الوزارية المشتركة رقم 03 المؤرخة في 08 فيفري 2018، التي تحدّد أهداف ومحتوى وكيفيات وإجراءات تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، والصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

وتُعتبر مديرية الموارد البشرية بالوزارة المديرية المسؤولة عن إنجاز المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع مديرية المالية والوسائل بالوزارة.

1- نطاق تدخل المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية: يشمل كافة المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، لاسيما:

- تخطيط الموارد البشرية؛

- تطوير وتنمية الموارد البشرية؛

- تسيير المسارات المهنية.

2- أهداف المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية: إنّ الهدف الأساسي للمخطط الخماسي لتسيير

الموارد البشرية هو تحديد الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية لقطاع معين (في حالة دراستنا قطاع التكوين والتعليم المهنيين)، قصد التحكم الكلي فيها من خلال تنفيذ العمليات الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية المتصلة ببرنامج العمل متعدد السنوات للقطاع واحتياجات الموارد البشرية لإنجازه،

- إعداد برنامج توقعي متعدد السنوات للتوظيف والترقية،

- إعداد مخططات متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين وتطوير الموارد البشرية،

- ضمان التوزيع العقلاني للمستخدمين،

- التحضير المسبق و برمجة حركيات المستخدمين،
- تطوير التحفيز لدى الأعوان.

3- إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

قصد ضمان إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بطريقة ناجعة يجب أن يكون محل تشاور داخلي واسع بين مختلف الهياكل والأجهزة المعنية بالمسائل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية لكل قطاع. يتم إعداد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية وفق الجداول المحددة والتي تتمحور أساساً حول العناصر الآتية:

- تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الموجودة في حالة نشاط على مستوى مختلف الهياكل والمؤسسات التابعة للقطاع المعني:

تسمح هذه البيانات والمعلومات من إعداد تشخيص لوظيفة الموارد البشرية للقطاع المعني، ووضع تقييم مُحكم في هذا الشأن.

ويتم تحديد وتبيان الاحتياجات للموارد البشرية على أساس الاحتياجات المُعبّر عنها للوظائف والمؤهلات للقطاع، وعلى أساس المعايير التي تتناسب وخصوصيات القطاع المعني، لاسيما منها:

- توجيهات مخطط التنمية للقطاع،
 - المقاييس والمعايير المعتمدة بالنظر إلى مجال نشاط القطاع،
 - تطور سوق العمل،
 - المؤشرات والمعلومات التي توفرها حصيلة الشغل للوظيفة العمومية.
 - تحديد الفوارق بين الاحتياجات المستقبلية والموارد المتوفرة:
- إنّ تحليل هذه الوضعية من شأنه أن يسمح بتحديد أولويات التدخل فيما يخص التعادات والكفاءات المطلوبة قبل اتخاذ القرار، لاسيما تلك المتعلقة ب¹:

- التوظيف،
- التكوين،
- الترقية،

¹ تعليمية وزارية مشتركة رقم 003 المؤرخة في 08 فيفري 2018، تحدد أهداف ومحتوى وكيفية وإجراءات تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح العمومي، 2018، ص:4.

- الحركية،

- الإحالة على التقاعد.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تعديل للمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية في حالات التغيير في هيكله القطاع أو الصلاحيات.

3- إجراءات الدراسة والمصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

تتم المصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بصفة مشتركة من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والمديرية العامة للميزانية والقطاع المعني، بعد دراسة وتحليل التوقعات الخماسية والعمليات المسطرة، بالنظر إلى الوسائل الضرورية لإنجازها لاسيما المالية منها. في حالة دراستنا، يتم المصادقة على المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بصفة مشتركة بين وزارة التكوين والتعليم المهنيين ممثلة بمديرية الموارد البشرية، ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والمديرية العامة للميزانية التابعة لوزارة المالية.

4- تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى طابعه القطاعي وإعداده والمصادقة عليه على المستوى المركزي، ينبغي على كل دائرة وزارية الالتزام بضمان تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية سواء على المستوى المركزي أو المحلي من خلال التنسيق الكلي في هذا المجال. تلتزم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بتنفيذ المخطط ومتابعته سواء على مستوى الإدارة المركزية أو على المستوى المحلي، وذلك عن طريق إنشاء لجنة إشراف مركزية.

5- تقييم تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية:

يجب أن تدرج عملية تقييم تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين في إطار التشاور بين المصالح المشتركة للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية ومديرية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين. وبهذا الصدد، ينبغي تسجيل كل العراقيل والنقائص في هذا المجال واقتراح الحلول المناسبة لها مع إعداد المجاميع الكبرى للتعدادات نهاية كل سنة مالية.

6- العلاقة بين المخطط الخماسي والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى طابعه التوقعي، فإنّ مراحل تنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية تتمّ كلّ سنة من خلال الأدوات التنظيمية المتمثلة خاصة في مدوّنة الميزانية والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى، وعليه يمكن القول أنّ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين يُعتبر من أهم أدوات إعداد وتنفيذ المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

من خلال ما تمّ تقديمه يتّضح أنّ إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين والتي تعتمد على المخطط السنوي والمخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية تسمح بتقديم تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية بالوزارة سواءً على المستوى المركزي أو المحلي، وهذا ما يسمح بمعرفة مخزون قطاع التكوين والتعليم المهنيين من الموارد البشرية، واحتياجاته من الكفاءات التي تسمح للوزارة بتحقيق الأهداف الموضوعية، ومواكبة التغيّرات والتطوّرات الجديدة التي لها علاقة بالممارسات الإدارية الحديثة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التوظيف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين

يواجه قطاع التكوين والتعليم المهنيين الكثير من التحدّيات، وهذا تبعاً للتحوّلات المتسارعة والتطوّرات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم في ظل العولمة والثورة التكنولوجية الحديثة، لذا أصبح من الضروري على الوزارة الوصية العمل على تحقيق أهدافها بجودة وفعالية من خلال إمداد سوق العمل والمؤسسات الاقتصادية والإدارات بـمـوارد بشرية فنية ويد عاملة مؤهلة وفقاً لمعايير الجودة ووفقاً لتطور المهن والوظائف، هذا الأمر يستوجب من الوزارة وضع إستراتيجية محكمة لتوظيف احتياجاتها من الموارد البشرية على مستوى كل الإدارات و المؤسسات والهيئات التابعة لها.

وتتكفل وزارة التكوين والتعليم المهنيين بوضع السياسة العامة للدولة في مجال التكوين والتعليم المهنيين، وتسهر على السير الحسن لكل الإجراءات والنشاطات الإدارية على المستوى المحلي لاسيما ما يخص الموارد البشرية، وتقوم الوزارة بإعداد ومراقبة سياسة التوظيف على مستوى مديرياتها الولائية، وعلى مستوى كل المؤسسات الإدارية والتكوينية تحت الوصاية.

أولاً: أسلاك قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يتوزع موظفو وعمال قطاع التكوين والتعليم المهنيين كالاتي: الأسلاك المشتركة، الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين وسلك الأعوان المتعاقدين.

1- الأسلاك المشتركة: وهي الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية:

- الإدارة العامة،

- الترجمة- الترجمة الفورية،

- الإعلام الآلي،

- الإحصائيات،

- الوثائق والمحفوظات.

يتمّ توظيف الأسلاك المشتركة التابعة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03.

2- الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين: وهي كالاتي¹:

- موظفو التعليم والتعليم لإعادة التكييف،

- موظفو التأطير والدعم التقني،

- موظفو التقنيش،

- موظفو التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين،

- موظفو المقتصدية.

يتمّ التوظيف في الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين.

3- سلك الأعوان المتعاقدين:

تلجأ وزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى نظام التعاقد في الحالات التي تنصّ عليها المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 كما يلي:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 09-93 مؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 25 فيفري 2009، ص: 3.

" تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه الحالة عن طريق التنظيم"¹.

وقد حدّدت المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، قائمة مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك كما يلي²:

- العمال المهنيون

- أعوان الخدمة

- سائقو السيارات ورؤساء الحظائر

- أعوان الوقاية والحراس.

ثانيا: إجراءات عملية توظيف الأسلاك المشتركة بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين

باعتبار وزارة التكوين والتعليم المهنيين إدارة مركزية تخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، فإنّ عملية التوظيف بها تستند إلى النصوص القانونية والتنظيمية والتعليمات التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وتسهر مديرية الموارد البشرية بالوزارة على عملية التوظيف بجميع مراحلها، وتُعد مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، إذ تقوم بإعداد سياسة التسيير المستقبلي للموارد البشرية وتسيير مستخدمي الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية والمصالح غير الممركزة، مع إعداد المخططات السنوية المتعددة لتكوين المكوّنين، وكذا إعداد المخططات السنوية لتجديد المعارف وتحسين المستوى.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1437 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006، ص: 5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007، ص: 18.

وتقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بمتابعة شؤون الموظفين من كافة النواحي، الترقية، التقييم، إجازات، استقالة، تقاعد، نقل... الخ، وهذا بالاستعانة بمختلف المديريات الموجودة داخل الوزارة.

و تضمّ مديرية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين ثلاث (3) مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للمستخدمين: وتكأف بما يأتي:
- تحديد نظام توقعي للموارد البشرية ووضعه،
- إعداد بطاقة مستخدم القطاع وضبطها،
- تنفيذ أحكام النصوص التنظيمية التي تحكم المستخدمين،
- تسيير مستخدمي الإدارة المركزية ومستخدمي تأطير المصالح غير الممركزة والمؤسسات تحت الوصاية،
- تنفيذ كل عملية ترمي إلى تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.
- وتتكون المديرية الفرعية للمستخدمين من ثلاثة (3) مكاتب¹:
- مكتب تسيير مستخدمي تأطير المصالح غير الممركزة، ويكأف بما يأتي:
- تعيين وإنهاء مهام المدراء الولائيين للتكوين المهني،
- تعيين وإنهاء مهام رؤساء المصالح ورؤساء مكاتب المديريات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين،
- تعيين مدراء المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، ومعاهد التكوين المهني، والمعهد الوطني للتكوين المهني، والمدراء التابعين لهم، ورؤساء المصالح،
- تعيين وإنهاء مهام المدراء العاميين للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- مكتب تسيير مستخدمي تأطير مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، ويكأف بما يأتي:
- تعيين وإنهاء مهام مدراء مؤسسات التكوين.
- مكتب تسيير المسار المهني لمستخدمي الإدارة المركزية، ويكأف بما يأتي:
- متابعة المسار المهني لمستخدمي الإدارة المركزية (التوظيف، التثبيت، التقدّم الوظيفي، الأقدمية، إنهاء المهام...)،

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 شعبان عام 1425، الموافق 4 أكتوبر سنة 2004، ينظّم الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين في مكاتب، الجريدة الرسمية، العدد 73، الصادرة في 17 نوفمبر 2004، ص: 27.

- متابعة ملفات المتقاعدين،
- إعداد ومتابعة انتدابات المستخدمين المنتدبين للنشاطات النقابية طبقا للتنظيم المعمول به،
- ضمان السهر على النزاعات والإشعارات بالإضراب،
- تحسيس الشركاء الاجتماعيين حول التنظيم المنظم للانتداب،
- دراسة العرائض الصادرة من مختلف الولايات.
- **المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى: وتكلف بما يأتي:**
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتجديد معارف المستخدمين وتحسين مستواهم وتنفيذها وتقييمها،
- إعداد برامج تحسين المستوى وتنفيذها وتقييم نتائجها.
- **وتتكون المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى من مكتبين اثنين (2):**
- **مكتب تجديد المعارف، ويكلف بما يأتي:**
- إعداد، متابعة وتقييم برامج تجديد معارف المستخدمين.
- **مكتب تحسين المستوى، ويكلف بما يأتي:**
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكونين ومستخدمي التاطير والتفتيش وتنفيذها وتقييمها،
- إعداد برنامج تحسين المستوى في إطار تسيير المسارات المهنية.
- **المديرية الفرعية لتكوين المكونين: وتكلف بما يأتي:**
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكونين ومستخدمي التاطير والتفتيش وتنفيذها وتقييمها،
- إنشاء بطاقيّة وطنية للكفاءات وتسييرها،
- إعداد برامج التكوين وتنفيذها وتقييم نتائجها.
- **وتتكون المديرية الفرعية لتكوين المكونين من مكتبين اثنين (2):**
- **مكتب إعداد مخططات تكوين المكونين، ويكلف بما يأتي:**
- إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات بالتنسيق مع مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية،
- تنفيذ وتقييم المخطط السالف الذكر بإعداد حصائل سداسية و سنوية لعمليات التكوين البيداغوجي المنظمة من طرف القطاع.

- مكتب متابعة تكوين المكوّنين، ويكلف بما يأتي:
- إعداد بطاقة وطنية لكفاءات المكوّنين، مستخدمى التأطير والتفتيش لقطاع التكوين والتعليم المهنيين والسهر على تحيينها،
- إعداد برامج التكوين بالتنسيق مع شبكة الهندسة البيداغوجية (المعهد الوطني للتكوين المهني، معاهد التكوين المهني)،
- ضمان تنفيذ برامج التكوين عن طريق تقييمات دورية،
- ضمان تكوين المكوّنين ومستخدمى التأطير والتفتيش.

1- مراحل عملية التوظيف بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

1-1 إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه

بعد حصول وزارة التكوين والتعليم المهنيين على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة المالية المعنية، تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بجرد المناصب من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية لكل الموظفين بما فيهم المؤهلين للتعاقد بعنوان السنة الجارية، ثم تقوم بتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية اعتماداً على تحديد المناصب والوظائف الشاغرة، بعدها تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بفتح مسابقات التوظيف.

1-2 فتح مسابقات التوظيف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

من بين شروط فتح المسابقة للتوظيف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين شغور المنصب المالي، حيث تُعتبر مديرية المالية والوسائل من أهم المديريات التي لها علاقة مباشرة بالتوظيف، فلا بد أولاً شغور المنصب لفتح المسابقة.

يتمّ الإشهار للمسابقات المخصّصة للتوظيف الخارجي عن طريق الصحافة المكتوبة، جريدة باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية، وكذلك في موقع الانترنت الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، أمّا بالنسبة للامتحانات والفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، فيتمّ إصاق الإعلان في الأماكن المخصصة لذلك على مستوى الوزارة.

يتم العمل بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 95-126 والذي ينظم عمل إدارة الموارد البشرية في عدد من الجوانب، حيث يتم تحديد المناصب الشاغرة من خلال الفرق بين المناصب المالية المتوفرة والمناصب المشغولة فعلاً لكل سلك أو فئة في مخطط توقعي للتوظيف يتضمنه هذا المخطط، وتتم متابعة هذه العملية سنوياً.

إن الغرض من المخطط هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بالتوظيف، الترقية، التكوين والإحالة على التقاعد.

بعد توفر المناصب الشاغرة، يتم فتح المسابقة على أساس الشهادة، الاختبار، الامتحان المهني، الفحص المهني بقرار أو مقرر صادر عن مديرية الموارد البشرية، وحسب المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 1995/09/30 لاسيما المادة 4 منه يجب أن يحدّد هذا القرار أو المقرر ما يلي¹:

- السلك أو الأسلاك والرتب التي تجري من أجلها المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- طبيعة المسابقة (على أساس الشهادة أو الامتحان).
- عدد المناصب المالية المخصصة وفقاً لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الموافق عليه بعنوان السنة المقصودة.
- الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية، ومن بينها: السن نسخة من الشهادة، شهادة السوابق العدلية وغيرها.
- الزيادات في النقط التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تاريخ التسجيل وتاريخ انتهائه وعند الاقتضاء عدد دوراته.
- مكان إيداع ملفات الترشح وعنوانه.
- مكان إجراء الامتحان وعنوانه.
- شروط الطعن الذي قد يقوم به المترشحون المحرومون من المشاركة في المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- تكوين لجنة الاختيار.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 57، الصادرة في 4 أكتوبر 1995، ص: 13.

1-3 التوظيف الداخلي بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

تقوم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بالتوظيف الداخلي بإتباع كلّ الإجراءات المذكورة آنفًا في هذا النمط من التوظيف، هذا الأخير يركز على ترقية الموظفين الذين يستوفون الشروط اللازمة إلى مراتب أعلى و ذلك في حدود المناصب المالية المتوفرة.

فمن خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2023، استفادت الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين من أربعة وعشرين (24) منصبًا ماليًا، تمّ تخصيصهم للتوظيف الداخلي قصد الترقية إلى رتب أعلى، وذلك على أساس الامتحانات المهنية، أمّا في سنة 2024، فقد بلغ عدد المناصب المخصصة للتوظيف الداخلي قصد الترقية إلى رتبة أعلى واحدًا وثلاثين (31) منصبًا ماليًا، و فيما يلي توضيح توزيع المناصب المالية المذكورة سابقًا:

الجدول رقم (03): حصيلة عملية التوظيف الداخلي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2023.

الرتب	عدد المناصب	شروط التأهيل
متصرف مستشار	02	- من بين المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون 07 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
متصرف رئيسي	03	- من بين المتصرفين المحلّين والمتصرفين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (خاص بالمتصرفين الذين كانوا في حالة خدمة بهذه الصفة عند تاريخ 09 نوفمبر 2016).
متصرف محلّ	03	- من بين المتصرفين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
متصرف	01	- من بين المساعدين المتصرفين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مساعد متصرف	03	- من بين الملحقيين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين وكتاب المديرية الرئيسيين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
ملحق إدارة	01	- من بين أعوان الإدارة الرئيسيين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
عون إدارة رئيسي	01	- من بين أعوان الإدارة الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
عون إدارة	02	- من بين أعوان المكتب الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
كاتب مديرية رئيسي	01	- من بين كتاب المديرية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
كاتب مديرية	03	- من بين الكتاب الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	02	- من بين مهندسي دولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
رئيس المهندسين في الإحصائيات	01	- من بين المهندسين الرئيسيين في الإحصائيات الذين يثبتون 07 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مهندس رئيسي في الإحصائيات	01	- من بين مهندسي دولة في الإحصائيات الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المصدر: وثائق رسمية من مديرية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (04): حصيلة عملية التوظيف الداخلي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024.

الرتب	عدد المناصب	شروط التأهيل
متصرف مستشار	02	- من بين المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون 07 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
متصرف رئيسي	03	- من بين المتصرفين المحلّين والمتصرفين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (خاص بالمتصرفين الذين يملكون صفة متصرف قبل تاريخ 02 نوفمبر 2016)
متصرف محلّ	06	- من بين المتصرفين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مساعد متصرف	04	- من بين الملحقين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين وكتاب المديرية الرئيسيين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
ملحق رئيسي للإدارة	02	- من بين الملحقين الإداريين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
كاتب مديرية رئيسي	02	- من بين كتاب المديرية الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
عون إدارة رئيسي	04	- من بين أعوان الإدارة الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي	02	- من بين التقنيين السامين الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
مهندس رئيسي في الإحصاء	01	- من بين مهندسي دولة في الإحصائيات الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية	02	- من بين أساتذة التكوين والتعليم المهنيين الرتبة 2 الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة الأولى	01	- من بين أساتذة التكوين المهني الذين يثبتون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
عامل مهني خارج الصنف	02	- من بين العمال المهنيين من الصنف 1 الذين يثبتون 05 سنوات

المصدر: وثائق رسمية من مديريةية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

من خلال الجدولين يتضح أنّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين تعتمد على التوظيف الداخلي كأحد أنماط التوظيف، ويتمثل في الترقية على أساس الامتحانات المهنية، وهذا ما يسمح للموظفين المستفيدين من الترقية من التقدّم في مساراتهم المهنية وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية بالموازاة مع المهام والمسؤوليات الجديدة، ما يسمح بتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف الوزارة ورسالتها بشكل أفضل، كما تعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، فهي تسمح بترقية الموظف إلى مناصب ووظائف أعلى مع زيادة في الأجر.

1-4 التوظيف الخارجي بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين في التوظيف الخارجي على المسابقة إمّا على أساس الاختبار أو على أساس الشهادة، وعن طريق الفحص المهني بالنسبة لسلك الأعوان المتعاقدين، ويتمّ تحديد نوع التوظيف في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المعنية، وتقوم الوزارة باستقطاب الأفراد المؤهلين للوظائف الشاغرة في العمل، ثم تقوم باختيار وانتقاء أفضل المترشحين وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق، الذي يُعدّ هذا المبدأ من المبادئ الحديثة للتوظيف ويُقصد به الصلاحية والقدرة على أداء المهمة الوظيفية في الجوانب المتعددة لها.

وتقوم الوزارة بتسجيل المترشحين وفق المادة 07 من المرسوم 293/95 والتعليم رقم 08 المتعلقين بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات، وذلك بفتح سجل الوثائق التي ينبغي أن يشملها ملف الترشيح حسب ما هو مطلوب بالقرار المُعدّ لتنظيم المسابقة، حيث تُدوّن فيها جميع ملفات المترشحين حسب التسلسل الزمني لاستلامها وتبدأ عملية تسجيل ملفات المترشحين ابتداءً من صدور أول إشهار وتُحدّد هذه العملية ما بين 15 إلى 20 يوماً.

بعد هذا تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بدراسة ملفات المترشحين من أجل ضمان المساواة بينهم وتقوم بتبليغ المترشحين واستدعاء الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية برسالة موصى عليها في ظرف في مدة خمسة عشر (15) يوماً على الأقل قبل التاريخ المحدّد لإجراء المسابقة.

1-1-1 المسابقة على أساس الاختبار:

تعتمد الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين في تنظيم مسابقات التوظيف على أساس الاختبار على القرار المؤرّخ في 5 ديسمبر 2019، المحدّد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية، لالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ويتمّ تنظيم المسابقات على

أساس الاختيار بالتنسيق مع مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، والمؤسسة المخولة قانونًا لتنظيم تلك المسابقات على غرار الجامعة.

وكمثال عن شعبة الإدارة العامة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، يتم تنظيم اختبارات متصرف ومتصرف محلل استنادًا للمادة 2 من القرار المذكور أعلاه، على النحو الآتي¹:

- اختبار في الثقافة العامة، المدة ثلاث (3) ساعات، المعامل 2.

- اختبار اختياري للمرشح في أحد الميادين الآتية:

• القانون العام: القانون الإداري والقانون الدستوري،

• الاقتصاد والمالية العامة،

• المناجمت العمومي.

المدة ثلاث (03) ساعات، المعامل 3.

- اختبار اختياري في اللغة الأجنبية (فرنسية أو إنجليزية)، المدة ساعتان (2)، المعامل 2.

1-4-2 المسابقة على أساس الشهادة:

جاء تكريس المسابقة على أساس الشهادة كنمط توظيف تكميلي للمسابقة على أساس الاختبارات والفحص المهني، وذلك تطبيقًا للتعليمية رقم 01/ م ع و ع، المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، والذي نصت المادة 3 منه على أنه: " زيادة على أنماط التوظيف المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة المتخذة تطبيقًا للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يمكن أن يتم التوظيف في الوظائف العمومية، عن طريق المسابقة على أساس الشهادات".

إنَّ التوظيف الخارجي الذي يعتمد على المسابقة على أساس الشهادة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين يكون على أساس النقاط المحصل عليها حسب الشهادة المتحصل عليها والخيرة والأقدمية وكذلك الأعمال المنجزة (دراسة الملفات)، وهذا تطبيقًا لما جاء في القرار المؤرخ في 5 ديسمبر سنة 2019، الذي يحدد

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1441 الموافق 5 ديسمبر سنة 2019، يحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، للاتحاق ببعض الرتب المنتمة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 1 مارس 2020، ص: 8.

إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، للاتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

وتشمل المسابقة على أساس الشهادة الخاصة ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين معايير الانتقاء، وكذا التتقيط المخصص لكل واحد منها، استنادًا للقرار المؤرخ في 5 ديسمبر سنة 2019، المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، للاتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وتكون حسب الأولوية الآتية:

أ- ملاءمة مؤهلات تكوين المترشح لمتطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين للمشاركة في المسابقة (من 0 إلى 13 نقطة):

- تطابق تخصص المؤهل أو الشهادة مع متطلبات الرتبة (من 0 إلى 6 نقاط):

ترتب تخصصات المترشحين من نقطة إلى ستة (6) نقاط حسب الأولوية التي تحددها السلطة التي لها صلاحية التعيين والمذكورة في قرار أو مقرر فتح المسابقة على أساس الشهادات، وفي حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، فإن مديرية الموارد البشرية هي من تملك سلطة التعيين بتفويض من الوزير.

- مسار الدراسة أو التكوين (من 0 إلى 7 نقاط): يتم تنقيط مسار الدراسة أو التكوين على أساس المعدل العام للمسار الدراسي، أو التكوين المتوج بالمؤهل أو الشهادة.

وتجدر الإشارة أن الأوائل في دفعاتهم يستفيدون من نقطة إضافية واحدة على أن يقدموا ما يثبت ذلك لمديرية الموارد البشرية بالوزارة.

ب- التكوين المكمل للشهادة أو المؤهل المطلوبين للمشاركة في المسابقة في نفس التخصص، عند الاقتضاء (من 0 إلى نقطتين):

يتم تنقيط كل تكوين مكمل أعلى من الشهادة أو المؤهل المطلوبين في نفس التخصص الذي له صلة بالمهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها، على أساس 0.25 نقطة عن كل سداسي دراسي أو تكوين مكمل، في حدود نقطتين (2).

ج- الأشغال أو الدراسات المنجزة من طرف المترشح في نفس التخصص، عند الاقتضاء، بالنسبة لمسابقات الالتحاق بالرتب المصنفة في الصنف 11 فما فوق (من 0 إلى نقطة واحدة):

يتمّ تنقيط البحوث أو الدراسات المنشورة في مجلة متخصصة وطنية أو أجنبية، على أساس 0.5 نقطة عن كلّ إصدار، في حدود نقط واحدة (1)، في حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، في الغالب هذا المعيار يخصّ المترشحين الذين يحضرون لشهادة الدكتوراه.

د- الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح (من 0 إلى 6 نقاط): يتمّ تنقيط الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح بناءً على نوع الخبرة ومطابقتها للمنصب.

هـ- تاريخ الحصول على الشهادة (من 0 إلى 5 نقاط): يتمّ تحديد أقدمية تاريخ الحصول على الشهادة بالنظر إلى تاريخ فتح المسابقة، ويتمّ تنقيطها على أساس 0.5 نقطة عن كلّ سنة، في حدود خمس (5) سنوات.

و- المقابلة مع أعضاء لجنة الانتقاء (من 0 إلى 3 نقاط): الهدف من مقابلة الانتقاء هو تقييم مهارات المترشح وجمع المعلومات التي تسمح بتقييم قدراته على التقدم في الوزارة، لذلك يُسأل حول اهتماماته، إنجازاته، طموحاته، وكذلك معرفة ردة فعله أمام وضعيات مختلفة، ولأجل ذلك تنصب الوزارة لجنة الانتقاء متكوّنة من عدة مسؤولين حتى تكون هناك آراء مختلفة حول المترشحين، هذه اللجنة تكون مسؤولة على إبراز المعايير الأساسية خلال المقابلات، ويكون تنقيط المترشحين على النحو الآتي:

- القدرة على التحليل والتلخيص: نقطة واحدة (1)،

- القدرة على التواصل: نقطة واحدة (1)،

- القدرات و/أو المؤهلات الخاصة: نقطة واحدة (1).

وبعد جمع نقاط كلّ مترشح في المعايير المذكورة سابقاً، يتمّ ترتيب المترشحين حسب درجة الاستحقاق.

وفيما يلي المناصب الممنوحة للإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024، نمط توظيف خارجي (مسابقة على أساس الاختبار):

الجدول رقم (05): حصيلة عملية التوظيف الخارجي الخاص بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024 (مسابقة على أساس الاختبار)

الرتب	عدد المناصب	شروط التأهيل
متصرف محلل	03	- من بين المترشحين الحائزين على شهادة ماستر في التعليم العالي في التخصصات التالية: العلوم القانونية والإدارية، علوم الإعلام والاتصال، الديمغرافية، العلوم الصحافية والإعلام، العلوم الاقتصادية، العلوم المالية، العلوم التجارية، علوم التسيير، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، علوم الاجتماع ماعدا تخصص علم الاجتماع التربوي، علم النفس: تخصص العمل والتنظيم أو إدارة ضغوط العمل، علم النفس العام، علم النفس الاجتماعي، العلوم الإسلامية تخصص شريعة وقانون.
متصرف	05	- من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في الفروع التالية: العلوم القانونية والإدارية، العلوم الاقتصادية، العلوم المالية، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، العلوم التجارية، علوم التسيير، علوم الاجتماع ماعدا تخصص علم الاجتماع التربوي، علم النفس: تخصص العمل والتنظيم، علوم الإعلام والاتصال، العلوم الإسلامية تخصص شريعة وقانون.
مساعد متصرف	01	- من بين المترشحين الحائزين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سام المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا وبعد ثلاث (3) سنوات من التعليم العالي في التخصصات التالية: المحاسبة والجباية، محاسبة وضرائب، تسيير الإنتاج والمخزون، علم النفس التطبيقي، تجارة دولية، إعلام آلي للتسيير، التخطيط والإحصاء.
كاتب مديرية رئيسي	01	- من بين المترشحين الحائزين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية مسلمة من طرف جامعة التكوين المتواصل أو شهادة تقني سام في التخصصات التالية: الأمانة، الأمانة المكتبية، كاتبة مديرية، سكرتارية المديرية، كاتب طبي، أمين المديرية.
تقني سامي في الإعلام الآلي	01	- من بين المترشحين الحائزين على الشهادات والمؤهلات الآتية: شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية المسلمة من طرف جامعة التكوين المتواصل في الإعلام الآلي، شهادة تقني سام في الإعلام الآلي، شهادة مبرمج محلل مسلمة من طرف المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي، شهادة تقني سام في الشبكات والأنظمة المعلوماتية، شهادة تقني سام في صيانة تجهيزات الحاسوب.

المصدر: وثائق رسمية من مديرية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

في حالة كانت المسابقة على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار، فإنَّ إجراءات إعلان المترشحين الناجحين لشغل المناصب الشاغرة في الوزارة تكون على النحو الآتي:

يقوم مدير الموارد البشرية بالوزارة باستدعاء اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية، ويتمُّ تدوين الأشغال في محضر موقع عليه، تُسلم نسخة منه إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في أجل أقصاه ثمانية (8) أيام من تاريخ الإمضاء، كما يتمُّ تحضير القائمة النهائية للناجحين وكذلك القائمة الاحتياطية، بعدها يتمُّ استدعاء المترشحين الناجحين في المسابقة للالتحاق بمناصب عملهم، ليتمَّ تعيينهم بصفة مترشحين لفترة سنة كاملة، ويخضع المنتمون لبعض الأسلاك إلى تكوينٍ تحضيرٍ في فترة التربص، على سبيل المثال سلك الملحقيين الإداريين وسلك أعوان الإدارة.

يخضع المتربص خلال فترة التربص لتقييم مستمر ودوري وفق المعايير التالية:

- قدراته في أداء المهام المرتبطة بالرتبة المراد الترسيب فيها،
- فعاليته في أداء العمل وكذلك روح المبادرة،
- سلوكه وطريقة تعامله مع زملائه في العمل وعلاقته بمسؤوله المباشر وباقي المسؤولين،
- كيفية أدائه للخدمة وعلاقته مع مستعملي المرفق العام،
- المواظبة والانضباط داخل الوزارة.

أمَّا عن إجراءات تقييم المتربص بالوزارة فتكون على النحو الآتي:

يتمُّ تقييم المتربص كلَّ ثلاثة (3) أشهر من طرف المسؤول السلمي له عن طريق استمارة تقييم تُرسل لمديرية الموارد البشرية، ويُبَلِّغ المتربص المعني في أجل ثمانية (8) أيام بعد إعدادها، وعند نهاية فترة التربص تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بإعداد بطاقة تقييم عامة للمتربص بناءً على بطاقات التقييم الفصلية وتقرير المسؤول المباشر، هذا التقرير يتضمن إحدى الملاحظات التالية:

- يُرسم.
 - يخضع لتمديد التربص مرة واحدة للمدة نفسها.
 - يُسرح دون إشعار مسبق أو تعويض.
- بعد القيام بجميع إجراءات الترسيب من عدمه، تقوم مديرية الموارد البشرية بترسيم المتربص أو تمديد فترة تربصه أو تسريحه، حسب الحالة، بقرار بعد أخذ الرأي المطابق للجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

للعلم فإن فترة التربص القانونية تُعتبر فترة خدمة فعلية، ويتم احتسابها في الأقدمية في الترقية في الرتبة وفي الدرجات وكذلك في التقاعد.

ثالثا: آليات وإجراءات توظيف الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين

1- مدونة الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين: يكون تصنيف الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين كالآتي:

1-1 موظفو التعليم:

- سلك أساتذة التكوين المهني،
- سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين،
- سلك أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف،
- سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف،
- سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين المكلفين بالهندسة البيداغوجية.

1-2 موظفو التأطير والدعم التقني:

- سلك المساعدين التقنيين والبيداغوجيين،
- سلك المراقبين،
- سلك الأعوان التقنيين المطبقين.

1-3 موظفو التفتيش:

- سلك المفتشين.

1-4 موظفو التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين:

- سلك مستشاري التوجيه.

1-5 موظفو المقتصدية:

- سلك المقتصدين،
- سلك مساعدي المصالح الاقتصادية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

2- توظيف الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين

يتمُّ توظيف الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري سنة 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، ويكون على النحو التالي¹:

2-1 موظفو التعليم:**2-1-1 سلك أساتذة التكوين المهني:**

يضمُّ هذا السلك رتبة أستاذ التكوين المهني، ويتمُّ توظيف برتبة أستاذ التكوين المهني:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة تقني سامٍ أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد التخصصات المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- بصفة استثنائية، عن طريق الاختبار المهني، بالنسبة لبعض تخصصات الحرف التقليدية، الحرفيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، المثبتة قانوناً، وقدرة في التعليم في التخصص المعني.

وتُحدّد قائمة التخصصات المعنية والاختبارات وبرنامج الاختبار المهني وكذا كفاءات إجرائه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

2-1-2 سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين:

يضمُّ هذا السلك رتبتين هما: رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى ورتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية.

- رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى:

يتمُّ توظيف أو ترقية بصفة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد التخصصات المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 25 فيفري 2009، ص: 3.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أساتذة التكوين المهني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أساتذة التكوين المهني الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية:
يتمّ توظيف أو ترقية بصفة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية:
- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة تتوج عشرة (10) سدايسات من التكوين العالي بعد البكالوريا أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد التخصصات المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2-1-3 سلك أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف:

- يضمّ هذا السلك رتبة أستاذ التكوين المهني لإعادة التكييف، ويتمّ توظيف برتبة أستاذ التكوين المهني:
- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة تقني سامٍ أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد التخصصات المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

2-1-4 سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف:

- يضمّ هذا السلك رتبتين هما: رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف، ورتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف.
- رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف:
يتمّ توظيف أو ترقية بصفة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد الفروع المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف:

يتمُّ توظيف أو ترقية بصفة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة تتوج عشرة (10) سدايسات من التكوين العالي بعد البكالوريا أو شهادة معترف بمعادلتها في أحد التخصصات المحددة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2-1-5 سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين المكلفين بالهندسة البيداغوجية:

يضمُّ هذا السلك رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية، ويتمُّ التوظيف بهذه الرتبة عن طريق الترقية الداخلية بالنسبة:

- للأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- للأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

وفيما يلي تعداد موظفي التعليم للفترة ما بين 2022 و 2024:

الجدول رقم (06) : تعداد موظفي التعليم لقطاع التكوين والتعليم المهنيين خلال الفترة 2022-2024

2024	2023	2022	السنوات الأسلاك والرتب
7198	7900	6204	أستاذ التكوين المهني
5755	6540	4221	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى
2381	3188	2373	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية
2012	3192	6755	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية
17346	20820	19553	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

يعكس الجدول رقم (06) المتعلق بتعداد موظفي التعليم في قطاع التكوين والتعليم المهنيين خلال الفترة 2022-2024 توفر قاعدة بشرية معتبرة من الإطارات البيداغوجية ذات التخصصات المتنوعة، وهو ما يُعدُّ عنصرًا أساسيًا لضمان فعالية منظومة التكوين والتعليم المهنيين.

وبشير هذا التعداد إلى حرص وزارة التكوين والتعليم المهنيين على تغطية مختلف مجالات وتخصصات التكوين عبر توظيف كفاءات متخصصة قادرة على تأطير المتربصين وضمان السير البيداغوجي المنتظم.

وعليه، فإنَّ توافر هذا الرصيد البشري يوفِّر للقطاع إمكانيات معتبرة لتجسيد أهداف التكوين، سواءً على مستوى النوعية أو الكمية، كما يساهم في تعزيز مرونة المنظومة التكوينية واستجابتها لمتطلبات سوق العمل، شريطة أن تقترن هذه الوفرة بتكوين مستمر وتخطيط إستراتيجي فعَّال لاستثمار هذه الكفاءات بالشكل الأمثل.

2-2 موظفو التأطير والدعم التقني¹:

2-2-1 سلك المساعدين التقنيين والبيداغوجيين: يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة مساعد تقني وبيداغوجي، ويتم التوظيف بهذه الرتبة عن طريق الترقية الداخلية بالنسبة:

- لأساتذة التكوين المهني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- لأساتذة التكوين المهني لإعادة التكيف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- للمراقبين العامين المنبثقين من سلك أساتذة التكوين المهني وسلك أساتذة التكوين المهني لإعادة التكيف الذين يثبتون أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2-2-2 سلك المراقبين:

يضم هذا السلك ثلاث (3) رتب وهي: رتبة مساعد التكوين، رتبة مساعد تكوين رئيسي ورتبة مراقب عام.
- رتبة مساعد التكوين: يتم توظيف أو ترقية بصفة مساعد التكوين:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة ثانوي كاملة.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيين المطبقين في التكوين المهني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيين المطبقين في التكوين المهني الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- رتبة مساعد تكوين رئيسي: يتم توظيف بصفة مساعد تكوين رئيسي عن طريق الترقية الداخلية:
- مساعدي التكوين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.

- مساعدي التكوين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها.

- رتبة مراقب عام: يتم توظيف بصفة مراقب عام عن طريق الترقية الداخلية:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 25 فيفري 2009، ص: 11.

- أساتذة التكوين المهني الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.
 - أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.
 - أساتذة التكوين المهني الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها.
 - أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها.
- 2-2-3 سلك الأعوان التقنيين المطبقين في التكوين المهني:** يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي رتبة عون تقني مطبق في التكوين المهني، وهي رتبة في طريق الزوال.
- 2-3-3 موظفو التفتيش¹:**
- 2-3-1 سلك المفتشين:** يضم هذا السلك ثلاث (3) رتب وهي: رتبة مفتش تقني وبيداغوجي للتكوين والتعليم المهنيين، رتبة مفتش التكوين والتعليم المهنيين ورتبة مفتش إداري ومالي للتكوين والتعليم المهنيين.
- رتبة مفتش تقني وبيداغوجي للتكوين والتعليم المهنيين: يتم توظيف بصفة مفتش تقني وبيداغوجي للتكوين والتعليم المهنيين عن طريق الترقية الداخلية:
 - الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني وفي حدود المناصب المطلوب شغلها.
 - الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني وفي حدود المناصب المطلوب شغلها.
 - المساعدين التقنيين والبيداغوجيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 09-93 مؤرخ في 22 فيفري 2009، مرجع سابق، ص: 15.

- رتبة مفتش التكوين والتعليم المهنيين: يتمّ توظيف بصفة مفتش التكوين والتعليم المهنيين عن طريق الترقية الداخلية:

- الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني وفي حدود المناصب المطلوب شغلها.

- الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني وفي حدود المناصب المطلوب شغلها.

- المفتشين التقنيين والبيداغوجيين للتكوين والتعليم المهنيين الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- رتبة مفتش إداري ومالي للتكوين والتعليم المهنيين:

يتمّ توظيف بصفة مفتش التكوين والتعليم المهنيين عن طريق الترقية الداخلية:

- المقتصدات المسيرين لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2-4 موظفو التوجيه والإدماج المهنيين¹:

2-4-1 سلك مستشاري التوجيه: يضم هذا السلك أربع (3) رتب وهي: رتبة عامل نفساني تقني، رتبة مستشار التوجيه والتقييم المهنيين، رتبة مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين ورتبة رتبة مستشار رئيسي في التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين.

- رتبة عامل نفساني تقني: هذه الرتبة في طريق الزوال.

- رتبة مستشار التوجيه والتقييم المهنيين: هذه الرتبة في طريق الزوال.

- رتبة مستشار في التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين:

يتمّ توظيف أو ترقية بهذه الصفة:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة الليسانس في علم النفس فرع "كينيكي والتوجيه المدرسي والمهني والعمل والصناعي" أو شهادة معترف بمعادلتها.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 09-93 ، مرجع سابق، ص: 17.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مستشاري التوجيه والتقييم المهنيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مستشاري التوجيه والتقييم المهنيين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- رتبة مستشار رئيسي في التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين:
يتمّ توظيف أو ترقية بهذه الصفة:
- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة ماجستير في علم النفس أو شهادة معترف بمعادلتها.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، مستشاري التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها، مستشاري التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

2-5 موظفو المقتصدية¹:

2-5-1 سلك مقتصدي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين: يضم هذا السلك خمس (5) رتب وهي:

- رتبة نائب مقتصد،
- رتبة نائب مقتصد مسير،
- رتبة نائب مقتصد رئيسي،
- رتبة مقتصد،
- رتبة مقتصد مسير.
- رتبة نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:
يتمّ التوظيف بهذه الصفة عن طريق الترقية الداخلية:
- مساعدي المصالح الاقتصادية المسيرين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.

¹ مرسوم تنفيذي رقم 09-93، مرجع سابق، ص: 18.

- مساعدي المصالح الاقتصادية المسيرين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها.

- رتبة نائب مقتصد مسيرٍ لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

يتمُّ توظيف أو ترقية بصفة نائب مقتصد مسيرٍ لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحين الحائزين على شهادة تقني سامٍ في تخصصات التسيير والمالية والمحاسبة أو شهادة معترف بمعادلتها.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- رتبة نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

يتمُّ توظيف بصفة نائب مقتصد رئيسي عن طريق الترقية الداخلية:

- نواب المقتصدين المسيرين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.

- نواب المقتصدين المسيرين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها.

- رتبة مقتصد مسيرٍ لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

يتمُّ توظيف أو ترقية بصفة مقتصد مسيرٍ لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:

- المتخرجين من مؤسسات التكوين الحاصلين على شهادة مقتصد مسيرٍ التي تنتج سنة واحدة من التكوين المتخصص.

يتمُّ الالتحاق بالتكوين المتخصص، عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين على شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية فرع " العلوم المالية والتسيير " أو شهادة معترف بمعادلتها.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدين الرئيسيين لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، نواب المقتصدين الرئيسيين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- رتبة مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين: هذه الرتبة في طريق الزوال.
- 2-5-2 سلك مساعدي المصالح الاقتصادية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين: يضم هذا السلك رتبتين (2) اثنين: رتبة مساعد المصالح الاقتصادية ورتبة مساعد المصالح الاقتصادية المسير.
- رتبة مساعد المصالح الاقتصادية المسير: يتم توظيف بصفة مساعد المصالح الاقتصادية المسير عن طريق الترقية الداخلية:
- مساعدي المصالح الاقتصادية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك عن طريق الامتحان المهني في حدود 80% من المناصب المطلوب شغلها.
- مساعدي المصالح الاقتصادية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وذلك على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها.
- رتبة مساعد المصالح الاقتصادية: هذه الرتبة في طريق الزوال.
- 3- تصنيف رتب الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين والنقاط الاستدلالية لها (سنة 2024):
نوضّحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تصنيف رتب الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين والنقاط الاستدلالية لها
(سنة 2024):

1- موظفو التعليم			
الأسلاك	الرتب	الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى
- أساتذة التكوين المهني	- أستاذ التكوين المهني	10	653
- أساتذة التكوين المهني لإعادة التكييف	- أستاذ التكوين المهني لإعادة التكييف	10	653
- الأساتذة المتخصصون في التكوين والتعليم المهنيين	- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى	12	737
- الأساتذة المتخصصون في التكوين والتعليم المهنيين	- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية	13	778
- الأساتذة المتخصصون في التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف	- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف	12	737
	- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية لإعادة التكييف	13	778
- الأساتذة المتخصصون في التكوين والتعليم المهنيين المكلفون بالهندسة البيداغوجية	- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية	15	866
2- موظفو التأطير والدعم التقني			
- الأعوان التقنيون المطبقون في التكوين المهني	- عون تقني مطبق في التكوين المهني (في طريق الزوال)	5	488

548	7	- مساعد تكوين	- المراقبون
579	8	- مساعد تكوين رئيسي	
698	11	- مراقب عام	
737	12	- مساعد تقني وبيداغوجي	- المساعدون التقنيون والبيداغوجيون
3- موظفو التفتيش			
778	13	- مفتش تقني وبيداغوجي للتكوين والتعليم المهنيين	- المفتشون
866	15	- مفتش التكوين والتعليم المهنيين	
866	15	- مفتش إداري ومالي للتكوين والتعليم المهنيين	
4- موظفو التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين			
579	8	- عامل تقني نفساني (في طريق الزوال)	- مستشارو التوجيه
653	10	- مستشار التوجيه والتقييم المهنيين (في طريق الزوال)	
737	12	- مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	
821	14	- مستشار رئيسي في التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	
5- موظفو المقتصدية			
618	9	- نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين (في طريق الزوال)	- مقتصدو مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
653	10	- نائب مقتصد مسيرٍ لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	

698	11	- نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	- مقتصدو مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
737	12	- مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين (في طريق الزوال)	
778	13	- مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	
548	7	- مساعد المصالح الاقتصادية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين (في طريق الزوال)	- مساعدو المصالح الاقتصادية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
579	8	- مساعد المصالح الاقتصادية مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين	مساعدو المصالح الاقتصادية لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

4- تعداد عمليات التوظيف الخاصة بسلك الأساتذة التابعين لقطاع التكوين والتعليم المهنيين (سنة 2024): فيما يلي جداول توضّح تعداد عمليات التوظيف الخاصة بسلك الأساتذة التابعين لقطاع التكوين والتعليم المهنيين بعنوان سنة 2024، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

الجدول رقم (08): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة عنابة بعنوان سنة 2024.

المقاطعة	الرتبة	عدد المناصب	المسجلون	الناجون
عنابة	أستاذ التكوين المهني حرفي	18	45	17
	أستاذ التكوين المهني	9	78	9
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	5	278	5
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	5	197	5
المجموع		37	598	36

الجدول رقم (09): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة ورقلة بعنوان سنة 2024.

الناجون	المسجلون	عدد المناصب	الرتبة	المقاطعة
17	33	17	أستاذ التكوين المهني حرفي	ورقلة
7	25	7	أستاذ التكوين المهني	
4	34	4	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	
3	19	3	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	
31	111	31	المجموع	

الجدول رقم (10): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة الجزائر بعنوان سنة 2024.

الناجون	المسجلون	عدد المناصب	الرتبة	المقاطعة
24	37	25	أستاذ التكوين المهني حرفي	الجزائر
30	170	30	أستاذ التكوين المهني	
17	144	19	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	
23	203	23	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	
94	554	97	المجموع	

الجدول رقم (11): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة سطيف بعنوان سنة 2024.

المقاطعة	الرتبة	عدد المناصب	المسجلون	الناجحون
سطيف	أستاذ التكوين المهني حرفي	17	59	17
	أستاذ التكوين المهني	7	47	7
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	2	73	2
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	8	147	8
المجموع				
		34	326	34

الجدول رقم (12): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة المدية بعنوان سنة 2024.

المقاطعة	الرتبة	عدد المناصب	المسجلون	الناجحون
المدية	أستاذ التكوين المهني حرفي	27	131	24
	أستاذ التكوين المهني	12	104	12
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	17	398	17
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	15	315	15
المجموع				
		71	948	68

الجدول رقم (13): حصيلة توظيف سلك الأساتذة بمقاطعة سيدي بلعباس بعنوان سنة 2024.

المقاطعة	الرتبة	عدد المناصب	المسجلون	الناجحون
سيدي بلعباس	أستاذ التكوين المهني حرفي	27	78	27
	أستاذ التكوين المهني	33	288	33
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 01	19	411	19
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 02	19	415	19
المجموع				
		98	1192	98

الجدول رقم (14): حصيلة توظيف سلك الأساتذة على المستوى الوطني بعنوان سنة 2024.

المجموع الوطني			
الرتبة	عدد المناصب	المسجلون	الناجحون
أستاذ التكوين المهني حرفي	131	383	126
أستاذ التكوين المهني	98	712	98
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 01	66	1338	64
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 02	73	1296	73
المجموع	368	3729	361

حسب الجداول الخاصة بتعداد عمليات توظيف سلك أساتذة قطاع التكوين والتعليم المهنيين، نلاحظ أنه تم فتح مناصب مالية بعنوان سنة 2024 على مستوى كل المقاطعات وفي مختلف الرتب المنتمية لسلك الأساتذة، حيث بلغ إجمالي عدد المناصب المفتوحة ثلاثمائة وثمانية وستين (368) منصباً على المستوى الوطني.

وتُبرز حصيلة التوظيف الوطني لسلك الأساتذة بعنوان سنة 2024 التزام وزارة التكوين والتعليم المهنيين بتدعيم الطاقم البيداغوجي وتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على تجسيد الأهداف الإستراتيجية للقطاع. ويُشكّل تعيين ثلاثمائة وثمانية وستين (368) أستاذاً في مختلف الرتب خطوة نوعية نحو تعزيز القدرات التكوينية للمؤسسات التابعة للقطاع، خاصة مع التوجّه المتزايد نحو تنويع أنماط التكوين واستحداث تخصصات جديدة ذات صلة مباشرة بالتطور التكنولوجي وسوق العمل. ويؤكد هذا التوظيف حرص الإدارة المركزية للوزارة على الاستثمار في المورد البشري، بوصفه المحرك الأساسي لتحسين جودة التكوين وضمان فعاليته.

ويُعدّ توظيف الأساتذة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين مسألة بالغة الأهمية، نظراً للدور المحوري الذي يضطلعون به في إنجاح العملية التكوينية وتحقيق أهداف السياسة العامة في مجال إعداد اليد العاملة المؤهلة. فالأساتذة، يُشكّلون الحلقة المحورية في المنظومة البيداغوجية، باعتبارهم المسؤولين عن التدريس والتكوين والمرافقة البيداغوجية لفائدة المترشحين والمتمهين، فهم لا يضطلعون فقط بنقل المعارف التقنية

والمهارات المهنية، بل يساهمون بشكلٍ فاعلٍ في تهيئة المترشحين للاندماج الفعلي في سوق العمل، من خلال إكسابهم الكفاءات التطبيقية والعملية التي يتطلبها المحيط المهني. كما يلعب الأساتذة دورًا فاعلاً في تطوير المناهج والبرامج التكوينية، ومواكبة التحوّلات التكنولوجية والمستجدات القطاعية، مما يجعلهم فاعلين أساسيين في إثراء المقاربات البيداغوجية الحديثة وتعزيز جودة التكوين.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول أنّ التوظيف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين لا يُعدُّ مجرد عملية إدارية لسدّ المناصب الشاغرة فحسب، بل خيارًا استراتيجيًا يؤكّد توجّه الوزارة نحو تحقيق احترافية وجودة التكوين وضمان نجاعته، ورفع كفاءة الموارد البشرية، مما يسمح بتطوير قطاع التكوين والتعليم المهنيين وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

رابعاً: آليات وإجراءات توظيف الأعوان المتعاقدين بقطاع التكوين والتعليم المهنيين

كما تم ذكره سابقاً، تشمل فئة الأعوان المتعاقدين بقطاع التكوين والتعليم المهنيين:

- العمال المهنيين

- أعوان الخدمة

- سائقي السيارات ورؤساء الحظائر

- أعوان الوقاية والحراس.

و يتمّ توظيف الأعوان المتعاقدين بالوزارة استناداً لما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المذكور أعلاه لاسيما المادة 18 منه، ويكون عن طريق:

- الانتقاء بناءً على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدّد المدة.

- اختبار مهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدّد المدة.

1- شروط توظيف الأعوان المتعاقدين بقطاع التكوين والتعليم المهنيين:

يجب توفر شروط معينة محدّدة لتوظيف عون متعاقد في الوزارة وجميع المديريات والمؤسسات تحت الوصاية، وهي كالتالي:

- الجنسية الجزائرية.

- بلوغ سن ثماني عشرة (18) سنة للمترشح على الأقل عند تاريخ التوظيف.

- توفر الأهلية البدنية والعقلية في المترشح وكذا المؤهلات التي يقتضيها الالتحاق بمنصب الشغل المطلوب.

- أن يكون المترشح في وضعية قانونية إزاء الخدمة الوطنية.
 - أن يتمتع المترشح بحقوقه المدنية وأن يكون على خلق حسن.
 - ألاّ تحمل صحيفة السوابق القضائية للمترشح ملاحظات تتنافى وممارسة منصب الشغل المطلوب.
- 2-2-1** **العمال المهنيون:** يشتمل سلك العمال المهنيين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين على أربع (4) رتب:

- عمال مهنيون من المستوى الثالث.
 - عمال مهنيون من المستوى الثاني.
 - عمال مهنيون من المستوى الأول.
 - عمال مهنيون خارج الصنف.
- **العمال المهنيون من المستوى الأول:** يتمّ توظيف العمال المهنيين من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون لياقة بدنية تتماشى والنشاط الواجب ممارسته.
- **العمال المهنيون من المستوى الثاني:** يتمّ توظيف العمال المهنيين من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة التكوين المهني المتخصص.
- **العمال المهنيون من المستوى الثالث:** يتمّ توظيف العمال المهنيين من المستوى الثالث من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة الكفاءة المهنية أو شهادة التكوين المهني المتخصص وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.
- **العمال المهنيون من المستوى الرابع:** يتمّ توظيف العمال المهنيين من المستوى الرابع من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة التحكم المهني أو شهادة الكفاءة المهنية وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.
- 2-2-2 أعوان الخدمة:** ينقسم منصب شغل أعوان الخدمة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى ثلاثة (3) مستويات:

- أعوان الخدمة من المستوى الأول.
- أعوان الخدمة من المستوى الثاني.
- أعوان الخدمة من المستوى الثالث.

- أعوان الخدمة من المستوى الأول: يتمّ توظيف أعوان الخدمة من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة السادسة من التعليم الأساسي.
- أعوان الخدمة من المستوى الثاني: يتمّ توظيف أعوان الخدمة من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة التاسعة من التعليم الأساسي أو شهادة التكوين المهني المتخصص ذات الصلة بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المطلوب.
- أعوان الخدمة من المستوى الثالث: يتمّ توظيف أعوان الخدمة من المستوى الثالث من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي أو شهادة الكفاءة المهنية ذات الصلة بالمهام المرتبطة بمنصب الشغل المطلوب أو شهادة التكوين المهني المتخصص وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.
- 2-3 سائقي السيارات ورؤساء الحظائر:** ينقسم منصب شغل سائقي السيارات ورؤساء الحظائر بوزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى ثلاثة (3) مستويات:
 - سائقو السيارات من المستوى الأول.
 - سائقو السيارات من المستوى الثاني.
 - سائقو السيارات من المستوى الثالث ورؤساء الحظائر.
- سائقو السيارات من المستوى الأول: يتمّ توظيف سائقي السيارات من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سيطرة صنف ب.
- سائقو السيارات من المستوى الثاني: يتمّ توظيف سائقي السيارات من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سيطرة وزن ثقيل أو رخصة سيطرة نقل عمومي.
- سائقو السيارات من المستوى الثالث ورؤساء الحظائر: يتمّ توظيف سائقي السيارات من المستوى الثالث ورؤساء الحظائر من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سيطرة ويثبتون شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، بصفة سائق سيارة.
- 2-4 أعوان الوقاية والحراس:** ينقسم منصب شغل أعوان الوقاية والحراس بوزارة التكوين والتعليم المهنيين والهيئات التابعة لها إلى ثلاثة (3) مستويات:
 - الحراس.
 - أعوان الوقاية من المستوى الأول.
 - أعوان الوقاية من المستوى الثاني.

- الحراس: يتمّ توظيف في منصب شغل حارس من ضمن المرشحين الذين يثبتون لياقة بدنية تتماشى والنشاط الواجب ممارسته

- أعوان الوقاية من المستوى الأول: يتمّ توظيف أعوان الوقاية من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي وتكويننا في الميدان أو خبرة مهنية مدتها سنة واحدة على الأقل، في منصب شغل عون الوقاية.

- أعوان الوقاية من المستوى الثاني: يتمّ توظيف أعوان الوقاية من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي وتكويننا في الميدان أو خبرة مهنية مدتها سنتان (2) على الأقل، في منصب شغل عون الوقاية.

من خلال ما تمّ عرضه فيما يخص إستراتيجية التوظيف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين، يمكن القول أنّ الوزارة الوصية تسعى للحصول على موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات وقدرات تسمح لها بتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، فهي تعمل وفي إطار القوانين والنصوص التطبيقية والتنظيمية، على استقطاب وتوظيف طواقم إدارية وبيداغوجية ذات كفاءات عالية، ومكوّنين يملكون خبرات ومهارات عالية تضمن تطوير المناهج والبرامج التكوينية لمواكبة مختلف التطوّرات والتغيّرات التي يشهدها عالم اليوم. فنتائج إستراتيجية التوظيف في قطاع التكوين والتعليم المهنيين لا تؤثر فقط على حجم ونوعية الخدمات الإدارية والتكوينية وجودتها، وإنّما تؤثر على مخرجاتها من خلال تكوين الشباب وتأهيلهم والرفع من قدراتهم وإكسابهم مختلف المهارات والكفاءات، وهذا ما يسمح بتوفير اليد العاملة المؤهلة في العديد من المجالات والتخصصات، ما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر.

المطلب الثالث: إستراتيجية التكوين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

يُعدّ التكوين من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوزارة، فهو يساهم بشكل كبير في إعداد الموظفين والمسؤولين على حدٍ سواء للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة لهم على أحسن وجهٍ وكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق رسالة الوزارة وأهدافها الحالية والمستقبلية.

وجب التنويه أنّه يتمّ استعمال مصطلحي التكوين والتدريب في المجال الإداري للدلالة على نفس المفهوم، فكلمة التدريب ترجمة للكلمة الإنجليزية Training، ويُستعمل مصطلح التدريب بالنسبة للدول العربية في

دول المشرق العربي، أمّا كلمة التكوين فهي ترجمة للكلمة الفرنسية Formation، ويُستعمل مصطلح التكوين بالنسبة للدول العربية في دول شمال إفريقيا.

وتستخدم وزارة التكوين والتعليم المهنيين مصطلح التكوين على غرار جميع المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03.

ويُعتبر تكوين مستخدمي وزارة التكوين والتعليم المهنيين وتحسين مستواهم، من إداريين وأساتذة، من بين أهم وظائف مديرية الموارد البشرية بالوزارة، وتظهر مكانته من خلال تخصيص مديريتين فرعيتين لذلك في الهيكل التنظيمي للوزارة، تابعتين لمديرية الموارد البشرية، وهي المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى، والتي تقوم بإعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتجديد معارف المستخدمين وتحسين مستواهم وتنفيذها وتقييمها، وإعداد برامج تحسين المستوى وتنفيذها وتقييم نتائجها، والمديرية الفرعية لتكوين المكوّنين والتي تقوم بإعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكوّنين ومستخدمي التأطير والتفتيش وتنفيذها وتقييمها.

وتقوم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بتنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها من أجل تحسين مؤهلاتهم ومكتسباتهم وتحضيرهم للترقية المهنية وكذلك لممارسة مهام ووظائف جديدة، ما يسمح بتحسين الأداء الإداري وتقديم خدمة عمومية أفضل.

كما تقوم الوزارة بضبط دورات التكوين وتحسين المستوى وفقاً لاحتياجاتها في مجال التكوين وتوفير الاعتمادات المالية المخصصة لذلك.

يجب أن تندرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التكوين وتحسين المستوى كما حدّدها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، كما يجب أن تندرج ضمن إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال مخططات تسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات لتجديد معارف المستخدمين وتحسين مستواهم وتنفيذها وتقييمها، التي تعدّها مديرية الموارد البشرية بالوزارة وذلك من خلال المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى.

وحرصاً من الوزارة على تحقيق الجودة في خدماتها وتكوين يدٍ عاملة مؤهلة في كل التخصصات المتوفرة، فإنّها أولت أهمية كبيرة للتكوين الجيد لأستاذة القطاع سواءً كان معرفياً أو بيداغوجياً، فكلُّ أستاذٍ يتمُّ

توظيفه في قطاع التكوين والتعليم المهنيين ملزم في إطار القانون الأساسي الخاص بعمال التكوين والتعليم المهنيين بمتابعة تكوين بيداغوجي تحضيرى أثناء فترة التربص.

أولاً: أنواع التكوين وتحسين المستوى بقطاع التكوين والتعليم المهنيين

1- دورات التكوين: حسب المادة 07 من المرسوم 20-194، تتضمن دورات التكوين: التكوين المتخصص والتكوين التحضيرى لشغل منصب¹.

- **التكوين المتخصص:** يُعدُّ تكوينًا متخصصًا كلُّ تكوينٍ منصوصٍ عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة. يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.

- **التكوين التحضيرى لشغل منصب:** يُعدُّ تكوينًا تحضيريًا لشغل منصب كلُّ تكوينٍ منصوصٍ عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عالٍ أو في منصب متخصص.

يهدف التكوين التحضيرى لشغل منصب إلى تمكين المتربص أو الموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالى المراد شغله.

- **التكوين التكميلي قبل الترقية:** ويكون استنادًا للقرار الوزاري المؤرخ في 22 ربيع الثاني 1441 الموافق 19 ديسمبر سنة 2019، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ومدته ومحتوى برامجه.

- تكوين الموظفين وتحسين مستواهم بالخارج:

تقوم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بتكوين موظفي القطاع وتحسين مستواهم بالخارج استنادًا للمرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 06 جويلية 2014 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 43، الصادرة في 28 جويلية 2020، ص: 5.

الخارج وتسييرهما، والذي جاء في المادة 02 منه، يتم تنظيم برامج التكوين الإقامي وتحسين المستوى في الخارج في حدود المناصب المفتوحة حسب¹:

- الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين،

- حاجات القطاع من التأطير،

- المتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية.

2- دورات تحسين المستوى:

حسب المادة 10 من المرسوم 20-194، تتضمن دورات تحسين المستوى²:

- التكوين أو دراسات التخصص،

- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية،

- تجديد المعارف أو الندوات أو كلّ الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.

2-1 التكوين أو دراسات التخصص: ويهدف إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب

مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحيين تكويناتهم الأولية.

2-2 التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: ويهدف إلى تمكين الموظفين

والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

2-2 تجديد المعارف أو الندوات أو كلّ الأشكال الأخرى لتحسين المستوى: ويهدف إلى تجديد

أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب.

ثانيا: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى ومدتها

1- شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى:

تُحدّد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى:

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم

مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 30 يونيو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، الجريدة الرسمية، العدد 42، الصادرة في 9 جويلية 2014، ص: 12.

² مرسوم تنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق، ص: 5.

- بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني، حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى.

ويُعتبر تحسين المستوى طويل المدى عندما تفوق مدته ستة (6) أشهر، وتقل عن سنة واحدة أو تساويها، ويكون متوسط المدى عندما تساوي مدته أو تفوق ثلاثة (3) أشهر وتقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها، ويكون تحسين المستوى قصير المدى عندما تقل مدته عن ثلاثة (3) أشهر.

2- مدة دورات التكوين وتحسين المستوى:

1-2 مدة دورات التكوين: حسب المادة 16 من المرسوم التنفيذي 20-194 تحدّد مدة دورات التكوين:

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 من المرسوم المذكور أعلاه، بالنسبة لدورات التكوين.

- بموجب قرار أو مقرر من الهيئة التي لها سلطة التعيين المعنية، حسب الحالة، بالنسبة لدورات تحسين المستوى.

2-2 مدة دورات تحسين المستوى: حسب المادة 17 من المرسوم التنفيذي 20-194 فإنّ تنظيم دورات تحسين المستوى يكون في شكل دورات طويلة المدى أو دورات متوسطة أو قصيرة المدى.

ثالثا: الإطار القانوني الذي يحكم تكوين موظفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين

1- الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

تُعتبر الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين إدارة عمومية خاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03.

حسب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نصّت المادة 104 منه على أنّه: " يتعيّن على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

وقد ترك المشرع للتنظيم تحديد الكيفيات والتدابير المتعلقة بتنظيم دورات التكوين، حيث جاء في المادة 105 من نفس الأمر على مايلي: "تُحدّد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

2- المرسوم التنفيذي رقم 20-194:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 جويلية 2020 والمتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية وبناءً على المادة 03 منه" يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التكوين وتحسين المستوى كما حدّدها المجلس الأعلى للوظيفة العمومية".

3- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 شعبان 1433 الموافق 28 جوان سنة 2012:

يحدّد هذا القرار الوزاري المشترك تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتكوين والتعليم المهنيين ومدته ومحتوى برامجه.

4- القرار الوزاري المؤرخ في 22 ربيع الثاني 1441 الموافق 19 ديسمبر سنة 2019:

يحدّد هذا القرار الوزاري كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ومدته ومحتوى برامجه.

5- التعليم رقم 2 المؤرخة في 03 جانفي 2009:

تحدّد هذه التعليمه كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به. تهدف إلى تحديد محتوى البرامج، مدته وكذا كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب التالية:

- ملحق الإدارة.

- عون إدارة رئيسي.

- عون إدارة.

- عون مكتب.

رابعاً: إجراءات تكوين موظفي ومستخدمي قطاع التكوين والتعليم المهنيين

1- التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لموظفي الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

يتم فتح دورة التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب المذكورة أعلاه بقرار من مديرية الموارد البشرية بالوزارة، ويحدد فيه ما يلي:

- الرتبة أو الرتب المعنية.
- عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين طبقاً لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.
- مدة دورة التكوين.
- الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين.
- تاريخ بداية التكوين.
- المؤسسة المكلفة بالتكوين.
- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين.

تُبلّغ نسخة من القرار للمديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.

يتضمن التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل الرتب المذكورة أعلاه دروساً نظرية وتطبيقية وذلك لمدة ثلاثة (3) أشهر.

1-1 المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين التحضيري¹:

- بالنسبة لرتبة ملحق إدارة:
- جامعة التكوين المتواصل.
- كليات الحقوق للجامعات.
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.

¹ التعليم رقم 2 المؤرخة في 03 يناير 2009 تحددت كليات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به، المديرية العامة للتوظيف العمومية، ص:4.

- المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية.
- يمكن لوزارة التكوين والتعليم المهنيين إبرام اتفاقية مع أي مؤسسة من هذه المؤسسات لإجراء التكوين، لكن في الغالب يكون التكوين التحضيري لموظفي الإدارة المركزية برتبة ملحق إدارة على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالصنوبر البحري، ولاية الجزائر.
- بالنسبة لرتب عون إدارة رئيسي وعون إدارة وعون مكتب:
- يكون التكوين التحضيري لموظفي الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين برتب عون إدارة رئيسي وعون إدارة وعون مكتب على مستوى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالصنوبر البحري، ولاية الجزائر.
- 1-2 برامج التكوين التحضيري أثناء فترة التربص:
- برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة ملحق إدارة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: يشمل البرنامج أربع (4) وحدات¹:
- الوحدة الأولى: مدخل إلى القانون
- الوحدة الثانية: مفاهيم القانون العام
- الوحدة الثالثة: تسيير الموارد البشرية وقانون الوظيفة العمومية
- الوحدة الرابعة: التحرير الإداري والمنهجية
- برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة عون إدارة رئيسي بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: يشمل البرنامج أربع (4) وحدات²:
- الوحدة الأولى: مدخل إلى القانون
- الوحدة الثانية: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية
- الوحدة الثالثة: التنظيم الإداري والمؤسساتي
- الوحدة الرابعة: التحرير الإداري
- برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة عون إدارة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: يشمل البرنامج ثلاث (3) وحدات³:

¹ التعليم رقم 2 المؤرخة في 03 يناير 2009، مرجع سابق، ص:7.

² نفس المرجع، ص: 9.

³ نفس المرجع، ص: 12.

- الوحدة الأولى: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية
 - الوحدة الثانية: التنظيم الإداري والمؤسساتي
 - الوحدة الثالثة: التحرير الإداري
 - برنامج التكوين التحضيري لشغل رتبة عون مكتب بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: يشمل البرنامج ثلاث (3) وحدات¹:
 - الوحدة الأولى: مفاهيم قانون الوظيفة العمومية
 - الوحدة الثانية: التنظيم الإداري والمؤسساتي
 - الوحدة الثالثة: التحرير الإداري
- 2- التكوين التكميلي قبل الترقية:**

2-1 التكوين التكميلي قبل الترقية لموظفي الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

- يخص التكوين التكميلي قبل الترقية بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة، وهي كما يلي:
- سلك المتصرفين: رتبة متصرف.
 - سلك مساعدي المتصرفين: رتبة مساعد متصرف.
 - سلك ملحق الإدارة: رتبة ملحق الإدارة.
 - سلك أعوان الإدارة: رتبة عون إدارة.
 - سلك الكتاب الإداريين:
 - رتبة كاتب مديرية.
 - رتبة كاتب مديرية رئيسي.
 - سلك المحاسبين الإداريين:
 - رتبة محاسب إداري.
 - رتبة محاسب إداري رئيسي.
 - سلك مساعدي المهندسين في الإعلام الآلي: رتبة مساعد مهندس مستوى 1.
 - سلك التقنيين في الإعلام الآلي: رتبة تقني سام

¹ التعليم رقم 2 المؤرخة في 03 يناير 2009، مرجع سابق، ص:10.

- سلك مساعدي المهندسين في الإحصائيات: رتبة مساعد مهندس مستوى 1.
 - سلك الوثائقيين أمناء المحفوظات: رتبة وثائقي أمين محفوظات
 - سلك المساعدين الوثائقيين أمناء المحفوظات:
 - رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات.
 - رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي.
- يتمّ الالتحاق بالتكوين التكميلي إلى الرتب المذكورة أعلاه بوزارة التكوين والتعليم المهنيين بعد النجاح في الامتحان المهني أو القبول على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ويتمّ فتح الدورة التكوينية بموجب قرار من مديرية الموارد البشرية بالوزارة الذي يحدّد فيه:
- الرتبة أو الرتب المعنية،
 - عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين المحددة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معارف الموظفين والأعوان المتعاقدين، المصادق عليهما بعنوان السنة المعتمدة،
 - مدة التكوين،
 - تاريخ بداية التكوين،
 - نمط التكوين (متواصل أو تناوبي)،
 - المؤسسة العمومية للتكوين المعنية،
 - قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين حسب نمط الترقية،
- تقوم مديرية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين بتبليغ نسخة من القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري خلال عشرة (10) أيام من تاريخ توقيعه، وينبغي على هذه الأخيرة إبداء رأي المطابقة خلال عشرة (10) أيام من تاريخ استلام القرار.
- يتمّ تنظيم التكوين قبل الترقية بشكل متواصل أو تناوبي، ويشمل دروساً نظرية ومحاضرات وترجمات تطبيقية.
- 2-1-1 مدة التكوين قبل الترقية في الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين:**
- تسعة أشهر (9) للتكوين في رتب:
 - متصرف

- مساعد متصرف
- وثائقي أمين محفوظات
- مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي
- سبعة أشهر (7) للتكوين في رتب:
- مساعد مهندس مستوى 1 في الإعلام الآلي
- مساعد مهندس مستوى 1 في الإحصائيات
- ستة أشهر (6) للتكوين في رتب:
- ملحق إدارة
- عون إدارة
- كاتب مديرية
- كاتب مديرية رئيسي
- تقني سام في الإعلام الآلي
- تقني سام في الإحصائيات
- مساعد وثائقي أمين محفوظات

2-1-2 كيفية تقييم دورة التكوين قبل الترقية في الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة بوزارة التكوين والتعليم المهنيين:

يتم تقييم موظفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين الذين تابعوا تكويننا قبل الترقية حسب الطريقة التالية:

- معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المدرّسة، المعامل 1.
 - علامة التربص التطبيقي، المعامل 1.
 - علامة تقرير نهاية التكوين، المعامل 1.
- يتم الإعلان عن نجاح الموظفين في التكوين للحائزين منهم على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 من طرف لجنة نهاية التكوين والتي تتكون من:
- ممثل عن مديرية الموارد البشرية بالوزارة.
 - مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية، أو ممثله.
 - ممثلين إثنين (2) عن سلك أساتذة التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية.

تُبلَّغ نسخة من محضر النجاح إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في أجل أقصاه ثمانية (8) أيام من تاريخ التوقيع عليه.

يتمُّ ترقية موظفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين الذين تابعوا بنجاح دورة التكوين قبل الترقية إلى الرتب المقصودة.

2-1-3 المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين التكميلي قبل الترقية:

تقوم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بإبرام اتفاقية مع أي مؤسسة من المؤسسات التكوينية الآتي ذكرها لإجراء التكوين التكميلي قبل الترقية لموظفيها:

- بالنسبة لرتب متصرف ومساعد متصرف وملحق الإدارة:
 - المدرسة الوطنية للإدارة
 - جامعة التكوين المتواصل
 - كليات الحقوق بالجامعات
 - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير (بالنسبة لرتبة ملحق الإدارة)
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته (هيئة تابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين).
 - بالنسبة للرتب التالية: عون إدارة - كاتب مديرية رئيسي - كاتب مديرية:
 - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير (تابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين)
 - مراكز التكوين المهني و التمهين (باستثناء رتبة كاتب مديرية رئيسي)
 - بالنسبة لرتبتي محاسب إداري رئيسي ومحاسب إداري:
 - كليات العلوم الاقتصادية والتجارية
 - جامعة التكوين المتواصل
 - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير
 - بالنسبة للرتب التالية: وثائقي أمين محفوظات - مساعد وثائقي أمين محفوظات - مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي:
 - أقسام علم اقتصاد المكتبات بالجامعات
 - كليات العلوم الإنسانية
 - المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.

- بالنسبة لرتبتي مساعد مهندس مستوى 1 وتقني سام في الإعلام الآلي:

- المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي

- جامعة هواري بومدين للعلوم التكنولوجية

- أقسام الإعلام الآلي بالكليات

- المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني للتسيير.

- بالنسبة لرتبتي مساعد مهندس مستوى 1 وتقني سام في الإحصائيات:

- المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي

- كليات العلوم الاقتصادية والتجارية

- جامعة التكوين المتواصل.

2-2 التكوين التكميلي قبل الترقية للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين:

- الأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين: وهي كالاتي:

- موظفو التعليم والتعلم لإعادة التكييف،

- موظفو التأطير والدعم التقني،

- موظفو التفتيش،

- موظفو التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين،

- موظفو المقتصدية.

تقوم وزارة التكوين والتعليم المهنيين بوضع وإعداد برامج تكوين الأسلاك الخاصة التابعة للقطاع من خلال

المديرية الفرعية لتكوين المكوّنين، والتي من مهامها:

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكوّنين ومستخدمي التأطير والتفتيش وتنفيذها

وتقييمه، وإعداد برامج التكوين وتنفيذها وتقييم برامجها.

2-2-1 إجراءات التكوين التكميلي قبل الترقية للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين:

يتمُّ التكوين التكميلي قبل الترقية للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين حسب الشروط والكيفيات

المنصوص عليها في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 شعبان 1433 الموافق 27 جوان 2012،

الذي يحدّد تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة

المكلفة بالتكوين والتعليم المهنيين ومدته ومحتوى برامجها.

- 2-2-2 الرتب المعنية بالتكوين التكميلي حسب الأسلاك:
- سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين:
 - الرتبة المعنية: أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى.
 - سلك الأساتذة المتخصصين في التكوين والتعليم المهنيين لإعادة التكييف:
 - الرتبة المعنية: أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف.
 - سلك المساعدين التقنيين والبيداغوجيين:
 - الرتبة المعنية: مساعد تقني وبيداغوجي.
 - سلك المراقبين:
 - رتبة مساعد التكوين
 - رتبة مراقب عام
 - سلك مستشاري التوجيه:
 - الرتبة المعنية: مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين
 - سلك مقتصدي مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين:
 - رتبة نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
 - رتبة نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي إلى الرتب المذكورة أعلاه بعد النجاح في الامتحان المهني أو القبول على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ويتم فتح الدورة التكوينية بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين الذي يحدد فيه:
- الرتبة أو الرتب المعنية.
 - عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين التكميلي المحددة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، وفي المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين للمصالح المعنية، المصادق عليها بعنوان السنة المعتمدة.
 - مدة التكوين التكميلي.
 - تاريخ بداية التكوين التكميلي.
 - مؤسسة التكوين المعنية.
 - قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين التكميلي حسب نمط الترقية.

يتمّ تبليغ نسخة من القرار أو المقرر إلى مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري خلال عشرة (10) أيام من تاريخ توقيعه، حيث ينبغي عليها إبداء رأي المطابقة خلال عشرة (10) أيام من تاريخ استلام القرار أو المقرر.

تقوم الإدارة المستخدمة بإبلاغ الموظفين الناجحين بتاريخ بداية التكوين عن طريق استدعاء فردي أو بأية وسيلة ملائمة أخرى عند الاقتضاء.

2-2-3 المؤسسات المكلفة بالتكوين التكميلي ما قبل الترقية:

يتمّ التكوين التكميلي قبل الترقية للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين في المؤسسات التالية:

- معهد التكوين والتعليم المهنيين لبئر خادم الجزائر
- معهد التكوين والتعليم المهنيين للمدية
- معهد التكوين والتعليم المهنيين لسطيف
- معهد التكوين والتعليم المهنيين لعنابة
- معهد التكوين والتعليم المهنيين لسيدي بلعباس
- معهد التكوين والتعليم المهنيين لورقلة.

يتمّ التكوين التكميلي في شكل تناوبي ويشمل دروساً نظرية ومحاضرات وندوات وتربصاً تطبيقياً، ويتولى تأطير ومتابعة الموظفين أثناء التكوين أساتذة معاهد التكوين والتعليم المهنيين المذكورة أعلاه أو إطارات مؤهلة لذلك تابعة للمؤسسات والإدارات العمومية.

2-2-4 مدة التكوين التكميلي قبل الترقية:

تحدّد مدة التكوين التكميلي كالتالي:

تسعة أشهر (9) للتكوين في رتب:

- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى
- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف
- مساعد تقني وبيداغوجي
- مراقب عام
- مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين
- نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

ستة أشهر (6) للتكوين في رتبتي:

- مساعد للتكوين
- نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
- يتابع الموظفون قبل نهاية التكوين التكميلي تربصًا تطبيقيًا لدى مؤسسات التكوين المهني أو التعليم المهني، تحدّد مدته كما يلي:
- ثلاثة أشهر (3) بالنسبة للرتب التالية:
- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى.
- أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكييف.
- مساعد تقني وبيداغوجي.
- مراقب عام.
- مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين.
- نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- يُلزم الموظفون المعنيون بإعداد مذكرة نهاية التكوين حول موضوع له صلة بالوحدات المدرسة.
- شهران (2) بالنسبة لرتبتي:
- مساعد للتكوين.
- نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- يُلزم الموظفون المعنيون بإعداد تقرير نهاية التكوين حول موضوع له صلة بالوحدات المدرسة.
- 2-2-5 **كيفية تقييم دورة التكوين التكميلي:** يتم تقييم دورة التكوين التكميلي للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين كالتالي:
- معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجمل الوحدات المدروسة، المعامل 2.
- علامة التربص التطبيقي، المعامل 1.
- علامة مناقشة المذكرة أو تقرير نهاية التكوين، المعامل 2.
- يتمّ الإعلان عن نجاح الموظفين في التكوين للحائزين منهم على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20.
- يتمّ ضبط قائمة الموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة التكوين التكميلي على أساس محضر تعدّه لجنة نهاية التكوين، هذه الأخيرة تتكون من:

- ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، رئيساً.
 - مدير معهد التكوين والتعليم المهنيين المعني، أو ممثله.
 - ممثلين إثنين (2) عن سلك التعليم لمعهد التكوين والتعليم المهنيين المعني.
- تُبلَّغ نسخة من محضر النجاح إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه ثمانية (8) أيام من تاريخ التوقيع عليه.
- يتمُّ ترقية الموظفين الذين تابعوا بنجاح دورة التكوين التكميلي إلى الرتب المقصودة.

2-2-6 برامج التكوين التكميلي قبل الترقية في الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين:

تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين على برامج معينة لتكوين الأسلاك الخاصة بالقطاع، وهذا ما جاء في القرار الوزاري المشترك بين وزارة التكوين والتعليم المهنيين والمديرية العامة للوظيفة العمومية، والمؤرخ في 07 شعبان 1433 الموافق 28 جوان سنة 2012، المحدد لتنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتكوين والتعليم المهنيين ومدته ومحتوى برامجه.

ويمكن تلخيص برامج التكوين قبل الترقية (التكوين النظري) للأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين في الجداول التالية:

الجدول رقم (15): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة الأولى و أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الأولى لإعادة التكيف

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
2	120 ساعة	معارف نظرية عامة
3	480 ساعة	معارف تكنولوجية نظرية وتطبيقية
2	120 ساعة	أسس التدريس البيداغوجي
	720 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (16): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مساعد تقني وبيداغوجي

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	30 ساعة	المبادئ العامة للتكوين والتعليم المهنيين
1	36 ساعة	الاتصال والإعلام في الوسط المهني
2	120 ساعة	البيداغوجية المطبقة
1	24 ساعة	المشروع البيداغوجي
2	60 ساعة	استغلال برامج التكوين والدليل التقني والبيداغوجي للمتربص
2	60 ساعة	تسيير وتقييم النشاطات التقنو بيداغوجية
1	42 ساعة	تنظيم الامتحانات
1	36 ساعة	تنشيط الاجتماعات التقنية والبيداغوجية
1	36 ساعة	إدارة الفريق التقني والبيداغوجي
1	36 ساعة	العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي
1	36 ساعة	التمهين
1	24 ساعة	تسيير التكوين الإنتاجي
1	30 ساعة	تخطيط وتنظيم نشاطات الصيانة
1	36 ساعة	النظافة وأمن البيئة
2	60 ساعة	الإعلام الآلي
1	24 ساعة	التكفل بالفئات الخاصة
1	30 ساعة	التحرير الإداري
	720 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (17): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مراقب عام

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	30 ساعة	المبادئ العامة للتكوين والتعليم المهنيين
2	90 ساعة	الاتصال
1	30 ساعة	علم نفس الفرد
2	90 ساعة	الإعلام الآلي
1	30 ساعة	النصوص القانونية الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين
1	30 ساعة	النظافة وأمن البيئة
2	120 ساعة	سير وتنظيم وتسيير المراقبة
3	150 ساعة	التنظيم البيداغوجي (تنسيق الأنشطة البيداغوجية)
1	30 ساعة	تكنولوجيا الإعلام والاتصال
1	30 ساعة	التكفل بالفئات الخاصة
2	60 ساعة	مشروع مؤسسة
1	30 ساعة	تنشيط النشاطات الثقافية والرياضية
	720 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (18): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	30 ساعة	التعريف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين
1	30 ساعة	النظام التربوي الوطني
1	30 ساعة	التوجيه المهني
1	30 ساعة	الشخصية
1	30 ساعة	التحفيز
1	40 ساعة	منهجية البحث العلمي
1	40 ساعة	تقنيات وأدوات التقييم
2	60 ساعة	الإعلام والاتصال
1	30 ساعة	تقنيات بناء المشروع المهني
1	30 ساعة	التنشيط وديناميكية الجماعة
1	30 ساعة	مراقبة المترشحين والمتمهنيين
2	60 ساعة	المساعدة على الإدماج
1	30 ساعة	منهجية إعداد البرامج
1	30 ساعة	التكفل بالفئات الخاصة
1	30 ساعة	التكوين المتواصل
1	30 ساعة	التعرف على المؤسسة
1	30 ساعة	التحرير الإداري
2	120 ساعة	الإعلام الآلي
	720 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (19): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة نائب مقتصد رئيسي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	36 ساعة	المبادئ الأساسية لنظام التكوين والتعليم المهنيين
1	50 ساعة	المبادئ العامة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
1	43 ساعة	القانون الأساس الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين
1	44 ساعة	اقتصاد المؤسسة
2	88 ساعة	تسيير الموارد البشرية
1	38 ساعة	قانون العقوبات
1	59 ساعة	إدارة الفريق التقني والبيداغوجي
2	52 ساعة	الصفقات العمومية
3	73 ساعة	مراجعة وتدقيق مؤسسة التكوين
2	32 ساعة	الجباية
1	30 ساعة	النظافة وأمن البيئة
1	32 ساعة	تسيير الوقت
1	25 ساعة	منهجية تصميم وتحليل التقارير
1	38 ساعة	تسيير النزاعات
2	44 ساعة	الإحصاء الوصفي
1	36 ساعة	الإعلام الآلي
	720 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (20): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة نائب مقتصد لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	14 ساعة	التعريف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين
1	27 ساعة	المبادئ العامة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
1	21 ساعة	القانون الأساس الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين
1	20 ساعة	المفاهيم العامة للقانون الإداري
3	48 ساعة	المالية العامة
2	44 ساعة	المحاسبة العمومية لمؤسسة عمومية للتكوين المهني
2	26 ساعة	المحاسبة العامة
2	26 ساعة	المحاسبة التحليلية
2	53 ساعة	تسيير ممتلكات مؤسسة عمومية للتكوين المهني
2	32 ساعة	تسيير الموارد البشرية
1	23 ساعة	تنشيط الاجتماعات
1	24 ساعة	مفاهيم وقواعد الاتصال
1	38 ساعة	الإعلام الآلي
1	26 ساعة	التحرير الإداري
	422 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (21): برنامج التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مساعد التكوين

المعامل	الحجم الساعي	الوحدات
1	18 ساعة	المبادئ العامة للتكوين والتعليم المهنيين
1	30 ساعة	الاتصال
1	18 ساعة	علم نفس الفرد
1	30 ساعة	الإعلام الآلي
1	30 ساعة	النصوص القانونية الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين
1	24 ساعة	النظافة وأمن البيئة
1	40 ساعة	سير وتنظيم المراقبة
2	60 ساعة	التنظيم البيداغوجي (تنسيق الأنشطة البيداغوجية)
	240 ساعة	الحجم الساعي الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

من خلال جداول برامج التكوين التكميلي قبل الترقية المتعلقة بالأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين، يتضح أنّ الوزارة الوصية قد عملت على ضبط كل البرامج التكوينية بدقة وفقاً لكل رتبة وظيفية، مع تخصيص حجم ساعي معتبر يتماشى مع طبيعة المواد المدروسة. ويعكس هذا التنظيم حرص الوزارة على ضمان تكوين نوعي وشامل لفائدة جميع المستخدمين، بما يُمكنهم من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لتأدية المهام الجديدة المنوطة بهم بعد ترفيتهم إلى مناصب أعلى، وهو ما يندرج في إطار المقاربة التكوينية الرامية إلى تعزيز فعالية الأداء داخل القطاع.

خامسا: دورات تحسين المستوى وتجديد المعارف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

تقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة من خلال المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى بإعداد قائمة الموظفين المعنيين بدورات تحسين المستوى وتجديد المعارف، وتحديد المؤسسات التكوينية المكلفة وهي كالتالي:

- المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين بالأبيار، الجزائر.
 - معاهد التكوين والتعليم المهنيين الستة لاسيما معهد بئر خادم بالجزائر.
 - الديوان الوطني لتنمية و ترقية التكوين المتواصل بالروبية، الجزائر.
- وتشمل دورات تحسين المستوى وتجديد المعارف لموظفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين المواضيع التالية:

- مناجمت تسيير الموارد البشرية وفق قانون الوظيفة العمومية.
- المحاسبة العمومية.
- التحرير الإداري.
- قانون الصفقات العمومية.
- تسيير المنازعات.
- آليات التكوين المتواصل.
- تسيير الوقت.
- اللغة الإنجليزية من المستوى الأول (1) إلى المستوى الخامس (5).
- مدونة الشعب المهنية وبرامج التكوين.
- النجاعة في التنفيذ وتسيير الوقت.
- المقاولاتية.
- إدارة الوسائل وتسيير المخزون.
- الأمن والحماية وتقنيات الإسعاف والوقاية.
- الاتصال والتواصل في الإعلام.
- الأرشفة الرقمي.
- الإعلام الآلي والرقمنة.
- المنظومة القانونية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين.

- العمليات خارج الميزانية.
- النظام الميزانياتي الجديد.
- التسيير المالي للمؤسسات.

يُلاحظ أنّ مواضيع دورات تحسين المستوى وتجديد المعارف لموظفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين تغطي مجموعة واسعة من التخصصات، وهو ما يعكس تنوع المهام والاختصاصات المسندة إلى مختلف المديرات المركزية بالوزارة على غرار مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والوسائل، مديرية المعلوماتية ومنظومة الإعلام، وكذلك المديرات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين، والهيئات والمؤسسات تحت الوصاية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الدورات التكوينية تُنظّم بشكل سنوي وفق رزنامة مضبوطة، مع العمل على تحيين محتوى برامجها بشكل دوري، بما يتلاءم مع المستجدات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة، إلى جانب التطورات المهنية والتقنية المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل. ويُعدّ هذا التوجّه تعبيراً واضحاً عن فكر إداري متقدّم بأهمية التكوين المستمر كأداة إستراتيجية لتحديث المعارف وتطوير المهارات الوظيفية، لاسيما في ظل التغيّرات المتسارعة التي يشهدها المحيط الإداري والتقني للقطاع. وتكمن أهمية هذه الدورات التكوينية في تأهيل الموظفين لمواجهة التحدّيات الجديدة، وتمكينهم من استيعاب التوجّهات الإصلاحية في القطاع، وتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المستجدة بكفاءة وفعالية.

كما أنّ هذه الدورات التكوينية لا يُنظر إليها على أنّها مجرد استجابة ظرفية أو إجرائية، بل تُعدّ آلية مستدامة لتعزيز الأداء وتحقيق الانسجام بين أهداف الإدارة العليا لقطاع التكوين والتعليم المهنيين ومتطلبات التسيير الميداني، عبر بناء رصيد معرفي مشترك يرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين، ويدعم تكريس ثقافة التعلّم والتكوين المستمرين داخل القطاع. ومن ثم، فإنّ هذه الدورات التكوينية تمثل ركيزة أساسية في تنفيذ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، إذ تُسهم في تحسين الأداء، وضمان جاهزية الكفاءات لمواكبة الديناميكية المؤسساتية، وبالتالي الإسهام في تحقيق الأهداف العامة التي تسعى الوزارة إلى تجسيدها.

وفيما يلي جدول يتضمن الحصيلة السنوية لعمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعارف لسنة 2022 الخاصة بمديرات التكوين والتعليم المهنيين.

الجدول رقم (22): الحصيلة السنوية لعمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعارف لسنة 2022 الخاصة بمديريات التكوين والتعليم المهنيين

عدد الموظفين والأعوان المعنيين	الرتبة المعنية	عمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعارف
75	مقتصد مسير	دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف لسنة 2022 لرتبة المقتصد الميسرين
623	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 1	التكوين الأولي أثناء فترة التربص لسنة 2022
249	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 2	
502	أستاذ التكوين المهني	
4	نائب مقتصد مسير	
3	مساعد تقني وبيداغوجي	
90	إداريون	
353	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 1	التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى لسنة 2022
14	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 2	
32	أستاذ التكوين المهني	
79	نائب مقتصد مسير	
137	مساعد تقني وبيداغوجي	
162	إداريون	
163	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 1	عمليات تحسين المستوى وتجديد المعارف لسنة 2022
71	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 2	

298	أستاذ التكوين المهني	عمليات تحسين المستوى وتجديد المعارف لسنة 2022
8	نائب مقتصد مسير	
27	مساعد تقني وبيداغوجي	
550	إداريون	
7	مقتصد مسير	
3447	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ عمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعارف الخاصة بالمديريات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين لسنة 2022 قد شملت مختلف الأسلاك والرتب التابعة للقطاع من إداريين وتقنيين وأساتذة، حيث بلغ عدد المستفيدين من هذه الدورات التكوينية ثلاثة آلاف وأربعمائة وسبعة وأربعين (3447) موظفًا على مستوى جميع المديريات، هذا ما يدلُّ حرص الوزارة على تحسين مستويات مستخدميها وتجديد معارفهم، وهذا ما يسمح لهم بأداء أعمالهم ومهامهم بكفاءة وفعالية في ظل بيئة متغيّرة ومتطورة باستمرار.

ومن خلال المعطيات والإحصائيات المعروضة، يتبيّن أنّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين تولي أهمية كبيرة لعملية تكوين مستخدميها سواءً الأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة بالقطاع، لاسيما سلك الأساتذة، الذي له دور كبير في تكوين وإعداد يد عاملة مؤهلة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

فالتكوين الأولي أثناء الترخيص لسلك الأساتذة يهدف إلى تحضير وتكوين الأساتذة المقبلين على مهنة التدريس من الناحية البيداغوجية والمهنية وترقية مستواهم البيداغوجي والمهني، ويتّم ذلك عن طريق تزويدهم بالمقاربات البيداغوجية الجديدة التي تؤهلهم للقيام بمهامهم بطريقة تتناسب ومختلف الوضعيات التعليمية والتعلّمية التي تواجههم أثناء مساراتهم المهنية وأثناء قيامهم بمهامهم التكوينية داخل أقسام وورشات المؤسسات التكوينية التابعة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين.

أمّا التكوين التكميلي قبل الترقية فيهدف إلى تعزيز معارف ومهارات المستخدمين والموظفين والأساتذة الذين يستعدون للترقية إلى مناصب أعلى، وضمان قدراتهم على مواجهة تحديات المهام الجديدة، من خلال برامج تدريبية تلبي متطلبات المناصب المعنية بالترقية.

وفيما يخص عمليات تحسين المستوى وتجديد المعارف فتسعى الوزارة من خلالها إلى تحديث معارف وكفاءات مستخدميها بشكل مستمر، لمواكبة التطورات التقنية والإدارية والتشريعية.

ومن خلال هذه المقاربة الشاملة، تسعى وزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى بناء جهاز بشري كفاء و متمكّن، يُشكّل العمود الفقري لمنظومة التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر، فالمستخدمون المؤهلون تأهيلاً علمياً ومهنيّاً عاليّاً، سواءً على المستوى البيداغوجي أو الإداري أو التقني، يُعدّون عاملاً حاسماً في تحسين نوعية التكوين وضمان نجاعته واستدامته. ولتحقيق ذلك، تعتمد الوزارة على رؤية إستراتيجية طويلة المدى تستند إلى مبادئ التطوير المستمر، والمرونة، والتكثيف مع التحوّلات التكنولوجية والمهنية، بهدف تكوين رأسمال بشري قادر على الاستجابة للتحديات الراهنة والمستقبلية، ونتمين الموارد المتاحة، وتحقيق التناسق بين أهداف التكوين واحتياجات المجتمع والاقتصاد الوطني.

وفي هذا السياق، يُعدّ الاستثمار في المورد البشري داخل قطاع التكوين والتعليم المهنيين خياراً إستراتيجياً لا غنى عنه، باعتباره المحرك الأساسي لأيّ عملية إصلاح أو تطوير. فبناء طاقات بشرية مؤهلة و متمكّنة يُسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الأداء الإداري والبيداغوجي داخل هيئات ومؤسسات القطاع، ويدعم الجهود الرامية إلى تحديث أساليب التسيير والتأطير، وتحسين الخدمات المقدّمة.

المطلب الرابع: نظام الأجور والتعويضات بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

إنّ وضع نظام للأجور والتعويضات خاص بالموظفين العموميين يتناسب مع مهامهم ومسؤولياتهم ومستوياتهم التأهيلية والأكاديمية، جعل الدولة الجزائرية تسنّ قوانين ونظم تضمن حقوق الموظف من جهة وتراعي الميزانية العمومية من جهة أخرى.

وباعتبار وزارة التكوين والتعليم المهنيين إدارة خاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، فإنّ نظام التعويضات بالوزارة يكون خاضعاً للقانون المذكور والنصوص التنظيمية (مراسيم، تعليمات...) اللاحقة والمفصّلة له.

وتُعتبر مديرية المالية والوسائل بالوزارة من أهم المديريات المركزية بالوزارة، وتضم أربع مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للميزانية.
 - المديرية الفرعية للمحاسبة.
 - المديرية الفرعية للوسائل العامة.
 - المديرية الفرعية لمتابعة التسيير المالي للمؤسسات.
- وتتكفل المديرية الفرعية للمحاسبة بتنفيذ العمليات المالية في ميزانيتها تسيير وتجهيز الإدارة المركزية، وتضم مكتبين: مكتب المحاسبة، المرتبات والأجور، ومكتب نفقات التجهيز والصفقات العمومية.
- ومن مهام مكتب المحاسبة، المرتبات والأجور ما يلي:**
- التزام وتحويل مرتبات وأجور موظفي الإدارة المركزية.
 - مسك محاسبة الالتزامات والتحويلات الخاصة بمرتبات وأجور الموظفين الدائمين والمتعاقدين وكذا المستخدمين المؤقتين للإدارة المركزية.
 - إعداد الحالات الشهرية للالتزامات والدفع.
 - مسك محاسبة الالتزامات والدفع.
 - إعداد تقارير حول تنفيذ ميزانية التسيير.
 - تسيير ومراقبة وكالة المحاسبة لنفقات الإدارة المركزية.
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسيير المحاسبي للمرتبات والأجور.
- يُعتبر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 والنصوص التنظيمية والتطبيقية الخاصة بنظام أجور الموظفين العموميين الأسس التي تعتمد عليها وزارة التكوين والتعليم المهنيين في نظام الأجور والتعويضات، ومن بين أهم هذه النصوص المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي 14/266 المؤرخ في 28 سبتمبر 2014 (تعديل شبكة مستويات التأهيل)، والمعدل والمتمم كذلك بالمرسوم الرئاسي رقم 23-54 المؤرخ في 16 جانفي 2023 (تعديل الشبكة الاستدلالية للمرتبات).
- 1- شبكة مستويات التأهيل:** حسب المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 فإن تصنيف أسلاك الموظفين حسب التأهيل المطلوب يكون في أربع مجموعات كالاتي:
- المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

- المجموعة "ب" وتضمّ مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
 - المجموعة "ج" وتضمّ مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
 - المجموعة "د" وتضمّ مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- حسب المرسوم 07-304، يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، وقد أدخلت بعض التعديلات في شبكة مستويات التأهيل مسّت الصنف العاشر (10) والصنف الحادي عشر (11) والصنف الثاني عشر (12)، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي 266/14 المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، المعدّل والمتمم للمرسوم الرئاسي 07-304.

الجدول رقم (23): يوضح شبكة مستويات التأهيل حسب المرسوم 07-304 المعدل بالمرسوم 14-

266

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	- السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	- السنة السابعة من التعليم الأساسي. - السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	- شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). - السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	- شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط
	5	- شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). - السنة الأولى من التعليم الثانوي.
ج	6	- شهادة التحكم المهني. - السنة الثانية من التعليم الثانوي.
	7	- السنة الثالثة من التعليم الثانوي. - السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين - السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين
	8	- البكالوريا - شهادة تقني.
ب	9	- البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	- شهادة تقني سا.ج. - البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
أ	11	- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) (بكالوريا + 3 سنوات). - البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي.

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
أ	12	- ليسانس - شهادة الدراسات العليا (DES) - شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم
أ	13	- البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. - ماستر نظام "ل م د" (LMD) - ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.
	14	- ماجستير. - شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).
	15	- صنف مخصص لرتب الترقية.
	16	- دكتوراه في الطب العام.
	17	- صنف مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 1 (خارج الصنف)	- ماجستير (للتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). - دكتوراه. - دكتوراه دولة.
	قسم فرعي 2 (خارج الصنف)	- شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS)
	قسم فرعي 3 (خارج الصنف)	- شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.
	قسم فرعي 4 (خارج الصنف)	- قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.
	قسم فرعي 5 (خارج الصنف)	- دكتوراه في العلوم الطبية (DESM)
	قسم فرعي 6 (خارج الصنف)	- التأهيل الجامعي.
	قسم فرعي 7 (خارج الصنف)	- قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.

2- الشبكة الاستدلالية للمرتبات:

تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين في ضبط مرتبات موظفيها على الشبكة الاستدلالية التي جاءت في المرسوم الرئاسي 304-07 الذي تمّ تعديله بالمرسوم 54-23 المؤرخ في 16 جانفي 2023، والذي نصّت المادة الثانية منه: " تُعدّل الشبكة الاستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدّل والمتمم، ابتداءً من من أول جانفي سنة 2024...¹."

كما تمّ تعديل الشبكة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا بالمرسوم 55-23 المؤرخ في 16 جانفي 2023 وذلك بعنوان سنة 2023، وبمعنوان سنة 2024.

وتحتوي الشبكة الاستدلالية على أربعة (4) مجموعات موزعة على سبعة عشر (17) صنفا تقابلها اثنا عشر (12) درجة توافق ترقية الموظف حسب وتائر معينة تسمح له بالاستفادة من تعويض مادي. هذا التعديل جاء لرفع أجور الموظفين العموميين وذلك من خلال الزيادة في النقطة الاستدلالية التي على أساسها يتمّ احتساب الأجر الرئيسي.

3- تحديد الرواتب في وزارة التكوين والتعليم المهنيين:

تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين على تحديد الرواتب انطلاقا من الشبكة الاستدلالية التي جاءت في المرسوم الرئاسي 304-07 المعدّل بالمرسوم 54-23 المؤرخ في 16 جانفي 2023، حيث تمّ رفع النقطة الاستدلالية بالنسبة لسنة 2023 وسنة 2024 على التوالي.

3-1 كيفية حساب الراتب بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: تقوم مديرية المالية والوسائل من خلال مكتب المحاسبة، المرتبات والأجور بحساب أجور موظفي الإدارة المركزية وتحويلها إلى حساباتهم البريدية الجارية، ويتمّ احتساب راتب الموظف في وزارة التكوين والتعليم المهنيين على النحو الآتي:

الراتب الرئيسي + العلاوات والتعويضات.

يخضع الراتب إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي واقتطاع ضريبة الدخل الإجمالي.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 54-23 مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 يناير سنة 2023، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 3، الصادرة في 17 جانفي 2023، ص 6.

3-1-1 فئة الموظفين:

- الراتب الرئيسي: يُحدّد الراتب الرئيسي للموظف من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة المشغولة يُضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المتحصل عليها، وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة (45 دج).
- للإشارة فإنّ قيمة النقطة الاستدلالية تمّ تحديدها بـ45 دج حيث نصّت المادة 8 من المرسوم 07-304: "تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين ديناراً (45 دج)".
- مثال عن كيفية حساب الراتب الرئيسي لموظف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين برتبة متصرف، الصنف 12، الدرجة 1:

- الرقم الاستدلالي الموافق للصنف 12: 737

- الرقم الاستدلالي الموافق للدرجة الأولى: 37

- الرقم الاستدلالي للراتب: 774

- الراتب الرئيسي: $774 \times 45 = 34830$ دج

- العلاوات والتعويضات:

يستفيد الموظف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين من العلاوات والتعويضات الآتية:

- علاوة المردودية

- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة

- تعويض الخدمات التقنية المشتركة.

- علاوة المردودية: حسب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 13 ماي سنة 2010، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، تحسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي للموظف وتُصرف كل ثلاثة (أشهر).

يخضع المبلغ الحاصل المذكور في المادة 3 أعلاه إلى اقتطاع الضمان الاجتماعي، ثم المبلغ الحاصل بعد ذلك يخضع إلى اقتطاع الضريبة بنسبة 10%.

يتم صرف علاوة المردودية وفق التتقيط التالي:

- الانتظام: من 0 إلى 6 نقاط

- العناية في التنفيذ: من 0 إلى 6 نقاط

- السرعة في التنفيذ: من 0 إلى 6 نقاط
- المعارف المهنية: من 0 إلى 6 نقاط
- روح المبادرة: من 0 إلى 6 نقاط.
- مثال عن كيفية حساب علاوة المردودية لموظف بوزارة التكوين والتعليم المهنيين برتبة متصرف،
الصف 12، الدرجة 1:
- على اعتبار أن الموظف المعني قد حصل على علامة 30/30 ، فإنه يستفيد من النسبة القصوى لعلاوة المردودية، أي 30%
- الرقم الاستدلالي الموافق للصف 12 : 737
- الرقم الاستدلالي الموافق للدرجة الأولى : 37
- الرقم الاستدلالي للراتب: 774
- الراتب الرئيسي: $774 \times 45 = 34830$ دج
- علاوة المردودية دون اقتطاعات = $(0,3 \times 34830,00) = 10449$ دج
- الاقتطاعات من علاوة المردودية:
- تخضع علاوة المردودية لاقتطاع الضمان الاجتماعي بنسبة 9 % ثم بعد ذلك يخضع المبلغ الحاصل لاقتطاع الضريبة بنسبة 10 %
- اقتطاع الضمان الاجتماعي من علاوة المردودية = نسبة 9 %
- $10449 \times 0,09 = 940,41$
- المردودية باقتطاع الضمان الاجتماعي: $10449 - 940,41 = 9508,59$
- اقتطاع الضريبة من علاوة المردودية = نسبة 10 % من المردودية باقتطاع الضمان الاجتماعي
- $9508,59 \times 0,1 = 950,859$
- مبلغ المردودية الصافي (خلال شهر) = $9508,59 - 950,859 = 8557,73$ دج
- علاوة المردودية الصافية للدفع (كل 03 اشهر) = $3 \times 8557,73 = 25673,19$ دج

- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: استنادًا للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 13 ماي سنة 2010، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، يكون حساب تعويض الخدمات الإدارية المشتركة كما يلي¹:
- 25% بالنسبة للراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
 - الكتاب
 - أعوان الإدارة
 - الملحقون الإداريون
 - المحاسبون الإداريون
 - الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات
 - مساعدي الوثائقيين - أمناء المحفوظات
- 40% بالنسبة للراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
 - المتصرفون
 - المترجمون - الترجمة
 - الوثائقيون - أمناء المحفوظات
 - المحللون الاقتصاديون
- تعويض الخدمات التقنية المشتركة:
 - بالنسبة لموظفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين، يكون كالاتي:
 - 40% بالنسبة للراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك المهندسين.
 - 25% بالنسبة للراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك التقنيين.
- تعويض دعم نشاطات الإدارة:

حسب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 13-188 المؤرخ في 09 ماي سنة 2013، المتمم للمرسوم التنفيذي 10-134 المؤرخ في 13 ماي سنة 2010، الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في 16 ماي 2010، ص 4.

لأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، فإنّ تعويض دعم نشاطات الإدارة يكون بنسبة 10% من الراتب الرئيسي للموظف.

- **المنحة الجزافية التعويضية:** تمّ تأسيس المنحة الجزافية التعويضية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26 فيفري سنة 2008، المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، وجاء تحديد مبلغ هذه المنحة في المادة 3 من هذا المرسوم طبقا للجدول الآتي¹:

الجدول رقم (24): يوضح قيمة المنحة الجزافية التعويضية

المبلغ (دج)	الأصناف
3200	1 إلى 6
2500	7 و 8
2000	9 و 10
1500	11 إلى 17

3-1-2 فئة شاغلي المناصب العالية بالوزارة:

فيما يخص المناصب العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، هناك المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي والمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي.

- **المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي:** رئيس مكتب : حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 08-08 المؤرخ في 27 جانفي 2008، الذي يحدد شروط التعيين في المنصب العالي لرئيس مكتب في الإدارة المركزية والزيادة الاستدلالية المرتبطة به فإنه: " تحدّد الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمنصب العالي لرئيس مكتب في الإدارة المركزية في المستوى رقم 8...".
والنقطة الاستدلالية لرئيس مكتب الإدارة المركزية تكون حسب الجدول الخاص بمنح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا بعنوان سنة 2024 والمنصوص عليه في المادة الثالثة من المرسوم 23-55 المؤرخ في 16 جانفي 2023 المعدّل للمرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، وهي كالاتي:

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08-70 مؤرخ في 19 صفر عام 1429 الموافق 26 فبراير سنة 2008، يتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 11، الصادرة في 2 مارس 2008، ص 27.

الجدول رقم (25): تحديد الزيادات الاستدلالية لمرتبات شاغلي المناصب العليا في المؤسسات

والإدارات العمومية

المستويات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	115	125	135	145	165	195	235	285	345	415	495	585	685	795

- المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي: تمّ تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بوزارة التكوين والتعليم المهنيين وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 جانفي سنة 2009، الذي يحدّد عدد المناصب العليا للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية بعنوان الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، وحسب المادة الأولى من هذا القرار الوزاري المشترك فإنّ المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بوزارة التكوين والتعليم المهنيين تكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي حسب الشعب وعددها بوزارة التكوين

والتعليم المهنيين

العدد	المناصب العليا	الشعب
2	- مكّاف بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية	الإدارة العامة
4	- ملحق بالديوان في الإدارة المركزية	
2	- مساعد بالديوان	
1	- مكّاف بالاستقبال والتوجيه	
1	- مكّاف ببرامج الترجمة والترجمة الفورية	الترجمة- الترجمة الفورية
1	- مسؤول قواعد البيانات	الإعلام الآلي
1	- مسؤول الشبكة	
1	- مسؤول المنظومات المعلوماتية	
1	- المكّاف بالبرامج الإحصائية	الإحصائيات
1	- المكّاف بالبرامج الوثائقية	الوثائق والمحفوظات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

كما تمّ في نفس القرار تحديد المناصب العليا للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب بالإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحديد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي الخاصة بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب وعددها بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

العدد	المناصب العليا
1	- رئيس حظيرة
1	- رئيس مخزن
1	- مسؤول المصلحة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

- تحديد راتب شاغلي المناصب العليا بالوزارة:

يكون احتساب رواتب شاغلي المناصب العليا بالوزارة بنفس طريقة احتساب رواتب الموظفين العاديين لكن بإضافة الزيادة الاستدلالية الخاصة بالمنصب العالي، مع العلم أنّ الزيادات الاستدلالية المرتبطة بكلّ المناصب العالية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين تكون في المستوى 8 حسب الجدول رقم.... أعلاه.

3-1-3 فئة شاغلي الوظائف العالية بالوزارة

حسب المادة 15 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03: " تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية.

تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية."

يتولّى شاغلو الوظائف العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين إعداد السياسة العامة في مجال التكوين والتعليم المهنيين ومراقبة تنفيذها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

الجدول رقم (28): قائمة الوظائف العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

العدد	الوظيفة العليا
1	الأمين العام
1	رئيس الديوان
1	المفتش العام
2	مدير الدراسات
9	مدير
8	مفتش
8	مكلف بالدراسات والتلخيص
30	نائب مدير
2	رئيس دراسات
62	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق رسمية من وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

- تحديد رواتب شاغلي الوظائف العليا بالوزارة:

- الراتب الرئيسي: يتم احتساب راتب شاغل الوظيفة العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين استنادا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في 25 جويلية سنة 1990، المعدل، والمحدد لكيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، والراتب الرئيسي لشاغل الوظيفة العليا بالوزارة هو حاصل الرقم الاستدلالي للوظيفة مضروبا في قيمته والمحددة بـ 19 دج.

- العلاوات والتعويضات: يستفيد شاغل الوظيفة العليا بوزارة التكوين والتعليم المهنيين من تعويضات:

- تعويض الخبرة المهنية: يتم احتساب تعويض الخبرة المهنية لشاغل الوظيفة العمومية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين نسبة 2,5 من الرقم الاستدلالي الأساسي عن كل سنة من العمل في الوظيفة العليا وهذا في حدود 60%، وذلك استنادا للمادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-305 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007، المحدد لكيفية منح المرتبات التي تُطبق على الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة.

- التعويض الشهري عن التمثيل: يتم احتساب التعويض الشهري عن التمثيل استناداً للمادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-306 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد النظام التعويضي للموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، والتي تنص على ما يلي: يستفيد أصحاب الوظائف العليا في الدولة من تعويض شهري عن التمثيل يحسب على أساس المرتب طبقاً للجدول الآتي¹:

الجدول رقم (29): تحديد نسب التعويض الشهري عن التمثيل لشاغلي الوظائف العليا بالدولة

النسب	الأصناف والأقسام
40%	أ1، أ2
45%	ب1 ب2 ج1 ج2
50%	د1 د2 هـ1
55%	هـ2 و1 و2 ز

هذا بالإضافة إلى تعويض المسؤولية وتعويضات أخرى.

3-1-4 فئة الأعوان المتعاقدين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين: تشمل فئة الأعوان المتعاقدين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين على المناصب التالية:

- العمال المهنيون، أعوان الخدمة

- سائقو السيارات ورؤساء الحظائر

- أعوان الوقاية والحراس.

- الشبكة الإستدلالية للأعوان المتعاقدين: يتم تصنيف الأعوان المتعاقدين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين على أساس المستوى التأهيلي في الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-56 المؤرخ في 16 جانفي 2023، المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-306 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد النظام التعويضي للموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007، ص 15.

سبتمبر سنة 2007 الذي يحدّد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبّق عليهم.

وحسب المادة 2 من هذا المرسوم فإنّ الشبكة الاستدلالية للأعوان المتعاقدين بعنوان 2024 تكون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (30): الشبكة الإستدلالية لمرتبات الأعوان المتعاقدين بعنوان سنة 2024

الأرقام الإستدلالية	الأصناف	مناصب الشغل
400	1	- عامل مهني من المستوى الأول - عون خدمة من المستوى الأول - حارس
419	2	- سائق سيارة من المستوى الأول
440	3	- عامل مهني من المستوى الثاني - سائق سيارة من المستوى الثاني - عون خدمة من المستوى الثاني
463	4	- سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة
488	5	- عامل مهني من المستوى الثالث - عون خدمة من المستوى الثالث - عون وقاية من المستوى الأول
515	6	- عامل مهني من المستوى الرابع
548	7	- عون وقاية من المستوى الثاني

- تحديد رواتب الأعوان المتعاقدين بالوزارة:

يتكوّن راتب العون المتعاقد بوزارة التكوين والتعليم المهنيين من:

- راتب أساسي: وهو الناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي القاعدي المطابق لسنف منصب الشغل في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة بـ 45 دج.

- التعويضات والمنح:

- تعويض الخبرة المهنية: يتم احتساب تعويض الخبرة المهنية للأعوان المتعاقدين بوزارة التكوين والتعليم المهنيين استنادًا للمادة 24 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المذكور أعلاه، وذلك باحتساب نسبة

10% من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية، ونسبة 10% عن كل سنة من الممارسة في قطاعات النشاط الأخرى.

- تعويضات أخرى ومنح:

يستفيد الأعوان المتعاقدون بالوزارة من تعويضات مقابل المصاريف التي ينفقونها بمناسبة ممارسة نشاطهم، وكذلك يستفيدون من المنح العائلية.

من خلال ما تمّ عرضه بخصوص نظام الأجور والتعويضات بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، يتّضح أنّ هذه الأخيرة ملزمة بتطبيق كلّ النصوص التشريعية والتنظيمية والتطبيقية ذات الصلة، والتي تُحدّد نظام الأجور والتعويضات المُطبّق على مختلف المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03. فوزارة التكوين والتعليم المهنيين لا تملك الصلاحيات القانونية لتعديل نظام الأجور والتعويضات ولا يمكنها تبنيّ نظام أجور خاص أو آليات تحفيز مالية تتناسب مع خصوصية قطاعها وأهدافه الإستراتيجية، ويُعدّ هذا القيد من أبرز التحدّيات التي تواجه الوزارة، بالنظر إلى أنّ نظام الأجور والتعويضات يُعدّ أبرز المحفّزات الأساسية لرفع مستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام المهني لدى الموظفين، ما ينعكس مباشرة على كفاءة تنفيذ المهام وجودة الخدمات المقدمة، لاسيما في قطاع يرتبط بشكل مباشر بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية لما له من دور محوري في إعداد وتأهيل الموارد البشرية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل المتغيّرة باستمرار.

المبحث الثالث: تحديات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

تعمل وزارة التكوين والتعليم المهنيين في بيئة تتسم بالحركية والتعقيد، وتحتوي على العديد من المتغيّرات والعوامل التي تتفاعل فيما بينها، والتي تشكّل تحديات لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في مجمل قرارات الإدارة العليا بالوزارة. ومن بين أهم التحدّيات التي تواجه وزارة التكوين والتعليم في وضع وتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

المطلب الأول: التحدّيات التنظيمية والقانونية

أولاً: التحدّيات التنظيمية المرتبطة بتوسيع شبكة المؤسسات التكوينية

تتمثل هذه التحدّيات في التوسع الكمي لشبكة المؤسسات التكوينية باستحداث مراكز ومعاهد جديدة في مختلف ولايات الوطن، وذلك لتوفير مختلف التكوينات للعدد المتزايد لطالبي التكوين المهني، وتحسين

- التغطية الجغرافية وضمان العدالة في توزيع فرص التكوين، غير أنّ هذا التوسع الهيكلي يتطلب مواكبة تنظيمية وإستراتيجية في مجال الموارد البشرية، تتمثل أساساً في توفير:
- إطارات بشرية مؤهلة قادرة على تأطير هذه المؤسسات الجديدة، سواءً تعلق الأمر بالأساتذة، المكوّنين، مستشاري التوجيه، أو الإطارات الإدارية.
 - خطط تكوين وتوظيف استباقية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية لهذه المؤسسات من حيث العدد والاختصاصات.
 - آليات لتوزيع الموارد البشرية بفعالية تضمن التوازن بين المؤسسات القديمة والجديدة، وثناعي الخصوصية المحلية لكل منطقة.
 - أنظمة معلومات دقيقة وحديثة تساهم في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد.
- ومن ثم، فإنّ التعامل مع هذه التحديات يتطلب من الوزارة الوصية تبني رؤية إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تركز على:
- التحليل الدوري لاحتياجات التأطير، حيث تقوم الوزارة أو المديرية الولائية بتحديد الفجوات الحالية والمستقبلية في الموارد البشرية الضرورية لتأطير المتربصين وتسيير المؤسسات التكوينية، وذلك وفق معايير كمية ونوعية دقيقة.
 - تحسين جاذبية قطاع التكوين والتعليم المهنيين ووضع إستراتيجية فعّالة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة، من خلال تحفيزات مادية ومعنوية، وتحسين ظروف العمل، وتوفير فرص الترقية والتكوين المستمر، بما يساهم في تعزيز جودة التأطير وضمان استقرار الموارد البشرية.
 - تطوير برامج التكوين المستمر للموظفين بما يضمن الجاهزية والكفاءة المهنية، ما يسمح بمواكبة المستجدات التكنولوجية والبيداغوجية، وتحسين الأداء داخل المؤسسات التكوينية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين.
 - اعتماد سياسة مرنة في توظيف وتوزيع الموارد البشرية لمواكبة وتيرة التوسع السريع لشبكة المؤسسات التكوينية، بما يضمن تلبية الاحتياجات الفعلية من التأطير في الزمان والمكان المناسبين.
 - تعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين على المستويين المركزي والمحلي لضمان تكامل الجهود في التخطيط والتوظيف والتكوين، وتفاذي التداخل في الصلاحيات والمهام، بما يساهم في تحسين فعالية التسيير وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاع.

ثالثاً: التحديات القانونية

باعتبار وزارة التكوين والتعليم المهنيين هيئة إدارية تخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص التطبيقية والتنظيمية الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وبالتالي فإنّ تقيدها على غرار جميع الإدارات العمومية الجزائرية بالقوانين واللوائح يعتبر أحياناً عائقاً في تطبيق المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

فالتشريعات القانونية، رغم كونها الضامن للشرعية والعدالة، قد تتحوّل في حال تقادمها، أو غموضها، إلى عبء يتقل كاهل مسيري الموارد البشرية ويمنعهم من الانفتاح على ممارسات أكثر مرونة واستباقية. ويظهر هذا التحديّ جلياً في مختلف محاور إدارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية، إلى أساليب التوظيف، وسياسات التكوين، وآليات الترقية، والتعويضات، وصولاً إلى نظم التقييم والمساءلة، كما أنّ اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين ككل لا ينبغي أن يخرج عن الإطار القانوني شكلاً ومضموناً، لهذا يمكن اعتبار الإدارة العمومية الجزائرية في الغالب جامدة بحكم الترسانة القانونية الضخمة التي تحكمها، فهي تفتقد لبعض المرونة لاسيما في عملي التوظيف وتكوين المستخدمين، وهذا يعتبر تحدياً أمام مسؤولي وزارة التكوين والتعليم المهنيين ومرؤوسيه على حدٍ سواء، إذ يجب عليهم التوفيق بين مقتضيات المهام والمسؤوليات وآليات الرقابة المنصوص عليها قانوناً من جهة، وبين الحرية والمبادرة والإبداع، من جهة أخرى.

1- في مجال تخطيط الموارد البشرية:

من أهم التحديات التي تعرقل تجسيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، غياب نص قانوني واضح ومتكامل يحدد أسس ومبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع، إذ يعتمد القطاع في تخطيطه على ما يسمى "المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية"، وكذلك "المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية" وهي في الغالب مخططات إدارية روتينية تستجيب لضغوط آنية ولا تستند إلى تشخيص استراتيجي.

ويتمّ إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بناءً على معطيات السنة الماضية وحسب الميزانية الممنوحة للتوظيف والتكوين، حيث لا يمكن لقطاع التكوين والتعليم المهنيين استقطاب كفاءات جديدة إلاّ إذا تمّ إدراج المناصب الشاغرة في المخططات، وعليه يمكن القول أنّه لا يتم مراعاة الاحتياجات الفعلية من الكفاءات ولا يتم ضبط نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء الموارد البشرية بالقطاع عند وضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، كما أنّ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يخضع للموافقة والمصادقة من

طرف مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، وهذا ما يجعل القائمين على مديرية الموارد البشرية مقيدّين بمجموعة من الإجراءات المضبوطة قانوناً والتي لا تعطي هامشاً من الحرية في تخطيط الموارد البشرية، خاصة في ظل التحوّلات التكنولوجية والتغيّرات الديموغرافية التي تستوجب مرونة قانونية واستباقية تشريعية.

2- في مجال التوظيف:

تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين في وضع استراتيجية توظيف مواردها البشرية سواءً على المستوى المركزي أو المحلي على الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وعلى المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30/09/1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية. أمّا فيما يخص الأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين فإنّ عملية التوظيف تكون بناءً على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين.

إنّ تأطير عملية التوظيف في قطاع التكوين والتعليم المهنيين يخضع لقوانين وتشريعات ونصوص تطبيقية محدّدة وصارمة، هذا أمر إيجابي لحد كبير، لكن في المقابل يبقى وضع إستراتيجية للتوظيف بالقطاع مقيداً قانوناً، وبالتالي ينبغي إعطاء هامش أكبر للسلطة التقديرية للمسؤولين على إدارة الموارد البشرية فيما يخص إجراءات التوظيف، ومراجعة أساليب التوظيف على مستوى قطاع الوظيفة العمومية بشكل عام.

ويمكن القول أنّ التوظيف بقطاع التكوين والتعليم المهنيين لاسيما فيما يخص الأسلاك المشتركة ما يزال يتسم بالجمود والإجراءات الطويلة، إذ ترتكز مسابقات التوظيف على اختبارات تقليدية لا تعكس دائماً الاحتياجات الفعلية للمؤسسات التكوينية، ولا تتيح للمتشحين إبراز مؤهلاتهم الحقيقية. كما أنّ التشريعات المنظمة للتوظيف في قطاع الوظيفة العمومية بشكل عام لا تُميّز بين التوظيف الإستراتيجي الذي يتطلب استقطاب كفاءات نوعية ومحدّدة بدقة، والتوظيف الإداري العادي، مما يُنتج اختلالاً بين العرض والطلب، ويؤدي في أحيان كثيرة إلى تعيينات لا تتناسب مع طبيعة المهام المستجدة لاسيما في المؤسسات التكوينية، خاصة في ظل تطور البرامج البيداغوجية وتكنولوجيات التكوين.

إضافة إلى ذلك، فإن غياب آليات قانونية مرنة تتيح التوظيف التعاقدى المؤقت أو الاستعانة بكفاءات مهنية خارج الإطار الإداري يشكل عائقاً حقيقياً أمام تلبية الاحتياجات العاجلة للمؤسسات التكوينية، لاسيما في التخصصات التقنية التي تعرف ندرة في سوق العمل.

3- في مجال تكوين مستخدمي القطاع:

رغم ما توليه وزارة التكوين والتعليم المهنيين من أهمية لتكوين مستخدميها كأداة إستراتيجية لتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء، إلا أن هذا التوجُّه يصطدم بجملة من التحديات القانونية التي تحدُّ من فعاليته، منها ما يتعلق بوجود إدراج دورات التكوين وتحسين المستوى الخاصة بموظفي الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات لتجديد معارف المستخدمين وتحسين مستواهم، والتي تعدُّها مديرية الموارد البشرية بالوزارة، أمَّا بالنسبة لدورات تكوين وتحسين مستويات مستخدمي المديرية الولائية للتكوين والتعليم المهنيين، والمؤسسات والهيئات تحت وصاية الوزارة، فيجب أن تُدرج في المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الذي تمَّ استحداثها بموجب المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والمتعلق بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين.

كما تعتمد وزارة التكوين والتعليم المهنيين عند وضع إستراتيجية تكوين موظفيها على الميزانية المخصصة للتكوين، واستناداً لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسات والإدارات العمومية.

وبالرغم من أن وضع ترسانة قانونية وتنظيمية تضبط عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية يعتبر عاملاً إيجابياً يمنع أي تجاوزات، إلا أنه يعتبر في بعض الأحيان عائقاً أمام مواجهة مختلف المتغيّرات البيئية والتطوّرات الكبيرة والسريعة لاسيما في مجال التكنولوجيات الحديثة، والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه الإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام ووزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص.

4- في مجال نظام الأجور والتعويضات

تسعى وزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى ترسيخ أسس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كخيار ضروري لتحسين الأداء العام للقطاع ورفع من فعالية التسيير. وفي هذا الإطار، يُشكّل نظام الأجور والتعويضات

أحد المحاور الأساسية التي تعكس مدى التقدم في تفعيل هذا التوجُّه، باعتباره أداة إستراتيجية لتحفيز العاملين واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

غير أنّ واقع الممارسة يكشف عن وجود جملة من التحدّيات الحقيقية التي تواجه الوزارة في هذا المجال، يأتي في مقدمتها محدودية مرونة نظام الأجور والتعويضات، إذ يخضع هذا النظام لمنظومة قانونية موحّدة تفتقر إلى المرونة الكافية التي تسمح بتكييف الأجور والمنح مع تطور المهام وتعقدتها داخل القطاع، كما أنّ النظام المعتمد لا يتيح مجالاً كافياً لتحفيز الأداء الفردي نظراً لاعتماده على مقارنة نمطية موحّدة تطبق على جميع القطاعات في إطار الوظيفة العمومية، وهو ما يحدُّ من فعاليته كأداة إستراتيجية في تسيير وإدارة الموارد البشرية.

وقد بذلت الدولة الجزائرية جهوداً معتبرة لتحسين أجور عمال وموظفي المؤسسات والإدارات العمومية الخاضعة لأحكام الوظيفة العمومية، من خلال اتخاذ سلسلة من الإجراءات خلال الفترة ما بين 2020 و2024، من بينها قرار الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي للأجور التي لا تتجاوز ثلاثين (30) ألف دينار جزائري، وتخفيض الضريبة على الأجور التي تتجاوز القيمة المذكورة، كما تمّ تعديل الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين وذلك بزيادة النقطة الاستدلالية الخاصة بكل صنف، حيث مسَّ رفع النقطة الاستدلالية شقين: الأول يتعلق بالزيادة في الشبكة الاستدلالية للمرتبات والتي تخص زيادة عمودية في الرقم الاستدلالي الأدنى لكل صنف، وزيادة أفقية تخص الزيادة الاستدلالية للدرجات، أما الشق الثاني فخصّ الزيادة في العلاوات والتعويضات الشهرية وغير الشهرية، على أساس أنّ احتساب هذه العلاوات والتعويضات يتمُّ على أساس الراتب الرئيسي، بنسب مئوية تختلف من قطاع لآخر.

ورغم كل هذه الجهود، لا تزال منظومة الأجور والتعويضات في قطاع الوظيفة العمومية بشكل عام وفي قطاع التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص تعاني من اختلالات هيكلية، تتمثل في ضعف التحفيز المرتبط بالأداء، ومحدودية القدرة على التكيف مع التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يُفرز فجوة بين الأهداف المعلنة للإصلاح وتحقيق فعالية حقيقية في إدارة الموارد البشرية وفق المنظور الإستراتيجي.

5- جمود النصوص التشريعية والتنظيمية:

يُعدُّ جمود النصوص التشريعية والتنظيمية أحد أبرز التحدّيات التي تُعيق وزارة التكوين والتعليم المهنيين في سعيها نحو تبني مقاربات حديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فالإطار القانوني الذي تستند إليه الوزارة لا يزال يعتمد بدرجة أساسية على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06-03،

المؤرخ في 15 جويلية 2006، وعلى القانون الأساسي الخاص رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين. ورغم ما شكّلاه هذان القانون من مرجعية تنظيمية مهمة عند صدورهما، إلا أنّهما لم يخضعا منذ ذلك التاريخ إلى مراجعات جوهرية، وتحيينات وتحديثات عميقة تراعي التحوّلات العميقة التي شهدتها القطاع، سواءً من حيث تنامي حجم المهام، أو إدماج التكنولوجيات الرقمية، أو تصاعد متطلبات الجودة والكفاءة.

هذا الجمود التشريعي يفرز فجوة متنامية بين النصوص القانونية والممارسات الفعلية في تسيير الموارد البشرية، حيث تصبح النصوص عاجزة عن استيعاب المستجدات المرتبطة بآليات التوظيف المبني على الكفاءات، أو التكوين المستمر، أو أنماط التقييم الحديثة، أو سياسات التحفيز التي تتطلب مرونة وقدرة على الابتكار، وهو ملّ يعكس سلبيًا على فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل القطاع، ويُبقي الممارسات الإدارية محصورة ضمن أطر تقليدية تحدّ من الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير.

ولا يقتصر هذا التحديّ على وزارة التكوين والتعليم المهنيين فحسب، بل يعكس ظاهرة عامة في الإدارة العمومية الجزائرية، حيث يتسم الإطار القانوني المؤطر للوظيفة العمومية ببطء في التحيين، الأمر الذي يجعل معظم النصوص متأخرة نسبيًا عن مواكبة التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وعليه، فإنّ مواجهة هذا التحديّ تستوجب الانتقال نحو إصلاح تشريعي وتنظيمي شامل، يُعيد النظر في النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لتسيير الموارد البشرية، ويعمل على إدماج آليات حديثة أكثر مرونة تتماشى مع التوجّهات الإستراتيجية المعاصرة. إنّ تحديث هذه النصوص أصبح ضرورة ملحةً تفرضها التحوّلات المتسارعة في بيئة العمل، وشرطًا أساسيًا لتمكين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أداء دورها كأداة فاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة وفعالية القطاع العمومي في الجزائر.

المطلب الثاني: تحديّ نظم معلومات الموارد البشرية

في عصر تتسارع فيه وتيرة التحوّل الرقمي، وتُعيد فيه التكنولوجيا تشكيل ملامح العمل الإداري والتسيير المؤسساتي، أصبحت نظم معلومات الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها لتفعيل الإدارة الإستراتيجية للعنصر البشري، لا سيما في القطاعات الحكومية التي تسعى إلى تحديث أساليبها وتطوير أدائها. وإذا كانت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال التخطيط والتكوين والتحفيز والتقييم، فإنّ نظم المعلومات تُعدّ الأداة التي تُمكن من تجسيد هذه الأهداف ميدانيًا على أسس علمية ومعطيات دقيقة.

وفي الجزائر، يُمثل قطاع التكوين والتعليم المهنيين مجالاً حيويًا وحساسًا، نظرًا لدوره المحوري في إعداد اليد العاملة المؤهلة ودعم سوق العمل، غير أنّ واقع هذا القطاع يكشف عن تحديات جادة على مستوى رقمنة تسيير الموارد البشرية، لاسيما ضرورة اعتماد نظم معلومات متكاملة ومهيكلّة. ويُشكّل نظام معلومات الموارد البشرية نظامًا فرعيًا ضمن نظام المعلومات المتكامل في المنظمة، ويهدف إلى جمع، تخزين، معالجة، وتحليل البيانات الخاص بالأفراد العاملين داخل المنظمة، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية على غرار التخطيط، والتوظيف، والتكوين، والترقية.

وتواجه مديريةية الموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين تحديًا كبيرًا يتمثل في كثرة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية على المستوى المركزي والمحلي، وكما سبق ذكره تتكون مديريةية الموارد البشرية بالوزارة من ثلاث مديريات وهي: المديرية الفرعية للمستخدمين، المديرية الفرعية لتجديد المعارف وتحسين المستوى، والمديرية الفرعية لتكوين المكوّنين.

إنّ من أهم مهام المديرية الفرعية للمستخدمين تحديد نظام توقعي للموارد البشرية ووضعها وكذلك تسيير مستخدمي الإدارة المركزية ومستخدمي تأطير المصالح غير الممركزة والمؤسسات تحت الوصاية.

أمّا المديرية الفرعية لتكوين المكوّنين فمن مهامها إنشاء بطاقة وطنية للكفاءات وتسييرها، وكذلك إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين المكوّنين ومستخدمي التأطير والتفتيش وتنفيذها وتقييمها.

من خلال ذكر بعض مهام مديريةية الموارد البشرية بالوزارة يتضح أنّ الوزارة أمام تحدي كبير لتسيير وإدارة مواردها البشرية سواءً على مستوى الإدارة المركزية أو على مستوى مديرياتها الولائية والمؤسسات تحت الوصاية.

وتمتلك وزارة التكوين والتعليم المهنيين قاعدة بيانات أساسية تخص تسيير مواردها البشرية من توظيف وترقية وتكوين... إلخ، إلّا أنّه وفي ظلّ تزايد عدد مستخدمي القطاع لاسيما على مستوى المؤسسات التكوينية من أساتذة ومستخدمي التأطير والتفتيش، فإنّه ينبغي على الوزارة استحداث نظم معلومات حديثة خاصة بالموارد البشرية قادرة على استيعاب كل المعلومات والبيانات الخاصة بتسيير مستخدمي القطاع، ما يسمح للإدارة العليا بالوزارة باتخاذ القرارات الصائبة وإعداد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية ضمن الإستراتيجية العامة للوزارة.

كما يُلاحظ أيضاً أنّ جزءاً كبيراً من العمل الإداري المتعلق بتسيير المستخدمين في القطاع لا يزال يتم بوسائل تقليدية، تركز على التعامل الورقي والتوثيق اليدوي، ما يترتب عنه بطء في الإجراءات، وتكرار في جمع المعلومات، وصعوبة في التتبع الزمني لحركية الموظفين وتطورهم المهني. كما أنّ قواعد البيانات المتوفرة في الغالب تكون محلية، لا تُدمج بشكل مركزي، ولا تُستخدم لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتوظيف، التكوين، أو الترقية، مما يجعل وزارة التكوين والتعليم المهنيين تفتقد إلى رؤية شاملة ودقيقة حول مواردها البشرية، على المستوى الوطني.

إنّ تحدّي نظام معلومات الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالجانب التقني، بل يرتبط بجوانب تنظيمية وبشرية وثقافية تتطلب مقاربة شاملة، فنجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين يمرّ حتماً عبر إرساء منظومة معلوماتية متطورة، شاملة، وفعّالة. وبينما تبقى التحدّيات قائمة، فإنّ الفرص المتاحة من خلال الرقمنة والتحول التكنولوجي تمثل ركيزة لبناء إدارة حديثة وفعّالة تُعلي من قيمة المورد البشري وتدعمه في تحقيق أهداف الوزارة.

ورغم هذه التحدّيات والانعكاسات، فإنّ الأفق لا يزال واعداً، شريطة تبنّي مقاربة إصلاحية شاملة تركز على تفعيل نظم معلومات الموارد البشرية كأداة إستراتيجية جوهرية. في هذا الإطار، ينبغي أن تسعى الوزارة إلى إطلاق برامج تكوين واسعة تشمل إطارات القطاع في مجالات إدارة نظم المعلومات، والتحوّل الرقمي، وتطوير البرمجيات الإدارية، بما يُعزز من جاهزيتهم وكفاءتهم للتعامل مع النظم الجديدة.

كما يُعدّ تحيين الإطار القانوني أمراً أساسياً لضمان نجاعة هذا التحوّل، من خلال إصدار نصوص تنظيمية تُلزم باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وتُحدّد مسؤوليات كل طرف، وتُؤطر حماية المعطيات الرقمية، وتُشجع على إدماج البعد الرقمي في كل مراحل تسيير وإدارة الموارد البشرية، وقد يكون من المجدي أيضاً، في هذا السياق، التفكير في إبرام شراكات مع مؤسسات جامعية ومراكز بحث متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، للاستفادة من أحدث التطورات التقنية في تصميم النظم الذكية التي تُمكن من التحليل التنبؤي للموارد البشرية.

المطلب الثالث: التحدّيات المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة

يعتبر التطور الكبير والمتسارع في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتقنيات الحديثة في الإعلام الآلي من أبرز التحدّيات التي تواجه وزارة التكوين والتعليم المهنيين، لاسيما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية، كونه يستلزم إحداث تغييرات في أساليب أداء الأعمال اليومية لاسيما على مستوى مديرية الموارد البشرية بالوزارة، والتي تتعامل بشكل يومي مع جميع المديريات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين، وكذلك كل المؤسسات والهيئات تحت وصاية الوزارة، حيث يتم استخدام الوسائط الرقمية والانترنت كوسيلة اتصال بين مختلف مديرية الوزارة والمديرات الولائية تحت الوصاية، ما يستلزم من جميع الموظفين التحكم في التقنيات الرقمية الحديثة.

كما أنّ التحوّل الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر بشكل عام ولوزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص، هذه الأخيرة تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها من خلال إدارة إلكترونية حديثة تختلف عن الإدارة التقليدية، فاللجوء إلى التحوّل الرقمي يؤدي إلى اختصار الوقت وخفض التكلفة وقدرة كبيرة في معالجة البيانات لاسيما الخاصة بالموارد البشرية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين على المستوى الوطني، كل هذا يتطلب معدات وتقنيات جديدة وبرمجيات حديثة وموارد بشرية مؤهلة، وهذا ما يستوجب على الوزارة إعداد إستراتيجية تكوين تضمن تقديم معارف ومهارات وكفاءات جديدة للموظفين تتواءم مع التطوّرات الجديدة في عالم التكنولوجيات الحديثة.

وعليه، فإنّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين تواجه تحديًا مزدوجًا، من جهة، الحاجة إلى إصلاح أنظمتها الداخلية وتبني إدارة رقمية فعّالة تُمكن من استغلال الكفاءات البشرية بأفضل شكل؛ ومن جهة أخرى، ضرورة معالجة القصور في التكنولوجيا الذي يعيق هذا التحوّل، سواءً من حيث البنية التحتية أو تكوين وتأهيل الموارد البشرية. إنّ الاستجابة لهذا التحدي تتطلب تخطيطًا إستراتيجيًا متكاملًا يجمع بين تحديث الأدوات والأساليب التكنولوجية وبناء قدرات الموارد البشرية. لضمان انسجام السياسات والإستراتيجيات الإدارية لقطاع التكوين والتعليم المهنيين مع متطلبات العصر الرقمي.

المطلب الرابع: التحديات المتعلقة بتكوين الأساتذة والمكوّنين في المهن والتخصصات الجديدة

إنّ من مهام وزارة التكوين والتعليم المهنيين وضع السياسة العامة للدولة الجزائرية في مجال التكوين والتعليم المهنيين، وبالتالي ضمان تقديم تكوينات وتأهيلات للمترشحين والمتمهنيين تجعلهم قادرين على ممارسة مختلف المهن والوظائف والحرف، لكن مع التطوّرات التكنولوجية الكبيرة والتقنيات الرقمية الحديثة التي يشهدها العالم اليوم، وظهور مهن ووظائف جديدة تتطلب معارف وكفاءات ومهارات جديدة، أصبحت وزارة التكوين والتعليم المهنيين أمام تحدّي كبير في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لاسيما فيما يتعلق بتوظيف وتكوين مواردها البشرية، لاسيما الأساتذة والموظفين المكلفين بالهندسة

البيداغوجية وإعداد البرامج التكوينية. فقد بات من الضروري إعادة النظر في المقاربة التقليدية التي تحكم تسيير وإدارة الموارد البشرية داخل القطاع، واستبدالها بمقاربات أكثر ديناميكية ومرونة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التحول العميق في عالم الشغل، واشتراطات سوق العمل المعاصر الذي لم يعد يقبل بالمهارات المحدودة أو المعارف الجامدة.

إنَّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذا السياق تُعتبر وظيفة محورية تستوجب التخطيط بعيد المدى، وتحليل الاتجاهات المهنية المستقبلية، ووضع سياسات استباقية في التوظيف والتكوين المستمر. وتبرز أهمية هذه التحدّيات بشكل أكبر عند الحديث عن الأطارات التكوينية، حيث أنّ الأساتذة والمكوّنين يمثلون الواجهة الأمامية التي تُترجم من خلالها السياسات التكوينية إلى مخرجات فعلية تمسُّ المتكويّنين، وبالتالي فإنَّ ضعف كفاءاتهم أو تقادم معارفهم ينعكس سلبيًا على جودة التكوين وعلى قدرة القطاع على إعداد يد عاملة تتماشى مع متطلبات المهن والوظائف الجديدة. كما أنّ الهندسة البيداغوجية، بوصفها الأداة التي يتمُّ من خلالها إعداد البرامج والمناهج، أصبحت بدورها مطالبة بالتطور ومواكبة المعايير العالمية من حيث تصميم المحتوى التكويني، ودمج المهارات الرقمية، وتوظيف التكنولوجيات الحديثة في العملية التكوينية. وعليه فإنَّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين مطالبة اليوم بتبني إدارة إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية، تركز على استقطاب الكفاءات التوعوية والمتخصصة، وإعادة تأهيل مستخدميها وإطاراتها الحالية، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة، إلى جانب بناء قدرات الهيئات المكلفة بالبيداغوجية.

إنَّ النجاح في هذا المسعى لا يعني فقط تحسين أداء القطاع داخليًا، بل يمثل أيضًا ركيزة أساسية لتحقيق التوافق بين مخرجات التكوين واحتياجات الاقتصاد الوطني، وضمان جاهزية الشباب الجزائري للانخراط في وظائف ومهن الغد، التي تركز على الابتكار والمعرفة والمهارات المعقدة.

المبحث الرابع: آليات تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة لمواجهة مختلف التحدّيات

انتهجت وزارة التكوين والتعليم المهنيين سياسة تهدف إلى تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك بوضع مجموعة من الآليات التي يمكن أن تساهم في مواجهة مختلف التحدّيات الحالية والمستقبلية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: التحول الرقمي بوزارة التكوين والتعليم المهنيين

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مجال الرقمنة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة محورية في إعادة تشكيل أساليب الإدارة والتسيير داخل مختلف القطاعات، لاسيما في القطاع العمومي. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كخيار استراتيجي وضروري لتعزيز فعالية ونجاعة الإدارة العمومية، من خلال تحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية. وتعدّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر إحدى الوزارات التي انخرطت في هذا المسار، إدراكًا منها بأهمية الرقمنة في تجسيد الإدارة الحديثة، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية.

فالتحول الرقمي لا يمثل مجرد تحديث للوسائل التقنية، بل يُشكّل ركيزة أساسية من ركائز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ يتيح أدوات حديثة لجمع البيانات وتحليلها، وتطوير نظم معلوماتية متكاملة تساعد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومتابعة الأداء، واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة.

وفي هذا الإطار، بادرت وزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى اعتماد مقاربة رقمية شاملة تستند إلى تطوير البنى التحتية التكنولوجية، وتحديث نظم المعلومات، واستحداث منصات رقمية متخصصة، وتطبيقات وبرمجيات شملت مختلف العمليات والأنشطة، لاسيما المتعلقة بالموارد البشرية على غرار التوظيف والترشح للانتحاق بالمناصب العليا الخاصة بالقطاع على المستوى الوطني، مما يعكس توجهًا واضحًا نحو تبني نظم معلومات حديثة تتماشى مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

واستنادًا إلى المقابلة الحرة* التي أجريناها مع نائب مدير مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، أمكن الوقوف على مجموعة من المبادرات الرقمية التي شرعت فيها الوزارة في مجال التحول الرقمي.

وتمّ تصنيف هذه الجهود ضمن ثلاثة محاور رئيسية: أولها تطوير البنى التحتية التكنولوجية، وثانيها دعم الحوكمة من خلال نظم رقمية حديثة، وثالثها رقمنة أنشطة مديرية الموارد البشرية، بما يضمن الانتقال من التسيير التقليدي إلى تسيير إستراتيجي مبني على البيانات والمعلومات الدقيقة.

* مقابلة مع السيد رشيد عبد اللطيف، نائب مدير مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، في 15 ماي 2024.

أولاً: في مجال البنى التحتية

تم بناء بنية تحتية ذات موثوقية عالية (بيانات+ تقنية) يمكن من خلالها تقديم خدمات راقية المستوى وذات جودة مؤمنة من خلال خوادم جديدة، بتفعيل تقنيات جديدة في التوطين وأمن المعلومات، وقد تمّ تحديث وتطوير مركز البيانات على مستوى الوزارة لاسيما فيما يخص ملفات المستخدمين ومساراتهم المهنية.

ثانياً: في مجال الحوكمة

وضعت وزارة التكوين والتعليم المهنيين أدوات رقمية وإجراءات من أجل عصرنه التسيير وحوكمة المؤسسات التكوينية بغية تقديم أفضل الخدمات لطالبي التكوين والمتكويين والمستخدمين، وكذلك لضمان عصرنه التواصل داخل المؤسسات، كما أطلقت الوزارة نظاما معلوماتيا جديداً يسمح بمتبع جميع جوانب التسيير الخاصة بمؤسسات التكوين عبر الوطن للحصول على لوحة مؤشرات آنية وصحيحة عن تعداد المستخدمين، بيانات المؤسسات التكوينية، التجهيزات، الممتلكات، التأطير، تعداد المتكويين...، هذا النظام المعلوماتي الجديد يتمثل في منصة "تسيير" والتي تشمل ما يلي:

- تسيير التكوين (تأطير وإعداد البرامج).
- تخطيط الدورات والعروض التكوينية على المستوى الوطني.
- ملف بيانات المؤسسات التكوينية عبر تراب الوطن فيما يخص: المستخدمين، التجهيزات، الممتلكات، التأطير، البرامج...
- لوحة مؤشرات بيانية آنية لكل المؤسسات التابعة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين يمكن الاعتماد عليها على المستوى المركزي لاسيما على مستوى مديرية الموارد البشرية بالوزارة.

وتسمح المنصة الرقمية "تسيير" والمختصة بالتسيير الإداري والمالي والبيداغوجي للمؤسسات التكوينية بإضفاء المرونة والشفافية على مختلف الأعمال والأنشطة الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين على المستوى الوطني.

ثالثاً: رقمنة أنشطة مديرية الموارد البشرية بالوزارة

تم استحداث أنظمة رقمية خاصة بمديرية الموارد البشرية شملت ما يلي:

- نظام رقمي خاص ببيانات مستخدمي الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين: يحتوي هذا النظام على جميع البيانات والمعلومات الخاصة بكل موظف، كما يتضمن المسار المهني لكل موظف من ترقية أو نقل أو إحالة على التقاعد.
- نظام رقمي خاص بمتابعة الغيابات والعطل المرضية: يسمح هذا النظام بمتابعة غيابات كل موظف وتبديرات الغياب بما في ذلك العطل المرضية، ويتم تسجيلها إلكترونياً ومراجعتها يومياً لاتخاذ القرارات المناسبة.
- نظام رقمي خاص بمتابعة العطل السنوية: يتم من خلال هذا النظام إعداد مقررات العطل السنوية لكل موظف مع تسجيل مخلفات العطل إن وجدت.
- نظام رقمي خاص بالترشح للمناصب العليا بقطاع التكوين والتعليم المهنيين: يتم من خلال هذا النظام التسجيل في منصة للترشح للمناصب العليا على مستوى المؤسسات التكوينية للقطاع، ويتم إدراج المعلومات الشخصية والشهادات المتحصل عليها وكذلك المعلومات الخاصة بالخبرة المهنية للمرشح، مع اختيار المؤسسات التكوينية المعنية بالترشح.
- نظام رقمي خاص بتكوين مستخدمي الإدارة المركزية: يتم من خلال هذا النظام تسجيل الدورات التكوينية، مواضيعها، تواريخها، المؤسسات التكوينية المعنية بإجراء التكوين، وكذلك قائمة الموظفين المعنيين بالدورات التكوينية.
- نظام رقمي خاص بالاتصال: يتم من خلال هذا النظام لاتصال بين الوزارة والمديريات الولائية للتكوين والتعليم المهنيين وكذلك المؤسسات التكوينية على المستوى الوطني، كما يسمح هذا النظام بالاتصال الإلكتروني بين مختلف المديريات المركزية للوزارة، وتقوم مديرية الموارد البشرية بالوزارة بتبليغ كل قراراتها رقمياً لكل المديريات والموظفين.
- إنّ التحول الرقمي في وزارة التكوين والتعليم المهنيين يُعدُّ من أبرز الآليات الحديثة التي تُمكنها من تعزيز تطبيق للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تحديث أنظمة العمل، واعتماد تكنولوجيات رقمية متقدمة تتيح تحسين التخطيط والتسيير، وتوفير قواعد بيانات دقيقة، وتسهيل اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات، بما يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للقطاع.

فالتحول الرقمي الذي شهدته الوزارة لا يمكن اعتباره مجرد توجُّه تقني، بل يمثل تحولاً بنيوياً عميقاً في فلسفة التسيير الإداري، يؤسس لمرحلة جديدة تقوم على المعلومات والبيانات الدقيقة، واتخاذ القرارات المؤسسة على معطيات واقعية، والتفاعل السريع مع المتغيّرات البيئية. ورغم التحديات القائمة، فإنّ المبادرات التي شرعت فيها الوزارة في هذا المجال تعكس توجُّهاً إيجابياً نحو التغيير والتحديث، وتجسّد وعياً متنامياً بأهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في دعم مسار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات، وبناء منظومة تسيير أكثر فاعلية وشفافية.

المطلب الثاني: الشراكة كآلية لتكوين مستخدمي قطاع التكوين والتعليم المهنيين

يُعتبر قطاع التكوين والتعليم المهنيين مجالاً لاكتساب المعرفة والمهارات العلمية والعملية في مختلف الشعب والتخصصات المهنية، ولمواجهة مختلف التحديات في ظل العولمة تسعى وزارة التكوين والتعليم المهنيين لتطوير المهن الحالية ولتحقيق المواءمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات مؤسساتها التكوينية، وكذلك استهداف مهن جديدة لسد احتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي بأكبر قدر ممكن من التأهيل المتخصص، كل هذا يتطلب من وزارة التكوين والتعليم المهنيين تكويناً مستمراً ونوعياً لأساتذة القطاع وللمكّلفين بالهندسة البيداغوجية ما يسمح لهم بتنمية معارفهم وصقل خبراتهم وتوسيع مداركهم المعرفية والعملية في ظل بيئة متطورة باستمرار.

إنّ التحديات التي تواجه قطاع التكوين والتعليم المهنيين في الوقت الراهن متعدّدة ومعقدة، حيث تتراوح بين التطور التكنولوجي المتسارع الذي يتطلب مهارات جديدة ومتجددة، والحاجة إلى مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيّرة، بالإضافة إلى ضرورة رفع جودة البرامج التكوينية وفعاليتها. كما أنّ هذا القطاع يواجه تحديات في مجال موارده البشرية، وفي كيفية تطبيق أحدث المفاهيم والممارسات في إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

في ظل هذه التحديات، تظهر الشراكة كآلية إستراتيجية فعّالة يمكن من خلالها تجميع الجهود والموارد المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، فالشراكة، بمفهومها الحديث، تتجاوز مجرد التعاون التقليدي إلى إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى بين مختلف الأطراف المعنية، سواءً كانت مؤسسات تكوينية أو تعليمية، أو مؤسسات اقتصادية، أو هيئات ومنظمات حكومية. هذه الشراكات تهدف إلى الاستفادة من الخبرات والموارد المتنوعة لكل طرف.

واستناداً إلى المقابلة الحرة* التي أجريت مع مدير التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات فقد تبنت وزارة التكوين والتعليم المهنيين الشراكة كآلية لتطوير المهن الحالية ولاستشراف المهن الجديدة، وكأحد الحلول لتأهيل مواردها البشرية لاسيما أساتذة ومكوّني القطاع، فتكوين وتطوير مستخدمي القطاع يُعتبر عنصراً أساسياً في نجاح أي إستراتيجية تطويرية لهذا القطاع، فهؤلاء المستخدمون هم الذين يتولّون مسؤولية تنفيذ البرامج التكوينية وإدارتها، وهم حلقة الوصل بين السياسات والإستراتيجيات من جهة، والممارسات الفعلية على أرض الواقع من جهة أخرى، لذلك، فإنّ الاستثمار في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتزويدهم بأحدث المعارف والأدوات في مجال إدارة الموارد البشرية، يُشكّل ركيزة أساسية لتحقيق التميّز في الأداء والنتائج، والوصول إلى المعايير العالمية في جودة التكوين والتعليم المهنيين.

إنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بما تتضمنه من مفاهيم وممارسات حديثة، تمثل الإطار النظري والتطبيقي الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين. هذا المفهوم يتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية إلى نهج شامل يربط بين أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما يركّز على تطوير الكفاءات والمهارات، وتحفيز الأداء المتميّز، وخلق بيئة عمل محفّزة للإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تطبيق أنظمة التقييم والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الربط بين آلية الشراكة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في قطاع التكوين والتعليم المهنيين، حيث يمكن للشراكة أن توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق هذه المفاهيم الحديثة، كما يمكن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن يُعزّز من فعالية الشراكة ويضمن تحقيق أهدافها. هذا التكامل بين الشراكة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يُمثل أنموذجاً متقدماً لتطوير قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ويفتح له آفاقاً واسعة لتحقيق التميّز والجودة في الأداء والمخرجات.

وترجمةً لهذا التوجّه، بادرت وزارة التكوين والتعليم المهنيين إلى تبنّي إستراتيجية الشراكة كآلية محورية لتطوير قدرات ومهارات ومعارف مستخدمي القطاع، حيث أقامت عدة شراكات مع هيئات وطنية وأخرى دولية متخصصة. ومن أبرز هذه الشركات، تلك المتعلقة بتكوين أساتذة ومكوّني القطاع والمُبرمة مع

* مقابلة مع السيد مراد نسيب، مدير التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، في 16 ماي 2024.

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) وذلك في مجال التحكم في التكنولوجيات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم فيما يرتبط بالنجاعة الطاقوية والتي توليها السلطات العمومية العليا أهمية كبرى في برنامج عمل الحكومة لدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد.

وقد تمّ في هذا الإطار تقديم ورشات عمل ودورات تكوينية لفائدة لأساتذة المتخصصين التابعين لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، وكذلك لفائدة المكلفين بالهندسة البيداغوجية، وذلك في مجال الطاقات النظيفة والمتجددة، كل هذا يساهم في رفع مستوى الفئة المستهدفة من التكوين، ويسمح للوزارة من مساندة البرامج التكوينية الدولية المعمول بها.

ولإشارة فإنّ الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) تنشط في مجال تعزيز الطاقات المتجددة وكفاءة الطاقة وتغطي مشاريع في الجزائر في مجالات التنمية المستدامة للموارد الطبيعية والحفاظ على التنوع البيولوجي وسياسة المناخ، وإدارة النفايات، وتعزيز التقنيات والابتكارات الصديقة للبيئة، وتشجيع "الاقتصاد الأخضر" الذي يخلق فرص العمل.

المطلب الثالث: استشراف المهن الجديدة وتكوين مكوّنين في مجالها

يُعدُّ استشراف المهن والوظائف الجديدة وتكوين أساتذة ومكوّنين في مجالها من الركائز الأساسية لتعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، لاسيما في ظل التحوّلات الهيكلية التي يعرفها سوق العمل على المستويين الوطني والدولي. لقد أصبح من الواضح أنّ التكوين التقليدي لم يعد كافياً لتلبية متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، والذي يشهد بروز مهن جديدة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والروبوتيك، وتحليل البيانات، والطاقات المتجددة، والأمن السيبراني، وغيرها من التخصصات التي تفرض كفاءات ومهارات عالية ومعقدة. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الملحة إلى انتهاج مقاربة استباقية تعتمد على استشراف الاتجاهات المستقبلية للمهن، وتحليل التغيّرات المتوقعة في هيكله القطاعات الاقتصادية، بهدف تصميم عروض تكوين موجّهة ومرنة، تستجيب لحاجيات سوق العمل المستقبلي، وتضع العنصر البشري في قلب الإستراتيجية التتموية للبلاد.

إنّ عملية استشراف المهن تُعدُّ أداة إستراتيجية تُمكن من استباق التغيّرات التي قد تطرأ على سوق العمل، من خلال تحليل دقيق لطبيعة الأنشطة والكفاءات والمسؤوليات التي ستتطلبها المهن المستقبلية، فهي تسمح بتحديد المعارف والمؤهلات والخبرات الضرورية التي ينبغي توفرها لدى الأفراد لممارسة تلك المهن

بكفاءة وفعالية. ولا تقتصر أهمية الاستشراف على تحديد المهن الجديدة فحسب بل تمتد أيضاً إلى فهم العوامل البنوية التي تؤثر في ظهورها وتطورها، سواءً كانت مؤثرات داخلية مرتبطة بتحوّلات اقتصادية واجتماعية وطنية، أو مؤثرات خارجية تتعلق بالتغيّرات التكنولوجية والرقمية على الصعيد العالمي.

ومن خلال هذا التحليل الاستباقي يمكن لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بناء منظومة إستراتيجية تُوجّه من خلالها سياسات التكوين وتخطيط الموارد البشرية نحو تلبية متطلبات الاقتصاد المستقبلي، وضمان جاهزية الكفاءات الوطنية لمواكبة التغيّرات المتسارعة في عالم الشغل.

من أجل ذلك قامت وزارة التكوين والتعليم المهنيين بإنشاء مرصد التكوين والتعليم المهنيين، حيث نصّت المادة 25 من القانون 07-08 المؤرخ في 23/02/2008 المتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين: "ينشأ لدى الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين مرصد للتكوين والتعليم المهنيين، ينكفل بالنشاطات الاستشرافية في مجال الحاجات في التأهيل على المستويين الكمي والنوعي"¹.

ويُعتبر مرصد التكوين والتعليم المهنيين هيئةً مستقلة، تتكفل بمهام الاستشراف وتضمن بالخصوص المهام الآتية:

- تأسيس نظام إعلامي فعّال حول التكوين والتعليم المهنيين وسوق العمل على المستويين الوطني والجهوي.
- المساهمة كأداة لسياسة تنمية التكوين والتعليم المهنيين للتزويد وتحديد الاحتياجات في التكوين والمؤهلات.
- تقديم وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار من خلال التعريف والتقييم وتحسين أجهزة التكوين والتعليم المهنيين.

إنّ تفعيل هذه الهيئة هي خطوة تساعد بشكل كبير في تقليص الفجوة بين مخرجات التكوين والتعليم وسوق العمل، وبوجود المرصد تتمكن المؤسسات التكوينية للقطاع من معرفة ومواكبة تغيّرات واحتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي من خلال تطوير قدراتها، والعمل على إمداد سوق العمل بكفاءات شابة

¹ قانون رقم 07-08، مرجع سابق، ص: 6.

متخصصة، كل هذا يسمح لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بوضع إستراتيجية تكوين لمستخدميهما لاسيما الأساتذة والمكوّنين.

ويُشكّل تكوين أساتذة ومكوّنين مختصين في هذه المهن المستقبلية شرطاً أساسياً لضمان فعالية التكوينات المُقدّمة، وملاءمتها مع المعايير المهنية المتجدّدة، فنجاح أي منظومة تكوين مهني لا يُقاس فقط بجودة البرامج، بل أيضاً بمدى كفاءة الموارد البشرية التي تُشرف على تنفيذها، ومن ثم، فإنّ استشراف المهن يجب أن يُترجم فعلياً إلى خطط إستراتيجية تهدف إلى استقطاب وتكوين أساتذة ومكوّنين يمتلكون المعارف التقنية والبيداغوجية الكفيلة بنقل المهارات المطلوبة بدقة وفعالية، وهذا ما يندرج ضمن صميم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة، التي تركز على التخطيط الاستباقي، والتكوين المستمر، وتوظيف الكفاءات المناسبة في المناصب المناسبة.

ومن خلال ما سبق، يمكن التأكيد على أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تُعدّ أداة محورية في تحسين مخرجات منظومة التكوين والتعليم المهنيين، من خلال اعتماد رؤية استشرافية قادرة على مواكبة التحوّلات المستمرة التي يشهدها سوق العمل. إذ يسمح التخطيط الاستباقي لتأهيل مستخدمي القطاع، لاسيما الأساتذة والمكوّنين، بتطوير قدراتهم المهنية عبر تمكينهم من معارف ومهارات جديدة تتماشى مع طبيعة التغيّرات المهنية والتكنولوجية المتسارعة، ما يُسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة التكوينات المقدمة لمتربصي و متمهني قطاع التكوين والتعليم المهنيين، والرفع من مستوى مواءمتها مع متطلبات سوق العمل، ما من شأنه أن يضمن جاهزية خريجي القطاع للاندماج الفعّال في بيئة العمل، والمساهمة في دعم مسار بناء اقتصاد وطني تنافسي قائم على المعرفة والابتكار.

المطلب الرابع: مراجعة وتحيين النصوص التشريعية والتنظيمية

يُعتبر القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين أهم قانون يحكم القطاع في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، فهو يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، وكذلك يحدّد مدوّنة مختلف الرتب والمناصب وشروط الالتحاق بها.

ونظراً لأهمية هذا القانون في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوزارة، تعمل هذه الأخيرة على مراجعته وتكييفه مع المستجدات الجديدة وكذلك إثرائه، فقد تمّ وضعه كهدف استراتيجي من طرف الإدارة

العليا بالوزارة، حيث تمّ إعداد مشروع قانون في صيغته الأولى وهو قيد المناقشة مع مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

كما تعمل الوزارة على مراجعة وتعديل القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين رقم 08-07 المؤرخ في 23 فيفري 2008، الذي يهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية المطبقة على التكوين والتعليم المهنيين وإطار تنظيمها المؤسسي.

ويُعتبر تحيين النصوص التشريعية والتنظيمية الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين خطوة محورية في ترقية كفاءة الموارد البشرية بالقطاع لاسيما فئة الأسلاك الخاصة على غرار المكوّنين والمشرفين على البرامج البيداغوجية، إذ يسمح هذا التحيين بمواءمة الأطر القانونية مع التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية، ويُعزّز من قدرة القطاع على استقطاب الكفاءات وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يضمن تحسين جودة التكوين وتحقيق الأهداف المسطرة.

فالكفاءات البشرية التي تُدير وتتقدّم العملية التكوينية على جميع المستويات وحسب جميع الأنماط التكوينية تُشكّل الحلقة المركزية في سلسلة الإنتاج المعرفي والمهني داخل قطاع التكوين والتعليم المهنيين، وبالتالي فإنّ أيّ نقص أو ضعف في تأهيلها أو في قدراتها سينعكس سلبيًا على جودة ما يُقدّم من معارف ومهارات للمكوّنين.

ومن هذا المنطلق، فإنّ الاستثمار في التكوين المستمر لهؤلاء الفاعلين، وتمكينهم من أدوات بيداغوجية حديثة، وتطوير مهاراتهم التقنية والتربوية، يُفضي إلى تحسين محتوى البرامج التكوينية وطرائق تنفيذها، مما يؤدي بالضرورة إلى مخرجات ذات جودة أعلى، قادرة على تلبية حاجات سوق العمل المتجدّدة، كما أنّ رفع كفاءة هذه الأسلاك يُسهم بشكل فعّال في بناء بيئة تكوينية محفّزة، تعزّز من التحصيل المعرفي والمهني لمتربصي القطاع، وتدفع نحو الابتكار والتكثيف مع التغيّرات التكنولوجية والاقتصادية.

وعليه، يمكن القول أنّ العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية العاملة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين وجودة مخرجاته ليست علاقة تكملية فحسب، بل علاقة سببية مباشرة تستوجب عناية دائمة ومقاربة إستراتيجية شاملة في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية.

خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، تبين أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوزارة في تداخل وترابط وتكامل فيما بينها، فتكوين مستخدمي قطاع التكوين والتعليم المهنيين يتقاطع مع التوظيف من خلال التكوين التحضيري للموظفين الجدد، وكذلك من خلال التكوين التكميلي قبل الترقية الذي يخص الموظفين الذين نجحوا في امتحانات مهنية للترقية إلى مناصب أعلى، كما توافق الترقية سواءً في الدرجة أو في الرتبة زيادة في الأجر، وبالتالي يمكن القول أن نظام الترقية بالوزارة مرتبط بنظام الأجور التعويضات.

وبالعودة إلى طريقة وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوزارة نلاحظ أنها تركز على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وكذلك مختلف النصوص التنظيمية ذات الصلة والتي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بالإضافة إلى القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين.

لكن بالمقابل تواجه وزارة التكوين والتعليم المهنيين بشكل عام ومديرية الموارد البشرية بالوزارة بشكل خاص العديد من التحديات عند إعدادها لاستراتيجياتها أبرزها التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتقنيات الإعلام الآلي، بالإضافة إلى ضرورة استحداث نظم معلومات خاصة بالموارد البشرية على مستوى كلّ المديرية والهيئات والمؤسسات تحت وصاية الوزارة.

ولمواجهة هذه التحديات عملت الوزارة على تعزيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باستحداث مجموعة من الآليات أهمها رقمنة كلّ العمليات الإدارية، ما يسمح لمديرية الموارد البشرية بالوزارة بتقييم تنفيذ استراتيجياتها والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتحديد النقائص لتداركها مستقبلاً.

وفي المجمل، تؤكد هذه الاستنتاجات أن وزارة التكوين والتعليم المهنيين تبذل مجهودات معتبرة في سبيل تحسين وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية، حيث يظهر ذلك من خلال إدماجها المتدرج لبعض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مثل التخطيط للتكوين وربط الترقية بالكفاءة، والسعي نحو إضفاء طابع أكثر مهنية على عمليات التوظيف، كما يُسجل اهتمام متزايد من قبل الإدارة المركزية بإرساء قواعد أكثر حداثة لتنظيم المسار المهني للموظفين.

غير أنّ هذه المجهودات لا تزال بحاجة إلى المزيد من التعزيز والدعم، سواءً على مستوى الإطار التنظيمي والقانوني، أو من حيث الإمكانيات البشرية والأدوات والوسائل التقنية الكفيلة بتنفيذ إستراتيجية متكاملة وفعّالة لإدارة الموارد البشرية، فوجود بعض النقائص لا يُنقص من أهمية الخطوات التي تمّ تحقيقها، بل يدعو إلى تبني مقاربة تدريجية للإصلاح، تجمع بين تثمين الجهود الحالية وتجاوز التحديات المسجلة، في سبيل الوصول إلى نموذج حديث ومتطور لإدارة الموارد البشرية، يتماشى مع تطلعات الدولة ويستجيب لمتطلبات التحول المؤسسي والتنموي في الجزائر.

الخاتمة

ختامًا، وبعد تحليل نتائج الدراسة النظرية وما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، اتضح أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تُشكّل الأساس في توجيه السياسات والممارسات الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من أبرزها: تبني التخطيط الإستراتيجي القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واعتماد إدارة الكفاءات البشرية كعنصر محوري للتميز المؤسسي، إضافة إلى تعزيز ثقافة الأداء والإنتاجية من خلال أنظمة تقييم عادلة ومحفزة، وترسيخ قيم المشاركة والتمكين الوظيفي بما يضمن استثمار القدرات الفردية والجماعية، فضلًا عن الاهتمام بالتكوين المستمر والتعلم التنظيمي والابتكار كمدخل أساسي للاستدامة والتكيف مع التحوّلات البيئية المتسارعة.

وقد أظهرت الدراسة أيضًا أنّ التحدّيات التي تواجه تطبيق هذه المقاربة في الجزائر متعدّدة الأبعاد، إذ تشمل تداعيات العولمة وما يفرضه الانفتاح التنافسي من متطلّبات متزايدة تتعلق بالجودة والكفاءة، بالإضافة إلى التحوّلات التكنولوجية المتسارعة، التي تفرض تحديثًا مستمرًا للمهارات والكفاءات البشرية بما يضمن مواكبة التطوّرات الحديثة. إلى جانب ذلك، تبرز إشكالية موازنة مخرجات التعليم والتكوين مع احتياجات سوق العمل، فضلًا عن جملة من العوائق التنظيمية والتشريعية التي قد تحدّ من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

من هذا المنطلق، يتبيّن أنّ تجاوز التحدّيات المطروحة يستدعي من المؤسسات والإدارات الجزائرية تبني رؤية إصلاحية عميقة تجعل من إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق التحوّل التنظيمي المنشود. فبناء القدرات البشرية وتطوير آليات التسيير الإستراتيجي يشكّلان مدخلًا جوهريًا لتعزيز الكفاءة والابتكار وتحسين الأداء العام. كما أنّ إدماج وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن المنظومة الإستراتيجية للمنظمة يتيح تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والموارد المتاحة، ويسهم في رفع مستويات التنافسية والفعالية المؤسسية.

وساهم الجانب التطبيقي للأطروحة، من خلال الدراسة الميدانية بوزارة التكوين والتعليم المهنيين، في تقديم صورة عملية لكيفية تجسيد مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أرض الواقع، عبر التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ سياسات التوظيف والتكوين المستمر، وربط تسيير وإدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للوزارة. وقد مكّنت هذه الدراسة من تحديد نقاط القوة التي يمكن البناء عليها لتعزيز فعالية هذه المقاربة، بالإضافة إلى الكشف عن العوائق العملية التي يتطلّب تجاوزها جهودًا مستمرة، بما يتيح

تحقيق مستويات أعلى من الانسجام والفاعلية في تسيير وإدارة الموارد البشرية، مع مراعاة التحوّلات المحلية والدولية.

وبالتالي، فإنّ هذه الأطروحة، بما احتوته من تحليل نظري ورصد ميداني، تتجاوز مجرد وصف الظواهر أو تفسيرها، لتؤكد على القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية كعنصر محوري في صياغة مستقبل المؤسسات الجزائرية، فهي تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما تقدّم رؤية تطبيقية يمكن الاستفادة منها في صياغة السياسات الإدارية واتخاذ القرارات، بما يعزّز توجّه المؤسسات الجزائرية نحو تحديث ممارساتها الإدارية، ويجعلها أكثر قدرة على التكيف مع تحديات العصر، ومتطلبات التنمية المستدامة، وتحقيق التنافسية على المستوى الوطني والدولي، كما تفتح هذه الأطروحة آفاقاً بحثية مستقبلية لدراسة استراتيجيات مبتكرة لتطوير رأس المال البشري، وقياس أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي، بما يعكس الدور الحيوي للعنصر البشري في التنمية المستدامة في الجزائر.

وفيما يخص فرضيات الدراسة فقد تبين أنّ:

- **الفرضية الرئيسية:** تنصّ على أنّ تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية عموماً، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين خصوصاً، رغم تعدّد التحديات وما تفرضه من متطلبات متعدّدة الأبعاد، يُسهم بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والإجرائية، ويفتح آفاقاً لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة تسيير وإدارة الموارد البشرية.

وقد أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية بدرجة معتبرة، حيث أظهرت أنّ العديد من المؤسسات والإدارات الجزائرية لاسيما العمومية بدأت تتّجه تدريجياً نحو تبني مقارنة إستراتيجية في إدارة مواردها البشرية، رغم ما تواجهه من قيود تنظيمية وتشريعية ووظيفية. كما بيّنت الدراسة الميدانية أنّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين تمثل مثلاً لهذا التوجّه، إذ سعت إلى دمج إدارة الموارد البشرية ضمن سياساتها الإستراتيجية من خلال اعتماد أساليب التخطيط بعيد المدى، والتكوين المستمر لمستخدمي القطاع، والعمل على تطوير الكفاءات البشرية في القطاع بما يتماشى مع متطلبات الأداء المؤسسي الحديث.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنصّ على أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تُعدّ مقارنة حديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية تُركّز على تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة والإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.

وقد أكد الجانب النظري من الدراسة صحة هذه الفرضية، إذ أبرز أنّ هذه المقاربة تُمثل توجُّهًا عالميًا معاصرًا يهدف إلى جعل المورد البشري فاعلاً أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال التخطيط الاستباقي والتكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تنصُّ على وجود تكامل وظيفي وتنظيمي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، بما يُسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت النتائج الميدانية للدراسة أنّ هذا التكامل قائم بدرجات متفاوتة في المؤسسات والإدارات الجزائرية، حيث يتمُّ ربط سياسات التوظيف والتكوين وتقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية العامة. كما أكّدت الدراسة أنّ وزارة التكوين والتعليم المهنيين تعكس توجُّهًا نحو تكريس هذا التكامل من خلال مواءمة سياساتها في تسيير وإدارة الموارد البشرية مع توجُّهاتها العامة في إصلاح المنظومة التكوينية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنصُّ على أنّ تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية يواجه تحديات متعدّدة، من أبرزها تأثيرات العولمة والتطوّرات التكنولوجية المتسارعة. وقد أثبتت الدراسة، في جانبيها النظري والميداني، صحة هذه الفرضية، إذ أكّدت أنّ التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية تفرض على المؤسسات والإدارات الجزائرية تحديات كبيرة تتعلق بتحديث الكفاءات، وتحسين نظم تسيير وإدارة الموارد البشرية، وضمان مواءمة مخرجات التعليم والتكوين مع احتياجات سوق العمل.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنصُّ على أنّ تعزيز تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية عمومًا، وفي وزارة التكوين والتعليم المهنيين خصوصًا، يستلزم تهيئة بيئة تنظيمية وتشريعية ملائمة تفتح آفاقًا لتطوير هذه المقاربة وتوسيع نطاق تبنيها. وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ غياب بعض الآليات التشريعية والتنظيمية بما يتواءم مع الاتجاهات الحديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية يُشكّل أحد العوائق الأساسية أمام التطبيق الفعلي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ما يستدعي تبني إصلاحات مؤسسية وتشريعية تمكّن من إدماج إدارة الموارد البشرية ضمن الرؤية الشاملة للمؤسسات والإدارات العمومية.

أولاً: نتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة النظرية

أظهرت الدراسة النظرية أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليست مجرد أسلوب إداري تقني، وأنّما هي مقارنة شمولية تهدف إلى إحداث التوافق بين الأهداف العامة للمؤسسة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما يسمح بتحقيق الكفاءة والفعالية على المديين المتوسط والبعيد. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تطوّر الفكر الإداري: تبين أنّ تطوّر الفكر الإداري عبر العقود الأخيرة قد أفرز نقلة نوعية في النظرة إلى الموارد البشرية، حيث انتقلت من كونها مجرد عاملٍ مساعدٍ في تنفيذ المهام الروتينية إلى اعتبارها مورداً إستراتيجياً يُمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية.

- أثر العولمة والتكنولوجيا: أظهرت المعطيات النظرية أنّ التحوّلات التكنولوجية، خاصة في مجال الرقمنة، إلى جانب ضغوطات العولمة، فرضت على المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بضرورة تحديث مهارات العاملين، وابتكار آليات جديدة للتسيير تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف المستمر.

- الارتباط بالإستراتيجية العامة: تبرز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كحلقة وصلٍ مركزية بين التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة وتسيير وإدارة الموارد البشرية، فهي التي تضمن انسجام التوجّهات الكبرى مع الأبعاد التنظيمية والوظيفية للموارد البشرية، بما يُعزّز قدرة المؤسسة على التكيف والتنافس.

- الواقع الجزائري: خلصت الدراسة النظرية إلى أنّ المؤسسات والإدارات الجزائرية، على الرغم من إدراكها بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي، إلّا أنّها لا تزال تواجه صعوبات موضوعية تحول دون الانتقال الفعلي من منطق التسيير التقليدي إلى تبني مقارنة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وتتمثل أبرز هذه الصعوبات في القيود التنظيمية والتشريعية، وضعف المرونة الإدارية، فضلاً عن محدودية سياسات التكوين المستمر وعدم مواكبتها بالقدر الكافي لمتطلبات التغيير والتطوّرات والتحوّلات المتسارعة التي يشهدها محيط العمل.

2. نتائج الدراسة الميدانية: كشفت الدراسة الميدانية المنجزة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين عن مجموعة من النتائج التي تؤكد من جهة وجود إرادة مؤسسية في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتبرز من جهة أخرى حجم الصعوبات التي تعترض هذا المسار، ومن بين هذه النتائج:

- **إرادة التّبيّي والتّجسيد:** تبيّن أنّ وزارة التّكوين والتّعليم المهنيين قد أولت اهتمامًا واضحًا لمسألة الموارد البشرية، باعتبارها المحرك الأساسي لإنجاح سياساتها العمومية، حيث اعتمدت تكوين مستخدميها، سواء من خلال التّكوين التحضيري، التكميلي، أو المستمر، كخيارٍ استراتيجي لمواكبة مختلف التحوّلات المتسارعة، مع التحيين المستمر للبرامج التكوينية وتدعيمها بالدعائم البيداغوجية الضرورية، بما يضمن ملاءمتها لمتطلبات التطوّرات والتغييرات المستمرة.

- **الفجوة بين التخطيط والتنفيذ:** على الرغم من تبني الوزارة لإستراتيجيات دقيقة لإدارة مواردها البشرية على مستوى جميع المؤسسات والهيئات التابعة لها، إلا أنّ عملية تجسيدها على أرض الواقع لا تزال تعترضها عقبات إجرائية وهيكلية تحول دون تفعيلٍ كاملٍ لمضامين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- **القيود التنظيمية والتشريعية:** بيّنت نتائج الدراسة أنّ الطابع المركزي للوزارة وصرامة النصوص التشريعية والتنظيمية يُقيّدان هامش المرونة لدى الوزارة، مما يحدّ من قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

- **المؤشرات الإيجابية:** رغم كلّ التحدّيات، فإنّ إدماج بعض الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن المخطط العام للوزارة يُعدّ مؤشرًا إيجابيًا على توجّه تدريجي نحو تحديث أنماط التسيير، بما يعكس بداية التحوّل في الثقافة التنظيمية.

ثانيًا: الاقتراحات

بناءً على ما توصّلت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج، يمكن صياغة جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تُعزّز من فرص نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجزائر بصفة عامة، وفي وزارة التّكوين والتّعليم المهنيين بصفة خاصة، وهي كالآتي:

- إعادة الاعتبار للموارد البشرية كشريك إستراتيجي: ينبغي للمؤسسات والإدارات الجزائرية لاسيما العمومية أن تتجاوز النظرة التقليدية للموارد البشرية باعتبارها مجرد عنصر تنفيذي، وأن تعترف بها كفاعل إستراتيجي يشارك في صياغة التوجّهات الكبرى وصناعة القرار، بما يُعزّز مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة.

- العمل على تحديث وتطوير الأساليب والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، من خلال تبني مقاربة إستراتيجية تُركّز على استغلال الطاقات البشرية الكامنة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يرفع من مرونة المؤسسات الجزائرية في مواجهة تحديات العولمة.
- رفع المستوى التنظيمي والهيكلية لإدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً إستراتيجياً في صياغة وتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة.
- تطوير وتحديث البرامج والمناهج التعليمية والتكوينية بشكل مستمر بما ينسجم مع حاجيات سوق العمل وبتماشى مع التطورات العالمية، على نحو يتيح تكوين موارد بشرية قادرة على الإبداع والتجديد والمساهمة الفاعلة في دفع عجلة التنمية المستدامة.
- الاستثمار المكثف في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتسخيرها في تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية، بما يتيح تسييراً إستراتيجياً فعّالاً للطاقات البشرية، ويساعد على اتخاذ قرارات قائمة على معطيات دقيقة ومحدّثة.
- الاستفادة من ثورة المعرفة والمعلومات والذكاء الاصطناعي في تطوير قدرات الموارد البشرية، من خلال الاستثمار في برامج تكوين متقدمة تُسهم في رفع جاهزية الكفاءات الجزائرية لمواجهة التحديات المستقبلية.
- مراجعة الإطار القانوني والتنظيمي المتعلق بتسيير وإدارة الموارد البشرية لاسيما في قطاع الوظيفة العمومية، من أجل منح المؤسسات والإدارات قدرًا أكبر من المرونة في تسيير مواردها البشرية، بما يتيح الاستجابة السريعة لمتطلبات العولمة والتحوّلات التكنولوجية.
- تعزيز التكوين المستمر: تؤكد نتائج الدراسة أنّ الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على التكوين الأولي فقط، بل يستدعي اعتماد برامج للتكوين المستمر تواكب التحوّلات العالمية في مجالات الرقمنة والذكاء الاصطناعي واقتصاد المعرفة، بما يُمكن من تقليص الفجوة بين الكفاءات المتاحة واحتياجات سوق العمل.
- غرس ثقافة المشاركة والابتكار: إنّ نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يقتضي تجاوز أساليب التسيير البيروقراطية نحو مقاربات أكثر مرونة تقوم على تشجيع العمل الجماعي، وتحفيز روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل الداخلي.
- ترسيخ ثقافة التمكين والتعلم التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال تعزيز برامج التكوين المستمر للموظفين والعمال، وإيجاد بيئة عمل تُحفّز المشاركة والإبداع والابتكار.

- تشجيع القيادات الإدارية على المشاركة في برامج تكوينية عليا ومتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ما يسمح بالتعرف على أحدث الممارسات الإدارية العالمية وتكييفها مع السياق الجزائري.

- إدماج خبراء إدارة الموارد البشرية في دوائر القرار: لا يمكن تصوّر إدارة إستراتيجية للموارد البشرية ناجحة دون إشراك الكفاءات المتخصصة في هذا المجال ضمن مستويات صنع القرار الإستراتيجي، سواءً على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، بما يضمن مواءمة أكبر بين السياسات العامة وأهداف الموارد البشرية.

- اعتماد مقاربات تقييم حديثة للأداء: ضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء بما يتجاوز المقاييس الكمية التقليدية، نحو اعتماد مقاييس نوعية تستند إلى الكفاءات، والابتكار، والقدرة على التكيف، والمساهمة في تحقيق الأهداف.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر:

- المعاجم والقواميس:

1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،عربي- انجليزي، ط1، بيروت: مكتبة لبنان، 1997.

ثانياً/ الكتب:

أ/ باللغة العربية:

1- ابراهيم سلطان، نظم المعلومات مدخل إداري، الإسكندرية (مصر): كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000.

2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، ط1، عمّان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.

3- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عمّان (الأردن): عالم الكتاب الحديث، 2009.

4- أحمد صلاح الدين المحرزي، إدارة نظم وتكنولوجيا الموارد البشرية، مدخل معاصر، بنها (مصر) : كلية التجارة، جامعة بنها، 2004.

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2004.

6- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة (مصر): دار الكتب، 2000.

7- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج1 ، ط6، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

8- إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، مصر: مطبوعات جامعة الأزهر ، كلية التجارة، 2008/2007.

- 9- إكرام مياسي، الإندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، الجزائر: دار هومة، 2011.
- 10- الأعرجي عصام، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمّان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 11- اللبدي عوني نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون، 2015.
- 12- المحمدي ربحان علي سعد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- 13- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة، 2011.
- 14- باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، ط2، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 15- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل -علاقات العمل الفردية والجماعية-، ط2، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2009.
- 16- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 17- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002. (ص78)
- 18- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 19- حسين علي الفلاحي، العولمة الجديدة أبعادها وانعكاساتها، ط1، عمّان (الأردن): دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014.
- 20- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط2، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 21- خضر مصباح الطيطي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 22- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

- 23- خليل مصطفى أبو العينين، القيم الإسلامية والتربية، المدينة المنورة (السعودية): مكتبة إبراهيم الحلبي، 1988.
- 24- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مصر: دار الكتاب الحديث، 2006.
- 25- رافدة الحريري، اتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
- 26- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، عمّان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 27- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة (مصر): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 28- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- 29- سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية، بنغازي (ليبيا): دار الكتب الوطنية، 2020.
- 30- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2007.
- 31- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، الرياض (العربية السعودية): مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
- 32- سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- 33- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية، 2008.
- 34- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 35- سهيل حسين الفتلاوي، منظمة التجارة العالمية، ط1، عمّان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
- 36- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2006.
- 37- شهدان عادل الغرابوي، الاستثمار الأجنبي المباشر- ما بين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الاقتصادي في الدول النامية، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2020.
- 38- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط4، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2014.
- 39- صبري مصطفى البياتي، العروبة بين هوية الإسلام ومستلزمات الانبعاث، عمّان (الأردن): المؤسسة العربية الدولية للنشر والتوزيع، 2001.
- 40- صلاح الدين حسن السبسي، الاقتصاد الدولي-العولمة والتحول الاقتصادي الدولية، القاهرة (مصر): دار الكتاب الحديث، 2014.
- 41- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 42- صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، عمّان (الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي 2015.
- 43- طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 44- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
- 45- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي-، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
- 46- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة (مصر): كتب عربية للنشر والتوزيع، 2003.

- 47- عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر - دراسة تحليلية - ، ط1، الإسكندرية (مصر): مطبعة الانتصار، 2001.
- 48- عامر سامح عبد المطلب، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان: 2005.
- 49- عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة (مصر): المكتبة الأكاديمية، 2001.
- 50- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي، الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
- 51- عبد الجليل كاظم الوالي، العولمة وتداعياتها على الوطن العربي، بيروت (لبنان): مركز دراسات الوحدة العربية، 2003.
- 52- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة (مصر): المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 53- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 54- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمّان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 55- عبد المطلب عبد الحميد، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية من أوجواي إلى سياتل وحتى الدوحة، مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 56- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 57- عز الدين صالحاني، صندوق النقد الدولي والمساهمة السعودية، ط1، بيروت (لبنان): معهد الإنماء العربي، 1984.
- 58- علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، القاهرة (مصر): مكتبة الإدارة الحديثة، 2002.
- 59- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 1998.

- 60- علي بن سعيد آل عامر الشهراني، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الأنشطة، التنمية، البرامج التطويرية، مصر: دار كتبنا، 2022.
- 61- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 62- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2015.
- 63- عمار جيدل، عبد المجيد الصلاحيين، عبد الكريم وريكات، العولمة من منظور شرعي، ط1، عمّان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- 64- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 65- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 66- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2006.
- 67- فليح حسن خلف، العولمة الاقتصادية، إريد (الأردن) : عالم الكتب الحديث، 2010.
- 68- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 69- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
- 70- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، الأردن: دار الفكر، 2004.
- 71- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2001.
- 72- مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: مكتبة التكامل بالزقازيق، 2019.
- 73- محمد الصيروفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفكر الجامعي، 2006.
- 74- محمد المدهون، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005.

- 75- محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 76- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 77- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط5، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009.
- 78- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، ط1، مصر: مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
- 79- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 80- مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل، التجربة الجزائرية، عمّان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 81- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004.
- 82- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مصر: الدار الجامعية، 2000.
- 83- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، مصر: مطبوعات كلية التجارة جامعة القاهرة، 2018.
- 84- مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
- 85- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، الأردن: العربي للنشر والتوزيع ، 2014.
- 86- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.

- 87- ممدوح محمود منصور، العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2010.
- 88- منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة): مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية، 2004.
- 89- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة للقوى العاملة، ط2، الكويت: دار المطبوعات، 1979.
- 90- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، عمّان: دار الفكر للطباعة والتوزيع، 2001.
- 91- موسى سلامة اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، عمّان (الأردن): إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 92- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، عمّان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 93- نجم العزاوي، التدريب الإداري، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
- 94- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمّان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 95- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، إريد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- 96- هاشم صلاح، الإدارة في النظم الخدمية، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، 2018.
- 97- هويدا علي عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، النظرية والتطبيق، ط1، عمّان (الأردن): دار الجنان للنشر والتوزيع، 2012.
- 98- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
- 99- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، عمّان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 100- بوفلجة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، وهران (الجزائر): دار الغرب للنشر والتوزيع، 2006.

ب/ باللغة الفرنسية:

1- Jean-Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, 2 éditions, Paris (France): Vuibert

2- Desreumaux.A, **Introduction à la gestion des entreprises**, Paris: éd Armand colin, 1992.

3- Bareil.C, **La Résistance Au Changement:"Synthèse et Critique Desécrits"**, Montréal (Canada): Centre d'études en transformation des organisations, 2004.

ج/ باللغة الإنجليزية:

1-Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, 5th ed, London: Kogan Page Publishers, 2009.

ثالثاً/ الوثائق الرسمية:

- الجرائد الرسمية:

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 08 جوان 2006.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي للعامل، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، الصادرة في 08 أوت 1978.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-88 مؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423، الموافق 3 مارس سنة 2003، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة في 5 مارس 2003.

6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415، الموافق 29 أبريل سنة 1995، يعدل وينتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهّم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 26، الصادرة في 9 ماي 1995.

7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1437 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 16 جويلية 2006.

8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007.

9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 25 فيفري 2009.

10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 57، الصادرة في 4 أكتوبر 1995.

- 11-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 شعبان عام 1425، الموافق 4 أكتوبر سنة 2004، ينظم الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين في مكاتب، **الجريدة الرسمية**، العدد 73، الصادرة في 17 نوفمبر 2004.
- 12-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 57، الصادرة في 4 أكتوبر 1995، ص 13.
- 13-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 43، الصادرة في 28 جويلية 2020.
- 14-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 30 يونيو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما، **الجريدة الرسمية**، العدد 42، الصادرة في 9 جويلية 2014.
- 15-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 23-54 مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 يناير سنة 2023، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، **الجريدة الرسمية**، العدد 3، الصادرة في 17 جانفي 2023.
- 16-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 10-134 مؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، الصادرة في 16 ماي 2010.
- 17-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 08-70 مؤرخ في 19 صفر عام 1429 الموافق 26 فبراير سنة 2008، يتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 11، الصادرة في 2 مارس 2008.

- 18- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-306 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد النظام التعويضي للموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، **الجريدة الرسمية**، العدد 61، الصادرة في 30 سبتمبر 2007.
- 19- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 46، الصادرة في 08 جوان 2006.
- 20- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي للعامل، **الجريدة الرسمية**، العدد 32، الصادرة في 08 أوت 1978.
- 21- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 13، الصادرة في 24 مارس 1985.
- 22- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، **الجريدة الرسمية**، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990.
- 23- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، **الجريدة الرسمية**، العدد 101، الصادرة في 13 ديسمبر 1971.
- 24- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 82-05 مؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1402 الموافق 13 فبراير سنة 1982 يتعلق باتقاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها، **الجريدة الرسمية**، العدد 7، الصادرة في 16 فبراير سنة 1982.
- 25- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 82-06 مؤرخ في 3 جمادى الأولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982 يتعلق بعلاقات العمل الفردية، **الجريدة الرسمية**، العدد 9، الصادرة في 2 مارس سنة 1982.

26- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 89-18 مؤرخ في 22 رجب عام 1409 الموافق 28 فبراير سنة 1989، يتعلق بنشر نص تعديل الدستور الموافق عليه في استفتاء 23 فبراير سنة 1989، **الجريدة الرسمية**، العدد 9، الصادرة في أول مارس سنة 1989.

27- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، **الجريدة الرسمية**، العدد 17، الصادرة في 25 أبريل 1990.

28- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 64-337 مؤرخ في 27 رجب عام 1384 الموافق 2 ديسمبر سنة 1964 يتضمن إحقاق المديرية العامة للتخطيط والدراسات الاقتصادية والمندوبية للتكوين المهني وترقية الإطارات برئاسة الجمهورية، **الجريدة الرسمية**، العدد 55، الصادرة في 2 ديسمبر 1964.

29- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 67-45 مؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1386 الموافق 27 مارس سنة 1967 يتضمن إحداث المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار، **الجريدة الرسمية**، العدد 28، الصادرة في 4 أبريل 1967.

رابعاً/ المواقع الإلكترونية:

- 1- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، المهام، متوفرة على الرابط:
<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 17 فيفري 2024، على الساعة 17:30
- 2- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، تكوين المرأة الماكنة في البيت، متوفر على الرابط:
<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 28 فيفري 2024، على الساعة 18:10
- 3- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، تكوين الفئات الخاصة، متوفر على الرابط:
<https://mfep.gov.dz> ، تاريخ التصفح 28 فيفري 2024، على الساعة 18:40
- 4- مجموعة البنك الدولي، إنشاء البنك الدولي، متوفر على الرابط:
<https://www.worldbank.org> ، تاريخ التصفح 20 جانفي 2024، على الساعة 18:20