

واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

**The reality of human resource development in the Algerian economic establishment**

**A field study at Algeria Telecom**

اليمين بن منصور<sup>1\*</sup>، يسمينة برعودي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، mouainebenmansour@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، yasmineberaoudi@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/04/28

تاريخ الإرسال: 2020/03/20

**ملخص**

لقد توصلت مختلف الجهود الفكرية التي حاولت أن تعطي تفسيراً أوضح وأعمق لحقيقة السلوك الإنساني في العمل إلى حقيقة مؤداها أن مستوى كفاءة أي مؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها محكوم بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، وأن نجاعة المؤسسة كيفما كان ميدانها ومجال اهتمامها يتوقف على مدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية التي تقوم بتدبيرها. الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ تنمية الموارد البشرية؛ توصيف الوظائف؛ الاستقطاب؛ التدريب؛ تقييم الأداء.

**Abstract:**

The various intellectual efforts that attempted to give a clearer and deeper explanation of the truth of human behavior at work have come to the fact that the level of efficiency of any institution and its ability to achieve its goals and improve its performance is primarily governed by its human resources, and that the efficiency of the institution, whatever its field and field of interest depends on the extent of Its interest in developing the human resources it is managing.

**Keywords:** human resources; human resource development; job descriptions; recruitment; training performance evaluation.

## 1- مقدمة

تتواجد حاليا مختلف المؤسسات الاقتصادية في مناخ يتسم بالتنافسية الشديدة، نتيجة العولمة والانفتاح، والتطورات العلمية والتقنية وخاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتنوع المهارات، ومتطلبات الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الأداء...، وتحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، حيث أصبحت الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة تمثّل مركز تنافسيها ونجاحها، وهو ما يؤكّد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات فأصبحت الموارد البشرية في المؤسسة ذات بعد استراتيجي.

ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لتطوير أداء المؤسسة إلا أنها ليست شرطا كافيا، ذلك أن العامل الأساسي لبقاء المؤسسة واستمرارها هو المورد البشري الفعال، هذا الأخير يشكل طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، وتوافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز، التقييم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل البشري، ومظاهره هي أساس النجاح في المؤسسات، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة. وهذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من تخطيط وإعداد وتوجيه وتنمية مستمرة. من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة في تعاملاتها مع مواردها البشرية، بتنمية مهاراتهم وتمكينهم لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، تكوينهم، ترقيتهم والاهتمام بجودة حياة العمل، وأن يسند إلى الفرد العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته، وأن يتم تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته وتقديره للمهام، وأن يعلم مسبقا الأسس والمعايير التي يتم تقييم أدائه وفقا لها، وأن يحصل على التوجيه الايجابي والإشراف المساند من رؤسائه، وأن يوضع في مجموعة عمل متجانسة.

وقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بحيث تقاس كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة بكفاءة أداء المورد البشري إن لم نقل نتيجة مباشرة له. كما أن التطور النظري الذي مس مجال تسيير الموارد البشرية، جاء نتيجة تغير النظرة للعنصر البشري في المؤسسة، ولدوره الفعال والاستراتيجي في تفوق المؤسسة، والمشاركة في تطويرها. حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في المؤسسة بنظرة لا تقل أهمية عن الموارد الإستراتيجية للمؤسسة.

وبغرض الاطلاع على مدى الاهتمام الذي يحظى به المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمكانة التي يحتلها ضمن موارد المؤسسة، هل يعامل كمورد استراتيجي غير تقليدي تراهن عليه المؤسسة على المدى البعيد في امتلاك ميزة تنافسية، وأصل من أصول المؤسسة لا يمكن التخلي عنه أو الاستهانة بقدراته، باعتباره مصدر تفوق المؤسسة، أم على العكس من ذلك تهدر إمكاناته وتعطل أدواره. طرحنا التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتتطلب الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي فحص جملة من العمليات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:

- عملية توصيف الوظائف - عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين - عملية التكوين والتدريب - عملية الإشراف والتوجيه - عملية تقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد - عملية تشجيع الإبداع والابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق - عملية تمكين العاملين لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات - عملية تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متجانسة - عملية الاتصالات داخل المؤسسة - عملية الترقية وتنمية المسار الوظيفي.

واعتمدنا على فرض رئيسي مفاده : المؤسسة التي تسعى لتطوير أداؤها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة.

## 2- مفاهيم أساسية للدراسة

1-2- مفهوم الموارد البشرية : "هم أفراد المؤسسة المؤهلين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال (علي غربي، بلقاسم سلاطينية 2002، ص19) .

2-2- مفهوم تنمية الموارد البشرية: "مجموعة من العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة التي تسهم في رفع كفاءة أداء المورد البشري، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة (علي غربي، بلقاسم سلاطينية 2002، ص21) .

## 3- المنهج وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة

1-3- المنهج : تقتضي الضرورة المنهجية في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وذلك بغرض وصف عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتشخيص علاقتها بتطوير أداء المؤسسة.

2-3- المقابلة الحرة : واستخدمت هذه الأداة أثناء اللقاءات الميدانية مع رئيس دائرة الموارد البشرية ورئيسة مصلحة تسيير التكوين، والتي مكنتنا من الحصول على معلومات عن عمليات تنمية الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين، ودوران العمل، والترقية... وغيرها من العمليات.

3-3- الوثائق والسجلات: اطلعنا على عدة وثائق وسجلات حديثة عن المؤسسة، والمتمثلة في مهام جميع الدوائر والمصالح بالمؤسسة، الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، إحصائيات عن دوران العمل، التكوين، التوظيف، الترقية. مكنتنا هذه الوثائق في الحصول على معلومات موثقة عن موضوع الدراسة.

3-4- استمارة الاستبيان : استخدمنا أداة الاستبيان نظرا للمستوى التعليمي المرتفع لعينة البحث، ولإتاحة للمبحوث الوقت والحرية والسرية في الإجابة عن أسئلة الاستمارة، خاصة وأن موضوع الدراسة يتطرق إلى قضايا ترتبط بالحياة الوظيفية للعامل.

3-5- العينة وأسلوب اختيارها : يتوزع عمال المؤسسة على الفئات المهنية التالية: تشكل فئة عمال التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات، الإطارات المسيرة. وتم استبعاد فئة عمال التنفيذ من مجتمع البحث، نظرا لانخفاض مستواهم الدراسي، وانخفاض مستوى تأهيلهم الفني، ما يجعلهم غير معنيين ببعض عمليات تنمية الموارد البشرية، التي حاول البحث وصفها. كما تم استثناء مدير المؤسسة نظرا لانشغالاته الكثيرة خارج المؤسسة.

لجمع البيانات اعتمدنا طريقتين: طريقة المسح الشامل، وطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، استخدمنا طريقة المسح الشامل بالنسبة لفئة الإطارات المسيرة. نظرا لعدددهم المحدود. واستخدمنا طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية بالنسبة لفئة الإطارات، وفئة أعوان التحكم.

#### 4- عمليات تنمية الموارد البشرية

إن عمليات تنمية الموارد البشرية تمثل سلسلة متشابكة الحلقات تتصل كل حلقة (عملية) فيها بباقي الحلقات (العمليات)، ومن ثم فإن نتائجها تتكامل جميعاً في تحديد المستوى العام لكفاءة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الذي يساهم بدوره في كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي عند دراسة وتحليل عمليات تنمية الموارد البشرية لا بد أن نأخذ في الاعتبار هذا التداخل والترابط والتكامل فيما بينها، وليس تناولها كعمليات أو إجراءات مستقلة عن بعضها البعض.

#### 4-1- توصيف الوظائف

توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف. كذلك فإن توصيف الوظيفة هو تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها. ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيشغل الوظيفة، حتى يأتي أدائه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية. كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى. ويعتبر الناتج المباشر لعملية توصيف الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها، والصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوافر لدى شاغل الوظيفة. إن الهدف الأساسي من توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها، حتى يتسنى اختيار الفرد المناسب الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه، بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة (كامل ، بربر، 200، ص55)

بالنسبة لأهمية توصيف الوظائف بالنسبة للعاملين فإن عدم إعطاء عملية توصيف الوظائف الأهمية التي تستحقها من قبل المؤسسة قد يؤدي إلى غموض الدور بالنسبة للعاملين، وحسب سيزلاقي ووالاس فإن "غموض الدور هو عبارة عن عدم وضوح واجبات الوظيفة ومسؤولياتها أمام العامل. وهناك من يرى أن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عن أداء دوره في المؤسسة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته (عبد الناصر ، حمودة ، 1996 ، ص66).

كما يعني غموض الدور عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد العامل من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء عمله في المؤسسة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها.

#### 4-2- الاستقطاب أو تدمير الموارد البشرية

4-2-1- مفهوم الاستقطاب: يمثل الاستقطاب إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المؤسسة من البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات

ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية. ولا تقتصر ملائمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المترشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى (خالد حسين ، سعيد العسيري، 2013، ص3)

ويصعب تحقيق النجاح في عملية الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها وظائف موجودة بالفعل أم وظائف سيتم خلقها، فإنه لا بد أن تعرف وتوصف بطريقة دقيقة من حيث متطلباتها ( علي غربي، بلقاسم سلاطنية، 2002، ص).

من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب أيضا شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة، والمرونة في أوقات العمل.

يهدف الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة. تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية، وتحديد مواقعهم، وكيفية جذبهم للعمل في المؤسسات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعا للأعداد المطلوب استقطابها.

4-2-2- مصادراستقطاب الموارد البشرية: يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئيا على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها. وتستطيع المؤسسة أن تشغل وظيفة معينة من خلال مصدرين هما:

- المصادر الداخلية للاستقطاب وتعتمد العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها، إما من خلال الترقية في غالبية الأحوال، أو من خلال النقل أو الانتداب في بعض الأحيان. ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، أو تم تزكيتهم من قبل بعض المسؤولين في التنظيم، وإذا كانت المؤسسة تتبع مدخل الاستقطاب من الداخل فهي بحاجة إلى برنامج قوي لتنمية الأفراد وللتطوير الإداري، لضمان قدرة العاملين على تولي المسؤوليات الأكبر (علي ، غربي ، سلاطنية ، 2001، ص 87) ويتميز المصدر الداخلي للاستقطاب بما يلي:

-تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

-التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظرا لتوافر المعلومات عن الأداء.

-وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.
  - تنمية الولاء التنظيمي.
  - المعرفة الجيدة بالتنظيم وسياساته.
  - إمكانية استخدام الترقية الداخلية كأداة تدريبية لفئتي الإدارة الوسطى والعليا.
- بالرغم من هذه المزايا، تشوب عملية الاستقطاب من الداخل بعض العيوب لعل أبرزها ما يلي(علي ، غربي ، سلاطنية ، 2001 ، ص 88 )

- يمكن أن يؤدي الصراع سعيا للحصول على الترقية إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم، ومن ثم التأثير على الأداء.

-قد يساهم الاستقطاب من الداخل في جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار.

وعليه يجب على المؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية لشغل الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك فإن المؤسسة يجب أن تتوافر لديها معلومات شاملة ودقيقة وحديثة عن العاملين بها والذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لشغل مناصب أعلى في التنظيم، هذا من جهة، وقد يكون إجراء منظما أن تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بها وان تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع الباحث الخارجي عن الوظيفة، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل لشغل الوظيفة سواء كان داخليا أو خارجيا.

- المصادر الخارجية للاستقطاب فبالإضافة إلى البحث الداخلي عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، فإن المؤسسة عادة ما تعطي الفرصة للمؤهلين من أفراد المجتمع الخارجي للتقدم لشغل بعض الوظائف بها. وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بما يلي:

-كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الذي يقتصر على الداخل.

-إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.

-إن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون اقل تكلفة وأسهل في حالة التعيين من الخارج.

ورغم هذه المزايا أيضا فإن الاستقطاب من الخارج تشوبه بعض المساوئ، منها:

-من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة.

-صعوبة الاتصال وجذب وتقييم الأفراد المؤهلين وذوي الاستعدادات العالية.

-الاستقطاب من الخارج قد يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، وبخاصة لأولئك الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي ذلك المنصب (حسن ، 2001 ، ص 109)

#### 4-2-3- أهم طرق الاستقطاب

الإعلان: من الملاحظ أن هناك تركيز على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة، أو الإعلان عن الوظيفة في الصحف اليومية والمنشورات المتخصصة.

- وكالات التوظيف بتسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات، ومهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين.
- التعاقد مع المعاهد والجامعات.

#### 3-4- تدريب الموارد البشرية

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

3-5-1. مفهوم التدريب: التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء الوظيفة، وهو أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارة والسلوك (محمد المرسي، 2003، ص 332).

فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فالهدف من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى المؤسسات التي تريد الاستفادة فعليا من وظيفة التدريب أن تراعي دائما حقيقة أن التدريب هو عملية مستمرة وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو بحاجة دائمة للحصول على: معلومات جديدة، مهارات جديدة وتطوير لعاداته واتجاهاته.

ويتبنى بعض الباحثين(علي ، غربي ، سلاطينة ، 2001، ص 88 ) المفهوم الحديث للتدريب أو

تحسين الأداء المبادئ التالية :

- المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الحديثة.
- المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية.
- المورد البشري قادر على الإبداع والابتكار.
- المورد البشري شريك في المسؤولية.
- المورد البشري لا يتمثل في أفراد منعزلين، ولكن في جماعات وفرق.

ولتوضيح مفهوم التدريب أكثر يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

تنمية المعرفة والمعلومات:

- تنمية المهارات والقدرات:

- تنمية الاتجاهات:

3-4-2. خطوات تصميم نظام تدريب فعال: التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم. تحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات رئيسية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- طرق التدريب

- تقييم فعالية التدريب

ج. أساليب وطرق تدريب العاملين

- التدريب في مكان العمل

- التدريب خارج مكان العمل.

4-4- تقييم أداء الموارد البشرية

4-4-1- مفهوم الأداء

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

4-4-2- محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك المهام، أي أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور. ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، أما إدراك الدور أو المهمة فيشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، وتكون لديهم قدرات متفوقة، لكنهم لا يفهمون أدوارهم فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، ونفس الشيء بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. كما يمكن أن يكون لدى الفرد القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الفرد منخفضا أيضا (حسن، 2001، ص 209-210).

وعليه فان أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مكون آخر. هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارجة عن نطاق سيطرته مثل: عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، نمط الإشراف، التعليم، التدريب، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء... الخ.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال: السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، كما أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، إذا فانه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

3-4-4- مفهوم تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء نشاط لا يقل أهمية عن باقي أنشطة وظيفة الموارد البشرية، ويعتبر ركيزة أساسية لوضع مختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية كالأنظمة التحفيزية ونظام الأجور وعمليات اختيار وتعيين الأفراد، تحديد الاحتياجات التدريبية... الخ.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا. وقد ركز هذا التعريف، على مفهوم نقاط القوة والضعف لدى الأفراد أي أن تقييم الأداء لا يكشف عن النقص في أسلوب العمل و أداء الموارد البشرية فحسب، بل هو يعمل على إبراز نقاط القوة والجوانب الإيجابية أيضا، وهذا يتوافق مع ما تريد بلوغه إدارة التدريب عند تحديد الاحتياجات التدريبية، فالهدف عند تحليل العملية التدريبية هو معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وبالإضافة إلى ذلك الأفراد الذين لا يحتاجون إليه.

إن تقييم الأداء نشاط مستمر، ويجب أن تتم عملية تقييم الأداء بطريقة منظمة ورسمية، لهذا وضعت " أنظمة رسمية لتقييم الأداء وهي سلسلة أنشطة مخططة، ومنظمة، وضعت من أجل ملاحظة، قياس وكذلك للحكم على مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحسين هذه المساهمة (عبد الرحيم، 2005، ص 199).

ومن الجدير ربط تقييم الأداء بالأهداف الرئيسية للمؤسسة هذه الأهداف التي تتحدر منها أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة لتنبثق عن ذلك الأهداف والنتائج المرجوة من الأفراد، ثم يمكن بعد ذلك تحديد السلوكات المناسبة للوصول إلى هذه النتائج. وكل ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، ثم يمكن القيام بتقييم رسمي لأداء كل فرد لمعرفة نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحديد الانحرافات عن معايير العمل والنتائج المتوقعة. وفي آخر المطاف، فإنه يمكن تصحيح هذه الانحرافات في الأداء الناتجة عن فجوة في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات عن طريق التدريب المناسب. وعموما، كل تقييم يتضمن مرحلتين أساسيتين (Petit, Benabou, Foucher, Bergeron, 1993, p377).

-ملاحظة الأداء الحالي.

-مقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع.

د. أهداف أنظمة تقييم الأداء: تهدف المؤسسات من وراء تبني نظام تقييم الأداء تحقيق ثلاثة أهداف هي: الهدف الإداري، الهدف التنموي والهدف الإستراتيجي (Petit et al., 1993, p 376).

-الهدف الإداري: تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها لترقيات، إدارة الأجور والمراتب، التسريح، تقدير الأداء الفردي. وبالرغم من أهمية هذه القرارات فبعض المديرين يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

-الهدف التنموي: إن الغرض من أنظمة تقييم الأداء هو تنمية العاملين وتطوير أساليب أداءهم للعمل. فالمعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء هي التي تحدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب. وهذه الأنظمة تحدد أيضا أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.. الخ.

-الهدف الاستراتيجي: يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام أنظمة تقييم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج

المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة . ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي يجب أن يتسم التنظيم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

#### 5- نتائج الدراسة

تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي وظائف تقليدية، وهو ما يلي تفصيله في الآتي:

#### 5-1- توصيف الوظائف

من منطلق أن عملية توصيف الوظائف تتضمن إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف، ومن تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات. وتحديد للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيشغل الوظيفة، حتى يأتي أداءه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية.

فبالنسبة للعملية الأولى والمتمثلة في عملية توصيف الوظائف، أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتوفر على وصف واضح ودقيق للوظائف، وذلك من حيث:

- مهام ومسؤوليات الوظائف غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا.  
- الشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها هي الأخرى غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا، إلا شرط المؤهل العلمي فقط.

- ظروف أداء الوظيفة غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا.  
- الكفاءات التكميلية اللازمة للارتقاء في الوظيفة في المؤسسة التي يشتغلون بها غير متضمنة إطلاقا في عملية توصيف الوظيفة. والوظائف تتميز بالرتابة والروتين ولا تتطلب توظيف مهارات وقدرات عالية.  
- حجم العمل في المؤسسة غير موزع توزيع عادل.  
- الوظائف تتميز بالتكرار والملل والروتين، فهي لا تتميز بالجاذبية والتحدي والحرية.

#### 5-2- استقطاب وتدريب الموارد البشرية

هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها. فتشير نتائج الدراسة أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد في استقطابها أو تدبيرها للموارد البشرية على مصادر داخلية، والمتمثل في مخزون المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة، والاستخدام الأمثل لهذا المخزون، والاستفادة الكاملة من قدرات العاملين، لما لهذا الأسلوب من التوظيف من نواحي إيجابية على المؤسسة وعلى العاملين على السواء، من حيث التقليل من الحاجة إلى التكوين، ويؤدي رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ويؤدي إلى تحفيز العاملين لتحسين مستوى أدائهم، أي تنمية الولاء التنظيمي. وتعود دواعي التوظيف بالمؤسسة لغرض مشاريع التطوير، أما بالنسبة لطرق استقطاب وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة فإنها في الغالب تتم بطرق رسمية عن طريق وكالة التشغيل، التي تعد من إحدى طرق التوظيف الرسمية.

أما بالنسبة لطرق الاختيار المهني فتتم عن طريق امتحان شفوي في شكل مقابلة شخصية، عبارة عن أسئلة حول الوظيفة ومتطلباتها، وبعض المعلومات المرتبطة بها، وهذه الطريقة من الطرق الشائعة والأكثر تداولاً في عملية الاختيار المهني.

ومن حيث مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتوفير معلومات كافية عن الوظائف المتوقع شغلها، سعياً منها لتمكين العاملين من بناء توقعات وظيفية واقعية عن هذه الوظائف. فإن إدارة المؤسسة مجال الدراسة لا توفر للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب معلومات كافية عن الأجر، وفرص الترقية، وبرامج الخدمات الاجتماعية، والمسار الوظيفي... وغيرها، للتقليل من دوران العمل بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالاستقالة، نتيجة أنها لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم.

### 3-5- التكوين والتدريب

أما بالنسبة للعملية الثانية من عمليات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في عملية التكوين، والتي تهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أكدت مجمل نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتبر عملية التكوين عبارة عن تكاليف، هدفها ليس إكساب ورفع كفاءة العاملين أو تحسينها، وإنما هدفها تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية التكوينية. هذه الدورات التكوينية تتناول معلومات عامة غير متخصصة، في شكل محاضرات وأيام دراسية. وعلى الرغم من أن المؤسسة مجال الدراسة مختصة في نشاط الاتصالات إلا أنها لا تعتمد هذه التقنية في اعتماد سياسة التكوين عن بعد في تكوين أفرادها. والمواضيع المتناولة في الدورات التكوينية تركز على كيفية التعامل مع العملاء بحكم طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة وأهدافها التجارية بالدرجة الأولى. وتهمل مواضيع ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كطرق تقييم الأداء وتنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة، وطرق تمكين العاملين، كما أن مواضيع الدورات التكوينية لا يتم تحديدها بناء على تقارير تقييم الأداء أو على طلبات شخصية للعاملين، وإنما هي برامج مسطرة من الإدارة المركزية، بحيث لا نلاحظ أي أثر لعملية التكوين على العاملين الذين شاركوا في مختلف الدورات التكوينية، سواء من حيث الشعور بالاستقرار الوظيفي، أو من حيث التقليل من الأخطاء المهنية، أو فيما يخص اكتساب مهارات وظيفية جديدة، واتجاهات ايجابية نحو العمل، أو على فرص ترقية العاملين، ما يشير إلى أنه لا توجد علاقة بين عملية التكوين وعملية الترقية في المؤسسة مجال الدراسة، ما يجعل عملية التكوين غير محفزة للعاملين طالما أنها لا يعتد بها في عملية الترقية. وهو ما يبرر تدني رغبة العاملين للالتحاق بالدورات التكوينية. مما دفع العاملين الراغبين في تحسين مستواهم في المؤسسة إلى البحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة، من خلال السعي لاستكمال دراستهم في المؤسسات التعليمية.

### 4-5- تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء نشاط لا يقل أهمية عن باقي أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ويجب أن تقوم على معايير موضوعية، فعملية تقييم الأداء أساس وضع مختلف أنظمة الموارد البشرية بالمؤسسة، كمعرفة الاحتياجات التدريبية، والأنظمة التحفيزية والأجور، وعمليات اختيار وتعيين الأفراد، وغيرها من عمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة متوسطة الأهمية، فهي لا تمكن من تقييم أداء العاملين كل على حدى بصورة جيدة، على الرغم من تمايز الوظائف التي يقوم بها العاملين، من حيث حجم العمل ودرجة المخاطرة التي ترتبط به، كما أن لها علاقة بالمعرفة الشخصية مع المشرف، وبالسلوك في العمل، ولا يرتبط بحجم العمل أو المبادرة في العمل.

كما أن عملية تقييم أداء العاملين لا تتميز بالشفافية والعدالة، وترتبط بشخصية المشرف من حيث التساهل والتشدد، التي تكون غالبا مصدرا للنزاعات الشخصية للقائم بالتقييم، لذلك يفضل أغلبية العاملين اعتماد معايير حجم النتائج المحققة، والمبادرة في العمل كأهم المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أداءهم، فهذه المعايير الموضوعية تمكن من معرفة أسباب الضعف في الأداء، لأنه يمكن مناقشتها مع العاملين وتوضيح الجوانب السلبية والإيجابية في أداءهم، عكس الجوانب والسمات الشخصية في العاملين يصعب مناقشتها وتقبلها، ونادرا ما تحقق نتائج مثمرة.

ولا تولي المؤسسة أي أهمية لنتائج تقييم الأداء بالنسبة للعاملين، فلا يتم إعلامهم بنتائج تقييم الأداء، سواء النواحي السلبية أو الإيجابية، على الرغم من سعي بعض المشرفين -كمبادرات شخصية لا ترتبط بسياسة المؤسسة اتجاء مواردها البشرية- إلى تشجيع العاملين على تحسين أداءهم، من خلال إخبارهم بنواحي الضعف في أداءهم، ومناقشتهم في طريقة أداءهم لأعمالهم، فالمؤسسة لا تسعى إلى استغلال نتائج تقييم الأداء في إعداد البرامج التكوينية، ولا في مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز، أو ترقيتهم.

إن ما يمكن استنتاجه فيما يتعلق بعملية تقييم أداء العاملين أنها لا تقوم على معايير موضوعية، وهو ما قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط أو اللامبالاة، والتي يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد، الأمر الذي يترتب عنه في النهاية ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك عدم العناية بتحليل نتائج عملية تقييم الأداء والاستناد إليها كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية. حيث تنعزل عملية التدريب عن باقي عمليات تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المؤسسة في قطاعاتها المختلفة.

#### خاتمة:

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة لتحقيقه هو محاولة وصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تفحص جملة من عمليات متكاملة تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، ولبلوغ هذا الهدف تم وضع فرضية رئيسية مفادها أن: المؤسسة التي تسعى لتطوير أداءها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة. ومن خلال فحص جملة من عمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة نجدها تشير إلى أن المؤسسة مجال الدراسة لا تهتم بتنمية مواردها البشرية بالشكل الذي يحقق تطوير أداء المؤسسة.

فتوصيف الوظائف في المؤسسة مجال الدراسة يقتصر فقط على تحديد المؤهلات العلمية التي تتطلبها الوظيفة، كأحد الشروط الرئيسية في عملية التوظيف، ويغيب فيها عملية تحديد الكفاءات

التكميلية اللازمة للانتقال إلى وظيفة أعلى، وما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، أو من حيث الظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة، أو معدل العمل من حيث الكم والكيف. ما جعل الوظائف لا تحتاج لخبرات مختلفة، وتتصف بالملل والروتين بدل التحدي والمسؤولية. ونشير إلى أن عملية توصيف الوظائف لا تؤثر فقط في عمليات الاختيار والتعيين، بل تؤثر على باقي عمليات تنمية الموارد البشرية فهي الركيزة الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة وتوجيه معظم برامج وسياسات الموارد البشرية كالتكوين، والنقل والترقية، وتقييم الأداء، والأجور.

أما بالنسبة لعملية استقطاب الموارد البشرية وتدابير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وإن كانت تتماشى مع الأساليب الحديثة المعتمدة في الدول المتقدمة، من حيث اعتماد المؤسسة على المصادر الرسمية المتمثلة في وكالة التشغيل، كما تتم عملية الاختيار المهني عن طريق المقابلة الشخصية وهي من الطرق الأكثر تداولاً في عملية الاختيار المهني. إلا أنها لا تلقى العناية الكافية من حيث توفير معلومات كافية وواقعية عن الوظائف المتوقع شغلها لتمكين الأفراد المتقدمين لشغلها لبناء توقعات وظيفية واقعية، التي تشمل الأجر وفرص الترقى، وبرامج الرعاية الصحية والاجتماعية... وغيرها، للحيلولة دون حدوث استقالة الأفراد، وحالات عدم الرضا الوظيفي.

تفتقد عملية التكوين بالمؤسسة مجال الدراسة إلى أساسيات وأركان التكوين الفعال، فعملية التكوين عبارة عن تكاليف وليس استثماراً، فهدفها ليس إكساب ورفع كفاءة العاملين، وإنما تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية التكوينية. ويتجلى ذلك من خلال وجود حالة عدم الرغبة لدى العاملين للالتحاق بالدورات التكوينية. وبالتالي يمكن الحكم بغياب تام لمنظومة تكوين تتماشى وقدرات الأفراد والاحتياجات الفعلية للمؤسسة وهو ما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة سعد بشاينية، وما ورد في الإطار النظري للدراسة.

وتتميز عملية تقييم الأداء بالمؤسسة بالشكلية وعدم الموضوعية، فهي لا توفر معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، فالمعلومات المتردة من عملية تقييم الأداء خاصة تلك التي تعكس نواحي الضعف في الأداء لا تستغل في تحديد الاحتياجات التكوينية، لتصحيح الانحرافات عن معايير العمل والنتائج المتوقعة، ولا لتحفيز العاملين الذين حققوا أداء متميز، سواء عن طريق المكافآت التشجيعية أو ترقيتهم. كما أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة تتميز بالنمطية والتوحيد وفقاً للأغلبية، بحيث لا تراعي الفروق الفردية في مستويات الأداء بين العاملين. كل هذا جعل عملية تقييم أداء العاملين تفقد قيمتها، وأصبحت مجرد تقليد روتيني لا يترتب عليها نتائج لها تأثير إيجابي على الأداء.

## المراجع

1. عبد الناصر، حمودة (1996). "تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتبته على المرؤوسين"، المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت، المجلد 04، العدد 01
2. خالد حسين سعيد العسيري. (2013). "إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
3. راوية، حسن. (2001) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. جمال الدين، محمد المرسي. (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية.
5. خالد عبد الرحيم، مطر الهبتي (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
6. Petit, Belanger, Benbou, Foucher et Bergeron (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Ed gaetan morin, Montréal.