

الرأس المال البشري ودوره في تحقيق الأمن الوظيفي  
بمجمع صيدال

Human capital and its role in achieving job security in  
Saidal group

حسن بوزناق °، جامعة باتنة1  
hassen\_bouzenag@yahoo.fr  
شكري مدلس، جامعة باتنة1  
choukri.medles@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2020/10/19

تاريخ الاستلام: 2020/09/19

**ملخص:**

تعد المنظمات الناجحة من المنظمات التي تسعى إلى الاستغلال الأمثل لكفاءاتها البشرية بكفاءة وفعالية، حيث تقوم الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعنصر البشري وبالتالي تحسين أدائهم، كما أن المنظمات الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال وقادر على التأثير بالإيجاب على أدائهم بالشكل الذي يزيد من رضاهم الوظيفي وكذا الشعور بالأمن الوظيفي لأن هذين المتغيرين في الحقيقة إنما هما وجهان لعملة واحدة وهما ليسا مهمين للمورد البشري فقط بل للمنظمة وأصحاب العمل وكذا للمجتمع وهذا لأنهما يعتبران ركيزة الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء وهذا ما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء والرغبة القوية للبقاء في المنظمة باعتبارها جاذبية المناخ التنظيمي، ونحن من خلال هذه الدراسة نحاول إبراز دور الرأس المال البشري بكل أبعاده في تحقيق الأمن الوظيفي بمجمع صيدال وبالتالي تحقيق الأهداف. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع الرأس المال البشري والكشف عن مدى توافر أبعاد الأمن الوظيفي بالمجمع، كالأمن المرتبط بالاستمرار في الوظيفة، الأمن المرتبط

\* المؤلف المراسل

بالتغيرات التي تطرأ على الوظيفة، الأمن المرتبط بالعناية بالموظف، والأمن المرتبط ببقاء المجمع واستمراره.

**الكلمات المفتاحية:** الرأس المال البشري، الأمن الوظيفي، مجمع صيدال.

**Abstract:**

Successful organizations are among the organizations that seek to optimize their human competencies efficiently and effectively. The management selects the effective elements of the organization and links its goals with the personal goals of the human element and thus improves their performance. Also, successful organizations develop an effective incentive system capable of positively affecting their performance in a way that increases of their job satisfaction as well as a sense of job security because these two variables are, in fact, two sides of the same coin and they are not important to the human resource only, but to the organization and employers as well as to society and this is because they are considered the pillars of innovation.

The drive for achievement and performance improvement is what leads to an increase in affiliation, loyalty and a strong desire to remain in the organization as an attractive organizational climate. Through this study we try to highlight the role of human capital in all its dimensions in achieving job security in Saidal group. This study also aims to learn about the reality of human capital and reveal the extent of the availability of the dimensions of job security in the group, such as security related to continuing in the job, security related to changes in the job, security related to employee care, and security related to the group survival and continuity.

**Keywords:** Human capital, Job security, Saidal group.

**مقدمة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار في ظل المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة والتحول نحو اقتصاد المعرفة حيث تغيرت المفاهيم الإدارية نحو الاهتمام بالموجودات الفكرية، فأصبح من الضروري الاستثمار فيها من خلال العديد من الاستراتيجيات، ومن بين هذه الاستراتيجيات تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين كمفهوم إداري حديث ساهم في تحقيق الرضا والولاء لدى العاملين، لذا عمدت مختلف المنظمات إلى تجسيد هذه الإستراتيجية انطلاقاً من مشاركتهم في مختلف الوظائف الإدارية بالمنظمات حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق معادلة النجاح بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتطوير الأداء ومدى تأثير هذه الإستراتيجية على أداء الأفراد العاملين ومساهمته في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. كما تعتبر إستراتيجية تحقيق الأمن الوظيفي طريقة تهدف إلى تشجيع الفرد لغرض استثمار وتوظيف خبراته ومهاراته وهذا من خلال منحهم السلطة وحرية التصرف في أداء مهامهم لتمكينهم من العمل بفعالية وتقديم خدمات والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة ذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الأمن الوظيفي قد تم تحقيقه فيها ويتمتع به جميع موظفيها، وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، حيث أثبتت بعض الدراسات أن القلق من فقدان العمل يترك أثراً سلبية على صحة الفرد، تعادل الأذى الذي تسببه أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم وأضرار التدخين، موضحة أن الإجهاد الناجم عن فقدان الأمن الوظيفي يمكن أن يكون مميتاً، ويسبب حالات مرضية قد تقصر العمر.

ووفقاً لما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما المقصود بالرأس المال البشري؟ وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بمجمع صيدال؟

ولإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى المحاور

التالية:

1 - الإطار النظري للرأس المال البشري؛

2 - الأمن الوظيفي؛

3 - مساهمة الرأس المال البشري في تحقيق الأمن الوظيفي بمجمع

صيدال.

**أولاً: الإطار النظري للرأس المال البشري:**

**1. تطور رأس المال البشري:**

يتطور رأس المال البشري عن طريق بناء المهارات الأساسية التي تمكن الأفراد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة منها التخطيط، حيث تقوم المجموعات في المنظمات باستعمال رأس المال البشري لأجل استهلاك وإدارة التغيير فيستعمل كذلك كضامن لوجود التوافق بين احتياجات الأفراد والمنظمات، فالرأس المال البشري يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل عبر مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر. وقد اشتمل تطور رأس المال البشري على مجموعة من النظريات من أهمها: (عبد الباقي، 2000، ص.18).

أ - **نظرية المصفاة:** ترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل، إذن فالتعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو دخلته.

ب - **نظرية الإشارة:** تعتبر هذه النظرية التكوين الذي تلقاه الفرد مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، إن الإشارات تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية وقد قدمت النظرية تفسيراً لمكافئة هذه الإشارات ولكن لتؤكد لنا دور التعليم في الإنتاجية.

ج - **نظرية التنافس:** ترى هذه النظرية أن الإنتاجية ليست خاصية للفرد بل خاصية مكان العمل والتقنية وأن التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم، كما ترى أن رب العمل مستعد لتأهيل العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة له وأن رب العمل مستعد لدفع أجر عادل لحملة المهارات للاحتفاظ بهم، بحيث أن العامل يقبل بالبقاء في خط الانتظار (البطالة) بغية الحصول على عمل جيد ذي أجر ومزايا مرتفعة لا تتخفف رغم وجود عدد فائض من الراغبين في العمل.

د - **نظرية تجزؤ سوق العمل:** إن التيار الآخر المقابل لنظرية رأس المال البشري وتفرعاته في تفسير فوارق الأجر بين العاملين هو تيار (سوق العمل المجزأ) ويقوم على افتراض واختبار وجود عدة أسواق عمل منفصلة:

- سوق عمل أولية مستقلة: هناك دوران للعاملين في إطار القيادة؛

- سوق عمل أولية تابعة: هناك ثابت نسبي غير إبداعي في أطر القيادة؛

- سوق عمل ثانوية: هناك دوران في العمل الأقل مهارة لأنها هامشية.

وعلى افتراض أن التقنية تحدد الأعمال ومن ثم خصائص العاملين المطلوبين لشغلها ولعل من أقسام السوق قواعده في الأجور والتعامل والتكوين وخصائص العاملين، وفي تطور جذري عوض أن سبب التجزؤ في السوق ليس التقنية وإنما الصراع الطبقي ورغبة أرباب العمل في قسمة سوق العمل من أجل الاستغلال حيث أن التقنية تعمق تجزؤ السوق ولا تخلق ذلك التجزؤ، وقد عرفت النظرية عددا من المشاكل أهمها تعريف الأقسام بدقة فحدودها غير منظورة وتختلف من مجتمع لآخر. (الكواز، 2002، ص.40).

## 2. تعريف رأس المال البشري:

• يتمثل الرأس المال البشري: "في الطاقات المعرفية والمهارات وقدرة العاملين في المنظمة على الإبداع والابتكار؛ أي أن الرأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة"، (الدعيمي، والمسعودي، 2011، ص.41).

• كما عرف أيضا بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم". (حسون، 2011، ص.23).

ومن خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو تلك القدرات والخبرات والمهارات الابتكارية التي يكتسبها العاملين في المنظمة حيث أن المنظمة تحصل على مساهماته دون أن تمتلكه بشكل مباشر.

## 3. أهمية رأس المال البشري:

تكمُن أهمية الرأس المال البشري فيما يلي: (هاني، 2008، ص.49).

• إعداد الكفاءات المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

- الكفاءات هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظف نتائجه؛
  - المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
  - رأس المال البشري هو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة.
4. **مكونات الرأس المال البشري:**
- يتكون الرأس المال البشري من العناصر التالية: (براهيمي، 2013، ص. 5)
- **الكفاءات:** وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛
  - **التجارب والخبرات:** وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛
  - **المعارف والمؤهلات:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.
5. **آليات بناء الرأس المال البشري:**
- يمكن تحديد أهم الآليات التي نالت اهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود آليات أخرى، ومن بينها ما يلي: (العنزي، وصالح، 2009، ص. 264).
- أ. الاستقطاب:** وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: مصادر داخلية ومصادر خارجية؛
- ب. الصناعة (المهارة والمعرفة):** إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وأن تطوير الإمكانيات الثلاث الآتية يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية:
- توسيع الذكاء؛
  - تشجيع الابتكار والتجديد بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقة وجديدة؛
  - ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال.
- ج. التنشيط:** إذا كانت المنظمة تهتم بكفاءات وخبرات الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم

من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأساليب الاجتماعات المرنة والتعاون مع الاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة؛

**ث. المحافظة على الموارد البشرية الموجودة:** إن الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة يحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية. وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأسمائها البشري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقدم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي وتعزيز التميز التنظيمي؛

**ج. الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات، وعلى هذه الأخيرة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية، لا سيما في ظل ثورة المعلوماتية التي دخلت كل منظمة خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، ويعرف Kotler الرضا بأنه شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون، فإن كان الأداء يفوق التوقعات، فإن هذا الزبون سيكون راضيا بدرجة كبيرة؛

**ح. التدريب والتطوير:** التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة. والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

## 6. أساليب المحافظة على الرأس المال البشري:

هناك مجموعة من العوامل للمحافظة على الرأس المال البشري وتتمثل في الآتي: (فرحاتي، 2016، ص.ص. 137-139).

1. **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي؛

2. **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وخبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقالي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات؛

3. **مواجهة الإحباط التنظيمي:** والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها، من أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات... إلخ؛

4. **تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة، عدد البحوث والدراسات.



5. **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية،... الخ.

6. **تقليل ضغوط العمل:** وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو حدث والذي يضع عبئًا خاصًا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة. (المرسى، وثابت، 2002، ص. 514).

### ثانياً: الأمن الوظيفي:

#### 1. مفهوم الأمن الوظيفي:

يعرف الأمن الوظيفي بأنه: "إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل". (الخرّب، 2006، ص. 18).

وللأمن الوظيفي علاقة وثيقة ببعض المتغيرات المهمة مثل: الولاء التنظيمي فهناك علاقة طردية بين جميع أبعاد الأمن الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك من خلال منح العاملين المتميزين حوافز مادية ومعنوية ومراعاة ظروف التقاعد المبكر وإعادة النظر في الأجور والحوافز والترقيات التي تعد من وسائل التغلب على المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بربط الأمن الوظيفي بالمسار الوظيفي فإن معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي هي قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف، فضلاً عن قلة البرامج التي من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين وعدم وجود خطة واضحة لتحقيق فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

أما فيما يرتبط بعلاقة الأمن الوظيفي بالتمائل التنظيمي وذلك من خلال معرفة شعور الموظف حول ما يحصل على انتمائه للمنظمة، حيث يضعف شعور الموظف بانتمائه للمنظمة عندما يجد أن هذه الأخيرة لا توفر له الدعم الكافي أو التنمية المهنية أو فرص زيادة دخله. (الهنداوي، وآخرون، 2019، ص.49).

## 2. إيجابيات توفر الأمان الوظيفي: (<https://bit.ly/3c30rV0>)

- يشعر العامل بالاستقرار النفسي والمعنوي والمادي في المنظمة التي يعمل فيها؛
- يعمل العامل بجد وإخلاص وبيادر وبيدع، ويتفانى في أداء مهامه الوظيفية، ويشكل مع زملائه أسرة عمل واحدة؛
- يشعر العامل بأنه مقدر وحقوقه محفوظة وكرامته مصونة، ويلقى كل الاحترام من الإدارة؛
- يساهم في كسب رضا وولاء وانتماء العامل للمنظمة، ويكون عاملا مؤثرا في نجاحها واستمرارها.

## 3. انعكاسات غياب الشعور بالأمن الوظيفي: من بين هذه الانعكاسات ما يلي:

(الفضل، 2006، ص.79).

- عدم شعور العامل بالانتماء إلى منظمته، وعدم اهتمامه بما يجري فيها، حتى ولو تراجع إنتاجها أو تدنى مستوى أدائها قياسا بمنظمات مماثلة؛
- علاقات العمل ليست جيدة، ويسود جو من الانطواء وعدم التعاون بين العاملين؛

- احتفاظ كل عامل بمعارفه وخبراته لنفسه (ولا ينقلها لغيره)، لأنها بالنسبة له مصدر قوته في المنظمة التي يعمل فيها؛

## 4. أهم الأسباب المؤدية إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي: (الشماع، وكاظم 2009، ص.156).

- عدم اكتراث المسؤولين بإنجازات وإبداعات العاملين؛
- التقليل من أهمية العمل المنجز، واستسهال عملية إنجازته، وكأنه عمل عادي غير متميز؛
- التقليل من قيمة المقترحات المقدمة من قبل العاملين، أو تجاهلهم ونسبها إلى المشرفين أو المديرين؛

• عدم منح المكافآت والترقيات لمستحقيها وانصرافها إلى من لا يستحقها، أو إلى الأقل استحقاقاً؛

• المبالغة أو التحيز لأعمال ليست ذات قيمة، بمعنى عدم تقييم أداء العمال بموضوعية؛

#### 5. العوامل التي تؤثر على الأمن الوظيفي:

يمكن حصر هذه العوامل فيما يلي: (ذيب، 2018، ص.547).

▪ الظروف الاقتصادية السائدة حيث نجد أن في أوقات الانتعاش الاقتصادي يكون الأمان الوظيفي أعلى مما هو في حال الركود الاقتصادي؛

▪ نوع المهارات والخبرات الشخصية للأفراد التي يحتاجها أرباب العمل، فالعامل من ذوي المهارات العالية ينعم بأمان وظيفي أعلى من غيره، بسبب حاجة المنظمة له؛

▪ قوانين العمل التي تحافظ على حقوق العمال وعلى العموم فإن الكثير من الدراسات أثبتت أن الوظائف الحكومية تتمتع بأعلى درجة من الأمان الوظيفي، أما القطاع الخاص فيوفر درجة أقل من الأمان الوظيفي، وتكون متفاوتة باختلاف نوع الصناعة، وحجم المنظمة ونوع المهنة، ومن إقليم إلى آخر في نفس الدولة.

## ثالثا: مساهمة الرأس المال البشري في تحقيق الأمن الوظيفي بصيدال.

## 1. تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال

عرف عدد الأفراد العاملين بالمجمع انخفاضا مستمرا تم تسجيله مقارنة بالسنوات السابقة وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 01: تطور عدد الموارد البشرية بالمجمع خلال الفترة 2014 - 2018

السنة	العدد	معدل النمو %
2014	3481	-
2015	3.251	6.61 -
2016	2.923	10.08 -
2017	2.963	1.63+
2018	3.075	3.77+

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion, 2014, p18.
- Rapport de gestion, 2015, p17.
- Rapport de gestion, 2016, p12.
- Rapport de gestion, 2017, p16.
- Rapport de gestion, 2018, p18.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموارد البشرية بمجمع صيدال عرف انخفاضا متتاليا خلال الفترة 2014 - 2016، حيث سجل سنة 2015 انخفاضا بمعدل 6.61%، أي انخفاض بعدد 230 عامل، كما سجل انخفاضا في سنة 2016 بمعدل 10.08%، أي انخفاض بعدد 328 عامل مقارنة بسنة 2015 وترجع أسباب هذا الانخفاض المستمر إلى انتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء الأفراد العاملين بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد العاملين التي اتبعتها المجمع من خلال تجميد عملية التوظيف، وعدم تعويض الأفراد المتقاعدين، إضافة إلى صدور قانون التقاعد الجديد خلال سنة 2016 وأهم إجراءاته، والذي يعتبر سبب رئيسي في تسرب العنصر البشري بالمجمع، كما نلاحظ ارتفاع محسوس في عدد الموارد البشرية خلال السنوات 2017 و2018 حيث سجلت سنة 2017 ارتفاع بمعدل 1.63% أي بزيادة 40 عامل، وسنة 2018 سجلت ارتفاع بمعدل 3.77%، أي بزيادة 169 عامل. هذا بسبب اعتبار العنصر البشري حجر الزاوية في تطور المجمع.

2. واقع الرأس المال البشري بمجمع صيدال: تعتمد مديرية الموارد البشرية بمجمع صيدال على عدة ممارسات وآليات عملية في إدارة الرأس المال البشري لتحقيق أهدافها والمتمثلة فيما يلي: (واصل، 2019).

أ. استقطاب الرأس المال البشري: يهتم المجمع بسياسة تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي لاستقطاب الأفراد الأكفاء للعمل به وذلك من خلال تسهيل العمل وإيجاد جو ملائم للتمكن من العمل في ظروف جيدة وملائمة لكل الأفراد العاملين في المجمع، كما يعتمد المجمع في عملية الاستقطاب على التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي معا حسب احتياجات المجمع من الموارد البشرية، وتتمثل المراحل الأساسية لعملية استقطاب وتوظيف الرأس المال البشري فيما يلي:

أ.1. المرحلة الأولى: حيث تتم عملية الاستقطاب والتوظيف من خلال التأكد من صلاحيات الطلب المقدم من طرف المترشحين ومخطط تسيير الموارد البشرية وميزانية المجمع، بالإضافة إلى تعريف وتوضيح شروط ومتطلبات المنصب أو الوظيفة الشاغرة، والوظائف أو المناصب الشاغرة تنتج عن نهاية مدة عقد العمل، أو من خلال تقاعد بعض الأفراد العاملين، أو ترقية ونقل البعض منهم، أو حالة وجود استقالة أو وفاة أحد العاملين، أو من خلال التوسع في نشاط المجمع باستحداث وحدات أو فروع جديدة له، ومنه تنتج مناصب جديدة شاغرة يعلن عنها المسؤول المباشر عن الوحدة أو الفرع من خلال تقديم وعرض طلب عمل للمناصب الشاغرة، وهذا الطلب يتم دراسته من طرف مدير الموارد البشرية مع توضيح كل المعلومات الخاصة به (مواصفات المنصب أو الوظيفة، مدة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة،...)، وبالتالي يسمح بتحديد احتياجات المجمع من التوظيف سواء كان توظيف خارجي أو توظيف داخلي؛ وبعد ذلك يتم التقييم والاستكشاف وذلك بالاعتماد على مخزون المهارات، أي باللجوء إلى المترشحين الداخليين من خلال نظام المعلومات حول المنصب، أو الرجوع إلى ملفات العاملين والمبرمجة آليا، وجود مخطط للمهنة، نظام تقييم أداء الأفراد العاملين السابق، أو اللجوء إلى مترشحين خارجيين بالرجوع إلى الطلبات المقدمة لإدارة المجمع بخصوص التوظيف، حيث تحتفظ بهذه الطلبات لحين الحاجة

إليها، أو من خلال تقديم عروض عمل لمكاتب التوظيف، أو عن طريق الإعلان في الجرائد الوطنية؛ وبعد ذلك يتم اختيار المترشحين على أساس المواصفات المطلوبة ومتطلبات شغل الوظيفة، ثم تتم التصفية، وبعدها يتلقى المترشحين الجواب من إدارة المجمع إما بالقبول واستدعائه للالتحاق بالعمل أو بالرفض مع تحديد سبب الرفض؛

أ.2. **المرحلة الثانية:** ويتم في هذه المرحلة إجراء مقابلة شخصية أو تقديم استبيان له حتى تتمكن إدارة المجمع من خلاله التعرف على نوع الشخصية التي ستعمل معهم، بالإضافة إلى إعلام المترشح بكل المعلومات المتعلقة بالمجمع والوظيفة التي سيشغلها وأهم خصائصها وهي فرصة للمترشح للإقناع بأفكاره وقدراته ومهاراته والتي تسمح لإدارة المجمع باختيار أفضل المترشحين لشغل الوظيفة؛

أ.3. **المرحلة الأخيرة:** بعد المرور بكل المراحل السابقة يتم تقديم المترشحين إلى المسؤول المباشر، وبهذا يتم تعيين المترشح الناجح في العمل، وتهيئته وتدريبه مع توفير المناخ الملائم للعمل كما يتم تعريفه بمنتجات المجمع ومختلف الوحدات والفروع التابعة له التي سيعمل فيها ومكانتها ونشاطها، ومختلف التنظيمات التي تهم العامل مباشرة وأهم حقوقه، وحصر وتعيين مختلف الأعمال التي سيقوم بها.

ب. **تقييم الرأس المال البشري:** يهدف المجمع من خلال عملية تقييم الرأس المال البشري إلى إحداث التناسب بين كفاءات العاملين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العاملين يمتلكون الكفاءات اللازمة والمطلوبة للقيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، وتحقق هذه العملية للمجمع وللعاملين المزايا التالية:

- جرد الكفاءات المتوفرة لدى المجمع وتحديد الاحتياجات منها سواء الحالية أو المستقبلية؛

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة؛

- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق؛

- تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في كفاءات الأفراد؛

- دمج الأفراد في أهداف المنظمة وتحفيزهم لزيادة أدائهم الوظيفي.

كما يقوم المجمع بتقييم العاملين بالاعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عرضها في جدول وتمنح من خلاله مجموعة من النقاط، كما يقوم المسؤولين بملأ بطاقات التقييم بمشاركة الأفراد وتمنح علامة لكل عامل، وبعد جمع النتائج المتحصل عليها تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة، فإذا كانت نتيجة الفارق سلبية يتم معالجتها عن طريق إعداد برامج تدريب وتكوين مناسبة لتنمية قدراتهم والتغلب على نقاط ضعفهم والرفع من أدائهم، أما إذا كانت نتيجة الفارق إيجابية فهذا يدل على أن كفاءات وقدرات الفرد تتوافق مع متطلبات أداء الوظيفة التي يشغلها. كما أن عملية التقييم بالمجمع تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة؛

ت. **تنمية وتطوير الرأس المال البشري:** يرى المجمع بضرورة تنمية وتأهيل الأفراد العاملين للتكيف ومسايرة مثل هذه التغيرات التي تشهدها البيئة الحالية، وبالتالي فإن تكوين العاملين وتجديد معارفهم وتنمية قدراتهم يعد استثماراً له عوائد، وبالتالي يجب على المجمع أن يولي الاهتمام الكبير بهذه العملية لتأهيلهم، بهدف الرفع وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وذلك بإعداد مخطط للتكوين الذي يتم وضعه كل سنة والذي يضم قائمة الأفراد المعنيين بالتكوين والهيئات المعنية بتكوينهم، أي بتحديد الاحتياجات التكوينية الناتجة عن عملية التقييم، أو الناتجة عن الأهداف التي حددتها إدارة المجمع، وقد تكون ناتجة عن المتغيرات البيئية المرتبطة ببيئة المجمع، وبعدها يتم إعداد واختيار برامج تكوين ملائمة، وفي سنة 2018 تم تحديد برامج تكوين ذات علاقة مباشرة بمجال نشاط المجمع وشملت المواضيع التالية: ( Rapport de gestion, 2018, p.19).

- التقنيات الصيدلانية؛
- مجال الإدارة والتسيير؛
- المالية والمحاسبة؛
- نظم المعلومات؛
- الأمن الصناعي والبيئة.

كما يعتمد المجمع في مجال تكوين وتدريب العاملين على طريقتين هي:

- **التدريب والتكوين الداخلي:** وذلك بعقد ملتقيات ومحاضرات وورشات عمل داخل المجمع، بالاعتماد على خبراء ومختصين لتكوين العاملين من خارج المجمع، أو بالاعتماد على إدارات ومختصين من المجمع؛

- **التدريب والتكوين الخارجي:** حيث يقوم المجمع بإرسال العاملين للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معارفهم بالتحاقهم بمراكز تكوين وتدريب متخصصة كالمعاهد والجامعات أو إرسالهم إلى منظمات ومخابر أجنبية عن طريق عقود واتفاقيات الشراكة التي يعقدها المجمع.

ويمكننا التعرف على عدد الأفراد العاملين المستفيدين من التكوين بالمجمع لكل سنة خلال الفترة 2015 – 2018 مقابل النفقات المحتملة جراء هذه العملية وهو ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 2: عدد الأفراد المستفيدين من التكوين ونفقات تكوينهم بالمجمع خلال الفترة 2015 - 2018

السنة	عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين	عدد أيام التكوين	قيمة مصاريف التكوين (مليون دج)
2015	428	3455	23
2016	557	7194	7.5
2017	467	7465	23.111
2018	345	8235	26.579

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Rapport de gestion, 2015, p18.
- Rapport de gestion, 2016, p13.
- Rapport de gestion, 2017, p16.
- Rapport de gestion, 2018, p 19.

ث. **الاحتفاظ بالرأس المال البشري:** من أجل ضمان بقاء العاملين بالمجمع وتدعيم جاذبية المناخ التنظيمي وعدم هروبهم وتحويلهم للمنظمات المنافسة، فإن المجمع يلجأ إلى إرضاء الأفراد العاملين بتقديم الحوافز التالية:

- نظام أجور ومرتببات وتعويض الخبرة، يتوافق مع المؤهلات والمجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها، والتي تضمن تحقيق العدالة النسبية



بين شاغلي الوظائف المختلفة؛ والنتيجة عن توقيع الاتفاقية رقم 2012/01 بشأن نظام جديد للأجور والتصنيف، وبالتالي أدى إلى تطور بنسبة 19% في متوسط الراتب السنوي لكل عامل؛ والهدف من النظام الجديد تحقيق المساواة في الأجور والقضاء على التفاوت وخلق مستوى جذاب من التعويض يجمع بين التوقعات الاجتماعية للأفراد ومطالب التعويض عن المهارات. ( Rapport de gestion, 2012, p.16). بالإضافة إلى منحة المردودية الجماعية والفردية، خاصة الأفراد الذين يبذلون جهدا خاصا أثناء قيامهم بالمهام الموكلة إليهم؛

• الاهتمام بالجانب الصحي والحماية الاجتماعية للأفراد بتوفير ظروف عمل مناسبة، ومدى توافق سياسة المجمع مع أهداف الأفراد؛

• ترقية الأفراد العاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم، لأن الترقية تتم على أساس مؤهلات الفرد وكفاءته ولا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة المجمع في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على زيادة أداء عملهم؛

• يقدم المجمع للأفراد العاملين خدمات اجتماعية كخدمات الإطعام والنقل، وعطل خاصة مدفوعة الأجر،... الخ؛ ويمكن توضيح تطور المصاريف والنفقات الخاصة بالأفراد العاملين التي يخصصها المجمع في الجدول الموضح أدناه.

الجدول رقم 3: تطور النفقات الخاصة بالأفراد العاملين بالمجمع خلال الفترة

2018- 2015

السنة	قيمة النفقات	معدل النمو
2015	3.056.024 مليار دج	- 5.16%
2016	2.873.936 مليار دج	- 1.10%
2017	2.709.239 مليار دج	- 5.73%
2018	3.186.098 مليار دج	+ 17.60%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- Rapport de gestion, 2015, p18.
- Rapport de gestion, 2016, p13.
- Rapport de gestion, 2017, p16.
- Rapport de gestion, 2018, p19.

نلاحظ من الجدول تراجع قيمة نفقات المستخدمين خلال سنتي 2016 و2017 مقارنة بسنة 2015 ويمكن تفسير هذا التراجع بسبب انخفاض وتراجع عدد الأفراد نتيجة خروج أغليبيتهم للتقاعد خاصة مع صدور قانون التقاعد الجديد سنة 2016، كما سجلت سنة 2018 ارتفاع في قيمة النفقات بمعدل 17.60%.

3. **بناء الرأس المال البشري وتحقيق الأمن الوظيفي بالمجمع:** في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال (2011 - 2015) أولى رأس المال البشري أهمية كبرى وعيا بأهميته في تحقيق الأمن الوظيفي، وأهم محاور التطوير هذه، إرساء نظام أجور جديد وإرساء برمجية تسيير الكفاءات والعمل GPEC وهذا من أجل القضاء على نقاط ضعف الداخلية للمجمع، والجدول الموالي يوضح مجريات التنفيذ.

الجدول رقم 4: برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC

2012	2011	الجهة القائمة	النشاطات
10%	90%	فريق لجان الموارد البشرية + فريق إدارة الموارد البشرية ومستشارين	تحضير المعلومات الموجهة لقاعدة البيانات (قائمة الوظائف والكفاءات اللازمة، والحقيقية البيداغوجية)
/	100%	مستشارين + أعضاء من لجنة القيادة	تشغيل البيانات الإحصائية
100%	/	فريق GRH + مستشارين + تقنيين	الانطلاق في تجربة البرمجية للتقييم الآلي لاحتياجات التكوين.

Source : (Yous Hamida, 2012, p.15)

ولقد انطلقت إدارة المجمع سنة 2011 في مشروع برمجية التسيير التوقعي للعمل والكفاءات من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الإستراتيجية للمجمع من تكوين العمالة، ومن أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص، وبالتالي ضمان تحقيق الأمن الوظيفي.

**خاتمة:**

مما سبق يمكن القول أن المنظمة تنتهج الإستراتيجية المتمثلة في فتح المجال لرأس المال البشري بالمشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الرفع من مكانة المنظمة، والعمل على تميزها باشتراك العاملين في تسيير شؤون المنظمة، فإستراتيجية الولاء التنظيمي وتحقيق الأمن الوظيفي للأفراد العاملين لها أبعاد تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم وتدريبهم لاكتسابهم مهارات وخبرات جديدة لتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وكذا العمل على تحفيزهم لرفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

ومن هذا المنطلق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ تأمين حقوق الأفراد العاملين بالمجمع بوضع قوانين واضحة ومحددة، بالإضافة إلى وضع سلم ثابت للرواتب يضمن حق العدالة للجميع عن طريق إجراءات محددة مسبقا في عقود العمل يتفق عليها الطرفان، وبالتالي زيادة الأمن الوظيفي المرتبط بتناسب الرواتب مع المستوى المعيشي للأفراد العاملين؛
- ✓ يتأثر أداء الأفراد بمجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالمجمع مثل محتوى العمل، نمط الإشراف والأجور والرواتب، ساعات العمل، ومنها ما هو متعلق بالفرد نفسه مثل درجة تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، احترام الذات.
- ✓ كذلك نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمجمع وإشباع حاجاتهم، ويحقق الاستمرارية ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع، حيث يوفر له الجو المناسب ويشعرهم بالرضا والثقة.

**قائمة المراجع:**

- الخرب، م.ج. (2006). الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدعمي، ع. ف. ط، والمسعودي، ف.ع.س. (2011). المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الكواز، أ. (2002). السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- المرسي، م. ج. د، وثابت، ع. ر.إ. (2002). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: الدار الجامعية.

- الفريجات، غ. (2016). الأمن الوظيفي للأستاذ الجامعي، متاح على الموقع التالي: <https://bit.ly/3c30rV0> ، أطلع عليه بتاريخ: 24 ماي 2020
- الفضل، س.س.خ.ح. (2006). أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العنزي، س.ع.، وصالح، أ.ع. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار البيازوري للنشر والتوزيع.
- الشماع، خم.ح.، وكاظم، خ. (2009). نظرية المنظمة، ط 4، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الهنداوي، ي. ف.م.، وآخرون، (2019). الأمن الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، العدد 14، دار نشر جامعة قطر.
- براهيمي، ن. (2013). دور الجامعة في تنمية الرأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة فرحات عباس، سطيف 1 - .
- حسونة، ف. (2011). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ذيب، ف. (2018). أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي للمورد البشري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 50، مجلد ب.
- عبد الباقي، ص.د.م. (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة: الدار الجامعية.
- فرحاتي، ل. (2016). دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باقتة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- هاني، م.س. (2008). رأس المال الفكري، ط 1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- واصل، أ. (2019/08/15). مدير الموارد البشرية لمجمع صيدال، (بوزناق، Intervieweur).
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2012.
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2014.
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2015.
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2016.
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2017.
- Saidal, Rapport de gestion du conseil d'administration, 2018.
- Yous Hamida, Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saidal, 2012.