

سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات بين المؤسسات
Policies of human resource management in light of alliances between organizations

نسيمة شريط*، أستاذة مساعدة أ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

cheriet.nassima@univ-alger3.dz

مباركة سواكري، أستاذة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

souakri.mebarka@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2022/10/24 ؛ تاريخ القبول: 2022/11/28

مستخلص:

يهدف من هذا المقال إلى دراسة أثر التحالفات الاستراتيجية على سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها والتي سنحاول تحليلها في مؤسسة Hyunson Engineering & Construction "HYENCO" كنموذج ناتج عن مشروع مشترك بين الجانب الجزائرية مؤسسة سونلغاز مع الجانب الكوري الجنوبي الممثل بثلاثة مؤسسات المشهورة عالميا Hyundai Engineering. Co., Ltd و Posco Engineering & Construction. Co., Ltd. International في 2015. الهدف من هذا التحالف هو إتقان الكفاءات لعمليات التصميم والهندسة التفصيلية من أجل السماح بتطوير نسيج صناعي محلي الذي سيعزز ظهور مؤسسات التصنيع والانجاز. فهي المسؤولة عن تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة (محطة إنتاج الكهرباء وشبكات نقل الغاز، ... إلخ)، وفقا لصيغة الهندسة، الشراء والبناء.

الكلمات المفتاحية: التحالفات؛ الكفاءات؛ إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL: O15؛ J24؛ D74.

Abstract:

This article aims to study the impact of strategic alliances on human resource management policies through their practices, which we will try to analyze in the Hyunson Engineering & Construction Corporation "HYENCO" as a model resulting from a joint project between the Algerian side Sonelgaz Corporation with the South Korean side represented by three world-famous institutions Hyundai Engineering & Construction . Co., Ltd., Hyundai Engineering. Co., Ltd and Posco International in 2015. The goal of this alliance is to master the competencies of detailed design and engineering processes in order to allow the development of a local industrial

* شريط نسيمة: cheriet.nassima@univ-alger3.dz

fabric that will enhance the emergence of manufacturing and fulfillment enterprises. It is responsible for implementing energy infrastructure projects (electricity production plant, gas transmission networks, etc.), according to the engineering, procurement and construction.

Keywords: alliances; competencies; Human Resource Management.

Jel Classification Codes : D74 ؛J24 ؛O15.

مقدمة:

عرفت بيئة المنظمات تغيرات عميقة متعددة ومعقدة، وانطلاقاً من علاقة المنظمات ببيئتها التي تتأثر وتتوثر فيها أصبح من الضروري عليها أن تعمل على مواجهتها من خلال والتكيف معها أو التغيير فيها من أجل تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها وتطورها، الأمر الذي فرض على المنظمات التوجه نحو التفكير في طرق مبتكرة لاختراق الأسواق المحلية في شكل تحالفات استراتيجية. وتمثل إدارة الموارد البشرية تحدياً استراتيجياً رئيساً للمؤسسات الذين يشاركون فيها. وهذا ما سنحاول إظهاره من خلال هذا المقالة مع محاولة إبراز أثر التحالفات الاستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال في مؤسسة Hyunson Engineering & Construction "HYENCO" كنموذج ناتج عن مشروع مشترك بين مؤسسة سونلغاز مع Hyundai Engineering. Co., Ltd. وPosco International Co., Ltd.

1. الإطار النظري :

عرفت بيئة المؤسسات ابتداءً من سنوات الستينات وخاصة مع بداية الثمانينات من القرن السابق توجهان في مواجهة المنافسة، فمن جهة وفي الوقت التي اتجهت المؤسسات إلى تبني الإستراتيجيات الهجومية حيث انتهى الزمن الذي كانت فيه المؤسسات تتبنى إستراتيجية دفاعية، وجعلتها مرحلية فقط وفتحت المجال إلى الإستراتيجيات الهجومية كأحد الاختيارات الأساسية لها. إلا أنه ومن جهة أخرى أخذت مؤسسات أخرى تبحث عن التقاطع بين مسارات التعاون والتنافس فيما بينها لتنفيذ مشاريع مشتركة وتخفيض تكاليف منتجاتها الموجهة للسوق وإلى متطلبات الزبائن، يعبر عن تلك المسارات بالتعاون التنافسي الذي يعتبر كأحد الأشكال الجديدة لعمل المؤسسات الناتج من التحالفات الإستراتيجية أو العملية بين المتعاملين لاكتساب الخبرات الجديدة في مختلف الجوانب التكنولوجية، البشرية... الخ.

1.1. أشكاليات التحالفات بين المؤسسات:

أصبحت بيئة المؤسسة بعد سنوات الستينات من القرن السابق معقدة وديناميكية عما كانت عليه من قبل، ولمواجهة هذه البيئة ومن أجل البقاء والتطور أصبحت تبحث تلك المؤسسات عن مختلف السبل ذات التوجه الإستراتيجي المرتبط بذلك، أدى ذلك إلى نشوء وتطور ظاهرة التعاون بين المؤسسات والتي عرفت إنتشارا كبير في سنوات الثمانينات من القرن السابق، ارتبط ذلك التوجه باستخدام مفاهيم متعددة (Ouédrago, 2003) حيث يتحدث Adler (1979) عن stratégie de symbiose، Arndt (1979) عن marchés concertés، Joffre et (1985) Koenig عن pratiques concertées، Jacquemin (1987) عن comportements collusifs، Bresser (1988) عن الإستراتيجيات الجماعية stratégies collectives، Verna (1989) عن الإستراتيجيات المشتركة stratégies conjointes.

ظهر موضوع التعاون بين المؤسسات في مجال الإدارة الإستراتيجية مع بداية سنوات التسعينيات (Prévot, 2007) من خلال تطوير مجال الإستراتيجيات الجماعية، تطور ذلك الموضوع في مبادئ أخرى مثل السلوك التنظيمي، الإدارة الدولية والاقتصاد. كما لا تعتبر التحالفات الإستراتيجية ظاهرة جديدة « plate-forme » (Trabelsi, La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique, 2007)، بل عرفت المؤسسات منذ بداية القرن السابق أنواع من التنسيق المخطط في إطار علاقات السوق.

يعرف التحالف الإستراتيجي (Garrette, et al., 2019, p. 430) بأنه تعاون على المدى المتوسط والطويل المدى بين عدة مؤسسات متنافسة أو نسبيا متنافسة حول مشروع نمو محدد من خلال التنسيق بين كفاءات وموارد المؤسسات المتعاونة من أجل تطوير، إنتاج أو تسويق منتجات أو خدمات والمبني على تشارك سلطة القرار بين المؤسسات المتعاونة، مع إلتزام كل مؤسسة بعدم منافسة النشاطات الناتجة عن التحالف بطريقة مستقلة أو انطلاقا من تحالفات أخرى.

يتخذ هذا التحالف الطبيعية الإستراتيجية (Jaouen, 2006) إذا تحققت فيه هذه الشروط:

- الموارد من طبيعة إستراتيجية يعني تساهم في بقاء وتطور المؤسسات
- الهدف المشترك ذات طبيعة إستراتيجية يعني أهداف طويلة المدى
- يحقق تغيرات مهمة في نشاط المؤسسة أو في هيكلها التنظيمية
- تغير في تموضع المؤسسة في قطاعها

إن الهدف الأساسي للتحالف (Trabelsi , L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives, 2012) هو تجميع التكاملية من خلال الموارد الملموسة وغير الملموسة في مشروع مشترك للمؤسسات المستقلة قانونيا و هيكلية ، يتم تصور هذه التكاملية وفق مقاربة تبعية الموارد، تعتبر هذه المقاربة التحالف كعلاقة تبادل رسمية تعتمد عليها المؤسسة من أجل إدارة تبعية الموارد التي تسبب لها صعوبات على مستوى سلسلة القيمة، حيث يتم إدارة مشتركة لتلك الموارد انطلاقا من تفاوض مركّز على قوة كل متعامل بالنسبة للآخر.

تطور مجال التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات (Monin, 2002)، وارتبط أداء هذه الأخيرة بقدرتها على إنشاء والدفاع عن مزايا التحالف، أو المصادر العلانية للتميز التنافسي ، كما ظهرت العديد من البحوث حول التفاوض وتدريب التحالفات بالاعتماد على مقاربات التكاليف المتبادلة والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات والتعلم التنظيمي، إلا أن القليل من البحوث التي عالجت تطور تلك التحالفات وشروط انحلالها من خلال الديناميكية النفسية الاجتماعية والعاطفية لفريق الإدارة، رهانات عديدة مؤهلة تخص إدارة الموارد البشرية في مجال التحالفات المحلية.

كما تعرف التحالفات الإستراتيجية الدولية (BahriKorbi, Ben Jemaa-Boubaya, 2019) & Cheriet, 2019) نزاعات بين المؤسسات المتحالفة، لم تحض هذه الأخيرة بالدراسات الكافية للتحليل، إلا أن الدراسات التي دارت تطورت حول اتجاهين، يخص الاتجاه الأول الآليات التي تسمح بالتنبؤ القبلي للنزاعات: حول العقد، الاتصال، الرؤية المشتركة، أما الاتجاه الثاني والأقل دراسة تجريبيا يخص آليات معالجة النزاعات من خلال الاجتماعات، الاعتماد على الوسطاء الخارجيين والإجراءات القانونية للتحكيم.

2.1. إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات الإستراتيجية:

يعتبر التحالف من زاوية التعلم التنظيمي (Malo & Elkouzi, 2001) أداة للتعلم من خلال تحويل الكفاءات والمعارف من مؤسسة إلى أخرى، ويرتكز (Said, 2006) على منطق التعلم للممارسات والمهارات، حيث يمكن التمييز بين " التعلم عن طريق الفعل " learning-by-doing "التعلم عن طريق الاستعمال learning-by-using" التعلم عن طريق التفاعل learning-by-interacting "

في إطار التحالفات الإستراتيجية تظهر الكثير من المسائل المرتبطة في مجال إدارة الموارد البشرية (Lajara, Lillo, & Sabater, 2003) يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعيين أفراد التحالف: هل يختار أفضل الموارد البشرية أم يتم الاحتفاظ بهم للنشاط الداخلي.
- تحويل الموارد البشرية
- توزيع الوقت المخصص للمسائل الإستراتيجية والتنفيذية من طرف أفراد التحالف
- مشاكل الوفاء
- ينعكس ما سبق على ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار صياغة وتنفيذ إستراتيجية التحالفات (Lajara, Lillo, & Sabater, 2002) حيث أن :

- توصيف المناصب: ترتبط مسائل التعيين بضرورة التوظيف والاختيار والتي تقوم على مرحلتين وهما: تحديد وضعيات العمل الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية ثم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المرتبطة بالتدريب أو التوظيف. والتي عادة ما تكون تلك الموارد البشرية خبراء وظيفية معينة أو نشاط معين الضرورية للتحالف والتي تساهم في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات المتحالفة. إذا كانت تشكل تلك الموارد البشرية الكفاءات الضرورية لتحقيق التحالفات فيجب أيضا تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلهم يتقاسمون القرار مع الموارد البشرية آخرين وثقافات مختلفة ولهذا يجب ان تتميز بالمهارات التالية: القدرة على التفاوض، المرونة، التواضع، تقبل الخطر، القدرة على إعادة البناء، النزاهة، الحساسية، الصبر، الفضول.

- تحديد الاحتياجات: بعد توصيف المناصب تأتي مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الضرورية لمتطلبات التحالف الإستراتيجي حيث يتم ذلك من الموارد البشرية والكفاءات الداخلية ثم التفكير في التدريب ثم التوظيف الخارجي، إلا أن التدريب يتطلب وقت أطول وي طرح التوظيف الخارجي مشكل إدارة التنوع الثقافي.

3.I. من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة التنوع الثقافي :

تطرح التحالفات الإستراتيجية الدولية بين المؤسسات مختلفة الجنسيات مسائل الاختلاف الثقافي فتبنى (Trabelsi, Pour une evaluation intégrative et multiperspectives de la performance des alliances asymétriques, 2015) على جدلية تحقيق التوافق بين إنشاء القيمة، الإبداع والتعلم التنظيمي للمؤسسات المتحالفة من جهة وإلا أنها من جهة أخرى

تعتبر كمصادر عدم التفاهم والصراع، هذا ما أدى إلى صعوبة التنظير حول إدارة التنوع الثقافي وإدارة الموارد البشرية و توجه المدير إلى محاولة التغلب على المسائل التنظيمية والعلائقية المرتبطة بالاختلاف الثقافي بدلا من تحقيق التأزر وتحفيز ديناميكية التعلم، يعبر ذلك على (Holtbruggea, Wilson, & Bergc, 2006) جدلية التنميط والتمايز .

يرتبط نجاح تعاون متعدد الثقافات (Béjar & Boudabbou, 2020) بقدرة أصحاب المصالح على استيعاب المتغيرات الثقافية المحلية وتصميم ثقافة إدارية خاصة بالمؤسسة الناتجة من التعاون ومنه فإن الاختلافات الثقافية هي مصدر ممارسات إدارية جديدة .

II. الإطار التطبيقي:

من أجل تدعيم الدراسة الأدبية سيتم عرض الدراسة الميدانية وتسليط الضوء على سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات بين المؤسسات محل الدراسة

1.II. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على التحليل والاستطلاع، حيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة Hyunson Engineering & Construction «HYENCO» الناتجة عن التحالف بين سونلغاز مع ثلاثة المؤسسات من كوريا الجنوبية المشهورة عالميا Hyundai Engineering & Construction. Co., Ltd. (HEC)، Co., Ltd. (HDEC) و Posco (PI) International. حيث تعتبر:

- مؤسسة سونلغاز: هي المتعامل التاريخي في مجال إمدادات الكهرباء والغاز في الجزائر، تأسست في عام 1969 (Sonalgaz) وتتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك نقل وتوزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب. تتكون من 14 مؤسسة تديرها المؤسسة الأم مباشرة، وكذا 10 مؤسسات أخرى بالمساهمة. حيث تقوم الفروع بالنشاط الأساسي بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، بينما تقوم الفروع الخاصة بالأشغال (إنشاء البنية التحتية للكهرباء والغاز في للبلاد)، في حين الفروع الخاصة تقوم بالخدمات (تصنيع وصيانة معدات الطاقة، توزيع معدات الكهرباء والغاز، النقل والصيانة الاستثنائيتين)، اما المؤسسة الام فهي المسؤولة عن إدارة المؤسسة، تطوير وتعزيز استراتيجية تطوير المؤسسة، سياسة الموارد البشرية والمالية، إلى جانب توفيرها التمويل اللازم لتطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز.

● مؤسسة هيونداي للهندسة والبناء **Hyundai Engineering & Construction**: باختصار HDEC وهي مؤسسة كورية رائدة في مجال الهندسة، المشتريات والبناء، وقد نفذت مشاريع ليس فقط في كوريا ولكن في جميع أنحاء العالم. وهي مؤسسة رائدة في مجالات النفط والغاز والبتروكيماويات والمصانع البحرية والغاز الطبيعي المسال ومشاريع تحويل الغاز إلى سائل. تأسست في عام 1947، كمؤسسة إنشاءات، وقد دفعت بعولة صناعة البناء الكورية كعامل رئيس في التنمية الاقتصادية لكوريا.

● مؤسسة بوسكو العالمية **International POSCO**: المعروفة سابقا باسم Daewoo Corporate، وهي مؤسسة مقرها كوريا تعمل بشكل رئيس في الأعمال التجارية، كما انها متكاملة عالميا تنشأ الأعمال المستقبلية الجديدة. حيث تعمل من خلال ثلاثة قطاعات (Wikipedia)، يشارك قطاع التجارة في بيع منتجات الصلب والمواد الكيميائية ومكونات السيارات والإلكترونيات، كما يشارك قطاع الطاقة في تطوير الغاز الطبيعي والنيكل والفحم القاري والبنية التحتية. يتمثل الجزء الآخر في تشغيل الفنادق وأعمال الإيجار.

● مؤسسة هيونداي للهندسة **Hyundai Engineering. Co., Ltd**: باختصار HEC تأسست في عام 1974 كمؤسسة **Hyundai Technology Development Co., Ltd** (HEC) ونمت لتصبح مؤسسة هندسية عالمية من خلال الاستفادة من أحدث تكنولوجيا المعلومات، وبناء نظام متكامل من التصميم إلى البناء من أجل توفير هندسة شاملة. ووضع حلول مصممة خصيصا لكل زبون. فقد حققت المؤسسة أعلى مستوى من القدرة التنافسية في مجالات محطات المعالجة ومحطات الطاقة والطاقة وأعمال البناء والإسكان وصناعة البنية التحتية وتطويرها وإدارة الأصول.

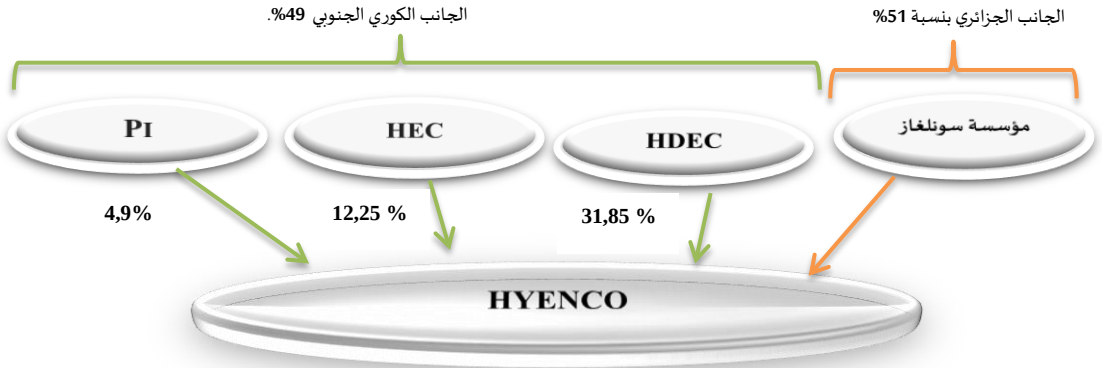
ومن ناحية الادوات، لقد تم استعمال المقابلة كمصدر أساسي للحصول على المعلومات، واستكملت المقابلة بجمع الوثائق الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الملاحظة أثناء التواجد في المؤسسة، والحوار غير الرسمي. وتمثلت الوثائق في:

أ. الوثائق الخارجية: الموقع الإلكتروني لمجمع سونلغاز، هيونداي للهندسة والبناء **Hyundai Engineering & Construction. Co., Ltd**، بوسكو العالمية **POSCO International**، المقالات الصحفية... إلخ

● الوثائق الداخلية: والمتمثلة في الوثائق داخلية خاصة بالتنظيم، كالهياكل التنظيمية، الاتفاقيات الجماعية... إلخ. والوثائق مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية: الوثائق

الخاصة بكل إجراء من إجراءات إدارة الموارد البشرية كإجراء التوظيف، إجراء التكوين،... إلخ .

الشكل 1: الإطار التطبيقي للدراسة



HYENCO: Hyunson Engineering & Construction / **PI:** Posco International

HDEC: Hyundai Engineering & Construction. Co., Ltd./ **HEC:** Hyundai Engineering. Co., Ltd

مصدر: من إعداد المؤلفين

2.11. HYENCO: المشروع المشترك بين مؤسسة سونلغاز، HDEC، HEC و PIC

مؤسسة Hyunson Engineering & Construction باختصار HYENCO هي مؤسسة للهندسية، المشتريات والإنشاءات، وتتمتع بميزة كونها أول مؤسسة في الجزائر متخصصة في EPC¹ (الهندسة، الشراء والبناء)، تم تنفيذها انطلاقاً من مشروع مشترك بين مؤسسة سونلغاز وثلاثة مؤسسات من كوريا الجنوبية HDEC، HEC و PI في 2015. الهدف من هذا التحالف هو إتقان الكفاءات لعمليات الإنتاج وكذلك التصميم والهندسة التفصيلية من أجل السماح بتطوير نسيج صناعي محلي الذي سيعزز ظهور مؤسسات التصنيع والبناء. فهي المسؤولة عن تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة (محطة إنتاج الكهرباء؛ الجهد العالي وشبكات نقل الغاز،... إلخ)، وفقاً لصيغة الهندسة، الشراء والبناء. وللقيام بذلك، تعتمد المنظمة على الهياكل التشغيلية وهي (Hyenco, 27/04/2017): الموضحة أدناه:

¹ EPC : Engineering, Procurment and Construction

- **إدارة مشروع Management des projets :** وهي المسؤولة عن ضوابط تنفيذ المشاريع، جميع الجوانب التعاقدية والمالية المتعلقة بتنفيذ المشروع والتقارير الدورية للزبائن.
- **هندسة Engineering:** حيث تضمن أن يتم تنفيذ المشروع وفقا للممارسات والمعايير الهندسية، توفير الخبرة الفنية والبيانات والموارد إلى الهياكل الأخرى للمؤسسة وأداء جميع الخدمات الهندسية وتقارير إلى المدير العام
- **الشراء Procurement:** يحدد استراتيجية الشراء للمواد والمعدات والمرافق، ينسق جميع أنشطة التوريد مثل الشراء والشحن والتفتيش والخدمات اللوجستي، الحفاظ على تقارير التوريد ويشارك في اختيار الموردين وكذلك الدراسات ذات الصلة.
- **بناء Construction:** يقوم بتوجيه وتنفيذ العمليات في الموقع، يؤدي أو يوافق على أي تغييرات أو انحرافات عن إجراءات المشروع، نقل الكفاءة والتقنيات لصالح الموارد البشرية المحليين وتدريب متخصص للمهندسين وإدارة المشاريع.

3.11. ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية موضوع جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. ومنه فان مديرية الموارد البشرية هي المسؤول عن تصميم وتنفيذ نظام الإدارة الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية اللازمة والتأكد من أنها تتماشى مع الاحتياجات والاستراتيجية المؤسسة (sonelgaz). بالإضافة إلى ذلك فهي مسؤولة عن ضمان رفاهية الموارد البشرية في الأمور الاجتماعية.

3.11.1. ممارسات إدارة الموارد البشرية في سونلغاز:

عرفت الموارد البشرية نموا كبيرا على مر السنوات في سونلغاز، حيث في نهاية ديسمبر 2021، وظفت ما مجموعه 93 ألف و250 عامل (Sonelgaz)، من جميع الفئات الاجتماعية المهنية. كما عرفت إعادة الهيكلة التي تمت في السنوات الأخيرة، تنفيذا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب، الذي استدعى إلى الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية بها كمحور مهم في الرؤية الجديدة للتنمية الاستراتيجية. وبالتالي، كان على المؤسسة تعزيز مواردها البشرية وتطوير مهاراتها من أجل تحقيق أهدافها التنموية الاستراتيجية، حيث يعتمد التوظيف بشكل أساسي على الاستخدام العقلاني للموارد البشرية المتوفرة من خلال تعزيز التوظيف الداخلي في إطار الترقية أو التنقل. والاستعانة بالتوظيف الخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات داخليا ذوي الكفاءات والخبرة المطلوب والحاملين للشهادات الجامعية.

كما وليت مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا للتدريب باعتباره عاملا أساسيا من عوامل التطور والتنمية لا سيما وأنه يمكن من حل وتجنب الكثير من أوجه النقص، حيث تقوم بتنظيم وتنفيذ إجراءات التدريب والتطوير المهني في إطار خطط التدريب السنوية والمتعددة السنوات والتي يقدمها إلى لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما تنظم وفقا للتشريع الساري وأحكام هذا الاتفاق الجماعي إجراءات تعليمية تمكن الشباب العاطلين عن العمل من إكتساب المعرفة النظرية والعملية اللازمة لممارسة مهنتهم في حدود إمكانيات المؤسسة. حيث لا تعتمد المؤسسة على شكل واحد للتدريب وانما تعتمد على عدة أنواع حسب احتياجاتها، والمتمثلة في:

1. التدريب المهني المتخصص: بموجبه يتم تدريب الموارد البشرية ذوي النقائص في أرجاء العمل وبالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرة بين كفاءات الموارد البشرية ومتطلبات المنصب حيث ينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين: التدريب المستمر والمتواصل والتدريب المتقطع خلال فترات معينة من المسار المهني للموارد البشرية.
2. التحسين المهني المتخصص: يسمى كذلك بالتدريب الإضافي حيث تبعث الموارد البشرية إلى دورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة.
3. الملتقيات: يتم من خلالها إضافة معلومات وإستيعاب خبرات جديدة أو تجديدها.
4. التدريب أثناء العمل: وهو موجه من أجل تدريب الموارد البشرية الجدد وكذا تدريب الموارد البشرية القدامى حيث يتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل والتي تخص المنصب الذي يشغله.

ويهدف تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق هدفين أساسيين، الهدف المباشر يكمن في التصنيف العام للموارد البشرية، من خلال دراسة سلوكهم في وظائفهم. وهدف بعيد المدى الذي يعتمد على نتائج الأول، ويميل نحو التقييم ثنائي القطب، من خلال تقدير القيمة المهنية للموارد البشرية (الكفاءة)، تقييم الأهلية لشغل وظيفة أعلى (الإمكانات) ومعرفة الموارد البشرية للمؤسسة. حيث تركز على معايير موضوعية وعادلة تسمح بتطوير المسار المهني للموارد البشرية وتوفير رؤية واضحة عن مستوى كفاءات الموارد البشرية والحصول على تعويضات عادلة. أما فيما يخص الأجور والتعويضات فلدى سونلغاز عدة امتيازات منها المادية والمعنوية المرتبطة بالمنصب الذي يشغله، حيث يتم تطويره ومراجعته مع الشركاء الاجتماعيين وترتكز على الجهود، وكفاءة كل الموارد البشرية، حيث يعد تصنيف مناصب العمل لديها أداة أساسية لتحديد سياستها للأجور وملحقا متماسكا لمختلف مناصب العمل وهي مكونة من وصف وتحليل مناصب العمل وكذا تطوير وتقدير مضمونهم وترتيبهم حسب نتائج التقدير. ومن الحوافز نجد المنحة

المرتبطة بالأقدمية، المنح المرتبطة بالوظيفة، منح مرتبطة بممارسة النشاط، المنح المرتبطة بظروف العمل، المنح المرتبطة بالتدريب، منح المردودية والإنتاجية، وغيرها من المنح و المزايا الاجتماعية والعائلية التي يستفيد منها. وإلى جانب ذلك، ومن أجل ضمان أفضل ظروف العمل، عمل مؤسسة سونلغاز دائما على تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للموارد البشرية، كما تم وضع ترتيبات مفيدة لصالحهم وأسرهم، ولا سيما من خلال إنشاء صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (Fosc) من جهة، ومرافقة الموارد البشرية في إنشاء الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية من جهة أخرى (Muteq). وبالتالي، تستفيد الموارد البشرية وأسرهم من تغطية طبية واسعة النطاق، ومؤسسات التعليم التحضيري لأطفالهم وقروض اجتماعية مختلفة.

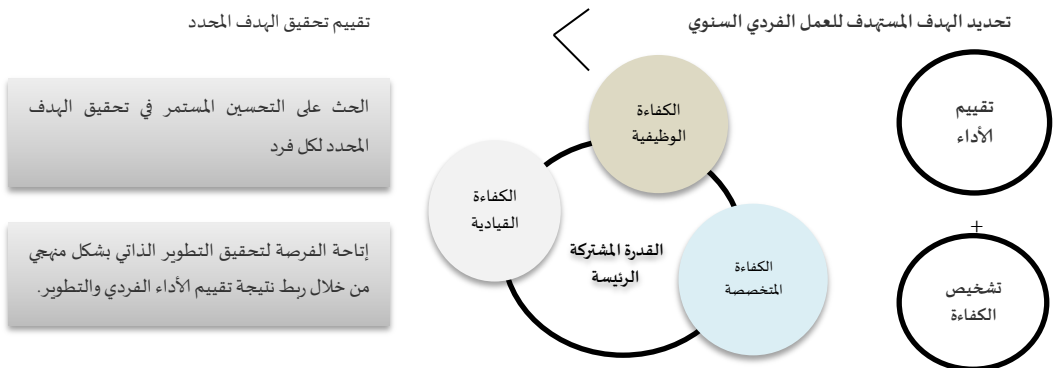
3.II. 2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في HDEC:

تدعم HDEC مواردها البشرية لتمتع بنوعية الحياة من خلال نظام إدارة الموارد البشرية عادل والمنهجي وأعلى مستوى من مزايا الرعاية الاجتماعية. حيث تكمل أنشطتها التجارية بشكل فعال من خلال تشغيل نظام إدارة موارد البشرية غير المتحيز والمنظم. من خلال مجموعة من الممارسات:

✓ **التوظيف:** بموجب سياسة تشغيل الموارد البشرية العالمية وتناوب الوظائف، تقوم HDEC بتدوير مواردها البشرية بين المقر الرئيس والمواقع في كل من كوريا والعالم. من خلال القيام بذلك، تساعد أفرادها على النمو كمتخصصين عالميين مع فهم شامل للأعمال. كما تسعى إلى تشجيع الموارد البشرية لتجربة مناصب مختلفة (بما في ذلك السلامة والجودة والعمليات والعمل في الخارج).

✓ **نظام التقييم:** تدعم HDEC الموارد البشرية لتطوير كفاءاتهم باستمرار وتحسين كفاءاتهم المتعلقة بالعمل من خلال تحليل إنجازاتهم ونقاط قوتهم ومجالات التحسين.

الشكل رقم 2: نظام تقييم الاداء



Source : (HDEC)

✓ **نظام التعويضات:** حيث توفر أعلى مستوى من المزايا بما يتماشى مع سمعتها كمؤسسة عالمية رائدة، بناء على أداء مؤسسة الموارد البشرية. من خلال نظام الراتب السنوي الذي يرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء وتسريع تحسين الكفاءة من خلال زيادة الرواتب على أساس الأداء الفردي. ونظام الدفع القائم على الأداء من خلال تقاسم الأرباح على مستوى المؤسسة بين جميع الموارد البشرية وتطبيق نظام الأجور القائم على الأداء.

✓ **نظام التحفيز:** حيث تطبق HDEC نظاما ترويجيا يركز على الأداء والقدرة مع استبعاد الأقدمية، مما يوفر فرصا للترقية المبكرة لأولئك الذين يظهرون أعلى أداء.

✓ **نظام تعليمي:** تقوم HDEC بتطوير وتشغيل العديد من المناهج الدراسية للموارد البشرية كجزء من نظام دعم تعليمي. وتقدم تدريبا وظيفيا مخصصا لتعزيز قدرة كل الموارد بشرية ودورات في اللغة الإنجليزية واللغة الأجنبية لزيادة القدرة التنافسية العالمية. كما أنها لا تدخر أي جهد في تقديم مساعدة متنوعة لمواردها البشرية لينموا وليصبحوا خبراء عالميين من خلال البرامج الخارجية للتدريب المهني وفرص التدريب في أفضل المؤسسات والمعاهد البحثية في الخارج.

✓ **استحقاقات الرعاية الاجتماعية:** تمارس HDEC سياسة ثقافية، اقتصادية وسياسة الرفاهية لضمان حياة أفضل لمواردها البشرية مع احترام أنماط الحياة الفردية، من خلال:

- نظام المنافع الموجه نحو دورة حياة الموارد البشرية.
- فحص الصحة.
- التأمين الجماعي ضد الحوادث الشخصية.
- دعم مشتريات السيارات.
- دعم الاجازات في الخارج.
- صندوق رعاية الموارد البشرية الداخليين.
- دعم تكاليف النقل.

3.II. 3. ممارسات إدارة الموارد البشرية في POSCO International

تسعى مؤسسة PI إلى خلق بيئة عمل آمنة وممتعة ومستقرة، مبنية على العدالة بين الموارد البشرية وتتسم بالتنوع والشمول وتحقيق التوازن بين العمل والحياة في مكان العمل. حيث تلتزم

المؤسسة بتوظيف الموارد البشرية المبتكرين والمبدعين الذين يخلقون التآزر من خلال العمل والتعاون، ويعاملون الآخرين بتواضع واحترام، وينشؤون أفكارا مبتكرة مستمدة من الفكر بحيث يعتبر التعلم والتدريب غير المحدود والمستمر ويهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات لتحسين اداءهم. كما تعتبر PI السلامة أولوية قصوى لها وتسعى جاهدة لإنشاء ثقافة سلامة رائدة في العالم من خلال أنشطة السلامة الموجهة ذاتيا والتي يقودها الموارد البشرية. ولتعزيز الوعي بالسلامة لديهم وتقليل المخاطر، توفر المؤسسة سنويا تثقيفا إلزاميا بشأن السلامة من الناحية القانونية للإدارات التي تدار بشكل مباشر والمقاولين من الباطن. بالإضافة إلى ذلك، توفر أيضا تدريباً مخصصاً لتطوير كفاءة السلامة التي يتطلبها كل مستوى. واستناداً إلى الفلسفة القائلة بأن الموارد البشرية الأصحاء يصنعون مؤسسة صحية، تركز PI على القيام بأنشطة صحية صناعية في ثلاثة مجالات: تعزيز الصحة ، وبيئة العمل ، وعلاج الأمراض.

كما تتمثل القيم الأساسية لـ PI في "السلامة السلامة" إعطاء أولوية قصوى لاحترام الموارد البشرية ويجب على أصحاب الوظائف أخذ زمام المبادرة "Safety"، "الربح Win-Win"، "الأخلاق Ethics" و"الإبداع Creativity" (Posco). حيث تعني "لتشجيع السلوك الآمن الروتيني مع التركيز على الإجراءات"، "الربح" يعني التدريب على التفكير والمشاركة مع الآخرين والسعي إلى الازدهار المتبادل والنمو المستمر من خلال خلق القيم الاجتماعية. تعني كلمة "الأخلاق" البحث عن سلوك أخلاقي يقوم على الثقة المتبادلة بين أفراد المجتمع واحترام مبدأ الثواب والعقاب وفي الأخير "الإبداع" يعني أخذ زمام المبادرة لحل المشاكل من خلال التعاون بانفتاح وب عقل منفتح. (Posco)

II.3.4. ممارسات إدارة الموارد البشرية في HEC

تتمحور قيم HEC حول الموارد البشرية، حيث تعمل على تعزيز خبرتهم وتسعى جاهدة لتأسيس ثقافة المؤسسة. وذلك من خلال مجموعة من السياسات:

- التوظيف: يهدف إلى البحث عن أفضل الكفاءات التي تشارك تطلعات وطموحات HEC. (HEC) حيث يكون التقدم للوظيفة عن طريق موقع التوظيف وتقديم طلب وظيفة عبر الإنترنت في الوقت المحدد. وبناء على محتوى كل عنصر من عناصر التطبيق والعرض الذاتي، حيث تقوم HEC بتقييم ما إذا كان المرشح لديه المؤهلات والخبرة. كما تجري اختبارات عبر الإنترنت ومقابلات الذكاء الاصطناعي. ثم تأتي مرحلة المقابلات التي تهدف إلى تقييم القدرة والشغف للعمل الحقيقي والقدرة على التفكير الاستراتيجي والمهارات العملية. ثم الاختيار النهائي والتعيين.

- التدريب: تلتزم HEC برعاية مواردها البشرية من خلال تنمية كفاءتهم، وتعزيز قدراتهم العالمية وتوفير التعليم المخصص لهم، من خلال:
- ✓ التدريب على القيادة Leadership & Followership Training: من أجل تمكين الموارد البشرية من التعرف بوضوح على أدوارهم المتوقعة في كل مرحلة من مراحل نموهم داخل المؤسسة والوفاء بمسؤولياتهم.
- ✓ دورة تدريبية احترافية Professional Training Course : تقوم بتدريب مواردها البشرية ليكونوا مناسبين تماما للوظائف وقادرون على الإدارة في إعداد مجالات الأعمال المتنوعة.

✓ دورات الكفاءات العالمية Global Competency Courses

- تقييم أداء الموارد البشرية: تسعى من خلاله المؤسسة إلى تعرف على مستويات أداء الموارد البشرية التي على أساسها تحدد المكافأة وترقيات. ومن أجل تعزيز عدالة نتائج التقييم، يتم تزويد كل الموارد البشرية بملاحظات للأخذ بعين الاعتبار.
- نظام الأجور: ويمثل المقابل المادي للعمل ويتم إنشاؤه على أساس الأداء الفردي والكفاءة الموارد البشرية.
- نظام الرعاية: لدى مؤسسة HEC مجموعة واسعة من برامج المزايا لضمان حياة غنية ومستقرة للموارد البشرية بالتوازي مع نمو المؤسسة منها:

✓ فحص طبي سنوي

✓ التأمين الجماعي ضد الحوادث

✓ مدخرات التقاعد الشخصية

✓ جوائز الموارد البشرية الذين خدموا لفترة طويلة

5.3.II. ممارسات إدارة الموارد البشرية في HYENCO

ترتكز سياسات إدارة الموارد البشرية في HYENCO على الموارد البشرية بصفته أهم عامل في المؤسسة وعلى هذا الأساس تقوم بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية والتي تأخذ في الاعتبار متطلبات الموارد البشرية القصيرة وطويلة الأجل، تطوير وتنفيذ السياسات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية مثل ظروف العمل، إدارة الأداء التوظيف، التدريب، إدارة كشوف المرتبات، الإجراءات التأديبية وإدارة الغياب، وتعزيز المساواة والتنوع كجزء من ثقافة المنظمة.

ترتكز سياسة التوظيف في مؤسسة HYENCO على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذوي الكفاءات والخبرة المطلوب والحاملين للشهادات الجامعية بالنسبة للإطارات. وتتم ذلك من خلال البحث عن مرشحين، الاختيار ثم تعيينهم. من خلا التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي في حالة التنقل أو الترقية . حيث تشمل إدارة الموارد البشرية ثلاث فئات اجتماعية ومهنية رئيسية: الإطارات Cadre، أعوان التحكم Maîtres والتنفيذ Execution. حاملين للجنسية جزائرية وكورية جنوبية. تقدر بـ 186 عامل محليين حسب احصائيات جانفي 2022، منها 78 ذات عقود غير منتهية المدة CDI و 108 عقود منتهية المدة CDD. مقسمة إلى الفئات الاجتماعية المهنية المختلفة التالية:

الجدول رقم 1: توزيع الفئات الاجتماعية في HYENCO

	NBR D'EFFECTIFS LOCAUX			
	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
CDI	66	6	6	78
CDD	91	13	4	108
TOTAL	186			

Source : (Hyenco, janvier 2022)

كما تملك **HYENCO** أربعة عمال كوريين (المدير العام، مدير البناء، المدير التقني ورئيس المهندسين للبناء والهندسة) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: توزيع الفئات الاجتماعية للأجانب في HYENCO

NBR D'EFFECTIFS D'EXPATRIÉS				
DG	DC	DT	CHEF ING C&I	TOTAL
1	1	1	1	4

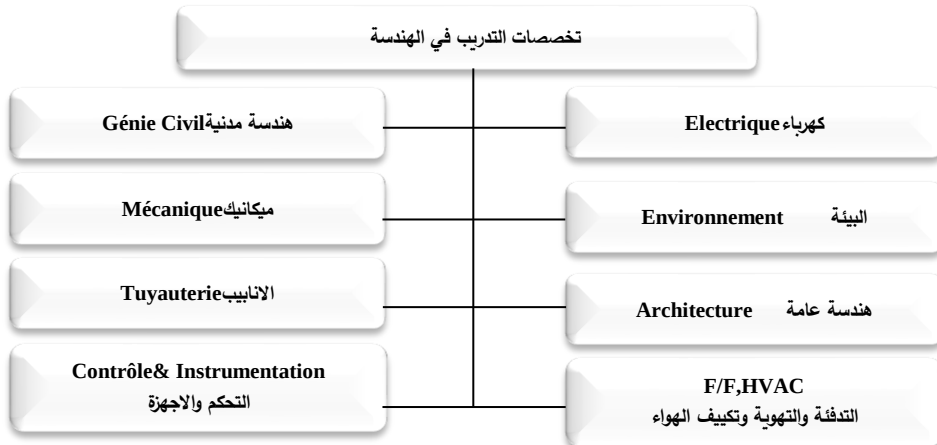
Source : (Hyenco, janvier 2022)

كما تتشكل الترقية من التدرج داخل سلم التأهيل المهني، وتتم على أساس التقدير السنوي الإيجابي للسلطة السلمية تأتي هذه التقديرات نتيجة التقييمات الفصلية للموارد البشرية حسب نظام التنقيط المناسب وتأخذ بعين الاعتبار المؤهلات المكتسبة عن طريق التدريب والخبرة التصرفات اثناء تأدية العمل، الإنجازات الشخصية المحققة وروح المبادرة. اما فيما يخص الأجور والتعويضات يتم تطويره ومراجعته مع الشركاء الاجتماعيين وترتكز على الجهود، كفاءة كل فرد، وتحدد على أساس حجم نشاط المؤسسة، إنتاجية العمل والنتائج المالية ومنه مجموع الأجور ومصاريف الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بالقيمة المضافة و/أو بأرقام الاعمال المحققة. كما يعد تصنيف مناصب العمل لديها أداة أساسية لتحديد سياستها للأجور وملحقا متماسكا لمختلف مناصب العمل للهيئة المستخدمة وهي مكونة من وصف وتحليل مناصب العمل، تطوير وتقدير مضمونهم وترتيبهم حسب نتائج التقدير.

كما تسعى HYENCO أيضا على تنمية كفاءتها واكتساب الكفاءات الجديدة وتجديد معارفهم وذلك من خلال اهتمامها بالتدريب باعتباره عاملا أساسيا من عوامل التطور والرقى والتنمية. حيث تقوم المؤسسة بتنظيم وتنفيذ تدابير التدريب والتطوير المهني للموارد البشرية في إطار خطط التدريب السنوية والمتعددة السنوات، حيث تعتمد على نوعين: التدريب الداخلي: اين تقوم بتنظيم دورات تدريبية محاضرات، لقاءات، مؤتمرات، ويتم هذا بالمؤسسة مع مدربين مختصين من مراكز التدريب ويتم ذلك بإبرام عقد بين المدربين والمؤسسة، وهذا النوع من التدريب يتم فقط تدريب الذي تكون فيه المدة ما بين يومين إلى خمسة أيام. والتدريب الخارجي ويتم خارج المؤسسة وعلى مستوى مراكز التدريب المتخصصة والمتعاقد مع المؤسسة، أين يتم تدريب الموارد البشرية لمدة يومين إلى ثلاثة أشهر ذلك حسب نوع التدريب. ومن بين تلك المراكز نذكر: مدرسة تقنية في البليلة: يتم فيها تدريبات تقنية خاصة بالغاز والكهرباء، مركز التدريب بين عكنون للكهرباء والغاز، مركز التدريب عين مليلة و المعهد الوطني لوقاية من الأخطار المهنية.

وفي اطار المشروع المشترك ايضا تم تخصيص تدريب في الهندسة ونقل الكفاءات Formation Transfert du Savoir Faire en Engineering المتخصص⁽²⁾ (FPS) للمهندسين في ثمانية تخصصات الهندسية (الشكل رقم 4). وذلك خلال مدة 24 شهر، بين كوربا الجنوبية والجزائر.

الشكل رقم 4: تخصصات التدريب في الهندسة ونقل الكفاءات



Source: (Hyenco, Decembre 2021)

² FPS: Formation Professionnelle Spécialisée.

تتوزع موضوعات التدريب في الهندسة ونقل الكفاءات باللغة الإنجليزية. وقد حدد عدد المتدربين بـ 30 مهندسا كحد أقصى (شخصان على الأقل لكل تخصص) الذين سيخضعون للتدريب في كوريا. يهدف التدريب الهندسي ونقل الكفاءات إلى تزويد مهندسي HYENCO بالقدرة على التصميم الهندسي الأساسي لمحطات الطاقة ذات الدورة المركبة³ CCPP وتعزيز القدرة في التصميم التفصيلي من أجل السماح لـ HYENCO بتنفيذ جزء من مشروع⁴ CECC الأول بشكل مستقل، تعويد مهندسي HYENCO على ممارسات ومعايير الهندسة المثبتة دوليا لجميع مشاريع المؤسسة وتعلم كيفية تطبيق المعرفة الهندسية على التصميم العملي لمحطات الطاقة.

1. التدريب في الهندسة Formation en Ingénierie:

يهدف إلى فهم الأنظمة/ المكونات في محطات توليد الطاقة ذات الدورة المركبة وتعلم كيفية تطبيق المعرفة الهندسية على التصميم العملي لمحطة الطاقة. وتتكون من:

- ثلاث دورات متتالية لمدة (18 أسبوعا).
- الدورة الأساسية في كوريا (أسبوع واحد).
- دورة متقدمة في كوريا (أسبوعين).
- دورة المهندسين الرئيسيين ingénieur principal في كوريا (9 أسابيع).
- دورة مكثفة في الجزائر (10 أسابيع).

2. نقل الكفاءات Transfert de Savoir-Faire:

يهدف إلى تحسين القدرة على فهم ومراجعة المستندات الهندسية لكل تخصص وتمكين مهندسي HYENCO من التصميم المدني والهندسي والتوريد المباشر من HYENCO، من خلال تدريب فريق في التنفيذ الحقيقي لإنشاء محطة توليد الطاقة ذات الدورة المركبة CECC الأولى. حيث حدد موعد التدريب الهندسي بعد توقيع العقد، أما برنامج نقل الكفاءات فأنشاء تحقيق أول CECC. ويحتوي هذا التدريب على:

- ✓ برنامج التدريب الهندسي.
- ✓ برنامج نقل الكفاءات الهندسية.
- ✓ المشاركة / الدعم أثناء تقييم العروض.
- ✓ استشارة فنية / خدمة استشارية.

³ CCPP : Combined Cycle Power Plant

⁴ CECC : Centrale électrique à cycle combiné

III. تحليل النتائج

قامت سونلغاز انطلاقاً من مشروع مشترك HYENCO ومن خلال مؤسستها التابعة لها SPE⁵ و SKTM⁶، بتكليفها بمشروعات إنشاء محطات توليد الكهرباء الرئيسية، وهي محطة توليد الطاقة ذات الدورة المركبة الموجودة في Oumache بولاية بسكرة، بطاقة تبلغ 1294 MW، بالإضافة إلى اثنين من الطاقة الغازية المتنقلة. محطات بقدرة 160 MW لكل منها، وتقع في أدرار وعين الصلاح، نيابة عن SPE. وأربع محطات كهرباء بطاقة كل منها 160 MW وتقع في بني عباس والجوليلة واليزي وتمنراست لصالح مؤسسة SKTM.

يعتبر مشروع Oumache 3 أكبر مشروع مدعوم من طرف HYENCO حتى الآن هو بناء محطة كهرباء ذات دورة مركبة بسعة 1292 MW، وتقع في Oumache بولاية بسكرة. بمبلغ إجمالي قدره 730 مليون دولار (Terrasol, 2020)، وهو جزء من تطوير أعمال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في مؤسسة سونلغاز من أجل تلبية الطلب المتزايد باستمرار على الطاقة وتحسينها خدمة الزبائن. حيث سيتم بناء المصنع المعني على مدى 60 شهراً في بسكرة. وعلى وجه الدقة، تستخدم محطات توليد الطاقة ذات الدورة المركبة الغاز الطبيعي كوقود في نظام إنتاج الكهرباء ذي المرحلتين. أولاً، يعمل الغاز الطبيعي على تشغيل التوربينات والمولد. ثم يتم استخدام غازات العادم الساخنة من التوربين الأول لإنتاج البخار الذي يتم إرساله بدوره إلى التوربين الثاني والمولد الثاني. (Litamine, 2020)

يسجل المشروع تقدماً كبيراً، حيث أظهرت الهندسة تقدماً بأكثر من 90 %، وشراء أكثر من 40 %، والبناء مع تقدم أكثر من 30 %، على الرغم من القيود والتباطؤ المرتبط بوباء COVID-19 شهدت الجزائر منذ مارس 2020.

كما تشكل الموارد البشرية في HYENCO من 186 من الجزائريين مقسمون في فئات اجتماعية مختلفة منهم من تم تحويلهم من مؤسسة سونلغاز (الاستقالة من المؤسسة والانتساب إلى HYENCO) أو توظيف جديد وأربعة من كوريا الجنوبية ينتسبون إلى مناصب. عليا (المدير العام، مدير البناء، مدير تقني ورئيس مهندسين للبناء والهندسة). ووفقاً لبنود اتفاقية الشراكة بين المؤسسات المتحالفة، ولا سيما تلك المتعلقة بنقل التكنولوجيا والكفاءات، وضع الشريك الكوري خطة تدريب طموحة تتضمن نشر عدد كبير من الخبراء متعددي التخصصات المسؤولين

⁵ SPE : Sonelgaz Production de l'Electricité

⁶ SKTM : Sharikat kahrabawatakatmoutadjadida

عن تدريب المهندسين في المجال الهندسي وكذلك في إدارة المشاريع. والتي تمتد على مدار 24 شهر، يصاحبها تدريب في كوريا لمدة 3 أشهر.

وفي الأخير فان ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة HYENCO تجمع بين ممارسات مؤسسة سونلغاز والمؤسسات الكورية التي تعتمد على الكفاءات في ممارساتها. حيث يولي كلا من مؤسسة سونلغاز وHYENCO اهتماما كبيرا للتدريب والتوظيف باعتبارهما عاملين أساسيين من عوامل التطور والتنمية. وفيما يخص الأجور فهناك اختلاف في الشبكة الاجرية المطبقة في مؤسسة سونلغاز عن الأجور المطبقة في مؤسسة HYENCO، حيث هذه الأخيرة افضل من الأولى بنسبة 15%. اما الأجانب فيتم الدفع بالعملة الصعبة. كما تتم عملية الترقية في مؤسسة HYENCO حسب الكفاءات على عكس مؤسسة سونلغاز الذي يعتمد في ترقيته على الاقدمية.

الخاتمة :

مع تعقد وحركية البيئة التي شهدتها المؤسسات اتجهت المؤسسات ومن أجل تحقيق النمو والتطور وتحسين تنافسياتها والمحافظة عليها إلى منطق التعاون التنافسي من خلال التحالفات الإستراتيجية، شهد هذا النوع من التعاون الكثير من المسائل التي أدت إلى إخفاقه، ينتج ذلك من عدم التماثل في إدارة تلك المسائل بين الأطراف المتحالفة والمتعاونة.

من بين العوامل التي تدخل في سيرورة التحالف تلك المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، القليل من الأعمال النظرية والتطبيقية التي حللت الموضوع، كانت المحاولة في تحليل ذلك مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز و مؤسسات من كوريا الجنوبية سمحت من تقديم النتائج التالية:

- هناك وعي لدى المؤسسة الجزائرية بأهمية الممارسات الإدارية الحديثة.
- اتخذ التحالف بين المؤسسات منطق التحالفات الإستراتيجية غير المتماثلة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- يركز ذلك المنطق على توسيع رقعة التعلم التنظيمي أكثر منه على التفاوض والمراقبة.

إن نقص الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل التحالفات الإستراتيجية سمح بتوسيع التحليل وفق توجه جديد يلعب المورد البشري وعاداته ومعتقداته دور كبير في ذلك من خلال ما يسمى بإدارة التنوع الثقافي

المراجع:

1. BahriKorbi, F., Ben Jemaa-Boubaya, K., & Cheriet, F. (2019). *gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques*

- internationales : prévenir ou guérir ?* revue management & avenir(113), 39-61.
2. Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Sibony, O., et al. (2019). *Strategor* (éd. 8). la reference en stratégie, de la start-up à la multinationale.
 3. Béjar, I., & Boudabbou, S. (2020). *l'influence des différences culturelles sur les pratiques managériales : l'expérience franco-tunisienne*. revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión(140), 153-170.
 4. HDEC. (s.d.). Consulté le Mars 30, 2022, sur en.hdec.kr/en/career/benefit.aspx
 5. HEC. (s.d.). Consulté le Octobre 23, 2022, sur <https://www.hec.co.kr/en/company/overview>
 6. Holtbruggea, D., Wilson, S., & Bergc, N. (2006). *human resource management at star alliance: pressures for standardization and differentiation*. Journal of Air Transport Management, 12, 306-312.
 7. Hyenco. (27/04/2017). *Macrostructure d'organisation de la société Hyunson engineering & construction*.
 8. Hyenco. (Decembre 2021). *Formation Transfert du Savoir Faire en Engineering, Hyunson engineering & construction*.
 9. Hyenco. (janvier 2022). *présentation des projets réalisés par Hyunson engineering & construction*.
 10. Jaouen, A. (2006). Les stratégies d'alliances des TPE artisanales. *Revue internationale P.M.E*, 19(3-4), 111-136.
 11. Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sabater, v. S. (2002). Human resources management in the formulation and implementation of strategic alliances. *Human Systems Management*, 21, 205-215.
 12. Lajara, B. M., Lillo, F. G., & Sabater, V. S. (2003). Human resources management A success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, 25(1), 61-80.
 13. Litamine, K. (2020). *hyundai ec remporte un contrat de 580 millions de dollars en algerie*. Consulté le Juin 1, 2022, sur www.algerie-eco.com/2020/01/15/hyundai-ec-remporte-un-contrat-de-580-millions-de-dollars-en-algerie
 14. Malo, M.-C., & Elkouzi, N. (2001). Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC,. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(2), 157-172.

15. Monin, P. (2002). *vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques*. Revue française de gestion(139), 49-71.
16. Ouédraogo, A. (2003). *alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance : Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*. Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Administration.
17. Posco. (s.d.). Consulté le Juin 15, 2022, sur www.posco.co.kr/homepage/docs/eng6/jsp/company/posco/s91a1000020c.jsp
18. Prévot, F. (2007). COOPÉTITION ET MANAGEMENT DES COMPÉTENCES, , N° 176, pp 183-202. *Revue française de gestion*(176), 183-202.
19. Said, K. (2006). *le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes*. La Revue des Sciences de Gestion(220-221), 183-188.
20. Sonalgaz. (s.d.). *qui-sommes-nous*. Consulté le Mars 24, 2022, sur [/www.sonalgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous](http://www.sonalgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous)
21. sonelgaz. (s.d.). *who-we-are-ar*. Consulté le 06 15, 2022, sur www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar
22. Sonelgaz. (s.d.). *who-we-are-ar*. Consulté le Juin 15, 2022, sur www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar
23. Terrasol. (2020). *Centrale électrique à cycle combiné de 1300 ~ 1600 MW à Oumache III (Biskra – Algérie)*. Consulté le mai 30, 2022, sur [www.terrasol.fr/wp-content/uploads/2021/02/BA64_10724%20Centrale%20%C3%A9lectrique%20Oumache%20III%20\(Alg%C3%A9rie\).pdf](http://www.terrasol.fr/wp-content/uploads/2021/02/BA64_10724%20Centrale%20%C3%A9lectrique%20Oumache%20III%20(Alg%C3%A9rie).pdf)
24. Trabelsi , K. (2007). *la confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique*. Management & Avenir, 4(14), 25-40.
25. Trabelsi , K. (2012). *l'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives*. Gestion 2000, 29(2), 117-137.
26. Trabelsi, K. (2015). *pour une évaluation intégrative et multiperspectives de la performance des alliances asymétriques*. EMS Editions | « Question(s) de management », 3(11), 73-88.
27. Wikipedia. (s.d.). *Posco_International*. Consulté le Juin 15, 2022, sur fr.wikipedia.org/wiki/Posco_International.