

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء
المستدام للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية و الصحية SANIAK عين الكبيرة
- سطيف -

من إعداد الطالب:

دشاش محمد الصالح

تحت إشراف الدكتور:

بلمهدي عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

أ.د. ملياني عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيسا
د. بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا و مقررا
د. بروش زين الدين	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا
د. رواجي عبد الناصر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا



إهداء



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

اهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بحسن صحبتهم إلي من تعلمت منهما حب الله و حب الأشياء
الجميلة وحب الصدق في القول و الثبات على المبدأ والذي الكريمين أطال الله
في عمرهما.

إلى من أكن لهم صدق الحبو الحنان من يصنعون ابتسامة الحياة إلى إخوتي
و أخواتي.

إلى الذين شاركوني مختلف مراحل مشواري الدراسي بالذكر قسم الماجستير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة.

إلى من يسعهم القلب و لم تسعهم الورقة كل هؤلاء اهدي هذا العمل.

محمد الصالح



شكر و تقدير



الحمد لله عز وجل أولاً أشكره على عظيم نعمته و الصلاة والسلام على سيدنا محمد و على آله و صحبه وسلم تسليماً كثيراً.

أتقدم بخالص الشكر و عظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور بلمهدي عبد الوهاب الذي شرفني بقبوله المتابعة و الإشراف على هذه المذكرة و صبره طوال مدة إنجاز العمل رغم مشاغله الكثيرة بحكم مسؤولياته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لعمال الطاقم الإداري بمؤسسة SANIAK، خاصة مدير المصلحة التجارية وليد بقاش الذي أفادنا بالمعلومات الكافية لإنجاز الدراسة الميدانية.

كما أتوجه أيضاً بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم المناقشة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري لجميع الزملاء في الدفعة.

و على الله التوفيق.

محمد الصالح

قائمة المحتويات

قوائم المحتويات

II	الإهداء.....
III	شكر وتقدير.....
III	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية	
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والكفاءات البشرية.....
39	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
53	المبحث الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية.....
59	المبحث الرابع: الوظائف الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
78	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الأداء المستدام و علاقته بالإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية	
81	تمهيد.....
82	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة والأداء.....
94	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المستدام.....
103	المبحث الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء المستدام.....
123	المبحث الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام.....
132	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK	
134	تمهيد.....
135	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة
143	المبحث الثاني: واقع وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة SANIAK
159	المبحث الثالث: قياس و تحليل (تقييم) الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي لمؤسسة SANIAK....
195	خلاصة الفصل.....
198	الخاتمة العامة.....
204	المراجع.....
214	الملاحق.....
264	الفهرس.....

قائمة الجداول، الأشكال

والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الكفاءات التقنية و الكفاءات السلوكية.....	01
34	كفاءات التسيير لـ : <i>R.eichinger</i>	02
57	تقييم الكفاءات الفردية.....	03
58	تقييم الكفاءات الجماعية.....	04
87	أهم مبادئ التنمية المستدامة.....	05
90	الأداء و الكفاءة.....	06
120	عرض أهم مجالات قياس الأداء المستدام.....	07
138	فروع مؤسسة <i>BCR</i>	08
142	الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة <i>SANIAK</i>	09
154	بطاقة تحليل (تقييم) الكفاءات المتعلقة بالمجموعة الأولى (الإطارات <i>Cadres</i>).....	10
155	بطاقة تحليل (تقييم) الكفاءات المتعلقة بالمجموعة الثانية (عمال تحكم)	11
160	تطور رقم الأعمال لمؤسسة خلال الفترة 2005-2011 <i>SANIAK</i>	12
161	التكاليف الإجمالية لمؤسسة <i>SANIAK</i> خلال الفترة 2005-2011.....	13
162	أرباح مؤسسة <i>SANIAK</i> خلال الفترة 2005-2011.....	14
165	التشكيلة السلعية لمنتجات مؤسسة <i>SANIAK</i> لسنة 2011.....	15
166	تطور الإنتاج خلال الفترة 2005-2011.....	16

166	طرق التعامل مع العملاء.....	17
168	المناطق السوقية التابعة لمؤسسة SANIAK.....	18
170	عمليات التكوين لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 بحسب مدة التكوين.....	19
170	عمليات التكوين لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 حسب مكان التكوين.....	20
171	تكوين العمال حسب وظائف المؤسسة في الهيكل التنظيمي.....	21
173	الحصيلة السنوية لحوادث العمل خلال الفترة 2005-2011.....	22
174	معلومات تتعلق بالأمن الصناعي لسنة 2011.....	23
176	التشكيلة العمالية لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2008-2011.....	24
177	التصنيف المهني للعمال لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 (شهر جانفي).....	25
180	معلومات متعلقة بوسائل النقل لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011.....	26
181	معلومات متعلقة بالعناية الصحية لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011.....	27
182	معلومات متعلقة بعملية توفير السكن للعمال لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011.....	28
182	معلومات متعلقة بعملية النشاطات الرياضية لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011.....	29
185	قيمة استهلاك الماء لمؤسسة SANIAK لسنتي خلال الفترة 2005-2011.....	30
186	قيمة التكلفة الإجمالية لمحطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011.....	31
186	المعايرة الخاصة للمياه الصناعية لمؤسسة SANIAK.....	32
187	استهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011.....	33
188	النفايات الصلبة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011.....	34
189	النفايات السائلة (الزيوت) لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011.....	35
190	تكاليف الرسوم البيئية لمؤسسة SANIAK لسنة 2010.....	36

191	نموذج تقرير الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي لمؤسسة SANIAK لسنة 2011	37
-----	--	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	دورة حياة الكفاءة.....	1
29	الكفاءات الفردية.....	2
33	دوامه خلق الكفاءات التنظيمية.....	3
37	الأبعاد الثلاثة للكفاءة البشرية.....	4
39	مستويات الكفاءة البشرية.....	5
41	نموذج تخطيطي للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	6
46	نموذج بناء إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	7
49	عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	8
53	مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و إستراتيجية المؤسسة.....	9
72	خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير.....	10
83	تحقيق التنمية المستدامة من خلال إلقاء العناصر الثلاثة الرئيسية التي تشمل و جهات نظر و الاقتصاديين و علماء الاجتماع.....	11
86	أبعاد التنمية المستدامة.....	12
89	من الكفاءة إلى الأداء.....	13
93	خطوات عملية التقييم.....	14
95	مكونات الأداء المستدام.....	15
96	الأبعاد الجزئية و الكلية الأداء المستدام.....	16
97	أبعاد الأداء المستدام.....	17
102	أنواع الأداء المستدام.....	18
105	مراحل الحصول على شهادة ISO.....	19
111	عناصر نظام تسيير الصحة و الأمن في العمل.....	20
118	المبادئ الأساسية لنظام إدارة البيئة ISO14000.....	21
125	المواصفات الدولية الخاصة بجودة تدريب الكفاءات البشرية ISO14000.....	22
129	دائرة Shewhart.....	23
140	المهيكل التنظيمي لشركة SANIAK.....	24

160	المنحنى البياني لتطور رقم الأعمال لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011.....	25
163	نظام تسيير الجودة والبيئة.....	26
168	رقم الأعمال المحقق من القطاعات السوقية التابعة لمؤسسة SANIAK.....	27
172	تحديد المخاطر المهنية لسنة 2011.....	28
177	الأعمدة البيانية لتشكيلة العمال لمؤسسة SANIAK خلال السنوات الأخيرة.....	29
178	الأعمدة البيانية لتصنيف المهني للعمال خلال سنة 2011 خلال شهر(جانفي).....	30
185	المنحنى البياني لإستهلاك الماء لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005 – 2011.....	31
187	المنحنى البياني لاستهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005 - 2011.....	32

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
216	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK	01
218	وظيفة الاستقطاب و التعيين و الاختيار.مؤسسة SANIAK.....	02
225	وظيفة التكوين.مؤسسة SANIAK	03
232	إستراتيجية الأجور و المكافآت.مؤسسة SANIAK.....	04
235	إستراتيجية الحفاظ و الصيانة (تقرير حوادث العمل- الأمن الداخلي - الاختبار الصحي).مؤسسة SANIAK.....	05
238	تقييم و تصنيف الكفاءات البشرية (إطارات، عمال تحكم).مؤسسة SANIAK.....	06
241	مجال قياس الأداء الاقتصادي.مؤسسة SANIAK (رقم الأعمال - التكاليف الإجمالية نظام إدارة البيئة ISO9001 - الموردين المحليين و الأجانب).....	07
249	مجال قياس الأداء الاجتماعي (عملية التكوين- توزيع العمال حسب الوظيفة، التصنيف المهني للعمال، تنظيم المساعدات الاجتماعية).....	08
256	مجال قياس الأداء البيئي (إستهلاك الماء، إستهلاك الطاقة، تسيير النفايات، نظام إدارة البيئة ISO14001).....	09

مقدمة عامة

لعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هو تشعب وانتشار بعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سادت العالم و التي نتجت عن تيار العولمة، منها على سبيل المثال الاقتصاد المعرفي، الثورة التكنولوجية، العولمة المالية، التنمية المستدامة.

كما أن التطور الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة ولا يزال مستمرا إلى اليوم و ظهور فكرة التنمية المستدامة، فرض على المؤسسات مواجهة العديد من التحديات، خاصة وأن الاعتماد على الميزة النسبية و وفرات الحجم لم تصمد أمام هذا التحدي، حيث أن تجربة اليابان أو ما يطلق عليها المعجزة اليابانية، فهي أفقر البلدان في الموارد الأولية ولكنها أغناها اقتصاديا، فافتحمت الأسواق وأثبتت وجودها على المستوى العالمي، وأثبتت أن القوة الاقتصادية لا تكمن في امتلاك الموارد وإنما تكمن في الاستثمار في الموارد البشرية.

نظرا لأهمية الموارد البشرية، وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، لجأت الإدارة إلى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في إدارتها و من أهم ما توصلت إليه، نجد مفهوم الإدارة الاستراتيجية، الذي يعني اعتماد منهجية فكرية توجه عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظم، يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، بطريقة فعالة تسمح بتحقيق النتائج المرجوة، ذلك أن الدور التقليدي لإدارة المواد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز في أداء المؤسسة الاقتصادية و أصبح لازماً على هذه الأخيرة، تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي.

كما أن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدراً للمعلومات و الاقتراحات، الابتكارات، المعرفة الكامنة، عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز، بالتالي لا بد من التركيز على أسلوب جديد يضمن تسيير هذا المورد إستراتيجيا، ألا وهي الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية التي يتمثل دورها في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، استثمار وتوظيف قدراته و اعتباره شريكا في العمل لا أجير، المساهمة في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق بعد اقتصادي (الربح، الإنتاج، تخفيض التكاليف، العملاء، الموردين، تحسين الوضعية التنافسية)، البعد الاجتماعي (تكوين العمال، الأمن الصناعي، نظام الصحة و السلامة المهنية، تحسين الرفاهية المادية، توفير النقل والسكن، التضامن، النشاطات الرياضية و الترفيهية)، البعد البيئي (معالجة المياه، رسكلة النفايات، الحد من تلوث الهواء، ترشيد استعمال الطاقة، نظام إدارة البيئة)، الأمر الذي جعل مفاهيم هذه الإدارة تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية.

يشكل العنصر البشري الطرف الرئيسي الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة اقتصادية، بل في أي دولة كانت، الأمر الذي يجعل الاستثمار في المورد البشري ضروريا لضمان استمرار أداء المؤسسات فقد حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت مركزة على التحليل الاقتصادي والصناعي في الأسواق، لتتجه بعد ذلك إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، الموجه بشكل أساسي من مقارنة

المؤسسة على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق من خلال موارد المؤسسة الداخلية و بشكل خاص الكفاءات البشرية.

إذن، بات يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بعد تحرير الاقتصاد الوطني وفتح مجال المنافسة أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، ومضي الجزائر قدما للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة - الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، التي تمكنها من تطوير أدائها المستدام.

تحديد و صياغة الإشكالية:

انطلاقا مما سبق، رغبة منا في التعرف على مبادئ الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و واقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و عن كيفية استغلالها في تطوير وتحسين أدائها المستدام، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام لمؤسسة تصنيع

الواحد الصناعية و الصحية SANIAK ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK ؟ وهل تحتل بعد إستراتيجي؟
- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي؟
- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاجتماعي؟
- ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء البيئي؟

الفرضيات:

بالاعتماد على الأسئلة الفرعية أعلاه قمنا بصياغة فرضية رئيسية و فرضيات فرعية نحاول التأكد من صحتها من خلال النتائج المتوقعة الحصول عليها.

الفرضية الرئيسية:

- للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة SANIAK.
- من خلال هذه الفرضية الرئيسية يمكن الاعتماد على الفرضيات الفرعية التالية:
- تحتل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK بعد استراتيجي.
- للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسة SANIAK.
- للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء الاجتماعي للمؤسسة SANIAK.
- للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء البيئي للمؤسسة SANIAK.

مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:
- الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم، خاصة الاهتمامات التي تشهدها التنمية المستدامة.
- كون الموضوع يخدم تخصص: الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.
- اعتبار أن العنصر البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة، إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا تظهر له قيمة مالية، إلا أنه يعتبر المورد الوحيد و الحقيقى لأي مؤسسة، لذلك اهتمت مختلف المدارس الإدارية بهذا المورد وقامت بتدريبه وتطويره وتنمية قدراته، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة.
- الميول الشخصي لهذا الموضوع خاصة بما يتعلق بالموارد البشري، تحديداً الكفاءات البشرية.
- كون الموضوع خصص وقابل للإبداع في المستقبل.
- إثراء مكتبة الكلية بالمراجع، التي تخدم تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة.
- لذا نسعى من خلال هذا الموضوع، إلى تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في التوجيه نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية، لتحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية من جهة، تحقيق الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي من جهة أخرى و بصفة عامة فإن أهمية هذا البحث تظهر في العناصر التالية:

- الوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالكفاءات البشرية كمحدد أساسي لنجاحها، خاصة في الأجل الطويل.
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الكفاءات البشرية، باعتبارها محدد أساسي للأداء المستدام للمؤسسة، ذلك من خلال إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة تحليل علاقة الكفاءات البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المستدام للمؤسسة.

- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، الذي يعتبر مدخل استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.
- التعرف على الإسهامات المعرفية وأهم الأدبيات والدراسات المقدمة من طرف العديد من الباحثين، ضمن حقلي الإدارة الاستراتيجية والكفاءات البشرية، من أجل توفير قاعدة فكرية ملائمة للدراسة ومحاولة لضبط المفاهيم الشائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي.
- كما تكمن أهمية هذا البحث، في كونه يعالج أحد أهم المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهي "الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية" في محاولة منا، لبناء إطار نظري لأهمية هذه الأخيرة في تطوير وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف البحث:

- تتلخص الأهداف التي نرجو تحقيقها من خلال البحث فيما يلي:
- 1. محاولة الفهم بعمق علمي و تأصيل منهجي منظم، لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين، في مجال الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، الأداء المستدام وتحليل كل منهما.
- 2. إبراز أهمية الكفاءات البشرية ضمن أصول المؤسسة، مع تحديد مدى حاجتها إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- 3. توضيح طبيعة الخصائص الاستراتيجية التي يجب أن تتوفر في الكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي و البيئي.
- 4. إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي.
- 5. معرفة واقع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK.
- 6. التعرف على أهم مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.
- نطمح في الأخير من خلال هذا البحث، إلى إضافة لبنة جديدة تضاف على مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

حدود الدراسة:

- بهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود لدراسة، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية و الميدانية)، و لتحقيق ذلك قمنا بإيجاز هذا البحث ضمن الحدود والمجالات التالية:

1. المجال الزمني:

إن الاقتصاد العالمي يشهد تغيرات وتطورات عديدة في الوقت الحالي، خاصة تلك التغيرات التي شهدتها فكرة التنمية المستدامة، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح لها بالتكيف والتأقلم مع كل هذه المتغيرات، و التي تعتمد في مجملها على الكفاءات البشرية كمخزون للمعرفة والكفاءة والخبرة، هذا حتى تضمن تطوير أدائها الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، هذا ما يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا بمجاله الزمني.

كما مكنتنا الدراسة الميدانية من جمع معطيات و معلومات تتعلق بالفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2011 لمؤسسة SANIAK.

2. المجال النظري:

إن البحث يصنف ضمن البحوث النظرية، التي تهدف إلى اكتساب معارف لها علاقة بالكفاءات البشرية، ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات، التأكد من أن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية لها دور في تطوير و تحسين الأداء المستدام.

3. المجال المفاهيمي:

تناول هذا البحث مفاهيم عديدة كالإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء المستدام، الكفاءات البشرية، الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، ISO 9000، ISO 14000، ISO 18000... التي تم توظيفها بحسب مضمون ومتطلبات البحث، وذلك بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة.

4. المجال المكاني:

إن الإجابة على الإشكالية المقدمة تتطلب ربط الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بتحسين و تطوير الأداء المستدام، بمؤسسة اقتصادية جزائرية، هذا لاعتبارات البحث الميداني، الذي يسعى إلى تجسيد مقاربات البحث النظري في الميدان و مكماً للجانب النظري، نؤكد من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية، تتعامل كثيراً بالجانب البيئي و الاقتصادي و الاجتماعي، هذا الطرح الميداني يرجع إلى مستوى التطور والتقدم الذي تشهده الصناعة الجزائرية، مقارنة إلى باقي مؤسسات الدول الأخرى، وهذا بهدف التعمق والشمولية، وإعطاء قيمة علمية مضافة للبحث.

لذلك وقع اختيارنا على شركة تصنيع اللواحق الصحية والصناعية مجمع BCR فرع SANIAK المتواجدة بمنطقة عين الكبيرة بولاية سطيف.

المنهج المستخدم:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي، و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة و واضحة لعناصر إشكالتنا، و بهدف اختبار صحة أو نفي الفرضيات المقترحة استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة حالة لأهمهما يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع.

1- الجانب النظري: اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بفهم العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء المستدام.

2- الجانب الميداني: اعتمدنا منهج دراسة حالة، الذي يمكن من كشف الموضوع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة المؤسسة SANIAK، إضافة إلى دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية، و تفسير النتائج بهدف إثبات أو نفي الفرضيات.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات والمصادر فيما يلي:

1- الدراسة النظرية:

تم الاعتماد على المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع، كذلك المجلات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.

2- الدراسة الميدانية: مؤسسة SANIAK

استخدمنا المقابلة بهدف تحليل و تفسير البيانات، الملاحظة لمشاهدة معاملة المسيرين مع الإطارات الأخرى والعمال، بالإضافة إلى وثائق المؤسسة الرسمية. إن كل هذه الأدوات التي استعملت في هذه الدراسة، سوف نقوم بشرحها بالتفصيل وذلك ضمن الإطار المنهجي للبحث المتعلق بالدراسة الميدانية.

تقسيمات البحث

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي كما يلي:

1- الجانب النظري:

الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، أما الفصل الثاني فجاء بعنوان الأداء المستدام وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.

2- الجانب الميداني:

الفصل الثالث جاء بعنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK.

الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثوقة في المجالات والدوريات والكتب تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، نذكر منها:

أولاً: أطروحات الدكتوراه

أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحثة يحضية سملاي من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004/2003، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية؟ وقد توصلت هذه الدراسة على نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، تسعى المؤسسة على تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أن الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام تسيير استراتيجي من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءات، المعارف، الجودة.

ثانياً: رسائل الماجستير

1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الصناعات الميكانيكية والأثاث المعدني (SOFAMEC) - خنشلة، رسالة ماجستير للباحثة حدة بوتينة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة خنشلة، 2010/2009، بحيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: كيف تستطيع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مساندة المؤسسات الاقتصادية للوصول والحفاظ على الميزة التنافسية؟ و اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات : - تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية - تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية. كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، كما توصلت الباحثة على أن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر عمليات ونشاط المؤسسة وتشتد الحاجة إليها لرسم الخطط والإستراتيجيات و اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في توفير المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمؤسسات، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات و

البرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا للعمل و عندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن المؤسسة تكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة و قيودها.

كما أن الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية، لا بد من وجود و امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات، الذي يعتبر أصل من أصول المؤسسة، كأحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء و النمو، كونه المصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. أما الجانب التطبيقي فوصلت إلى عدم وجود برنامج خاص يدل على أن مؤسسة SOFAMEC تنتهج أسلوب الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، رغم وعيها بأهميتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

2. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، للطالبة بن قارة أمينة، جامعة الجزائر، 2009/2008، التي تناولت الموضوع من خلال الإشكالية التالية: كيف يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؟ واستندت الدراسة على عدة فرضيات : - تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها - تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق أهدافها و كذا أهداف المؤسسة باعتبار أن العلاقة بينهما تكاملية - يعتبر نظام المعلومات الوسيلة الفعالة التي تسمح بالربط و التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة على النتائج التالية: صياغة الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل عناصر القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية، المعلومات أصبحت عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، لأنه محرك أساسي لتطويرها في محيط تنافسي صعب ومعقد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل المدى يتم بموجبه إيجاد أنسب الخيارات للمؤسسة في تسيير موارده البشرية، وهي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، كما تتطلب التنسيق و التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية: دراسة حالة إدارة الجمارك، رسالة ماجستير من إعداد الطالب بن عيسى الشريف عبد القادر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، جاءت فرضيات الدراسة كما يلي: - وظيفة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية تخضع لما يمليه القانون الأساسي للتوظيف العمومي، كما أنها وظيفة متركزة على المستويات العليا فقط - لا يمكن أن نلمس مظاهر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك إلا من خلال نموذج التخطيط الإستراتيجي - لا يوجد ربط بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك، تم استخدام منهج الاستقراء،

وقد وصلت الدراسة إلى أن إدارة الجمارك على غرار باقي الإدارات العمومية الأخرى، تعرف تأخرا ملحوظا في استخدام و تبني الأدوات الحديثة في الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة و أنها تعتمد نمودجا تقليديا وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الغياب التام لمعظم هذه النماذج، كما أن إدارة الجمارك الجزائرية لا تستخدم في إطار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلا نموذج واحد وهو نموذج التخطيط الإستراتيجي.

4. إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة حمود بوعلام وشركاؤه -، رسالة ماجستير للطالبة المرون نسرين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، تم تحليل عناصر هذا الموضوع من خلال الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم كل من إدارة المعارف وتسيير الكفاءات كتوجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية؟ حيث اعتمدت على الفرضيات التالية: - نعتبر أولا أن وسيلة التفوق التنافسي هي امتلاك المنظمة الاقتصادية لميزة تنافسية أيا كان نوعها، وقد تكون مستدامة أو مؤقتة. - الموارد الداخلية التي حوزة المؤسسة الاقتصادية مصادر هامة لبناء الميزة التنافسية و هذا لخصائص تتصف بها. - الموارد البشرية، المعارف و الكفاءات موارد داخلية تعول عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وقد استعملت منهج الاستقراء والاستنباط، كما تم الوصول إلى أهم النتائج التالية: يعتبر العنصر البشري و الفكري (الكفاءات) هو أهم أصل من الأصول الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية، إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في استمرارية الميزة التنافسية من خلال المداخل الحديثة، المتمثلة في تفعيل الاتصال، التمكين، إدارة المعارف، تسيير الكفاءات.

5. دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز SONEGAS بسطيف - رسالة ماجستير للطالب أنيس كشاط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2007/2006، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، أهم ما جاء في هذه الدراسة هو أن مفهوم الكفاءات و إدارتها مشروعا فنيا لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأن عدد محدود منها له فائدة بأهميتها، تستعملها كأداة و إستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي، كما ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، في الرفع و بشكل طفيف لفعالية التسيير بمؤسسة سونلغاز. كما أوصى ببعض الاقتراحات، مثل الاعتناء بالكفاءات على المستوى الكلي، بإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية و التأهيلية، سن تشريعات تنشئ وتنظم عمليات تثمين مكتسبات الخبرة و إصدار شهادات اعتراف بمستوى الكفاءات المحصلة.

إن كل هذه الدراسات، قد شملت على متغير واحد، الذي نحن بصدد دراسته المتمثل في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و ربطه بالميزة التنافسة فقط.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسات، في كيفية ربط الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بأبعاد الأداء المستدام، المتمثلة في البعد البيئي، البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي.

بمعنى آخر، كيف ندير هذه الكفاءات البشرية استراتيجيا، من خلال إستراتيجية الاستقطاب و التعيين، التكوين، التحفيز، الحفاظ و جعل هذه الكفاءات البشرية قادرة على تطوير الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الإستراتيجية للكفاءات البشرية

تمهيد:

لقد أوضحت معظم تجارب الأعمال أن المؤسسات الناجحة، هي تلك التي تستقطب أفراد ذوي كفاءات لتطوير أدائها، فمصطلحا "الكفاءات" و "الإدارة الإستراتيجية" أصبحا موضوع عصر المعرفة وعالم المال و الأعمال. كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية إحدى أهم الوظائف الإستراتيجية في المؤسسات العصرية، ذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات و في تجسيد إستراتيجياتها، لذلك تنامي هذا الدور تدريجيا مع تطور أنشطة المؤسسات و كبر حجمها و مع التغيرات التي يشهدها العالم اليوم مثل ظاهرة التنمية المستدامة.

في هذا الإطار سوف نتطرق ضمن هذا الفصل إلى الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بدءاً بالإدارة الإستراتيجية و الكفاءات البشرية من خلال التطرق إلى مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية، التطرق إلى الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية من خلال مفهومها و ظهورها و أبعادها و مستوياتها و أنواعها، هذا ضمن المبحث الأول.

أما في المبحث الثاني فسنناول أساسيات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من خلال المفهوم و الأهمية و الأهداف و العناصر و الأبعاد، ثم مراحل تكوين إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإدارات الأخرى، أما في المبحث الثالث نقوم بتقديم كيفية تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية الفردية و الجماعية.

أخيراً، في المبحث الرابع نعالج أهم الوظائف الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية. وعليه يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والكفاءات البشرية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

المبحث الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية

المبحث الرابع: الوظائف الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية والكفاءات البشرية

في ظل التحولات التي تعصف بمنظمات الأعمال و في سياق التحول نحو مجتمع المعرفة، حيث الاعتماد المكثف على الكفاءات و الموارد المعرفية، بدأ الاهتمام بالكفاءات البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة من جهة، من جهة أخرى فقد شاع استخدام مفهوم الإستراتيجية، ومن ثم بدأ التزاوج - و هو أمر منطقي - بين إدارة الكفاءات البشرية وبين مفاهيم الإستراتيجية التي تعمل على بلورة قيم وأساليب فكرية جديدة، يصبح الفرد في ظلها هدفا في حد ذاته، من هنا برز مفهوم "الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية" كدعامة أساسية لخلق و تطوير الأداء المستدام الذي يسمح لهذه المؤسسات بتجسيد أهدافها على المدى الطويل.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة "استراتيجوس" اليونانية الأصل و تعني فن القيادة و قد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، كما أنتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية و سرعان ما أنتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.

وللإستراتيجية عدة تعاريف منها :

- الإستراتيجية "تعبّر عن مسار يتم تفضيله و اختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق الشركة أو المنظمة رسالتها و غايتها و أهدافها، من ثم يتم تحقيق الاتجاه التي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل".⁽¹⁾
- عرف *porter* الإستراتيجية على أنها "خطة و مركز في السوق، التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها، كما أنها تعني الاختيار المدروس لمجموعة من النشاطات المختلفة و الهادفة

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية : المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، 2009، ص22.

- إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة متميزة لزبائنها بالمقارنة مع المنافسين". (1)
- و يعرف (Johnson 2005) الإستراتيجية على أنها "تحديد لتوجه المؤسسة و مجال عملها على الأمد البعيد و الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية و تلبية احتياجات السوق و توقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها". (2)
- أما Mintzberg فيرى أنها "قوة غير ملموسة، تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال و الإبداع و التصور". (3)
- كما تعرف بأنها "عملية بحث مستمرة لا تقف عند حد أو مستوى معين و أنها تركز على التفكير الذي يُمكن المديرين من توظيف مهاراتهم المختلفة لتحويل ذلك التفكير إلى سلوك فعلى في المؤسسة". (4)
- كخلاصة للتعريف السابقة، يمكن القول إن الإستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة الأفكار و المفاهيم و الطرائق المتداخلة ذات الصلة بالمستقبل و المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالاستناد إلى الموارد *sources* و القدرات الجوهرية *Cors Competencies* التي تمتلكها، في ضوء الفرص *Opportunities* و التهديدات *Threats* التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية و أهميتها

- كي تستطيع المؤسسة التأقلم و التحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، ذلك بما يسمح لها بالمحافظة على أدائها المستدام، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة، يتسم من خلال عملياته و وسائله بالقدرة على زيادة تطوير أدائها في المدى الطويل.
- فالإدارة الاستراتيجية كما يراها *Strickland and Tompson* تعني "وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، تحديد غاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية". (5)

(1) صالح عبد الرضى الرشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص19.

(2) عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا : الإدارة الاستراتيجية المبادئ و الأدوات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005، ص 21.

(3) Michel darbelet, laurent Iazard, michel scaramuzza, *l'essentiel sur le Management*, 5^{ème} édition, BERTI édition, paris, 2006, p.38.

(4) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 104.

(5) زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص 25.

- ويعرفها Thomas على أنها "تلك الفعاليات و الخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة و رسالتها و بين البيئة المحيط بها بطريقة فاعلة و كفؤة". (1)
- كما تعرف على أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة الموارد في المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعدها على تحقيق رسالتها، الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة". (2)
- أما Tombson فيعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها". (3)
- وتعرف كذلك الإدارة الإستراتيجية بأنها "عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وضع الأهداف و الإستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية. بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها المنشودة". (4)
- رغم تعدد التعاريف إلا أنها تصب في التعريف الآتي "الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة الفعاليات الإدارية ذات العلاقة بالمؤسسة و التي تعنى بمعرفة و تحديد التحديات البيئية (الفرص و التهديدات) و نقاط قوتها وضعفها الداخليين، و وضعها في مسار متكامل لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وفقا لرسالة المؤسسة و أهدافها".
- من خلال التعاريف السابقة فأن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل المؤسسة يحقق لها المزايا التالية :
- تمكن المؤسسة من استخدام الموارد بشكل فعال.
- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية و ميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، تطوير معايير الأداء التنظيمي، زيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة و الضعف، الفرص و التهديدات. (5)

(1) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، 2006، ص 92.

(3) Jean- pierre Helfer, Michel Kalila, Jacques Orsoni, **Mangement stratégie et organisation**, 8^{ème} édition, Viubert édition, paris, Aout 2010, p.24.

(4) بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008، ص 5.

(5) حدة بوتبينة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، 2009، ص 56.

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية، لكن أيضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، قدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية؛⁽¹⁾
- تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية؛
- كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات.⁽²⁾

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

الفرع الأول: ظهور مصطلح الكفاءات البشرية *compétences humaines*

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الاقتصادي الأمريكي و الأوروبي، فيما بعد و مع تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب - شرق آسيا، إفريقيا، الهند، تعرضت المؤسسات الأمريكية و الأوروبية إلى المنافسة الشديدة و كان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة و تقوية مزاياها التنافسية فحولت اهتمامها نحو العنصر البشري، بإيجاد طرق و سبل عمل أكثر مرونة، كما اهتمت بالكفاءات الفردية و الجماعية و فرق العمل واعتبرتها عوامل نجاح.

ففي بريطانيا، قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحت على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص، بتشجيع التعلم و إنشاء ما يسمى *National Vocationnel (NVQ)* و *Qualification* و هذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل. أما في U.S.A فقد تم إنشاء سنة 1994 *National Skills Standards Board (NSSB)* و مهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات و الكفاءات للقيام بالمهام و الوظائف، فالبريطانيون يربطون بين الكفاءات و المعايير ضمن إطار الوظيفة، أما الأمريكيون فيهتمون أكثر بأثر نوعية إدارة الكفاءات الفردية على الميزة التنافسية.⁽³⁾

⁽¹⁾ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 16.

⁽²⁾ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة لنشر و التوزيع، 2009، ص 23.

⁽³⁾ Lou van Beiendonck, *Management des compétences*, paris, 2004, p.16.

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءات البشرية

إن أصل كلمة الكفاءة يوناني *copétens* وتعني يتأقلم مع...⁽¹⁾ و يرجع أول استخدام له سنة 1920 في مجال علن النفس وفي مضامين تربوية، ثم بدأ في البروز شيئاً فشيئاً في العدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفاً أساسياً لوظيفة الموارد البشرية.

إن أولى التعاريف التي تناولت موضوع الكفاءات، ذلك التعريف الذي قدمه "جرانت" (R.M.GRANT, 1991)، إذ عرفها كما يلي: "هي القدرة على تنفيذ عمل أو نشاط ما، بالاعتماد على موارد المؤسسة".⁽²⁾

لقد عرف كل من Boye & Ropert الكفاءة على أنها: "القدرة على التحرك و العمل في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة *Convergence* بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، هي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل".⁽³⁾

تعريف (Marc Romainville) *professeur au département Education et Technologie de (l'université de Namur (Belgique)*

"الكفاءة هي وظيفة متكاملة المهارات و المعارف الحياتية، من شأنها أن تحل المشاكل و من خلالها يمكن أن نقيم عدة مشاريع متكاملة".⁽⁴⁾

تعريف Cazal & Dietrich "إن الكفاءة تتحدد من خلال توافقها و تركيزها على العمل المقدم من طرف العامل".⁽⁵⁾

حسب Tarondeau & lorino يعني مفهوم الكفاءة: "الاستعداد أو القابلية للتوليف بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة".⁽⁶⁾

الكفاءة هي "مجموعة المهارات و القدرات و المعارف، وتحقيق شرط الفعالية الفردية".⁽⁷⁾

⁽¹⁾ Guy le Boterf, de la compétence : *Essai sur un attracteur étrange*, les éditions d 'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2004, p.94.

⁽²⁾ أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonelgaz، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص29.

⁽³⁾ مداخلة عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، 12-13 / 11 / 2005، جامعة محمد خيضر.

⁽⁴⁾ Alain HOUCHOT, Florence Robine, *les livrets de compétences : nouveaux outils pour l'évaluation des acquis*, inspection générale de l'éducation nationale, 2007, hiver, vol, 26, n° : 048, p.9.

⁽⁵⁾ Isabelle Bourdon, *GESTION DES CONNAISSANCES : DE NOUVELLES COMPETENCES ATTENDUES*, congrès l'AGRH – le travail au cour de la GRH, 16 et 17 novembre 2006, reims, p.4.

⁽⁶⁾ Jean Simonet, *le développement des compétences managériales*, française, paris, Juin 2008, n°19, p.45.

⁽⁷⁾ C .champagne, C .Davesne, A.Geronimi, *Gestion et développement des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Edition hachette, paris, 2010, p.94.

تعريف *Gilert & Parlier* (1992): "إن مفهوم الكفاءة يتكون من مجموع المعارف، القدرة على العمل، السلوكيات، الموجهة و المنظمة للعمل المرغوب فيه، كما أن الكفاءة هي السمة الأساسية لهذا الفرد العامل ولها علاقة سببية بمعيار الأداء الفعال له".⁽¹⁾

تعريف *Jean-Yves Buck* "الكفاءة هي مجموعة المهارات و الدراية في العمل، التي توجه في جميع الحالات لاستجابة في تحقيق الأهداف المسطرة".⁽²⁾

وقد عرفها *marou* "بأنها قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية".⁽³⁾

كما تعرف أن الكفاءة على أنها "عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته و تشكل تحديا يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته".⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن الكفاءة هي كل من يساهم في نشاط المؤسسة وكل ما يمكن تعبئته وتحريكه لخلق أداء فعال للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مورد، لكن الأمر يختلف بالنسبة للكفاءة، فالعامل مهما كان مستواه العلمي ومهما بلغت خبرته وتجربته في العمل إلا أنه يبقى مؤهلا على الأكثر حتى تثبت كفاءته من خلال إخضاعه للتقييم وبصورة مستمرة، ذلك أن الكفاءة صفة مؤقتة في الفرد لا يمكن إضفاء طابع الديمومة عليها إلا عن طريق التعلم، الممارسة، التكوين المستمر والمتواصل.

الفرع الثالث: مميزات الكفاءات البشرية

من جملة الخصائص التي تتميز بها الكفاءات ما يلي:

- الكفاءة تخص الفرد قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها.⁽⁵⁾
- تنتج الكفاءة من خلال احتكاك الفرد بمهمته و وظيفته و ترافق تجنيد و تعبئة و توليف بعض الموارد في العمل، تكون مستندة إلى نتيجة منظورة.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Philippe Aube, **ACTUALISATION DU PROFIL DE COMPÉTENCES DES CADRES AU COLLÉGIAL AU QUÉBEC : Le cas des directeurs des ressources humaines**, thèse pour le doctorat, sciences de gestion, université Laval, 2007, p.9.

⁽²⁾ Jean-Yves Buck, **Le Management de Connaissances et des compétences en pratique**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003, p.107.

⁽³⁾ عن موقع الإنترنت الآتي: http://spiral.univ-lyon1.fr/files_m/M152/Files/196622_2014.pdf. بتاريخ : 08/07/ 2011/ على الساعة 19:30.

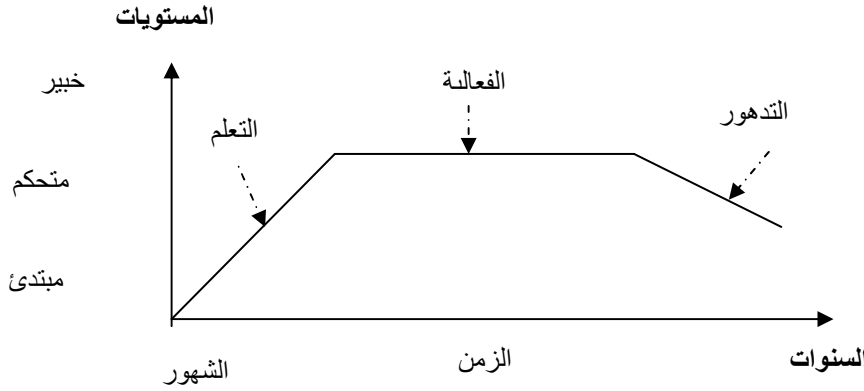
⁽⁴⁾ عبد الملك مزهودة "مساهمة لإعداد مقاربة مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2006، ص131.

⁽⁵⁾ Amina Barkatoolah, **valider les acquis et les compétences en entreprise**, INSEP consulting édition, paris, 2000, p.29.

⁽⁶⁾ <http://www.free-webtown.com/seminaire/sem1/mefteh-pdf.vue> le : 08/08/2011, H : 17 :43

- الكفاءة تنظم المعارف و المهارات و هي دالة لهدف و غاية معينة.
- الكفاءة قابلة لتحويل: أي يمكن أن تتحول من وضعية عمل إلى أخرى.
- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أن يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة غير ملموسة: فهي مفهوم مجرد، غير مرئية، يمكن ملاحظة الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.⁽¹⁾
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، إنما يكتسبه من خلال تدريب موجه.⁽²⁾
- تتميز الكفاءة بدورة حياة: تتخللها فترات تعلم و الفعالية ثم التدهور. و التي يمكن شرحا في الشكل التالي :

شكل 01 : دورة حياة الكفاءة



Source : André Guittet, *Développer Les Compétences par une ingénierie de la formation*, collection formation permanente, 2^{ème} édition, paris, 1998, p.15.

فمع الشهور الأولى للعمل يبدأ الفرد بالتعلم شيئاً فشيئاً إلى أن يتحكم جيداً في عمله ومع اكتسابه للخبرات و المعارف يصل إلى مستوى الفعالية فيصبح خبيراً، ويمكن أن تتدهور كفاءته إذا كف الفرد عن استعمالها وأكتسب لمن معه في مجال عمله.

المطلب الثالث: أنواع و أبعاد و مستويات الكفاءات البشرية

الفرع الأول : أنواع الكفاءات البشرية

⁽¹⁾ كشاط أنيس، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁽²⁾ Jean- Guy Millet, *La Compétences : guide de formation*, édition d'organisation, paris, 2006, p.187.

لقد تعددت واختلقت معظم وجل المراجع في تقسيم أنواع الكفاءات البشرية، في هذا الإطار سنحاول تقديم عدة تقسيمات على النحو التالي: كفاءات حسب المستوى (فردية و جماعية)، كفاءات تنظيمية، الكفاءات الإستراتيجية، الكفاءات المحورية، الكفاءات القاعدية، كفاءات عالية الأداء، الكفاءات الموجهة نحو المستقبل.

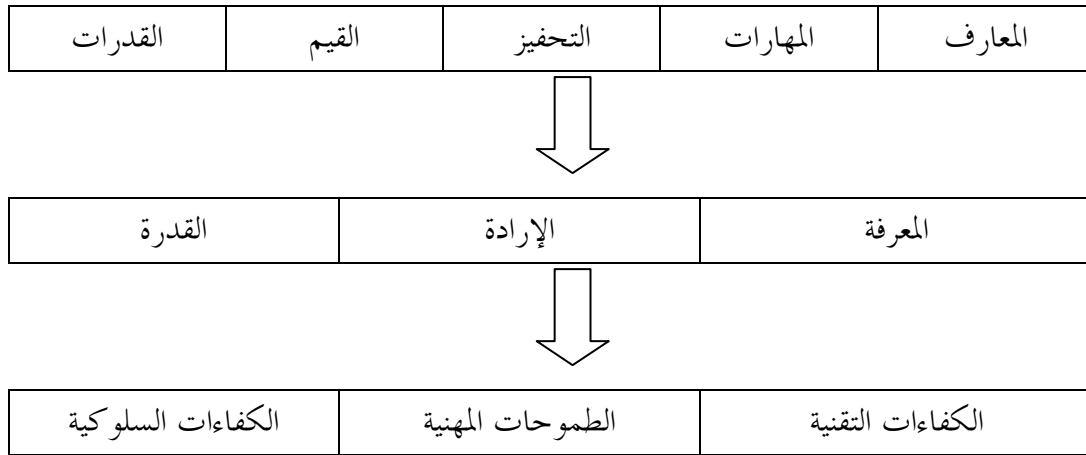
أولا :الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية

إن أداء الفرد لمهمته يتطلب كفاءة بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث تتوفر الكفاءات الفردية اعتمادا على أسس و معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تُمنح إليهم من قبل المؤسسة بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها. (1)

فالبعض يقسم الكفاءات الفردية إلى: المعرفة، المهارة، التحفيز، القيم و القدرات، أما بعض الآخر فيقسمها إلى ثلاث عناصر: المعرفة، الإرادة، القدرة.

مع بداية الثمانينات كان هناك تقسيم آخر للكفاءات الفردية : الكفاءات التقنية *Hard Skills* والكفاءات السلوكية *Soft Skills* بالإضافة إلى الطموحات المهنية للفرد. (2)

شكل 02 : الكفاءات الفردية



Source : Lou Van Beirendonck, *Management des compétences*, paris,2004, p.20.

(1) Khelassi Réda, *Management ressources Humaines: Avec 32 applications*, houma édition, Alger, 2010, p.26.

(2) المرهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص131.

فالمعارف و المهارات تدخل تحت مسمى المعرفة التي تتحول بفعل التحفيز إلى إرادة و في ظل القيم والقدرات الفردية تتحول الإرادة إلى قدرة و فعل. أما الكفاءات التقنية فهي مجمل المعارف و المهارات التي تتعلق بعمليات التسيير، أما الكفاءات السلوكية فهي معرفة الذات المتعلقة بشخصية العامل و الفرق بينها موضح في الجدول التالي:

جدول 01 : الكفاءات التقنية و الكفاءات السلوكية

الكفاءات السلوكية	الكفاءات التقنية
- الحساسية اتجاه الآخرين - الإقناع - الروح الخلاقية و روح الإبداع - المرونة - التأثير - التحكم في الأعصاب عند القلق و التوتر	- قدرات تقنية متعددة - القدرة على استعمال برامج الحاسوب - القدرة التحليل و الحكم - القدرة على التنظيم - القدرة على إدارة مجموعة العمل - القدرة على إتخاذ القرار

Source: Amina Barkatoolah, *valider les acquis et les compétences en entreprise*, INSEP consulting édition, paris, 2000, p.31.

بينما تعتبر الكفاءات الجماعية محصلة التعاون و التآزر بين الكفاءات الفردية و التفاعل مع التكنولوجيا و الموارد الأخرى الموجودة بالمؤسسة⁽¹⁾، يمكن تحديد هذه الكفاءات من خلال جملة من المؤشرات : الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود خطاب مشترك بين هذه الكفاءات، توفير انتقال المعلومات و المعارف، التعاون و التآزر لحل المشاكل، تحقيق الأهداف، التعلم من الخبرات و التطبيقات المهنية و توظيف النتائج.⁽²⁾

إذن، يمكننا القول أن الكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات،⁽³⁾ أما مصدر فعالية المؤسسة يكون من خلال اختيار المورد الأكثر كفاءة.

⁽¹⁾ Guy le Boterf, op.cit, p.129.

⁽²⁾ Bernard Merck, Pierr-Ericsutter, *gestion des compétences: la grand illusion*, [En line], 1^{er} édition, éditions de Boeck université, paris, 2009, Disponible sur <http://www.deboeck.com>, consulté le 07/08/2011, p.251.

⁽³⁾ Françoise Kerlan, *Guide pour GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2007, p.213.

ثانيا : الكفاءات الإستراتيجية *Compétences Stratégiques*

تساهم هذه الكفاءات بشكل أساسي في تحقيق إستراتيجية المؤسسة و تتعلق بكل الفاعلين بها، تتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية و التوليف بين المهارات الفردية، الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية.⁽¹⁾ فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة ضرورية لكل الوظائف و المهام. و يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد:⁽²⁾

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ)؛
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة، ...الخ)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...الخ).

كما تعتبر الكفاءات الإستراتيجية أحد أهم الموارد الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة، بحيث تدخل في جميع العمليات والوظائف الإدارية، تحديد ثقافة المؤسسة، تحدد الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تحليل حالة المستهلك- تفكير إستراتيجي للأعمال- عمل جماعي للوظائف).⁽³⁾

إن الكفاءات الإستراتيجية تنشأ من خلال التحفيز و الشخصية الفردية (المهارات الحياتية) ، التي تعتمد على قدرة التحليل و تقييم الحالات و تطوير وتنمية القرارات المستقبلية، إدارة المشاكل المعقدة.⁽⁴⁾

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، في حين أن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، ذلك أن الفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على التعاون، كما التي تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة بحيث تؤدي إلى خلق عوامل

⁽¹⁾ Anne Dietrich, *Le Management Des Compétences*, 2^{ème} édition, Edition Aurélie Fararana, paris, 2010, p.133.
⁽²⁾ سملالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 140.

⁽³⁾ Jean Cornelis, *Nouveaux guide pratique de gestion: modèle stimulant l'entreprise apprenante via la collaboration entre le département gestion ressources humaines et la lignes des appartements marketing*, [En line], publibook, édition, paris, 2009, Disponible sur books.google.com, consulté le 09 /08/2011, p.179.

⁽⁴⁾ Dominique Annel, *L'e – Learning: une solution pour votre entreprise*, édition CCISA, Belgique, 2009, p.56.

للتعاقد (*les facteurs de synerges*) محققة نتيجة أكبر من نتيجة كل فرد يعمل بمفرده. ومنه يتحقق الرهان الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في الاستعمال الجيد لمجموع كفاءات الأفراد.⁽¹⁾

إذن يمكننا القول أن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آلية تنسيق معينة، مما يؤكد على أنها تعد بالضرورة كفاءات جماعية.

ثالثا: الكفاءات حسب المستوى و الكفاءات المتعلقة بالوظيفة

ترتبط الكفاءات حسب المستوى *compétences de niveau* بالجماعة أو المستوى الوظيفي، أما الكفاءات المتعلقة بالوظيفة أو المهمة فهي كل الكفاءات الضرورية للسير الحسن للوظيفة أو المهمة مثل إدارة مشروع، التفتيش، المراقبة.⁽²⁾

رابعا: الكفاءات القاعدية و الكفاءات عالية الأداء *compétences de Base*

تمثل الكفاءات القاعدية كل ما يجب على الفرد معرفته قبل و بعد إلتحاقه بمنصب عمله أو القيام بمهمة معينة كالقراءة والكتابة و الحساب....، أما الكفاءات عالية الأداء *compétences de haute performance* فهي تلك الكفاءات التي تحل المشاكل المعقدة و تتأقلم مع متغيرات العمل، إنها كفاءات موجهة نحو النتائج، لذا نجدها عند الأفراد الموجهة لهم مسؤوليات كبيرة.⁽³⁾

خامسا: الكفاءات التنظيمية و كفاءات التسيير *compétences de organisationnelles*

Compétences Managériales

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، فقد أكدت التجربة أن التنظيم الميكانيكي يُلائم المؤسسات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسومية، أما التنظيم العضوي فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و متميز بالمرونة و اللامركزية.

⁽¹⁾ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة- 10 مارس 2004، ص207.

⁽²⁾ Lou van Beiendonck, *Tous Compétences!: le management des compétences dans l'entreprise*, édition de Boeck université, paris, 2006, p.28.

⁽³⁾ Yves Emery, François Gonin, *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils- concept intégré par processus comptable avec les normes qualité*, 3^{ème} édition, paris, 2009, p.213.

في سنة 1994 قام Nonka بدراسة علمية مفادها أن الكفاءات التنظيمية تنشأ من خلال التفاعل المستمر للمعارف الضمنية و الصريحة، بحيث يتصور أن ديناميكية المعارف تبدأ من مستوى الفرد ثم مستوى الجماعة وتنتهي في المستوى التنظيمي⁽¹⁾. إن جميع المؤسسات تختلف على بعضها البعض من خلال اختلاف نوع المعارف الموجودة لدى الفرد في المؤسسة (مستوى الفرد - مستوى الجماعة - مستوى التنظيم)⁽²⁾.

ويمكن شرحا من خلال هذا الشكل التالي:

شكل 03: دوامة خلق الكفاءات التنظيمية



Source: Yves Emery, François Gonin, *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils- concept intégré par processus comptable avec les normes qualité*, 3^{ème} édition, paris, 2009, p.213.

إن تحولات و تغيرات البيئة و درجة تعقدها و عدم استقرارها تحتم على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، من هنا برز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك المبتغى التي تسعى إلى تحقيقه.

قام lominger من خلال تحليله للكفاءات وجد أن مجموعة كبيرة من المسيرين تتصف بخمسة كفاءات تسييرية فقط من بين العشرة كفاءات التسييرية التي قدمها Robert Eichnger و المتمثلة في الجدول التالي:

⁽¹⁾ Gilles E.st-Amant, Laurent Renard, **Développement des capacités ou compétences organisationnelles: Quels liens avec les compétences individuelles**, canada, N°14,2006, p.5.

⁽²⁾ Philippe Raimbourg, **Management stratégiques**, [En line], Bréal, 2009, Books.google.com, consulté le 08/08/2011, p.26.

جدول 02 : كفاءات التسيير لـ R.eichinger

الكفاءات الأكثر ضعفا	نعم (95%)	الكفاءات
	X	1. التفكير
	X	2. موجه نحو النتائج
X		3. العمل الجماعي
X		4. الإبداع
X		5. القيادة
	x	6. موجه نحو الزبون .
		7. إدارة الأشخاص
	x	8. الاندماج
		9. القدرة على التواصل والاتصال
x		10. كفاءات وظيفية

المصدر: المرهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص133.

سادسا: الكفاءات الموجه نحو المستقبل *compétences orienté vers le future*

يكمن البعد الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في اندماجها ضمن التغيير و متابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة و الديناميكية، هذا يجعلها مرنة على الدوام، إن الأخذ بعين الاعتبار لهذا البعد يسمح بتصنيف هذه الكفاءات إلى صنفين: (1)

- استقطاب وتعين الكفاءات التي تتضمن التغيير بداخلها كالتأقلم مع الوضع، الانفتاح على التأثيرات الداخلية و الخارجية.
- انطلاقا من وضعية معينة، يتم تسجيل و تحديد كل الكفاءات الحساسة لتطوير و تغيير بيئة العمل.

من أهم مميزات الكفاءات الموجهة نحو المستقبل المرونة، فعندما يتصف الفرد بالمرونة و الديناميكية يمكن له التأقلم مع المتغيرات بشرط أن تكون له القدرة على التعلم المستمر الذي يتأتى من طرح الأسئلة الوجيهة أثناء العمل. الاتصاف بالاستقلالية، وروح المسؤولية، الانتماء، الإبداع، الاتصال و التواصل، التفتح للأفكار.

(1) المرهون نسرين، مرجع سبق ذكره، ص ص، 133- 134.

سابعا : الكفاءات المحورية* (compétences de base(essentielles – fondamentales)

ينظر كل من Prahalad & Hamel إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتمييزها بعبء إستراتيجي، يشير كل من K.Boal & J.black إلى أن الكفاءة الأساسية تدخل دائما في شبكة من العلاقات بين مختلف موارد المؤسسة ضمن رؤية نظامية vision systémique (1).

الكفاءات المحورية، فهي تلك العوامل التي تمثل عناصر إستراتيجية مولدة للقيمة ومحقة للأداء الفائق على مستوى المنظمة أو المنشأة (2).

إن الكفاءات المحورية هي نتيجة لمرج مجموعة كفاءات، تسمح للمؤسسة من تشكيل و إنتاج و توزيع منتجات وخدمات متنوعة للزبائن و على مستويات مختلفة، تسمح لها من التحكم الجيد في عوامل النجاح (3).

يتم خلق الكفاءات المحورية من خلال تنمية، توصيل و تبادل المعلومات و المعرفة بين أعضاء المؤسسة أي رأس المال البشري، يمكن أن تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب بغرض تحديد و زيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة وإدامة الميزة التنافسية. من جملة خصائص هذه الكفاءات ما يلي: (4)

- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتمسها الزبون في المنتج؛
- تتيح الوصول إلى أسواق متعددة؛
- بقاء المؤسسة يعتمد على بقائها؛
- صعبة التقليد و المحاكاة.

كما يجب على المؤسسة أن توفر مجموعة من الظروف لتنمية هذه المعارف من جهة و لتطوير وتحديد هذه الكفاءات من جهة أخرى، من بين هذه الظروف:

- تفعيل نظام التعلم الإلكتروني E-Learning (5).
- تكوين المسيرين؛
- تبادل المعارف؛
- تبادل المعلومات.

* لقد قمنا بترجمة الكفاءات المحورية من مصطلح الإنجليزية Cour competences (Prahalad et Hamel)، يمكن تسميتها بالكفاءات المركزية، الرئيسية.

(1) سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص48.

(2) أحمد صقر عاشور، بناء الكفاءات المحورية و الوجدانية للمنظمات، 2006، فبراير، ص2.

(3) G. Johonson, H. Scholes, **stratégique**, 2^{ème} Edition, Pearson Education, 2003, p.204.

(4) Claire Bayou, **le management par compétences clés**, Revue RH & M, avril 2009, N°09, p.49.

(5) Philippe Zarifiane, **Compétences et stratégies d'entreprise : les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises**, Edition Liaison, paris, 2005, p.191.

الكفاءات المحورية تشكل الخطوة الأولى بالنسبة إلى أي مؤسسة، باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التي يتعين اغتنامها. فهي ذات طابع مرن في المدى الطويل، قادرة على التأقلم و التطور، عنصر يركز على المعرفة أكثر مما يركز على الموارد. (1)

يُمكننا القول أن الكفاءات المحورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة و غير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، القادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعمل، هي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية، التي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات البشرية

أولاً: أبعاد الكفاءة البشرية

لقد اختلف العديد من الكتاب و الباحثين في إعطاء أبعاد موحدة للكفاءة البشرية، بحيث كل باحث يعطي هذه الأبعاد من خلال الدراسات والنتائج التي يتم الوصول إليها. وحتى يتسنى لنا تقديم هذه الأبعاد سوف نقوم بإعطاء صورة مختصرة وشاملة لهذه الأبعاد.

يؤكد *Philippe Perrnoud* أن للكفاءة ثلاث أبعاد رئيسية، كون العمال داخل المؤسسة لهم نوع من الترابط و التفاعل الاجتماعي، بحيث لا يمكن الاعتماد فقط على مؤهلاتهم الشخصية. تمثل هذه الأبعاد كما يلي: (3)

- البعد الجماعي *dimension collective*
- البعد الفردي *dimension individuel*
- البعد الاجتماعي *dimension sociale*

هناك من يقسم أبعاد الكفاءة إلى: (2)

- الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
- الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات و بقية الوحدة.
- كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات و الاتصال و تسيير الأفراد.

(1) فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2005، ص 38.

(3) Emmanuelle Walkowiak, *La nature individuelle, collective et sociale des compétences*, 2005, N°134, Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2005-6-page-157.htm>, pp.167-169.

(2) Philippe Perrnoud, *Compétences et contenus*, 1^{er} édition, Edition de Boock université, paris, 2008, p.39.

- الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات و الطرق المستعملة.
- الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات.
- الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

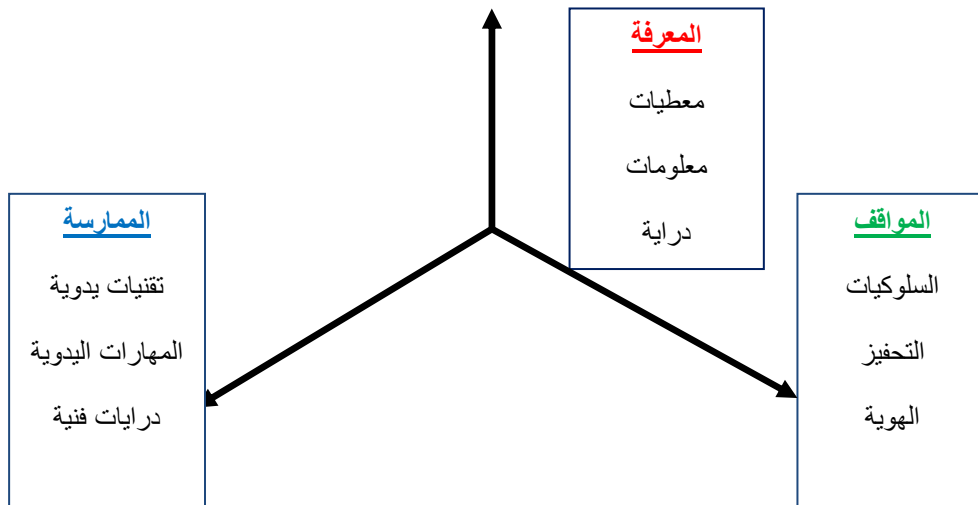
كما يقسم Lau- van Beiendonck أبعاد الكفاءة البشرية إلى ثلاثة أبعاد: (1)

- البعد الأول: يتكون من المعارف، القيم، الدافعية.
- البعد الثاني: يتكون من المهارات.
- البعد الثالث: يتكون من المعرفة، الرغبة، القدرة.

في دراسة أسبق في هذا الإطار قال "بستالوزي" (Pestalozi, 1970): أن الكفاءة تتطلب ثلاثة أبعاد، هي (2): المعرفة (savoir) ، المواقف (savoir-faire) ، الممارسة (savoir-être).

يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل 04 : الأبعاد الثلاثة للكفاءة البشرية



المصدر: أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonelgaz، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص61.

(1) حمودي حيمر، أجر الكفاءة و أثره على الأداء في المؤسسة : دراسة حالة التسيير الصناعي للشرق، رسالة ماجستير، تنظيم الموارد البشرية، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص 51.

(2) T.Durand, L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.95.

من خلال هذا الشكل يمكننا القول أن المعرفة (الدراية) تتمثل في مجموعة المعلومات المهيكلية والمرتببة والمتكاملة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها وممارستها في إطار خاص. أما الممارسة فهي القدرة على تنفيذ شيء ما بشكل مقبول من خلال أهداف وسيورات محددة مسبقا. إن الممارسة لا تنفي أهمية المعرفة في هذا الإطار، لكن قد لا تكون ذات أهمية بالغة للتمكن من تنفيذ مهارة يدوية أو تنفيذ تقنية ما. أما المواقف فهو السلوك والهوية والإرادة،... وتعتبر من الأجزاء التي لا تقل أهمية عما سبقها، حيث تشكل جزءا هاما في تحديد قدرات فرد أو مؤسسة ما، ومن ثم كفاءتها. إن كل من هذه الأبعاد الثلاثة تمثل الأصل الحقيقي للكفاءة البشرية.

ثانيا: مستويات الكفاءة البشرية

توجد عدة مستويات للكفاءة البشرية في المؤسسة الاقتصادية، منها ما تتعلق بالمسير (على مستوى الإدارة العليا) و الأخرى تتعلق بالموظف أو العامل، البعض الآخر تتعلق بهما في آن واحد و التي سوف نذكرها على النحو التالي:

المستوى 0: لا يملك أية معرفة.

المستوى 1: يملك معارف أساسية.

المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.

المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل التزايدات باستعمال مجموعة من التقنيات.

المستوى 6: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق و الإبداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنيا و عالميا.

كما يقسم *J.Brilmann* مستويات الكفاءة البشرية إلى: المعطيات، المعلومات، المعرفة، الخبرة.

- **المعطيات (البيانات):** حيث نقصد بالمعطيات تلك المعلومات التي تأتي من محيطنا الخارجي. وهي

أجزاء غير مرتبة من المعلومات، يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة عن طريق أجهزة

القياس أو الأفراد أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة.

- **المعلومات:** هي تلك المعطيات التي تحض بأهمية كبيرة بالنسبة لنا، ونحن على دراية بها. كما تعرف

على أنها ما ينتج عن إدماج وترتيب البيانات لإعطائها معنى معين.

- المعرفة: تنتج عن تلك المعطيات التي تحصلنا عليها من المحيط الخارجي، والمدرسة والمحوّل إلى إطار قابل للاستعمال داخل المؤسسة، كذلك فهي معلومة مقبولة وذات قيمة، تشمل في آن واحد البيانات، الوقائع و المعلومات. و هي تتطلب وجود شخص يقوم بفرز، و جمع و تفسير المعلومات فالمعرفة عبارة عن مجموعة مفاهيم مهيكلّة، و هي تعني أن الشخص متحكم في مجموعة معلومات بطريقة منسقة و مترابطة.
 - الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و التي تنتج عن تلك الحالة المتميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من الدراية الفنية.⁽¹⁾
- إن تراكم هذه المعطيات تكون لنا معلومة و من خلال هذه المعلومة، تتولد لنا معارف وأخيرا تصبح لدينا خبرة. كما يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:
- شكل 05 : مستويات الكفاءة البشرية



Source T.Durand, *L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences : de la théorie au terrain*, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.93.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام متكامل يضم عناصر مختلفة، من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وعناصر و أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.

⁽¹⁾ J. Brillman, *La meilleure pratique du management*, 3^{ème} édition, 2001, p.382.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، لذلك سوف نقوم بتقديم الأهم منها على النحو التالي:

أولاً: تعتبر الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "ربط إدارة الكفاءات البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمنظمة".⁽¹⁾

ثانياً: تمثل الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية " منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها".⁽²⁾

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "هي العملية المخططة لحشد طاقات و أنشطة الكفاءات البشرية بغرض مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية".⁽³⁾

رابعاً: الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "هي مجموعة القرارات الإدارية و الإجراءات التي تحدد على المدى البعيد أداء الشركة".⁽⁴⁾

خامساً: الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "هي عبارة عن نظام متكامل يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة، تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة".⁽⁵⁾

سادساً : الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة و إستراتيجياتها التنافسية، كما تعبر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءتها".⁽⁶⁾

سابعاً: الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "عبارة عن سلوك للعقل يعبر عن طريقة معينة للقيام بالأشياء، يمكن ملاحظة ذلك في شكل إستراتيجيات الموارد البشرية".⁽⁷⁾ كما يبين الشكل التالي:

⁽¹⁾ Dessler, G, **Human resource Management**, 8th Edition, U.S.A: Prentice Hall, 2000, p.21.

⁽²⁾ Jean Charles Mathé, **Analyse et Management stratégique**, Edition L'harmattan, paris, 2010, p.35.

⁽⁵⁾ Barnard Martory, Daniel Grazer, **Gestion des ressources humaines: pilotages Social et performances**, 4^{ème} Edition, paris, 2001, p.253.

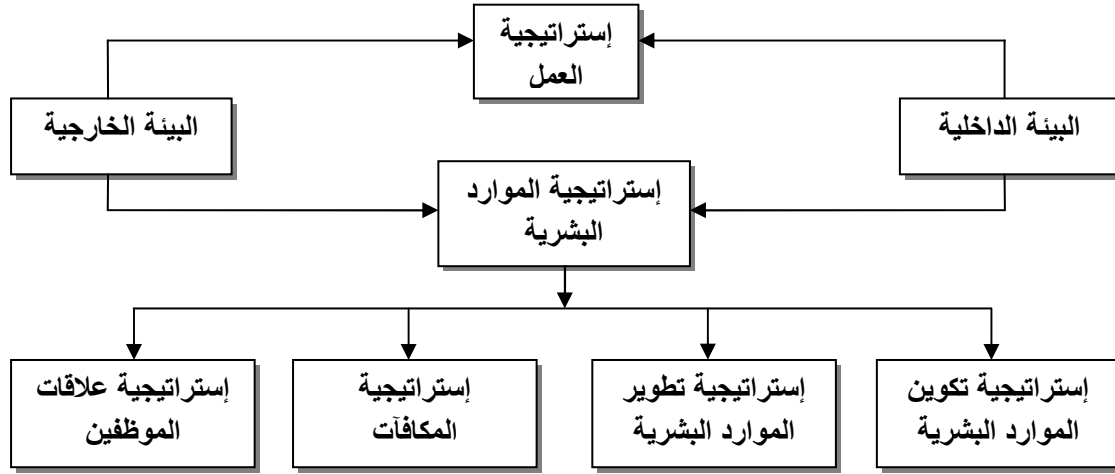
⁽⁴⁾ John Bratton, **Strategic human resource management**, [En line], Disponible sur [http:// www . Palgrave .com/business/ brattonandgold/docs/bgcha02.pdf](http://www.Palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf), vue le : 18/08/2011, H : 15 :45, p.45.

⁽⁵⁾ أشوك شاندا، شالبا كويرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص154.

⁽⁶⁾ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرون، القاهرة، مصر، دار الكتاب، 2000، ص 46.

⁽⁷⁾ مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008، ص57.

شكل 06 : نموذج تخطيطي للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية



المصدر: مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008، ص57.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية - في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة - وذلك بغرض تهيئة أداء مستدام للمؤسسة و الحفاظ عليه، بمعنى آخر فه تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال كفاءاتها البشرية و التي تسهم بوجودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

تهدف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية إلى تزويد المؤسسة بكفاءات بشرية فعالة، كما يوجد اتفاق بين بعض الباحثين على أن أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب عليها أولاً الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، الاستفادة القصوى من جهودهم، الحفاظ على إستمراريتهم في العمل بالمؤسسة. بينما يرى البعض الآخر أن أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية مقسمة إلى ثلاث مستويات:

- **الأهداف على مستوى المجتمع:** عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة و الطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.⁽¹⁾
- **الأهداف على مستوى العاملين:** عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

⁽¹⁾ Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, **Gestion des ressources humaines : problématiques- stratégies et pratiques**, LIAISONS Edition, 2008, p.171.

- الأهداف على مستوى المؤسسة: باستغلال الكفاءات البشرية عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.
- في ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في النقاط التالية:
- توفير الكفاءات البشرية المناسبة، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- تهيئة ظروف عمل مناسبة؛
- تحفيز العاملين على التعاون و زيادة الإنتاج؛
- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل و المشكلات الشخصية لهم؛
- تحقيق المسار المهني و الوظيفي السليم للعاملين،
- صيانة الكفاءات البشرية، تنميتها و تطويرها،
- بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

تتمتع الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، كإحدى وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم أصول المؤسسة⁽²⁾، كما تعتبر الكفاءات البشرية العنصر الذي يحقق الغايات و الأهداف المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة بقية وظائف المؤسسة و فعاليتها في أداء مهامها و أنشطتها، باعتبارها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة.

إن تحقيق فعالية المؤسسة يركز على حسن استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة المدربة، ثم التخطيط لها بعناية و بذل جهد في المحافظة عليها، الاهتمام بها و صيانتها و تطويرها ووضع نظام عادل للمكافآت و المرتبات و الحوافز، تبني القرارات الموضوعية للترقية و على درجة عالية من الشفافية والوضوح.

كما تتباين أهمية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، انتشارها الجغرافي، مدى تدخل الدولة في مجال أعمالها، وجود النقابات و مدى قوتها، إستراتيجية المؤسسة المستقبلية.⁽³⁾

⁽¹⁾ بوزيان رحمانى جمال، تنمية الموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ياتسيك عين الدفلى، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009، ص7.

⁽²⁾ K .Aswathppa, human resource and personnel management, the Mc graw hill, 5th edition newdelhi, 2005, p.137.

⁽³⁾ راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005، ص 3.

المطلب الثاني: مراحل تكوين إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

لغرض وضع إستراتيجية للمؤسسة يفترض أن توضع إستراتيجية مناسبة للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، باعتبارها إحدى الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة و التي تؤخذ بعين الاعتبار رسالة المؤسسة، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، التخطيط الإستراتيجي البعيد المدى، الميزة التنافسية، جميع الموارد البشرية، التكامل مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى، تأثير البيئة (SWOT).

تنطلق عملية تكوين إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "بقيام المسؤولين بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، التي تمثل الغاية الكلية بعيدة الأجل، هذه الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين فيها".⁽¹⁾ و التي تمر بالمراحل التالية :

الفرع الأول: دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة

إن القاعدة الأساسية في تكوين إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية - التي تعتبر نقطة انطلاق - هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية لمتطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، لأنها تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، فهي تمثل سبب وجود المؤسسة وبقائها، فهي المحدد الأول و العام لجميع النشاطات و الأعمال التي تتم بالمؤسسة، كما توضح الرؤية المستقبلية لها، لذلك يستوجب على الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أن تلم بعمق و بمضمون رسالة المؤسسة.⁽²⁾

الفرع الثاني: الدراسة التحليلية للبيئة وتطوير إستراتيجيتها

أولاً: الدراسة التحليلية للبيئة

هذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

1- تحليل البيئة الداخلية

دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمؤسسة و القيام بتحليلها، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلاً داخل المؤسسة، لتتمكن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من تحديد

⁽¹⁾ الصديق بخوش، التسيير الإستراتيجي للأفراد، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد: 31، نوفمبر 2006.

⁽²⁾ نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية : المفهوم- الإستراتيجية - الموقع التنظيمي، عمان، الأردن، دار الزاوي العلمية لنشر و التوزيع، 2011، ص ص، 141- 142.

مدى قدرة هذه الكفاءات على تلبية احتياجات، متطلبات، غايات، إنجاز إستراتيجية المؤسسة العامة و تحقيق رسالتها المستقبلية.⁽¹⁾

2- تحليل البيئة الخارجية

هي دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تحليلها - تساعد الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المؤسسة - ذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية المتاحة للمؤسسة، فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، كذلك لكي تكتمل منظومة الدراسة و تحقيق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية و غيرها من المخاطر الخارجية، التي توجب على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف أثارها للحد الأدنى.⁽²⁾

بناءً على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية و تحليلها، تتمكن المؤسسة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة إستراتيجية خاصة بالكفاءات البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانيات و قدرات و مهارات الكفاءات البشرية الحالية الموجودة في المؤسسة أقل بكثير من مما هو مطلوب لإنجاز الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التحديد الواضح لهذه الفجوة يمكن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من بناء إستراتيجياتها على أساس معلوماتي سليم مستمد من قاعدة موثقة و دقيقة، من ثم تتمكن هذه الإدارة من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، تجنب المخاطر و التهديدات المحيطة بها.

حسب هذين الشقين من المرحلة نستخلص بأن دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يتركز حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال الفرص الاستثمارية و متطلبات الأفق المستقبلية من الكفاءات البشرية، كما أنها تستطيع أن تعرف إمكانيات الكفاءات البشرية الحالية و مدى استطاعتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا : تطوير إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

بناءً على تحليل بيئة المؤسسة، فإنه تم إعداد إستراتيجيتها العامة و في ضوء تنفيذها، تقوم جميع إداراتها بما فيها الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بوضع إستراتيجيتها.

1. فمثلا، إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية توسع : تقوم إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الكفاءات البشرية لمواجهة أعباء و متطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، من ثم توسيع عملية الاختيار و التوظيف، ثم إعداد الكثير من البرامج التعلم

⁽¹⁾ الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، (الموقع على الإنترنت): <http://reweb.luedld.net/rc5/4 BSK DAOUDI Ar.pdf>، تاريخ الإطلاع : 2011/08/21، 14:45.

⁽²⁾ نجم عبد الله الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص69.

و التدريب والتنمية، زيادة نشاط حماية العاملين من المخاطر و المحافظة على سلامتهم، القيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات و الحوافز لترغيب العاملين في البقاء و الاستمرار في المؤسسة.

2. وإذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية تنويع المنتجات: تبني إستراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المؤسسة لكفاءات بشرية متنوعة، هذا يتطلب منها القيام بإعداد و تصميم برامج استقطاب متنوعة، برامج اختيار و توظيف وتدريب متنوعة، فضلا عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر و إصابات العمل المتنوعة.

إذن تقوم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية ببناء وتطوير إستراتيجياتها على أساس إستراتيجية المؤسسة المتبعة و وفقا للأهداف المسطرة الحالية و المستقبلية.

الفرع الثالث: إنجاز و تقييم فعالية إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

أولا: إنجاز إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

تحتاج عملية إنجاز إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمؤسسة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، يمكن للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أن تتفاعل و تتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد الأسلوبين التاليين:⁽¹⁾

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية) : إذ تتعامل الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.
- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه، أي انتظار وقوعه ومن ثم تأتي الاستجابة.⁽²⁾

مما لا شك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل، إذ تتمكن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالا و لا وقتا كافيا لاتخاذ القرار، لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث و الحدث يفرض على الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أن تتعامل معه طبقا للأمر الواقع.

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص77.

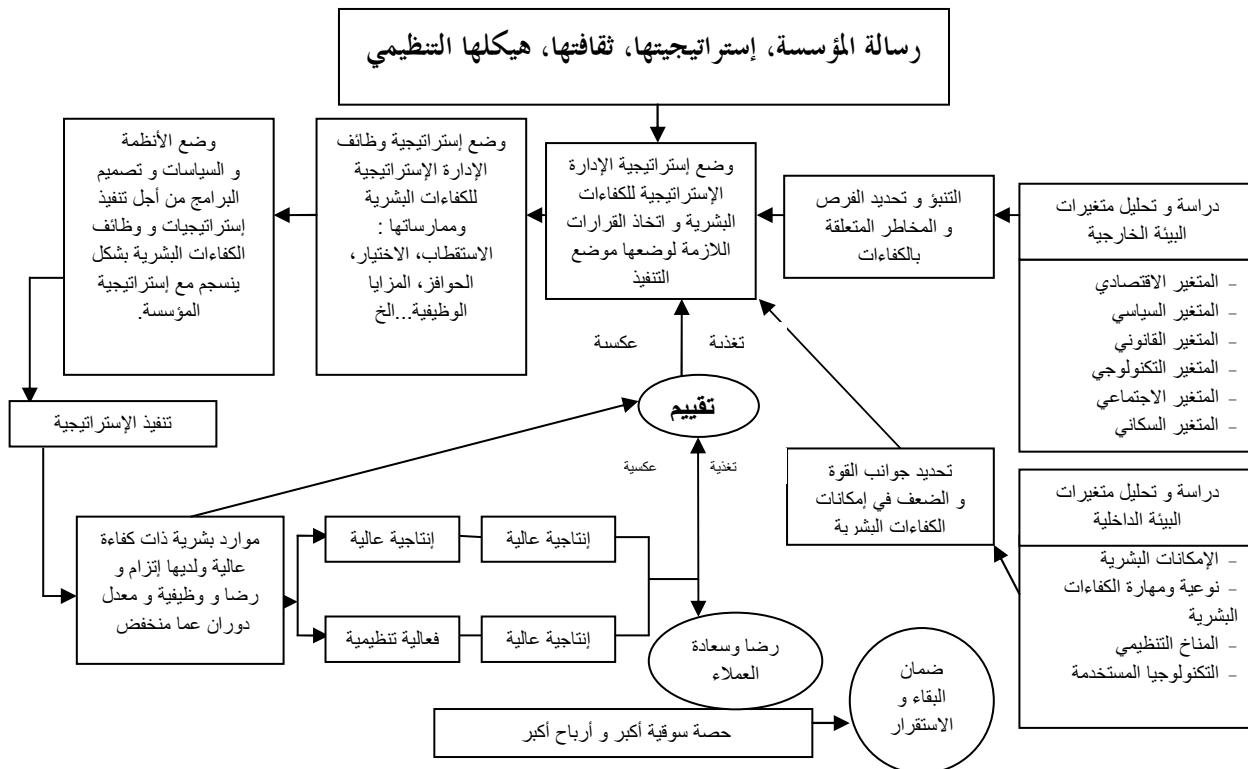
⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص91.

ثانيا: تقييم فعالية إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

المعيار الأساسي الذي يقوم بعملية متابعة و تقييم إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة وبين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية يعني أداء تنظيمي بشري على المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق. من خلال خلق رضا لدى الكفاءات البشرية في العمل، تحقيق اندماجها في المؤسسة و ولائها لها.

الشكل الموالي يبين كيفية بناء و إعداد إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية:

شكل 07 : نموذج لبناء إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية



المصدر: نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية : المفهوم- الإستراتيجية - الموقع التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليزاوى العلمية لنشر و التوزيع، 2011، ص151.

المطلب الثالث: أبعاد و عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الكفاءات البشرية إلى نقطة مركزية و حيوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ذلك من خلال وضع إطار إستراتيجي للكفاءات البشرية في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية:

- أين نحن الآن؟
- أين نريد أن نصل؟
- كيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟
- ما هي التخصصات و المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة و الحفاظ عليها في المستقبل. بما يمكننا من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟

الفرع الأول: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

يمكننا إنجاز الأبعاد الإستراتيجية للأدوار و مهام الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية فيما يلي :

1. تأمين الكفاءات البشرية المناسبة و المؤهلة تأهيلا علميا معاصرا، الذي تحتاجه المؤسسة، ذلك من خلال إستراتيجية واضحة و محددة تتكامل و تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المؤسسة لرسالتها، رؤيتها، غايتها.
2. على الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجياتها و تحديد دورها داخل المؤسسة- أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة و المتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور، في جميع المجالات الداخلية: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، القانونية...، كذلك المجالات البيئة الخارجية.
3. ينبغي للمؤسسة، أن توفر العناصر البشرية المؤهلة و الكفؤة و المتخصصة و المحترفة للعمل في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها و الأعمال المنوط بها، المتوقعة و غير المتوقعة منها.
4. القيام بتحديث البرامج و السياسات المتعلقة بالكفاءات البشرية وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالكفاءات البشرية، هذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية و الفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و ازدهارها.
5. العمل من خلال التكامل و التنسيق و التعاون مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها، خاصة الإدارة المباشرة الدارة الوسطى، هما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

6. لن تتمكن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من توفير العنصر البشري المؤهل، لكن جعله قوة عمل حقيقية و فعالة و مفيدة داخل المؤسسة، و يدين لها بالانتماء و الولاء، يعمل بكل طاقاته و إمكانياته لرفع أداء المؤسسة — إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، رسالة محددة، أهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، بعيدة عن الفلسفات النظرية- و سياسات و برامج في مجال التحفيز المعنوي و المادي لهذا المورد البشري، فضلا عن تهيئة و توفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته و ابتكاراته. (1)

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

يتم تناول عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في ضوء: (2)

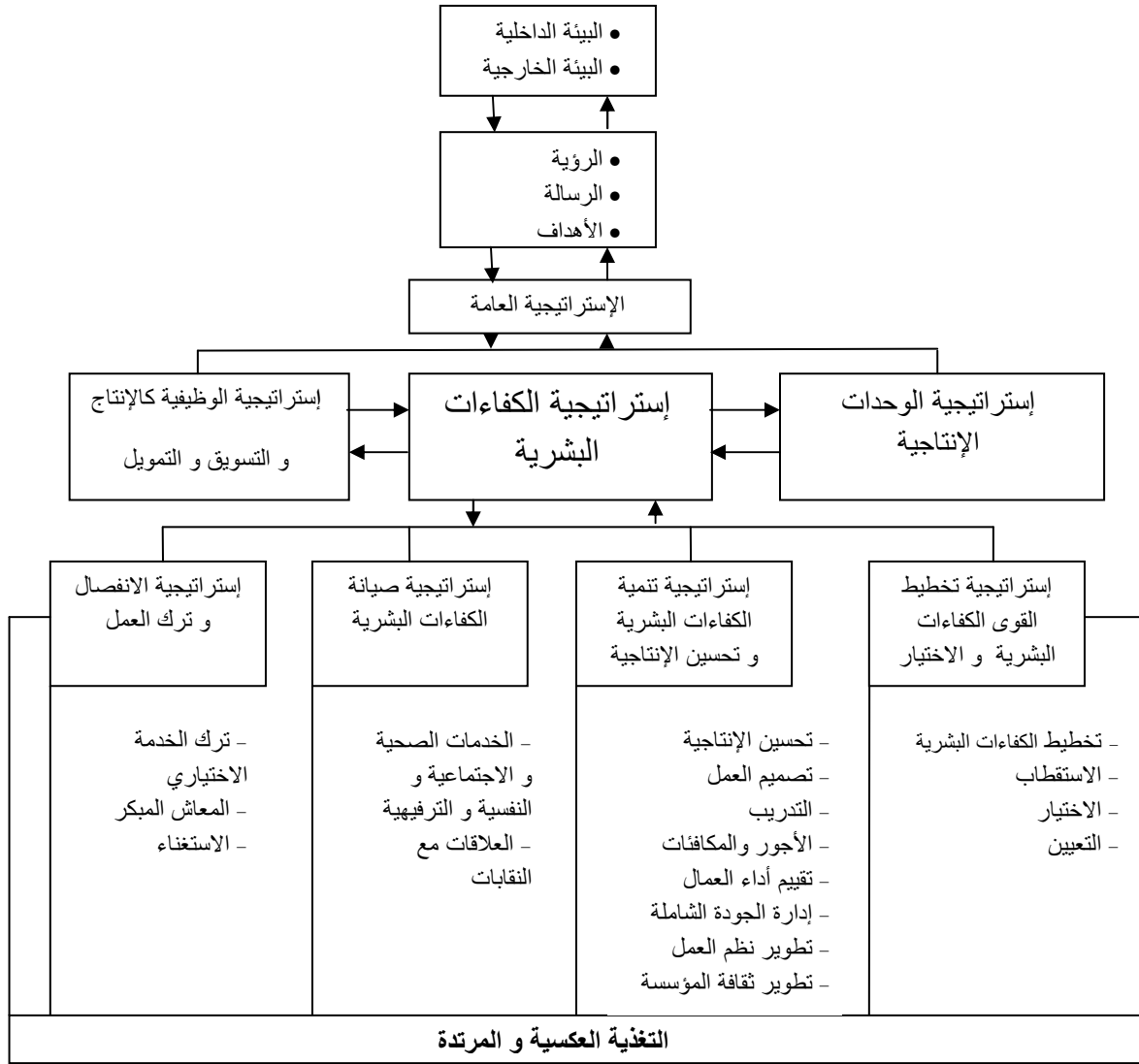
1. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة و بنظام الكفاءات البشرية؛
2. وضع أهداف نظام الكفاءات البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة و يعمل على تحقيقها؛
3. وضع الإستراتيجية الخاصة بالكفاءات البشرية و التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
4. وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الكفاءات البشرية و التي تحقق تنفيذ الإستراتيجية؛
5. تقييم إستراتيجية الكفاءات البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة، رضا المستفيدين منها.

هذا، و يمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من خلال الشكل التالي:

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص36.

(2) B.Matotary D.Grazeti, **gestion des ressources humaines pilotages sociale et performances**, Dunod, paris, 4^{ème} édition, 2001, p.89.

شكل 08 : عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل التغيرات الاقتصادية والعالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، 2011، ص 49.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة

باعتبار الكفاءات البشرية أهم الموارد المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه لا بد من أن تتكامل إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال هذا المطلب سنتطرق أولاً إلى الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و الفرق بين الإدارة التقليدية (إدارة الموارد البشرية) والإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و أخيراً إلى علاقة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإدارات الأخرى.

الفرع الأول: الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة و تخطيط الكفاءات البشرية، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة أو على المستوى الاقتصادي القومي ككل، حيث توصل Hitt إلى أن الكفاءات البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأسمال المؤسسة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري (الفكري)، الذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة.⁽¹⁾

إن الدور التقليدي لوظيفة الكفاءات البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الكفاءات البشرية ذات طابع إستراتيجي، مصدر للأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع و خدمات، لهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة و معرفة و التزام، فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الكفاءات البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، ضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الكفاءات البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:⁽²⁾

- تحقيق تكيف نظام الكفاءات البشرية مع متغيرات أو ظروف البيئة المحيطة؛
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الكفاءات البشرية و إستراتيجية المؤسسة؛
- زيادة دور الكفاءات البشرية و الرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية؛
- قيادة التغيير التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ Hitt, M.A et al., **Direct and Moderating Effect of human capital on strategy and performance in professional Service Firms: A Resource-Based Perspective**, Academy of Management Journal, vol.44,N°01,2005, pp.13 -28.

⁽²⁾ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإدارات الأخرى

باعتبار الكفاءات البشرية أهم الموارد المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه لا بد من أن تتكامل إستراتيجية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لأنها جزء لا يتجزأ عنها و تقع في المستوى الأول من هرم اتخاذ القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام، أما المستوى الثاني فتتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، تحديد نشاطاتها الرئيسية، مجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث فتتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف و ممارسات وحدات الأعمال (التسويق الإنتاج، المشتريات، المبيعات، إلخ) التي يكون مجموعها إستراتيجية المؤسسة.⁽¹⁾

من خلال ما سبق، يتضح لنا أن وظائف و ممارسات وأعمال الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية تعمل كلها في خدمة إستراتيجيات الإدارات أو الأقسام الأخرى، وعادة ما يتم إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل إعداد الإستراتيجية، هو ما يعني أن وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل، لكن بمدخل مختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات و اختلاف الدور الإستراتيجي الذي تمنحه الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، يتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم الترابط أو التكامل الإستراتيجي « *strategic integration* » الذي يؤكد على وجود ترابط بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.

أولاً: الترابط الإداري

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يركز اهتمام وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الكفاءات البشرية ليس له الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للكفاءات البشرية، كذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات

⁽¹⁾ إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة، (الموقع على الانترنت) www.upower.net/forum/t13772.html تاريخ الإطلاع : 2011/08/27، 36 : 16 .

البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.⁽¹⁾

ثانيا : ارتباط تكيف (ارتباط ذو اتجاه الواحد)

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة، ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الكفاءات البشرية، فبمجرد إدراك المؤسسة لإمكانية تأثير سياسات الكفاءات البشرية على الاستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية و يمكن لهذا الترابط أو العلاقة أن تتطور، في هذا المجال فإن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية تكون لها ردود أفعال مرنة وسرعة تكيف كبيرة مع هذه السياسات و البرامج و الممارسات التي تتخذها الإدارة العليا.

ثالثا : الارتباط ذو اتجاهين

من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد إستراتيجياتها، ثم تتولى الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعداد الخطط بعد إقرار الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية، هذا يعني وجود اعتماد ذي اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي و وظيفة الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية.

رابعا: الارتباط المتكامل

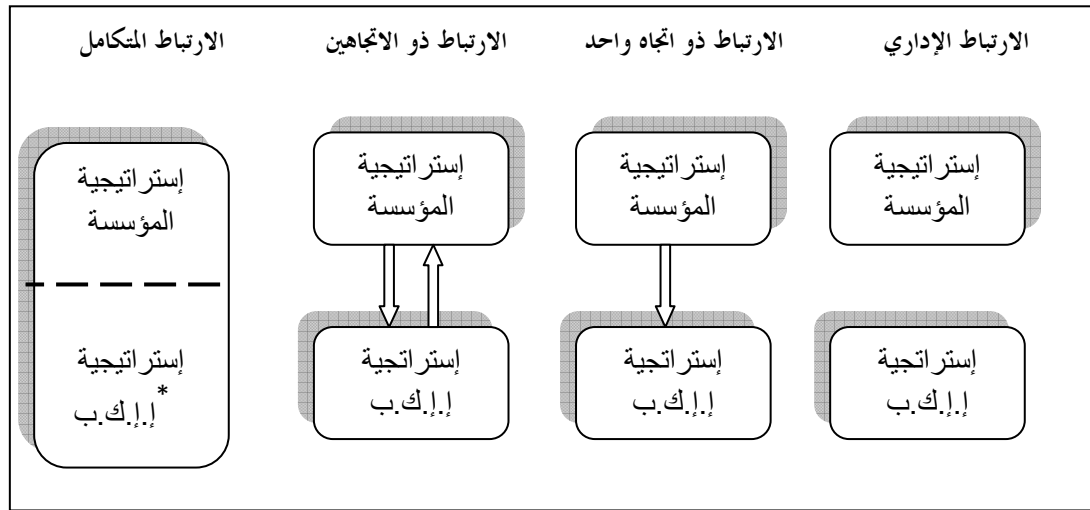
يمثل أعلى مستويات الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في إعداد الخطط الاستراتيجية، يتميز بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا و الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، إذن هو يحقق ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع.

يعرض الشكل التالي مستويات الارتباط بين إستراتيجية المؤسسة و الإدارة الاستراتيجية للكفاءات

البشرية:

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2003، ص157.

شكل 09: مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و إستراتيجية المؤسسة



المصدر: جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، 2006، ص 103.

أما علاقة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بالإدارات الأخرى فهي تتبين من خلال الطبيعة التنفيذية لعمل هذه الإدارات من خلال تقديم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية خدماتها للإدارات الأخرى في مجالات كثيرة منها تحليل العمل، وصف و تصنيف و تقييم الوظائف، المساعدة في صنع أسس الاختيار و التعيين، الترقية، تحديد الرواتب و الأجور و مزايا العمل. حتى تكتسب مثل هذه القرارات الصفة الإلزامية اللازمة، يتطلب الأمر أن تكون العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و قمة الجهاز الإداري علاقة وثيقة مستمرة، هو أمر يثير أحيانا حساسية لدى مديري الوحدات الأخرى، كما أن صلاحيات مديري الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أكبر مما يجب وأنها تقلص من صلاحيات مديري الوحدات.⁽¹⁾

المبحث الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية

يعتبر مدخل تشخيص و تقييم و نماذج الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية مدخلا إستراتيجيا هاما، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص و تقييم كل من الكفاءات الفردية و الجماعية.

(1) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل لنشر و التوزيع، 2011، ص ص، 34-

المطلب الأول: تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية

تتم عملية التشخيص على التنقيب و البحث على الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية) الموجودة داخل المؤسسة الاقتصادية، التي تقوم بتحقيق أهدافها و تطبيق خطط نشاطاتها و منتجاتها، و بالتالي تسهم إلى حد كبير في تحسين نجاعة و فعالية المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: البحث عن الكفاءات الفردية

أولا : الكشف عن الكفاءات النادرة

يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات و المهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة، والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، تحديد طرق مكانتهم ومجالات تخصصهم، خبرتهم و دورهم الإنتاجي أو الإستراتيجي بالإضافة إلى طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم و كيفية المحافظة عليها و نشرها أو نقلها كرأس مال يساهم في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.⁽¹⁾

ثانيا: الكشف و التنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة

هناك من الأفراد من لم تسمح لهم الظروف التنظيمية من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم و قدراتهم حيال المؤسسة، من ثم فعلى الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية العمل على اكتشاف و استغلال هذه الكفاءات المختلفة و تطويرها و الحفاظ عليها.

الفرع الثاني: البحث عن الكفاءات الجماعية

إن الكفاءات الجماعية التي تبحث عنها المؤسسة، هي وليدة تفاعل البيئة التنظيمية و التكنولوجية و خبرة الأفراد و التي تسمح لهم بامتلاك و صقل كفاءات نوعية، خاصة و أنهم يشكلون فريقا للعمل و ليس مجرد أفراد. من هنا ندرك أن تلك المجالات تتيح لفريق العمل القدرة و الكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة البحث عنها و المحافظة عليها و توظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.⁽²⁾

⁽¹⁾ بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجي**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 71.

⁽²⁾ Daniel Pemartin, **la Compétences au cœur de la GRH**, Edition EMS, paris, 2008, p.276.

بعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، تخصصها، مجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح في أدائها الحالي و السابق، التعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، و مهاراتها من حيث وسائل العمل و حوافز الأداء.

أولاً: تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد

إن عملية التشخيص في هذه الحالة تختلف عن سابقها، كونه يهتم و يركز على تحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عملية تسييرية، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات و التجهيزات.⁽¹⁾

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، تحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، كما ترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية هي:⁽²⁾

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده و موقع النشاط ضمن السلسلة العامة؛
- مدى ندرة الكفاءات لدى المؤسسات وأثرها على جودة وسعر المنتج.

ثانياً : التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات الجماعية التي تمكن المؤسسة من إنجاز و تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي:

- تحديد الكفاءات الاستراتيجية، تسييرها، تحديد قيمتها إستراتيجياً؛
- تحليل البيئة التنافسية؛
- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة و الضعف الكامنة في الكفاءات البشرية و بصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، القدرات، المعارف، كذلك الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بتسييرها و تنميتها من طرف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية.

(1) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص72.

(2) سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص144.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية

الفرع الأول: تقييم الكفاءات الفردية

أولا : تقييم الكفاءات والمهارات التسييرية

إن تقييم هذه الكفاءات يتعلق أساسا بالإطارات العليا و كذا أعضاء الجمعية العامة للإدارة.

ثانيا : تقييم الكفاءات الفردية المتعلقة بالمهام الأساسية

إن المهام الأساسية *Tâche clés* هي مجموعة النشاطات الفكرية و الجسدية التي تتأثر بشكل كبير على تقوية مصدر أو مصادر النجاح بالمؤسسة.(1)

إن عملية التقييم تبدأ بوضع قائمة تشمل جميع المهام الأساسية من قبل فريق عمل على رأسهم مسؤول الكفاءات البشرية، يقوم هذا الفريق فيما بعد بتحديد كل الأفراد المسؤولين على تنفيذ هذه المهام، حيث تتباين كفاءات الأفراد، فنجد كفاءات خاصة بمجال إستراتيجي معين *Compétences par DAS* أو كفاءات ذات بعد وظيفي (عملي) وهي : الكفاءات العرضية *Compétences Transversales* - الكفاءات العادية *Compétences Banales*، التي يجب أن تتوفر في كل الأفراد داخل المؤسسة من أجل البقاء و الاستمرار.(2)

أما الكفاءات التي تخلق التباين بين المؤسسات فهي الكفاءات المميزة *compétences différenciatrices*، كما نجد الكفاءات الظاهرة (الناشئة) *compétences Emergentes* و التي تتطور شيئا فشيئا لتصبح كفاءات مميزة في المستقبل. و يمكن أن نبين كيفية تقييم الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة من خلال الجدول التالي:

(1) Faycel Benchemem, Géraldine Galindo, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} Édition, extenso édition, paris, p p.136 -137.

(2) Michel Vial, *Quelles Compétences pour former et évaluer des Compétences professionnelles ?*, journée C2TIC, lyon, 14 mars 2006, pp. 5 - 6.

جدول 04: تقييم الكفاءات الفردية

نوع الكفاءة درجة الكفاءة	عادية وخاصة بمجال إستراتيجي DAS	عادية ذات بعد وظيفي	مميزة خاصة بمجال نشاط إستراتيجي	مميزة ذات بعد وظيفي
كافية	مصادر الأداء تتعلق بمعايير النشاط و الصناعة	مصدر التميز في مجال النشاط الإستراتيجي	مصدر للتميز المشترك	
	مجال البقاء	مجال التميز		
غير كافية	مصدر عدم فعالية مجال النشاط الإستراتيجي	مصدر عدم فعالية الوظيفة	مصدر للميزة غير المستغلة في مجال النشاط الإستراتيجي	مصدر لميزة غير مستغلة في الوظيفة
	مجال الخطر	مجال الميزة غير المستغلة		

Source : Tugrul Atmer, roland Calori, *Diagnostic et décision stratégiques*, DUNOD, paris, 1993, p.290.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن عملية تقييم الكفاءات الفردية تبدأ بتحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة ومن ثم لكفاءاتها الفردية، فبقائها مرهون بتوافر عدد كاف من الكفاءات العادية في مجال البقاء.

الفرع الثاني: تقييم الكفاءات الجماعية

من أجل توسيع دائرة التحليل، نقوم بتقييم جملة الكفاءات الفردية التي تتوفر عليها المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تقييم الكفاءات الجماعية لوحدة عمل متجانسة

نستعرض في هذا المجال مصفوفة الكفاءات التي قدمها كل من V.Zardet & H.savall للتحليل النظامي للكفاءات ضمن وحدة عمل متجانسة، حيث تتكون هذه المصفوفة من أسطر و أعمدة، تمثل الأسطر كل أفراد الوحدة المدروسة، أما الأعمدة فتمثل العمل المحقق في الوحدة حيث ينقسم كل عمود إلى خانيتين:

- المحتوى الحالي لمنصب العمل؛
- تطور مناصب العمل.

جدول 05: تقييم الكفاءات الجماعية

الأعمال المحققة		العمل المحقق -1-			العمل المحقق μ
كفاءات كل فرد		المحتوى الحالي لمنصب العمل	تطور منصب العمل		
الفرد 1					
الفرد 2					
—					
—					
الفرد μ					

Source : Tugrul Atmer, roland Calori, *Diagnostic et décision stratégiques*, DUNOD, paris, 1993, p.292.

إن هذه المصفوفة تُطور مستوى كل فرد بالنسبة للأعمال و النشاطات التي قام بها خلال مساره المهني، كما تُحدد لنا هذه المصفوفة أربعة مستويات كما يلي: (1)

- **المستوى الأول:** لدى الفرد معرفة نظرية جيدة و تطبيق عملي مستمر وفعال، رمزه O.
- **المستوى الثاني:** لدى الفرد معرفة نظرية جيدة و تطبيق عملي مؤقت، أو لديه معرفة محدودة مع تطبيق عملي مستمر، رمزه Φ .
- **المستوى الثالث:** ليس للفرد أي تطبيق عملي مع توفره على معارف نظرية، رمزه Θ .
- **المستوى الرابع:** ليس للفرد معارف نظرية أو أية تطبيقات عملية، رمزه θ .

إن استخدام هذه المصفوفة تعد أكثر استعمالاً من مصفوفة تقييم الكفاءات الفردية، لأنها تسمح بتحديد الكفاءات غير المستغلة. فعندما نقرأ المصفوفة أفقياً نستطيع التعرف على درجة تباين مهام فرد واحد، أما قراءتها عمودياً فتسمح بتقييم العلاقة بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات الواجب توفرها للقيام بالعمل ضمن هذه الوحدة.

(1) T. Atamer, R. Calori, op. Cit, p.292.

المبحث الرابع: الوظائف الاستراتيجية للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

إن الوظائف الأساسية والإستراتيجية الحديثة للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سلة الأهداف التي تطرقنا إليها في المبحث الثاني، هذا التزاوج بين المكانة و الأهداف، يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور، أيًا كانت طبيعة المؤسسات و أيًا كان حجمها أو إمكانياتها، فلا بد وأن تكون الوظائف الأساسية والإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية تنعكس طبيعياً على الأهداف العامة للمؤسسة، كي تستطيع أداء دور متميز في تحقيق فعالية الكفاءات البشرية.

من أجل توضيح الوظائف الأساسية و الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية قمنا بتقسيم هذه الوظائف إلى إستراتيجية وظيفة الاستقطاب وإستراتيجية الاختيار و التعيين، ثم إستراتيجية وظيفة الأجور و الرواتب، إستراتيجية وظيفة و التطوير التدريب، إستراتيجية وظيفة الحفاظ، أخيراً وظيفة إستراتيجية التحفيز.

المطلب الأول: إستراتيجية وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين

الفرع الأول: إستراتيجية الاستقطاب

أولاً: مفهوم الاستقطاب

يشير هذا المصطلح إلى عملية البحث عن الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل و التي تم تحديدها من خلال تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، تأخذ هذه العملية اتجاهين بحيث يحققان الغاية للكفاءات البشرية منها:

- **الاتجاه الأول:** الاستقطاب يعبر عن حاجة المؤسسة للكفاءات البشرية من مواصفات معينة و البحث عنها في سوق العمل و تقديم المحفزات الموضوعية الصادقة لها بشكل يخلق لها الرغبة و القناعة للتقدم و طلب التوظيف في المؤسسة.

- **الاتجاه الثاني:** وهو الاتجاه الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول بحيث تحدث عملية الاستقطاب بالقناعة و الرغبة لدى الكفاءات البشرية المستهدفة و العمل لدى المؤسسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس- الأبعاد - الإستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار الزاوي العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص41.

يمكن تعريف الاستقطاب على أنه:

التعريف الأول "هي عملية البحث عن الأفراد و ذلك لشغل المناصب الشاغرة".⁽¹⁾

التعريف الثاني "الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن، و بالنوعيات و المواصفات المطلوبة، يتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الإستقطابية المناسبة التي يتم خلالها خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، تحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة و اقتناع"⁽²⁾

التعريف الثالث "أنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".⁽³⁾

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الاستقطاب هو النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف، احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

ثانيا : أهمية و أهداف عملية الاستقطاب

تبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع وظائف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، كالاختيار و التعيين، فعندما ينجح الاستقطاب في جذب عدد وفير من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة، بمواصفات عالية، و وفق المطلوب، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار و التعيين بدائل انتقاء متعددة، تمكنها من المفاضلة بينها بسهولة و انتقاء أفضلها.

كما تبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- توسيع نشاط المؤسسة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسع حاجة المؤسسة للكفاءات البشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته؛

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005، ص137.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص273.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص117.

- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بسبب عدم الحاجة إليها و إحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها مما قد يرفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة مستقبلا.
- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها و تأهيله و تدريبه بسهولة و بتكلفة أقل بعد تعيينه في المؤسسة.

أما أهداف الاستقطاب فهي تتمثل في جذب و ترغيب أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية المؤهلة التي تحتاجها المؤسسة، المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعية ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء أفضل المستقطبين، ولا يقتصر الاستقطاب على الكفاءات البشرية الخارجية، إنما يشمل كذلك الكفاءات البشرية التي تعمل حاليا داخل المؤسسة، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم و الجديد، ذلك من أجل المحافظة عليها و عدم تسربها للمؤسسات الأخرى.

ثالثا : مصادر الحصول على الكفاءات البشرية

يعرف مصدر الحصول على الكفاءات البشرية بأنه "الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الكفاءات البشرية التي يمكن الحصول منها على الحاجة " (1).

على الرغم من تعدد المصادر التي تُمكن المؤسسة من الحصول على الطاقات البشرية العاملة، لذلك نجد أن أغلب الباحثين و الاختصاصيين يركزون على المصادر الرئيسية، بحيث يمكن تصنيف مصادر الاستقطاب إلى:

1- المصادر الداخلية:

يقصد بها الكفاءات البشرية التي تعمل حاليا بالمؤسسة بكافة أنواعها و تخصصاتها، المتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، بالتالي فكل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم و المتوقع إحالتهم على التقاعد أو استقالتهم أو فصلهم... إلخ لا يعتبرون مصدرا داخليا. و تتمثل المصادر الداخلية في:

(1) Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, **Gestion des ressources humaines internationales : problématiques- stratégies et pratiques**, Edition LIASONS, 2008, p.181.

- الانتقال: وذلك عن طريق تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية و يستعمل غالبا هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية.

- الترقية: هي عملية رفع موظف من مستوى إلى مستوى أعلى منه، فهناك زيادة في المستوى الوظيفي و الدرجة المالية و الامتيازات الأخرى، نميز نوعين من الترقية (ترقية بالأقدمية و ترقية بالاختيار).

2- المصادر الخارجية:

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المؤسسات و قد ينحصر هذا السوق محليا لبعضها، قد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثا عن المواهب من الموارد البشرية للبعض الآخر. أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة:

- الإعلان: يتم ذلك في وسائل الإعلام من جرائد، مجلات و تلفزيون، حيث توضح فيها ما هو مطلوب من الفرد الراغب في العمل.

- وكالات التوظيف: هي عبارة عن مؤسسات تقدم خدمات من طالب و عارض العمل، لذلك نجد ثلاث أنواع (وكالات توظيف حكومية - الخاصة - المنظمات الاستشارية).⁽¹⁾

- الترشيحات: نعي بها عملية إكساب و تزويد المهارات اللازمة لفئة من الأفراد قد تكون من الجامعة و المدارس و المعاهد العليا و النقابات العمالية والمنظمة العسكرية.

3- المصادر الداخلية و الخارجية: وتتم في أن واحد ومنها:

- أبناء و أقارب العاملين: تتصل المؤسسة بالعاملين و ذلك بإبلاغهم في رغبتها في شغل بعض الوظائف، بذلك يرشح العاملون المعارف أو الأقارب و تهدف المؤسسة من كل هذا إلى زيادة مشاعر الرضا و الانتماء و حفظ تكاليف التوظيف.⁽²⁾

الفرع الثاني: إستراتيجية الاختيار

بعد نهاية عملية الاستقطاب و تقدم الفرد إلى المؤسسة، تقوم المصلحة المختصة بانتقاء أو اختيار الأفضل المتقدمين استنادا على عدة معايير و إجراءات.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، ص264.

⁽²⁾ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص43.

أولاً: مفهوم عملية الاختيار

إذن عملية الاختيار هي "عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و ذلك وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المؤسسة".⁽¹⁾

كما يعرف على أنه "تعتبر عملية اختيار الأفراد و توظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء، فبعد حصر أنواع و عدد الوظائف والأعمال و عدد شاغليها، بعد تحليل تلك الوظائف و معرفة متطلباتها و شروط أدائها تبدأ المرحلة اللاحقة وهي اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الموصفات المناسبة لتلك المتطلبات و الشروط، بما يتفق مع ميولهم و رغباتهم بما يضمن و ضع الشخص المناسب في المكان المناسب"⁽²⁾

تشمل عملية الاختبار على مجموعة من الخطوات لتشكل سلسلة مترابطة تبدأ باستلام طلبات التوظيف وتنتهي باتخاذ قرار التعيين. بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنها لا تشكل نموذجاً أو التزاماً لكافة المؤسسات و بالتالي تقوم مؤسسات كثيرة باتخاذ قرارات الاختيار عن طريق وسائل متعددة إضافة إلى بعض الخطوات المتعارف عليها في عملية الاختيار، ذلك حسب أهمية بعض الوظائف خاصة في وظائف المستويات العليا وبعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة.

ثانياً : خطوات عملية الاختيار

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات و هي :

1- الإعلان عن الوظائف: هي الخطوة الأولى، حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن مختلف وسائل الإعلام

حيث يتضمن الإعلان العناصر التالية: اسم الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى الكفاءات اللازمة لشغل منصب العمل، تحديد الأجل و الحوافز المادية و المعنوية، المدة الأقصى لقبول طلبات الالتحاق، نظام الانتقاء المستخدم للمفاضلة بين المتقدمين.

2- ملئ طلبات لتوظيف: تعكس هذه العملية الرغبة المبدئية في الحصول على الوظيفة بحيث يعطى

المعلومات الكاملة الخاصة به للمسؤولين عن التوظيف، يجب أن تتوفر في الطلبات البيانات التالية: مستوى التعليم، بيانات شخصية، الخبرة، الحالة الجسمانية، الاهتمامات و الهويات.

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص105.

⁽²⁾ الصديق منصور بوسنيّة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا، 2003، ص183.

- 3- إعلام المتقدمين: من أهم الوسائل التي تساعد على ذلك: استعمال النشرات و المجلات لوصف نوع العمل، التلفزيون، الإذاعة.
- 4- جمع البيانات عن الأفراد: يتم ذلك عن طريق: اختيار القدرات المتخصصة، التفكير الإبتكاري، التفكير المنطقي، الذكاء الاجتماعي، المشاركة الاجتماعية، الاتجاه الديني.
- 5- المقابلة الشخصية: هي المصدر الهام للحصول على المعلومات حيث تساعد على تشخيص كافة الجوانب العريضة، الجسمية و السلوكية للمتقدمين.
- 6- التصفية العامة: هي عملية استبعاد من لا تنطبق عليهم شروط الوظيفة.
- 7- التصفية الانتقائية: تتضمن هذه الخطوة إجراء مزيد من الاختيارات التي تركز على المتطلبات التي تربط مباشرة نوعية الوظيفة المرشح لها الفرد.
- 8- الكشف الطبي: هل لدى المتقدم مرض أو إعاقة تمنعه من العمل.
- 9- اتخاذ قرار التعيين: في هذه الحالة يتطلب من المؤسسة و القائمين على الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية اتخاذ قرار التعيين بخصوص العضو المتقدم لشغل الوظيفة المنوطة به.
- 10- إعلام المعينين و استلام العمل: هي المرحلة الأخيرة التي تقوم بها المؤسسة و يصبح فيها المتقدم عضو فيها.

الفرع الثالث: إستراتيجية التعيين

أولاً: تعريف التعيين

يعرف التعيين على أنه "هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظراً لتوافقها مع قدراته و إمكانياته".

كما يعرف بأنه "عملية الاختيار و التطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءاً عن الاختبارات المعرفية و الاختيارات الشخصية"⁽¹⁾.

و يعرف أيضاً على أنه "تحقيق مبدأ الشخص المناسب في الوضع المناسب، هو عقد بين المؤسسة و الفرد

⁽¹⁾ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007، ص141.

ولا يمكن فسخه إلا بإخلاء شرط من شروطه". (1)

ثانياً: شروط التعيين

زيادة على شروط الاختيار السالف ذكرها، يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في الكثير من المؤسسات و هي : شروط الجنسية - شروط حسن السيرة و السمعة - شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية- عدم سبق الفصل من الخدمة - اللياقة الصحية - اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية - اجتياز الاختبارات التي تعقدتها الجهة.

المطلب الثاني: إستراتيجية الأجور

بعدما أصبح الفرد عاملاً في المؤسسة و ذلك لإحتيازه كل الخطوات التي سبق تفصيلها سابقاً، تطبق عليه إستراتيجية أخرى و هي إستراتيجية الأجور، لذلك سوف نطرق في هذا المطلب حول مفهوم الأجور و الرواتب، أنظمة دفع الأجور، أهمية و أهداف الأجور.

الفرع الأول: مفهوم الأجور

- يعرف الأجر بأنه "المبلغ المالي الذي يعطى للعمل مقابل الوظيفة التي يشغلها". (2)
- كما يعرف على أنه "تحت عقد العمل، هو مجموعة الأموال و المزايا التي يقدمها رب العمل للعامل، مقابل خدمة يؤديها له". (3)
- كما يعرف على أنه "الأجر هو مبلغ من المال يدفع للموظف في مقابل عمله. وقد يعمل الموظف في القطاع الخاص أو القطاع العام. لكن في القطاع العام يقدم له مزيد من الأمن الوظيفي". (4)

إذن يمكننا تعريف الأجر على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدي الذي قدمه لصاحب العمل، كما يشمل كافة العناصر المالية، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت و ما يحققه له من نتائج و أهداف. من أهم المفاهيم المرتبطة بالأجر ما يلي:

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص217.

(2) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص54.

(3) <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/salaire.php> vue le: 05/10/2011, h:13:30

(4) Les Pension dans les pays de l'OCDE : Panorama des systèmes de retraites, 2009, p.172.

- المرتب: هو ما يحصل عليه العامل، و يصرفه شهريا في الغالب.
- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل، و يصرفه يوميا أو أسبوعيا.
- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات.
- صافي الأجر: هو عبارة عن أجر بعد الاقتطاعات و تتمثل في الضرائب و التأمينات المختلفة.
- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة و العمل المكلف به الفرد.
- الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد مثل الرعاية الطبية، السكن...إلخ.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إستراتيجية الأجور

للأجور أهمية و أهداف بالغة سواء على الفرد أو على المؤسسة.

أولا: أهمية الأجور

1- على مستوى الفرد

يعتبر وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي تعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره و احترامه لذاته.

2- على مستوى المؤسسة

- هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة المؤسسة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.
- الأجر وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ثانيا: فوائد إستراتيجية الأجور.

تتمثل فيما يلي: (1)

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية؛
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية من ناحية العمل؛
- الرضا الوظيفي لأبعاد الشكاوي و الغياب، تقليل معدلات حالات ترك العمل؛
- الربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور؛
- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية.

(1) محمد حافظ الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 212 - 221.

الفرع الثالث: أنظمة إستراتيجية الأجور

من أجل تحديد أنظمة الأجور و الرواتب يستخدمان نظامان أساسيان هما: (1)

أولاً: نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر من وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عملة، و هو كثير الاستعمال وذلك لبساطته و يستعمل في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحادات كمية مثل : الأعمال الإدارية، الأعمال الإدارية التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية.

ثانياً: نظام الأجر بالإنتاج أو الإنتاج الفردي: يتوقف هذا النظام على الإنتاجية. وهناك عدة طرق لاحتساب الأجر منها تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي و الإنتاج الجماعي.

تقوم إستراتيجية الأجور في هذه الحالة على نظام أجري، يأخذ بعين الاعتبار النجاح الفردية بالدرجة الأولى وكذا المساهمة في إنجاز الأهداف الجماعية وعليه فإن آليات التقييم لا تعتمد على النتائج الفردية فحسب، بل على مدى تأقلم الفرد على العمل الجماعي. بما أن النظام الأجري يأخذ بعين الاعتبار بالأقدمية في المؤسسة لكونها تجسد درجة ولاء الأفراد لمؤسستهم، إذن فالنجاح الفردية والسلوك إزاء الجماعة و مستوى الوفاء للمؤسسة هي الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية. (2)

المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب كأحد مداخل تنمية و تطوير العنصر البشري

إن التدريب نشاطا مستمر لا ينتهي، طالما كان الأفراد في وظائفهم يؤدون أدوارهم و يقيمون علاقاتهم مع الآخرين و يتولون مسؤولية تحقيق نتائج معينة، على أن هذا الاستمرار لا يعني جهود التدريب أو تكراره على نمط تقليدي، إنما يتميز التدريب بأنه نشاط متجدد و متغير. بسبب التطورات التي تستجد في مجال المعدات و الآلات أو الطرق أو الأساليب، وحسب التغيرات التي تحدث في المؤسسة، في أهدافها أو أنشطتها أو الإمكانيات المتوفرة لديها. لذلك فإن التدريب يتطلب عدة مقومات كثيرة هي: وجود أهداف محددة - وضع سياسات و قواعد واضحة - توفير الإمكانيات البشرية والفنية و المادية - وضع البرامج التدريبية الملائمة - وضع معايير لقياس نتائج التدريب.

(1) خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص161.

(2) مداخلة بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، ص63.

الفرع الأول: ماهية التدريب و التطوير

أولاً : تعريف التدريب

بالرغم من تنوع المفاهيم و التعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة:

فالتدريب يهتم أساساً بـ "تزويد الأفراد بالمهارات المحددة و بالمعارف الخاصة و التي تساهم في تحسين الأداء، أو أنه يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".⁽¹⁾

كما يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عمله".⁽²⁾

كما تعتبر عملية تدريب الكفاءات البشرية في الأساس "عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية و خفض التكاليف و تعظيم الأرباح".⁽³⁾

يعرف التدريب أيضاً على أنه "عملية نظامية ومخططة تساعد على إعطاء فكرة جديدة و فعالة للعمال و تحسن القدرة على الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة".⁽⁴⁾

كما يعرف على أنه "تلقين الأفراد مهارات فنية تهدف إلى اكتساب معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية".⁽⁵⁾

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا تعريف التدريب على أنه عملية هدفها اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد، تحصيل المعلومات التي تنقصه، الاتجاهات الصالحة للعمل و للسلطة، الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء، بحث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، ظهور فعاليته، الاقتصاد في التكلفة و في الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق.

ثانياً: تعريف التطوير *Développement*

هو عبارة عن "المجهودات التي تقوم بها المؤسسة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً".

كما يعرف على أنه "الجهد المخطط و المنظم له لتزويد الكفاءات البشرية في جميع المستويات، بمعارف معينة و تحسين مهاراتها وقدراتها و تغيير سلوكياتها و اتجاهاتها بشكل إيجابي بناء".⁽⁶⁾

(1) سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008، ص336.

(2) بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص71.

(3) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008، ص257.

(4) AFNOR, *Management des ressources humaines et des compétences*, 2^{ème} édition, Francis, 2003, p.247.

(5) Alain Meignant, *Manger la formation*, 7^{ème} édition, Edition LIAISONS, 2006, p.133.

(6) عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص299.

وبالتالي يمكن القول بأن أهم الفروق بين التدريب و التطوير هي:

- التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف، أي يمكن أي يؤديها الموظف مستقبلاً؛
- إن نطاق التدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المؤسسة ككل؛
- التدريب يكون معنياً بحل أخطاء و معوقات الأداء الفعلي للوظيفة وحل مشكلاتها، أما التطوير فيكون معنياً بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستعمالات؛
- كما أن التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمؤسسة أي في الأجل القصير، أما التطوير فهو يهتم باحتياجات المؤسسة طويلة الأجل؛
- إن الهدف من التدريب هو التحسين السريع و الواضح في أداء العاملين، بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للكفاءات البشرية في المؤسسة بصفة عامة.

الفرع الثاني: أهداف و أهمية وخطوات إعداد إستراتيجية التدريب والتطوير

إن خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير لها أهداف و أهمية تتميز بها عن غيرها من الاستراتيجيات الأخرى.

أولاً : أهداف إستراتيجية تدريب وتطوير الكفاءات البشرية

- تقوم المنظمة عند إعدادها للبرنامج التدريبي بتحديد أهدافها التدريبية بدقة و وضوح حيث تعتبر هذه الأخيرة مقياس النشاط بعد تنفيذه، و المرجع الذي يقوم على أساسه تقييم النتائج واكتشاف الفجوات.
- رغم اختلاف الأهداف التدريبية من منظمة لأخرى و اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية، إلا أن هناك أهداف رئيسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار في أية مؤسسة. ويتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة تلك الأهداف، من أهم أهداف إستراتيجية تكوين و تطور الكفاءات البشرية تحقيق الغايات التالية:
- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية. رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛
 - تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل و المفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة و متطلبات الأعمال و الوظائف الشاغرة و ظروف التشغيل المادية و الاجتماعية؛

– ضمان تشغيل الكفاءات البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية و العلمية و رعايتهم و توجهاتهم الشخصية؛

– ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل و متطلبات و عوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد و خصائصهم المتطورة.

ثانيا: أهمية إستراتيجية تدريب وتطوير الكفاءات البشرية

يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط المحددة التالية:

– يهدف التدريب و التطوير إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد و علاج معوقات الأداء المختلفة في المؤسسة؛

– يساهم التدريب و التطوير في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء؛

– يستمد التدريب و التطوير أهميتهما أيضا من كونهما استثمارا في أفضل و أهم ما تمتلك المؤسسة وهم

الأفراد العاملين بها، اللذين يمثلون ثلث رأس مالها بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي و العملاء؛

– البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب و الحوادث و دوران العمل؛

– يعتبر التدريب و التطوير أداة إستراتيجية في يد الإدارة الإستراتيجية تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي و إدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها؛⁽¹⁾

– التدريب و التطوير يساعدان الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم؛⁽²⁾

– يعمل التدريب و التطوير على تحسين المناخ العام للعمل في المؤسسة و تمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم و تزويدهم بالخبرات المختلفة، في ضوء هذا التصور فإنه يجب تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية (أهداف تدريبية روتينية – إبتكارية – وأخرى لحل المشكلات) في وقت إقرار و اختيار النشاطات التي تم تخطيطها و المواد المتاحة التي تم تحديدها.⁽³⁾

⁽¹⁾ Guy Le Boterf, **Construire Les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions**, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2006, p.505.

⁽²⁾ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص152.

⁽³⁾ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010، ص11.

ثالثاً: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير

استناداً إلى أهمية وأهداف إستراتيجية التدريب و التطوير المعروضة سابقاً، نستعرض الآن الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية و التطورية التي يمكن تجميعها في المراحل التالية: (1)

1- جمع وتحليل البيانات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات عن مختلف عناصر نظام التدريب

سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، تتمثل هذه المعلومات في: (التنظيم الإداري- الأهداف و السياسات- تطوير النشاط - ممارسة الوظائف- الإمكانيات المادية- النظم و الإجراءات).

2- تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية : يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية و التطويرية ببعدين

زمنيين، الحاضر و المستقبل و تعتبر هذه الاحتياجات متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم و تطويرهم لمواجهة أي موقف يحتمل حدوثه، ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق (تحليل التنظيم- تحليل العمل- تحليل الفرد).

3- تصميم البرامج التدريبية و التطويرية: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد

الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب و التطوير إلى المتدربين، أيضاً وضع نظام لتطبيق و متابعة البرنامج، تشمل هذه المرحلة عمليات أهمها (تحديد أهداف البرنامج التدريبي- تحديد نوع المهارات- وضع المنهج التدريبي- اختيار أسلوب التدريب- تحديد فترة التدريب و التطوير). (2)

4- تنفيذ البرنامج التدريبي و التطويري: هي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، في إطار العام

و الإجراءات التنفيذية للبرامج التدريب و التطوير، أهم الجوانب التنفيذية التي تطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي (توقيت البرنامج- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية- تجهيز المطبوعات- الاتصال بالمتدربين- الاتصال بالمدرسين). تعتبر هذه المرحلة مهمة و خطيرة في نفس الوقت، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل العملية التدريبية و التطويرية. (3)

5- تقييم البرنامج التدريبي و التطويري : هو آخر مرحلة من مراحل التدريب و التطوير، ذلك ضماناً

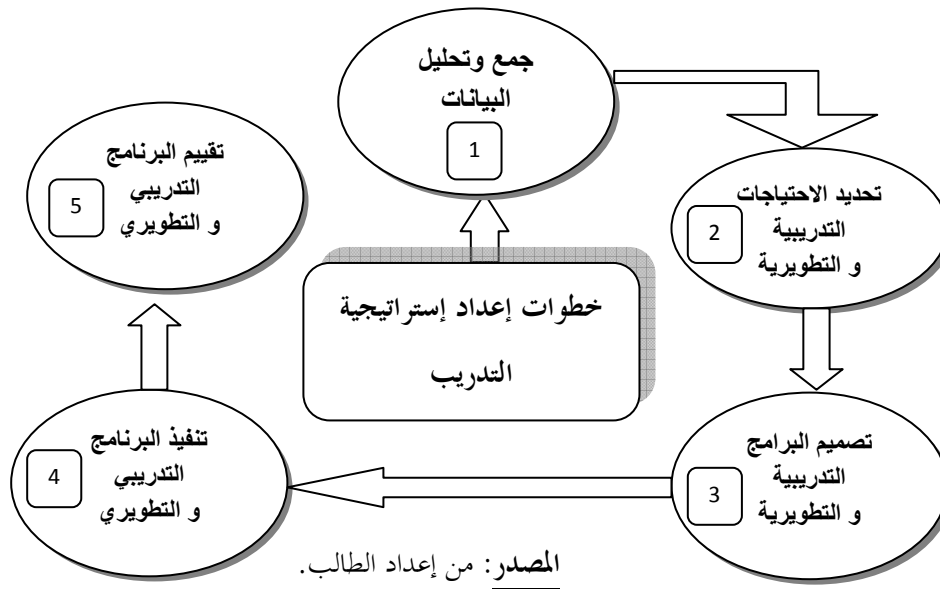
لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب و التطوير، فهما نشاطان رئيسيان، مستمران، ينبغي أن يحضيان بعناية خاصة.

(1) كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص، 163-164.

(2) فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010، ص 15.

(3) بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 100.

شكل 10 :خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير



تعتبر الخيرات الإستراتيجية لتدريب وتطوير الكفاءات البشرية هامة للغاية من أجل تهيئة رؤساء و مرؤوسين فاعلين وأكفاء ومن أجل التدريب و التطوير في الجودة و التكلفة و المنتجات الجديدة و القدرات التنافسية و التغيرات البيئية. إن النظرة طويلة الأجل أفضل ولا شك من تلك قصيرة الأجل، لأنها ترى و تتحسب لما يلوح في الأفق من فرص أو تحديات، لذلك فلا مناص من تبني الخيرات الإستراتيجية لتدريب و تطوير الكفاءات البشرية.

المطلب الرابع: إستراتيجية التحفيز الفعال للكفاءات البشرية

بعد أن استفاد العامل من تعويضات سابقة الأجر يستفيد مرة أخرى من تعويضات مالية و معنوية تسمى بالحوافز، الغاية من وضع هذه الإستراتيجية هو حث العمال وخلق الدافعية لديهم للعمل بجد و نشاط و بمستوى عالٍ من الفعالية.

الفرع الأول : تعريف وأنواع التحفيز الفعال

أولاً : تعريف التحفيز الفعال

يمكن تعريف الحوافز على أنها "تلك المنح التي يتحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين"⁽¹⁾

كما يعرف على أنه "قوة محركة خارجية تحث الفرد على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين بالشكل المطلوب و المتميز".

يعرف ماهر التحفيز على أنه "العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستشارة و توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز، تتكون عملية التحفيز من ثلاث عناصر أساسية هي: الحاجة (الشعور بالنقصان)، الدافع (حالة داخلية)، الحافز (وسيلة إشباع) ".⁽²⁾

يعرف Anders الحوافز "هو فعل يحرض و ينشط و يدفع الفرد على القيام بأفعال و سلوك مرغوب فيه من قبل الإدارة".⁽³⁾

من خلال هذه التعاريف الثلاثة يمكننا فهم أنه يجب على المؤسسة تحديد الأهداف التي تصبو إليها، ثم ربطها بحاجات الأفراد، ثم تقوم بعد ذلك بعرض مختلف الحوافز التي تثير و توجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

ثانياً : أنواع إستراتيجية التحفيز الفعال

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم، فهناك من يصنف الحوافز إلى حوافز معنوية و مالية و مادية و هناك من يصنفها حوافز إيجابية و سلبية و هناك من يصنفها إلى حوافز فردية و جماعية، من خلال هذه التصنيفات سوف نركز على التصنيف الأخير، لأنه أشمل و نستنتج منه إستراتيجيتين هامتين للتحفيز الفعال:

⁽¹⁾ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁽²⁾ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 238.

⁽³⁾ Anders Agmo, **Functional and Dysfunctional sexual Behavior: synthesis of neuroscience and comparative psychology**, First edition, Great Britain, 2007, p.152.

أولاً : الحوافز الفردية : نميز فيها

- المكافأة المالية (مبلغ مالي لمن يتميز في أدائه)؛
- الأجر الإضافي (مبلغ مالي يدفع للفرد إضافة إلى أجره الأساسي).

ثانياً : الحوافز الجماعية: نميز كذلك فيها

- المشاركة في الأرباح (نسبة مئوية محددة مسبقاً تقطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة و توزع على العاملين)؛
- المشاركة في وفر التكاليف (هي نسبة مئوية من الوفرة المالية الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج)؛
- المشاركة في الأرباح المؤجلة (هي أرباح تحتجز باسم العمال و تستثمر لصالحهم وتحقيق لهم مزيداً من الأرباح).

كما نميز فئتين من إستراتيجية التحفيز الفعال:

- إستراتيجية التحفيز الفعال (الأجر) على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما يمتلكه الكفاءات من قدرات و معرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، هي "المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، المهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف بالتنسيق و التدريب و القيادة، هنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية.

- إستراتيجية التحفيز الفعال على أساس الأداء: إن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز الكفاءات، من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي (الأداء المتميز – الناتج النهائي للعمل) أهم المعايير تقديراً للحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

الفرع الثاني: خصائص و تصميم إستراتيجية التحفيز

أولاً: خصائص إستراتيجية الحوافز

تتميز إستراتيجية التحفيز بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي : (1)

- الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية الفعالة هي التي تطبق نظاماً عاملاً و موضوعياً للتحفيز؛
- الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز، و تقدم الحوافز في حينها؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء والابتكار؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، لضمان جدية العاملين و محافظة الإدارة على هيئتها، بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب؛
- لا بد أن يتحقق إستراتيجية الحوافز و الإرضاء عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المؤسسة نظير دفع الحوافز؛
- ينبغي أن تعمل إستراتيجية الحوافز و الإرضاء على ربط الفرد بالمؤسسة التي تعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

ثانياً: تصميم إستراتيجية الحوافز

تحتاج عملية تصميم إستراتيجية الحوافز مجموعة من الخطوات: (2)

- 1- رؤية هدفية : وضع الأهداف المراد تحقيقها حاضراً أو مستقبلاً؛
- 2- دراسة مكونات الأداء: ذلك لتكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل و الجوانب الثابتة فيها و الجوانب المتغيرة منها، كما يجب معرفة العلاقات فيما بينها و المواصفات المطلوبة في كل فرد عامل حتى ينسق مع النشاطات و عليه تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء؛

(1) مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007، ص ص،

339-340.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

3- الموازنة الحافزة: تحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقررة لهذا العام على كافة أشكالها، قد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفاً أو الموازنة المرنة و التي تنسق مع ما يتحقق من أرباح؛

4- الإجراءات التحفيزية : تتمثل في تحديد وقت تقديم الحوافز، تحديد نوعية الحوافز، تحديد دور كل مسؤول عن التقييم و كيفية إجراء التقييم، تحديد مواعيد الاجتماعات، أخيراً تحديد شكل تقديم الحوافز.

الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية الحوافز

إن لإستراتيجية الحوافز عدة أهداف تتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما تحقق الأهداف المخططة؛
- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، تأكيد القدرة التنافسية و تحسين المركز التنافسي للمؤسسة؛
- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف و ترشيد استخدام المواد الخام؛
- تُعين على تخفيض الوقت؛
- تُساعد في تحقيق الأرباح المتزايدة للمؤسسة و تحسين العوائد لأصحابها؛

المطلب الخامس: إستراتيجية الحفاظ على الكفاءات البشرية

تمثل الوظيفة الإستراتيجية للحفاظ الوظيفة الأخيرة من الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، ؛ بحيث الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الحفاظ و صيانة الكفاءات البشرية المتميزين و تنمية الولاء و الانتماء لديهم.

⁽¹⁾ محمد صلاح فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد، 2004، ص331.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية الحفاظ

تعرف إستراتيجية الحفاظ الكفاءات البشرية بأنها "مجموعة الإجراءات والتدابير التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على مواردها البشرية عن طريق غرس روح حب العمل والولاء لها، من ذلك خلال الوقوف على ظاهرتي ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع معدلات الغياب عن العمل".⁽¹⁾

كما تعرف على أنها "تبني المؤسسة لبرامج ملائمة للاتصالات داخل المؤسسة، حتى يعلم العاملون ماذا يدور حولهم و ذلك للحد من أثار الإحباط أو الضغوط و الملل الوظيفي، نقل وجهات نظر العاملين للجهات المسؤولة".⁽²⁾

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية الحفاظ على الكفاءات البشرية

يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

- غرس ثقافة تنظيمية تشجع الرغبة في العمل و الولاء التنظيمي؛
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية؛
- المحافظة على العاملين من الإصابات و على ممتلكات المؤسسة؛
- كسب سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي؛
- التثقيف و التدريب العمالي، بوضع الإرشادات في مواقع العمل؛
- إعادة تصميم الوظائف و أماكن العمل و المعدات بشكل يسهل العمل ويقلل من الآثار النفسية؛
- توفير الوسائل السلامة العمالية الضرورية للعامل، مثل القبعات و القفازات و النظارات و غيرها؛
- المشاركة في مراجعة مواصفات المواد و اللوازم التي يتم شراؤها للتأكد من أنها تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة و سبل معالجتها.

⁽¹⁾ Françoise kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2004, p.127.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل و بعد إجراء التحليل على الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية نخلص إلى:

الإدارة الاستراتيجية تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية و في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، تطوير الأداء، زيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة و الضعف، الفرص و التهديدات.

كما أن الكفاءات موارد داخلية ذات علاقة إستراتيجية مع المعرفة بسبب خصائصها و مميزاتها الكامنة، إنها مجموع المعارف و المهارات و القدرات التي يتم تجنيدها لأداء مختلف الأنشطة و العمليات، كما تتعدد الكفاءات حسب الخصائص و المكونات التي تحويها و بالمستوى الذي تتواجد فيه.

إن الكفاءات المحورية (ذات البعد الإستراتيجي) هي أهم أنواع الكفاءات على الإطلاق لأنها تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على البقاء و الاستمرار. و لتوفرها على خصائص أساسية و جوهرية لا تتواجد في غيرها من المؤسسات، لذا يجب الحفاظ عليها و الاهتمام بها.

كما يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، ذلك بغرض تهيئة أداء مستدام للمؤسسة و الحفاظ عليه، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال كفاءاتها البشرية و التي تسهم بوجودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

انطلاقاً من التحليل الداخلي للكفاءات البشرية تقوم الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية بتشخيص و تقييم كفاءاتها الفردية و الجماعية من خلال البحث و التنقيب المستمر للتعرف على نقاط الضعف و القوة بالمؤسسة و الناتجة عن عدم استغلال الكفاءات، ثم تقوم بإدارة هذه الكفاءات إستراتيجياً تبعاً لأهدافها المتوسطة وطويلة الأجل.

إن تكوين إستراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية يعتمد بشكل كبير على الإستراتيجية العامة للمؤسسة و لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض.

إن تحقيق فعالية المؤسسة يرتكز على الوظائف الأساسية و الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و التي تتمثل أساس في إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين الكفاءات البشرية المتميزة و المؤهلة ، ثم إستراتيجية الأجور ، ثم إستراتيجية التدريب و التطوير التي تساعد الأفراد العاملين على بناء و اكتساب و تعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم. ثم إستراتيجية الحوافز بوضع نظام عادل للمكافآت و المرتبات و الحوافز، ثم إستراتيجية الحفاظ من خلال الاهتمام بها و صيانتها، و تبني القرارات الموضوعية للترقية و على درجة عالية من الشفافية و الوضوح، و تطبيق برامج السلامة و الصحة المهنية.

كما أن بقاء واستمرار أي مؤسسة في ظل هذه التغيرات و التحولات التي تمس العالم اليوم، يعتمد بشكل كبير على الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وضمان استمرارها و بقائها . و ذلك من خلال ما سوف نقدمه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الأداء المستدام و علاقته بالإدارة

الإستراتيجية للكفاءات البشرية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق خلق قيمة مضافة و ذلك من خلال الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، لكن بات واضحاً أن الأنشطة التي تقوم بها من أجل خلق القيمة المضافة ينتج عنها آثار خارجية كثيراً ما كانت تتسبب في مشاكل بيئية و إحداث ضرر للمجتمع، لذلك ظهرت هناك حاجة ماسة إلى أسلوب جديد يضمن استمرارية التنمية الاقتصادية على المدى البعيد أخذاً بعين الاعتبار القيود الاجتماعية و البيئية.

من أجل تحقيق أداء مستدام للمؤسسة الاقتصادية عمدت هذه الأخيرة إلى التركيز على العنصر البشري الكفاء، ذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في الحفاظ على هذا العنصر البشري و المساهمة في حماية المجتمع و البيئة.

بغية تحقيق عناصر هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث جاء المبحث الأول بمفاهيم عامة حول التنمية المستدامة و الأداء بدءاً بالتنمية المستدامة (المفهوم- الأبعاد- المبادئ)، أساسيات الأداء (المفهوم- علاقة الأداء بالإستراتيجية و الكفاءة)، ثم قياس و تقييم الأداء (المفهوم- الأهداف- الخطوات)، أما المبحث الثاني جاء بأساسيات حول الأداء المستدام من خلال المفهوم و الأبعاد و الأنواع، أما المبحث الثالث جاء بمعايير (مؤشرات) قياس الأداء المستدام (معايير تتعلق بالأداء الاقتصادي- الاجتماعي- البيئي).

أخيراً، المبحث الرابع جاء بمساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام، من خلال تدريب الكفاءات البشرية وفق معيار *ISO9000*، صيانة الكفاءات البشرية من خلال المواصفات الدولية *OHSAS18000*، تدريب الكفاءات البشرية وفق معيار *ISO14000*.

يمكننا تلخيص مباحث هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة والأداء.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المستدام.
- المبحث الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء المستدام.
- المبحث الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة و الأداء

المطلب الأول: التنمية المستدامة

إن مفهوم التنمية المستدامة واسع التداول فلم يعد المشكل غياب التعاريف بل في تعددها و وجهة نظرها فقد عرفت " بالتنمية المتجددة و القابلة للاستمرار " و " التنمية التي لا تتعارض مع البيئة " و " التنمية التي تضع نهاية لعقلية لانهائية الموارد الطبيعية "، غير أن هذه التعاريف تفتقد للعمق النظري و التحليلي، لذا سنركز على التعاريف التي تتسم بالمرجعية.

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

عرفت *Gro Harlem Brundtland* التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها " (1).

أما تعريف الإتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980 عرف التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تأخذ في الاعتبار البيئة و الاقتصاد و المجتمع " (2).

كما تعرف التنمية المستدامة على أنها " توفير احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار باحتياجات أجيال المستقبل " و يشير هذا التعريف إلى أن النمو المستقبلي و نوعية الحياة تعتمد بشكل أساسي على نوعية البيئة (3).

كما تم تعريفها بأنها " تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار و تمتلك عوامل الاستمرار و التواصل، هي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها مثل التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية والثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض و مواردها، كما تنهض بالموارد البشرية و تقوم بها، فهي تنمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني و حق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية " (4).

(1) Corinne Gendron, *Le développement durable comme compromis*, Québec, 2006, p.166.

(2) Ibid.

(3) اللجنة العالمية للبيئة و التنمية، تقرير مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد كامل عارف، عالم المعرفة، الكويت، 1978.

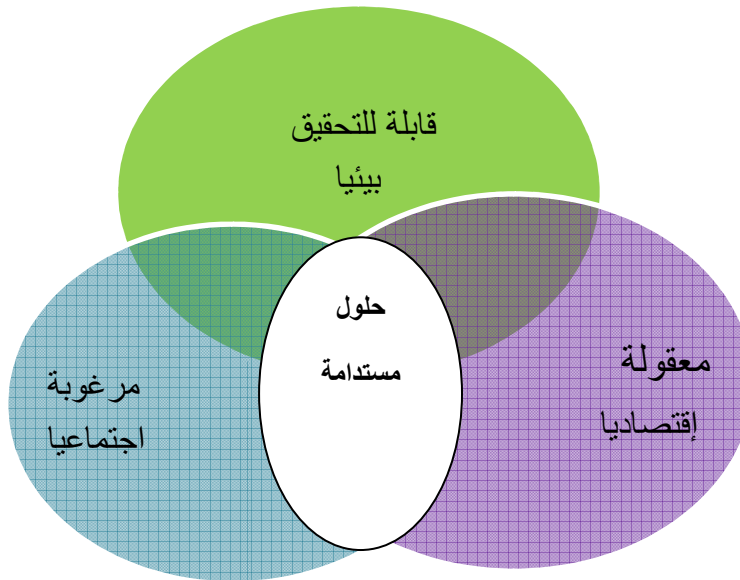
(4) نوزاد عبد الرحمن الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية : الحالة الراهنة و التحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، 2006، ص103.

في تعريف آخر تعتبر التنمية المستدامة "عملية موازنة للوفاء بالاحتياجات الإنسانية / البشرية في إطار حماية البيئة الطبيعية و من أجل توفير الاحتياجات في الحاضر والمستقبل".⁽¹⁾

أما البنك الدولي فيعتبر نمط الاستدامة هو رأس المال، كما عرف التنمية المستدامة بأنها "تلك التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص التنموية الحالية للأجيال القادمة و ذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن".⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن التنمية المستدامة تهتم و تركز على إشباع حاجيات الأجيال الحالية و مع الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، ضمان حقوق الأجيال المستقبلية و تحقيق الفعالية الاقتصادية، العدالة، الإنصاف الاجتماعي، الحفاظ على البيئة، الاهتمام بالعنصر البشري، عملية تغيير شاملة و متواصلة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، التي تتطلب التوافق و التكامل بين هذه المطالب التي تعتبر الركائز الأساسية للاستدامة. من خلال هذه المطالب الثلاثة يمكن أن نوضح مفهوم التنمية المستدامة حسب الشكل التالي:

شكل 11 : تحقيق التنمية المستدامة من خلال إلتقاء العناصر الثلاثة الرئيسية التي تشمل و جهات نظر الأيكلوجيين و الاقتصاديين و علماء الاجتماع



المصدر: ف.دوجلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص73.

⁽¹⁾ عادة على موسى، مخاطر غياب الأمن الإنساني على البيئة و التنمية المستدامة، بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان التنمية البشرية و التنمية المستدامة، شرم الشيخ جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، ماي 2007، ص159.

⁽²⁾ Jean-paul Marechal, Béatrice Ouenault, **Le développement durable : une perspective pour le 21^{ème} siècle**, press universitaire de revues, Rennes, 2005, p.63.

كما يمكن استنتاج ثلاثة أهداف أساسية للتنمية المستدامة كما يلي:

• الأهداف الأيكولوجية:

- وحدة النظام البيئية؛
- قدرة تحمل النظام البيئي؛
- التنوع البيولوجي؛
- القضايا العالمية.

• الأهداف الاقتصادية:

- النمو؛
- المساواة؛
- الكفاءة؛
- تحقيق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية.

• الأهداف الاجتماعية

- التمكين؛
- المشاركة؛
- الحراك الاجتماعي؛
- التماسك الاجتماعي.

الفرع الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

يمثل مفهوم التنمية المستدامة أبعاداً متعددة و مرتبطة فيما بينها، كما أن التركيز عليها من شأنه أن يحرز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة، يمكن الإشارة إلى عدة أبعاد متفاعلة و متداخلة و هي الأبعاد الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية و البيئية و السياسية.

أولاً: البعد الاقتصادي

تتجلى هذه الأبعاد من خلال الحاجات و المتطلبات المادية للإنسان عن طريق الإنتاج و الاستهلاك، حيث تختلف بين البلدان المتقدمة و النامية و يمكن حصرها فيما يلي:

- حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية؛
- مسؤولية البلدان المتقدمة من التلوث ومعالجته؛
- تقليص تبعية البلدان النامية؛
- المساواة في توزيع الموارد.

ثانيا: البعد الاجتماعي

يحتاج الإنسان إلى العمل و الغذاء و التعليم و الطاقة و الرعاية و الماء و الصحة. وعند العناية بهذه الاحتياجات، يجب على المجتمع الدولي أن يكفل أيضا احترام حقوق الإنسان، تمكين جميع أفراد المجتمع من أداء دورهم في تقرير مستقبلهم. كذلك تحقيق العدالة في تحقيق التوزيع، إيصال الخدمات الاجتماعية والمساواة، المحاسبة السياسية.

ثالثا: البعد البيئي

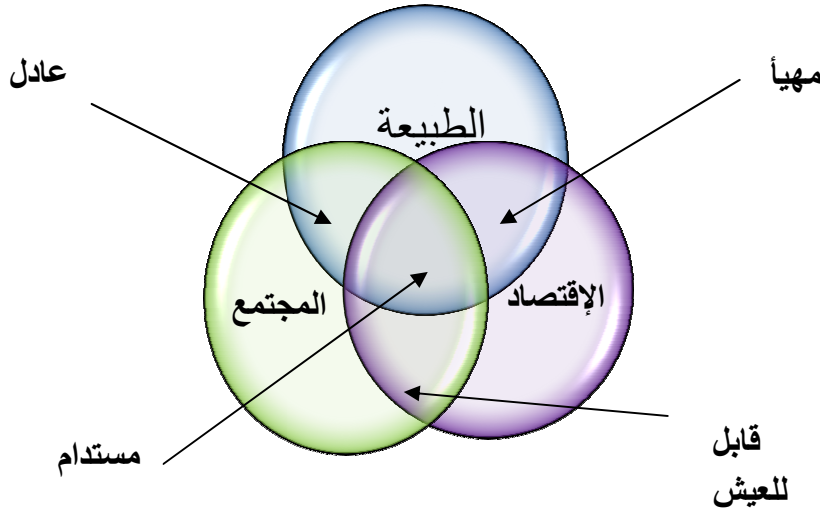
يتمثل البعد البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية و الاستخدام الأمثل لها على أساس مستديم و التنبؤ لما قد يحدث للنظم البيئية من جراء التنمية، كما يمكن إجمال الأبعاد البيئية في ما يلي: ⁽¹⁾

- إتلاف التربة، استعمال المبيدات الحشرية، تدمير الغطاء النباتي و المصائد.
- صيانة المياه؛
- تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية؛
- حماية المناخ من التلوث و الاحتباس الحراري؛
- تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة و الغير متجددة؛
- الاستخدام الكفء والعقلاني و الرشيد للطاقة.

الشكل التالي يوضح أبعاد التنمية المستدامة:

⁽¹⁾ باتر محمد على وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع، 2003، ص189.

شكل 12: أبعاد التنمية المستدامة



Source : N.Nedjadi,K.Khabbache, *La Problématique Du Développement Durable A Travers L’agenda 21 : concept-priorités et perspectives*, recueil de communication du colloque international du 07 au 08 avril, université Ferhat Abbas, Sétif, 2008, p.28.

هناك من يضيف بعد آخر و هو البعد السياسي للتنمية المستدامة، بحيث لا يمكن تجسيد الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة دون البعد المحوري الذي لم يحض بالأهمية في التحليل التكاملي للتنمية المستدامة، الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تجسد الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية، إدارة تضمن الشفافية و المشاركة في اتخاذ القرارات و تنامي الثقة و المصداقية وتوالي السيادة و الاستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة. فهو يساهم في تجسيد معايير الاستدامة على مستوى البعد الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي، البيئي.

الفرع الثالث: مبادئ التنمية المستدامة

يمكننا إيجاز مبادئ التنمية المستدامة في عشرة مبادئ أساسية و التي تضمنتها الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة، بحث تلتزم المؤسسات الموقعة على هذه الاتفاقية على مراعاة هذه المبادئ في كل ما تقوم به من أعمال اتجاه حقوق الإنسان، العمل، البيئة التي تعمل فيه⁽¹⁾، نوضح هذه المبادئ في الجدول التالي:

⁽¹⁾ Observation de responsabilité sociétale de l’entreprise, **développement durable et entreprise**, 3^{ème} édition, afnor, 2008, pp. 40-41.

جدول 06 : أهم مبادئ التنمية المستدامة

المبدأ الأول	يتعين على المؤسسات تأييد و احترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.	حقوق الإنسان
المبدأ الثاني	التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.	
المبدأ الثالث	تؤيد المؤسسات حرية المشاركة و تعترف اعترافا فعلياً بحق المساواة الجماعية.	العمل
المبدأ الرابع	القضاء على كافة أشكال الإلزام و الإجبار على العمل.	
المبدأ الخامس	الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.	
المبدأ السادس	القضاء على التمييز في الوظائف و المهن.	
المبدأ السابع	التعامل مع التحديات البيئية.	البيئة
المبدأ الثامن	تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية البيئية.	
المبدأ التاسع	تطوير التكنولوجيا الصديقة للبيئة.	
المبدأ العاشر	محاربة جميع أشكال الفساد مثل الرشوة و الابتزاز.	محاربة الفساد

المصدر: تلخيص الطالب بالاعتماد على محاضرات الدكتور بن فرحات ساعد، مقياس: حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء

يعد الأداء مفهوم جوهريا و هاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، كما يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، لذلك اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم بالأداء، من ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

الأداء مصطلح متعدد الأبعاد و مركب من عدة مفاهيم:

لغوياً مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية "to perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية "performer" و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁽¹⁾. و لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلا انه لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء.

⁽¹⁾ Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, paris, 2005, p.18.

يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾، يركز هذا المفهوم للأداء على السبيل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها و أهدافها، المتمثلة في الطرق و الصيغ التي تستعملها وتعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، مدى نجاح المؤسسة فيه.

ويعرف على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة و تنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر(النتائج)، أو بمفهومه الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)."⁽²⁾

أما P.Drucke فيعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال" و يتفق معه في هذا التعريف كل من Wierseman & Robbins حيث يعتبران أن "الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".⁽³⁾

من الباحثين كذلك J.Castelnau من يُقرن الأداء بإستراتيجية المؤسسة، بحيث يعرف الأداء على أنه "التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن".⁽⁴⁾

من خلال سرد تعاريف الأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ و الاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين — على اختلاف اتجاهاتهم — على أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، كما يمثل نشاط شمولي مستمر، يعكس نجاح المؤسسة و استمراريته و قدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس و معايير محددة تضعها المؤسسة و وفقا لمتطلبات نشاطها.

الفرع الثاني: الأداء و الإستراتيجية

إن مفهوم الأداء مرتبطا بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لكن قبل الخوض في تبين العلاقة بين الإستراتيجية و الأداء، لابد من ذكر أعمال Chandler التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية و بين القطاع الصناعي، حيث هذه الأخيرة كانت نقطة انطلاق أعمال Porter في البحث عن العلاقة بين هيكلية

(1) صلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص231.

(2) Anne Marie fericeli, Brino sire, **performance et ressources humaines**, 2^{ème} édition Economica, paris, 2002, p20.

(3) Druvker Perter, **L'avenir du management selon Durcker**, édition Village mondial, paris, 2000, p73.

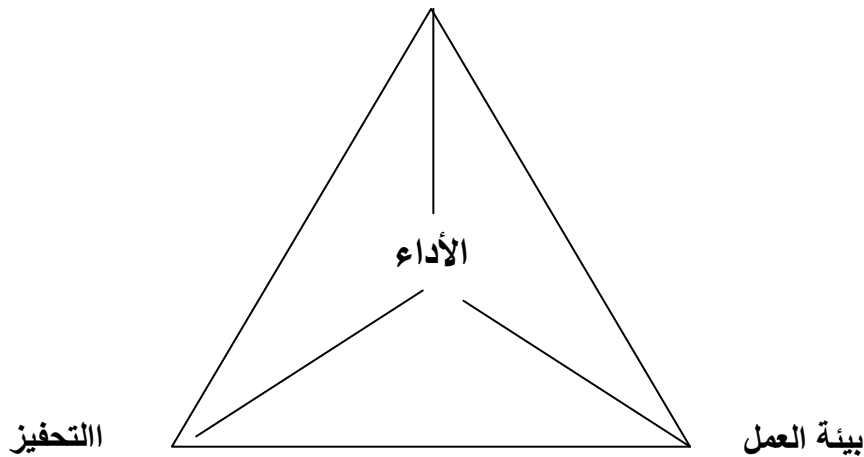
(4) Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, édition d'organisation, paris, 2001, p68.

القطاع الصناعي و الإستراتيجيات العامة للتنافس مستعملا تقنيات علم الاقتصاد. فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسيراً لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق أداء جيد ومستمر لها، بحيث يمكن معرفة (نسبياً) موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها. و نقول أن المؤسسة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجياتها. كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه العلاقة، من بينهم *Rumelt* الذي وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق، من بين المؤسسات المتواجدة في القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير بأن الاختلاف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال.

الفرع الثالث: الأداء و الكفاءة *Compétence et Performance*

الأداء هو النتيجة المنظورة للتطبيقات المهنية حيث يتم قياسه من خلال التكلفة، النوعية، الآجال...، كما أنه نتيجة لتفاعل الكفاءة التي تمت بها هذه التطبيقات مع النظام الاجتماعي و التقني و بيئة العمل. وهذا ما يمثل الشكل التالي:

شكل 13 : من الكفاءة إلى الأداء
الكفاءة



المصدر: المرهون نسرين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص127.

كما يمكن إنشاء جدول للمقارنة بين الأداء و الكفاءة كما يلي:

جدول 07: الأداء و الكفاءة

الأداء	الكفاءة
- الأداء الأمثل	- تطوير الكفاءات البشرية
- توجه قصير المدى	- توجه طويل المدى
- استثمار ضئيل في التكوين	- استثمار هام في التكوين
- التصور الآلي (الميكانيكي) للمؤسسة	- التصور العضوي للمؤسسة
- التعلم من التجارب	- التعلم المستمر قبل و بعد
- النظام يحث على تقييم الأداء	- النظام يحث على تقييم الأداء و تطوير الكفاءات البشرية

Source : Durand R, L.Arrègle, **Management stratégique des compétences : Ressources et performance**, paris, Ellipses, pp.83-125.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن مصطلح الأداء موجه نحو الأداء الأمثل، من خلال القيام بالأعمال على الوجه الصحيح، كما أنه توجيه قصير الأجل ويقوم على تقييم الأداء فقط و لأن استثمارات المؤسسة ذات الهيكل الميكانيكي ضئيلة في مجال تكوين الكفاءات البشرية، فإن تعلم هؤلاء يكون من خلال التجارب والخبرات فقط.

أما الكفاءة فهي المصدر الأساسي للقدرات البشرية، التي يعمل على تطويرها على المدى الطويل و يقوم النظام بالحث على تقييم و تطوير الكفاءات، التعلم المستمر، الاستثمار في التكوين.

في دراسة أجريت على 3000 مؤسسة اقتصادية فرنسية، أكدت النتائج أن نسبة فشل أو نجاح أداء المؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى كفاءة العنصر البشري التي تمتلكه هذه المؤسسات و حسن اختيار الإستراتيجية التي تتماشى مع هذه الكفاءات البشرية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation – concepts- analyses**, Dunod édition, paris, 2002, p.76.

المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء

اختلفت التسميات بشأن قياس الأداء، لكن من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الكلي للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف و أهمية قياس الأداء

لذلك سوف نقوم بذكر البعض منها:

يرى كل من *Jauch* و *Gluek* أن المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي يُنفذ بصورة صحيحة و يلي أهداف المؤسسة".⁽¹⁾

كما يعرف بأنه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها و انتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها".⁽²⁾ و القصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط، فإن قياس الأداء هو استقرار دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية".⁽³⁾

بناءً على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات ومعايير تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينها، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار على المدى الطويل، هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يُمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية؛

(1) الحسيني عداي حسن فلاح، الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، ص233.

(2) المرجع نفسه، ص 233.

(3) مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005، ص 87.

- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء في المؤسسة؛
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئة التي تعمل فيها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

يراد بتقويم الأداء قياس أنشطة المؤسسة الاقتصادية بالاستناد على النتائج التي حققتها و إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع المعلومات و الدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة.⁽¹⁾

يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات.

ونخلص مما تقدم أن تقويم الأداء يعني:

مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة و كفاءة المؤسسة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري، الإنتاجي، التقني، التسويقي، البيئي، الاجتماعي، خلال فترة زمنية محددة و بيان مدى قدرتها في تطوير كفاءة أدائها في المدى الطويل.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء الأهداف التالية:

- الكشف عن مواصلة الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة الاقتصادية و إجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها.

(1) مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010، ص31.

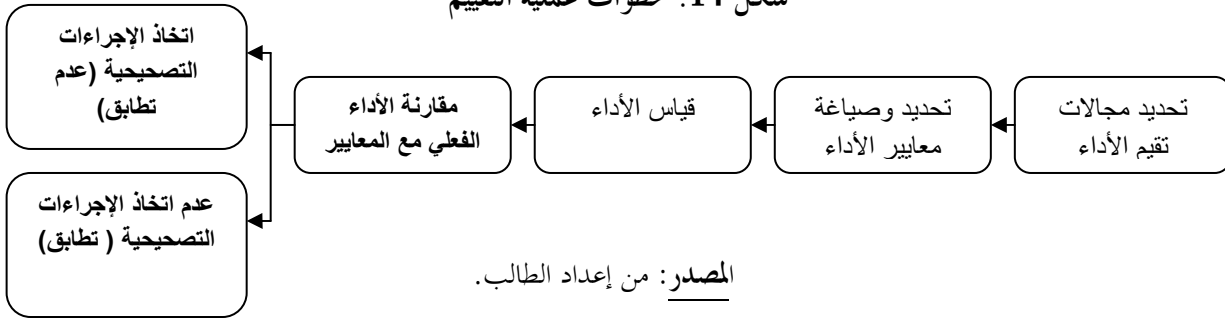
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.⁽¹⁾
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.⁽²⁾

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقويم الأداء بمراحل عدة نجملها كالآتي:

- 1- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء (المؤسسة ككل)؛
- 2- تحديد معايير الأداء؛
- 3- قياس الأداء الفعلي؛
- 4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير؛
- 5- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناقض مع المعايير التي تم وضعها؛
- 6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناقض مع المعايير التي تم وضعها.

شكل 14: خطوات عملية التقييم



من خلال هذا الشكل نستطيع القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة و منتظمة بالنسبة لإنجاز المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى توقعات تنميته و تطويره في المستقبل، كما يهدف تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة ككل.

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص333.

⁽²⁾ Sekiou, Blondin et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} édition, paris, 2008, p.307.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المستدام

إن اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية لتشمل بيئتها التي تعيش فيها كما أنه (و إلى جانب التقارير المالية التقليدية التي تعكس النتائج الاقتصادية للمؤسسة) أصبح هناك "تقرير حول الأداء المستدام" تعده المؤسسات و الذي يعكس النشاطات و المساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع و حماية البيئة، من شأن هذا الاهتمام أن يجعل المؤسسة ترتقي لتصبح "مؤسسة مواطنة *Entreprise citoyenne*" تهتم بتطوير و تنمية المجتمع مصدر مدخلاتها و مخرجاتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام

لقد ظهر مفهوم الأداء المستدام في العديد من الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية وتقديم تقارير حول مسؤوليتها اتجاه عمالها و بيئتها و كيفية الحصول على أرباحها.

يعرف الأداء المستدام على أنه "تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، كما يراعي ويدمج أبعاد التنمية المستدامة".⁽¹⁾

كما يشير الأداء المستدام إلى أداء المؤسسة الكلي الذي قد يتضمن سياسات و برامج و قرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية و بيئية و اقتصادية.⁽²⁾

كما يعرف الأداء المستدام على أنه "تجميع كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي" و هو مفهوم متعدد الأبعاد يصعب قياسه تقنيا. لأن الإشكالية التي تواجهها المؤسسات هي كيفية قياس التفاعلات بين مختلف الأداء المذكور سابقاً.⁽³⁾

(1) لعابيد عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، أبحاث الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص571.

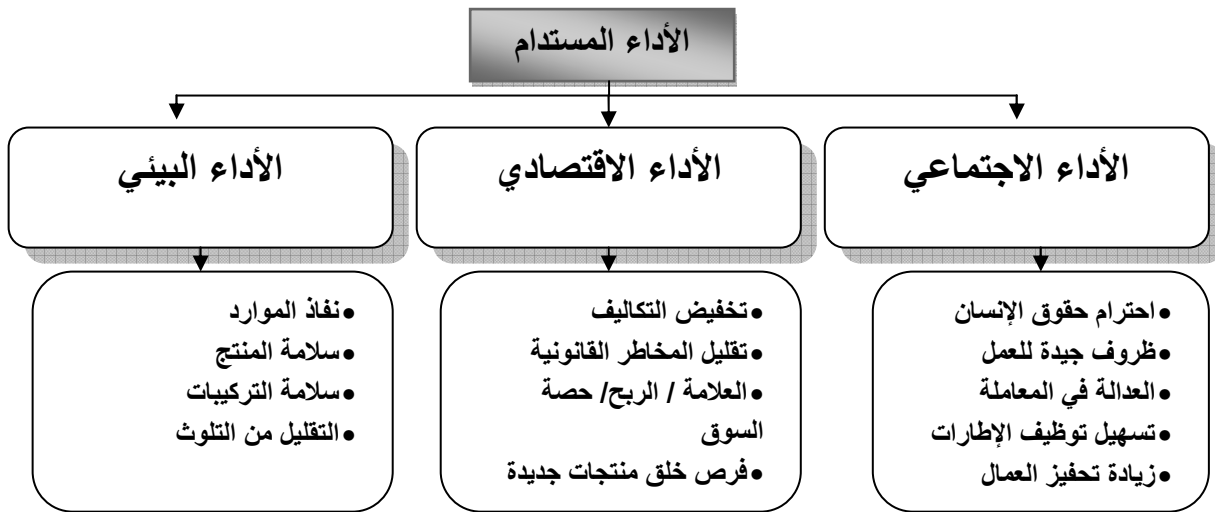
(2) William Baue, **sustainability reporting auditing**, 2004, p.02, <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1443.html> consulté le: 01/10/2011.

(3) Angèle Dohou, Nicolas Berland, **Mesurer les performances globale des entreprises**, intervention a institut d'administration des entreprise, Guillaume VII le troubadour, France, pp. 3-12.

إن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية هو ذلك الأداء الذي يراعي في طياته العنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق هذا الأداء، كما لا يمكن تحقيق عناصر الأداء المستدام المتمثلة في أبعاد التنمية المستدامة التي تبدأ بالفرد و تنتهي للفرد.⁽¹⁾

يعرف *Olivier Dubigeon* الأداء المستدام بأنه "ذلك الأداء الذي يخلق قيمة مضافة للمؤسسة و يقلل من الآثار السلبية لها، سواء تعلق الأمر بالجانب الاقتصادي أو بالجانب الاجتماعي أو الجانب البيئي.⁽²⁾" من خلال سردنا لهذه التعاريف يمكننا القول أن الأداء المستدام هو هدف متعدد الأبعاد، بحيث يراعي الجانب الاقتصادي (تحقيق الأرباح - الجودة - تخفيض التكاليف-الإنتاج - العلاقة مع الموردين و العملاء- تواجد المؤسسة في السوق- رقم الأعمال)، الجانب الاجتماعي (احترام حقوق الإنسان- تحسين ظروف العمل- الصحة- العدالة الاجتماعية)، الجانب البيئي (التقليل من التلوث- التقليل من استنزاف الموارد-نظام إدارة البيئة *ISO14000* سلامة المنتج).

شكل 15: مكونات الأداء المستدام



Source : Reynaud E, Journée Aims, *Développement Durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Atelier développement durable, ESSCA angers, 2003, pp.16-17.

من خلال هذا الشكل يعتبر الأداء المستدام مفهوماً يبحث على إحداث تكامل و ترابط و تناسق للأداء بطريقة شاملة، هذا الإدماج أو التكامل متجانس بين الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

⁽¹⁾ Jill Miller, Claire Mcartney, *Sustainable Organisation Performance: what really makes the difference?*, Interim report January 2010, p.12.

⁽²⁾ Olivier Dubigeon, *Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?*, 2^{ème} édition, Edition village mondial, paris, p.103.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المستدام الجزئية والكلية

لقد ظهر حديثاً نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كنموذج فائق يساعد المؤسسات الاقتصادية على تفسير الأداء المستدام، كما أن كل بعد من أبعاد استدامة الأداء يمثل تحدياً هاماً بالفعل للإدارة المؤسسة. إذن تتمثل أبعاد الأداء المستدام الجزئية والكلية في :

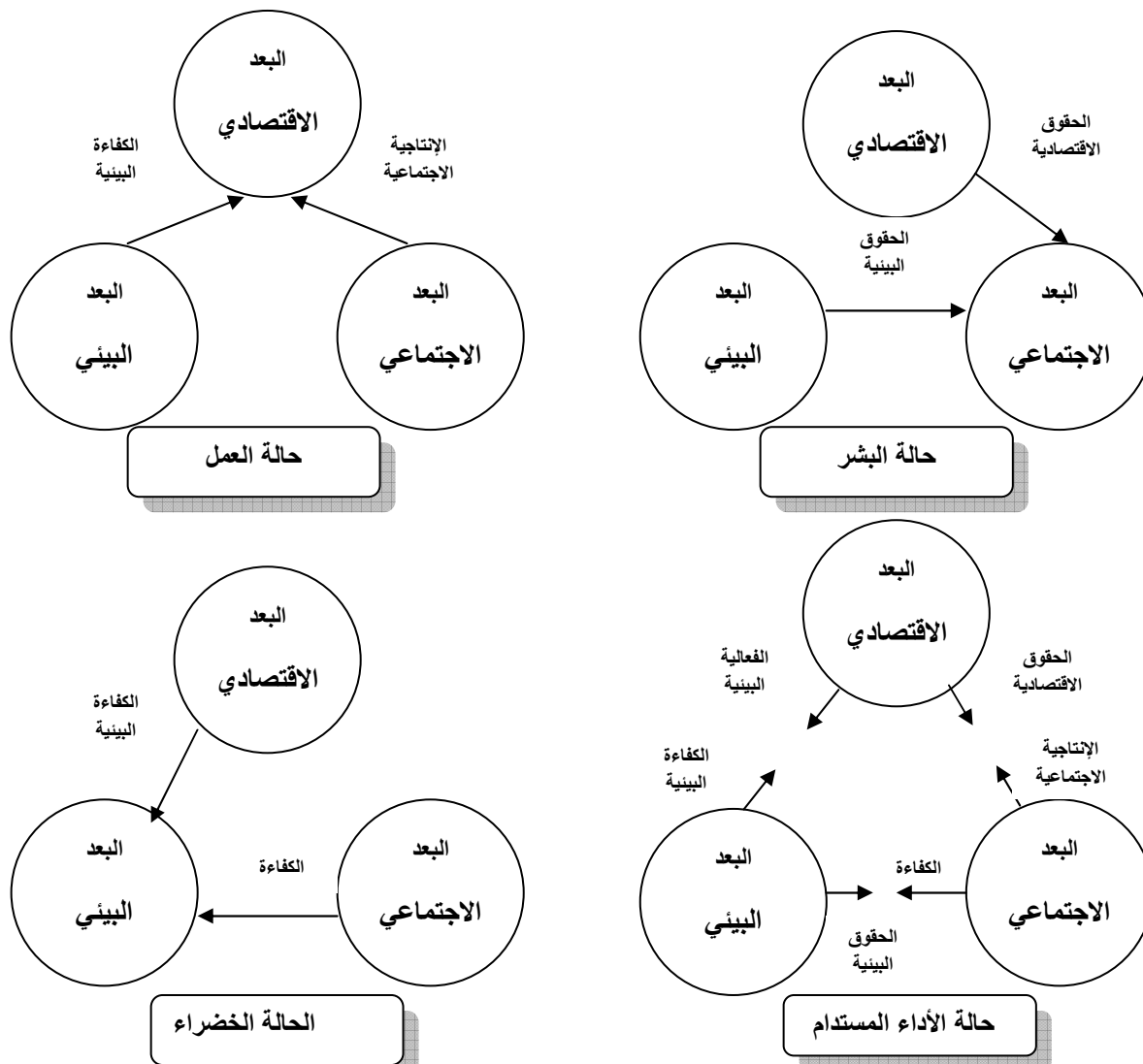
1. حالة البشر؛

2. حالة العمل؛

3. الحالة الخضراء.

4. حالة الأداء المستدام (الاستدامة الثلاثية). و التي سوف يتم عرضها في الشكل التالي:

شكل 16: الأبعاد الجزئية والكلية للأداء المستدام



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج أبعاد الأداء المستدام في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في

التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة الأزهر، 2005، ص21.

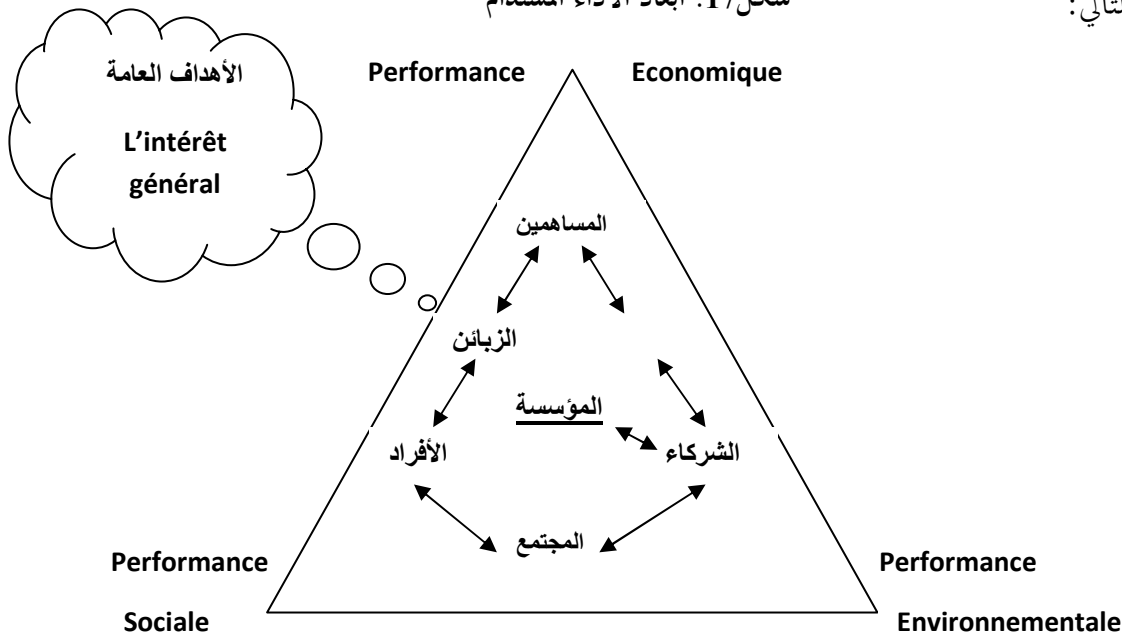
في ظل المدخل المقترح من Elkington الذي يدمج أبعاد الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، كما يسمح لها بالتفكير في عمل روابط كل بعدين من أبعاد الأداء المستدام كما يلي:

1. حالة العمل **Business Case**: و يتناول كيفية مساهمة البعد البيئي مع البعد الاقتصادي، بحيث يسمح للمؤسسات بوضع إستراتيجياتها داخل الاستدامة البيئية و الاجتماعية. (أبعاد جزئية)
2. حالة البشر **Human Case**: يتناول مساهمة البعد الاقتصادي مع البعد البيئي و البعد الاجتماعي، من ثم تبحث المؤسسات عن كيفية تأثير الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية على الاستدامة البيئية (أبعاد جزئية).
3. الحالة الخضراء **Green Case**: ينظر لأداء المستدام من زاوية كيفية خدمته للبيئة، من ثم تبحث المؤسسات الاقتصادية عن الكيفية التي تؤثر بها الاستدامة الاقتصادية و الاجتماعية على الاستدامة البيئية (أبعاد جزئية).

4. حالة الأداء المستدام **Sustainable Performance Case**: في هذه الحالة لابد من دمج أبعاد الأداء المستدام بعضاً لبعض، التي تساعد المؤسسة على بناء إستراتيجيات و عمليات تتناسب تماماً مع مفهوم التنمية المستدامة، حيث تشمل مجالات للاستدامة الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية. كما يؤكد Jean Supizet أن الأداء المستدام يُدمج أطراف أخرى كما بينه الشكل

شكل 17: أبعاد الأداء المستدام

التالي:



source : Jean Supizet, *le management de la performance durable : selon les modèles et principes fondamentaux de l'excellence*, Edition d'organisation, 2010, p.75.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة يعود إلى دور الإداريين في فهم هذه الأبعاد و بلوغ التوازن في النظام الإيكولوجي المتكون من الأطراف ذات المصلحة (الذي تم ذكرهم في الشكل)، كما أن الأداء المستدام يضمن تقارب مصالح هذه الأطراف مع الأهداف العامة لهذا الأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء المستدام

من خلال تحليلنا لمفاهيم و أبعاد و مبادئ التنمية المستدامة، بعد ذكرنا لمفهوم و أبعاد الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية التي تم ذكرها سابقا، يمكننا أن نستنتج أن للأداء المستدام ثلاث أنواع أساسية تتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

الفرع الأول: الأداء الاقتصادي

يمثل الربح العمود الأساسي والجوهري للأداء الاقتصادي التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقه، لكن تحقيق هذا الربح أو العائد في ظل ظهور التشريعات و القوانين، الظروف الاقتصادية (التنافسية، السوق، الجودة، التكاليف، الموردين، الزبائن، المساهمين... إلخ)، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية البيئية، تَحْتَم على المؤسسة إعادة النظر في إستراتيجياتها و سياساتها و برامجها المتعلقة بكيفية تحقيق هذا الربح.

إذن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو ذلك الأداء الذي يمكنها من تحقيق أكبر ربح ممكن و بأقل تكلفة، أعلى جودة، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي وتحديد الوضعية التنافسية في السوق، علاقة جيدة مع الأطراف الأساسية ذات المصلحة المتمثلة في الموردين، المساهمين، المستهلكين.

فيما يلي سوف نقوم بشرح مُوجز لأهم عناصر الأداء الاقتصادي:

- **تحقيق أكبر ربح:** فالأرباح هي عبارة عن مقدار المكسب التجاري من المشروع الخدمي أو التجاري أو الصناعي. ويختلف مفهوم الربح للمشروعات السابقة، فيكون الربح في المشروعات التجارية عادة هو الفرق بين الإيرادات والنفقات. كما يكون بين الفرق بين الدخل والتكاليف في المشروعات الصناعية، على العموم مفهوم الربح هو (الفرق بين و الإيرادات والمصاريف)، فإذا كان موجبا يكون هناك ربح وإذا كان سالبا تكون هناك خسارة.

— **طبيعة العلاقة مع الموردين:** تختلف الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة باختلاف نوعية وطبيعة علاقة المشروعات بمورديها، فكلما اتسمت العلاقة بينهما بتعاون أكبر كلما كانت الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة أكبر في إيجاد السبل لتخفيض التكاليف، فوجود هذا التعاون الكبير تتم اللقاءات المتكررة بين المصممين والموردين لإيجاد الحلول المبتكرة التي من شأنها زيادة الأداء الوظيفي والجودة العالية والتخفيض في التكاليف.⁽¹⁾

— **تعديل وتخفيض التكاليف وتصميم المنتج:** بعد أن يتم تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكاليف ومقدار ذلك الارتفاع، يبدأ فريق التكلفة بدراسة جميع السبل الممكنة للتخلص من ذلك الارتفاع، بالتالي للتكاليف (المسموح بها) أو الاقتراب منها قدر الإمكان، عن طريق تحديد تكلفة مستهدفة تكون وسطاً بين التكلفة المستهدفة والمسموح بها و عن طريق استخدام بعض النظم المعاونة لنظام التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف كنظام اختبار وتصميم دالة الجودة و نظام هندسة القيمة و نظام التطوير المستمر.⁽²⁾

— **تحديد طبيعة العلاقة مع العملاء:** لا بد على المؤسسة معرفة مدى نضج و إدراك العملاء بالمنتجات التي تطرحها المشروعات وقدرتهم على عقد المقارنة بين مختلف هذه المنتجات من حيث السعر والجودة والخصائص الوظيفية، كما تجبر تلك المشروعات على تكثيف مجهوداتها في تحليل طلبات هؤلاء العملاء والسعي الدائم لتحقيقها.⁽³⁾

- **دراسة السوق:** تتم عملية دراسة السوق للمنتج الجديد أو المطور بهدف التعرف على ظروف السوق الذي سوف يتم البيع فيه وظروف العرض والطلب، ليتم الوصول إلى نوعية المنتج الذي يمكن الاستثمار فيه وخصائصه وأسعاره وتكلفته المستهدفة التي سيتم الإنتاج والبيع في حدودها.
- **استعمال التكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاجية:** وتشمل التغيرات في معدلات استخدام التكنولوجيا بما فيها العمليات والتقنيات والأجهزة والمعدات والآلات، كلها لها تأثير على الإنتاجية.⁽⁴⁾

(1) غراهام داولينغ، ترجمة وليد شحادة، **سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء**، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر و التوزيع، 2003، ص140.

(2) Hervé Defalvand, **Fondement de Microéconomie : les choix individuels**, 1^{er} édition, édition université, Bruxelles, 2008, p.160.

(3) Jean-François, Sandrine Badu, **Management des commerciales : gestion de la relation commerciale**, BREAL édition, paris, 2004, p.16.

(4) Nicolas Bouzou, **Les Mécanismes Du Marché : élément de microéconomie**, BREAL édition, paris, 2006, p.51.

الفرع الثاني: الأداء الاجتماعي *Performance sociale*

يحتل مفهوم الأداء الاجتماعي في العصر الحديث اهتماما بارزا ومتزايداً على كافة الأصعدة، حيث أخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين و المنظمات المهنية و الهيئات العلمية، إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم المتقدم و الدول النامية، كما وردت أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينيات من القرن الواحد و العشرون حين وضع (Sheldon) أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي و ما تقدمه من منافع للمجتمع، كما أنه المعيار الأول لتطويرها و استمراريتها، ثم توالى الأفكار بضرورة إلزام المؤسسات الاقتصادية مراعية الجوانب الاجتماعية و الإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف مناحي الحياة في مختلف مجتمعاتها و التخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كههدف أساسي و وحيد.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ما سبق، فإن مفهوم الأداء الاجتماعي على المستوى الجزئي يكمن في نظام الصحة و الأمن في المؤسسة الذي يشترط تحديد العوامل التي تؤثر على العمال و كل شخص يتواجد في مكان العمل و يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

- القضاء و الحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال و الأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى مخاطر متعلقة بالصحة و الأمن من جراء نشاطات المؤسسة؛
- تطبيق و تحديث نظام تسيير الصحة و الأمن؛
- ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة و الأمن في العمل؛
- البحث على التطابق للأطراف الأخرى.

إن هذه المتطلبات تخضع لمجموعة من العوامل مثل سياسة المؤسسة في مجال الصحة و الأمن، طبيعة نشاطها، طبيعة المخاطر و درجة تعقيد العمليات، لتنفيذ نظام الصحة و الأمن في العمل على المؤسسة أن تعد سياستها اتجاه هذا المجال معترفاً بما من طرف الإدارة العليا، كما يجب توضيح الأهداف العامة المتعلقة بالصحة و الأمن و الالتزامات المتخذة من أجل تحسين أدائها الاجتماعي في الصحة و الأمن، هذه السياسة يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

(1) حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2005/03/16-15، ص05.

(2) Jean- François Verdier, Philippe Vivien, **construire la performance sociale dant l'entreprise**, IDRH édition, paris, Mai 2010, p15.

- يتم إعدادها على مستوى طبيعة و مدى المخاطر المتعلقة بالصحة و الأمن على مستوى المؤسسة؛
- تتضمن التحسن المستمر؛
- تتضمن الالتزام بالتطابق مع التشريعات الجاري العمل بها فيما يتعلق بالصحة و الأمن و التزامات أخرى على مستوى المؤسسة.
- أما مفهوم الأداء الاجتماعي على المستوى الكلي يكمن في:
- مشاركة الناس: هذا من الركائز الجوهرية لنجاح الأداء الاجتماعي المستدام عن طريق إشراك الناس في تخطيط وصنع القرارات من جهة ثم المساهمة في تنفيذها من جهة أخرى؛
- ضمان الحاجات الأساسية: من تعليم رعاية صحية و فرص عمل ملائمة لكل فئات المجتمع؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية: بين أفراد الجيل الحالي من جهة ثم بين أفراد الجيل الحالي و المستقبلي من جهة أخرى؛
- القضاء على البطالة والفقر: ذلك عن طريق مناصب عمل لكافة أفراد المجتمع سواء خرجي جامعات وتكوين مهني، أو أفراد غير حاصلين على شهادات جامعية.

الفرع الثالث: الأداء البيئي *Performance Environnementale*

- على الرغم من أن القوانين و التشريعات تنص أو تطلب بشكل أو بآخر على ضرورة التزام المؤسسات اتجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد تأخر الاهتمام من جانب مختلف المؤسسات بالأداء البيئي، لأن إدارة المؤسسات لم يكن لديها الإحساس الكافي للإطلاع بمسؤوليتها البيئية. لذلك في الوقت الراهن عملت المؤسسات على تبني الأداء البيئي، الذي ينصرف بالوفاء بالالتزامات البيئية التي تحددها القوانين و الأنظمة و السياسات البيئية.⁽¹⁾
- كما يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار ISO-1431، حيث يعرف بأنه "النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة".⁽²⁾

(1) السقا السيد أحمد، مدثر طه أبو الخير، مشاكل معاصرة في المراجعة، مطبعة غياشي، دون سنة نشر، ص286.

(2) مداخلة عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، الجزء الأول، 07-08/أفريل/2008، سطيف، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الارو- مغاربي، 2008، ص526.

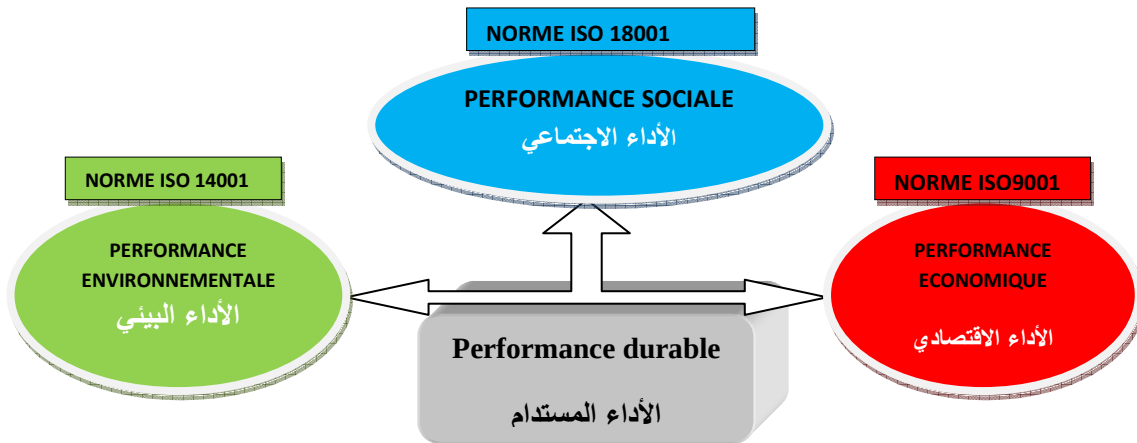
الفصل الثاني: — الأداء المستدام وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

كما يعرف على أنه "النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في منظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية و الناتجة عن الأهداف و السياسات البيئية".⁽¹⁾

كما يشمل الأداء البيئي "كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس و بغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبياً".⁽²⁾ إذن الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية يحقق المزايا التالية:⁽³⁾

- حماية الموارد الطبيعية اللازمة للإنتاج؛
- استعمال تكنولوجيا خضراء و أنظف؛
- حماية المناخ من ظاهرة الاحتباس الحراري و التلوث؛
- الابتكار البيئي الأخضر؛
- تخفيض انبعاث الغازات الملوثة خلال عملياتها التصنيعية؛
- إعادة رسكلة الفضلات؛
- بيع منتجات و خدمات صديقة للبيئة؛
- تخفيض تكاليف المواد و الطاقة و الخدمات و اليد العاملة و رأس المال.⁽⁴⁾

شكل 18: أنواع الأداء المستدام



SOURCE : Dexia Sofaxis, *Manuel de management de la performance Durable*, paris, 2009, p.5.

⁽¹⁾ Paul Ianoie, *Performance environnementale et économique de l'entreprise*, écoles d'économie de toulouse, septembre 2009, p.10.

⁽²⁾ Piet Bauer, *Environmental performance: A Global Perspective on Commercial Real Estate*, Maastricht University, 2010, p.32.

⁽³⁾ Marco A.Janssen Wander Jager, *Stimulating diffusion green products: Co- evolution between firms and consumers*, Journal of evolutionary economics, USA, 2002, p283.

⁽⁴⁾ Johon Schubert, *Sustainability: A Key to tripple bottom line reporting*, Group of 100 incorporated australia, 2003, p.16.

المبحث الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء المستدام

إن وضع المعايير التي تخص قياس الأداء المستدام يخضع لاعتبارات عديدة كما إن الأخذ بهذا المعيار أو ذاك يخضع لأسبقيات قد تختلف مع تبدل ظروف الإنتاج، تغيير التكنولوجيا، تبدل حالة السوق، تغيير القوانين وغير ذلك من الأمور التي تمس مصلحة المؤسسة أو مصلحة المجتمع.

سنحاول من خلال هذا المبحث إلى كيفية قياس الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية و إبراز أهم معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، المتمثلة في معايير قياس على مستوى المؤسسة من تكوين العمال، الأمن الصناعي، معيار *ISO18000* (المتعلق بسلامة والصحة المهنية)، معيار *ISO9000* (نظام إدارة بالجودة)، مساهمات المؤسسة اتجاه المجتمع (توفير فرص عمل، توفير السكن و النقل، الرعاية الصحية، مساعدات أخرى مثل التضامن، البيئة، معيار *ISO14000* (نظام إدارة البيئة).

المطلب الأول: معايير الأيزو (ISO)

تميز العصر الحالي بمجموعة من الظروف الصعبة والمعقدة والتي نذكر من أهمها: ازدياد شدة المنافسة، القوانين و التشريعات التي تفرض على المؤسسات إعادة النظر في مسؤولياتها الاجتماعية و البيئية، التعدد والتنوع المتزايد للمنتجات و بروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال بالإضافة إلى السعر، الشيء الذي أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات لغرض إرضاء الزبائن، وفي نفس الوقت الاهتمام بالعنصر البشري و حماية البيئة، لذلك ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في نظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة ونظام إدارة السلامة و الصحة المهنية والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير "الإيزو".

الفرع الأول: مفهوم المعيار (المؤشر)

يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، قد يتخذ المعيار أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو سياسية أو اجتماعية و قد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسبي أو معدلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المشروع و المؤسسة و الوحدة الاقتصادية.⁽¹⁾

(1) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص57.

الفرع الثاني: مفهوم التقييس

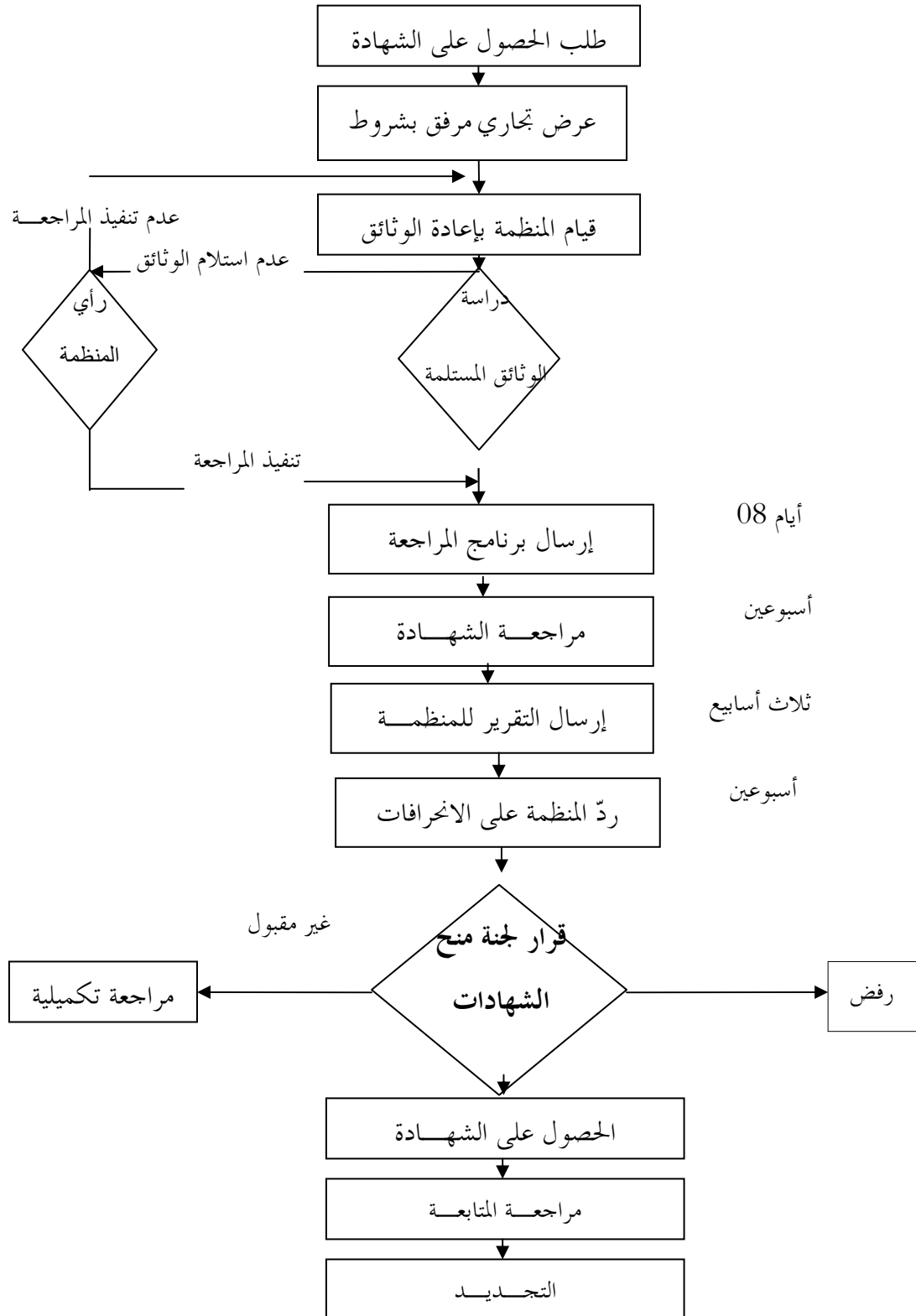
يمكن تعريف التقييس أو المعايرة بأنه الأسلوب الذي يحقق وضع المواصفات القياسية التي تحدد بموجبها الخصائص الفنية و الإدارية كوححدات القياس و المصطلحات الفنية و الرموز و طرق الاختيار، ذلك من أجل تحقيق المنفعة للمنتجين مع مراعاة متطلبات المستهلكين والمجتمع و البيئة، كما يعتمد التقييس على الأسس العلمية و الخبرة التقنية. المتمثلة في ثلاث أسس أساسية:

- التبسيط: اختصار عدد النماذج الزائدة دون الإخلال بحاجات الأفراد و المجتمع و البيئة؛
- التوصيف: هو البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها؛
- التوحيد: يقصد به توحيد مواصفتين أو أكثر في مواصفة واحدة.

الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو

يمكن تلخيص مراحل الحصول على شهادة الإيزو بتسلسل في الشكل الموالي:

شكل 19: مراحل الحصول على شهادة ISO



source : Séminaire CFCIA, La certification de systèmes ISO 9000 ,Alger, 20 octobre 2002, p.12.

المطلب الثاني: معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاقتصادي

تتمثل أهم معايير قياس الأداء الاقتصادي في القيمة الاقتصادية المباشرة المنشأة و الموزعة، الإنتاج، الجودة (من خلال حصول المؤسسة على معيار ISO9000)، التكاليف التشغيلية، الأرباح، رقم الأعمال، الخدمات، الاستثمار، بالإضافة إلى حضور وتواجد المؤسسة في السوق، العلاقة مع الموردين، العملاء، السعر، الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة. وبما أننا نركز على الأداء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الذي يكمن هدفه الأول في إرضاء الزبون من خلال التركيز على الجودة و التي تعتبر الأب لأنظمة ضمان الجودة لنقوم بدراساتها من حيث المفهوم و الأهمية و الأهداف وتحليل كيفية تطبيق هذه المواصفة على المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم معيار ISO9000

يعرف معيار ISO9000 على أنه "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) سنة 1987 و التي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع و خدمات)، تتوافق مع حاجات و رغبات و توقعات الزبائن و المستهلكين".⁽¹⁾

كما يعرف أيضا أنه "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة و الإنتاج، مراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج و التصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".⁽²⁾

ويعرف على أنه "مجموعة مواصفات إدارية تنصب جميعاً حول منظومة الجودة بالمؤسسة، أيأ كان نوعها أو حجمها، كما تهدف إلى تكامل مكونات المنتج بصورة تساعد على تلبية احتياجات العميل".⁽³⁾

ويعرف أيضا على أنه "نشاط مرتبط بتوجيه و مراقبة منظمة بوسائل تساعد على تحسين الجودة".⁽⁴⁾

(1) حميد عبد النبي الطائي، وسنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و ISO، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، 2003، ص113.

(2) حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO9000 وتطبيقاته، القاهرة، طبعة الأولى، دار السلام للنشر و التوزيع، ص31.

(3) عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006.

(4) Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en Production de l'ISO9000 à Six Sigma**, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, France, 2005, p.43.

يمكننا القول من خلال التعاريف السابقة أن *ISO9000* عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن و المستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية و العالمية، كما يركز على العمليات الداخلية لا سيما التصنيع و البيع و الإدارة و الخدمات التقنية.

الفرع الثاني: أهمية معيار *ISO9000*

لقد أصبحت شهادة *ISO9000* مطلباً تجارياً و شرطاً أساسياً لتحسن الأداء الاقتصادي في القرن الواحد و العشرين، كما علق أحد مدراء شركة (*Prit. Ltd*) قائلاً: "بعد حصولنا على شهادة المطابقة ارتفعت أرباحنا الإجمالية وأصبحنا ننتج السلع بصورة كفؤة و أكفأ من السابق بكثير، وعندما تسير الأشياء في المسار الغير الصحيح، يكون بإمكاننا معرفة الخطأ (*Point-Pit*) و منعه من الحدوث ثانية، متعلمين من أخطائنا".

إذن تتمثل أهمية معيار *ISO9000* في المزايا التالية:

- تحقيق زيادة في الأرباح، ذلك نتيجة لتقليل نسبة المنتجات التالفة أو غير المطابقة للمواصفات و بالتالي زيادة المبيعات؛
- تكوين سمعة طيبة عن المؤسسة في بيئة الأعمال؛
- التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتجات؛
- توفير وتطوير مجموعة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات و المعطيات الإدارية و الفنية و المساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل؛
- تحقيق الكفاءة المطلوبة و تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تقليل العيوب و المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار منتجات المؤسسة؛
- تحسين مستوى الاتصال الداخلي بين الموظفين و الاتصالات الخارجية مع الزبائن، العملاء؛
- تمكين المؤسسة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة و التقييم الذاتي؛
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة و رفع الروح المعنوية لديهم و تشجيعهم على المساهمة في عمليات التدقيق الدوري الداخلي للنظام المطبق و بالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي غير العلمي؛
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام معيار *ISO9000* بالمراجعة و التقييم المستمر.

الفرع الثالث: علاقة أهداف معيار ISO9000 بالأداء الاقتصادي

إن هدف المؤسسة ضمن أدائها الاقتصادي هو تحقيق أقصى ربح بأدنى تكلفة، لذلك من الضروري ربط هذا الربح بجودة السلعة أو المنتج، بحيث يكون السعر.ممتناول القدرة الشرائية للمستهلك من جهة و ربط الجودة بمحاجات المجتمع. كما أن الهدف الرئيسي للجودة هو إرضاء الزبون سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

أولاً: ISO9000 حاجة حقيقة وليس لأغراض دعائية فقط

إن قرار مؤسسة أو شركة ما أن تصبح مميزة و تتمتع بتطبيق معايير الجودة هي عملية تراكمية و تحتاج إلى جهد متواصل فهو ليس شيئاً روتينياً أو قرار يمكن تطبيقه بفترة زمنية قصيرة، لذا لا بد من الحرص على البناء السليم لقواعد المؤسسة و أسسها و طبيعة علاقتها وأن تصب جميع العمليات المختلفة في المؤسسة لصالح الهدف العام المميز.

ثانياً: علاقة ISO9000 بالمنتج و الإنتاجية

1- علاقته بالإنتاجية

أما فيما يتعلق بالإنتاجية، فهي أمر يهم المصنع وحده وليس الزبون، بالحصول على منتج جديد و بسعر منخفض غير أن المصنع، بتحسينه للجودة في مؤسسته يمكنه أن يحسن الإنتاجية أيضاً. يقول ديمونغ بهذا الصدد "ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها".

2- علاقته بالمنتج

أما مجال المنتج فيتضمن العمليات التي تهدف أساساً إلى حماية المستهلك لذلك تدرج ضمن الأداء الاقتصادي، فيعتبر قياس عمليات مجال المنتج أمر إجباري على المؤسسة وذلك ما تتطلبه القوانين في شأن حماية المستهلك، أهم هذه العمليات ما يتعلق بالرقابة على المواصفات القياسية لجودة المنتج و اختبار أمان استخدامه و يمكن قياس مساهمة المؤسسة في توفير حماية المستهلك كالتالي:

المساهمة الموجبة: تنشأ هذه الالتزامات من خلال التزام المؤسسة بالمواصفات القياسية للجودة و شروط أمان الاستخدام، تجدر الإشارة هنا إلى التزام المؤسسة بالمواصفات القياسية، يمكن قياسها من خلال ما تتحمله المؤسسة من تكلفة لتجنب الضرر.

كما تمثل إجمالي المبالغ التي تتحملها المؤسسة لتحقيق المواصفات القياسية أما إذا تحملت المؤسسة مبالغ إضافية مساهمة منها لتحقيق مواصفات أفضل من المواصفات القياسية فتدرج ضمن مجال الأداء الاقتصادي الاختياري، الذي يمكن قياسها من خلال تكلفة أجهزة و معدات الرقابة على الجودة و اختيار أمان المنتج و مصاريف تشغيلها و غير ذلك من التكاليف التي يكون الدافع من تحملها توفير حماية للمستهلك.

المساهمة السالبة: تنشأ هذه المساهمات نتيجة عدم تنفيذ المؤسسة للمواصفات القياسية للجودة و شروط أمان المنتج و تنفيذها بصورة جزئية مما يؤدي إلى عدم قدرة المنتج على إشباع احتياجات المستهلك أو إصابة المستهلك بضرر لعدم أمن المنتج، بما أن الإشباع يقاس بما يحققه من منفعة فإنه يصعب قياس المساهمات السالبة في صورة نقدية.

كما يمكن للمعلومات التالية إعطاء دلالة على وجود أداء اقتصادي في هذا المجال:

- عدد شكاوى العملاء من مستوى الجودة و عدم أمان الاستخدام؛
- كمية البضاعة المسترجعة من العملاء بسبب عدم تطابقها لمستويات الجودة و شروط الأمان؛
- الوقت المستغرق لعملية إصلاح المنتج ليتماشى و مستويات الجودة و شروط الأمان؛
- عدد الحوادث التي نشأت من جراء استخدام المنتج.

يمكننا القول أن حصول المؤسسة على شهادة *ISO9000* المتعلقة بالجودة التي تقوم المؤسسة بتحسينها لها سيخفض التكلفة من جهة نتيجة لخفض العيوب و الهدر و يحسن الإنتاجية لديها من جهة أخرى، نتيجة لتحسين العمليات فيها. وبالتالي تحسين القيمة المضافة للمؤسسة ومنه للاقتصاد الوطني ككل لأنه عبارة عن مجموع القيم المضافة لكل المؤسسات. إذن يعتبر معيار *ISO9000* معيار هام و أساسي لقياس الأداء الاقتصادي المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

بالإضافة إلى هذا المعيار فهناك معايير اقتصادية أخرى يمكن الاعتماد عليها لقياس البعد الاقتصادي

للمؤسسة:

- رقم الأعمال؛
- التكاليف؛
- تنافسية المؤسسة في السوق؛
- الإنتاج؛
- التشكيلة السلعية؛
- الأرباح؛
- العلاقة مع الموردين؛
- العلاقة مع العملاء.

المطلب الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاجتماعي

تتسم العمليات التي ينطوي عليها مجال الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في المساهمات التي تدور حول المسؤولية الاجتماعية بشقيها الإيجابي و الاختياري، بمعنى آخر أن هذه المساهمات تقع على جميع أفراد المجتمع و الأفراد العاملين في المؤسسة، لذلك من أجل قياس هذا الأداء الاجتماعي لا بد من التمييز بين مجموعتين من المؤشرات، بحيث تتعلق المجموعة الأولى بالعاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال معيار *ISO18000* الذي يشير إلى نظام الصحة و السلامة (الأمن) المهنية في المؤسسة، تكوين و تدريب العمال و إلى الشروط والعوامل التي تؤثر على العمال و كل شخص يتواجد في مكان عمله. أما المجموعة الثانية فتتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامها بعمليات اجتماعية معينة كالتوظيف عمالة زائدة، توظيف المعوقين، المساهمة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين، توفير وسائل نقل و المواصلات، توفير وسائل و إمكانات وخدمات الرعاية الصحية لسكان المنطقة، توفير مراكز الطفولة و المسنين وغيرها من الأمور الاجتماعية الأخرى التي سوف يتم ذكرها لاحقاً.

الفرع الأول: مفهوم وعناصر معيار *ISO18000* (مؤشرات المجموعة الأولى)

أولاً: مفهوم معيار *ISO18000*

يعرف نظام الصحة و السلامة المهنية *ISO18000* بأنه "النظام الذي يحدد المتطلبات التي تمكن المؤسسة من السيطرة على خطر وقوع حوادث في مكان العمل. ويعتبر أداة إدارية من خلاله تضمن المؤسسة التحكم

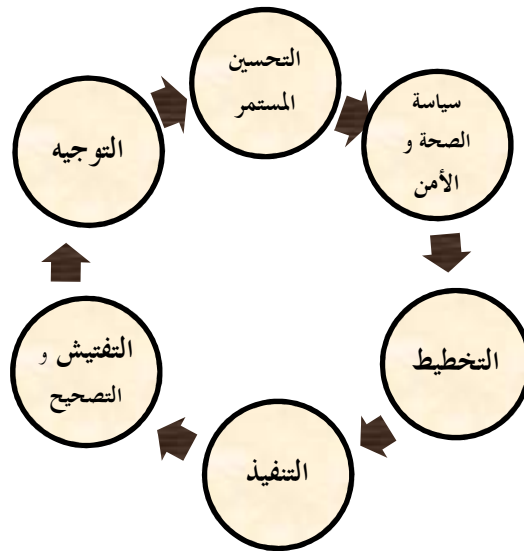
في العناصر التالية: الالتزام بانتهاج سياسة إدارة المخاطر، وضع أهداف وبرامج الإجراءات التأسيسية للقياس والرصد، تنفيذ تدابير لمنع وقوع حوادث، إنشاء تدقيق الإجراءات القانونية والتحقق".⁽¹⁾

كما تعرف إدارة السلامة والصحة المهنية على أنها "الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة و التوجيه و التخطيط و التنفيذ و المتابعة لكل ما يتعلق بالأمن و السلامة المهنية ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات ووضع برامج إستراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف و الوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بالمستوى أداء العاملين و مستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى المعايير الجودة في السلامة المهنية".

ثانيا: عناصر تسيير نظام ISO18000

إن تسيير نظام الصحة و الأمن في المؤسسة هو جزء من نظام التسيير الشامل الذي يهتم بتسيير المخاطر المرتبطة بنشاطات المؤسسة التي تتعلق بالصحة و الأمن في العمل و يتضمن أنشطة التخطيط و المسؤوليات و الإجراءات و العمليات و الوسائل الضرورية لتطوير و تنفيذ و متابعة و تحديث سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالصحة و الأمن في العمل، كما يتطلب تحقيق مجموعة من العناصر نوضحها في الشكل التالي:

شكل 20: عناصر نظام تسيير الصحة و الأمن في العمل



Source : Moody Certification France, *Formation Auditeur Certifie OHSAS 180001*, paris, 2006, p.10.

⁽¹⁾ Stéphane andre, *évaluation de la performance non financière des entreprises: apport des méthodes multicritères d'aide a la décision*, thèse école doctorale décision, informatique, mathématiques, organisation, Université paris ix dauphine , 1992, p.40.

من خلال هذا الشكل يمكننا القول أن تنفيذ نظام الصحة و السلامة المهنية على المؤسسة أن تعد سياستها اتجاه هذا المجال معترفاً بها من طرف إدارتها على أعلى مستوى و يجب أن توضح الأهداف العامة المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية و الالتزامات المتخذة من أجل تحسين الأداء في الصحة و الأمن، هذه السياسة يجب أن تأخذ في الاعتبار الالتزام بالتحسين المستمر، تكون في متناول الأطراف المهتمة، الالتزام بالتطابق مع التشريعات الجاري العمل فيما يتعلق بالصحة و الأمن، كما يجب أن تخضع للمراجعة الدورية للتأكد من بقائها مناسبة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف و أهمية معيار ISO18000

تتمثل أهداف و أهمية معيار ISO18000 المطبق في المؤسسة إلى الأهداف التالية:⁽¹⁾

- القضاء و الحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر على العمال و الأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى مخاطر متعلقة بالصحة و السلامة المهنية من جراء نشاطات المؤسسة؛
- تطبيق وتحديث نظام تسيير الصحة والسلامة المهنية؛
- ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة و الأمن في العمل؛
- تحقيق بيئة آمنة للعمل خالية من المخاطر و محصنة من مصادر المخاطر.

يمكن قياس بيئة العمل الآمنة و الخالية من المخاطر بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\text{معدل تكرار الإصابة} = \frac{\text{عدد الإصابات} * 1000000}{\text{عدد العمال} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل}}$$

توضح هذه النسبة عدد تكرار الإصابات في كل مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل شدة الإصابة} = \frac{\text{مجموع أيام الانقطاع عن العمل} * 1000}{\text{عدد العمال} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل}}$$

توضح هذه النسبة الأيام المفقودة في كل ألف ساعة عمل.

- نشر الوعي و التثقيف في الأمن و السلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية و المنشورات؛

(1) Jean – Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de gestion sociale : développez les nouveaux outils de performance sociale**, 4^{ème} édition, Dunad, paris, 2004, p.42.

(2) محمد عباس بدوي، مرجع سبق ذكره، ص194.

- التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل؛
- إجراء تقييم ذاتي و إعداد تصريح ذاتي بالمطابقة مع محتويات معيار ISO18000؛
- متابعة تقارير و الأبحاث سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية المختصة في السلامة المهنية لمواكبة تطورها و بدورها تقوم بتحديث و تطوير عمالها.

الفرع الثالث: معايير تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية (معايير المجموعة الثانية)

يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام المؤسسات تجاه المجتمع و ذلك بأخذ بعين الاعتبار التوقعات طويلة المدى و المجسدة بصورة عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالمجتمع بشرط أن يكون هذا التوجه إرادياً (طوعياً) و متجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانونياً.

غالباً ما يقع تأثير هذه العمليات على الفئات الاجتماعية التي ترتبط مباشرة بالمؤسسة، يمكننا تقديرها من خلال النقاط التالية:

أولاً: المساهمة في امتصاص البطالة: من خلال توظيف عمالة زائدة حيث يترتب عليها تحمل المؤسسة لتكاليف مقدرة بإنتاجية العمالة و الأمر الذي يجعل هذه التكاليف بمثابة إعانة اجتماعية تساهم بها المؤسسة.

كما أكدت دراسات بأن الموظفين الجدد الحاليين يطرحون عليهم أسئلة عن بعض القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة في مقابلات التوظيف، وإجبارهم على المشاركة في بعض النشاطات غير الربحية.⁽¹⁾

ثانياً: توظيف المعوقين: غالباً ما تقل إنتاجية العمال العاديين مما يدفع المؤسسة إلى اللجوء إلى توظيف هؤلاء المعوقين لرفع الإنتاجية. عادة مما تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية نتيجة قبول توظيفهم و يمكن قياس هذا الأداء الاجتماعي في هذا المجال من خلال العلاقة التالية:⁽²⁾

$$X=y\left(\frac{a-b}{b}\right)$$

حيث:

X: التكاليف التي تتحملها المؤسسة من جراء مساهمتها في توظيف المعوقين.

⁽¹⁾ Montgomery .D.B, Ranus C.A, **Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice**, SGS of business research paper n° 1805, Stanford, 2003, p.23.

⁽²⁾ محمد عباس بدوي، مرجع سبق ذكره، ص178.

Y: إجمالي الأجر الذي تحصل عليها المعوقين.

a: إنتاجية العاملين العاديين.

b: إنتاجية العاملين المعوقين.

من خلال العلاقة السابقة يمكن تخصيص ما يحصل عليه المعوقين بين ما يعتبر مقابل جهد له بعد اقتصادي و ما يعتبر مقابل مساهمة اجتماعية تتحملها المؤسسة وفاء لأدائها الاجتماعي.

ثالثاً: توفير السكن للعاملين: تعتبر قيمة المبالغ التي تتحملها المؤسسة مقابل توفير مساكن للعاملين أحد المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي في هذا المجال، كما قد تفوق المنافع التي يتحصل عليها العمال هذه القيمة لذا يستحسن وضع أساس يعكس هذه المنافع.

رابعاً: توفير وسائل نقل للعمال: يمكن قياس هذه المساهمات بمقدار ما تتحمله المؤسسة من تكاليف لتسيير وسائل النقل، أو على أساس ما يتحقق للعاملين من منافع نتيجة استفادتهم بهذه الخدمة.

خامساً: توفير النشاطات الثقافية الترفيهية و الرياضية: مثل إجراء دورات رياضية في كرة القدم و الشطرنج...إلخ.

سادساً: مساعدات أخرى: مثل رعاية الطفولة، التضامن، مساعدة عائلات العمال...إلخ.

المطلب الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء البيئي

تغطي المشكلات البيئية في السنوات الأخيرة باهتمام عالمي متزايد من قبل العديد من الجهات ذات الصلة، فبالرغم من أن المشكلات البيئية التي بدأت منذ الثورة الصناعية و ما ترتب عنها من تلوث بيئي، إلا أن الاهتمام الحقيقي جاء متأخراً بعد أن دقت منظمة الأمم المتحدة ناقوس الخطر ونهت بالمخاطر التي يتعرض لها كوكب الأرض جراء معدلات التلوث المتسارعة و التي يتطلب حداً يتطلب التدخل الجاد على نطاق عالمي.

لعل أهم معيار يمكننا من خلاله قياس الأداء البيئي هو وجود نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، المتمثل في مواصفات أو معيار *ISO14000* المتعلق بحماية البيئة، كما أن هذه المواصفات القياسية تحدد المتطلبات لوضع

وتطوير و تنفيذ أنظمة إدارة البيئة و المحافظة عليها بحيث تهدف إلى التأكد من أنها متطابقة مع السياسة البيئية و أهدافها المقررة.

كما ينطوي مجال الأداء البيئي على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية أهمها تجنب مسببات تلوث الهواء و الضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

الفرع الأول: مفهوم معيار ISO14000

يعرف نظام إدارة البيئة ISO14000 على أنه "مجموعة من التعليمات و الأنشطة التي تمكن المؤسسة من تخفيض المؤثرات البيئية و زيادة كفاءتها التشغيلية".

كما يعرف على أنه "نظام فرعي من النظام الإداري للمؤسسة تحدد وتهيكل من خلاله المسؤوليات و السلوكيات و التدفقات و المعايير لتحقيق السياسة البيئية".

أما تعريف غرفة التجارة الدولية *Intrnational Chamber Of Commerce* فتعرفه على أنه "إيجاد و تصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدءاً بالتخطيط و التصميم ووصولاً إلى المنتج التام".

أما الموسوعة الألمانية فتعرفها على أنها "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة".⁽¹⁾

بناءً على ما تقدم من تعاريف يمكننا القول بأن معيار ISO14000 (نظام إدارة البيئة) ما هو إلا مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى لتحسين وقياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. كما يمكننا استنتاج العناصر التالية:

– الحفاظ على البيئة مثل الإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية و اتخاذ التدابير الوقائية و العلاجية؛

– السياسة البيئية للمؤسسة مثل اتخاذ الإجراءات المناسبة بيئياً؛

⁽¹⁾ عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص523.

- قياس نتائج المؤثرات البيئية مثل الإنبعاثات بأشكالها المختلفة و المياه القذرة و تلوث التربة؛
- احترام و إتباع السلطات المختصة ذلك باحترام القوانين المتعلقة بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح به؛
- دعم السلوك البيئي للأطراف ذات المصلحة لتحمل المسؤولية اتجاه المعايير البيئية.

الفرع الثاني: أهداف و مبادئ معيار ISO14000

تقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية، مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، مسؤوليات كبيرة، خاصة فيما يتعلق الأمر بالحفاظ على البيئة و المشاركة الفعالة في الحد و التغلب على المشكلات البيئية. وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأنها تعتبر من المتسببين الرئيسيين في التلوث البيئي الناتج على نشاطاتها الإنتاجية. فمن ضمن المبادئ العشرة التي أقرتها الأمم المتحدة في إطار الميثاق العالمي *Globale Compact* توجد ثلاثة تتعلق بالحفاظ على البيئة:

البند 7 : أن تلتزم المؤسسات بالتعامل بعناية وجدية مع المشكلات البيئية؛

البند 8 : أن تبادر في ترسيخ الوعي و المسؤولية تجاه البيئة؛

البند 9 : أن تشجع وتحفز وتطور ونشر التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة.

لذلك يمكننا ذكر فوائد وأهمية نظام إدارة البيئة التي تجنيها المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- **يحسن الأداء البيئي:** إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات غير السارة و يساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة و الإيجاد المسبق للحلول؛
- **يدعم و يرفع من التنافسية:** إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء على بعض المواد الكيميائية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح و التي يمكن استغلالها في العمليات التوسعية أو التوزيع على حملة الأسهم أو لتحفيز العاملين. كما يمكن أن تساعد المؤسسة الدخول في بعض الأسواق المحددة. فهناك العديد من منتجي السيارات الذين يفرضون على مورديهم من قطاع الغيار الالتزام بالمعايير البيئية العالمية و الحصول على *ISO14000*؛

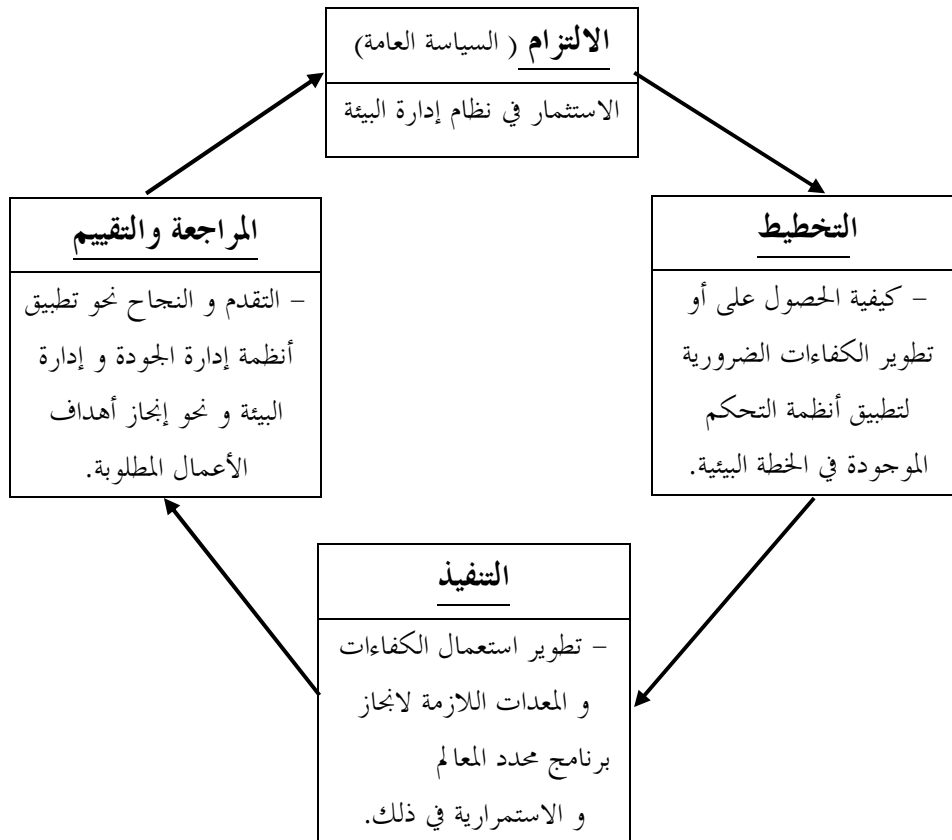
⁽¹⁾ Anthony rosa, Karen Dechet, **Guide pratique du développement durable : un savoir- faire à l'usage de tout,** AFNOR , France,2005, p.89.

- **يوفر الأموال:** إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء، فهو يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث و الحفاظ على الموارد و توفير الأموال، فعلى سبيل المثال يؤدي التحول إلى استعمال تكنولوجيات نظيفة إلى تحسين الأداء البيئي و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و إدخال التحسينات البيئية ضمن استراتيجياتها؛
- **يحسن صورة المؤسسة:** إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة. فنجد مثلا وضع برامج مشتركة بين المؤسسات و العديد من الهيئات الحكومية و المدنية بهدف تحقيق تحسين ملموس للبيئة في التجمعات السكانية المختلفة مما يؤدي إلى ترقية و تحسين نوعية الحياة فيها؛
- **الاستهلاك العقلاني للموارد الطبيعية:** من خلال استعمال تكنولوجيات متطورة ونظيفة و صديقة للبيئة تساعد على التقليل من الاستهلاك غير العقلاني للطاقة و الموارد الطبيعية؛
- **يحافظ على الأفراد الحاليين و يشجع على توظيف المزيد:** تعتبر مواضيع مثل البيئة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين، بحيث ترتفع الروح المعنوية و يزداد الرضا و الاعتزاز بالعمل، مما يؤدي إلى المحافظة عليهم و توظيف المزيد عند الحاجة؛
- **يضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية :** إن نظام إدارة البيئة يساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات و التدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات البيئية القانونية و هو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات و ما يترتب عنها من مضاعفات. أما على المدى البعيد فيساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتوقيت و حجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية؛
- **الفائدة الملحقة بمنتجات الشركة وخدماتها:** من خلال ما يسمى بالمنتج الأخضر من أجل الحفاظ على المستهلك؛
- **التقليل من التلوث:** تجنب مسببات تلوث الهواء و الضوضاء و التخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه و التربة و المساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة؛
- **تحقيق الإنتاج الأنظف:** حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

كما تتمثل أهم مبادئ معيار ISO14000 في النقاط التالية:

- **السياسة البيئية:** يجب على الإدارة العامة للمؤسسة أن تُعرف و تحدد الخطة البيئية؛
- **التخطيط:** يجب تحديد المظاهر البيئية و المتطلبات القانونية و الأهداف للمؤسسة؛
- **التنفيذ:** يجب تحديد الهيكل التنظيمي و تحديد المسؤولية، التدريب، الوعي، الجدارة، الاتصالات، توثيق نظام إدارة البيئة، التحكم في الوثائق، التحكم في العمليات، الاستعدادات و الاستجابة للطوارئ.
- **المراجعة و التقييم:** أخيراً لا بد من عملية المراقبة و التقييم و العمل الوقائي و التصحيحي.

شكل 21: المبادئ الأساسية لنظام إدارة البيئة ISO14000



المصدر: فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية: دراسة علمية و تطبيقية، الطبعة

العربية عمان، الأردن، دار اليزاوي لنشر و التوزيع، 2010، ص 181.

من خلال هذا الشكل نفهم أن مبادئ نظام إدارة البيئة ISO14000 يُغطي العمليات المدعمة لإنجاز التحسين المستمر للأداء البيئي، كما يعتبر أداة تساعد المؤسسة إلى إنجاز ما يسمى **بالفعالية البيئية**، فهي مفهوم تسييري يدفع المؤسسات الاقتصادية باستخراج المستوى الأمثل من الموارد والطاقة مع تخفيض الانبعاثات، كما توصف الفعالية البيئية بربط المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، يمكن تطبيقها على كل نشاطات المؤسسة من تسويق وتنمية وصنع وتوزيع المنتج، هي تعبر عن منطق تسييري مؤداه إنتاج القيمة من خلال أقل استهلاك.

كما يمكن قياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية عندما تحقق المؤسسة المستويات القياسية للتلوث فإن ما تتحمله من أعباء في سبيل تحقيق ذلك يعتبر مساهمة بيئية إجبارية مقابل التزامه بالمسؤولية البيئية القانونية، أما في حالة تحقيق المؤسسة لمستويات أفضل منها فإن ما تتحمله من أعباء إضافية يعتبر مساهمة بيئية طوعية، في كلا الحالتين يتم قياس هذه المساهمات بطريقة مباشرة على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف فعلية وتدعى بالمساهمات الموجبة، أما المساهمات السالبة فتكون في حالة فشل المؤسسة في تحقيق المستويات القياسية.

الفرع الثالث: علاقة الأداء البيئي بالأداء الاقتصادي و الاجتماعي

تكمن هذه العلاقة من خلال تقرير تضعه المؤسسة توضح فيه أدائها الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي (الذي يعكس نتائج قياس المساهمات البيئية للمؤسسة و يتضمن المستويات القياسية التي يتطلبها القانون كحد أدنى لتحقيق الأهداف البيئية، مما يجعله يعطي معلومات تضيف دلالة بيئية وأكثر وضوحاً بما يسمح بتقييمها، كما يوفر معلومات للأجهزة الحكومية التي يتركز اهتمامها للتعرف على مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها بغض النظر عما تحمله من مبالغ في سبيل ذلك).⁽¹⁾

بنفس الطريقة التي يتناول بها تقرير نشاط الأداء المالي يجب أن يتناول تقرير الأداء المستدام مبرزا الأداء البيئي (التلوث، نهاية حياة المنتجات، سياسة شراء خضراء، تأثير وسائل النقل... الخ)، الأداء الاجتماعي (أجور، عدم التمييز، أمن، سياسة شراء مسؤولة اجتماعياً، عمل الأطفال، حقوق الإنسان... الخ)، الأداء الاقتصادي (سياسة الاستثمار، الفساد... الخ)، يهدف التقرير إلى توضيح العناصر السابقة الذكر خاصة بإنشاء معايير (مؤشرات) بيئية واجتماعية واقتصادية.

لذلك لا بد من أن نشير إلى وجود علاقة تكاملية بين الأداء البيئي و الأداء الاقتصادي و الاجتماعي، كما أنه لا يمكن القول أن للمؤسسة أداء مستدام إذ أختل نوع من أنواع الأداء المذكورين سابقاً.

(1) محمد عباس بدوى، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000، ص221.

من خلال ما تم ذكره في هذا المطلب فإن وجود نظام إدارة البيئة *ISO14000* في المؤسسة الذي يُترجم ويعكس نواياها و مساهمتها في الحفاظ على البيئة، كما يعتبر أداة لقياس الأداء البيئي. في الأخير يمكننا عرض أهم معايير قياس الأداء المستدام جراء حصول المؤسسة على معايير *ISO* المذكرين سابقاً في الجدول التالي:

جدول 08 : عرض أهم مجالات قياس الأداء المستخدم

مجال قياس الأداء الاقتصادي

المقــــــــــــــدار	البـــــــــــــــــــــيان
	● الجودة ● حصول المؤسسة على معيار ISO9000. ● جودة المنتج: - من خلال عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة. - كمية المنتجات المسترجعة لعدم وجود الجودة. - عدد ساعات إصلاح المنتج ليطماشى مع مستويات الجودة. ● أمان المنتج: - عدد الحوادث الناتجة عن استخدام المنتج. - عدد شكوى العملاء من الاستخدام غير الآمن عن المنتج. - عدد ساعات إصلاح المنتج لتحقيق الاستخدام الآمن له. ● رقم الأعمال ● التكاليف ● الإنتاج ● التشكيلة السلعية ● العلاقة مع العملاء ● العلاقة مع الموردين ● الأرباح ● الوضعية التنافسية في السوق

مجال قياس الأداء الاجتماعي

مجال الكفاءات البشرية (المجموعة الأولى)

البير	المقدار
•التدريب: 1- عدد الكفاءات البشرية المستفيدين من برامج التدريب. 2- نسبت الكفاءات البشرية المستفيدين من التدريب لإجمالي العمال في المؤسسة. 3- عدد الكفاءات البشرية الذين تم ترفيتهم بعد التدريب. 4- عدد المستفيدين من التدريب غير العاملين بالمؤسسة. •الأمن الصناعي: 1- معدل تكرار الإصابة بالمؤسسة. 2- معدل شدة الإصابة بالمؤسسة. 3- نسبة التعرض لإصابات العمل في المؤسسة. 4- عدد العمال المصابين بإصابات العمل. 5- عدد حالات الوفاة بسبب إصابات العمل. 6- عدد حالات العجز الكلي نتيجة إصابات العمل. 7- عدد حالات العجز الجزئي نتيجة إصابات العمل. 8- عدد ساعات إصلاح المنتج لتحقيق الاستخدام الآمن له.	

أ- مجال المساهمات العامة

المقدار	البيان
	• توفير فرص العمل: 1- عدد العاملين بالمؤسسة. 2- نسبة العمال من الذكور. 3- نسبة العمال من الإناث. 4- عدد العمال الزائدة عن احتياجات المؤسسة. 5- عدد المعوقين بالمؤسسة. 6- نسبة المعوقين لإجمالي العمال بالمؤسسة. • الرفاهية المادية للعمال: 1- متوسط الأجر في المؤسسة. 2- نسبة الزيادة و النقص في متوسط الأجر عن متوسط الأجر في المؤسسة.

•خدمات السكن:

- 1- عدد الوحدات السكنية.
- 2- عدد الأسر المستفيدة.
- 3- عدد أفراد الأسر المستفيدة.

•خدمات المواصلات:

- 1- عدد السيارات المتخصصة لنقل العمال.
- 2- عدد المستفيدين من خدمة النقل.
- 3- نسبة المستفيدين من خدمة النقل لإجمالي عدد العمال.

•الخدمات الصحية:

- 1- عدد الأسر المتاحة بالمركز الصحي.
- 2- عدد الأطباء العاملين بالمركز الصحي.
- 3- عدد المستفيدين من الخدمات الصحية.
- 4- متوسط عدد المرضى المترددين للمركز الصحي.

•رعاية مجموعات خاصة:

- 1- عدد المستفيدين من الخدمات الترفيهية.
- 2- عدد الأسر المستفيدة بخدمة مركز رعاية الطفولة.

مجال الأداء البيئي

•العناصر المسببة لتلوث الهواء:

- 1- أول أكسيد الكربون.
- 2- ثاني أكسيد الكربون.
- 3- الضوضاء.
- 4- عناصر أخرى.

•العناصر المسببة لتلوث المياه:

- 1- درجة الحرارة.
- 2- الأكسجين الحيوي.
- 3- عناصر أخرى.....

•العناصر المسببة لتلوث التربة:

- 1- أملاح ذاتية
- 2- الكربوتيدات
- 3- عناصر أخرى

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه يمكن قياس الأداء المستدام وذلك من خلال قياس مجال المساهمات في الأداء الاقتصادي، مجال المساهمات في الأداء البيئي، مجال المساهمات في الأداء الاجتماعي، بحيث يتم تحديد نوع البيان في الأداء الاقتصادي والاجتماعي، كذلك معرفة مقدار هذه المساهمة، أما الأداء البيئي فيتم تحديد نوع البيان ثم معرفة مستويات المساهمة القياسية و مستويات المساهمة الفعلية، بعدها يتم إجراء الفرق بين المستويات القياسية و المستويات الفعلية بغرض معرفة مدى وجود إنحرفات أو عدم وجودها.

كما يسمح هذا الجدول بمعرفة هل أن حصول المؤسسة على شهادات المطابقة *ISO9000*، *ISO18000*، *ISO14000* هي مبادرة حسنة من المؤسسة، أو أن حصولها على مثل هذه الشهادات لغرض ربحي فقط.

كما يمكن قياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحقق المؤسسة للمستويات القياسية للتلوث فإن ما تتحمله من أعباء في سبيل تحقيق ذلك يعتبر مساهمة بيئية واجتماعية إجبارية مقابل التزامه بالمسؤولية البيئية والاجتماعية القانونية، أما في حالة تحقيق المؤسسة لمستويات أفضل منها فإن ما تتحمله من أعباء إضافية يعتبر مساهمة بيئية واجتماعية طوعية، في كلا الحالتين يتم قياس هذه المساهمات بطريقة مباشرة على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف فعلية وتدعى بالمساهمات الموجبة، أما المساهمات السالبة فتكون في حالة فشل المؤسسة في تحقيق المستويات القياسية.

المبحث الرابع: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم تطوير أدائها المستدام مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها و الحفاظ على البيئة. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب هذه الكفاءات وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم.

المطلب الأول: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي

الفرع الأول: تدريب الكفاءات البشرية وفق نظام *ISO9000* المتعلق بالجودة

تتمثل معايير الجودة في كل من الإيزو 9001، الإيزو 9002، الإيزو 9003، كل معيار خاص بنوع معين من المنظمات، فبالنسبة للإيزو 9001 فهو موجه للمنظمات التي تقوم بكل الوظائف التالية: التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتوج. والإيزو 9002 هو نموذج لتأكيد الجودة في

المنظمات التي تقوم بالإنتاج ، التركيب والخدمات المرفقة فقط. أما الإيزو 9003 فهو خاص بالمنظمات التي تقوم بالمراقبة والاختبار النهائي.

لهذا نجد معيار الإيزو 9001 يحتوي على عشرون شرطاً بينما المعايير الأخرى فتتضمن نفس الشروط ولكن ليست جميعها، إذ تنقص منها الشروط المتعلقة بالوظائف التي يشملها معيار إيزو 9001 وغير موجودة في معياري إيزو 9002 وإيزو 9003، فيما يلي شروط المواصفة إيزو 9001 حسب الطبعة الأولى لها: مسؤولية الإدارة- نظام الجودة- مراجعة العقود- التحكم في التصميم- التحكم في الوثائق والمعطيات - المشتريات- رقابة المنتجات- تعريف المنتجات وتتبعها- التحكم في العمليات- المراقبة والاختبار- مراقبة معدات القياس- مراقبة المنتجات غير المطابقة- العمليات التصحيحية- المناولة، التخزين، التعبئة، التسليم - التحكم في السجلات- المراجعة الداخلية- التدريب- الخدمات المرفقة- التقنيات الإحصائية.

يتضح من هذه الشروط أن معيار إيزو 9001 يهتم بوظائف وأنشطة مختلفة بما فيها وظيفة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، غير أن هذه الأخيرة معنية إلا بشرط واحد وهو الشرط الثامن عشر والمتمثل في التدريب وينص هذا الشرط على ما يلي:⁽¹⁾

"إن عنصراً أساسياً في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات، يشمل التدريب المقصود كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة".

كما يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة.

كما تلتزم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بـ:⁽²⁾

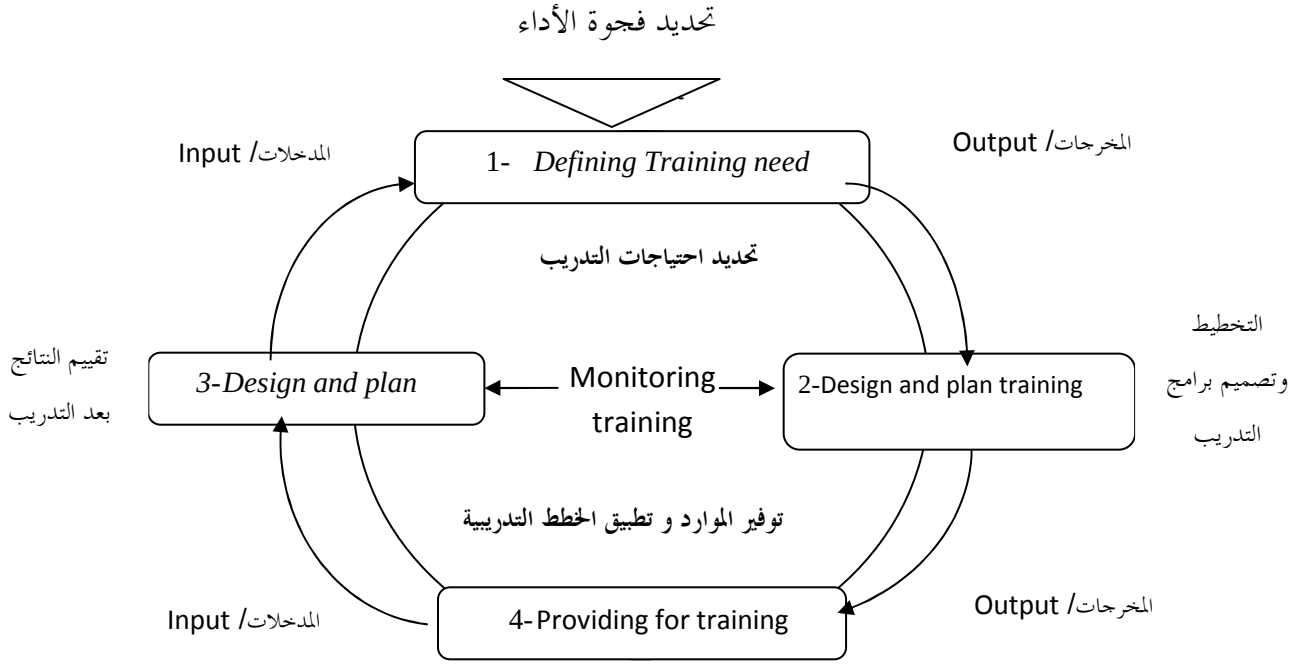
- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج؛
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات؛
- تقييم فعالية نشاطات المنظمة؛
- التأكد من أن كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم.

يمكننا توضيح عملية تدريب الكفاءات البشرية وفق معيار ISO 9000 المتعلق بالجودة في الشكل التالي:

(1) علي السامي، مرجع سبق ذكره، ص155.

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة: ISO19011:2002، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2010، ص90.

شكل 22: المواصفات الدولية الخاصة بجودة تدريب الكفاءات البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 284.

من خلال هذا الشكل فإن إجراءات متابعة العمليات التدريبية المتعلقة بالجودة تبدأ أولاً بتحديد نقاط الضعف لدى الكفاءات البشرية الموجودة داخل المؤسسة، ثم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب مع أهداف الجودة، ثالثاً تصميم نظام التدريب من خلال تحديد الموارد و وضع خطة التطبيق، رابعاً تقييم نتائج التدريب ويكون من خلال تقييم الآثار و النتائج الفورية للتدريب، مقارنة ما تم تدريبه و ما تم التخطيط له.

الفرع الثاني: خلق قيمة اقتصادية مستدامة للمؤسسة

يمكن للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية أن تخلق قيمة اقتصادية مستدامة من خلال ما يلي:

1. **العلاقة مع الزبائن:** توفير إطارات متخصصة في هذا المجال و بالضبط الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال التسويق.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Olivia VERGER et Autres, **La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : Problématique, Pratique et Axe de Progrès**, IMS publications, France, 2004, p.18.

2. التكنولوجيا: توفير كفاءات بشرية قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، القدرة على التحكم فيها، صيانتها.⁽¹⁾
3. العلاقات مع المساهمين (الأطراف ذات المصلحة الأساسيين): تركز على نسيج من علاقات الثقة والتي تتحقق مع الوقت من خلال إشراك العمال في الأرباح (تكون معرفة ومحددة على أساس الحوار)، بالإضافة إلى تلك التي تعكس عدم الفهم وسوء التفاهم مع الأحداث المتكررة لغموض المعلومات، فالعلاقات مع المساهم تبنى بوضوح فتكون إما نقطة قوة أو ضعف أساسية.⁽²⁾
4. تحسين الجودة وتقليل تكاليف الموردين: المؤسسة تحفض من التعقيد وتكاليف الشراء وتزيد من جودة التمرينات لأن الموردين أكثر أمناً، هي تفضل الموردين الذين يحترمون حقوق الإنسان والأطفال⁽³⁾
5. جذب الأعمال: يتم جذب المستهلكين والزبائن من خلال منتجات سليمة وآمنة، سلوك أخلاقي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تربح ثقة ووفاء زبائنهم، من خلال الاستماع للمتطلبات الجديدة، المؤسسة تُحضرُ للدخول إلى أسواق جديدة، تتمثل في تلك التي تدمج الاستدامة والأخلاقيات، من خلال زبائن أو قطاعات جديدة غير مستغلة من قبل المنافسين مثل سوق المنظمات غير الحكومية.
6. خلق مناصب العمل الأكثر ابتكاراً: حيث ذكرت اللجنة الأوربية (2006)، فيما يخص سياسة الابتكار: "الابتكار يحتاج لأن يكون منظماً بطريقة لا تكتفي بدعم قبول التغيير وإنما تتعداه إلى إعطاء فرص لإدارة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى إنتاجية عالية".⁽⁴⁾

المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاجتماعي

لابد لأي إدارة أن تبذل الجهود الحثيثة في وضع إجراءات الاختيار، التدريب و التحفيز للمحافظة على الكفاءات البشرية فيها، من أن تنبّه إلى مسألة صيانة الكفاءات البشرية و تأمين ظروف الأمان و السلامة العامة لها فيه لسببين رئيسيين. السبب الأول أن الإنسان يبقى محور العمل الإنتاجي و لا بد أن يهتم به كإنسان، أما السبب الثاني فهو أن الاهتمام بصحة العامل ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيته و تقليل النفقات التي تتكبدها

⁽¹⁾ Dominique HERON, *L'entreprise et le pilier économique du développement durable*, EpE publications, France, pp. 12-13.

⁽²⁾ Monnet, M. *Les parties prenantes d'un contexte de développement durable*. Journée de Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence, 2005, pp. 2-15.

⁽³⁾ - Olivia Verger et Autres, op.cit, p.28.

⁽⁴⁾ study by European Commission 2005, *Working together for growth and jobs*, A new star for Lisbon Strategy, Brussel.

المؤسسة في حال مرضه و الإنفاق على علاجه و جراء تغيبه عن العمل، ما يتبع ذلك من تعطيل للآلات ومن نفقات التحقيق في الملابس المختلفة للحوادث.

الفرع الأول: صيانة الكفاءات البشرية من خلال تطبيق المواصفات الدولية OHSAS18000

تعتبر مواصفة OHSAS مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين و الحد من خطر المعدات و الآلات على العمال و محاولة منع وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها، كما توفر الجو المهني السليم الذي يساعد العاملين على العمل.

إذن تهدف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من خلال هذه المواصفة إلى:⁽¹⁾

1. **حماية العمال من المخاطر:** من خلال إزالة الخطر من منطقة العمل، تقليل الخطر إذ لم تتم إزالته، توفير المعدات الوقائية الشخصية.
2. **توفير الجو المهني المناسب** من حيث الإضاءة و الرطوبة و درجة الحرارة.
3. **الاعتماد على القواعد و الإرشادات و التعليمات** بشأن تنفيذ الأمن و الصحة و السلامة في العمل.
4. **العمل بأسس الأمن و الصحة و السلامة و الجودة و الارتقاء** بها إلى المعايير الموضوعية من قبل الإدارة.
5. **التثقيف و التدريب العمالي:** بحيث يتم رفع مستوى وعي العاملين عن طريق حضور برامج تدريبية، وضع الإرشادات و الإشارات في مواقع العمل.
6. **توفير وسائل السلامة العمالية الضرورية** للعامل كتوفير القبعات و القفازات و النظارات للعاملين في الصناعات المعدنية وغيرها من تلك التي يتعرض فيها العامل لأضرار مباشرة إذا ما افتقر إلى تلك الوسائل.
7. **القيام بجولات التفتيش الميدانية من قبل الإدارة على بيئة العمل** وعدم الاكتصار على التقارير الدورية التي يقدمها مفتشو العمل. فقيام المدير أو احد موظفي الإدارة، مابين فترة و أخرى، بجولات على أقسام و إدارات المؤسسة يزيد من اهتمام الأقسام المسؤولة عن السلامة العُمالية بمهامها.
8. **إعادة تصميم الوظائف و أماكن العمل و المعدات** بشكل يسهل العمل و يقلل من الآثار النفسية السيئة على العامل.

⁽¹⁾ Waddock, S, Graves, S.B. **The corporate social performance – financial performance link.** Stratégic Management Journal, 1997, pp. 303-319.

9. تعيين طيب في مواقع العمل يتناسب مع عدد العاملين و طبيعة عمل المؤسسة، لأن وجود ذلك يساعد في معالجة الحالات الطارئة.

10. متابعة التقارير و الأبحاث سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية المختصة بالسلامة المهنية لمواكبة تطورها.

11. توفير النقل و المواصلات.

12. توفير الإسكان و الخدمات الصحية.

13. توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.

14. منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.

15. قبول و توظيف الأفراد المعوقين.

16. تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية و الخيرية التي تساعد على الحد من المشاكل الاجتماعية.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء البيئي

من خلال التجارب العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي في مواقع الإنتاج، تبين أن إدماج العمال يلعب دورا أساسيا في نجاح هذه السياسات، في المقابل فإن تحسين الأداء البيئي لنشاط مصلحة ما، أو على مستوى البيئة الخارجية يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية ضمن ممارسات التسيير الاعتيادية (مثلا الطباعة على الوجهين...)، تدريب و تحسيس العمال بهذه المبادئ، كما يمكن لإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية أن تساهم في التقليل من استهلاك الطاقة و تبذير الموارد و حماية البيئة من التلوث.

الفرع الأول: تدريب الكفاءات البشرية وفق نظام ISO14000 المتعلق بحماية البيئة

بعد التطرق على أهم المفاهيم ذات الصلة بوظائف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية وبالتنسيق مع الإدارة البيئية المتواجدة على مستوى المؤسسة تعمل و بفعالية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، كما أن هذه الوظائف تتميز ببعض الخصوصيات ذات الصلة بالجوانب البيئية.

بصفة عامة تتضمن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية التي يشار إليها في هذا المجال ما

يسمى (PDCA) *Plan-Do-Check-Act* * :

* جاءت الترجمة المختلفة لكلمتي Do و Act بالرغم أنهما يحملان نفس المعنى في اللغة الإنجليزية و ذلك لكي يتماشى مع المضامين المختلفة للخطوتين الثانية و الرابعة.

– التخطيط (Plan)؛

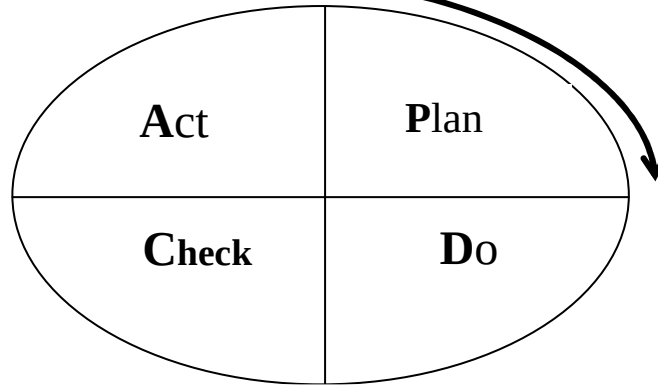
– التنفيذ (Do)؛

– الرقابة (Check)؛

– التطوير (Act).

كما هو معروف فإن هذا الترتيب هو نفسه المستمد من الخطوات الأربعة المستخدمة في إطار الرقابة على الجودة كما طورها Shewhart، الذي يعتبر مؤسس طريقة الرقابة الإحصائية على الجودة. من هنا جاءت تسمية الدائرة المبينة في الشكل التالي:

شكل 23: دائرة Shewhart



المصدر: مداخله عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، الجزء الأول، 07-08 /أفريل/ 2008، سطيف، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأرو- مغاري، 2008، ص526.

إن استخدام هذه الدائرة كأداة لتوضيح هذه الوظائف أو الخطوات يحمل في مضمونه صفة التغير المستمر و غير المحدود القائم على منهجية حل المشكلات. وفي ما يلي توضيح مختصر لمضمون هذه الوظائف:⁽¹⁾

1. **التخطيط:** فالتخطيط يعني في هذا السياق تحديد الأهداف و العمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية. وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المنظمة العالمية للقياس ISO14000، ينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة التموينية، الإنتاجية و التسويقية التي تعتمد بشكل كبير على هذه الكفاءات.

2. **التنفيذ:** هي الوظيفة التي تتمثل في تنفيذ العمليات و السياسات البيئية و العمليات التدريبية، كما هو مخطط لها، بحيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص ص، 526-527.

3. الرقابة: هي وظيفة تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات في ما يتعلق بالإجراءات القانونية و المتطلبات التشغيلية و أهداف السياسات البيئية مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات و التدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة. وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية *eco-controlling* كنظام فرعي من نظام الرقابة الشامل *controlling*.
4. التطوير: هذه الوظيفة تستدعي، إذ تطلب الأمر القيام بتصحيح و تقويم العمليات، حيث يتضمن المعيار *ISO14000* التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.

إن هذه الوظائف تُمكن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية من :

- تحديد مواطن الخلل من خلال العرض الواضح و الشفاف للعمليات المختلفة و العلاقات القائمة في ما بينها، فعلى سبيل المثال يمكن من خلال القياس الشهري للكفاءة في استخدام الطاقة التعرف على نقاط الضعف في بعض العمليات المرتبطة باستخدام الطاقة؛
- دعم عمليات التحسين المستمرة في مجالات العمل التي يؤثر فيها سلوك العاملين بشكل مباشر على حجم الاستهلاكات و الانبعاثات المختلفة، حيث تشكل هذه المؤثرات الحافز لتنفيذ الأهداف البيئية و لتحسين و تطوير الأداء البيئي؛
- تعريف الكفاءات البشرية باستخدام الفعال للطاقة *Efficacité Energétique*، بحيث تعتمد سياسة الاستخدام الفعال للطاقة على تطوير التقنية المستخدمة أكثر من اعتمادها على تغيير السلوك الفردي والذي يلعب من جهته دورا بارزا في سياسة خفض الطاقة؛⁽¹⁾
- تدريب العمال على تدوير الحلقات الإنتاجية بحيث عادة ما تعتبر الفضلات كمعيار، حيث تعالج في نهاية العملية الإنتاجية، البيئة الصناعية تقترح خلق شبكات الاستعمال و التعايش ما بين مختلف الأعوان الاقتصاديين، ذلك لغرض اعتبار فضلات نشاط معين كموارد لنشاط آخر؛
- الحد من انبعاث المفرط: يجب إعادة النظر في المنتجات والخدمات خلال كامل دورة حياتها، لغرض الحد من التبذير الناتج عن العملية الإنتاجية واستعمالاتها التقليدية؛
- تكوين و تدريب العمال على تدوير الحلقات الاقتصادية: البحث عن تعظيم استعمال الموارد، مع إنتاج أكثر (مع تقليل الموارد الطبيعية غير المتجددة)، الأفضل (لغرض تمديد دورة حياة المنتج والسماح

⁽¹⁾ <http://fr.wikipedia.org/wiki/EfficacitéEnergétique.challenge>. date 02/01/2011.

إعادة استعماله)، كما أن المنتجات تقدم خدمة تستهلك من قبل شخص ويمكن أن تكون قد تم إعادة استعمالها أو أعيد إصلاحها، أعيد تدويرها لشخص آخر؛⁽¹⁾

- **تدريب العمال على كيفية إزالة الكربون من الطاقة:** يجب التحسين من فعالية الأجهزة المستهلكة للطاقة الأحفورية، في المقابل يجب على هذه الأخيرة أن تعوض تدريجياً بأخرى تخفض غاز ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة طاقة منتجة؛

- **تدريب العمال على الاستخدام الفعال للطاقة في الصناعة:** في المجالات الصناعية وعند توليد الطاقة من الوقود فإن الهدر المتمثل في الطاقة الحرارية المنبعثة يمكن الاستفادة منه في التدفئة أو في النشاط الصناعي، الاستخدام التقليدي للطاقة والموجود حالياً في المصانع يستخدم فقط 30% من الطاقة بشكل فعال. ولكن استخدام تقنيات دمج الطاقة والحرارة في عملية الإنتاج ترفع فاعلية الطاقة المستخدمة إلى 90%، أكثر من 45% من الطاقة المستخدمة في المصانع الأمريكية تتحول إلى بخار، يمكن لهذه المصانع أن تنقص استهلاكها من الطاقة بمقدار 20% بواسطة عزل البخار واستخدام الضغط الناتج عنه في عملية التصنيع.⁽²⁾

⁽¹⁾ INTERFACE Etudes, **Efficacité Energétique : Les emplois de demain**, ADEME Publications, France, 2009, p.16.

⁽²⁾ LEUTGÖB K. & THOMAS.S, **Template National Energy Efficiency Action Plan 2007**, ECONOTEC Publications, Belgium, 2007. pp. 39-49.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن فكرة التنمية المستدامة كأيديولوجية جديدة جاءت لتحُد من الاستغلال غير العقلاني للموارد الناتج من تحقيق الأرباح من قبل المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى حماية المجتمع و الحفاظ على البيئة. ذلك من خلال تطبيق أهم المبادئ التي تم الاتفاق عليها من قبل المنظمات العالمية. إن مفهوم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية يتطابق مع مفهوم التنمية المستدامة، بحيث يرتبط البعد الاقتصادي لها من المفهوم الكلي إلى المفهوم الجزئي و المتمثل في الأداء الاقتصادي، أما البعد الاجتماعي يرتبط بالأداء الاجتماعي، البعد البيئي يرتبط بالأداء البيئي.

تعتبر معايير (ISO9000) المتعلقة بالجودة - رقم الأعمال - الإنتاج - الحصة السوقية - العلاقة مع العملاء و الموردين - التكاليف - التشكيلة السلعية)، (معييار ISO18000 المتعلقة بالسلامة و الصحة المهنية - المساهمات العامة المتعلقة بالمجموعة الأولى من تكوين العمال، الأمن الصناعي - رضی العمال من خلال الأجور و المكافآت - المساهمات العامة المتعلقة بالمجموعة الثانية مثل القضاء على البطالة - توظيف المعوقين - توفير السكن و النقل للعمال - النشاطات الثقافية و الترفيهية و الرياضية - التضامن، الرعاية الصحية، رعاية الطفولة)، (معييار ISO14000 المتعلقة بحماية البيئة - تسيير النفايات - القضاء على الغازات - معالجة المياه و الأوحال - ترشيد استعمال الطاقة) أهم معايير أو مؤشرات قياس الأداء المستدام المتمثل في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

تعمل الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير و تحسين الأداء المستدام من خلال تكوين الكفاءات البشرية وفق معيار ISO9000 (الأداء الاقتصادي)، خلق قيمة اقتصادية مستدامة للمؤسسة، صيانة الكفاءات البشرية من خلال تطبيق المواصفات الدولية OHSAS18000 (الأداء الاجتماعي)، بالإضافة إلى المساهمات العامة التي تؤديها المؤسسة اتجاه العمال و المجتمع، تدريب الكفاءات البشرية وفق معيار ISO14000 (الأداء البيئي).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة تصنيع اللواحق

SANIAK الصناعية والصحية

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى دراسة الجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية كأداة يمكن للمؤسسة الاقتصادية بواسطتها أن تساهم في تطوير الأداء المستدام، كما استخلصنا مجموعة من الأسس يتم عن طريقها قياس وتقييم هذا الأداء.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي لدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة، تبيان واقع وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK، من خلال إسقاط جوانب الدراسة النظرية، معرفة ما إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، مدى مساهمتها في تطوير الأداء المستدام، كيفية تطبيق أسس القياس الذي يمكننا من معرفة الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، لذلك قمنا باختيار مجمع BCR فرع مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK نظراً للخصائص التالية:

- حيابة الشركة على شهادة *ISO9001*، *ISO14001*.
- الاهتمامات التي تشهدها المؤسسة خاصة التي تتعلق بالتنمية المستدامة.
- الريادة المشهوددة لفرع SANIAK في ميدان نشاطها.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة و هذا ما يوضح تأثير عملياتها على الموارد الاقتصادية و البيئية بالمنطقة المحيطة بها.
- تقوم الشركة بمجموعة من العمليات الاقتصادية والاجتماعية و البيئية التي تمس أبعاد الأداء المستدام.

نعالج في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة
- المبحث الثاني: واقع وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة SANIAK
- المبحث الثالث: قياس و تحليل (تقييم) الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي لمؤسسة SANIAK

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ذلك من أجل التعرف على الظاهرة محل الدراسة في جانبها الميداني، لهذا الغرض لا بد من التعرف على مجتمع البحث و الوسائل الإحصائية المستعملة، مع الإشارة إلى أدوات جمع البيانات المعتمدة، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

تتطلب الدراسة الميدانية إلى تحليل البيانات و تفسير النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى معلومات معبرة. لذلك سوف نقوم بتوضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

الفرع الأول: حدود و أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: حدود الدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية معينة، نتطرق إليها فيما يلي:

1. المجال الزمني:

شمل المجال الزمني السنوات الأخيرة لنشاط المؤسسة، حيث تم الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى غاية 2011، وفي بعض الحالات تم الحصول على بعض المعلومات خلال السنوات 2008 — 2011 و السبب يعود إلى عدم قدرتنا الحصول على المعلومات المتعلقة بالسنوات الأخرى.

2. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني لتحقيق الدراسة الميدانية في مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK التي يقع مقرها بمنطقة عين الكبيرة "سطيف".

ثانيا: أدوات الدراسة

1. المقابلة الشخصية

تم الاعتماد على المقابلة الشخصية بهدف الحصول على البيانات، نظرا لما تتيحه من اتصال شخصي، مما يؤدي إلى رفع درجة فهم الشخص المعني للأسئلة الموجهة، و رفع مستوى دقة المعلومات.

كما تمكنا من إجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة إدارة الموارد البشرية، لتزويدنا بالوثائق التي مكنتنا من معرفة كيفية سير الوظائف المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى استعمال معلومات هذه الوثائق لعرض و قياس الأنشطة التي لها علاقة مباشرة مع الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي للمؤسسة.

2. الملاحظة العلمية

إن الملاحظة العلمية في عين المكان تقنية مباشرة للبحث العلمي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة و ذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف و السلوكيات.⁽¹⁾

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة العلمية في كثير من الأمور كملاحظة تعامل المسيرين مع الإطارات الأخرى و العمال، كيفية ارتداء الملابس و القبعات و القفازات أثناء العملية الإنتاجية.

3. وثائق المؤسسة

تعتبر وثائق المؤسسة من أدوات الدراسة بالغة الأهمية، التي تساعد على معرفة و كشف واقع المؤسسة، كما تم الحصول و الإطلاع على بعض الوثائق بما يسمح به قانون المؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة

تتوقف دقة نتائج الدراسة الميدانية على دقة الأدوات المستخدمة، من أجل تحليل و تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة، بحيث تُبين لنا واقع ممارسات أهم الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

⁽¹⁾ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية، ترجمة بوزيدي صحرابي و آخرون، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004، ص204.

من أهم الأدوات الإحصائية التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة التطبيقية:

- النسب المئوية: لمعرفة نسب المساهمات البيئية و الاجتماعية.

- الجداول الإحصائية: مثل معرفة تطورات الإنتاج، التكاليف، استهلاك الطاقة و الماء، رقم الأعمال، تطور العمالة في المؤسسة.

تمت معالجة البيانات الكمية باستخدام الحسابات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي الذي يندرج ضمن مقاييس النزعة المركزية، أما المعالجة الثانية هي المعالجة الكيفية بهدف تفسير الإجابات المقدمة إحصائيا، التي تكون لها طبيعة اقتصادية، اجتماعية، بيئية.

المطلب الثاني: التعريف بشركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية *SANIAK*

الفرع الأول: نشأة مؤسسة صناعة البراغي و السكاكين و الصنابير *BCR**

هي شركة مساهمة (*SPA*)، الشريك الوحيد هي الدولة منذ سنة 1990.

- تم إنشاء مؤسسة صناعة البراغي و السكاكين و الصنابير سنة 1967.

- تأسست الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية (*SONACOME*) بموجب الأمر رقم 67 - 150 الصادر

يوم 1967/08/09، هي الشركة الأم محل الدراسة.

- في 1973/07/06 قيام الفرع:

قامت الشركة (*SONACOME*) بتوقيع عقد مع الشركة السويسرية (*ORLCON BUHRLE*) من أجل

إنشاء وحدة إنتاجية بمنطقة عين الكبيرة بولاية سطيف و قد تم دخول العقد حيز التنفيذ يوم

1973/09/06، حيث قدرت تكلفة إنشاء هذه الوحدة الإنتاجية 562 مليون دج.

- في سنة 1982 تم تأسيس شركة *BCR*:

بموجب المرسوم رقم 82- 420 الذي جاء في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية. أصبحت الوحدة

الإنتاجية لعين الكبيرة وحدة لإنتاج اللوالب و البراغي و الصنابير تابعة لمؤسسة تعرف بـ *BCR* و هي

اختصار للكلمات الفرنسية.

* L'entreprise de Boulonnerie et Coutellerie et Robinetterie

– في سنة 1990 استقلالية الشركة:

في إطار إعادة الهيكلة البنيوية و التنظيمية المتلزم بها منذ 1988، أصبحت مؤسسة *BCR* شركة مساهمة *SPA*، المساهم الوحيد هو الخزينة العمومية، ذات رأسمال ثابت (مجهزة)، لها أنظمة يتم من خلالها تسيير المؤسسة.

– إستراتيجية المؤسسة ما بين الفترة 1991 إلى 1995 ومشروع *AEFI*:

– يقصد مشروع *AEFI*** بمشروع تحسين الفعالية الصناعية، كما قام هذا المشروع بالتعاون مع مكتب أجنبي للدراسات، فكانت أهداف هذا المشروع من خلال تنمية، تدعيم و تعزيز الحصة السوقية، التركيز على الجودة في الإنتاج، الاستثمار في الموارد البشرية، تحفيز و تشجيع اليد العاملة، تطوير المناولة مع المؤسسات الأخرى.

– في سنة 1996-2000 إعادة هيكلة المؤسسة:

تم تقسيم مؤسسة *BCR* فيما بعد حسب ميدان النشاط إلى 3 فروع لكل اختصاص حيث أصبح فرع *SANIAK* مختصا في صناعة الصنابير، بينما أصبح اختصاص *ORFEE* لصناعة الأواني، أما فرع *ORSIM* فتخصص في صناعة البراغي، يمكننا توضيح هذه الفروع في الجدول التالي:

جدول 09: فروع مؤسسة *BCR*

فرع <i>ORFEE</i>	فرع <i>ORSIM</i>	فرع <i>SANIAK</i>
يقع على مستوى المنطقة الصناعية برج منابيل (بومرداس)، يختص في صناعة و تسويق الأواني بأنواعها المختلفة (سكاكين، ملاعق....) كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.	يقع على مستوى المنطقة الصناعية واد رهيو (غيليزان)، يختص في صناعة و تسويق البراغي بأنواعها المختلفة، كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.	يقع على مستوى المنطقة الصناعية عين الكبيرة (سطيف)، يختص بصناعة و تسويق الصنابير بأنواعها المختلفة (مخلطات، معدلات، صنابير العمارات)، كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.

المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة www.bcr-spa.com

* Société Par Action

** Amélioration de l'Efficacité Industrielle

يقدر الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة SANIAK بـ: 790 000 000 دج، كما تبلغ مساحتها بـ: 12000م² و تبلغ عدد الآلات فيه 148 آلة وقدرته الإنتاجية تقدر بـ: 1700 طن سنوياً. ويحتوى على ثلاث ورشات:

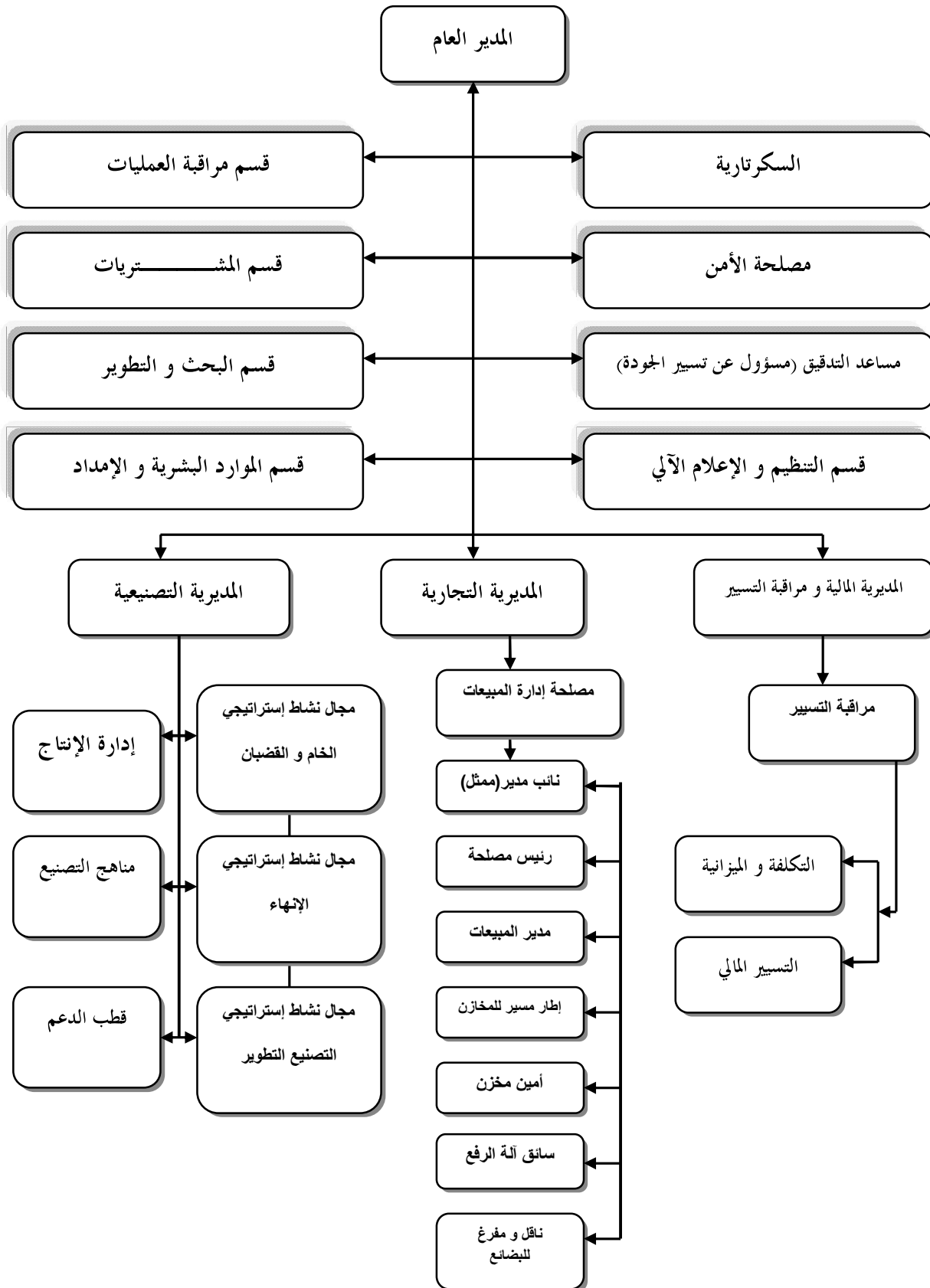
- ورشة التدوير و المعالجة الحرارية؛
- ورشة التصنيع؛
- ورشة التركيب، فيها فرع التركيب الجزئي و الإعداد النهائي.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK، بحيث يعكس مجموعة الوظائف التي تقوم بها الأقسام بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية، كما يبين أيضاً أنواع العلاقات وطرق الاتصال بين هذه الأقسام، كما جاء هذا تقسيم الهيكل التنظيمي بهذا الشكل ذلك ما تتطلبه العملية التسييرية و الإنتاجية و وفقاً لعوامل داخلية و أخرى خارجية.

كما يتكون هذا الهيكل التنظيمي من المدير العام، بحيث تتبعه مجموعة من الأقسام (السكرتارية، مصلحة الأمن، مساعد التدقيق، قسم مراقبة العمليات، قسم المشتريات، قسم البحث و التطوير، قسم الموارد البشرية والإمداد) التي تقوم بدورها بمجموعة من المهام التابعة للمدير العام مباشرة، بالإضافة إلى وجود ثلاث مديريات، مديرية المالية ومراقبة التسيير التي تتفرع عنها مراقبة التسيير و التكلفة والميزانية و التسيير المالي، أما المديرية التجارية فتتكون من مصلحة إدارة المبيعات، نائب مدير، رئيس مصلحة مدير مبيعات، إطار مسير للمخازن، أمين مخزن، سائق آلة الرفع، ناقل و مفرغ للبضائع، أما مديرية التصنيع فتتكون من إدارة الإنتاج، مناهج التصنيع، قطب الدعم). (انظر الملحق رقم 01)

شكل 24: الهيكل التنظيمي لشركة SANIAK



المصدر: الوثائق الخاصة بالهيكلية التنظيمية للمؤسسة

المطلب الثالث: مهام الأقسام و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

الفرع الأول: مهام الأقسام بالمؤسسة

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK، سوف نقوم بتقديم شرح موجز للوظائف التي تقوم بها كل مصلحة في المؤسسة، ذلك وفق النقاط التالية:

- المديرية العامة: تقوم بالإشراف المباشر و اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- السكرتارية: تقوم بمساعدة المدير في جميع أعماله.
- المديرية التجارية: تتكفل بالعمليات التسويقية والعمليات التوزيعية. و تندرج ضمن هذه المصلحة كل من :

1. نائب المدير التجاري: الذي يقوم بتطبيق السياسة التسويقية، دراسة و متابعة العلاقات مع الزبائن.
2. رئيس مصلحة المبيعات: تحديد نقاط البيع المباشرة و غير مباشرة.
3. مسير المبيعات: يقوم باستلام و تسجيل الطلبات، الاستقبال، دراسة الملفات.
4. إطار مسير المخزون: يقوم بجميع العمليات التي تتعلق بتسيير المخزون.
5. أمين المخزون: يقوم بكتابة وصل التسليم، التأكد من السلع العينية التي وصلت فعلاً. كما يقوم بتقديم وثيقة إلى مصلحة المحاسبة و الأخرى يحتفظ بها.

- المديرية الصناعية: تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية من البداية إلى نهاية إنتاج المنتج.
- المديرية المالية ومراقبة التسيير: تقوم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي و معالجة البيانات المحاسبية لجميع الإيرادات و المصاريف و كل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي و التي تعكس نشاط المؤسسة، المتمثلة في التقييد المحاسبي و إعداد القوائم المالية (الميزانية العمومية، جدول حسابات النتائج)، بالإضافة إعداد التصاريح الجبائية، التقريبات الخاصة بالرسم على القيمة المضافة (TVA)، كما يقوم بمتابعة حقوق و ديون المؤسسة من خلال السهر على قبضها و تحصيلها و تسديدها (الحركات المالية الداخلة و الخارجة) و جميع العمليات المتعلقة بالبنك و القيام بعمليات المقاربة البنكية و التسوية، متابعة حركة الصندوق لضمان السير العادي لنشاط المؤسسة.

الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

إن الهدف الرئيسي لمؤسسة BCR هو البقاء و الاستمرارية في الريادة على المستوى الإقليمي، من أجل ذلك قامت المؤسسة الفرعية SANIAK بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية تمكن المؤسسة الأم من تحقيق هذا الطموح. يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف الإستراتيجية في الجدول التالي:

جدول 10: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة SANIAK

الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	تكييف العرض	الآجال
الهدف الأول	- محاولة التقليل من المنتجات الاقتصادية (<i>prima</i>) [*] ، الاعتماد على المعدات <i>sara-noria</i> و ذلك للهامش الربحي الذي تحققه.		2013-2009
الهدف الثاني	- إدخال تشكيلات جديدة من المعدات <i>les mitigeurs</i> و المخلطات <i>les mélangeur</i> .	تطوير 5 تشكيلات جديدة	2016-2012
الهدف الثالث	- تطوير الحصة السوقية لمنتجات التشكيلة العليا.	مضاعفة كمية منتجات التشكيلة العليا	2913-2009
الهدف الرابع	- توفير قطاع الغيار (<i>les pièces de rechange</i>) الخاصة بمنتجات المؤسسة.	جعل الزبون أكثر وفاء	2011
تحسين مردودية المبيعات <i>Améliorer le rendement des ventes</i>			
الهدف الخامس	- التحسين في قروض الزبائن	تغير فترة البيع بالقرض إلى 30 يوم	2013-2009
الهدف السادس	- تطوير سياسة تسعيرية خاصة بكل قطاع سوقي	تنمية حجم الأعمال و حماية هامش الربح	2013-2009
الهدف الثامن	- الاتصال وسيلة استماع للزبون.	قياس مدى الإشباع المحقق للزبون	2013 -2000

* *sara* و *prima*: عبارة عن تشكيلة من المنتجات، مخصصة لشريحة من الزبائن ذات الدخل المتوسط.

2013-2009	الاعتماد على 4 موزعين في كل سنة	- تنمية وتطوير عدد الموزعين لتحسين مستوى المؤسسة من تغطية السوق.	الهدف التاسع
2013-2009	تنمية مساهمة هذا القطاع ليصبح 20% من رقم الأعمال	- جعل المستخدمين أكثر وفاء	الهدف العاشر
2013- 2009	جعل هذا الفرع يساهم بـ: 30% من رقم أعمال المجموع.	- خلق وحدة جديدة لمجموع <i>BCR</i> (الفرع التجاري) التي تمكن من بيع لواحق منتجات المجموع <i>BCR</i> .	الهدف الحادي عشر
تكييف التشكيلات <i>Adaptation de la gamme</i>			
2013-2009	تأكد من ضمان مردودية المنتجات	- رفع مستوى تنافسية المنتجات	الهدف الثاني عشر

المصدر: www.bcr-spa.com

المبحث الثاني: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة *SANIAK*

المطلب الأول: واقع ممارسات الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة *SANIAK*

قامت مؤسسة *SANIAK* بوضع قوانين تسيير خاصة تم الاتفاق عليها من قبل مدير المؤسسة و المنظمة العالمية للتقييس *ISO*، من خلال أربعة مرجعيات (*Références*) تم تسميتها *MQSE** و وفقاً للمعايير التالية:

- معيار *ISO9001* صيغة 2008؛
- معيار *ISO14001* صيغة 2004؛
- القانون المتمم و المعدل رقم: 11.90 المؤرخ في: 1990.04.21 المتعلق بعلاقات العمل الداخلية؛
- الاتفاقية الجماعية المتعلقة بالمجموع.

عند إجراء المقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SANIAK، وضح لنا أن النظام التسييري المعمول به أثناء القيام بالوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو نظام ISO المتعلق بجودة التسيير، أي أن جميع العمليات المتعلقة بوظائف قسم إدارة الموارد البشرية تخضع لقوانين أو إجراءات نظام ISO و لا يمكن العمل خارج هذه القوانين و الإجراءات.

من أجل معرفة واقع ممارسات إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK، سنقوم بشرح أهم الوظائف التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، ذلك بالاعتماد على الوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من قبل قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفرع الأول: إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تحديد القواعد و الأساليب العملية اللازمة لإدارة عملية التوظيف و التحكم فيها، استقبال موظف جديد عند عقد علاقة العمل و كذا إدماجه، إذن تمر إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين بمؤسسة SANIAK بعدة مراحل نذكرها على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 02)

أولاً: الشروط العامة

- الحد الأدنى لسن من أجل التوظيف لا يمكن أن يكون في أي حالة من الحالات أقل من 16 سنة، ما عدا في إطار تأسيس عقد تدريب وفقاً لمجموع القواعد المتفق عليها بين الشركة الأم BCR و شركة SANIAK.
- كل المديرية (فرعية أو مركزية) تهتم بالتوظيف الذي يؤمن تلك العلاقة الوطيدة بين مؤهلات المترشح و المنصب الذي سوف يشغله، لا سيما فيما يخص تقييم شهادته المتحصل عليها و كذا خبراته المهنية.
- بالإضافة إلى تقييم معايير أو مبادئ التكوين العامة و الخبرة المهنية المذكورة سابقاً، فالمرشحون لمنصب ضمن المجموعة المهنية الاجتماعية أو الإطارات يجب أن يجتاز امتحان المقابلة و الذي تحدده المديرية المعنية (فرعية أو مركزية).
- الموضوع المعالج من قبل المترشحين يحدده المعني بالمسابقات و مديرية الفرع.
- بالنسبة لبعض المناصب ذات الطابع التقني و التي تعتبر مهمة، المديرية المختصة تقوم بإخضاع المترشحين لاختبار تطبيقي (صيانة كهربائية...).
- فيما يخص بعض الوظائف التي تعتبر حساسة و تمتعها بدرجة عالية من الخطورة، فالعمر و الأهلية البسيكولوجية (النفسية) و الفزيولوجية (الجسمانية) تضاف إلى المعايير المحددة من قبل.

بالإضافة إلى ذلك كل مترشح للتوظيف يجب أن يبرر كل من :

- وضعيته تجاه الخدمة الوطنية؛
 - مكان إقامته الدائم؛
 - الإعفاء من جميع الإلتزامات.
- في حالة التساوي بين المترشحين تكون الأولوية في التوظيف لـ:
- ابن الشهيد؛
 - ابن والد يتعذر على العودة لوظيفته بسبب حادث عمل أو مرض مهني؛
 - ابن عامل متوفى؛
 - ابن عامل مسجل في نظام التأمين على البطالة نتيجة تقليص العمال؛
 - ابن عامل متقاعد؛

ثانيا: مخطط التوظيف

1. **مخطط التوظيف الداخلي:** يمكن للمناصب الشاغرة أن ترفع من تطلعات العمال لسدها إذا كانت كبيرة في تصنيفها، أي ذات أجر مرتفع.

- إشعار بالدعوة لترشح الداخلي:

في إطار الشروط العادية للعمل، المناصب الشاغرة تحدد بواسطة المخطط التنبؤي بخمس سنوات من الدخول في التقاعد.

في حالة تكافؤ الفرص بالدرجة الأولى لا بد من إعلام أو إبلاغ العمال عن طريق نشرة إعلانية على المناصب التي من المتوقع أن تكون شاغرة من خلال بيان يحدد فيه:

- عنوان محدد للمنصب؛
- التاريخ المتوقع لشغور المنصب و الذي يمثل التاريخ النظري للتقاعد؛
- الأجر العادي للمنصب؛
- التعويضات المتعلقة بشروط العمل (أضرار العمل المتوقعة)؛
- معايير الحصول على المنصب، تكوين عام، تكوين مهني، خبرة مهنية؛
- عرض قائمة المناصب الشاغرة.

2. مخطط التوظيف الخارجي:

عند عدم تغطية احتياجات المؤسسة من التوظيف الداخلي تلجأ إلى التوظيف الخارجي، عادة ما تلجأ المؤسسة إلى:

- وكالة التوظيف من أجل منصب تقني؛
- ملف متابعة و تقييم المترشحين و حاملي الشهادات المعينين في إطار عقود ما قبل التشغيل؛
- الصحافة من أجل الإعلان عن مناصب العمل المعروضة.

ثالثا: كيفية اختيار الموظفين

1. عمال التحكم، التنفيذ:

- تنظم تحت مسؤولية لجنة مناقشة تتكون من المسؤولين:
- رئيس قسم الموارد البشرية و الإمداد.
 - المدير المسؤول عن المنصب الشاغر.
- يستند الاختيار إلى تقييم المترشحين بمقارنة معايير الحصول على وظيفة و المهارات المتاحة للمترشحين. بعد الانتهاء من هذه العملية تتم المصادقة على النتائج من قبل لجنة التحكم بكتابة تقرير نهائي.

2. الإطارات:

- تنظم تحت مسؤولية لجنة مناقشة تتكون من المسؤولين:
- مدير المالية ومراقبة التسيير؛
 - المدير التجاري؛
 - المدير الصناعي.
- ينبغي أن تتم المصادقة على نتائج لجنة التحكم بتقرير ممضى من طرف أعضاء اللجنة، في حالة فشل المترشحين في الحصول على النقاط المطلوبة، أو في حالة غياب المترشحين تلجأ المؤسسة بالنظر في طلبات التوظيف الخارجية.

رابعا: أنواع التوظيف بالمؤسسة

1. التوظيف بموجب عقود دائمة:

مع الالتزام بالشروط العامة الموضوعة في تعليمة العمل، التوظيف لأجل دائم يجب أن يمثل أيضا الشروط الخاصة الآتية:

- يجب أن يكون منصب العمل الممنوح شاغر بصفة نهائية؛
- وجود منصب شاغر يعتبر غير متاح إذا لم يتم وضعه في الهيكل التنظيمي الأصلي للفرع؛
- عملية التوظيف لا تتم إلا بعد التأكد من عدم وجود مترشحين داخليين، من المرجح أن يتم الاستجابة لطلباتهم، كذلك المعلن عنها. بواسطة نموذج التوظيف و التي تتعلق بالمنصب الشاغرة و المخطط الاحتياطي للتوظيف.

ب. التوظيف في إطار عقد محدد المدة: يخضع أيضا لشروط قانونية و تنظيمية منها:

- مدة التوظيف: عقد العمل لأجل محدد لا يتجاوز سنة ابتداءً من تاريخ دخوله حيز التنفيذ؛
- استبدال صاحب المنصب الذي يتغيب مؤقتاً.

تعتبر إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين عملية أساسية في نجاح المؤسسة و لا سيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه المرحلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة و ما يتصف به الفرد المستخدم لشغلها، لذلك فإن وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين بمؤسسة SANIAK تعتمد على أساليب تقليدية، و تلجأ إليها إلا لظهور الحاجة إلى يد عاملة و لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي سوف تحدث مستقبلاً. وبالتالي فإن وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين بمؤسسة SANIAK ليس لها بعد إستراتيجي.

الفرع الثاني: إستراتيجية التكوين

إن التكوين وسيلة لرفع مستوى كفاءة الموظف، لتحقيق أهدافه و طموحه من جهة و لتحقيق هدف استمرارية و بقاء المؤسسة من جهة أخرى. أما فيما يخص إستراتيجية التكوين. بمؤسسة SANIAK تمر بعدة مراحل أساسية: (انظر الملحق رقم 03)

1. الموضوع
2. ميادين التطبيق
3. الأهداف
4. المسؤوليات
5. المراجع
6. تحديد المهام

7. الهيئات المسؤولة

من أجل الفهم الجيد لهذه المراحل، سوف نقوم بشرح كل عملية على حدا:

1. الموضوع: *Objet*

تم تصميم هذا الإجراء لتحديد الاحتياجات التدريبية على جميع المسؤوليات من نشاط و تحديد القواعد التي لها علاقة مع خطة التكوين، كذلك تقييم التكوين الذي تم إنجازه.

2. مبادئ التطبيق: *Domaine d'application*

هذا الإجراء يطبق على جميع فروع وهيكل التابعة لمجموعة BCR.

3. الأهداف: *But*

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ما يلي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة؛
- إدخال تقنية عمل جديدة؛
- إدخال تنظيم جديد؛
- إدخال نظام تسير (إداري) جديد.

يتم تحديد هذه الأهداف لضمان ملائمة مهام التكوين و قياس النتائج التدريبية.

4. المسؤوليات: *Responsabilités*

يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية و الإمداد باحترام و تطبيق جميع الإجراءات التالية:

- القيام بجميع الأعمال التحضيرية لعملية التكوين على جميع الهياكل الفرعية؛
- وضع خطة التكوين؛
- تقييم الخطة إلى الإدارة العليا (المدير) لإعادة مراجعة و التوقيع عليها في الوقت المناسب؛
- القيام برصد الخطة كاملة المتعلقة بالتكوين على مستوى التنفيذ و التقييم و التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة.

5. المرجعيات: *Références*

إن كل هذه القواعد متفق عليها بين:

- معيار *ISO9001* صيغة 2008.
- معيار *ISO14001* صيغة 2004.
- القانون المعدل والمتمم رقم 90 المحدد في 21.04.1990 المتعلق بعلاقات العمل.
- الاتفاق الجماعي للمجمع.

6. تحدد المهام:

- تحدد خطة التكوين؛
- التكوين داخل المؤسسة؛
- التكوين خارج المؤسسة.
- ضرورة مقارنة الاحتياجات التكوينية مع الاحتياجات التكوينية المخططة.

7. التطوير: Développement

تمر عملية التطوير بسبع مراحل أساسية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية (تكون عن طريق وثيقة يتم فيها تحديد الاحتياجات التكوينية و وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب)؛
- تحديد وقت إعداد الخطة (تكون في 31 مارس للسنة الحالية)؛
- مراقبة العمليات (يتم تطبيق الرقابة التنظيمية من خلال التأكد من العقود المبرمة بين الهيئات الخاصة بالتكوين و التأكد من فعالية هذا التكوين)؛
- إعداد مشروع خطة التكوين (يتم فيها تحديد نهاية المهام التكوينية و التأكد من مطابقة المهام التكوينية مع مناصب العمل)؛
- التكوين في الحالات الإستعجالية و ذات الأولوية (بعد نهاية المراجعة و التحقق من جميع هذه الإجراءات تتم الموافقة عن طريق كتابة تقرير نهائي من قبل مسؤول الموارد البشرية و الإمداد و المدير المركزي و المدير العام للفرع)؛
- تقييم التكوين (عندما ينتهي العمال من التكوين يتم تقديم استبيان لجميع العمال بغرض التأكد من تحسن عملهم من حيث النوعية و الإنتاجية و مراقبة الجوانب البيئية، في الأخير ترسل نسخة من هذا النموذج إلى مسؤول الموارد البشرية و الإمداد في غضون 15 يوم من قبل المراكز التي قامت بالتكوين)؛
- إشراك العمال (يتم إشراك العمال في تنفيذ إدارة الجودة البيئية، حضور الاجتماعات و هو دليل على أهمية أنشطة المؤسسة و مساهمتها في تحقيق الأهداف المسطرة).

8. الهيئات المسؤولة عن التكوين:

- المدير العام لمؤسسة SANIAK.

– مسؤول قسم الموارد البشرية و الإمداد.

تعتبر وظيفة التكوين بمؤسسة SANIAK ركيزة أساسية في نشاطها، بحيث تهدف إلى رفع مستوى المعارف لعمالها من أجل تطوير كفاءتهم و المساهمة بصفة أكثر فعالية في خلق قيمة اقتصادية مستدامة، و بهذا المجال تبحث المؤسسة عن الفرص و البرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكانياتها المتاحة.

كما أن معظم العمال يتلقون تكوين قصير المدى (الحد الأعلى لمدة التكوين لا تتجاوز 15 يوم)، لذلك يمكن الحكم على أن وظيفة التكوين بمؤسسة SANIAK لا تراعي البعد الإستراتيجي.

الفرع الثالث: إستراتيجية الأجر و المكافآت

يتم تحديد الأجر في مؤسسة SANIAK وفق سلم الأجر و تأخذ بعين الاعتبار تقييم الكفاءات البشرية بحيث تصنف إلى صنف A و صنف B و صنف C و كل صنف له أجر محدد يختلف عن الآخر. (أنظر الملحق رقم 04)

تمر عملية تحديد الأجر بالمؤسسة بعدة خطوات كالتالي:

1. استعمال الوثائق المتعلقة بالانضباط. *Pointage*.

2. الغيابات: معاينة أوراق الحضور و نقلها على وثيقة الغياب أي كان نوع الغياب و طبيعته (مرر أو غير مرر)، العطل المرضية.

3. المنح و التعويضات: يتم تحديد ما يلي:

- تعويض منصب العمل؛
- تعويض المرش و النظافة؛
- تعويض الساعات الإضافية؛
- تعويض استعمال السيارات الشخصية؛
- تعويض منحة المردودية الجماعية؛
- تعويض قوة البيع؛
- تعويض منح المردودية الفردية.

4. تعويضات أخرى: مثل

- تعويض الأقدمية؛
- تعويض النقل؛

- المهمة الانتخابية؛

- تعويض الأجر الوحيد؛

- المنح العائلية.

5. الأجر القاعدي: يتم تحديدها من خلال سلم الأجور المحدد ضمن الاتفاقية الجماعية التي تم ذكرها في المطلب الأول من المبحث الثاني.

6. تقرير عناصر الأجرة في الوثيقة الشخصية للأجر.

تعتمد وظيفة الأجور و المكافآت بمؤسسة SANIAK على طرق تقليدية و التي تخضع أساسا لقانون العمل في حساب الأجرة، وكذا الاتفاقية الجماعية المتعلقة بشروط العمل، والضمانات الاجتماعية والمهنية في المؤسسة، حيث تساهم في إقامة علاقات مهمة تركز على:

- تحقيق و تنفيذ عمل ذو نوعية و جودة عالية؛

- احترام الحقوق الأساسية للعمال؛

- الاعتراف و التعويض عن الكفاءة و الاستحقاق.

الفرع الرابع: إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية

تعتمد إستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK من خلال توفير بيئة عمل خالية من المخاطر و الحوادث، الحوافز، المساهمات الاجتماعية مثل النقل، الصحة، المطاعم...إلخ.

تمر عملية تحديد حوادث العمل بالمؤسسة من خلال المراحل التالية: (انظر الملحق رقم 05)

1. تقرير حوادث العمل:

إن الشخص المعني بالحوادث أو الأشخاص المصابين في حوادث العمل يقوم بتقديم الحادث إلى الرئيس المباشر و يقوم بإعداد تقرير الحادث في الوقت المحدد (وقت حدوث الحادث).

2. التحقق في خدمات الأمن الداخلي:

بعد كتابة التقرير يقوم المسؤول المباشر بتحويله إلى مصلحة الأمن الداخلي بغرض التحقق في الوقت الذي تم فيه الحصول على التقرير.

3. الاختبار الصحي:

يقوم الكادر الطبي بمعاينة المصاب بالحادث و يقوم بتوقيف العامل بسبب الحادث ويتم إبلاغ المسؤول على هذا العامل المصاب.

4. التصريح بالحادث:

يقوم مسؤول الموارد البشرية والإمداد بتقديم الوثيقة إلى هيئة الضمان الاجتماعي CNAS في مدة لا تتجاوز 48 ساعة بعد معاينة الحادث مباشرة.

5. إحصائيات:

يقوم مسؤول الموارد البشرية و الإمداد بإحصاء عدد الحوادث، معدل الإصابات، عدد ساعات العمل الضائعة، إزالة أسباب حدوث الحادث.

من خلال ما سبق، وعند ملاحظتنا للأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها من قبل مؤسسة SANIAK، فإن الوظائف سالفه الذكر (إستراتيجية استقطاب، اختيار والتعيين، إستراتيجية التكوين، إستراتيجية الأجور و المكافآت، إستراتيجية الحفاظ) التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تراعي البعد الإستراتيجي، و أن كل الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة SANIAK لا تتعلق إطلاقاً بوظائف إدارة الموارد البشرية، وترتكز على تطوير تشكيلات جديدة من المنتجات، تنمية حجم الأعمال، إشباع رغبات الزبائن، تطوير الحصة السوقية في المدى الطويل.

المطلب الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية بمؤسسة SANIAK

يعتبر التشخيص عملية يتم فيه التنقيب و البحث عن الكفاءات البشرية الموجودة داخل المؤسسة، إن عملية التشخيص في مؤسسة SANIAK لا تتم إلا في المرحلة الأولى فقط من الحياة المهنية و هي مرحلة التوظيف، من خلال تعيين الأفراد الذين يتميزون بالمعارف و الكفاءة التي يحتاج إليها منصب العمل الذي سيشغلونه.

أما عملية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسة (إطارات- عمال التحكم) تعتمد على القواعد الأساسية الواجبة لتقييم هذه الكفاءات البشرية التي تشغل جميع المناصب. كما أن عملية التقييم تجرى اعتماداً على بطاقة تحليل الكفاءات البشرية، التي تجرى كل سنة.

فيما يلي سوف نقوم بعرض نموذج تقييم الكفاءات بمؤسسة *SANIAK* التي تخص كفاءات المجموعة الأولى (الإطارات)، كفاءات المجموعة الثانية (عمال التحكم)، بحيث يتم تقييم كل عامل بالمؤسسة بشكل فردي.

يمثل الشكل التالي نموذج لكيفية تقييم الكفاءات البشرية (إطارات – عمال تحكم) بمؤسسة *SANIAK*:
(انظر الملحق رقم 06)

جدول 11: بطاقة تحليل (تقييم) الكفاءات المتعلقة بالمجموعة الأولى (الإطارات)

التكوين و الخبرة المعنية	التكوين و الخبرة المتعلقة للمنصب
مهندس/ 17 سنة	مثال: شهادة العلوم الاقتصادية

4. معارف المؤسسة و بيئتها		1. المعارف الحالية	
1 2 3 4 5	- تنظيم المؤسسة	1 2 3 4 5	● الشهادة/المستوى التعليمي
1 2 3 4 5	- معارف و نشاطات المؤسسة	1 2 3 4 5	● الإعداد الكتابي و التعبير الشفهي
1 2 3 4 5	- فهم الأهداف	1 2 3 4 5	● القدرة على التفهم المنطقي و العددي
1 2 3 4 5	- معرفة المنافسة و السوق	1 2 3 4 5	● التحليل و التركيب
1 2 3 4 5	- فهم أنظمة التسيير		
1 2 3 4 5	- سماع الزبون		
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

5. التحكم في مهام المنصب		2. معارف تقنية و إدارية	
1 2 3 4 5	- درجة تحقيق الكمية	1 2 3 4 5	- التحكم في وسائل الإعلام الآلي
1 2 3 4 5	- درجة تحقيق النوعية		و إعداد شكل الإجابات الكتابية
1 2 3 4 5	- درجة التطبيق و المسؤوليات	1 2 3 4 5	- التحكم في القراءة التقنية الشائعة
1 2 3 4 5	- متابعة النتائج المحققة	1 2 3 4 5	- الرسم، المحاسبة، المعارف التقنية...
1 2 3 4 5	- التكيف مع التغيرات		
	الإدارية و قدرة التنظيم		
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

6. التقديرات الإجمالية		3. المعارف القانونية	
1 2 3 4 5	- المعارف الحالية	1 2 3 4 5	- تعليمات العمل
1 2 3 4 5	- المعارف التقنية والقانونية	1 2 3 4 5	- معرفة الإجراءات التي تخص المعني
1 2 3 4 5	- المعارف القانونية	1 2 3 4 5	- التعاون الجماعي
1 2 3 4 5	- معارف المؤسسة و بيئتها	1 2 3 4 5	- القانون الداخلي
1 2 3 4 5	- التحكم في المنصب و	1 2 3 4 5	- القوانين البيئية
	القدرة على القيادة		
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

جدول 12: بطاقة تحليل (تقييم) الكفاءات المتعلقة بالجموعة الثانية (عمال التحكم)

التكوين و الخبرة المعنية	التكوين و الخبرة المتعلقة للمنصب

4. معارف المؤسسة و بيئتها		1. المعارف الحالية	
1 2 3 4 5	- تنظيم المؤسسة	1 2 3 4 5	- الشهادة/المستوى التعليمي
1 2 3 4 5	- فهم الأهداف	1 2 3 4 5	- الإعداد الكتابي و التعبير الشفهي
1 2 3 4 5	- سماع الزبون	1 2 3 4 5	- القدرة على التفهم المنطقي و العددي
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

5. التحكم في مهام المنصب		2. معارف تقنية و إدارية	
1 2 3 4 5	- درجة تحقيق الكمية	1 2 3 4 5	- التحكم في وسائل الإعلام الآلي
1 2 3 4 5	- درجة تحقيق النوعية	1 2 3 4 5	و إعداد شكل الإجابات الكتابية
1 2 3 4 5	- درجة التطبيق و المسؤوليات	1 2 3 4 5	- التحكم في القراءة التقنية الشائعة
1 2 3 4 5	- متابعة النتائج المحققة	1 2 3 4 5	- الرسم، المحاسبة، المعارف التقنية...
1 2 3 4 5	- التكيف مع التغيرات		
1 2 3 4 5	- الإدارية و قدرة التنظيم		
1 2 3 4 5	- درجة التعود من التكوين الداخلي		
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

6. التقديرات الإجمالية		4. المعارف القانونية	
1 2 3 4 5	- المعارف الحالية	1 2 3 4 5	- تعليمات العمل
1 2 3 4 5	- المعارف التقنية والقانونية	1 2 3 4 5	- معرفة الإجراءات التي تخص المعني
1 2 3 4 5	- المعارف القانونية	1 2 3 4 5	- التعاون الجماعي
1 2 3 4 5	- معارف المؤسسة و بيئتها	1 2 3 4 5	- القانون الداخلي
1 2 3 4 5	- التحكم في المنصب و العمليات	1 2 3 4 5	- القوانين البيئية
1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي	1 2 3 4 5	التقييم الإجمالي

المصدر: وثائق المؤسسة المتعلقة بتقييم الكفاءات (عمال التحكم)

من خلال الجدولين السابقين يقوم مسؤول الموارد البشرية والإمداد بالتأكد من انطلاق حملة التقييم و انتهاءها في المواعيد و كذا طبقا للمواعيد و الإجراءات. و حتى تكون عناصر التقييم في مجملها مفهومة وسهلة التطبيق، يجب الاعتماد على العناصر التالية:

1. سلم التنقيط:

تتم عملية التنقيط من خلال سلم تنقيط يبدأ من 1 إلى 5 الذي يشرح المستويات التالية:

– الرقم 1: مستوى غير كافي؛

– الرقم 2: مستوى ضعيف؛

– الرقم 3: مستوى مقبول، يجب تحسنه؛

– الرقم 4: مستوى فوق العادي؛

– الرقم 5: التحكم الكلي.

2. العناصر التي يجب التطرق إليها:

أ. مجموعة الإطارات الاجتماعية المهنية:

تتضمن النقاط التالية:

– الفهم المنطقي و العددي: بمعنى القدرة على خلق أفكار جديدة، الإقناع، الشرح... إلخ؛

– التحليل و التقييم الشامل: هي تطوير القدرة الفكرية التي يحتاجها الإطار أو العامل التنفيذي؛

– درجة و روح المسؤولية: الضمير بشكل أو بآخر تكون له الأهمية الكبيرة بالنسبة للإطارات حتى

تكون له نصيب من المسؤولية (مسؤولية تامة أو محدودة) في المهام التي توجه إليه و كذا إرادته لخلق

قيمة مضافة في المؤسسة؛

– متابعة الإنجاز: هي القدرة على متابعة تنفيذ القرارات، الإجراءات، سواء على مستواه أو على

مستوى المشرفين. وكل هذا يكون من خلال مراقبة النتائج؛

– التأقلم مع المتغيرات و قدرة التنظيم: هي القدرة على التوقع أو التنبؤ بالمتغيرات ليكون رد الفعل

ملائم يتيح قرار يساعد على تنظيم العمل بشكل أحسن؛

– السماع إلى الزبون: هذا العنصر التقييمي يطبق بطبيعة الحال على الإطارات التي تكون لها علاقة في

مجال السوق أو التسويق.

– المعرفة التقنية و الإدارية: مثل التحكم في الإعلام الآلي، التحرير الكتابي، الوظائف التي لها طابع إداري؛

– درجة تحقيق الكمية والنوعية: تتم عملية تنقيط الإطارات من خلال المهام الموجهة إليهم من حيث عدد و نوعية الإطارات في المؤسسة.

ب: مجموعة عمال التحكم

تتم عملية تنقيط هذا النوع كالتالي:

– التنقيط من 1 إلى 5؛

– درجة تحقيق الكمية والنوعية؛

– الفهم العددي و المنطقي؛

– السماع لزبون؛

– المعرفة الإدارية و التقنية.

هذه العناصر هي نفسها التي تم ذكرها سابقاً، لكن هذا النوع يضاف إليه:

– التنظيم البيئي: هو معرفة قواعد النظافة و الأمن في العمل (شروط العمل) بالإضافة إلى تحقيق الجودة وحماية البيئة؛

– درجة التحكم في عمليات التصنيع: هذه العملية يجب التحكم فيها بدقة في جميع مراحل العملية التصنيعية؛

– المشاركة: من خلال المساهمة في حل المشاكل، مراقبة و متابعة نتائج عمله، تحديد المخاطر؛

– درجة كفاءة التكوين الداخلي: يعتبر هذا العنصر جد مهم، حيث بعد الانتهاء من عملية تكوينه، تصبح له القدرة على تكوين عمال آخرين بالمؤسسة عندما تقتضى الحاجة إلى ذلك، مثل أن يمنح معلومات، تصحيح مفاهيم العمل، تحسين العامل، ذلك من خلال تكوينه الشخصي و لكن ليس بصفة دائمة.

5. التقييمات و الإجراءات الواجب اتخاذها

تتضمن التقييمات المأخوذة من طرف مسؤول الموارد البشرية والإمداد على العامل المعني المساعدة على

إعداد برنامج تأهيل الكفاءات في شكل خطة سنوية على النحو التالي:

- خطة تكوين تعالج الفرق بين الكفاءة المطلوبة لنصب العمل و الكفاءة الحقيقية للعامل، بغرض تحقيق التطابق بين المنصب و العامل؛
 - خطة نقل المؤهلات التي يجب اتخاذها بخصوص العمال التي لا تتناسب مؤهلاتهم مع المناصب التي يشغلونها إلى مناصب تتناسب مع كفاءتهم و مؤهلاتهم؛
 - عندما يكون عجز في تعويض المناصب أو العجز على تكوين العمال تلجأ إلى التوظيف الخارجي.
- في الأخير فإن نتائج عملية التقييم تعتمد بشكل أساسي على كفاءة مصلحة أو قسم الموارد البشرية والإمداد في مؤسسة SANIAK، وعند الانتهاء من عملية التقييم يتم الموافقة على عملية التقييم النهائية و الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة؛
- بعد الانتهاء من عملية التقييم يتم تقسيم هذه الكفاءات كما يلي:
- الكفاءات العادية: نعي بها الكفاءات التي لها القدرة على الكتابة و القراءة و الحساب؛
 - الكفاءات التقنية: هي الكفاءات القادرة على التحليل، التنظيم، استعمال الوسائل التقنية و تتوفر عند الموظفين ذوي المستوى العالي من التعليم؛
 - الكفاءات السلوكية: التي تحمل خصائص مؤثرة على من حولها؛
 - كفاءات التسيير: نجدها في كل مستوى من التنظيم؛
 - الكفاءات حسب المستوى و تلك التي تتعلق بوظيفة ما: هي كل الكفاءات الضرورية للتسيير الحسن للوظيفة أو المهنة و نجدها في كل مستوى من التنظيم؛
 - الكفاءات الإستراتيجية: هذه الكفاءات تساهم و تشارك في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - الكفاءات المحورية: تمتلك المؤسسة على مجموعة كبيرة مثل هذه الكفاءات و الدليل على ذلك ما وجود منتجات ذات جودة عالية لم تستطع المؤسسات الأخرى على تقليدها؛
 - الكفاءات الموجهة نحو المستقبل: تمتلك المؤسسة أيضا على مثل هذه الكفاءات وهي الكفاءات التي تتميز بالمرونة و روح المسؤولية، الإبداع، الاتصال، التفتح للأفكار.
- يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الكفاءات و تحديد مهامها إلى ثلاث مجموعات في هيكلها التنظيمي:

1. كفاءات المجموعة الأولى: الإطارات (*Les Cadres*)

2. كفاءات المجموعة الثانية: عمال تحكم (*Maitrise*)

3. كفاءات المجموعة الثالثة: عمال تنفيذ (*Exécution*)

المبحث الثالث: قياس و تحليل (تقييم) الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي لمؤسسة SANIAK

تلعب مؤسسة SANIAK دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني، حيث تزود المجتمع بمجموعة من المنتجات، لذلك بات واضحاً أن نشاطها الاقتصادي يتضمن أثراً بيئياً و اجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها و إلا ستشكل هذه الآثار اختلالات بيئية يصعب التحم فيها، لذا بادرت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات و المشاريع تهدف إلى حماية العامل في المؤسسة و الاعتناء بالمجتمع و حماية البيئة.

يتضمن قياس الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK ثلاث مجالات أساسية المتمثلة في الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي. من خلال هذا المبحث سوف نقوم بقياس و تقييم كل أداء على حدا وذلك من خلال البيانات و المعلومات المتحصل عليها.

المطلب الأول: قياس و تقييم (تحليل) الأداء الاقتصادي لمؤسسة SANIAK

لقد تطرقنا في الفصل الثاني، أن من أهم معايير قياس الأداء الاقتصادي هي *ISO9000* المتعلق بالجودة، التكاليف التشغيلية، الأرباح، رقم الأعمال، الإنتاج، بالإضافة إلى حضور وتواجد المؤسسة في السوق (التنافسية)، العلاقة مع الموردين، العملاء، المنتج.

الفرع الأول: رقم الأعمال – التكاليف – الأرباح

أولاً: رقم الأعمال

يمثل الجدول التالي تطور رقم أعمال مؤسسة SANIAK من سنة 2005 إلى غاية سنة 2011 (نظر الملحق

رقم 07):

جدول 13 : تطور رقم الأعمال لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011

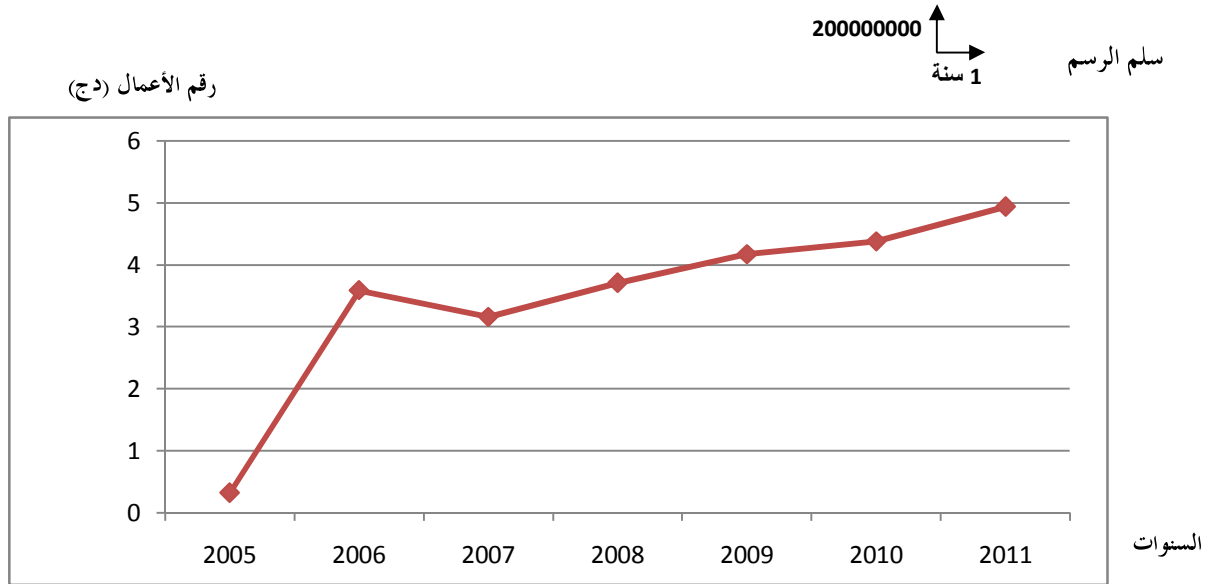
الوحدة: دج

السنوات	رقم الأعمال بالجملة	رقم الأعمال بالتجزئة	مبالغ أخرى	المجموع
2005	657995554.03	2563155.23	65965552.55	657995554.03
2006	718048852.73	35630.24	62545482.13	718048852.73
2007	632107954.15	1025630.24	49615438.55	632107954.15
2008	742881744.60	260630.24	1186154382.13	742881744.60
2009	834582956.95	292363.76	142818951.76	834582956.95
2010	860207952.73	125630.24	248615482.13	860207952.73
2011	988318410.28	2517177.60	283042335.97	988318410.28

المصدر: وثائق مصلحة الإنتاج و المحاسبة.

كما يمكن ترجمة أرقام هذا الجدول في المنحنى البياني التالي:

شكل 25: المنحنى البياني لتطور رقم الأعمال لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005- 2011



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ تزايد مستمر لرقم الأعمال طول فترة الدراسة 2005- 2011، هذا راجع إلى زيادة قيمة مبيعات المؤسسة باستثناء سنة 2007 أين حققت المؤسسة انخفاض في رقم الأعمال ب: 11.95 % وهذا راجع إلى انخفاض مبيعات المؤسسة (انخفاض الطلب على المنتجات)، حيث سجلت المؤسسة أدنى قيمة لها مقارنة بسنة 2005 و 2006.

ثانيا: التكاليف

يمكن تقديم التكاليف الإجمالية المتعلقة بمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005 و 2011، ذلك لتبيان هل تستطيع المؤسسة التحكم في التكاليف أم لا؟

جدول 14: التكاليف الإجمالية لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011

الوحدة: دج

السنوات	التكاليف الإجمالية	التغير	النسبة %*
2005	1395968365.22	-	-
2006	1203235126.65	2006/2005	13.8 -
2007	1501287877.32	2007/2006	24.77
2008	1320131313.50	2008/2007	12.06 -
2009	1401810288.71	2009/2008	6.18
2010	1142018887.21	2010/2009	18.53 -
2011	1193397191.60	2011/2010	4.49

المصدر: الميزانية الحسابية لكل سنة. (أنظر الملحق رقم 07)

يوضح الجدول أن تطور التكاليف الإجمالية تعرف تذبذبا سنويا خلال فترة الدراسة، حيث انخفضت التكاليف الإجمالية للمؤسسة 2006 و 2010 بنسبة 13.8 % و 12.06 % و 18.13 على التوالي مقارنة بالسنة السابقة، ويفسر هذا بانخفاض قيمة التموينات لدى المؤسسة خلال تلك السنوات بالإضافة إلى انخفاض تكاليف استهلاك الطاقة (الكهرباء، الغاز، الماء) خلال نفس السنوات، أما سنوات 2007 و 2009 و 2011 فعرفت ارتفاعا في التكاليف الإجمالية بسبب المصاريف المرتبطة بحصول على شهادة ISO14000 (سنة 2008)، ارتفاع مصاريف الرسوم البيئية.

* النسبة المئوية للتغير (زيادة أو نقصان) تحسب بطرح قيمة السنة الحالية من قيمة السنة السابقة، ثم قسمة الناتج على قيمة السنة السابقة مضروب في 100%.

ثالثاً: الأرباح

يعتبر الربح المهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان نشاطها أو حجمها، كما يتم حسابه من خلال خصم التكاليف الإجمالية من رقم الأعمال الإجمالي المحقق، لذلك سوف نقوم بحساب الأرباح المحققة من قبل مؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005 – 2011 في الجدول التالي:

جدول 15: أرباح مؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011

الوحدة: دج

السنوات	رقم الأعمال الإجمالي	التكاليف الإجمالية	الأرباح
2005	657995554.03	1395968365.22	- 737972811,19
2006	718048852.73	1203235126.65	- 485186273,92
2007	632107954.15	1501287877.32	- 869179923,17
2008	742881744.60	1320131313.50	- 577249568,90
2009	834582956.95	1401810288.71	- 567227331,76
2010	860207952.73	1142018887.21	- 281810934,48
2011	988318410.28	1193397191.60	- 205078781,32

المصدر: الميزانية الحسابية لكل سنة.

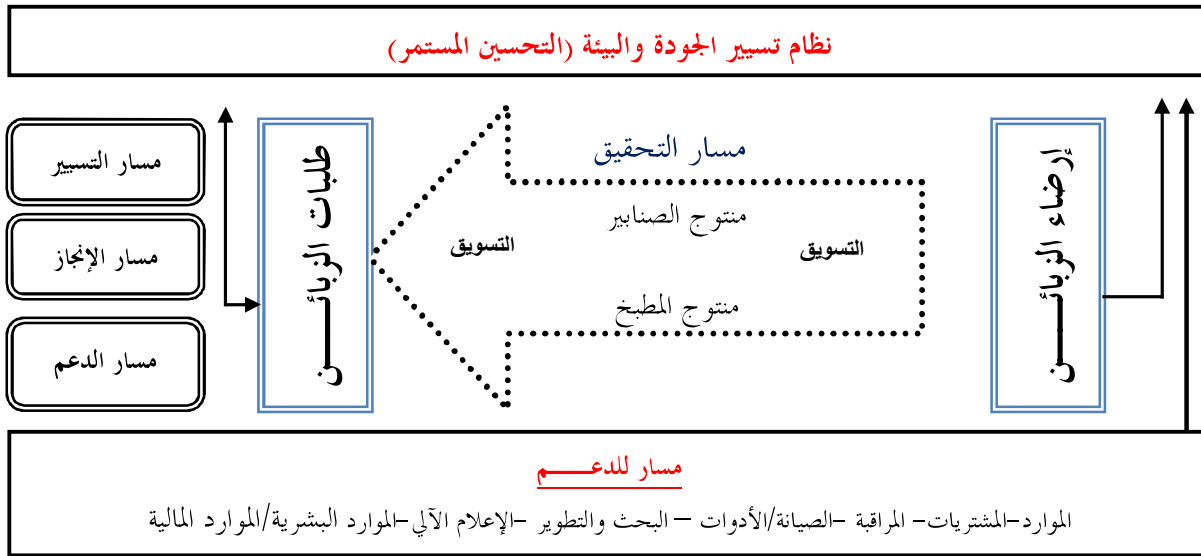
من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن مؤسسة SANIAK حققت خسارة خلال فترة الدراسة وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف الرسوم البيئية (تلوث البيئة)، تكاليف حصولها على شهادة المطابقة ISO9001 (نظام إدارة الجودة) و ISO14001 (نظام إدارة البيئة)، تكاليف النقل، تكاليف المساهمات الاجتماعية (المناسبات الدينية)، تكاليف رسكلة النفايات، تكاليف تعويضات حوادث العمل، تكاليف الأجر المدفوع للعامل المتوقف عن العمل، تكاليف الإطعام، تكاليف السكن، تكاليف جودة المنتوجات.

الفرع الثاني: معيار *ISO9000* (الجودة) – التشكيلة السلعية و الإنتاج

أولاً: معيار *ISO9000* المتعلق بالجودة

تتحكم مؤسسة *SANIAK* في مجال جودة المنتجات وفق نظام يسمى بنظام تسيير الجودة – البيئة، يعمل هذا النظام وفق مسارات مكتملة لبعضها البعض، بحيث تكمن أهمية هذه المسارات في القدرة على الحفاظ و الاستجابة السريعة للحفاظ على جودة المنتجات و حماية البيئة. يمكن تبيان نظام تسيير الجودة – البيئة في الشكل التالي:

شكل 26: نظام تسيير الجودة والبيئة



المصدر: ملحق جريدة المؤسسة *BCR info*، العدد 19، ماي 2008، ص 3.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المسار الذي يؤثر بشكل كبير بجودة المنتجات (الصنابير – المطبخ) هو مسار الإنجاز، حيث يهتم بطلبات و إرضاء الزبائن (التكاليف – الآجال – الجودة) التي تبدأ بوظيفة التسويق و تنتهي بالتسويق، كما أنه لا يمكن تحقيق هذا المسار إلا بتحقيق مسار التسيير، الذي يسمح بتزويد الوثائق وصياغة الإستراتيجية و الأهداف القابلة للقياس و مسار الدعم الذي يساهم بتوزيع النشاطات المرتبطة به في السير الحسن لمجمل مسارات المؤسسة.

في بداية الأمر يسمح هذا النظام بمراقبة و تقييم الأخطاء الواقعة في نهاية العملية الإنتاجية، بعدها تقوم بإدماجها في العملية التحسينية و التصحيحية و مقارنتها بالمعايير المعمول بها في هذا النظام، إن كل هذه الإجراءات تؤدي إلى تفادي الأخطاء الواقعة في جودة المنتجات.

كما تحصلت المؤسسة على معيار *ISO9001* (شهادة مطابقة الجودة) صيغة 2008، من خلال الخطوات التالية: (أنظر الملحق رقم 07)

1. المتطلبات العامة: من خلال وضع نظام لإدارة الجودة و المحافظة عليه و التحسين المستمر وفق المعايير الدولية المعمول بها.

2. متطلبات التوثيق: من خلال وضع موثق لضبط الوثائق و السجلات.

3. التزام الإدارة: من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة، بالتركيز على العميل و تطبيق سياسة الجودة بهدف تقديم أفضل المنتجات و العمل على تحسينها كما يلي:

أ. الاتصال الداخلي: توفير وسائل الاتصالات بين العاملين في المؤسسة، مراجعة الإدارة من أجل الحفاظ على كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة؛
ب. إدارة الموارد: توفير الموارد المطلوبة من موارد بشرية، بيئة العمل... الخ؛

ج. القياس و التحليل و التحسين المستمر: تتم من خلال التركيز على العميل (توزيع الاستبيانات لمعرفة الأخطاء ثم يتم تصحيحها)، المراجعة الداخلية (وضع مراجعين لتحديد ما إذا كان النظام مطابق للمعايير الدولية)، مراقبة و قياس العمليات (التأكد من تحقيق النتائج المسطرة)، تحليل البيانات المرتدة (وضع الإجراءات الوقائية)، التحسين المستمر (التأكد و التدقيق من المراجعة الداخلية و الخارجية).

ثانيا: التشكيلة السلعية و الإنتاج

1. التشكيلة السلعية

إن ما يميز منتجات مؤسسة *SANIAK* هي الجودة، كما أن منتجاتها تنقسم إلى نوعين (منتجات صحية ومنتجات العمارات)، لذلك سوف نقوم بتقديم هذا الجدول الذي يبين التشكيلة السلعية لمنتجاتها:

جدول 16: التشكيلة السلعية لمنتجات مؤسسة SANIAK لسنة 2011

-تشكيلة بريما -تشكيلة كريستال -تشكيلة ستار -تشكيلة ستيرون -تشكيلة صارة -تشكيلة نورية	أ.الصنابير الاقتصادية	1.الصنابير الصحية
-تشكيلة قلاكسي -تشكيلة سيروكوه -تشكيلة بريستيج -تشكيلة ريترو -تشكيلة بالما	ب.صنابير عالية الجودة	
	أ.صنابير التزويد	2.صنابير العمارات
	ب.صنابير الإيقاف	
-حنفية الغاز صنف 20/6 -حنفية الغاز صنف 20/15 -حنفية الغاز صنف 22/20	ج.صنابير الغاز	

المصدر: وثائق مصلحة الإنتاج.(أنظر الملحق رقم 07)

إن هذا الجدول يبين أنواع المنتجات لمؤسسة SANIAK، بحيث توجه الصنابير الصحية إلى البنايات الاجتماعية و البنايات الفخمة، أما صنابير العمارات فتوجه إلى جميع البنايات، أما صنابير الغاز فتوجه إلى مؤسسة سونلغاز.

2. الإنتاج

يمكننا أن نقدم تطور الإنتاج المباع خلال سنة 2005-2011 لمؤسسة SANIAK في الجدول التالي:

جدول 17: تطور الإنتاج خلال الفترة 2005-2011

الوحدة (م.دج)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الإنتاج المادي	1.242	1.352	1.495	1.742	1.134	1.034	1.702
القيمة	830	840	1.012	1.100	758	-	910
المبلغ	1030.86	1135.86	1512.94	1247.4	859.572	-	1548.82

المصدر: وثائق مصلحة الإنتاج و المحاسبة.

نلاحظ من الجدول أعلاه زيادة كمية إنتاج المؤسسة خلال فترة الدراسة باستثناء سنتي 2009 و 2010 ويعود هذا الانخفاض إلى تراجع في صناعة بعض المنتجات لاعتبارات اقتصادية معينة منها إلغاء بيع النحاس الأصفر نظراً لانخفاض الصادرات، كما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 2009 و بالتالي تعثر بعض العمليات الصناعية.

الفرع الثالث: العلاقة مع العملاء والموردين - السوق (الوضعية التنافسية)

أولاً: العلاقة مع العملاء

تتم مؤسسة SANIAK بعملائها من خلال أسلوب هادف و فعال، بحيث تنتهج أربع طرق يمكن من خلالها التقرب و الحفاظ على هؤلاء العملاء، هذه الطرق يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 18: طرق التعامل مع العملاء

طريقة التعامل	الإجراءات المتخذة
1. السماع لرأي الزبون	الاهتمام بـ: رضى الزبون - الذوق - التغليف - الجودة
2. حق الأمان	الاهتمام بـ: تقليد المنتج - مواصفات ISO14001-ISO9001
3. حق التعويض	الاهتمام بـ: العيوب المتعلقة بالمنتجات
4. حق الاختيار	الاهتمام بـ: حق الحصول على النوعية و الكمية
5. حق الحصول على المعلومات	الاهتمام بـ: رمز المؤسسة، الرقم التسلسلي للمنتج، الكمية والنوعية، طريقة استعملاته

المصدر: وثائق مصلحة إدارة المبيعات.

من خلال هذا الجدول، يتبين أن المؤسسة تتعامل مع العملاء بطريقة تسمح لها بمعرفة أرائه و انشغالاته حول منتجات و خدمات المؤسسة. حيث أن العميل له الحق في تعويض المنتجات التي يجد بها عيوب و حق الاختيار مثل الحصول على الجودة و الكمية التي يرغب شرائها، بالإضافة إلى حق الحصول على المعلومات مثل الرقم التسلسلي للمنتج و كيفية استعماله.

ثانيا: العلاقة مع الموردين

تتحصل مؤسسة SANIAK على مشتريتها (مواد أولية- مواد كيميائية- لوازم الأمن الصناعي- أثاث المكتب- مواد التغليف...إلخ) التي تدخل في العملية الإنتاجية من طرف نوعين من الموردين، فهناك موردين محليين و موردين أجانب. (أنظر ملحق رقم 07)

يقوم مسؤول مصلحة المشتريات بوضع معايير معينة لتقييم العلاقة مع الموردين، ذلك بغية التحقيق من تطابق المعايير البيئية (حماية البيئة)، المعايير التقنية (الجودة- الضمان)، المعايير التقنية (السعر- تحديد الآجال). تتم عملية تقييم الموردين وفق نظام يسمى نظام التنقيط، يكون في شكل جدول تحدد فيه خمسة عوامل أساسية و هي الجودة، السعر، حماية البيئة، احترام الآجال، الاتصال، ثم يتم تنقيط هذه العوامل الأربعة من 1 إلى 10، بعد الانتهاء من هذه العملية يتم اختيار المورد الذي تتوفر فيه هذه الشروط الخمسة.

ثالثا: الوضعية في السوق (تنافسية المؤسسة)

تعتمد مؤسسة SANIAK على تحليل SOWT بغرض تشخيص الوضع الداخلي و الوضع الخارجي، ذلك من خلال تحديد نقاط القوة (خبرة العمال، سمعة المؤسسة، حصولها على شهادة ISO9001 و ISO14001) ونقاط الضعف مثل (ارتفاع التكاليف، قدم الآلات، الديون)، كذلك تحديد الفرص (العملة الوطنية، تشكيلة المنتجات، زيادة الطلب على المنتجات، قلة المنافسة، البيئة) و التهديدات (تقلبات الأسعار، المنتجات البديلة).

كما تعتمد على التجزئة السوقية بهدف معرفة تقسيمات وتطلعات و توجهات السوق المستهدفة من قبل المؤسسة، في هذا الإطار فإن مؤسسة SANIAK لها 8 مناطق يتم من خلالها تسويق منتجاتها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 19: المناطق السوقية التابعة لمؤسسة SANIAK

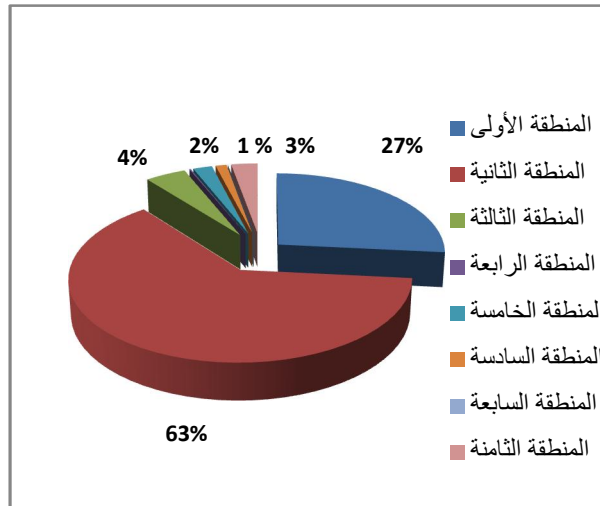
المناطق	المنطقة الأولى	المنطقة الثانية	المنطقة الثالثة	المنطقة الرابعة	المنطقة الخامسة	المنطقة السادسة	المنطقة السابعة	المنطقة الثامنة
الولايات التابعة للمنطقة	الجزائر العاصمة بومرداس تيزي وزو مدينة تبيازة	بويرة حيجل ميلة سطيف مسيلة	تيسمسيلت البيض المسيلة ب. بوعريريج	غليزان عين الدفلى تيارت الشلف	وهران تلمسان مستغانم سعيدة سدي. بلعباس	قسنطينة خنشلة سكيكدة باتنة أم لبواقي	عنابة سوق. أهراس الطارف ميلة تيارت	بسكرة الأغواط ورقلة غرداية

المصدر: وثائق مصلحة إدارة المبيعات.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول فإن مؤسسة SANIAK تغطي أكبر عدد ممكن من الأسواق على المستوى المحلى (الوطني)، بالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية تنافسية من خلال تقديم أفضل الخدمات لربائنها على مستوى كل قطاع. كما أن المؤسسة تتحصل على رقم أعمال من كل قطاع وفق الشكل التالي:

شكل 27: رقم الأعمال الخقق من المناطق السوقية التابعة لمؤسسة SANIAK الوحدة: كلودج

المنطقة الأولى	273739
المنطقة الثانية	647226
المنطقة الثالثة	45458
المنطقة الرابعة	1558
المنطقة الخامسة	21296
المنطقة السادسة	12168
المنطقة السابعة	-
المنطقة الثامنة	29357
TOTAL	1 030802



المصدر: وثائق مصلحة إدارة المبيعات.

نلاحظ من الشكل أن أكبر رقم أعمال تم تحقيقه بالمنطقة الثانية (بويرة، حيجل، ميلة، سطيف، مسيلة) بنسبة 63 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، ثم المنطقة الثالثة (تيسمسيلت، البيض، المسيلة، برج بوعريريج) بنسبة 27 %، ويعود هذا الارتفاع إلى انتماء المؤسسة لنفس الموقع الجغرافي الذي جعلها قريبة من الأسواق

المكونة لهذا القطاع، و هو ما يعني سهولة و سرعة وصول منتجات المؤسسة إلى هذه الأسواق و بتكلفة أقل (تكلفة الشحن والنقل). أما المناطق الأخرى فتحقق رقم أعمال منخفض بنسبة 10 % من رقم أعمال المؤسسة، وذلك راجع إلى عدم تسويق كميات كبيرة من منتجاتها، بالإضافة إلى بعد هذه المناطق السوقية من المؤسسة الأم و بالتالي ترتفع تكاليف النقل و الشحن.

المطلب الثاني: قياس و تقييم (تحليل) الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من المبحث الثاني أن الأداء الاجتماعي ينقسم إلى مجموعتين، بحيث أن الشق الأول يتعلق بمساهمات المجموعة الأولى التي تهتم بالعامل داخل المؤسسة (التكوين، تحقيق بيئة عمل خالية من المخاطر، الأمن الصناعي، توفير المطاعم، الضمان الاجتماعي، توفير برامج ترفيهية، ...ألخ). أما الشق الثاني فيتعلق بمساهمات المجموعة الثانية التي تهتم بشؤون المجتمع (المساهمة في امتصاص البطالة، توظيف المعوقين، توفير السكن للعمال، توفير وسائل النقل للعمال، تحسين الرفاهية المادية للعمال، رعاية الطفولة، التضامن، مساعدة عائلات الأشخاص المتوفين...ألخ).

الفرع الأول: قياس وتحليل مساهمات المؤسسة المتعلقة بالمجموعة الأولى (الأداء الاجتماعي الداخلي)

أولاً: نشاط التكوين لعمال المؤسسة

1. عمليات تكوين العمال حسب المدة و المكان و الوظيفة

أ. تكوين العمال حسب المدة

إن أهم مجهود تم إنجازه في إستراتيجية التكوين تركز بشكل خاص على تطوير المهارات الإدارية وثقافة السلامة والصحة و حماية البيئة و يتمثل نشاط المؤسسة في تنفيذ برامج التكوين عن طريق إيفاد بعثات لتكوين العمال بمراكز التكوين التابعة لها. إذن تتلخص عمليات التكوين التي قامت بها مؤسسة SANIAK لصالح عمالها لسنة 2011 كالتالي:

جدول 20: عمليات التكوين لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 بحسب مدة التكوين

عدد العمال المستفيدين من التدريب	
83	تكوين قصير المدى
—	تكوين طويل المدى
83	المجموع

Source : SANIAK, Ressources humaines N°11 Décembre 2011, p.03.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن تدريب وتكوين العمال هو تكوين قصير المدى، ولا تعتمد على التكوين طويل المدى و يرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة هذا التكوين، بالإضافة إلى غياب العمال من المؤسسة لمدة طويلة هذا ما يجبر المؤسسة على التعاقد مع عمال آخرين ما يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية، حيث تقوم المؤسسة بإرسال العمال إلى معهد تم التعاقد معه و المتواجد على مستوى منطقة عنابة (المعهد العالي للتسيير)، هذا الأخير يختص بتدريب العمال في مجال الأمن الصناعي و مجال حماية البيئة، الجوانب التسييرية، في مدة تتراوح من 5 أيام إلى أسبوع، و يذكر آخر تكوين للمؤسسة في مجال الأنشطة البيئية كان في أكتوبر 2010 (انظر الملحق رقم 08).

ب. تكوين العمال حسب المكان

يمكن تبيان مكان تكوين العمال و ما تحمته المؤسسة من تكاليف لصالح عمالها حسب الجدول التالي:

جدول 21 : عمليات التكوين لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 حسب المكان

التكلفة (ألف دج)	عدد عمال المستفيدين من التدريب	
120148	83	التدريب في الجزائر
-	-	التدريب في الخارج
120148	83	المجموع

Source : SANIAK, Ressources humaines N°11 Décembre 2011, p.03.

من خلال هذا الجدول نلاحظ المؤسسة تعتمد على التكوين المحلي ولا تعتمد إطلاقا على التكوين في الخارج نظرا لارتفاع التكاليف و يقدر عدد العمال المكونين بنسبة 27.66% من إجمالي العمال.

* تم حساب هذه النسبة من خلال قسمة عدد العمال المستفيدين من التكوين إلى إجمالي العمال في المؤسسة.

ج. تكوين العمال حسب الوظيفة

يبين الجدول التالي عدد العمال المكونين حسب وظيفة المؤسسة:

جدول 22: تكوين العمال حسب وظائف المؤسسة في الهيكل التنظيمي

الرقم	القسم في الهيكل التنظيمي	عدد العمال المكونين	المعدل %
01	المديرية العامة	1	1
02	مصلحة الأمن	1	1
03	مديرية الصناعة	28	33
04	قسم الشراء	11	13
05	قسم التنظيم و الإعلام الآلي	1	1
06	قسم الموارد البشرية والإمداد	15	18
07	مديرية المالية و مراقبة التسيير	11	13
08	قسم الرقابة التشغيلية	5	6
09	قسم البحث و التطوير	3	3
10	المديرية التجارية	6	7
11	التدقيق الداخلي	1	1
	المجموع	83	100

المصدر: وثائق المؤسسة المتعلقة بتوزيع العمال حسب الوظيفة. (انظر الملحق رقم 08)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال في مختلف الوظائف الإدارية التي تقوم بها، حيث يوجد عدد كبير من العمال المكونين في مديرية الصناعة و قسم الموارد البشرية و الإمداد و مديرية المالية و مراقبة التسيير، و السبب يعود إلى أهمية هذه الوظائف في المؤسسة.

2. مجالات تكوين العمال

تقوم مؤسسة SANIAK بتكوين عمالها في مختلف الأنشطة (التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، أنظمة الإعلام الآلي، تقنيات مراقبة السوق، تسيير المخزون، الإجراءات القانونية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، التسيير التنبؤي للعمل و البناء المرجعي للكفاءات، حماية البيئة، تقنيات البيع و الشراء، تقنيات الكتابة باللغات الأجنبية، المعايير المحاسبية، الصيانة).

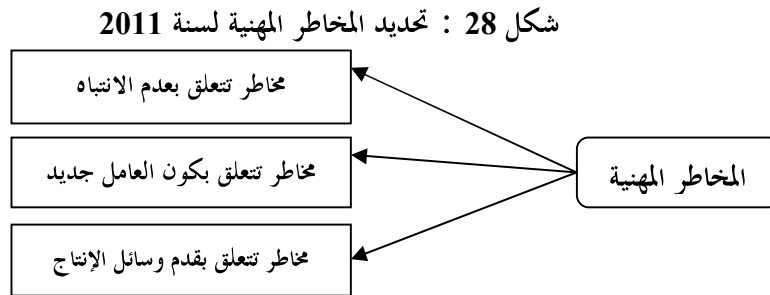
من خلال ما سبق نستنتج أن التكوين في مؤسسة SANIAK يمثل عاملاً جوهرياً للنجاح، في هذا الإطار فإن المؤسسة تحافظ وتطور مهاراتهم حتى تتمكن من تدعيم كفاءتها المتميزة مقارنة بمنافسيها، فضلاً عن ذلك فأدوات تسيير السيرة المهنية تمنح لكل واحد حسب قدراته وأدائه أين توجد إمكانية التطور من خلال ميكانيزمات الأقدمية والترقية، كما أن هناك اهتمام خاص يعطى لمتابعة السيرة المهنية للمستخدمين المدعويين لشغل مناصب حساسة.

ثانياً: عمليات تتعلق بالأمن الصناعي

بالنسبة لعمليات الأمن الصناعي بالمؤسسة فإنها تنقسم إلى ثلاث أقسام، بحيث الأولى تتعلق بفرع الوقاية التي تقي العامل من الإصابات والأمراض، فرع التدخل في حالة وقوع أي حادث، فرع الحراسة الذي يهتم بحماية ممتلكات المؤسسة والحفاظة على السير الحسن والقانون الداخلي لها.

1. تحديد المخاطر المهنية

في إطار تجسيد البرنامج المتعلق بالسلامة و الصحة المهنية تم تحديد المخاطر المهنية بمؤسسة SANIAK حوالي 3 مخاطر تتعلق بمراكز العمل على مستوى نشاطات و فروع المؤسسة، يمكننا تحديد هذه المخاطر في الشكل التالي:



المصدر: التقرير الفصلي لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 المتعلق بالصحة والسلامة المهنية، ص7.

2. الحصيلة السنوية لحوادث العمل

يمكن تبين الحصيلة السنوية لحوادث العمل في الجدول التالي:

جدول 23: الحصيلة السنوية لحوادث العمل خلال الفترة 2005-2011

الموضوع \ السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المجموع
عدد حوادث العمل	-	66	86	82	65	81	50	430
مع التوقف	-	50	61	46	60	07	42	266
بدون توقف	-	16	29	21	19	21	42	148
عدد أيام التوقف	-	402	382	502	389	502	464	2641
حوادث الطرق	-	-	-	-	-	-	-	-
السقوط	-	-	03	-	-	-	-	03
نسبة الخطورة (%)	-	0.41	0.40	0.31	0.42	0.31	0.30	0.29

المصدر: التقرير السنوي لإدارة الموارد البشرية.

من خلال قراءتنا لمعطيات هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة تشهد سنويا مجموعة من حوادث العمل، وذلك بمعدل 71 حادثاً سنوياً بين سنوات 2006 و 2011، حيث أن نسبة 61.86 % من حوادث العمل تؤدي بمؤلاء العمال إلى التوقف عن العمل بسبب خطورة هذه الحوادث، وهذا ما يتسبب في تكاليف إضافية للمؤسسة ناتجة عن التعويض و العناية بمؤلاء العمال، بالإضافة إلى تكاليف الأجر المدفوع للعامل المتوقف عن العمل، و تكاليف نقص الإنتاج. كما أن هذا التفاوت في النسب المؤوية لخطورة العمل من سنة لأخرى دليل على محاولة المؤسسة لتخفيض خطورة هذه الحوادث، فمثلاً لو لاحظنا نسبة الخطورة لسنة 2010 فهي انخفضت بـ: 0.1 % مقارنة مع سنة 2011.

تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل سليمة و آمنة من ناحية توفير المعدات الضرورية لحماية العمال ، حيث قدرت بنسبة 0.15 % من التكاليف الإجمالية، كما شملت هذه المعدات ما يلي:

- ملابس العمل التنفيذي،
- مئزر عادي،
- قفازات جلدية؛
- نظارات؛
- ملابس العمال التنفيذيين؛
- ملابس عمال المطعم،

أما فيما يخص المواد الخطيرة فهناك ملابس وقبعات خاصة بها حيث تعطى نصائح وتوجيهات على كيفية التعامل معها من طرف رؤساء الورشات الذين لهم دور كبير في توعية العامل لحماية نفسه من

الإصابات، كما تقوم المؤسسة بإجراء فحص طبي دوري للعمال كل ثلاثة أشهر، مرتان في السنة بالنسبة لعمال الفرن و المعالجة المعدنية، و مرة واحدة في السنة بالنسبة للعمال في باقي الورشات.

● معلومات تتعلق بالأمن الصناعي: يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 24: معلومات تتعلق بالأمن الصناعي لسنة 2011

عدد العمال	466 عامل
عدد العمال المتعرضين للإصابات في المؤسسة	50 عامل
عدد ساعات العمل في السنة	894720 ساعة
عدد الحوادث بدون التوقف عن العمل	11
عدد الحوادث مع التوقف عن العمل	38
عدد الحوادث التي أدت إلى الوفاة	-
عدد أيام الانقطاع بسبب الحوادث بدون التوقف عن العمل	422 يوم
عدد أيام الانقطاع بسبب الحوادث مع التوقف عن العمل	42
صافي أيام العمل الفعلية في السنة	123024 يوم

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص ص، 2- 3.

من خلال معطيات هذا الجدول يمكن قياس عمليات الأمن الصناعي كالتالي:

- معدل تكرار الإصابة العادية (دون التوقف عن العمل) = $\frac{1000000 \times 11}{894720} = 12.29$ إصابة/ مليون ساعة عمل

إن معدل تكرار الإصابة العادية دون توقف عن العمل لسنة 2011 يساوي 12.29 و هذا دلالة على وقوع 12 حادث عمل خلال مليون ساعة عمل، كما تعتبر هذه النسبة كبيرة إذ ما أخذنا بعين الاعتبار أن مصلحة الأمن تهدف إلى توجيه قيمة معدل التكرار نحو الصفر.

- معدل تكرار الإصابات العادية التي أدت إلى العجز (مع التوقف عن العمل) * = $\frac{1000000 \times 38}{894720} = 42.47$ إصابة/ مليون ساعة عمل

أما معدل تكرار الإصابة التي أدت إلى العجز مع التوقف عن العمل لسنة 2011 يساوي 42.47 و هذا دلالة على وقوع 47 حادث عمل خلال مليون ساعة عمل، كما تعتبر هذه النسبة كبيرة جداً إذ ما أخذنا بعين الاعتبار أن مصلحة الأمن تهدف إلى توجيه قيمة معدل التكرار نحو الصفر.

- معدل شدة الإصابة العادية * = $\frac{1000 \times 422}{894720} = 0.47$ إصابة/ ألف ساعة عمل

* معدل تكرار الإصابة (عادية، التي أدت إلى العجز): يعبر عن عدد الحوادث المسجلة سنوياً خلال مليون ساعة عمل فعلية، بحيث كلما اقترب هذا المعدل من الصفر كلما تحسنت سياسة المؤسسة اتجاه الوقاية من حوادث العمل.

* معدل شدة الإصابة: يعبر عن عدد الأيام الضائعة بسبب التوقف عن العمل نتيجة الإصابة المهنية خلال 1000 ساعة عمل فعلية، بحيث يجب أن يكون محصوراً بين القيمتين 0 و 1 و كل قيمة خارج هذا المجال تنذر بالخطر.

بلغ معدل شدة الإصابة العادية لسنة 2011 بـ 0.47 و هذا دلالة على عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث لـ 1000 ساعة عمل فعلية، و هي منخفضة إذ ما قورنت بسعي المؤسسة إلى الحفاظ على نسبة محصورة بين 0 و 0,5، هذا بسبب نسبة خطورة كبيرة.

$$\text{معدل شدة الإصابة التي أدت إلى العجز} = \frac{1000 \times 42}{894720} = 0.046 \text{ إصابة/ ألف ساعة عمل}$$

كما بلغ معدل شدة الإصابة التي أدت إلى العجز لسنة 2011 بـ 0.047 و هذا دلالة على عدد الأيام الضائعة بسبب الحوادث خلال 1000 ساعة عمل فعلية، و هي منخفضة جدًا إذ ما قورنت بسعي المؤسسة إلى الحفاظ على نسبة محصورة بين 0 و 0,5، هذا بسبب نسبة خطورة كبيرة.

$$\text{نسبة تعرض العمال لإصابات العمل} = \frac{50}{466} = 10.73\%$$

تعتبر هذه النسبة مرتفعة، لكن إذا تم مقارنتها بطبيعة الحادث (عالية الخطورة، متوسط الخطورة، بسيط الخطورة) نجدها تصنف معظمها إلى حوادث بسيطة إن لم نقل معدومة.

من خلال النسب أعلاه نلاحظ أن عمال مؤسسة SANIAK تعرضوا لحوادث مهنية مقبولة جدًا، مقارنة بطبيعة نشاط المؤسسة أين تعتبر درجة خطورته أكبر من درجة خطورة العمل الإداري، و إذا تم مقارنة عدد الأيام الضائعة لعدد الحوادث المهنية نجد درجة خطورة الحوادث لم تكن كبيرة، حيث قدر متوسط الأيام الضائعة لكل عامل لسنة 2011 بـ: 11 يوم/ عامل (الحوادث مع التوقف عن العمل) و عليه تصنف خطورة الحوادث ضمن الحوادث البسيطة.

ثالثا: نظام السلامة و الصحة المهنية ISO18000

بعد إجراء المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، أكد لنا أن المؤسسة سوف تحصل قريبا على شهادة نظام السلامة والصحة المهنية ISO18000 عبر كامل أنشطتها.

الفرع الثاني: قياس و تحليل المساهمات العامة المتعلقة بالمجموعة الثانية (الأداء الاجتماعي الخارجي)

يتضمن مجال المساهمات العامة لمؤسسة SANIAK في عدة عمليات قامت بها المؤسسة، يمكن قياسها على النحو التالي:

أولاً: عملية توفير فرص العمل في المجتمع

أمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بفترة الدراسة وتم ترجمة نتائجها بشكل ملموس في الجهود التي تم بذلها لتثبيت العمال الدائمين وتقليص عدد العمال المؤقتين، كما تم القيام بعدة أعمال من أجل رفع مستوى شروط التوظيف و كشف المواهب و إدارة الوظائف، حيث تم تبني إستراتيجية في التوظيف بإعطاء الأولوية للتوظيف على أساس التخرج من الجامعة كما حظي العنصر النسوي أيضاً على حقه في التوظيف.

يمكننا تقديم التشكيلة العمالية لمؤسسة SANIAK خلال فترة الدراسة (2005- 2011) و ذلك في الجدول

التالي:

جدول 25: التشكيلة العمالية لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2008- 2011

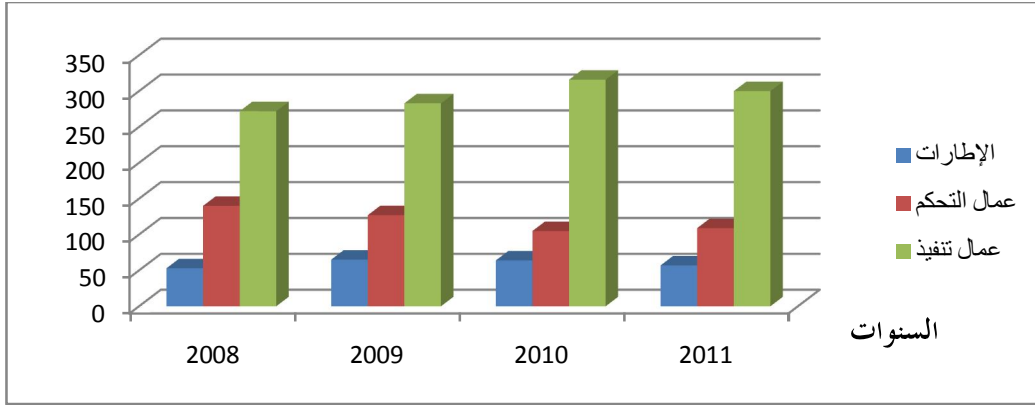
تشكيلة العمال السنوات	الإطارات	عمال مهرة	عمال تنفيذ	المجموع
2005	-	-	-	-
2006	-	-	-	-
2007	-	-	-	-
2008	53	140	272	465
2009	65	127	283	475
2010	64	105	316	485
2011	57	109	300	466

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص 02.

يمكن التعبير عن معطيات الجدول في الشكل التالي:

شكل 29: الأعمدة البيانية لتشكيلة العمال لمؤسسة SANIAK خلال الثلاث سنوات الأخيرة

تشكيلة العمال



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (25) و الشكل (29) نلاحظ أن عدد العمال في تزايد مستمر خلال سنوات 2008، 2009، 2010 و هذا ما تساهم به المؤسسة في تخفيض البطالة في المجتمع، خاصة بالنسبة إلى خرجي الجامعات، لكن سجلت انخفاض في سنة 2011 و يرجع هذا الانخفاض إلى إحالة بعض العمال إلى التقاعد، و إنهاء بعض العقود للعمال (عقود ما بعد التشغيل).

أما المستوى التأهيلي للعمال فنجد إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ، مع هيمنة عمال تنفيذ على بقية العمال و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

كما يمكننا تقديم الحصيلة السنوية لتوزيع العمال حسب الفئات الوظيفية لسنة 2011 في الجدول التالي:

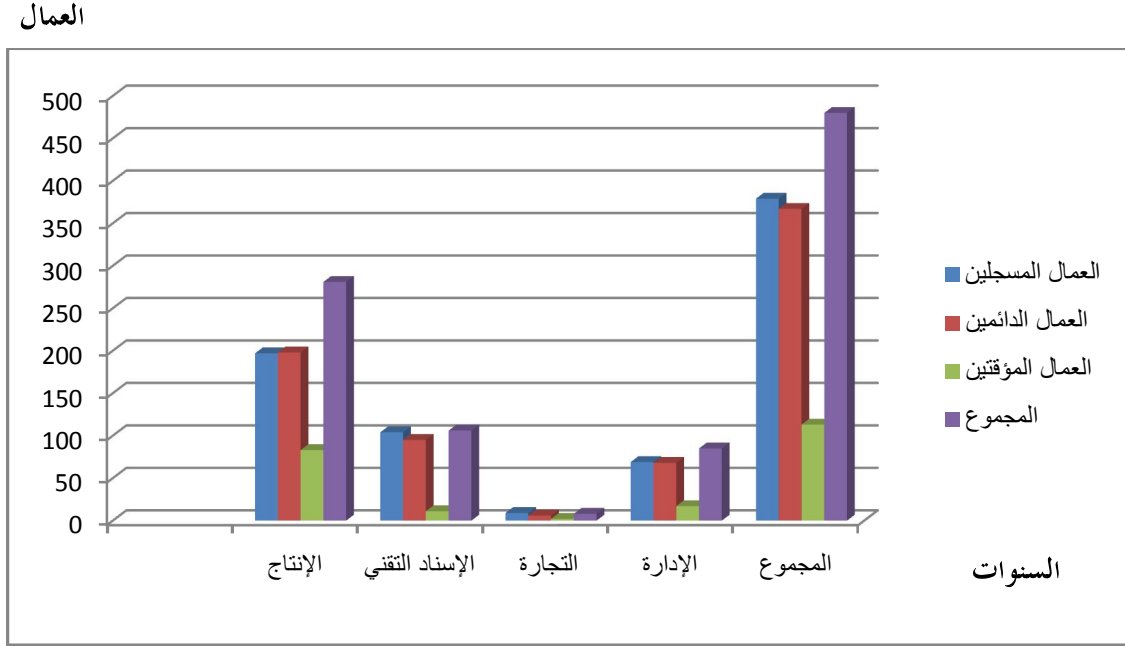
جدول 26: التصنيف المهني للعمال لمؤسسة SANIAK لسنة 2011 (شهر جانفي)

العمال	العمال المسجلين	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع
الفئات الوظيفية				
الإنتاج	197	198	83	281
الإسناد التقني	104	95	11	106
التجارة	09	06	02	08
الإدارة	69	68	17	85
المجموع	379	367	113	480

المصدر: وثائق المؤسسة. (انظر ملحق رقم 08)

وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل 30: الأعمدة البيانية لتصنيف المهني للعمال خلال سنة 2011 (شهر جانفي)



المصدر: وثائق المؤسسة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال هذا الجدول والشكل يتبين أن توزيع العمال (دائمين، مؤقتين) يختلف من وظيفة لأخرى، ذلك ما يقتضيه العمل التنظيمي داخل المؤسسة، كما نلاحظ أن عدد العمال الدائمين أكبر بكثير من عدد العمال المؤقتين، وهذا دليل على سعي المؤسسة إلى تثبيت أكبر عدد ممكن من العمال من خلال خلق مناصب عمل لأفراد المجتمع و بالتالي المساهمة في التخفيض من البطالة.

أ. معلومات عن العمالة لسنة 2011 خلال شهر ديسمبر:

عدد العمال العاديين: 463

عدد العمال المعوقين: 03

إجمالي العمال: 466

عدد الذكور: 354

عدد الإناث: 31

المجموع 466

ب. الأجور

أجور العمال العادين: 850068000 دج

أجور العمال المعوقين: 5508000 دج

المجموع 855576000 دج

ج. الإنتاج

الإنتاج الإجمالي: 910 طن

إجمالي قيمة الإنتاج بسعر السوق: 73 مليار دج

من خلال هذه المعطيات يمكننا قياس عملية توفير فرص العمل في المجتمع كالتالي:

- توزيع العمال حسب الجنس:

$$\text{نسبة الذكور} = \frac{435}{466} = 93.35\%$$

$$\text{نسبة الإناث} = \frac{31}{466} = 6.65\%$$

توضح النسبتين أن تشكيلة العمالة في مؤسسة SANIAK هي في الغالب ذكور، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على بذل جهد عضلي (عمال تنفيذ) و التي تتوفر في الرجل على المرأة.

- العمال المعوقين:

قياس المساهمة العامة المتعلقة بتوظيف المعوقين:

تمثل هذه المساهمة في قيمة المبالغ الإضافية التي حصل عليها المعوقين و تحسب كالآتي:

$$\text{مساهمة العمال المعوقين في العملية الإنتاجية} = \frac{03}{466} = 0.64\%$$

$$\text{مساهمة العمال العاديين في العملية الإنتاجية} = \frac{463}{466} = 99.36\%$$

قيمة الإنتاج بسعر السوق = 73 مليار دج

$$\text{إنتاجية الدينار/ أجر العمال العاديين} = \frac{0.993 \times 73000000000}{850068000} = 85.28\%$$

$$\text{إنتاجية الدينار/ أجر العمال المعوقين} = \frac{0.0064 \times 73000000000}{5508000} = 84.82\%$$

من المعلومات السابقة يمكن تحديد قيمة المساهمات العامة لعملية توظيف المعوقين كما يلي:

$$\text{المبالغ الإضافية} = 5508000 \times \left(\frac{53.01 - 85.28}{53.01} \right) = 29853.36 \text{ دج}$$

تشير هذه القيمة (29853.36 دج) أن العمال المعوقين يتحصلون على قيم إضافية سالبة، أي أن المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة الإنتاجية المفقودة (نقص في الإنتاج) من قبل هؤلاء المعوقين، ورغم ذلك فالمؤسسة تحتفظ هؤلاء المعاقين، إذن فتحمل المؤسسة لهذه التكاليف تعتبر مساهمة اجتماعية طوعية من طرف المؤسسة.

ثانيا: عملية تحسين الرفاهية المادية لعمال

تعتبر المنح التي تقدمها المؤسسة للعمال مساهمات اجتماعية طوعية وتتمثل في منح سنوية قدرت سنة 2011 بمبلغ 27960000 دج، بينما المساهمة الإجبارية فتتمثل في قيمة الأجور والتي بلغت 1016600000 دج.*

ثالثا: عملية توفير وسائل النقل للعمال لسنة 2011

تلتزم المؤسسة بتوفير النقل للعمال بواسطة وسائل نقل خاصة بالمؤسسة، و فيما يلي سوف نقوم بتقديم معلومات تتعلق بوسائل النقل في الجدول التالي:

جدول 27: معلومات متعلقة بوسائل النقل لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011

خدمات النقل	
عدد الحافلات المخصصة لنقل العمال	4 حافلات
عدد العمال المستفيدين من خدمات النقل	466 عامل
تكلفة خدمات النقل	1080000000 دج

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص 06.

* يمثل هذا المبلغ جميع المنح المقدمة للعمال في المؤسسة (إطارات- عمال تحكم- عمال تنفيذ).

من خلال معطيات هذا الجدول يمكن قياس مساهمات مؤسسة SANIAK لعملية توفير النقل للعمال و ذلك على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك و التي تقدر بـ: 1080000000 دج، (90.74% من إجمالي التكاليف الإجمالية) حيث أن جميع العمال في المؤسسة مستفيدين بخدمات النقل، بالإضافة إلى المساهمات التي تقدمها المؤسسة لصالح مؤسسات النقل نتيجة العقود المبرمة في هذا المجال، لذلك يمكن الحكم على أن مساهمة المؤسسة في عملية توفير وسائل النقل إيجابية جداً.

رابعاً: عملية توفير العناية الصحية
يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 28: معلومات متعلقة بالعناية الصحية لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011

خدمات العناية الصحية	
عدد سيارات الإسعاف	سيارة واحدة
عدد الأطباء	طبيب واحد
المراكز الصحية	مركز واحد
إجمالي عدد المترددين من العمال	132 عامل

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص 07.

من خلال هذا الجدول تقدر نسبة المترددين من العمال إلى عدد العمال الإجمالي بمؤسسة SANIAK بـ: 28.34 % أي بمعدل 11 عامل في الشهر و بالتالي تُعبرُ هذه النسبة على مستوى رعاية مقبول، كما أن وجود سيارة إسعاف واحدة و طبيب واحد و مركز صحي واحد كافٍ لتغطية عدد العمال المترددين إلى المركز الصحي، بالإضافة إلى هذا فإن تكاليف الرعاية الصحية التي تتحملها المؤسسة تُعتبرُ مساهمة إجبارية.

خامساً: عملية توفير السكن للعامل

جدول 29 : معلومات متعلقة بعملية توفير مساكن للعمال لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011

خدمات توفير السكن للعمال	
عدد الوحدات السكنية	03 وحدات سكنية
تكلفة الوحدة السكنية	1200000 دج
عدد العمال المستفيدين	3 عمال
عدد أفراد الأسر المستفيدة	—

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص 08.

بالاعتماد على معطيات هذا الجدول يمكن قياس مساهمات عملية توفير السكن للعمال لمؤسسة SANIAK خلال عام 2011 كما يلي:

- نسبة العمال المستفيدين من السكن الوظيفي = $\frac{03}{466} = 0.65\%$
- التكلفة الإجمالية للوحدات السكنية: $03 \times 1200000 = 3600000$ دج

تُعبّر هذه القيمة الأخيرة عن التكلفة التي تتحملها المؤسسة المتعلقة بعملية توفير السكن، حيث استفاد منها 3 عمال سنة 2011، وهو ما يشكل نسبة 0.65 % من عدد العمال، وعليه هذه النسبة الأخيرة تعتبر بمساهمة ضعيفة جدا مقارنة بعدد العمال في المؤسسة.

سادسا: عملية توفير النشاطات الثقافية و الترفيهية والرياضية والتضامن

تقوم مؤسسة SANIAK بتوفير نشاطات ثقافية، ترفيهية و رياضية مثل تنظيم دورة رياضية في كرة القدم و لعبة الشطرنج، بحيث تنظم دورتين من كل سنة، تكون الأولى في 01 ماي و الثانية في 08 ماي من كل سنة، كما تقوم بتوزيع قفة رمضان على العائلات المعوزة والمحرومة في المنطقة بالاشتراك مع البلدية، تسهر عليها لجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة.

جدول 30: معلومات متعلقة بعملية توفير النشاطات الرياضية والتضامن لمؤسسة SANIAK خلال سنة 2011

خدمات توفير السكن للعمال	
عدد التظاهرات الرياضية المتنوعة	02
عدد المستفيدين من التظاهرات الرياضية	15 عامل
تكلفة توزيع قفة رمضان على العائلات المعوزة	10000000 دج

المصدر: التقرير السنوي للموارد البشرية لمؤسسة SANIAK، 2011، ص 09.

يُمكننا هذا الجدول من قياس مساهمات المؤسسة من عملية توفير النشاطات الثقافية، الترفيهية، الرياضية والتضامن كالتالي:

- نسبة العمال المستفيدين من النشاطات الترفيهية و الرياضية = $\frac{15}{466} = 3.2\%$
- تقدر تكلفة توزيع قفة رمضان على العائلات المعوزة والمحرومة بـ: 10000000 دج

يشير هذا المبلغ إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة و المتعلقة بالأنشطة الرياضية و الترفيهية و الدينية (التضامن مع العائلات في القضاء على الفقر والحرمان)، وهي تكلفة ضعيفة نوعا ما إذا ما قورنت مع التكاليف الاجمالية، حيث أن نسبة العمال المستفيدين من النشاطات الترفيهية والدينية قدرت بـ: 3.2% من إجمالي عدد العمال.

الفرع الثالث: المساعدات الاجتماعية

أولاً: تنظيم المساعدات الاجتماعية (انظر الملحق رقم 08)

تقوم مؤسسة SANIAK بتنظيم المساعدات المادية و المعنوية لجميع العمال في الحالات التالية:

1. الاستشفاء؛
2. حالة العمل؛
3. أمراض طويلة الأجل؛
4. العجز.

1. الاستشفاء: في حلة دخول العامل المستشفى سواء بسبب مرض مهني (حادث عمل) أو غير مهني (مرض خراج عن مسؤولية المؤسسة)، بمتابعة حالة العامل كما يلي:

- اختيار أحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المسؤول المباشر للعامل بأخذ زيارات دورية لهذا العامل.
- القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالضمان الاجتماعي بغية الحصول على الضمانات الاجتماعية.

2. المساعدات في حالة التنقل: توفير وسائل النقل للعامل المصاب لاستكمال علاجه سواء بسيارة إسعاف أو سيارة خاصة تدخل ضمن تكاليف المؤسسة.

3. مساعدة أهل (عائلة) العامل المتوفى: ذلك من خلال الاتفاقية الجماعية التي تستوجب:

- نشر التعزية في الجرائد باسم جميع عمال المؤسسة؛
- نقل جثمانه و القيام بجميع الإجراءات الإدارية الخاصة بالدفن وغيرها؛
- مساعدة العائلة في تحصيل رأس المال الوفاة من طرف الضمان الاجتماعي؛
- منح أولوية التوظيف، طبقاً للإجراءات الداخلية لابن العامل الذي تعرض لحادث أحدث له عجز دائم في العمل أو أدى به إلى الوفاة.

ثانياً: مساعدات أخرى

تقوم مؤسسة SANIAK بتقديم مساعدات إضافية تتمثل في مساعدات مالية خاصة بالمناسبات الدينية مثل: عيد الفطر - عيد الأضحى، من خلال تقديم مبلغ مالي قدره: 4000 دج لكل عامل و ذلك قبل العيد بخمسة عشر (15) يوم.

بالإضافة إلى هذا فإن مؤسسة SANIAK لديها نقابة عمالية تعمل داخل المؤسسة وفق قوانين تنظمها المؤسسة، يتمثل دورها في المطالبة بجميع الحقوق المتعلقة بالعمال.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق أداء اجتماعي و ذلك من خلال توفير فرص عمل (القضاء على البطالة)، توظيف عمال معوقين، تحسين الرفاهية المادية للعمال، توفير وسائل النقل، توفير العناية الصحية، توفير السكن، توفير النشاطات الثقافية و الرياضية و الدينية، التضامن مع العائلات المعوزة، بالإضافة إلى أعمال خيرية أخرى.

المطلب الثالث: قياس و تقييم (تحليل) الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK

يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية و الإمداد و بالتنسيق مع مسؤول إدارة البيئة بمراقبة و تقييم الكفاءات البشرية الذي تم تكوينهم و تدريبهم عن كيفية حماية البيئة و تسيير و طرح النفايات، ترشيد استهلاك الطاقة، ترشيد استهلاك المياه، لذلك سوف نقوم بتحليل و شرح كل جانب على حدا.

الفرع الأول: مجال تلوث الهواء

يتمثل الملوث الرئيسي للهواء في مؤسسة SANIAK في الدخان الذي ينشأ من خلال الفرن (Metherme) الناري المستعمل في صناعة القضبان النحاسية، بحيث تقوم مجموعة من العمال بجمع القطع الزائدة عند صناعة الصنابير و أخذها إلى هذا الفرن الناري لإعادة تدويرها و تحويلها على شكل قطع نحاسية لإعادة الاستعمال.

في هذا المجال شرعت مؤسسة SANIAK في برنامج يهدف إلى تخفيض الدخان المنتشر من هذا الفرن، ذلك بوضع مصفاة (Filtre) في نهاية الأنبوب للتقليل من انبعاث الدخان الذي يلوث الهواء في المنطقة.

الفرع الثاني: مجال المياه

تبذل مؤسسة SANIAK جهود كبيرة من أجل تحقيق تسيير مستدام للمياه، ذلك عبر الاستخدام الرشيد و العقلاني لهذا المورد الناضب، إضافة إلى معالجة المياه الصناعية المنزلية الناتجة عن أنشطتها عبر كامل الوحدات، حيث مكنها من استرجاع كميات هامة من الماء، كما حققت بعض الاستثمارات في هذا المجال عدة أهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

- تخفيض النفايات الناتجة عن دفع رسوم استخدام مياه الشرب؛
- استرجاع كميات هامة من المياه مكنت من تحقيق عوائد مالية معتبرة؛
- إعادة معايرة المياه الملوثة و الأوحال؛
- حماية التربة من خلال معالجة النفايات السائلة.

كما يمكن تبيان الكميات المستهلكة للماء للمؤسسة خلال الفترة 2005-2011 (انظر الملحق رقم 09)

جدول 31 : قيمة استهلاك الماء لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011
الوحدة: دج

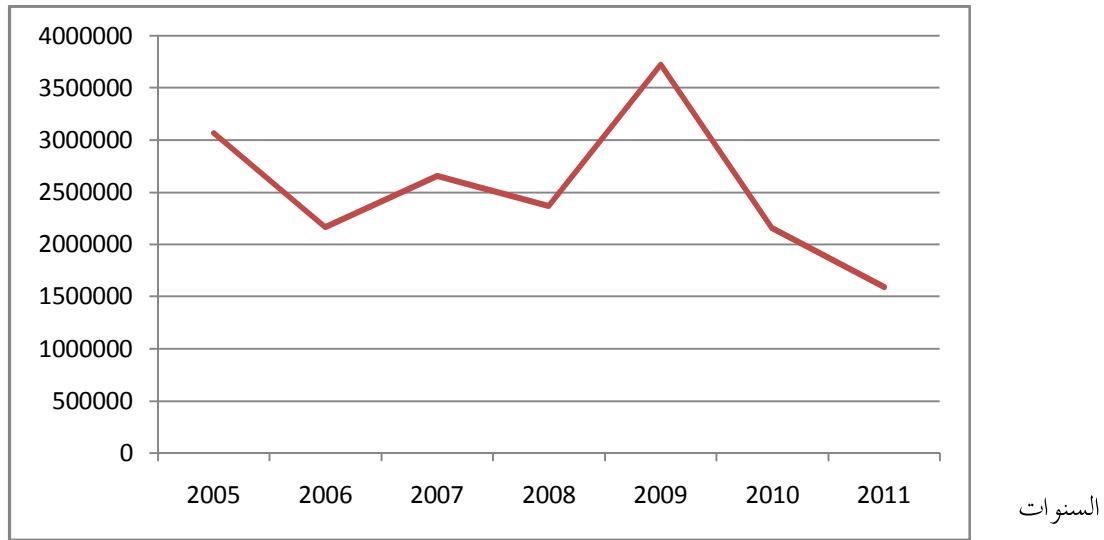
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
استهلاك الماء	3065369	2165454	2658936	2365987	3724880	2153560	1589466

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

يمكن تمثيل قيم هذا الجدول في المنحنى البياني التالي:

شكل 31: المنحنى البياني لإستهلاك الماء لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005 – 2011

استهلاك الطاقة (دج)



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال هذا الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن استهلاك المياه من طرف المؤسسة متذبذب طيلة فترة الدراسة (2005-2011) ، حيث سجلت المؤسسة انخفاض في سنوات : 2006، 2008، 2010، 2011 بنسب: 29.35 %، 1.10 %، 42.18 %، 26.19 % على التوالي مقارنة بالسنة السابقة، أما في السنوات البقية، نلاحظ ارتفاع قيمة استهلاك المياه، هذا بطبيعة الحال راجع إلى الأهداف التي تنتهجها المؤسسة في الحفاظ و التقليل من الاستغلال غير العقلاني للماء، من خلال إعادة معايرة و تصفية المياه الملوثة و الأوحال. أما سبب التفاوت في القيم المستهلكة من قبل المؤسسة راجع بطبيعة الحال لتغير في كميات الإنتاج.

أما التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل معالجة المياه و الأوحال المستعملة في مختلف وحدات الإنتاجية للمؤسسة فتعطى في الجدول التالي: (انظر الملحق رقم 09)

جدول 32: قيمة التكلفة الإجمالية لخط معالجة المياه لمؤسسة SANIAK سنة 2011

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2005
التكاليف	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435	6435

المصدر: وثائق مصلحة المحاسبة الصناعية.

من خلال الجدول نلاحظ أن التكلفة الإجمالية المتعلقة بمحطة معالجة المياه ثابتة طيلة فترة الدراسة و المقدرة بـ (6435 دج)، و ذلك راجع لعدم تحديد التكنولوجيا المستخدمة في معالجة المياه الصناعية.

كما يمكن تبيان طريقة معايرة و استرجاع المياه الصناعية لمؤسسة SANIAK في الجدول التالي:

جدول 33: المعايرة الخاصة للمياه الصناعية لمؤسسة SANIAK لسنة 2011

المقاييس	الوحدة	المعيار
درجة الحرارة	درجة مئوية (°م)	30° م
PH دليل الهيدروجين	/	8.5 - 5.5
(CN) سينير	مغ/ل	0.15
(CR) الكروم	مغ/ل	0.75

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مخبر التحاليل.

من خلال هذا الجدول تبين أن مؤسسة SANIAK تقوم بمراقبة المياه بصفة دائمة و ذلك بمعاينة المعايير القانونية التي يحتويها هذا الجدول، كم تهدف هذه العملية إلى حماية التربة و الحيوانات من الأضرار الناتجة عن وجود مواد كيميائية في المياه المتسربة إلى سطح الأرض.

الفرع الثالث: مجال الطاقة

في هذا الجانب تقوم المؤسسة بتكوين العمال على كيفية الحفاظ و ترشيد استعمالات الطاقة، حيث أن الطاقة المستعملة أو المستهلكة من قبل المؤسسة في العملية الإنتاجية هي كهرباء- غاز- وقود. ومن خلال هذا الجدول نستطيع أن نعرف قيمة المبالغ المستهلكة للطاقة من خلال هذا الجدول التالي: (انظر الملحق رقم 09)

الجدول 34: استهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005- 2011

الوحدة: دج

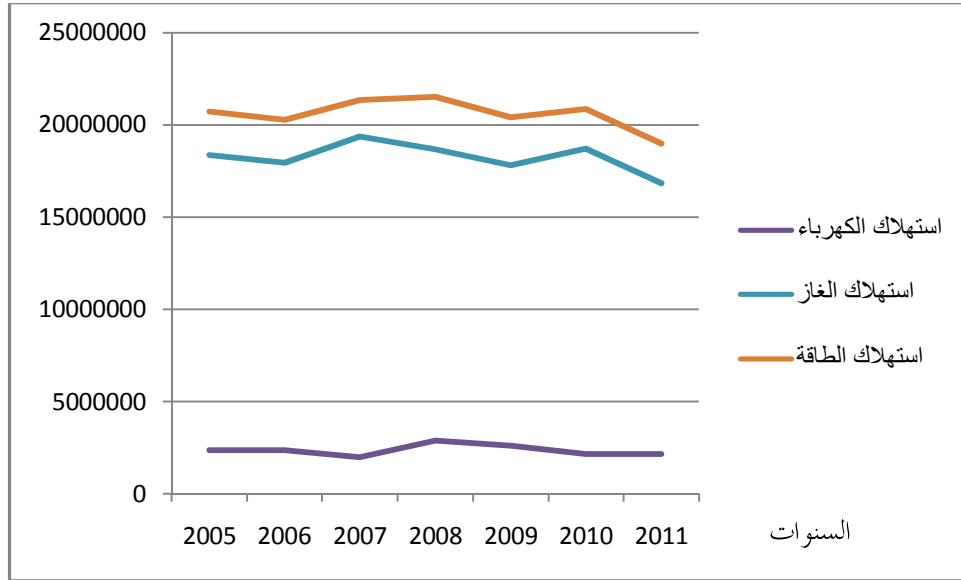
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المجموع
استهلاك الكهرباء	2365892	2365892	1992875	2872975	2592975	2173601	2161314	16729624
استهلاك الغاز	18365456	17925698	19363658	18654987	17818249	18690150	16834156	127652356
استهلاك الطاقة	20731348	20291590	21356533	21527962	20411224	20863751	18995470	144381980
التغير (%)	-	- 2.12	5.58	0.8	- 5.18	1.08	- 8.95	-

المصدر: وثائق المؤسسة .

تظهر هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

شكل 32: المنحنى البياني لاستهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005- 2011

استهلاك الطاقة (دج)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول فإن استهلاك الطاقة (كهرباء، غاز) من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة 2010- 2011 تتغير من سنة لأخرى، بحيث خلال الفترة 2007- 2008- 2010 نلاحظ زيادة متغيرة في استهلاك الطاقة بنسب 5.85، 0.8، 1.08 على التوالي، و ذلك راجع إلى التغير في زيادة الإنتاج من قبل

المؤسسة، أما خلال السنوات 2006-2009-2011 نلاحظ تراجع (انخفاض) في استهلاك الطاقة بنسب 2.12، 5.18، 8.95 على التوالي، بسبب نقص في الإنتاج الناتج عن عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أما إذا لاحظنا للشكل فإن استهلاك الطاقة (غاز و كهرباء) يختلف من ناحية الاستهلاك، حيث أن الغاز المستهلك أكبر بكثير من الكهرباء المستهلكة، هذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة الطاقة المستخدمة في العملية الإنتاجية و المتمثلة في الغاز، أما استهلاك الكهرباء يكون بكميات قليلة، فيستعمل في الإضاءة و تشغيل أجهزة الإعلام الآلي.

من خلال ما سبق، فإن استهلاك الطاقة من قبل مؤسسة SANIAK يكون بطريقة رشيدة خاصة خلال السنوات الأخيرة (2006 – 2011) و هذا ما يعكس حسن استخدامها لطاقة.

الفرع الرابع: مجال تسيير النفايات و نظام ISO14001

أولاً: مجال تسيير النفايات

1. النفايات الصلبة

تقوم المؤسسة في هذا المجال بإعادة رسكلة النفايات، التي تنقسم بحد ذاتها إلى قسمين، النفايات الصلبة و النفايات السائلة (نفايات المياه الصناعية- نفايات الزيوت)، هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 35: النفايات الصلبة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2005-2011

وحدة القياس: طن

نوع النفايات	2005	2006	2007	2009	2010	2011
نفايات الشبهان ⁽¹⁾	-	-	-	608.9	0	80.7
بقايا الشبهان	-	-	-	198.18	174	201
نفايات الفولاذ	-	-	-	2.17	4.86	3.91
المجموع	-	-	-	809.25	178.86	285.61

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن النفايات الصلبة لسنة 2010 انخفضت مقارنة مع سنة 2009 بنسبة 79%، هذا راجع إلى انخفاض في كمية الإنتاج، لكن في سنة 2011 نلاحظ زيادة نوعاً ما في النفايات الصلبة مقارنة بسنة 2010 بنسبة 60.11 % هذا راجع بسبب الزيادة في الإنتاج.

⁽¹⁾ الشبهان عبارة عن مادة أولية تدخل في العملية الإنتاجية، يتكون من مادة النحاس و الزنك.

2. النفايات السائلة

جدول 36: النفايات السائلة (الزيوت) المسترجعة لمؤسسة SANIAK لسنة 2010/2011

مركبات النفايات	الكمية المخزنة في : 2010/12/31	الكمية المخزنة في : 2011/12/31	مكان التخزين	درجة الضرر	مرسكلة أم لا
الزيوت المملوءة (يتم الحصول عليها من خلال عصر الشبهان) <i>Huiles pleines</i>	10000 كيلو	11000 كيلو	موقع المصنع	لا شيء	مدورة
زيت أسكرال (زيت المخلول <i>Huile ASKAREL</i> الكهربائي)	2500 كيلو غرام	3300 كيلو غرام	موقع المصنع	مضر	غير مدورة

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول نلاحظ أن كميات النفايات السائلة من الزيوت (الزيوت المملوءة) المسترجعة لسنة 2011 ارتفعت نوعا ما بنسبة 10 % مقارنة بسنة 2010، و يعزي هذه الزيادة إلى ارتفاع كمية الزيوت المستعملة من طرف المؤسسة سنة 2011 مقارنة بسنة 2010، و ذلك راجع إلى حسن تسيير النفايات من قبل المؤسسة.

ثانيا: نظام حماية البيئة ISO14001

بالنسبة لمعيار حماية البيئة ISO14001، فقد تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة المطابقة لحماية البيئة (نظام إدارة البيئة) ISO14001 صيغة 2004، من قبل AFNOR-France بتاريخ 2008/06/10 إلى غاية 2009/06/09، ذلك بإتباع الخطوات التالية: (انظر ملحق رقم 09)

- توثيق السياسة البيئية؛
 - المراجعة البيئية؛
 - مرحلة التخطيط (برنامج الإدارة البيئية)؛
 - مرحلة التطبيق و العمليات (تحديد المسؤوليات)؛
 - الإجراءات التصحيحية (مراجعة نظام الإدارة البيئية).
- كما أن المؤسسة تتحمل تكاليف خاصة تنفقها على حماية البيئة، تتمثل في الرسومات البيئية (الضريبة على التلوث و الضريبة على الزيوت)، حيث تعتبر هذه التكاليف إجبارية على المؤسسة تقوم بتسديدها كل سنة

و عادة ما تكون هذه الرسومات الخاصة بالتلوث متقاربة المبلغ، أما الرسومات المتعلقة بالزيوت فحسب مسؤول مصلحة المحاسبة الصناعية تبقى ثابتة، يمكن أن نلخص هذه الرسومات البيئية في الجدول التالي:

الجدول 37 : تكاليف الرسومات البيئية لمؤسسة SANIAK لسنة 2011

الوحدة: دينار جزائري

رقم الحساب	نوع التكلفة	2011
64890	ضريبة التلوث	1342032
64895	ضريبة خاصة على الزيوت	1072520

المصدر: وثائق مصلحة المحاسبة الصناعية.

من خلال هذا الجدول يتبين أن مؤسسة SANIAK تنفق تكاليف سواء كانت إجبارية أو طوعية و هذا دليل على تحملها لمسؤولية حماية البيئة من التلوث و بالتالي فهي تسعى لتحقيق أحد أبعاد التنمية المستدامة، المتمثل في البعد البيئي.

بعد تمكننا من قياس وتقييم الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) لمؤسسة SANIAK سوف نقوم بعرض نتائج القياس في الشكل التالي:

جدول 38: نموذج تقرير الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمؤسسة SANIAK لسنة 2011

مجال قياس الأداء الاقتصادي		
المقدار	البيان	وحدة القياس
73	الإنتاج المباع	مليار.دج
42614348.77	رقم الأعمال	دج
	التكاليف الإجمالية	دج
	التشكيلة السلعية	طن
صنابر صحية و العمارات	العلاقة مع الموردين	
جيدة	العلاقة مع العملاء	
- حق التعويض		
- حق السماع له		
- حق الأمان		
- حق الاختيار		
- حق الحصول على		
المعلومات		
ISO9001	حصول المؤسسة على شهادة الجودة	
5 قطاعات	السوق	
مجال قياس الأداء الاجتماعي (الأداء الداخلي)		
أ- مجال الكفاءات البشرية		
عامل	التدريب:	
83	- عدد العمال المستفيدين من برامج التدريب	
%27.66	- نسبت العمال المستفيدين من التدريب لإجمالي العمال في المؤسسة	
قصير المدى	- مدة التكوين	
محلي (الجزائر)	- مكان التدريب	

مجال قياس الأداء الاجتماعي (الأداء الخارجي)

أ- مجال الكفاءات البشرية		
2. الأمن الصناعي:		
إصابة/ملون ساعة عمل	89.41	- معدل تكرار الإصابة العادية
إصابة/ملون ساعة عمل	30.88	- معدل تكرار الإصابة التي أدت إلى العجز
إصابة/ ألف ساعة عمل	3.14	- معدل شدة الإصابة العادية
إصابة/ ألف ساعة عمل	34.14	- معدل شدة الإصابة التي أدت إلى العجز
	-	- عدد حالات الوفاة بسبب إصابات العمل
	10.73%	- نسبة تعرض العمال لإصابات العمل في المؤسسة
عامل	50	- عدد العمال المصابين بإصابات العمل العادية
عامل	38	- عدد العمال المصابين بإصابات العمل التي أدت إلى العجز
يوم	422	- أيام الانقطاع بسبب الإصابة بدون التوقف عن العمل
يوم	42	- أيام الانقطاع بسبب الإصابة بالتوقف عن العمل
	سوف يتم الحصول عليها قريبا	- معيار ISO18001

أ- مجال المساهمات العامة (الأداء الخارجي)		
مساهمات المجموعة الثانية		
1. توفير فرص العمل:		
عامل	466	- عدد العاملين بالمؤسسة
	93.35%	- نسبة العمال من الذكور
	6.65%	- نسبة العمال من الإناث
عامل	3	- عدد المعوقين بالمؤسسة
	0.4%	- نسبة المعوقين لإجمالي العمال بالمؤسسة
2. الرفاهية المادية للعمال:		
دج	1836000	- متوسط الأجر في المؤسسة
3. خدمات السكن:		
	03	- عدد الوحدات السكنية
	03	- عدد الأسر المستفيدة
	-	- عدد أفراد الأسر المستفيدة

4. خدمات المواصلات (النقل):		
حافلة	04	- عدد السيارات المتخصصة لنقل العمال
عامل	466	- عدد المستفيدين من خدمة النقل
% 100	% 100	- نسبة المستفيدين من خدمة النقل لإجمالي عدد العمال.
5. الخدمات الصحية:		
طبيب	01	- عدد الأطباء العاملين بالمركز الصحي
مركز	01	- عدد المراكز الصحية
عامل	132	- عدد المرتدين إلى المراكز الصحية
	% 28.34	- نسبة المرتدين إلى المراكز الصحية
6. النشاطات الترفيهية و الرياضية:		
عامل	15	- عدد المستفيدين من الخدمات الترفيهية و الرياضية
تظاهرة	02	- عدد التظاهرات الرياضية والترفيهية
دج	10000000	- تكلفة توزيع قفة رمضان
دج	186400	7. تنظيم المساعدات الاجتماعية:
		مناسبة عيد الفطر

مجال الأداء البيئي

العناصر:		
1. مجال الهواء:		
		- دخان الفرن
2. مجال المياه:		
دج	526142388.50	إجمالي تكاليف معالجة المياه
3. مجال الطاقة المستهلكة:		
دج	16834156.18	- كهرباء
دج	2161314.77	- غاز

نظام إدارة البيئة	<i>ISO14001</i>	4. مجال حماية البيئة – حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لنظام إدارة البيئة <i>ISO</i>
-------------------	-----------------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج القياس.

خلاصة الفصل:

يعتبر نشاط مؤسسة SANIAK ذو آثار بيئية و اجتماعية، حيث يشتمل على جميع مجالات أبعاد الأداء المستدام (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، كما أبرز قياس هذه الأبعاد للمؤسسة محل الدراسة ما يلي:

- إن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK وظائف تفتقد للبعد الإستراتيجي.

- إن عملية تشخيص و تقييم الكفاءات بالمؤسسة يقوم على أسس علمية، بحيث وجدنا أن الكفاءات بالمؤسسة تنقسم إلى ثلاث أنواع:

1. كفاءات المجموعة الأولى: الإطارات
2. كفاءات المجموعة الثانية عمال التحكم
3. كفاءات المجموعة الثالثة: عمال التنفيذ

من خلال قياس و تقييم (تحليل) أبعاد الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي للمؤسسة محل الدراسة يمكننا تقديم المحالات التي مست الأبعاد السالفة الذكر:

1. المجال الاقتصادي: شملت العمليات في هذا المجال على رقم الأعمال، الإنتاج المباع، جودة المنتج و المتمثل في حصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية *ISO9001* (نظام إدارة الجودة) صيغة 2008، الموردين (محلين- أجنب)، العملاء (الزبائن)، التكاليف الإجمالية، الأرباح، التشكيلة السلعية، الوضعية في السوق (التنافسية).

2. المجال الاجتماعي: شمل على المساهمات المتعلقة بالمجموعة الأولى و المساهمات المتعلقة بالمجموعة الثانية كالتالي:

مساهمات المجموعة الأولى (الأداء الداخلي): تمثل في نشاط عملية التكوين، الأمن الصناعي، أما معيار *ISO18001* (نظام السلامة والصحة المهنية) فالمؤسسة تسعى قريبا على الحصول عليه.

مساهمات المجموعة الثانية (الأداء الخارجي): تمثل في عملية توفير فرص عمل لأفراد المجتمع، عملية تحسين الرفاهية المادية للعمال، عملية توفير وسائل النقل، عملية توفير السكن، عملية توفير الرعاية الصحية، عملية توفير النشاطات الثقافية و الترفيهية و الرياضية، عملية التضامن، عملية تنظيم المساعدات الاجتماعية.

3. المجال البيئي: تمثلت في عمليات المؤسسة المتعلقة في برامج الحد من الدخان المنطلق من الفرن، برنامج معالجة المياه و الأوحال، تسيير و رسكلة النفايات، ترشيد استعمال الطاقة (غاز-كهرباء)، حصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية *ISO14001* صيغة 2004 المتعلق بحماية البيئة.

إن أغلب عمليات المجالات السالفة الذكر كانت نتائجها مقبولة، بحيث مكنتنا بعرضها في شكل تقرير بحيث تبين أن مؤسسة *SANIAK* تولي اهتمام بالجانب الاجتماعي و البيئي على غرار الجانب الاقتصادي. و هو ما يؤكد أن المؤسسة تسعى لتحقيق متطلبات الأداء المستدام.

الخاتمة العامة

في نهاية هذا البحث، الذي قادنا إلى دراسة موضوع جديد و مهم لا يزال يطرح نفسه بشدة و إلحاح، خاصة في منظمات الدول النامية و العربية و الجزائر خاصة، ألا و هو موضوع الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و دورها في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية كتوجه جديد في إدارة الموارد البشرية، وبعد تسليط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK خلصنا إلى النتائج الميدانية التالية:

1. تعتبر الوظائف (وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعين، وظيفة التكوين، وظيفة الأجر و المكافآت، وظيفة الحفاظ) التي تقوم بها مؤسسة SANIAK وظائف تقليدية و روتينية تقوم بها أي مؤسسة أخرى، كما أنها تفتقد للبعد الإستراتيجي خاصة إذا ما قورنت بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2. تنتهج مؤسسة SANIAK أثناء القيام بعملية تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية طرق علمية في ذلك، إذ خلصنا أن أنواع الكفاءات الموجودة في المؤسسة هي الكفاءات العادية، كفاءات تقنية، كفاءات سلوكية، كفاءات إستراتيجية، كفاءات محورية، و بعد تحديد هذه الكفاءات تقوم مؤسسة SANIAK بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

- كفاءات المجموعة الأولى: الإطارات
- كفاءات المجموعة الثانية: عمال تحكم
- كفاءات المجموعة الثالثة: عمال تنفيذ

3. إن نشاط المؤسسة محل الدراسة له آثار اجتماعية و بيئية، بحيث شمل جميع مجالات الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، حيث أن المجال الاقتصادي شمل على حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للجودة ISO9001، عمليات التكوين التي تتم على مستوى المعهد العالي لتسيير بعنابة، إذ حصلت المؤسسة على الشهادة الجزائرية للجودة لسنة 2005، تكوين العمال على تخفيض التكاليف، بالإضافة الريادة المشهوددة للمركز التنافسي للمؤسسة (السوق المحلية)، تحسين العلاقة مع العملاء و الموردين، زيادة الإنتاج، توسيع التشكيلة السلعية.

أما المجال الاجتماعي للمؤسسة SANIAK فقد شمل على مجال المساهمات العامة المتعلقة بالعمال داخل المؤسسة (الأداء الاجتماعي الداخلي)، من تكوين العمال، الأمن الصناعي (العمل بأسس المعايير العالمية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية ISO18001)، توفير الجو المهني المناسب، توفير وسائل الحماية، تقليل المخاطر المهنية، توفير طبيب و سيارة إسعاف لمتابعة الإصابات المتعلقة بالعمال، تحسين الرفاهية المادية

للعمال، أما المساهمات العامة المتعلقة بالمجتمع (الأداء الاجتماعي الخارجي) فشمل على توظيف المعوقين، توظيف عمالة زائدة (المساهمة في تخفيض البطالة)، توفير النقل و السكن، توفير النشاطات الترفيهية و الرياضية، التضامن، مساعدات اجتماعية أخرى (عيد الفطر، قفة رمضان، العجز، الوفاة).

كما أن تبني المؤسسة لمفهوم التنمية المستدامة تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين.... الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، المستهلكين، العمال..... الخ.

أما المجال البيئي فقد شملت على المساهمات البيئية من خلال حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لحماية البيئة ISO14001 (نظام إدارة البيئة)، تكاليف حماية البيئة بشقيها الإجمالي (الرسومات البيئية نتيجة تلويث المحيط) و الطوعي (تحسين المظهر الجمالي للبيئة)، بالإضافة إلى تسيير النفايات، معالجة المياه و الأوحال، ترشيد استعمال الطاقة (غاز، كهرباء، ماء) و الموارد.

4. قامت مؤسسة SANIAK بوضع فرعين أساسيين ضمن هيكلها التنظيمي، بحيث الأول يتعلق بالسلامة و الصحة المهنية (الأمن الصناعي) و الثاني يتعلق بالإدارة البيئية (الاهتمام بالبيئة).

5. تعتبر الوظائف (وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين، وظيفة التكوين، وظيفة الأجر و المكافآت، وظيفة الحفاظ) التي تقوم بها مؤسسة SANIAK وظائف تقليدية و روتينية تقوم بها أي مؤسسة أخرى، كما أنها تفتقد للبعد الإستراتيجي خاصة إذا ما قورنت بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات:

لقد انطلقنا في هذا البحث من مجموعة من الفرضيات، على أساسها وضعنا منهجا لدراسة و تحليل مختلف عناصر الموضوع، لذلك من الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات على المؤسسة محل الدراسة من خلال نتائج الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن "تحتل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK بعد استراتيجي".

إن مؤسسة SANIAK لا تعطي أهمية كبيرة للوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لأنها لا تعي بأهمية إدارة الكفاءات البشرية إستراتيجيا، كما أنها لا تشارك في تحديد أهدافها الإستراتيجية، إذن هي لا تحتل

موقعا قياديا و لا تلعب دور إستراتيجية بالمؤسسة، ، بالتالي فإن الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وظائف تقليدية وروتينية، و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي: "للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء الاقتصادي لمؤسسة SANIAK".

من خلال عرضنا للفصل الثاني من الجانب النظري خاصة الجزء المتعلق بمساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي، و ذلك من خلال امتلاك مؤسسة SANIAK لشهادة المطابقة لمواصفات الجودة ISO9001 (نظام إدارة الجودة)، بالإضافة إلى تكوين العمال على هذا النظام سوف يزيد من جودة المنتج، يخفض من التكاليف و بالتالي سوف يعزز من مركزها التنافسي، كما يتم تدريب العمال على كيفية التعامل مع العملاء و الموردين، و لكن رغم مراعاة مؤسسة SANIAK لهذه الجوانب التي تم ذكرها، فالمؤسسة تحقق خسائر خلال فترة الدراسة و بالتالي فإن المؤسسة لم تحقق البعد الاقتصادي بالتالي هذه الفرضية غير محققة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أن "للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK".

من خلال النتائج الميدانية التي تم الوصول إليها خاصة المتعلقة بالمساهمات التي تقوم بها المؤسسة المتعلقة بالمجموعة الأولى (الأداء الاجتماعي الداخلي) و المساهمات العامة التي تتعلق بالمجموعة الثانية (الأداء الاجتماعي الخارجي)، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتكوين العمال على عملية الأمن الصناعي، تحسين الرفاهية المادية للعمال من خلال تحسين الأجور و تقديم العلاوات والمكافآت، توفير النقل و السكن، توفير النشاطات الثقافية و الرياضية و الترفيهية، الإطعام المجاني، توفير فرص العمل في المجتمع و توظيف المعوقين، الرعاية الصحية، التضامن مع العائلات المعوزة، تنظيم المساعدات الاجتماعية (الاستشفاء- عيد الفطر- العجز- الوفاة)، هذا ما يبين تحقق الفرضية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أن "للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تطوير الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK".

بالاعتماد على الدراسة النظرية و النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني، فإن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للنظام إدارة البيئة ISO14001، تكوين و تدريب العمال على كيفية حماية البيئة وفق هذا

المعيار، كيفية تسيير النفايات، طريقة معالجة المياه و الأوحال، تدريب العمال على كيفية ترشيد استعمال الطاقة، وضع الإرشادات في الأماكن و الوسائل و المواد الخطرة، وضع برامج استثمارية لاسترجاع المياه الملوثة و منع انطلاق الغازات في الهواء، الرسوم و التكاليف البيئية التي تقدمها المؤسسة، إذن هذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

التوصيات و الاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات و التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية عامة و مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية و الصحية SANIAK بصفة خاصة:

1. نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في المؤسسات الجزائرية تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد، مع ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء، التهميش، اللامساواة... إلخ، من خلال بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات البشرية.
2. إعادة النظر في البرامج والسياسات المتعلقة بتخفيض التكاليف.
3. وضع عملية تطوير الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، تنامي القابلية للاستخدام، قابلية الحراك في سوق العمل، تقاسم السلطات و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، تحقيق الذات من جهة أخرى.
4. إعادة النظر في السياسات و الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية، بانتهاج و اعتماد استراتيجيات جديدة تعكس الوعي التام بالمستجدات و تحديات بيئة الأعمال المحلية و الدولية، من خلال الاهتمام برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الإبداعية و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة.
5. ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية و المعارف و الكفاءات بالنسبة للجزائر، خاصة مع قرب واندثار و زوال الموارد البترولية حسب التوقعات سنة 2025، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في توازن الموارد و أهمية المورد البشري الكفو و الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.
6. الحث على تنظيم منتديات وملتقيات دورية تخص المؤسسات الاقتصادية وتوعيتها بأهمية الجوانب البيئية والاجتماعية واستصدار قرارات وبنود تتعهد المؤسسات بتنفيذها وتطبيقها عمليا وتشجيع الجامعات

الجزائرية على تنوع التخصصات في مجال البيئة والاستثمار الاجتماعي لما لهذه المجالات من أهمية في التنمية المستدامة.

7. ضرورة تنميط الإستراتيجية التسييرية لمؤسساتنا الاقتصادية للاعتبارات البيئية والاجتماعية وفق معايير دولية أو إقليمية أو وطنية والتفكير في أسلوب إحصائي محاسبي يمكننا من قياس و تقييم الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.

أفاق البحث:

أثار انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية في إدارة الموارد البشرية منها:

1. أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها.
2. علاقة إدارة الجودة الشاملة *TQM* بإدارة الموارد البشرية و واقع تطبيقها في ظل رهانات التنمية المستدامة.
3. واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
4. دور الكفاءات البشرية في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية: دراسة علمية و تطبيقية، الطبعة العربية عمان، الأردن، دار اليازوري لنشر و التوزيع، 2010.
2. إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة: ISO19011:2002، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2010.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، القاهرة، مصر، دار الكتاب، 2000.
4. أحمد صقر عاشور، بناء الكفاءات الخورية و الوجدانية للمنظمات، 2006.
5. أشوك شاندا، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
6. الحسيني عداي حسن فلاح، الإدارة الإستراتيجية، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000.
7. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها، مهامها، طرابلس، ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
8. باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع، 2003.
9. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
10. عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس - الأبعاد - الإستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
11. جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية ، 2006.
12. حميد عبد النبي الطائي، و سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM و ISO، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، 2003.
- محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO9000 وتطبيقاته، القاهرة، طبعة الأولى، دار السلام للنشر و التوزيع.
13. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، 2003.
14. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل لنشر و التوزيع، 2002.
15. راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2005.
16. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2005.
17. محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008.

18. صالح عبد الرضى الرشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
19. صلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
20. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
21. محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
22. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي و العشرين منحى نظمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.
23. عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا : الإدارة الإستراتيجية المبادئ و الأدوات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005.
24. وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
25. داولينغ، ترجمة وليد شحادة، سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر و التوزيع، 2003.
26. دوبر دوغلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بماء شاهين، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
27. الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010.
28. فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2007.
29. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008.
30. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
31. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2008.
32. مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2010.
33. حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005.
34. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
35. سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة لنشر و التوزيع، 2009.
36. صلاح فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد، 2004.
37. عباس بدوى، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2000.

38. عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2010.
39. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2011.
40. مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007.
41. مصطفى محمد أبو بكر، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004.
42. نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2005.
43. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل التغيرات الاقتصادية و العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، 2011.
44. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية، ترجمة بوزيدي صحراوي و آخرون، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004.
45. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2010.
46. نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
47. عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية : المفهوم - الإستراتيجية - الموقع التنظيمي، عمان، الأردن، دار اليزاوي العلمية لنشر و التوزيع، 2011.
48. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية : المفهوم - الأهمية - التحديات، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، 2009.
49. نوزاد عبد الرحمان الهيبي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية : الحالة الراهنة و التحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، 2006.
50. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2006.

1. Jean Supizet, **le management de la performance durable : selon les modèles et principes fondamentaux de l'excellence**, Edition d'organisation, 2010.
2. AFNOR, **Management des ressources humaines et des compétences**, 2^{ème} tirage, Francis, 2003.
3. Alain HOUCHOT, Florence Robine, **les livrets de compétences : nouveaux outils pour l'évaluation des acquis**, inspection générale de l'éducation nationale, 2007.
4. Alain Meignant, **Manger la formation**, 7^{ème} édition, Edition LIAISONS, 2006.
5. Amina Barkatoolah, **valider les acquis et les compétences en entreprise**, INSEP consulting édition, paris, 2000.
6. André Guittet, **Développer Les Compétences par une ingénierie de la formation**, collection formation permanente, 2^{ème} édition, paris.
7. Angèle Dohou, Nicolas Berland, **Mesurer la performances globale des entreprises**, intervention a institut d'administration des entreprise, Guillaume VII le troubadour, France.
8. Anne Dietrich, **Le Management Des Compétences**, 2^{ème} édition, Edition Aurélie Fararana, paris, 2010.
9. Anne Marie fericeli, Brino sire, **performance et ressources humaines**, 2dition Economica, paris, 2002.
10. Anthony rosa, Karen Dechet, **Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tout**, AFNOR, France, 2005.
11. B.Matotary D.Grazeti, **gestion des ressources humaines pilotages sociale et et performances**, Dunod, paris, 4^{ème} édition, 2001.
12. Barnard Martory, Daniel Grazer, **Gestion des ressources humaines : pilotages Social et performances**, 4^{ème} Edition, paris, 2001.
13. Bernard Merck, Pierr-Ericsutter, **gestion des compétences : la grand illusion**, [En line], 1^{ère} édition, éditions de Boeck université, paris, 2009.
14. C.champagne, C.Davesne, A.Geronimi, **Gestion et développement des ressources humaines**, 3^{ème} édition, Edition hachette, paris, 2010.
15. Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, édition d'organisation, paris, 2001.
16. Corinne Gendeon, **Le développement durable comme compromis**, Québec 2006.
17. Daniel Duret, Maurice Pillet, **Qualité en Production de l'ISO9000 à Six Sigma**, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, paris, France, 2005
18. Daniel Pemartin, **la Compétences au cœur de la GRH**, Edition EMS, paris, 2008.
19. Dexia Sofaxis, **Manuel de management de la performance Durable**
20. Dominique Annel, **L'e – Learning : une solution pour votre entreprise**, édition CCISA, Belgique, 2009.
21. Dominique HERON, **L'entreprise et le pilier économique du développement durable**, EpE publications, France
22. Druvker Perter, **L'avenir du management selon Durcker**, édition Village mondial, paris, 2000.
23. Durand R, L.Arrègle, **Management stratégique des compétences : Ressources et performance**, paris, Ellipses.

24. Ecosip, **Dialogue autour de la performance en entreprise**, Edition Harmattan, paris, 2005.
25. Faycel Benchemem, **Géraldine Galindo, Gestion des Ressources Humaines**, 2^{ème} Édition, extenso édition, paris.
26. Françoise kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème} édition.
27. Françoise Kerlan, **Guide pour GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2007.
28. G. Johonson, H. Scholes, **stratégique**, 2^{ème} Edition, Pearson Education, 2003.
29. Guy Le Boterf, **Construire Les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions**, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, 2006.
30. Guy le Boterf, de la compétence : **Essai sur un attracteur étrange**, les éditions d'organisation, 2^{ème} tirage, paris, 2004.
31. Hervé Defalvand, **Fondement de Microéconomie : les choix individuels**, 1^{er} édition, édition université, Bruxelles, 2008.
32. INTERFACE Etudes, **Efficacité Energétique : Les emplois de demain**, ADEME Publications, France, 2009.
33. Isabelle Bourdon, **GESTION DES CONNAISSANCES : DE NOUVELLES COMPETENCES ATTENDUES**, xv^{ème} congrès l'AGRH – le travail au cœur de la GRH, 16 et 17 novembre 2006.
34. J. Brilman, **Les meilleurs pratique du management**, 3^{ème} édition, 2001
35. Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique, Frédérique Pigeyre, **Management des compétences : réalisation – concepts- analyses**, Dunod édition, paris, 2002.
36. Jean – Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de gestion sociale : développez les nouveaux outils de performance sociale**, 4^e édition, Dunod, paris, 2004.
37. Jean Charles Mathé, **Analyse et Management stratégique**, Edition L'Harmattan, paris, 2010.
38. Jean Cornelis, **Nouveaux guide pratique de gestion : modèle stimulant l'entreprise apprenante via la collaboration entre le département gestion ressources humaines et la lignes des appartements marketing**, [En ligne], publibook, édition, paris, 2009.
39. Jean- François Verdier, Philippe Vivien, **construire la performance sociale dans l'entreprise**, IDRH édition, paris, Mai 2010.
40. Jean- Guy Millet, **La Compétences : guide de formation**, édition d'organisation, paris, 2006.
41. Jean Simonet, **le développement des compétences managériales**, [en ligne], française, paris, Juin 2008.
42. Jean-François, Sandrine Badu, **Management des commerciales : gestion de la relation commerciale**, BREAL édition, paris, 2004.
43. Jean-paul Marechal, Béatrice Ouenault, **Le développement durable : une perspective pour le 21^{ème} siècle**, press universitaire de revues, Rennes, 2005.
44. Jean-Yves Buck, **Le Management de Connaissances et des compétences en pratique**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2003.
45. Jill Miller, Claire McCartney, **Sustainable Organisation Performance : what really makes the difference ?**, Interim report January 2010.
46. John Bratton, **Strategic human resource management**
47. Khelassi Réda, **Management ressources Humaines : Avec 32 applications**, houma édition, Alger, 2010.
48. Les Pension dans les pays de l'OCDE : **Panorama des systèmes de retraites**, 2009.
49. Lou van Beiendonck, **Management des compétences**, paris, 2004.

50. Lou van Beiendonck, **Tous Compétences !: le management des compétences dans l'entreprise**, édition de Boeck université, paris, 2006
51. Marco A.Janssen Wander Jager, **Stimulating diffusion green products : Co- evolution between firms and consumers**, Journal of evolutionary economics, USA, 2002.
52. Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, **Gestion des ressources humaines internationales : problématiques- stratégies et pratiques**, Edition LIASONS, 2008.
53. Marie France Waxin, Christoph Barmeyer, **Gestion des ressources humaines : problématiques- stratégies et pratiques**, LIAISONS Edition, 2008.
54. Mathis, R.L and Jackson, J.H, **Human resource Management**, 2nd edition, Canada South, Western Learning, 2002.
55. Michel Vial, **Quelles Compétences pour former et évaluer des Compétences professionnelles ?**, journée CETIEC, lyon,14 mars 2006
56. Montgomery .D.B, Ranus C.A, **Corporate social responsibility reputation effects on MBA iob choice**, SGS of busniness research pape n° 1805, Stanford, 2003.
57. Monnet, M. **Les parties prenantes d'un contexte de développement durable**. Journée de Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence, 2005.
58. Moody Certafication France, **Formation Auditeur Certifie OHSAS 180001**, paris, 2006.
59. N.Nedjadi,K.Khabbache, **La Problématique Du Développement Durable A Travers L'agenda 21 : concept- priorités et perspectives**, recueil de communication du colloque international du 07 au 08 avril, université Ferhat Abbas, Sétif, 2008.
60. Nicolas Bouzou, **Les Mécanismes Du Marché : éliment de microéconomie**, BREAL édition, paris, 2006.
61. Observation de responsabilité sociétale de l'entreprise, **développement durable et entreprise**, 2^{ème} édition, afnor, 2008..
62. Olivia VERGER et Autres, **La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : Problématique, Pratique et Axe de Progrès**, IMS publications, France, 2004.
63. Olivier Dubigeon, **Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?**, 2^{ème} édition, Edition village mondial, paris.
64. Paul lanoie, **Performance environnementale et économique de l'entreprise**, écoles d'économie de toulouse, septembre 2009.
65. Philippe Perrnoud, **Compétences et contenus**, 1^{er} édition, Edition de Boock université, paris,2008.
66. Philippe Raimbourg, **Management stratégiques**, Bréal, 2009.
67. Philippe Zarifiane, **Compétences et stratégies d'entreprise : les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprise**, Edition Liaison, paris, 2005.
68. Reynaud E,Jounée Aims, **Développement Durable et entreprise : vers une relation symbiotique**, Atelier développement durable, ESSCA angers, 2003.
69. Sekiou, Blondin et autres, **Gestion des Ressources Humaines**,2^{ème} édition, paris, 2008
70. Séminaire CFCIA, **La certification de systèmes ISO 9000**, Alger, 20 octobre 2002.
71. Stéphane andre, **évaluation de la performance non financière des entreprises: apport des méthodes multicritères d'aide a la décision**, thèse école doctorale décision, informatique, mathématiques, organisation. Université paris ix dauphine , 1992.
72. Tugrul Atmer, roland Calori, **Diagnostic et décision stratégiques**, DUNOD, paris, 1993.

73. Yves Emery, François Gonin, **Gérer les ressources humaines : des théories aux outils-concept intégré par processus comptable avec les normes qualité**, 3^{ème} édition, paris, 2009.

ب. باللغة الإنجليزية

1. Anders Agmo, **Functional and Dysfunctional sexual Behavior: synthesis of neuroscience and comparative psychology**, First edition, Great Britain, 2007.
2. Dessler, G, **Human resource Management**, 8th Edition, U.S.A :Prentice Hall, 2000
3. Jill Miller, Claire Mcartney, **Sustainable Organisation Performance : what really makes the difference ?**, Interim report January 2010.
4. John Bratton, **Strategic human resource management**
5. Johon Schubert, **Sustainability : A Key to tripple bottom line reporting**, Group of 100 incorporated australia, 2003.
6. K.Aswathppa, **human resourse and personnel management**, the Mc graw hill, 5th edition newdelhi, 2005.
7. Marco A.Janssen Wander Jager, **Stimulating diffusion green products : Co- evolution between firms and consumers**, Journal of evolutionary economics, USA, 2002.
8. Mathis, R.L and Jackson, J.H, **Human resource Management**, 2nd edition, Canada South, Western Learning, 2002
9. Montgomery .D.B, Ranus C.A, **Corporate social responsibility reputation effects on MBA iob choice**, SGS of busniness research pape n° 1805, Stanford, 2003.
10. Piet Bauer, **Environmental performance : A Global Perspective on Commercial Real Estate**, Maastricht University, 2010.
11. UNAP, **Cleaner Production**, UNAP Publication, Government Strategies and Plicies for Cleaner Production, 1994.
12. LEUTGÖB K. & THOMAS S, **Template National Energy Efficiency Action Plan 2007**, ECONOTEC Publications, Belgeum, 2007.

ثالثا: مداخلات و الملتقات

1. عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة : تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، 12- 13 / 11 / 2005.
2. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة- 10 مارس 2004.
3. على عبد الله مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلات مقدمة إلى ملتقى الدولي حول : المعرفة ومساهماتها في تكوين مزاي تنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
4. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004.

5. مداخلة بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10-09-مارس .
6. غادة على موسى، مخاطر غياب الأمن الإنساني على البيئة و التنمية المستدامة، بحوث و أوراق عمل المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان :التنمية البشرية و التنمية المستدامة، شرم الشيخ جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، ماي 2007.
7. لعاب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، أبحاث الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
8. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس و تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية — دراسة تطبيقية في مملكة البحرين-، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-16/03.
9. مداخلة عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، الجزء الأول، 07-08/أفريل/ 2008، سطيف، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأرو- مغاري، 2008.
10. ياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17/18 أفريل 2006.

رابعا: رسائل الماجستير

1. حدة بوتينة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة خنشلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، 2009.
2. المرون نسين، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
3. أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز sonelgaz، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
4. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، البلدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البلدة.

5. حمودي حيمر، أجر الكفاءة و أثره على الأداء في المؤسسة : دراسة حالة التسيير الصناعي للشرق، رسالة ماجستير، تنظيم الموارد البشرية، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
6. بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
7. بوزيان رحمان جمال، تنمية الموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة ياتسيك عين الدفلى، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.

خامسا: أطروحة دكتوراه

1. عبد الملوك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقارنة مبنية على الفارق الإستراتيجي- دراسة قطاع الطحن بالجزائر"، رسالة دكتوراه، إدارة أعمال، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2006.
2. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تسيير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

سادسا: مواقع الانترنت

1. http://spiral.univ-lyon1.fr/files_m/M152/Files/196622_2014.pdf.
2. [http:// : www.free webtown.com /seminaire/ sem 1/ mefteh – pdf](http://www.free webtown.com /seminaire/ sem 1/ mefteh – pdf)
3. <http://www.cairn.info/revue-reseaux-2005-6-page-157.htm>,
4. John Bratton, **Strategic Human resource management** [<http://www.plagrve.com/business/brattondgold/docs/bgcha02.pdf>].
5. <http://www.alukah.net/articles/85/1364.aspx>.
6. <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/salaire.php> .
7. <http://fr.wikipedia.org/wiki/EfficacitéEnergétique.challenge>. date 02/01/2011.
8. www.bcr-spa.com.

سابعا: الكتب الالكترونية

1. إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في إنجاز إستراتيجية المؤسسة، (الموقع على الانترنت)
www.upower.net/forum/t13772.html
2. William Baue, sustainability reporting auditing,
2004,p02,<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1443.html>

ثامنا: المجلات

1. الدواوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد: 06، 2008.
2. الصديق بخوش، التسيير الإستراتيجي للأفراد، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد: 31، نوفمبر 2006.

1. Gilles E.st-Amant, Laurent Renard, **Développement des capacités ou compétences organisationnelles : Quels liens avec les compétences individuelles**, canada, N°14,2006.
2. Claire Bayou, **le management par compétences clés**, *Revue RH & M*, avril 2009,N°09.
3. Emmanuelle Walkowiak, **La nature individuelle, collective et sociale des compétences**, 2005, N°134, Article.
4. T.Durand, **L'alchimie de la compétence**, *Dossier des compétences : de la théorie au terrain*, *Revue Française de gestion*, N° 128, 2000.
5. study by European Commission 2005, **Working together for growth and jobs**, A new star for Lisbon Strategy, Brussel.
6. Hitt, M.A et al., **Direct and Moderating Effect of human capital on strategy and performance in professional Service Firms: A Resource –Based Perspective**, *Academy of Management Journal*, vol.44,N°01,2005.

الملاحق

الملحق 01:

***SANI*AK الهيكل التنظيمي لمؤسسة**

الملحق 02:

و الاختيار وظيفة الاستقطاب و التعيين

SANIAK بمؤسسة

03: الملحق

***SANI*AK** وظيفة التكوين بمؤسسة

04: الملحق

وظيفة الأجر و المكافئات بمؤسسة

SANIAK

05: الملحق

وظيفة الحفاظ و الصيانة (تقرير حوادث العمل – الأمن

SANI*AK* الداخلي – الاختبار الصحي) بمؤسسة

06: الملحق

تقييم و تصنيف الكفاءات البشرية بمؤسسة

SANIAK

70: الملحق

مجال قياس الأداء الاقتصادي بمؤسسة
(رقم الأعمال، التكاليف الإجمالية، SANIAK
، الموردين المحليين *ISO9001* نظام إدارة البيئة
والأجانب)

الملحق: 08

مجال قياس الأداء الاجتماعي (عملية التكوين،
توزيع العمال حسب الوظيفة، التصنيف المهني
للعمال - تنظيم المساعدات الاجتماعية)

09: الملحق

مجال قياس الأداء البيئي (استهلاك المياه،

استهلاك الطاقة، نظام إدارة البيئة

،تسيير النفايات) *ISO14001*

الخاتمة العامة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

II	الإهداء.....
III	شكر و تقدير.....
III	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال البيانية.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية	
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية والكفاءات البشرية.....
22	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية.....
22	الفرع الأول تعريف الإستراتيجية.....
23	الفرع الثاني مفهوم الإدارة الإستراتيجية و أهميتها.....
25	المطلب الثاني الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.....
25	الفرع الأول ظهور مصطلح الكفاءات البشرية.....
26	الفرع الثاني مفهوم الكفاءات البشرية.....
27	الفرع الثالث مميزات الكفاءات البشرية.....
28	المطلب الثالث أنواع و أبعاد و مستويات الكفاءات البشرية.....
28	الفرع الأول أنواع الكفاءات البشرية.....
29	أولا الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.....
31	ثانيا الكفاءات الإستراتيجية.....
32	ثالثا الكفاءات حسب المستوى و الكفاءات المتعلقة بالوظيفة.....
32	رابعا الكفاءات القاعدية و الكفاءات عالية الأداء.....
32	خامسا الكفاءات التنظيمية و كفاءات التسيير.....
34	سادسا الكفاءات الموجهة نحو المستقبل.....
35	سابعا الكفاءات المحورية.....
36	الفرع الثاني أبعاد و مستويات الكفاءات البشرية.....
36	أولا أبعاد الكفاءة البشرية.....
38	ثانيا مستويات الكفاءة البشرية.....

39	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	
39	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	
40	الفرع الأول	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
41	الفرع الثاني	أهداف الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
42	الفرع الثالث	أهمية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
43	المطلب الثاني: مراحل تكوين إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	
43	الفرع الأول	دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة.....
44	الفرع الثاني	الدراسة التحليلية للبيئة و تطوير إستراتيجياتها.....
44	أولا	الدراسة التحليلية للبيئة.....
45	ثانيا	تطوير إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
46	الفرع الثالث	إنجاز و تقييم فعالية إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
46	أولا	إنجاز إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
46	ثانيا	تقييم إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
47	المطلب الثالث: أبعاد و عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	
47	الفرع الأول	أبعاد الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
48	الفرع الثاني	عناصر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
49	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.....	
50	الفرع الأول	الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....
51	الفرع الثاني	علاقة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بالإستراتيجية.....
51	أولا	الترابط الإداري.....
52	ثانيا	ارتباط تكيف (الارتباط ذات الاتجاه الواحد).....
52	ثالثا	الارتباط ذو اتجاهين.....
52	رابعا	الارتباط المتكامل.....
53	المبحث الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية.....	
53	المطلب الأول: تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية.....	
54	الفرع الأول	البحث عن الكفاءات الفردية.....
54	أولا	الكشف عن الكفاءات البشرية.....
54	ثانيا	الكشف و التنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة.....
54	الفرع الثاني	البحث عن الكفاءات الجماعية.....
55	أولا	تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد.....
55	ثانيا :	التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية.....

56	المطلب الثاني : تقييم الكفاءات الفردية و الجماعية	
56	الفرع الأول	تقييم الكفاءات الفردية
56	أولا	تقييم الكفاءات و المهارات التسييرية
56	ثانيا	تقييم الكفاءات الفردية المتعلقة بالمهام الأساسية.....
57	الفرع الثاني	تقييم الكفاءات الجماعية.....
57	أولا	تقييم الكفاءات الجماعية لوحدة عمل متجانسة.....
59	المبحث الرابع: الوظائف الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية.....	
59	المطلب الأول: إستراتيجية وظيفة الاستقطاب و الاختيار و التعيين.....	
59	الفرع الأول	إستراتيجية الاستقطاب.....
59	أولا	مفهوم الاستقطاب.....
60	ثانيا	أهمية و أهداف عملية الاستقطاب
61	ثالثا	مصادر الحصول على الكفاءات البشرية.....
62	الفرع الثاني	إستراتيجية الاختيار
63	أولا	مفهوم عملية الاختيار.....
63	ثانيا	خطوات عملية الاختيار.....
64	الفرع الثالث	إستراتيجية التعيين.....
64	أولا	تعريف التعيين.....
65	ثانيا	شروط التعيين.....
65	المطلب الثاني: إستراتيجية الأجور.....	
65	الفرع الأول	مفهوم الأجور و الرواتب.....
66	الفرع الثاني	أهمية و أهداف إستراتيجية الأجور.....
66	أولا	أهمية الأجور.....
66	ثانيا	فوائد إستراتيجية الأجور.....
67	الفرع الثالث	أنظمة إستراتيجية الأجور.....
67	أولا	نظام الأجر الزمني.....
67	ثانيا	نظام الأجر بالإنتاج أو الإنتاج الفردي.....
67	المطلب الثالث : إستراتيجية التدريب كأحد مداخل تنمية و تطوير العنصر البشري.....	
68	الفرع الأول	ماهية التدريب و التطوير.....
68	أولا	تعريف التدريب.....
68	ثانيا	تعريف التطوير.....
69	الفرع الثاني	أهداف و أهمية و خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير.....
69	أولا	أهداف إستراتيجية التدريب و التطوير الكفاءات البشرية.....

70	أهمية إستراتيجية تدريب و تطوير الكفاءات البشرية.	ثانيا
71	خطوات إعداد إستراتيجية التدريب و التطوير.	ثالثا
72	المطلب الرابع: إستراتيجية التحفيز الفعال.....	
73	تعريف و أنواع التحفيز الفعال.	الفرع الأول
73	تعريف التحفيز الفعال.	أولا
73	أنواع إستراتيجية التحفيز الفعال.	ثانيا
75	خصائص و تصميم إستراتيجية التحفيز الفعال.	الفرع الثاني
75	خصائص إستراتيجية التحفيز الفعال.	أولا
75	خصائص و تصميم إستراتيجية التحفيز الفعال.	ثانيا
76	أهداف إستراتيجية الحوافز و الإرضاء.	الفرع الثالث
76	المطلب الخامس: إستراتيجية الحفاظ و صيانة الكفاءات البشرية.	
77	تعريف إستراتيجية الحفاظ.	الفرع الأول
77	أهداف إستراتيجية صيانة الكفاءات البشرية و تأمين ظروف السلامة و الصحة المهنية.	الفرع الثاني
78	خلاصة الفصل.	
الفصل الثاني: الأداء المستدام و علاقته بالإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية		
81	تمهيد.	
82	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة و الأداء.....	
82	المطلب الأول: التنمية المستدامة.....	
82	مفهوم التنمية المستدامة.	الفرع الأول
84	أبعاد التنمية المستدامة.	الفرع الثاني
84	البعد الاقتصادي.	أولا
85	البعد الاجتماعي.	ثانيا
85	البعد البيئي.	ثالثا
86	مبادئ التنمية المستدامة.	الفرع الثالث
87	المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء.....	
87	مفهوم الأداء.	الفرع الأول
88	الأداء و الإستراتيجية.	الفرع الثاني
89	الأداء و الكفاءة.	الفرع الثالث
91	المطلب الثالث: قياس و تقييم الأداء.....	
91	تعريف و أهمية قياس الأداء.	الفرع الأول
92	مفهوم و أهداف تقييم الأداء.	الفرع الثاني

93	خطوات تقييم الأداء.....	الفرع الثالث
94	المبحث الثاني: أساسيات الأداء المستدام.....	
94	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام.....	
96	أبعاد الأداء المستدام الجزئية و الكلية.....	المطلب الثاني
98	أنواع الأداء المستدام.....	المطلب الثالث
98	الأداء الاقتصادي.....	الفرع الأول
100	الأداء الاجتماعي.....	الفرع الثاني
101	الأداء البيئي.....	الفرع الثالث
103	معايير (مؤشرات) قياس الأداء المستدام.....	المبحث الثالث
103	معايير الأيزو.....	المطلب الأول
103	مفهوم المعيار (المؤشر).....	الفرع الأول
104	مفهوم التقييس.....	الفرع الثاني
104	مراحل الحصول على شهادة الأيزو.....	الفرع الثالث
106	المطلب الثاني: معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاقتصادي.....	
106	مفهوم معيار <i>ISO9000</i>	الفرع الأول
107	أهمية معيار <i>ISO9000</i>	الفرع الثاني
108	علاقة أهداف معيار <i>ISO9000</i> بالأداء الاقتصادي.....	الفرع الثالث
108	معيار <i>ISO9000</i> حاجة حقيقة وليس لأغراض دعائية فقط.....	أولا
108	علاقة معيار <i>ISO9000</i> بالمنتوج و الإنتاجية.....	ثانيا
110	المطلب الثالث: معايير (مؤشرات) قياس الأداء الاجتماعي.....	
110	مفهوم وعناصر معيار <i>ISO18000</i> (مؤشرات المجموعة الأولى).....	الفرع الأول
110	مفهوم معيار <i>ISO18000</i>	أولا
111	عناصر تسيير نظام <i>ISO18000</i>	ثانيا
112	أهداف و أهمية معيار <i>ISO18000</i>	الفرع الثاني
113	معايير تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية (معايير المجموعة الثانية).....	الفرع الثالث
113	المساهمة في امتصاص البطالة.....	أولا
113	توظيف المعوقين.....	ثانيا
114	توفير السكن للعمال.....	ثالثا
114	توفير وسائل النقل للعمال.....	رابعا
114	توفير النشاطات الثقافية والترفيهية و الرياضية.....	خامسا
114	مساعدات أخرى.....	سادسا

114	المطلب الثالث: معايير قياس الأداء البيئي.....	
115	الفرع الأول	مفهوم معيار <i>ISO14000</i>
116	الفرع الثاني	أهداف و مبادئ معيار <i>ISO14000</i>
119	الفرع الثالث	علاقة الأداء البيئي بالأداء الاقتصادي و الاجتماعي.....
123	المبحث الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.....	
123	المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي.....	
123	الفرع الأول	تدريب الكفاءات البشرية وفق نظام <i>ISO 9000</i> المتعلق بالجودة.....
125	الفرع الثاني	خلق قيمة اقتصادية مستدامة للمؤسسة.....
126	المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء الاقتصادي.....	
127	الفرع الأول	صيانة الكفاءات البشرية من خلال تطبيق المواصفات الدولية <i>OHSAS18000</i>
128	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء البيئي.....	
128	الفرع الأول	تدريب الكفاءات البشرية وفق نظام <i>ISO14000</i> المتعلق بحماية البيئة.....
132	خلاصة الفصل.....	
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية <i>SANIAK</i>		
134	تمهيد.....	
135	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية والتعريف بمؤسسة <i>SANIAK</i>	
135	المطلب الأول	الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.....
135	الفرع الأول	حدود و أدوات الدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة.....
135	أولا	حدود الدراسة الميدانية.....
136	ثانيا	أدوات الدراسة الميدانية.....
136	الفرع الثاني	الأدوات الإحصائية المستعملة.....
137	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية.....	
137	الفرع الأول	نشأة المؤسسة.....
139	الفرع الثاني	الهيكل التنظيمي لمؤسسة <i>SANIAK</i>
141	المطلب الثالث: مهام الأقسام والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....	
141	الفرع الأول	مهام الأقسام بالمؤسسة.....
142	الفرع الثاني	الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....
143	المبحث الثاني: واقع وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة <i>SANIAK</i>	

143	المطلب الأول: واقع ممارسات الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK
144	الفرع الأول إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار و التعيين.....
145	أولا الشروط العامة.....
145	ثانيا مخطط التوظيف.....
146	ثالثا كيفية إختيار الموظفين.....
146	رابعا أنواع التوظيف بالمؤسسة.....
147	الفرع الثاني إستراتيجية التكوين (التدريب)
150	الفرع الثالث إستراتيجية الأجر و المكافآت.....
151	الفرع الرابع إستراتيجية الحفاظ و الصيانة.....
152	المطالب الثالث: تشخيص و تقييم الكفاءات البشرية بمؤسسة SANIAK
159	المبحث الثالث: قياس و تحليل (تقييم) الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي لمؤسسة SANIAK
159	المطالب الأول: قياس و تحليل الأداء الاقتصادي لمؤسسة SANIAK
159	الفرع الأول رقم الأعمال، التكاليف، الأرباح.....
159	أولا رقم الأعمال.....
161	ثانيا التكاليف.....
162	ثالثا الأرباح.....
163	الفرع الثاني معيار ISO9001 (نظام إدارة الجودة)، التشكيلة السلعية، الإنتاج.....
163	أولا معيار ISO9001.....
164	ثانيا التشكيلة السلعية الإنتاج.....
166	الفرع الثالث العلاقة مع العملاء- الموردين- السوق (الوضعية التنافسية).....
167	أولا العلاقة مع العملاء.....
167	ثانيا العلاقة مع الموردين.....
167	ثالثا السوق (التنافسية).....
169	المطلب الثاني: قياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK
169	الفرع الأول قياس و تحليل مساهمات المؤسسة المتعلقة بالمجموعة الأولى (الأداء الداخلي).....
169	أولا نشاط التكوين لعمال المؤسسة.....
172	ثانيا عمليات تتعلق بالأمن الصناعي.....
175	ثالثا نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18001.....
176	الفرع الثاني قياس و تحليل مساهمات المؤسسة المتعلقة بالمجموعة الثانية (الأداء الخارجي).....
176	أولا عملية توفير فرص العمل في المجتمع.....
180	ثانيا عملية تحسين الرفاهية المادية للعمال.....
180	ثالثا عملية توفير وسائل النقل للعمال.....

181	عملية توفير العناية الصحية للعمال	رابعاً
181	عملية توفير السكن للعمال	خامساً
182	عملية توفير النشاطات الترفيهية و الثقافية و الرياضية و التضامن	سادساً
183	المساعدات الاجتماعية	الفرع الثالث
183	تنظيم المساعدات الاجتماعية	أولاً
183	مساعدات أخرى	ثانياً
184	المطلب الثالث: قياس و تحليل الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK	
184	مجال تلوث الهواء	الفرع الأول
184	مجال المياه	الفرع الثاني
186	مجال الطاقة	الفرع الثالث
188	مجال تسيير النفايات و نظام ISO14001	الفرع الرابع
188	مجال تسيير النفايات	ثانياً
189	نظام حماية البيئة ISO14001	ثانياً
195	خلاصة الفصل	
198	الخاتمة العامة	
204	المراجع	
214	الملاحق	
264	فهرس المحتويات	

ملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها نشاطها على تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنه تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (التلوث استنزاف الموارد الطبيعية) وعلى العمال داخل المؤسسة (تكوين، سكن، نقل، صحة، الأمن) و على المجتمع (الاستغلال غير العقلاني لليد العاملة) وهو ما أدّى إلى الحديث عن الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) علاوة على الأداء الاقتصادي و مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطويره من خلال الوظائف الإستراتيجية لهذه الإدارة خاصة وظيفة التكوين، بالإضافة إلى حصولها على المعايير القياسية العالمية المتعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9001 و نظام إدارة البيئة ISO14001 و نظام السلامة والصحة المهنية ISO18001 التي تعتبر مؤشرات (معايير) هامة لقياس و تقييم مساهمة هذه الأخيرة في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات الدالة: المؤسسة الاقتصادية، الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، الأداء المستدام، المعايير القياسية العالمية.

Résumé :

Les entreprises économiques de différentes natures d'activité, tentent de réaliser la performance économique afin d'optimiser ses profits, Mais, cette activité provoque souvent des impacts négatifs sur l'environnement (la pollution et la gaspillage des ressources naturelles), et aussi sur les travailleurs (la santé, la sécurité, la formation, l'hébergement et le transport). Elle a des impacts sur la société (l'exploitation irrationnelle de main d'œuvre). Ce qui aboutie à la discussion sur performance durable (la performance sociale et la performance environnementale) ailleurs la performance économique et contribution de management stratégique des compétences humaines pour le développer à travers les fonctions stratégiques a cette management, notamment l'activité de la fonction de la formation et l'accès aux normes internationales de la gestion de qualité ISO9001, le système de gestion de environnement ISO14001, le system de santé et de sécurité au travail ISO18001, Ces normes sont considérées comme des normes (indicateurs) pour évaluer et mesurer la contribution de cette dernière dans l'amélioration le performance durable de l'entreprise économique.

Mots clés : entreprise économique, management stratégique des compétences humaines, performance durable, ISO.

ملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها نشاطها على تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنه تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (التلوث استنزاف الموارد الطبيعية) وعلى العمال داخل المؤسسة (تكوين، سكن، نقل، صحة، الأمن) و على المجتمع (الاستغلال غير العقلاني لليد العاملة) وهو ما أدي إلى الحديث عن الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) علاوة على الأداء الاقتصادي و مساهمة الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطويره من خلال الوظائف الإستراتيجية لهذه الإدارة خاصة وظيفة التكوين، بالإضافة إلى حصولها على المعايير القياسية العالمية المتعلقة بنظام إدارة الجودة ISO9001 و نظام إدارة البيئة ISO14001 و نظام السلامة والصحة المهنية ISO18001 التي تعتبر مؤشرات (معايير) هامة لقياس و تقييم مساهمة هذه الأخيرة في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات الدالة: المؤسسة الاقتصادية، الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية، الأداء المستدام، المعايير القياسية العالمية.

Résumé :

Les entreprises économiques de différentes natures d'activité, tentent de réaliser la performance économique afin d'optimiser ses profits, Mais, cette activité provoque souvent des impacts négatifs sur l'environnement (la pollution et la gaspillage des ressources naturelles), et aussi sur les travailleurs (la santé, la sécurité, la formation, l'hébergement et le transport). Elle a des impacts sur la société (l'exploitation irrationnelle de main d'œuvre). Ce qui aboutie à la discussion sur performance durable (la performance sociale et la performance environnementale) ailleurs la performance économique et contribution de management stratégique des compétences humaines pour le développer à travers les fonctions stratégiques a cette management, notamment l'activité de la fonction de la formation et l'accès aux normes internationales de la gestion de qualité ISO9001, le système de gestion de environnement ISO14001, le system de santé et de sécurité au travail ISO18001, Ces normes sont considérées comme des normes (indicateurs) pour évaluer et mesurer la contribution de cette dernière dans l'amélioration le performance durable de l'entreprise économique.

Mots clés : entreprise économique, management stratégique des compétences humaines, performance durable, ISO.