



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

## إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين

### الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف

« SANIAK Groupe BCR »

إشراف الأستاذ الدكتور

إعداد الطالبة

أ.د. مبارك بوعشة

سراج وهيبة

لجنة المناقشة

أ.د. صالح صالحى .....أستاذ التعليم العالي.....جامعة سطيف..... رئيسا

أ.د. مبارك بوعشة .....أستاذ التعليم العالي.....جامعة قسنطينة..... مشرفا ومقررا

د. حسين بورغدة .....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا

د. عبد الوهاب بلمهدي .....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا

د. مراد سكاك .....أستاذ محاضر (ب).....جامعة سطيف.....مدعوا

السنة الجامعية: 2011-2012



## شكر وعرفان



الحمد لله عمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الأستاذ القدير: الدكتور **بوعلاثة مبارك** على قبوله

الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإخراجه بشكله هذا، وأشكر كل من

شجعني ولو بكلمة طيبة.

المقدمة

## تمهيد

يعتبر المورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الإنتاجي والاقتصادي وأهم عناصر العمل والإنتاج، فبالرغم من أن جميع الموارد المادية ( رأس المال، التجهيزات... الخ ) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والخطط والبرامج والإستراتيجيات وتنفيذها والاستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وهكذا يكون من البديهي القول بأن نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

فإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، ولهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها، صارت تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق وانحياز حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد، ويحتدم التنافس من أجل الاستحواذ على الأجود، ولن يتأتى ذلك إلا بواسطة موارد بشرية ذات مؤهلات عالية تسهم بشكل كبير في إدماج متطلبات التنمية المستدامة بمختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء المستدام بها.

لذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وتنميتها، يعد العنصر الموجه للتقدم وتراكم رأس المال، وأن التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية التي تعتمد على الإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات لكونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة للتكيف مع التحديات الجديدة والمستمرة، وهذا ما أكسب الموارد البشرية أهمية كبرى.

فبالنظر إلى التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، فقد ألقى على عاتق المؤسسات الاقتصادية واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تدريب وتنمية الموارد البشرية، حتى تكسبها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها ما يساهم في تحسين وتطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية. وعليه كان لزاماً أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة على اعتبار أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أحد أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بما من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التأهيل والتطوير ... الخ، من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين وتطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

## 1. إشكالية البحث

إنطلاقاً مما سبق، تبرز إشكالية بحثنا فيما يلي:

ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK (محل الدراسة)؟ وهل تساهم في تحسين الأداء المستدام بها؟

## 2. فرضيات البحث

سنحاول خلال هذه الدراسة الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم إستراتيجيه تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

و التي تنبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.
- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.
- تتبع مؤسسة SANIAK إستراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية.

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK بنسبة كبيرة في تحسين أداؤها المستدام.

### 3. أهداف البحث

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:
- محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
  - تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.
  - معرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة SANIAK وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام بها.
  - محاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات أخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

### 4. أهمية البحث

- تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
- التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة تتمثل في تدريب وتنمية الموارد البشرية، لإكسابها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أداؤها، والتي تؤهلها لتطوير وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
  - تعد تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في ميادين التسيير والإدارة، والتي لا تزال تمثل مجالا واسعا للبحث والدراسة.
  - التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة SANIAK بصفة خاصة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في مجالات العلم والمعرفة والتي تفرض عليها انتهاج سبل كفيلة بتنمية مواردها البشرية بغية التكيف مع هذه التغيرات والوصول إلى المستويات المرغوبة في الأداء.
  - قد يساهم هذا البحث في تحسيس المدراء بمؤسساتنا الاقتصادية بأهمية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة بهدف تحسين الأداء المستدام لهذه المؤسسات.

## 5. مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث

هناك عدة مبررات ودوافع دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:

- بحكم تخصصنا في علوم التسيير، ورغبتنا في دراسة المواضيع المتعلقة بكل ما يخص الموارد البشرية وتنميتها، وبالنظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تحتل المكانة الكبيرة والاهتمام الأول والرئيسي في المؤسسات الاقتصادية.
- الأهمية البالغة التي تمتاز بها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ودورها في تحسين الأداء المستدام لها.
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحليل والتأصيل، خاصة فيما يتعلق بكيفية الربط بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومساهماتها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
- المكانة والأهمية التي تتمتع بها مؤسسة SANIAK، فهي تعد من بين أهم وأكبر المؤسسات على المستوى الوطني، إضافة للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بمنتجاتها، ولكون المؤسسة كذلك حاصلة على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية، ومساعدتها الطموحة للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001).

## 6. المنهج المستخدم في البحث

يهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، فقد اعتمدنا في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها. كما تم الاعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي ( الفصل الرابع )، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة، متخذين من مؤسسة SANIAK نموذجا لذلك، مع اختبار الفرضيات بشكل عملي للوصول إلى نتائج محددة ودقيقة.

## 7. أدوات الدراسة ومصادر البيانات

تتمثل أدوات الدراسة ومصادر البيانات فيما يلي:

- بالنسبة للدراسة النظرية فقد اعتمدنا على الكتب باللغة العربية والأجنبية القديم منها والحديث والذي يدخل في سياق الموضوع، إضافة إلى المجلات والمجلات والملتقيات والدراسات السابقة وكذلك المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت.

- أما بالنسبة للدراسة التطبيقية بمؤسسة SANIAK فقد اعتمدنا على التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى تعليمات العمل الخاصة بالقانون الداخلي للمؤسسة، وكذلك اعتمدنا على المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض المصالح والموظفين بالمؤسسة.

## 8. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود النظرية:** إن دراستنا في الجانب النظري اقتصرنا على التحليل الجزئي وليس الكلي، فقد عملنا على دراسة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أي أن الدراسة كانت على مستوى المؤسسة وليس على مستوى الدولة.
- **الحدود المكانية:** إن الدراسة في الجانب التطبيقي اقتصرنا على مؤسسة SANIAK التي تعتبر فرعاً من فروع مجمع BCR.
- **الحدود الزمانية:** الدراسة التطبيقية كانت خلال الفترة الممتدة من 2011/12/15 إلى غاية 2012/01/15.

## 9. الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع، فبعد البحث تبين لنا أنه لا توجد دراسات مشابهة له بشكل كبير، أو تناولته بشكل تفصيلي، والتي توضح مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لكن سوف نقدم فيما يلي بعض الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي :

- **الدراسة الأولى بعنوان: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ( حالة مؤسسة سوناطراك )،** أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: حسين يرقى، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 - 2008 .

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ إذ ركز الباحث في دراسته على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وعلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك على كيفية التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ثم العمل على إسقاط كل ما هو نظري على مؤسسة سوناطراك لتبيان صحة الفرضيات الخاصة بهذا الموضوع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن تسيير الموارد البشرية يعد الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن تسيير الموارد البشرية يعد مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها، وأنه من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور المورد البشري، ولن يتحقق النجاح لها إلا بالاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية .

– الدراسة الثانية بعنوان: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث: محضية سملاي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 – 2004.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هذه الدراسة توصلت إلى نتائج عديدة أهمها: أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الإستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية 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 الإستراتيجي للموارد البشرية.

– الدراسة الثالثة بعنوان: المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير للباحثة: قديد فوزية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 – 2006.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على المورد البشري وكيفية تفعيله من خلال مجموعة من المداخل كالاتصال، التمكين وإدارة المعرفة، كما ركزت كذلك على إبراز مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وعملت على إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي الذي تضمن دراسة خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هذه الدراسة توصلت إلى أن إدارة الأداء تعتبر نظاما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال نتائج التقييم، وأن المورد البشري يعد مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة، كما أنه يلعب دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة وأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساعد في زيادة قدرتها على خلق القيمة لجميع أطراف المؤسسة، وتحسين فرص امتلاك هذه الأخيرة للميزة التنافسية، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء يتم وفق ثلاث مداخل أساسية تتمثل في الاتصال، التمكين وإدارة المعرفة.

– الدراسة الرابعة بعنوان: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية للباحث: كمال طاطاي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 – 2003.

حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات؟ إذ ركز الباحث على أهمية المورد البشري في عملية التنمية الاقتصادية، وعلى أهمية تكوينه وتأهيله بما يحقق ويبين مردوديته على مستوى المؤسسة، وأن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة، وعلى أهمية انتهاج برامج تكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد وبالتالي تخفيض معدل حوادث العمل.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاههم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعونها، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة وزيادة فعالية المؤسسة.

وكذلك تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكل الفنية بشكل أكبر من الوظائف غير الإشرافية، كما أن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين، ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة ومن ثم كانت العلاقة وثيقة بين الوظيفتين وعلى الإدارة أن توليها الأهمية البالغة.

– الدراسة الخامسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة توزيع الموارد البترولية نفضال)، مذكرة ماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي للباحث: بنية عمر، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005 – 2006.

قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث على كيفية تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية من خلال وظائف الموارد البشرية، كما حاول أن يوضح أن الموارد البشرية تعد محددات أساسية للإنتاجية ضمن عوامل متكاملة تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية. كما قام الباحث بدراسة حالة شركة توزيع الموارد البترولية نفضال للتأكد من صحة فرضيات دراسته. هذه الدراسة توصلت إلى أن الموارد البشرية بالمؤسسات تعتبر جوهر النشاط الإنتاجي، وأن الحاجة لهذه الموارد تزايد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما لنجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار. وأن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية، وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

## 10. صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشكلة التواصل مع إدارة مؤسسة SANIAK، وهذا نتيجة التغيير الذي مس إدارة المؤسسة بسبب الشراكة التي تم توقيعها مع المتعامل الإسباني المعروف بمجموعة "جونابر"، ما شكل صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات نتيجة لصعوبة التواصل.

## 11. هيكل البحث

لقد قمنا بتحليل إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن أربع فصول مترابطة كالتالي:

– **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار العام لتنمية الموارد البشرية، انطلاقا من التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد الخلفية التاريخية لها ومفهومها ودورها ووظائفها وأهدافها، ثم قمنا بتحديد ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال سياقها التاريخي ومفهومها ومسؤولياتها ومتطلباتها وخصائصها وأسبابها، ثم عملنا على تحديد الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية من خلال جملة من المتغيرات كعصر المعرفة، التغيير، فرق العمل، تنمية المديرين وإدارة الجودة الشاملة، لنصل في نهاية الفصل إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية لتنمية

الموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر كالإستراتيجية التنظيمية، المناهج الخاصة بتنمية الموارد البشرية والتكاليف المتعلقة بهذه العملية.

**- الفصل الثاني:** قمنا ضمن هذا الفصل بالحديث عن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء، حيث بدأنا بالمدخل الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ووقفنا خلاله عند مجموعة من النقاط كالمنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، البدائل الإستراتيجية الخاصة بهذه الأخيرة وكذلك برامج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مع عوامل دعم تصميم هذه الأخيرة، ثم قمنا بتحديد نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم انتقلنا للحديث عن الإطار العام لإدارة الأداء وتبيان عناصر إدارة الأداء المرتبط بتنمية الموارد البشرية، لنصل في نهاية هذا الفصل لتحديد دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب يعد من الوسائل المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية.

**- الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، من خلال إعطاء نظرة شاملة عن الأداء المستدام مفهومه ومؤشرات قياسه، ثم تحديد دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال جملة من المداخل مثل : الأداء المالي، الإنتاجية، الميزة التنافسية، القيم الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية، الإدارة البيئية والتأهيل البيئي للموارد البشرية.

**- الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لدراسة حالة تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة SANIAK، حيث تناولنا من خلاله: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق تبيان نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي مع شرح لأهم الوظائف بها، وكذلك ذكر لأهم أنشطتها وأهدافها، بعدها قمنا بتحليل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تطرقنا من خلال هذا العنصر إلى ملامح إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة وإلى تحليل تطور العمالة بها، ثم انتقلنا إلى تحديد المعالم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أسس تنمية الموارد البشرية بهذه الأخيرة وإجراءات المؤسسة لتنمية مواردها البشرية ومراحل التكوين بها ومجهوداتها فيما يخص التكوين، ثم تحليل للعمالة المكونة بها، بعد كل هذا حاولنا تبيان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها المستدام من خلال بعض المداخل كتحسين الأداء الاقتصادي بها، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

# الفصل الأول

الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

## تمهيد

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

بناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال أربعة مباحث على النحو التالي

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصر في تنمية الموارد البشرية

المبحث الرابع: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لا يعد أمراً حديثاً، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية ... )، والتحويلات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية ... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاج ... الخ.

### المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

قبل الثورة الصناعية تعددت العلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة وهذا وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في تلك الفترة، فالمتبع لطبيعة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد مساواة بين الأفراد والحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، هذه المرحلة التي تميزت بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له.

بعدها جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف، حيث ظهرت فئة من الصناع أو المهنيين وأصحاب الحرف يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، هذه المرحلة تميزت بظهور العمالة متمثلة بالأجراء (العمال) والذين لهم أجور معينة وفقاً لساعات العمل.<sup>1</sup>

ثم جاءت الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر، وهي بداية ظهور شركات الدفع (société salariale) وأفكار جديدة حول: تقسيم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة<sup>2</sup>، هذه المرحلة تميزت بظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع كبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، ما دفع إلى ضرورة تعويض الصناعات المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف بهجر حرفهم والاتجاه للعمل بالمصانع. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير وقد استفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من المساوئ التي أثرت على تطور الموارد البشرية إلى حد بعيد، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها ضرورة فرض الرقابة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية، إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية.

<sup>1</sup>. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 20.

<sup>2</sup>. Simon L. Dolan et Autre, *La gestion des ressources humaines : Tendances, Enjeux et pratiques actuelles*, 4<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Canada, 2008, P.2.

بعدها جاء "روبرت أوين" (Roert Oyen) الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بـ (قانون المصانع)، وأكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري، ودعى إلى الحد من تشغيل صغار السن وتحديد ساعات العمل، طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله، لذلك يسمى من قبل الكثيرين "بأب إدارة الأفراد"، هذه الأفكار لم تلق تجاوبا من قبل أصحاب المصانع لضعف المركز النسبي للأفراد العاملين، وانتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائدة آنذاك ومع ذلك فإن أوين واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المؤسسات.<sup>1</sup>

فالعمل في ظل المصنع الحديث تطلب استخدام توقيت دقيق لبداية العمل ونهايته، والبحث عن مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعة كبيرة من العاملين تعمل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل هذا تسبب في ظهور النقابات التي اهتمت بدراسة أوضاع العمل إلى جانب نظم الأجور والرواتب. وعليه فإن ظهور النقابات كان له أثر كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، ما دفع إلى ظهور ممارسات جديدة في بيئة العمل مثل دراسة شكاوى وتظلمات العاملين، تنظيم ساعات العمل والعطلات والإجازات، وكذلك تحديد مهام ومواصفات العمل والأجور، وعلى الرغم من اختلاف الأساليب التي اتبعتها النقابات في تحقيق مطالب أعضائها إلا أن أبرز نتائجها هو ظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية والتي أصبحت أسلوبا للتفاوض الجماعي معترفا به من قبل الإدارة، حيث يتم من خلاله مناقشة مشكلات العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، وكتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت مؤسسات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، فزاد بذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

بعد ذلك ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور"، والتي أعطت تصورا جديدا بين العاملين والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال، اختيار الفرد الأنسب للعمل واستخدام دراسة الحركة والزمن وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، ولا شك أن كل هذا ساعد على أن تصبح إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة.

ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية التي بدأها "إيلتون مايو" بتجاربه الشهيرة (تجارب هاوثورن) والتي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرتها إلى الفرد العامل على انه مورد ثمين في المؤسسة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف. ثم تطور الفكر

<sup>1</sup>. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص ص 77-78.

<sup>2</sup>. محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

حول إدارة الموارد البشرية في النصف الثاني من القرن العشرين، وأصبحت الاتجاهات الحديثة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الرواد الذين كان لهم الفضل في الاهتمام بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر الإداري وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع إلى محرك أساسي به، ومن بين هؤلاء نذكر: ماسلو (1954) والذي عرفت نظريته بسلم الحاجات الإنسانية، ارجز (1958) والذي كان يرى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ليكرت (1966) صاحب فكرة أن أعضاء المؤسسة بناء على قيمهم وتوقعاتهم يعتبرون المحرك الأساسي لبناء ودعم مؤسساتهم، أما بيير وآخرون (Beer 1984) فقد ذكروا أن هناك ضغوط كبيرة على المؤسسات ما يستدعي وضع استراتيجيات للموارد البشرية، أما بورتر (Porter 1985) فقد ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية في الثمانينات من القرن الماضي.

وفي الربع الأخير من القرن العشرين حتى بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت إدارة الموارد البشرية تسير نحو الاستقلال على نحو أكبر لتشمل المؤسسة ككل، كما بدأت تهتم بالإدارة العليا، وزادت دقة النظرة للموارد البشرية باعتبارها أهم مصادر المؤسسة، فلا بد من احترام الفرد العامل وتطويره واستثمار طاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب، واعتباره شريكا في العمل وليس أجيرا فيه.

وعليه فإن الفكر الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية وتنميتها يركز على عدة أسس أهمها:<sup>1</sup>

- إن المورد البشري طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فعال في العملية الإنتاجية قادر على المشاركة الإيجابية فيها؛
- إن الإنسان بطبيعته يرغب في تحمل المسؤولية والمشاركة، والسلوك السلي وتلقي الأوامر يقللان عنده روح الإبداع والمبادرة؛
- حسن الاختيار والتدريب وتكليف العمل المناسب مما يغني عن الإشراف المباشر والاكتفاء بتوجيه العنصر البشري عن بعد؛
- الاهتمام بفريق العمل وأهمية العمل الجماعي.

<sup>1</sup> . عبد المنعم دهمان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة،<sup>1</sup> فإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.<sup>2</sup> لذلك فإن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين اتجاهين هما:<sup>3</sup>

- **النظرة التقليدية (الكلاسيكية):** والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وانجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

- **النظرة الحديثة:** والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل ... الخ) نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة، هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع.

وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى أن الإدارة كوظيفة تعني: "تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية".<sup>4</sup>

وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:

- عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة".<sup>5</sup>

- عبارة إدارة الموارد البشرية تعني: "التكفل الدوري والدائم بالموارد البشري في المؤسسة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت، شبكة الأجور، المشاركة، مخططات التكوين وتأهيل الأعمال".<sup>6</sup>

1. Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2001, P.238.

2. Petit et autre, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P.07.

3. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 15.

4. بوحنية قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص 44.

5. محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

6. J.M.Peretti, **Gestion du Personnel**, Librairie Vuibert, Paris, 1981, P.26.

- إدارة الموارد البشرية هي "عملية إدارية تتعلق بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء والذين يؤدون عملاً للمنظمة".<sup>1</sup>
- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>
- "إن إدارة الموارد البشرية تتكون من عدة مقاييس (سياسات وإجراءات) وأنشطة (توظيف ...) متعلقة بالموارد البشرية وتهدف إلى زيادة الفعالية وتحقيق الأداء المثالي للأفراد والمؤسسة".<sup>3</sup>
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "التوفيق بين خصائص الأفراد وخصائص الوظائف ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة".<sup>4</sup>
- ويعرفها البعض بأنها: "عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة".<sup>5</sup>
- ويشير البعض إلى أن لإدارة الموارد البشرية معنيين، ففي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة".<sup>6</sup>
- من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يهتم بالموارد البشرية، فيعمل على استثمارها وتنميتها من خلال مجموعة من الوظائف المتكاملة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- والجدول رقم (1-01) يوضح أهم الفروق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> علي لطفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 87.

<sup>3</sup> Sekiou & autre, **Gestion des ressources humaines**, 2 édition, de boeck, Belgique, 2004, p.10.

<sup>4</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 23.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 59.

<sup>6</sup> صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9 مارس 2004، ص 12.

الجدول رقم (1-01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>- تهتم بعقل المورد البشري وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p> <p>- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p> <p>- تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية لإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</p>	<p>- اهتمت بالبناء المادي للمورد البشري وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p> <p>- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p> <p>- اتخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد لمهارات آلية يستخدمها في أداء العمل.</p>

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.21.

انطلاقاً مما تقدم يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
- تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته سيحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛

<sup>1</sup>. بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره. ص 25.

- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

### المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بأهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها، لا بد عليها من ممارسة الأدوار التالية:<sup>1</sup>

أ. **الدور الاستشاري:** ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

ب. **الدور التنفيذي:** ويتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

ج. **الدور الوظيفي:** يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

د. **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛

- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية، والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛

- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية؛

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

هـ. **الدور الاستراتيجي:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة.

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

وتجدر الإشارة أن هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن المؤسسات الناجحة التي تكون بصدد تقديم منتجات جديدة، تعمل على وضع إستراتيجية لمواردها البشرية حتى تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية جملة من الوظائف والأهداف يمكن ذكرها في ما يلي:

##### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من ذلك فليس هناك اتفاق حول وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تختلف هذه الوظائف تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة. وبصفة عامة يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. **تحليل وتوصيف الوظائف:** وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة.

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** وهذا حتى يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد المناسب وبال نوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، بكافة مجالات المؤسسة سواء كان ذلك بالحاضر أو المستقبل.

ج. **الاستقطاب والاختيار:** هنا نركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعدها يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

د. **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** هذه الوظيفة تعد من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

<sup>1</sup> محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 43.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

هـ. **تقييم أداء العاملين:** هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات المستقبلية لهم.

و. **الأجور والحوافز:** وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

ل. **النقل والترقية:** تعد وظيفة هامة، فهي بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المؤسسة، وعليه لا بد من العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

ن. **تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:** هذه الوظيفة تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

ي. **وظيفة علاقات الموارد البشرية:** هذه الوظيفة تشمل نشاطين فرعيين هما:<sup>1</sup>

- **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

- **علاقات العمل:** هذا النشاط سمي سابقا بالنشاطات الصناعية، ويمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة كذلك، ولكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية لا بد لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية سواء كانت وظيفية أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة، الحفاظ على الموارد البشرية، زيادة تحفيز الموارد البشرية، تيسير تدفق الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين جودة حياة العمل، تأمين الإطار القانوني واحترام القانون، وزيادة إنتاجية العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

<sup>2</sup>. Simon L. Dolan et Autre, Op.cit. pp 27-28.

فمن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن أن نستنتج الهدف الأساسي لهذه الإدارة والذي تسعى إلى تحقيقه وهو: "وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وأنجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من اجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها".<sup>1</sup>

إذن فإن مضمون هدف إدارة الموارد البشرية يمكن تفصيله فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات (Inputs)، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا ... )، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (Outputs) (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

#### ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، بهدف تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة.

مما تقدم نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أي مؤسسة من تحقيق الرضا لدى عملائها، ما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 29.  
<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

## المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين، المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي.

### المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر، تحددت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفرادا من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:<sup>1</sup>

أ. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ب. خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية.

ج. من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

د. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

<sup>1</sup> جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 50 - 51.

وعليه فمئذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

### المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" (Leonard Nadler) بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.<sup>1</sup>

أولا قام "نادلر" بالمساواة بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء.<sup>2</sup>

بعدها قدم "نادلر" مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية، وهي:<sup>3</sup>

- تنمية الموارد البشرية؛

- إدارة الموارد البشرية؛

- تحسين بيئة الموارد البشرية.

وتحدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها، هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات إنسانية، أي بهدف زيادة قدرته على مواجهة صعوبات حياته، فهي تنظر إلى المورد البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته

1. John.P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**, 2nd edition, British Library, London, 2004, P.9.

2. Leonard Nadler & Gerland D.Wiggs, **Managing human resource development**, Jossy-Bass, San Francisco, 1986, PP. 3-4.

3. Ibid, PP. 4-5.

لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسين حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها: مستوى التعلم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة... الخ، وهذا عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي تركز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، هنا يتم تقييم المورد البشري بمدى مساهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها: الإنتاجية.<sup>1</sup>

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية، وذلك لكون التنمية الاقتصادية كما تتطلب تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات فهي كذلك تتطلب التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات لإحداث التطور المطلوب.<sup>2</sup>

وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".<sup>3</sup>

يشير البعض إلى أنه وفي الوقت الراهن، ستتجه المؤسسات للاستثمار في مواردها البشرية، من منطلق أن التغيرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل تتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات المؤسسة، وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملا حيويا للفرقة بين المؤسسات الأكثر نجاحا من تلك الأقل، على سبيل المثال: شركة "تويوتا" التي أصبحت من رواد الشركات الصناعية المتقدمة تكنولوجيا بسبب اهتمامها الرئيسي بالتدريب الشامل والدقيق لمواردها البشرية.

تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... الخ، بهدف تحسين أداءها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. علي لطفي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص. 24-25.

<sup>2</sup>. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دون تاريخ نشر، ص 15.

<sup>3</sup>. Douglas T. Hall & Janes G Goodale, **Human Resource Management : Strategy design and Implementation**, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986, P.302.

<sup>4</sup>. Richard A. Swanson & Elwood F.Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, P.4.

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد به "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته"<sup>1</sup>.

تعرف كذلك تنمية الموارد البشرية على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

من منظور أشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية الموارد البشرية هي القدرة على دمج التعلم في السلوك.<sup>3</sup> يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>4</sup>.

يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.<sup>5</sup>

إذن فتنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والتي تساعد الموارد البشرية والجماعات والمؤسسات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.

وتشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإداري، التعلم المهني، لذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يساهم في حدوث النمو الفردي والتنظيمي، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطا كبيرا بالإستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 78.

<sup>3</sup> جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 126.

<sup>5</sup> علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات المنعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية بعنوان المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 473.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:<sup>1</sup> (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ. الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؛

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- التدريب أثناء العمل؛

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج. **المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د. **الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحياناً أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحياناً يكون التدريب والتنمية جزءاً من مجال آخر للنشاط.

### ثانياً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. و لتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:<sup>1</sup>

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

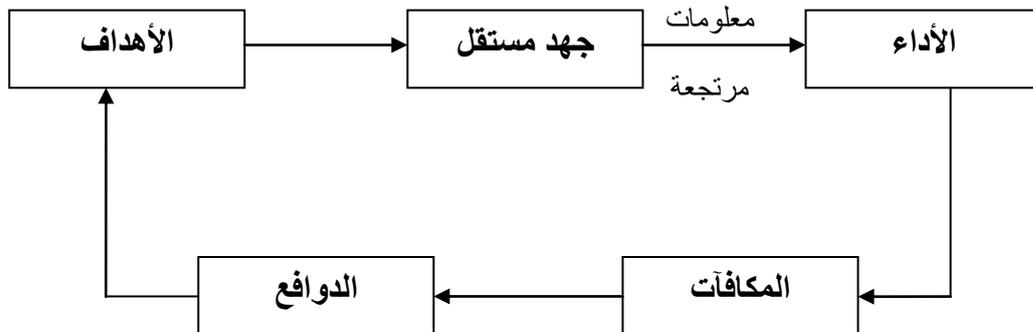
- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 81.

- د. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.
- و. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.
- ي. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:
- الإستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.
  - الإستراتيجية الثانية (سلوكية): هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
  - الإستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل رقم (1-01) كمايلي:

الشكل رقم (1-01): دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص.83.

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من اجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية ... الخ)، وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان انجاز أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية. ن. ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية. س. التعلم التنظيمي، بمعنى استمرارية استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية. وتجدد الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

#### المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكرها فيما يلي:

##### أولاً: خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية

من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعيش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ب. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

#### ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.<sup>2</sup> وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:<sup>3</sup>

- الأداء؛ الاتجاهات؛ الهوية الذاتية؛ التكيف.

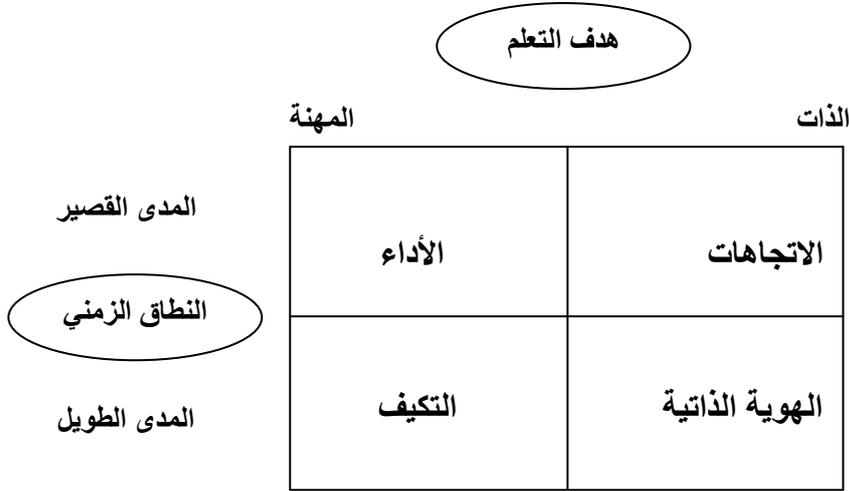
هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل رقم (1-02).

<sup>1</sup>. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>2</sup>. Jim Grieses, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, London, 2003, P.01.

<sup>3</sup>. محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الشكل رقم (1-02): مخرجات التعلم



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص.84.

من الشكل رقم (1-02) يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام والصراع ... الخ)، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

### المطلب الخامس: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها. لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:<sup>1</sup>

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.  
<sup>2</sup>. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 237.

### المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

إن مجموع الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تعبر عن البعد الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الاعتبار عند رسم استراتيجياتها في مجال تنمية الموارد البشرية، وهذا حسب ما سيتم توضيحه فيما يلي.

#### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن العالم اليوم يشهد تزايداً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في كافة مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحللي النظم. لذلك يمكن القول بأن القوة داخل المؤسسات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم كذلك يتحكمون بمصادر القوة داخل المؤسسة، وعليه فإن نجاح العديد من المؤسسات الحديثة مرتبط بجودة ما تمتلكه من رأس مال بشري، وتجدر الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية.<sup>1</sup>

وعليه أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن من قبل القوى العظمى، لذلك فإن التغيير الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسات، وأن المعرفة لا شك أنها تعني الكثير لدى العديد من المؤسسات، لذلك فإن امتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سوف يكون السبيل الأول لها للاستحواذ على القوة بمعنى قوة المعرفة، ومن هذا يمكن القول بأن المؤسسات في الفترات القادمة لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تمتلك من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما تعرف أيضاً. وبصفة عامة يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة كما يلي:

- زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم الميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة.

- تغيير مهمة وهيكل المؤسسات، ففي السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المؤسسات وهيكلها وعدد العاملين بها، وذلك من خلال اتجاه العديد من المؤسسات إلى تبني الاتجاه السائد وهو الاتجاه إلى "التقلص". ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 64 ألف عامل سنة 1985، ولكنها أصبحت

<sup>1</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 248.

توظف 270 ألف عامل سنة 1993، والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية).

- تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، ذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تنقلص يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نصنع ونشتري ونبيع، لذلك فإن إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمؤسسات.

- إن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة من إعادة صياغة مهمة المؤسسات لمواجهة التغيرات المعرفية مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء مؤسسات قابلة للتعلم لا يتضمن مجرد سعي المؤسسات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناجمة عن توافر تلك الموارد.

وبعبارة أخرى فإن الموارد البشرية أصبحت المصدر الأساسي الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق التقدم المرجو خلال القرن الحالي، فلا شك أن المورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة للقرن الراهن.

فرأس المال الفكري هو تعبير عن ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمؤسسات والتي يساعد على تحقيق كفاءتها.

إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل الجمع بين مجموعة حملة الشهادات العليا في المؤسسات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الالكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المؤسسات، فهو يعبر عن مقدار التراكم في الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون أسلوبا فعالا لتمييز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات. هذا النوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها.

وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يصعب تقييمه وذلك راجع لصعوبة تقييمه ماديا للطبيعة المميزة له، والذي يعكس كل القدرات العقلية للمؤسسات والتي يصعب عليها تحديدها أو استغلالها إلى أقصى درجة ممكنة. ومع ذلك فإن فرص نجاح المؤسسات في مواجهة تحديات هذا القرن يتوقف إلى حد كبير على قدراتها على البحث على هذا النوع من رأس المال البشري والعمل على تعظيم الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه.

وخلاصة القول أن المؤسسات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة. لذلك فالاستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على

إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الابتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية والنظر إليها على أنها ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من اجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على مستوى فرق العمل، وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل انجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.<sup>2</sup>

هنا تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة ضغوط كثيرة تشمل ما يلي:<sup>3</sup>

- تدويل الأعمال.
- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية المضطربة.
- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين.
- المنافسة.
- التحرر من القيود التنظيمية.
- ازدياد معدل التغيير التكنولوجي.
- تغير أنماط وعلاقات العمل.
- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات.
- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون في إدارة شؤونها على نطاق واسع.

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة التغيير، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كمورد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموظفين ببساطة. وعليه يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركا (أو قوة دافعة) للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الإستراتيجية

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 442.

<sup>3</sup> جينييفر جوي ماتيويز، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-47.

التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تنسجم مع التغييرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمؤسسة أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملاً مشتركاً ومتكاملاً، ولذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة.

### المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل

بالنسبة للمديرين وممارسي تنمية الموارد البشرية، توفر المجموعات (فرق العمل) مستوى عملي للتركيز، فالتعامل مع جميع الموظفين فردياً طوال الوقت ليس بالأمر العملي الواقعي، ومع هذا فإن التعامل مع المؤسسة يعني التفاعل مع الموارد البشرية عند مستوى ما، وتوفر فرق العمل يعد وسيلة عملية للاتصال ضمن مفهوم المؤسسة، لذلك فإن فرق العمل بجميع صورها وأشكالها هي محور تركيز جوهري بالنسبة لتنمية الموارد البشرية.

وعليه فإن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على تبني تدريب وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتياً.

وبموجب ذلك، فإن تدريب وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين؛
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- مهارة التفكير مع الآخرين؛
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين؛
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

<sup>1</sup>. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناظراك، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 113-114.

## المطلب الرابع: تنمية المديرين

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد وإلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء المديرين يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير.

من هنا، لا بد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع المديرين في المؤسسة، وان تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو وتطوير الذات، وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد، وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- النوعية العامة لحياة العمل التي تجعل المديرين أكثر انسجاماً مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية؛

- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين؛

- إن التنمية الإدارية بمثابة قلب الأعمال، لذلك لا بد أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية؛

- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، وهذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، وهو هام جداً لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه، وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم؛

- تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

وفيما يلي سنعرض مقارنة بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية

كالتالي:

<sup>1</sup> رعد حسن العدن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 41.

الجدول رقم (1-02): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة.	- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة.	- التدريب عند الحاجة.
- تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل.	- التدريب لتغطية حاجات الحاضر.
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ.	- سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ.
- تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة.	- التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.
- تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	- مسؤولية التدريب محدودة.
- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري.	- التدريب تكلفة.
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء.
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية.	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
- تقنيات تدريب وتعليم عالية المستوى.	- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة منها.	- التركيز على الجانب النظري والتدريسي.
- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 446.

## المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن أهم عنصر في تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بنجاح هو المورد البشري، إذن مدخل الجودة الشاملة يركز على:

- الاعتماد على المورد البشري أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم؛
- ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية التطوير؛
- لا بد أن يدرك كل مورد بشري في المؤسسة أهمية الجودة وأن يكون مسؤولاً عن تحقيقها؛
- أهمية التدريب والتعليم المستمر؛
- التدعيم المستمر للموارد البشرية ومكافأة الانجازات.

وعليه يتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

إن جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المؤسسات والتي حققت نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد أبرزت أن المؤسسات التي قامت بأنشطة التدريب المختلفة والتي تتفق مع طبيعة التقدم والسير الحسن في خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرت بأربع مراحل هي:<sup>1</sup>

أ. **التدريب المفاهيمي:** يهدف إلى توضيح الجودة للعاملين وكذلك إبراز التأثير المحتمل لها على الأداء الكلي للمؤسسة.

ب. **التدريب على أدوات الجودة:** هذا النوع من التدريب يركز على أهم أدوات الجودة والتدريب على استعمالها.

ج. **التدريب على موضوعات خاصة:** يتعلق هذا التدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.

د. **التدريب على القيادة:** يتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا والمديرين الذي سيقومون بمبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فإن تحقيق التوازن المناسب للمراحل الأربعة السابقة داخل المؤسسة سيضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

إذن فتطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية يهدف إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي، بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التدريبي لوحدة تنمية الموارد البشرية، أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه المورد

<sup>1</sup> فريد زين الدين، كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد 98، سبتمبر 2002، ص 30.

البشري وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، وهذا سيؤدي إلى زيادة فرص التعليم. ومنه فإن تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية سيؤدي إلى تحويل المؤسسة التي يبدع العاملون بها في التدريب إلى مؤسسة تعليمية، بمعنى تحويل الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية والتي ستساهم بالتأكيد في دعم مكانة المؤسسة.<sup>1</sup>

وعلى اعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي نظام مفتوح، فهي تحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في شكل معلومات يستعمل لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر جل الخدمات التدريبية للموارد البشرية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، هذه العمليات تضم ما يلي:<sup>2</sup>

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة وتبيين الفرص والتهديدات للنشاط التدريبي؛
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة وتبيين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة والمحتملة؛
- تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب؛
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته؛

- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل؛
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية؛
- دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات المحتملة؛
- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية؛
- تطوير المنتجات التدريبية؛
- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

جل هذه العمليات المذكورة آنفا تمثل منهجا متكاملا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب والملتزمة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000، ص 62.  
<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

## المبحث الرابع: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

بما أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، ونظرا لتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، واتجاهها لتوفير الأجود من السلع والخدمات بغية تحقيق رضا الزبون، وكذا العمل على زيادة حصتها السوقية، أصبح من الضروري لهذه المؤسسات أن تركز على أهمية الدور الاستراتيجي الذي لا بد أن تلعبه وظيفة تنمية البشرية بهدف رفع مستوى الأداء لمواردها البشرية وبالتالي تحسين مستوى أدائها الكلي.

### المطلب الأول: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية

إن المدخل الذي سيتم الاعتماد عليه لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة الأنشطة الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بناء على فكرة "مدخل النظم"، باعتبار هذه الأنشطة حزمة متكاملة، ولهذا يتم الحرص على إتباع النظرة المتكاملة أو الشمولية والتي تتسم بالدقة، الموضوعية والواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي والمدخل المتكامل. لذلك فإن تصور المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتطلب تحليل الأتي:

أ. العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

ب. تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي نستطيع الحصول عليها سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها، والتي تمثل المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تصبح في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها وفقا للمعدلات المطلوبة لها.

ج. توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف، ومنها:<sup>1</sup>

- قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وماهية المعايير التي تتطلبها المؤسسات لاختيار الجودة المطلوبة؛
- الإمكانيات التدريبية في المؤسسة؛
- درجة التكنولوجيا المطبقة؛

<sup>1</sup>. محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- الخدمات والإمكانات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.  
د. عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لا بد للإدارة من إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية (داخلية وخارجية)، للوصول إلى موارد بشرية عالية الجودة.  
و. مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وهي الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكذلك وجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات وهي جزء من النظام، ذلك لأنه عن طريقها يتم تحديد ما إذا كانت المخرجات الناتجة مطابقة لما هو متوقع أم لا.

هذه المخرجات تتمثل في تكوين قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة حتى تتمكن من الوصول لمعدلات إنتاجية عالية.<sup>1</sup>  
وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة الاتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها (توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية) وبين بقية السياسات التي تتبعها (التدريب، تقويم الأداء، الترقيات، الأجور والحوافز)، وأن هناك تفاعل مستمر بين هذه الأنظمة الفرعية، أي أن مدخلات عملية شغل الوظائف مثلا (الحصول على مرشحين جدد بمواصفات معينة) يمكن اعتبارهم مدخلات لوظائف الإعداد والتهيئة، ثم التعويضات ... وهكذا. وعليه فإنه وكلما اتصلت الموارد البشرية بوظيفة معينة داخل إدارة الموارد البشرية إلا واكتسبت شيئا يمكن أن يساهم في رفع درجة جودتها والعكس صحيح.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية

تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم منافسة واضطرابا وعدم تأكد بصورة مستمرة، ولهذا كان من الضروري وجود صلات وروابط واضحة ومباشرة بين إستراتيجية العمل وأي أولوية للإدارة، ومنها تنمية الموارد البشرية. وعليه فإن محدودية الموارد البشرية يتطلب ضرورة إدارتها وتقييمها في سياق الاستراتيجيات والسياسات الكلية للمؤسسة، الأمر الذي يعد ضروريا لتنمية المقدر الإستراتيجية بمعنى تحقيق الترابط بين الموارد المادية والمعنوية والاستخدام المناسب لها، وتحديد الموقف التنافسي والحفاظة على الالتزامات تجاه الأطراف ذات المصلحة.<sup>2</sup>  
ومن المسلم به منذ زمن طويل أنه يوجد ارتباط بين الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية أخرى، هذه القناعة التي عززتها الدراسات الحديثة بقولها إن الممارسات الأفضل مثل: الحوافز،

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup>. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

إدارة الأداء والتدريب المكثف، أمور تعادل في أهميتها الميزة التنافسية، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والحصة السوقية.

ومع ذلك فإن قوى السوق التي تجعل رأس المال البشري أكثر أهمية هي أيضا التي تغير العقد الضمني بين أرباب العمل والموظفين. وعليه وإضافة للممارسات التنظيمية الجيدة، يحتاج الموظفون كذلك إلى تحمل المسؤولية عن حياتهم المهنية وتحديث مهاراتهم.

إذن، إن الرؤية والقيم التنظيمية ستساعد في صياغة إستراتيجية ذات أهداف محددة، هذه الأهداف التي يمكن وضعها من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشاكل، أو الأخذ بمناهج أكثر شمولية مثل: النظام الكامل. وأيا كان المنهج المفضل من الناحية المفاهيمية، فإن المؤسسات تبحث بشكل عام عن إطار ما، يمكن من خلاله رسم وتنفيذ الإستراتيجية. وفي الختام لا بد من ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى خطط وأهداف على المستوى التشغيلي، مع ضرورة توفر إجراءات وأعمال محددة وقنوات للتغذية تمكن من تقويم مساهمة تنمية الموارد البشرية.

غير أن المقدرة الإستراتيجية معقدة وقد لا تحتاج فقط إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأني والأهداف ممكنة التحقيق، بل تتطلب كذلك وجود بؤرة تركيز للعمل. هذه المقدرة الإستراتيجية قد تحتوي على صفات عند مختلف المستويات التنظيمية للإدارة والمعرفة والقيادة، قد تساهم فيها تنمية الموارد البشرية وتوجهها.

وتشمل القدرات الإستراتيجية والتي من الممكن أن تتطلب من المديرين مهارات وصفات جديدة، الجوانب

التالية:<sup>1</sup>

- عندما يكون الابتكار هدفا، لا بد من توفر التوازن بين النشاط التشغيلي والإبداعي؛
- قد يعني التمكين ضرورة أن يسيطر المديرون على إحساسهم بعدم الأمان، لأنهم وفقا لهذا المفهوم يقومون بتسليم مسؤولية التحكم التفصيلي في العمليات بشكل صادق؛
- النظم التي ينخفض فيها الشعور بالأمان الوظيفي قد تحتاج إلى إدارة دقيقة ومدروسة بصفة خاصة لكي يتسنى المحافظة على القيمة الإستراتيجية.

هذه الحالات تظهر لنا أين تسهم تنمية الموارد البشرية في المقدرة الإستراتيجية، ومع هذا فإن جملة الاحتياجات والظروف الخاصة بكل مؤسسة قد تحول دون إتباع منهج واحد شامل أو عام، وكذلك لا توجد حلول جاهزة للقضايا المتعلقة بما ينبغي عمله وما هي الموارد التي سيتم تخصيصها.

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 40.

لعل تحديد المنظورات الإستراتيجية وتنمية المديرين ليس نشاطا يحدث مرة واحدة فقط أو يطرح حلا سريعا، كما أنه ليس اختياريا، فمن خلال ما تقوم به الإدارة من أعمال لمواجهة تحديات العصر، تنشأ ظروف مساعدة على ظهور تحديات جديدة.

لذلك فتنمية الموارد البشرية يمكن أن تنشأ من خلال الخبرة أو التعلم من الأخطاء والنجاحات، وهذا النوع من الاستراتيجيات الناشئة سليم ولا حديث عنه، بيد أن ما يحدث في بعض الأحيان هو أن فرصة التعلم من التجربة (أو الخبرة) لا يتم استغلالها بالقدر الكافي. إن الإدارة تؤثر بحياة الموارد البشرية، لذا فهي ظاهرة لا يمكن أن تترك للصدفة وأن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التعلم، وعلى غرار ذلك فقد تدرك أحيانا مؤسسة ما وجود فجوة بين حالتها الحالية وحالتها المستقبلية المرغوب فيها، هذه الفجوة تسهل رسم إستراتيجية مخططة، هذا الإدراك الذي يمكن أن ينبع من ضغوط بيئية تزيد الوعي بأن الأساليب الماضية للقيام بالأشياء لا تعبر تلقائيا عن أفضل الخيارات للمستقبل، فتنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التخطيط.

### المطلب الثالث: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية

خلال هذا المطلب سنحاول عرض مجموعة من الآراء المعاصرة حول الإدارة ونربطها بتنمية الموارد البشرية، ونبين أهمية هذه الأخيرة في المجالات التالية:

#### أولا: إدارة الأداء

إن إدارة الأداء تتطلب فهما جيدا لاحتياجات الموارد البشرية المتصلة بالتعلم والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، وفهما لعمليات ونظريات التعلم، وامتلاك معرفة وخبرة بمختلف مناهج التعلم وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة وتطوير الأداء الوظيفي للمورد البشري.

إن تنمية الموارد البشرية توفر طرقا لإطلاق الطاقات بمجال الأداء وإزالة معوقات تحسين الأداء، وحث الموارد البشرية على بذل الجهد والطاقة.

إن تنمية الموارد البشرية لا تؤثر وحدها على الأداء، بل يتأثر هذا الأخير كذلك بالثقافة، الممارسات القائمة، الاتجاهات السائدة على الكيفية التي يمكن بها أن تسهم تنمية الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى الأداء، ف نماذج الأداء الوظيفي النمطية تركز على الأنشطة وليس على النتائج (ما يتم أدائه وليس ما يتحقق من ورائه)، وتميل لتجاهل قضية المحافظة على الموارد البشرية وتشجيع استخدام القدرات القائمة، التحفيز على الرغبة في استخدام تلك القدرات، مكافأة العاملين والقيام بالعمل التصحيحي. فالأداء البشري الفردي قد يتأثر بالعديد من المتغيرات كالأهداف الرئيسية، برامج العمل، التدريب الأولي، التعويض، المكافآت، المراقبة، التقويم، التغذية العكسية،

التفويض، التنمية وخطط الأداء الفردي، كل هذه المتغيرات تمثل مدخلات، لذا فإن أي منظور للأداء لابد أن يأخذ في الحسبان المخرجات والنتائج واستدامتها بمرور الوقت، وبناء على ذلك فإن تنمية الموارد البشرية تشكل جزءا من منظومة الأداء، وتربطها بمتغيرات الأداء الأخرى علاقة اعتماد متبادل، لذا ينبغي فهم النظام التنظيمي بأكمله.

### ثانيا: تنمية المؤسسة

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تندرج في الإستراتيجية الكلية لتنمية المؤسسة فتكملها كذلك، لذلك تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا ومجالا للممارسة يهتم بتحسين قدرات المؤسسة ككل. وعليه فإن مصطلح تنمية المؤسسة يستخدم لوصف الحاجة إلى أن تتغير المؤسسات وتصبح أكثر مرونة وتكيفاً في مواجهة التغيرات الخارجية للتأثيرات التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية والبيئية. لذلك فعندما تكون جزءا من إستراتيجية أوسع فإن ذلك يمكنها من تحقيق التغيير من خلال تركيزها التقليدي على الاستراتيجيات، الهياكل والعمليات وعلى قضايا الاتصال بين الموارد البشرية والمجموعات.

إذن فتنمية المؤسسة تعد جهدا طويل المدى يدعم من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وعملية التجديد فيها، وخاصة عن طريق تشخيص وإدارة أكثر فاعلية للثقافة التنظيمية ... بمساعدة استشاري واستخدام نظرية وتكنولوجيا علم السلوك التطبيقي، ويشمل ذلك البحث الميداني. كما أن المؤثرات الداخلية تلعب دورا فيما يتعلق بتوفير فرص لتنمية المؤسسة تركز على التوترات الناشئة من نمو المؤسسة أو تتطلب من الموظفين تبني وجهات نظر مختلفة حول الوضع المؤسسي والوضع الخاص بهم والاتصال بين الإدارات، خدمة العملاء ... الخ.

أما فيما يخص مسؤوليات تنمية المؤسسة فهي تتعلق بالرئيس التنفيذي وفريق عمله، مدير إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي لتنمية العاملين واستشاري تنمية المؤسسة أو العمليات الخارجية.

لذلك فإن تنمية المؤسسة تساعد المشاركين فيها على اكتساب فهم أفضل من خلال الوقوف خارج محيط مواقف السياسة والقوة، وتوفير منظور أوسع يركز نمطيا على ثلاثة أسئلة إستراتيجية:

- أين توجد المؤسسة الآن؟

- إلى أين تريد الذهاب؟

- كيف تصل إلى هناك؟

إذن فتنمية المؤسسة تمثل نظرة تقليدية نوعا ما للتغيير، ومع هذا فإن ممارستها تتضمن تدخلات قائمة على تعلم الموارد البشرية بطريقة ما مثل:<sup>1</sup>

- صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها؛
- تنمية الفعالية والعلاقات التعاونية داخل فرق العمل؛
- العمل على تحسين الفاعلية بين الفرق والإدارات؛
- التركيز على العملية وليس على المضمون؛
- مراجعة وإعادة تشكيل القيم والمعتقدات داخل المؤسسة؛
- تصميم هياكل تنظيمية مساندة للأهداف والعمليات الأساسية.

### ثالثا: تيسير التعلم

إن العديد من المؤسسات تقدر وبشكل صريح قيمة تعلم الموارد البشرية بها، سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك فهي تعمل على تيسير التعلم بها رغبة منها في الوصول إلى تحسين الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البحوث التي أشارت إلى وجود علاقة بين التعلم وتنمية الموارد البشرية، من خلال عدد من الخصائص التي تميز طبيعة تنمية الموارد البشرية ومبادئها وهي:<sup>2</sup>

- أنها متواصلة ومتقطعة في آن واحد ولها مراحل مميزة لها؛
- أنها تحويلية وتجمع بين المنظورات القديمة والحديثة وتحقق التكامل بين الاثنين؛
- أنها تؤدي إلى الارتباك والتشويش عند مستوى أعلى؛
- أنها تتطلب الاستعداد من حيث المقدرة والظروف والدافعية؛
- أنها ليست سهلة أو حتمية الحدوث، السلوكيات تصبح عادات مألوفة وتتطلب بذل الجهد لإحراز تقدم فيها.

### رابعا: الاتصال

إن الاتصال موضوع تنظيمي شائع، لذلك توجد للموظفين توقعات متباينة للاتصال تختلف باختلاف الزمان والظروف المحيطة، والاتصال يمكن دراسته عند عدة مستويات مختلفة: تنظيميا، إداريا بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. إن نطاق الاتصال كبير ويتضمن كل شيء من الاتصال بين الأشخاص، نظم المعلومات المؤسسية وأجندات العلاقات العامة.

<sup>1</sup> . جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>2</sup> . المرجع السابق، ص 129.

وبالرغم من ذلك فإن الاتصال يستعمل كمرادف لتنمية الموارد البشرية من عدة نواح، وذلك لكون التعلم يقع في قلب أو محور تنمية الموارد البشرية، ففي الاتصال يتعلم ويتعرف الأفراد على نوايا ومقاصد الآخرين. لذلك فالالاتصال عملية ثنائية الاتجاه والرسالة المقصودة لا تكون بالضرورة ما يتم تلقيه، ومن ثم فمن الأحسن عند الاتصال أن نفكر في كيف وماذا سيتعلم المتلقي من الرسالة المقصودة من الاتصال. وعليه فعند تلقي الاتصال لا بد أن يأخذ في الحسبان تفضيلات التعلم الخاصة بالموارد البشرية حتى يتسنى لها فهم الموقف بشكل صحيح. لذلك فإن جودة الاتصال يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة من خلال فهم التعلم.

### خامسا: إدارة الجودة

في معظم المؤسسات تمثل الجودة مفهوما أساسيا ومحوريا، سواء كانت تعني جودة المنتج أو الخدمة، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "نظام للإدارة يركز على الموارد البشرية ويستهدف التطور المستمر في خدمة الزبون بأقل تكلفة".<sup>1</sup> كما يعرفها كل من "كوتلر" « Kotler » و "ديبوا" « Dubois » « بأنها "جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات".<sup>2</sup> مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كان سببا في نشأة مبدأ التنمية المستدامة وأن المظاهر المعاصرة لحركة الجودة تشمل: تمييز المؤسسة، إدارة الأداء، وإلى حد ما المنظمة المتعلمة.

لذلك لا بد للمؤسسات أن تقتنع بأنه لا يمكنها أن تكون ريفية الجودة دون السعي لتحقيق تعلم جماعي لمواردها البشرية، فمن الناحية التقليدية، التعبيرات الظاهرية لإدارة الجودة تشمل: خطط واستراتيجيات العمل، السياسات والإجراءات، النظم والمعايير، غير أن الجودة والتحسين المتواصل والتميز يتضمنون جميعا الاتصال، التغيير، الفرق أو المجموعات، التخطيط والتنفيذ، التعليم والتدريب، فضلا عن أساليب وهياكل الإدارة. فبالنظر للتغيرات البيئية الراهنة زادت الحاجة إلى المزيد من التعلم عن هذه المجالات سواء كان ذلك فرديا أو جماعيا، وتدعم تنمية الموارد البشرية هذا التعلم الذي يقع في قلب إدارة الجودة.

فالنماذج المعاصرة لإدارة الجودة جعلت الصلة واضحة مع تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تميز المؤسسات يشمل إدارة الموارد البشرية كمفهوم جوهري في ذلك، وأن إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد تعني تنمية الموارد البشرية وإشراكهم، التعلم المتواصل، الابتكار والتنفيذ. وعليه فإن حل هذه العوامل لا تعتبر فقط عوامل مساعدة على التميز، بل أيضا نتائج تحدد التميز في حد ذاتها.

<sup>1</sup>. Jean Brilman, **Les Meilleur Pratique de Management au cœur de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2001, PP.217-218.

<sup>2</sup>. Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 10 éme édition, Publi union, Paris, 2000, P.90.

### سادسا: إدارة المشاريع

إن إدارة المشاريع تقوم على التنفيذ الفعال لنموذج عقلائي خطط لحل المشاكل، والذي يتطلب امتلاك مديري المشاريع وفرق العاملين بها لمهارات في التخطيط والتحكم لضمان تحقيق المشروع للنتائج المتوقعة منه. لذلك فإن أدوات وتقنيات إدارة المشاريع لا يمكن أن تحقق شيئا بمفردها، بل الموارد البشرية هي التي تستخدمها، فبحكم مشاركتهم في المشروع يمارسون التعلم، كالتعلم الخاص باستخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع بمهارة وبصورة جيدة.

إن إدارة المخاطر والتحسين المستمر لمنهج وأساليب إدارة المشاريع يتضمنان التعلم من التغذية العكسية ومراجعة النجاحات والأخطاء، إذن فالتعلم الذي تحققه الموارد البشرية هو الركيزة التي تقوم عليها المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع.

فنمية الموارد البشرية يمكن أن تدعم التعلم المرتبط بإدارة المشاريع كما يلي:

- تستطيع المؤسسات أن تتعلم كيف تصبح أفضل في إدارة المشاريع عن طريق التعلم من الخبرة؛
- يدرك المدير الخاص بالمشروع أنه لا يعرف كل الإجابات، لكن تدريب أعضاء الفريق سوف يعني أن حلول المشكلات سوف يكشفها الفريق؛
- تعمل الفرق بصورة أفضل عندما تسود الثقة مناخ العمل؛
- يعمل الاتصال والمراجعة على تيسير التحكم في المشاريع وإدارة المخاطر بدرجة كبيرة، وتشكل مهارات المتابعة مع فرق المشاريع والأطراف المستفيدة عوامل نجاح هامة.

### سابعا: الإبداع

إن الإبداع ظاهرة واسعة الانتشار، فالضغوط التي تدفع إلى تنمية الإبداع في المؤسسات تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- حل المشاكل وتوليد الاستبصارات؛
- الاتصال والإلهام؛
- الابتكار والاختراع؛
- التغيير المفروض والمقرر ذاتيا، التحيل والحدس؛
- التعلم، الاستنارة الفردية والتنظيمية.

<sup>1</sup>. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 144.

وفي الوقت ذاته هناك ضغوط تعمل على إعاقة الإبداع في المؤسسات كالتحكم الإداري، قصر أجل الأهداف والسياسات، المبالغة في تحليل الأفكار، الرغبة في تحقيق الكفاءة، الاتجاهات النافرة من المخاطر، السياسة والاستقرار المدرك.

وعليه فإن التحدي الذي تواجهه المؤسسة اليوم يتمثل في تنمية الإبداع والأصالة والابتكار مع الحفاظ في الوقت ذاته على مزايا الأخذ بمنهج عقلاني ومنهجي على المستويين الشخصي والتنظيمي.

ففي المؤسسات، تستطيع تنمية الموارد البشرية أن تدعم التطبيق الجيد للتفكير الإبداعي بإزالة المعوقات الشخصية والتنظيمية وإيجاد مناهج إدارية مساندة وتهيئة البيئة المناسبة ونشر فهم العملية وتمكين الموارد البشرية من تعلم أساليب التفكير بشكل سليم.

كل هذه المناهج التي تم عرضها آنفا يمكن القول أنها تشترك في الاهتمام بتحقيق النجاح التنظيمي، وبذلك فإن كامل نطاق تنمية الموارد البشرية هو موضع اهتمام أي مدير مهما كانت بؤرة تركيزه، ويعمل هذا الإدراك بمثابة المذكر بأن تنمية الموارد البشرية ليست بالضرورة مسؤولية فرد أو إدارة معينة، بل هي منهج للإدارة العامة.

#### المطلب الرابع: تكاليف تنمية الموارد البشرية

إن تكاليف تنمية الموارد البشرية حسب ما تم ملاحظته بقيت محصورة ببعض المؤسسات التي تؤمن بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته، في حين لا تقوم بعض المؤسسات بدفع أي شيء يذكر على تدريب أفرادها، وهذا حسب بعض الباحثين مثل الكاتب "كونت" (Conte). وتجدد الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تركز على تدريب المدراء والموظفين التقنيين دون سواهم، والحل كما يراه بعض الباحثين، ومنهم "ثورنبرغ" (Thornburg) و"كار" (Kare) يكمن في رفع النسبة المخصصة للتدريب والتركيز على التدريب كلما دعت الحاجة إلى ذلك.<sup>1</sup>

وحسب بعض الباحثين فإن التدريب سيتطلب مزيدا من الوقت والتكلفة في الوقت الحالي والمستقبلي، وذلك راجع لعدة أسباب يمكن ذكرها على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ارتفاع عدد الموارد البشرية غير المؤهلة وغير المثقفة التي ستعمل في وظائف إدارية؛
- التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة وأهمية استخدامها عند تنمية الموارد البشرية؛
- زيادة عدد المؤسسات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>2</sup>. المرجع السابق، ص 241.

- حاجة المؤسسات إلى تنمية الموارد البشرية كأداة فعالة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي المحلي والعالمي؛ وعليه يمكن القول بأن تكاليف التدريب تحتل الجزء الأكبر في تكلفة تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تكلفة البرنامج التدريبي تعتبر على قدر كبير من الأهمية للأسباب التالية:
- لحساب تكاليف البرنامج التدريبي المباشرة وغير المباشرة؛
- لمقارنة البدائل المختلفة للبرنامج التدريبي؛
- لتقييم تكاليف التصميم، الإدارة، وكذلك لمعرفة ما تم إنفاقه من تدريب على الفئات الوظيفية المختلفة؛
- للرقابة على التكاليف.

ومنه فإن تكاليف التدريب يمكن تحديدها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أ. **التكاليف المباشرة:** وتشمل أجور جميع العاملين في البرنامج التدريبي، أجور المتدربين والمستشارين، العاملين بالبرنامج، الذين قاموا بتصميم البرنامج، القائمين على تجهيز البرنامج، أدوات التدريب، قاعة التدريب والمخابر السمعية والبصرية وتكاليف بدل السفر.
- ب. **التكاليف غير المباشرة:** هي تكاليف غير مباشرة ولكنها مرتبطة بالبرنامج التدريبي مثل: المصاريف المكتبية في إدارة التدريب كالتصوير، المحادثات التلفزيونية، الأدوات المكتبية والتسهيلات، حجز تذاكر السفر، الحجز في الفندق، علاوة على التكاليف غير المرتبطة بالبرنامج التدريبي مباشرة كأجور العاملين في إدارة التدريب.

### المطلب الخامس: نتائج تنمية الموارد البشرية

غالبا ما تقع الطموحات التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، هذا الانحياز الذي ترتبط به ممارسات تشجع الموارد البشرية على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام بذلك. إذن أصبحت تنمية الموارد البشرية بندا ثابتا في الكثير من الأجنحة المؤسسية، وهو الوضع الذي قد يكون له عدة نتائج مثل:<sup>2</sup>

- تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المؤسسة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى ذات المصلحة؛
- في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية قدراتها من خلال التنمية؛
- تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين؛
- الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي أقل تبدي اهتماما متزايدا بتنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> جمال ثابت، مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 250.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 43.

إن أرباب العمل مطالبون بمهارات ذات مضمون وظيفي فني ومهارات عامة، كالاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وهي مهارات ناقصة في سوق العمل حالياً، وسوف يزداد الطلب عليها أكثر في المستقبل، وعليه فإن قوى التغيير والاقتصاد تحت المؤسسات على تحقيق وتوفير إمكانيات الموارد البشرية العاملة بالكامل على جميع المستويات، ومع هذا فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية مقيد بوجه عام بقدرات مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

## خلاصة

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات. وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والانسجام معها ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

من هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميزة للعاملين ومن ثم للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير.

لذلك لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة.

ويمكن القول أن المؤسسات التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، لذلك فإن كل مورد بشري على مستوى المؤسسة أصبح مطالبا بالتعرف على طبيعة التطور للوظائف والمهام والعمل على استيعابها وتطوير قدراته بما يتفق مع ضرورتها وشروطها، وأن يعمل على التجديد الدائم والمستمر بما يتوافق مع تجديدها وتغييرها حتى لا يضطر لمواجهة أزمة عدم تكيفه مع التطورات الحاصلة، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي السبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك. وأن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة، وأن تتم وفق متطلبات إدارة الأداء، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

# **الفصل الثاني**

**إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من**

**منظور إدارة الأداء**

## تمهيد

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، هذه الغاية التي يتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة. ومن أجل دراسة هذا الفصل سنتبع الخطة التالية:

المبحث الأول: المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية

المبحث الثالث: الإطار العام لإدارة الأداء

المبحث الرابع: التدريب كمدخل لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

## المبحث الأول: المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تهيئة رؤساء ومرؤوسين فاعلين وأكفاء، وكذلك تطوير الجودة، التكلفة، المنتجات الجديدة والقدرات التنافسية. لذلك فإن غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا تنمية الموارد البشرية يعد أمرا بالغ الخطورة، كونه سيكون سببا في عدم الوصول للأهداف السابقة، إذن لا بد من ضرورة وجود المعايير والتوجهات الإستراتيجية التي تربط قضايا تنمية الموارد البشرية بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة من جهة وبإستراتيجية الموارد البشرية من جهة أخرى، وهذا ما يؤكد على ضرورة تبني المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

## المطلب الأول: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

إن المنهج الاستراتيجي في الإدارة يقوم على الأسس التالية:<sup>1</sup>

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة؛
- ترتبط المؤسسات مع المناخ المحيط بها ترابطا وثيقا ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لاقتناص الفرص المتاحة في المحيط وتجنب التهديدات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية؛
- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعزيز فرص المؤسسة في تحقيق إنجازات أعلى والتميز والتفوق على المنافسين؛
- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار ويضم ذلك البناء الاستراتيجي مايلي:
  1. الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاتها المستقبلية.
  2. الرسالة: تصف المهمة الرئيسية للمؤسسة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
  3. الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأصحاب المصالح فيها.
  4. الإستراتيجية: هي مزيج من الآليات والأساليب المختارة لتعزيز استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة لمواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

<sup>1</sup> . علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 263-265.

- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الإستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المؤسسة والذين يتمتعون بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، ومتراطين ومتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة (المؤسسة) هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.

- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل (القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالتفوق على الآخرين) عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

فالإدارة الإستراتيجية تتعامل دائماً من منطلق المقارنة مع الآخر ورصد مصادر قوته ونقاط ضعفه، ثم بناء الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من استغلال نقاط ضعف المنافسين وإضعاف مصادر قوتهم بالاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة والتخلص مما يعيقها من قيود وموانع.

يؤكد بعض الباحثين (Neal Chalofsky & Carlene Reinhart)، على أن ارتباط كل أنشطة تنمية الموارد البشرية بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً، وعلى المدربين أن يكونوا جزءاً من عملية التسيير الاستراتيجي ويساهموا بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بمجالات تنمية الموارد البشرية، كما يجب عليهم الإلمام الكامل بمتطلبات عملهم والمصطلحات الخاصة بها مثل تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات والخطط والعمليات والثقافة، وعلى دراية كاملة بالصناعة التي تعتبر المؤسسة جزءاً منها وذلك حتى يتم اعتمادهم كشركاء مهمين مع متخذي القرار على قمة الخريطة التنظيمية.<sup>1</sup>

إن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. وتتم عملية بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.

- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة بها (موارد، طاقات)، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها (مشاكل وقيود وما تفتقده المؤسسة من ضروريات المنافسة والتميز).

<sup>1</sup>. حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 225.

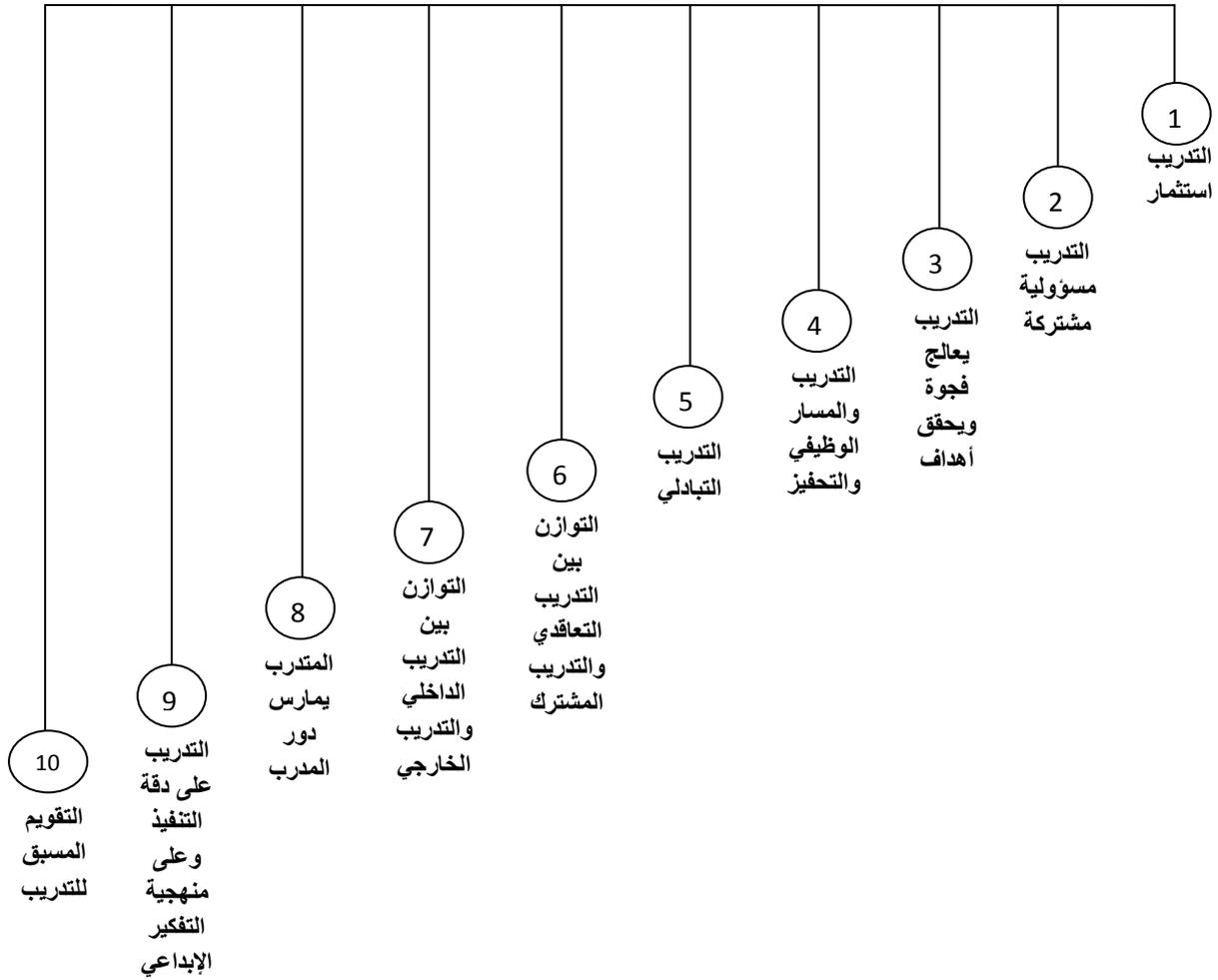
<sup>2</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تسويق، تمويل، استثمار ... ) ومتطلبات تنفيذها.
- تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد وأنواع) المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة.
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها (بالزيادة أو النقص).
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات الخاصة بهيكل الموارد البشرية (التخلص من الزيادات واستكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتناسب مع القيود المنشودة).
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

على ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها بصفة عامة، وبناء على أهدافها فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفة خاصة، لابد للمؤسسة أن تختار مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي توجه الفكر الإداري في تخطيط برامج تنمية الموارد البشرية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تقوم عملية التدريب ككل. والشكل رقم (2-01) يوضح مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي يجب النظر فيها عند التخطيط لبرامج تنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-01): التوجهات الإستراتيجية لنشاط التدريب



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 471.

إن التغيرات المتسارعة والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الراهنة فرضت واقعا جديدا على تنمية الموارد البشرية، فإذا كان من الصعب على المؤسسات توظيف الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءات والمهارات المطلوبة، لمواجهة هذه التغيرات، فإن البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ما تزال مفتوحة أمام المؤسسات والتي تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولا: امتثال الموارد البشرية أم إبداعهم؟

تتطلب المؤسسات كافة ودون استثناء من مواردها البشرية العاملة بما الامتثال لها، ويعني الامتثال تقيد الموارد البشرية بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة. وإذا كان الامتثال لا بد منه لكي لا تقع المؤسسة في المجهول فإن معرفة حجم الامتثال قد يكون أمرا مفيدا أو مرغوبا به. فالامتثال هو بحد ذاته هدف إذا ركز على أداء وسلوكيات

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 250-252.

هدامة للموارد البشرية، ومنعهم من الدخول في الفوضى واللايقين أو اللامبالاة والمجازفة والمخاطرة. إذن فدور الامتثال ضروري لتصحيح وتقويم سلوكيات وأداء الموارد البشرية، ولكن قد يقابل الامتثال ثمنا باهظا يشارك في دفعه كل من المؤسسة والموارد البشرية معا، إذ ليس باستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على أداء مواردها البشرية (إنتاجية عالية ولكن مجانية) وليس من صالح هذه الموارد الامتثال للمؤسسة والقضاء على إبداعاتهم.

### ثانيا: تدريب الموارد البشرية أم توظيف المدرب منهم؟

إن الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بمسألتي التدريب والتوظيف، فبعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير مواردها البشرية وتبذل مجهودا ووقتا ومالا مقابل رفع مهارات وكفاءات الموارد البشرية، بينما البعض الآخر من المؤسسات يبادر إلى توظيف الموارد البشرية المدربة والمطورة من قبل مؤسسات منافسة لها أو متواجدة بسوق العمل، كما أن قرارات التدريب والتوظيف تخضع بامتياز للسياسات التي تتبعها المؤسسات. فبعض المؤسسات مثل "جينيرال موتورز" (GM)، تركز على سياسة ترقية الموارد البشرية داخليا وتميل بالتالي إلى توظيف الموارد البشرية غير المحربة والمدربة، وتضعهم في مراكز وظيفية إعدادية ليتم ترقيةهم في مراحل لاحقة. أما مؤسسة "أبل كمبيوتر" (Apple Computer) فتتبع سياسة التوظيف من الخارج وتركز على توظيف موارد بشرية مدربة ومحربة وتضعهم في وظائف عالية، ومن المعروف بأن هذه المؤسسة وظفت عددا كبيرا من الموارد البشرية الذين عملوا وتدريبوا مع مؤسسة (IBM) وهي من أكثر المؤسسات المعدة والمنفذة للبرامج التدريبية المختلفة.

### ثالثا: تحسين أداء الموارد البشرية أم استبدال ذوي الأداء الضعيف؟

البديل الاستراتيجي الثالث الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمسألتي التدريب والاستبدال، فالمسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي والمطلوب دفع تكاليف مقابله والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب به. والمسألة الثانية متعلقة أصلا بالمسألة الأولى، كون الأداء الضعيف يتطلب التدريب وربما إعادة التدريب، إذ من حق الموظف أن يحصل على الإرشاد والتوجيه والتدريب وإعادة التدريب إذا أراد التخلص من ضعف أدائه، ولكن في حال تكرار الأداء الضعيف والحصول على أداء دون المستوى المطلوب، فمن حق المؤسسة استبدال أو فصل الموظف.

### المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تصمم بموجب أحد النموذجين التاليين:

#### أولاً: نموذج الدائرة المستمرة

هذا النموذج يقوم على مبدأ استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي ينظر لها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم.

إن وجهة نظر هذا النموذج هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعوا بالضرورة إلى جعل عملية التعليم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، وبناء على ذلك تصمم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال مراحل متتابعة هي كالتالي:<sup>1</sup>

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وهذا في ظل التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالة وإستراتيجية المؤسسة وكذا ثقافتها التنظيمية.

- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية أعلاه.

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق الأهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً، هذا الجدول يشمل تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها.

- المباشرة بتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أي مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة.

- بعد الانتهاء من كل برامج تنمية الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمها لمعرفة مدى النجاح الذي تم التوصل إليه في تحقيق الأهداف المحددة لها والمرجوة منها، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيها ومعرفة أسبابها.

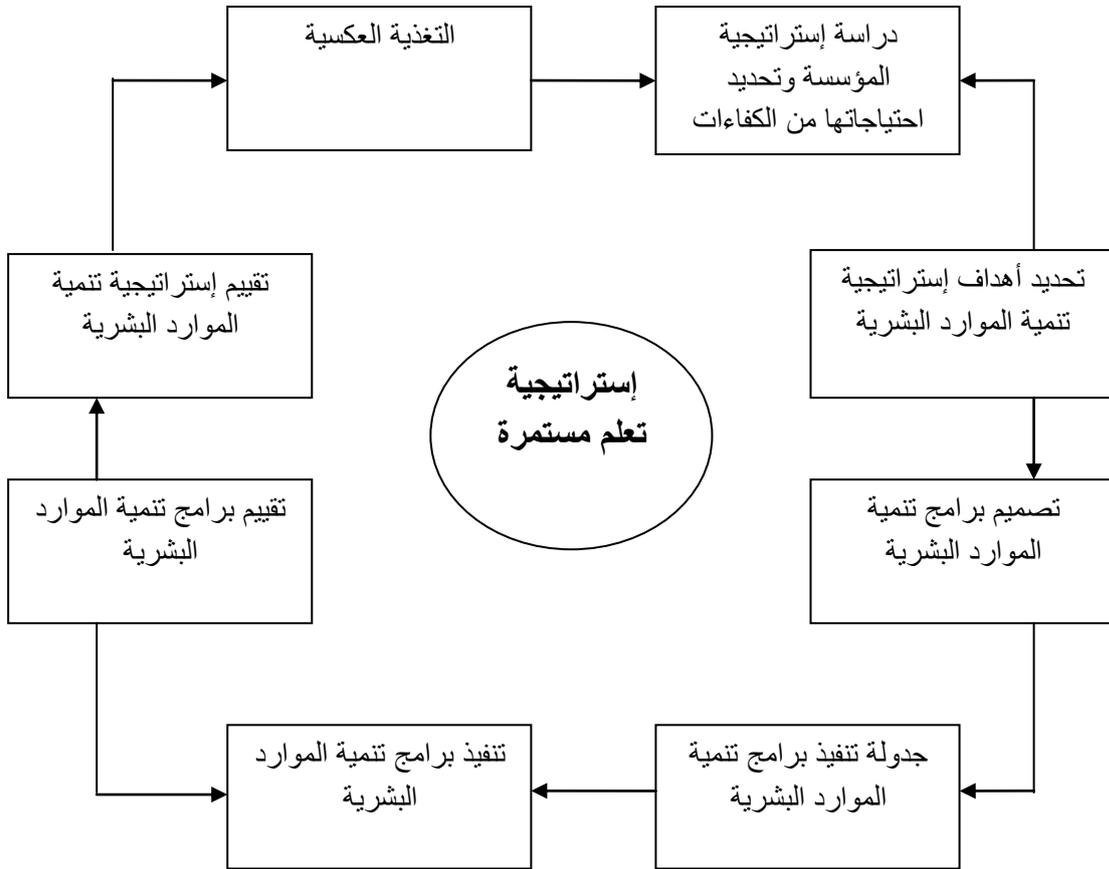
<sup>1</sup> . عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 452.

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذا البرنامج وتلخيصها وتبويبها، بهدف الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضا في الإستراتيجية القادمة.

وفيما يلي نقدم شكلا توضيحيا لهذا النموذج:

الشكل رقم (2-02): نموذج الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 453

### ثانيا: النموذج التشخيصي

هذا النموذج ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات تنمية الموارد البشرية المستقبلية وتصميم البرامج الملائمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

من كل هذا يتضح أن النموذج التشخيصي يقوم في الأساس على تحديد حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية ومن ثم تشخيصها كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية. إن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي:<sup>1</sup>

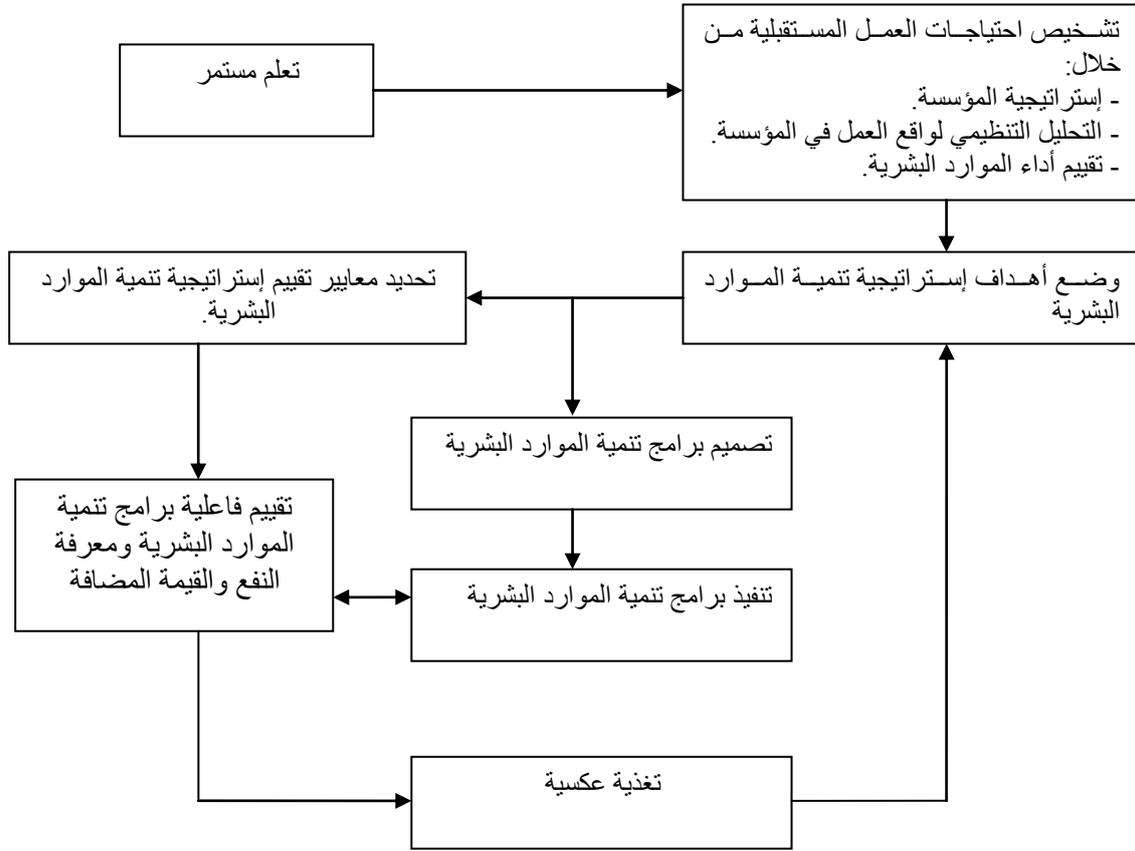
- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها؛
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها والعمل على تقويتها بشكل أكبر؛
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي ترغب المؤسسة في القيام بها وتحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها.

إذن وبعد تصميم برامج تنمية الموارد البشرية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على القضاء عليها عند تحديد أهداف الإستراتيجية التالية وهكذا.

وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

<sup>1</sup>. حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الشكل رقم (2-03): النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 455.

المطلب الرابع: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

فيما يلي سنحاول عرض مختلف العوامل التي تدعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، والتي تؤثر في نجاح تصميمها وتنفيذها، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

أ. التعميم على جميع الموارد البشرية في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية، بأن التعلم المستمر الذي هو أساس تنمية الموارد البشرية جزء من إستراتيجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها التغيرات البيئية الحالية والمتوقعة، والغاية من ذلك هو أن يكون الجميع على دراية ومعرفة مسبقة بأن مسألة تنمية الموارد البشرية جزء من حياتهم الوظيفية في المؤسسة ولا غنى عنها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 456.

- ب. توعية الموارد البشرية في المؤسسة بمدى حاجتها للتنمية وتعلمها للأشياء الجديد، وكيف أنها وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، مما يثبت وجودها في المؤسسة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.
- ج. استخدام نظام المعلومات باستعمال الحاسوب، والخاص بتنمية الموارد البشرية، والذي يحدد لكل مورد بشري يعمل في المؤسسة (خاصة بالموارد البشرية العاملة في الإدارة) حاجاته التدريبية الحالية والمستقبلية، وماهي الدورات والبرامج التي لابد من تحضيرها لتغطية هذه الحاجات، ومدى الاستفادة منها ومدى التطور والتحسين الذي طرأ في أداء هذه الموارد البشرية، وما التحسن المتوقع منهم مستقبلا.
- د. توفير الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم، ولتكون عملية النقل صحيحة وفعالة وتحقق الغاية المرجوة منها لابد من تهيئة نفس ظروف التعلم والأشياء التي تعلموها في مواقع عملهم بعد عودتهم من برامج التعلم والتدريب التي حضروها.
- هـ. المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، فالتقييم والمتابعة جزء من هذه الإستراتيجية، ويخطئ بعضهم من يفكر بأن التقييم هو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالمتابعة والتقييم يجب أن يفكر فيهما ويخطط لهما منذ البداية وذلك عند تحديد الأهداف التي تعتمد المعايير التي على أساسها سيتم تقييم الإستراتيجية.
- فالتقييم لابد أن يكون مستمرا طوال مراحل إنجاز الإستراتيجية، لأنه يحقق لنا الرقابة الوقائية التي تنبأ بالأخطاء قبل وقوعها فتعمل المؤسسة على علاجها فورا قبل أن يستفحل ضررها إذا تركت دون علاج حتى انتهاء تنفيذ الإستراتيجية.

## المبحث الثاني: نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية

خلال هذا المبحث سنحاول عرض نماذج لبعض الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بهدف بيان محتوياتها ومجالات التركيز فيها وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، لذلك تجدر الإشارة لنقطتين مهمتين، الأولى هي أهمية التكامل فيما بين هذه الاستراتيجيات الوظيفية لتنسيق الموارد والفعاليات والابتعاد عن التكرار والتناقض في أنشطتها وتوجهاتها، ومن ثم انسجامها جميعا مع إستراتيجية المؤسسة ككل.

والثانية هي حتمية التكامل بين عناصر ومكونات كل إستراتيجية وظيفية في حد ذاتها، حتى تتحقق النتائج المرجوة منها ولا يترتب عن عدم انسجامها آثار سلبية تعطل نتائجها وتضر بفرص تنفيذ وتفعيل الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وبالتالي تقلص من فرص تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

## المطلب الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تتهدم هذه الإستراتيجية بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب، وكذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة. هذه الإستراتيجية تصمم في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

وعليه فإن هذه الإستراتيجية تهدف للحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا على امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف. لذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، وتؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة. ومن جملة الغايات التي تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفاتهم وخصائصهم بعناية؛
- رسم طرق وأساليب البحث عن الموارد البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها في سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي؛
- تنمية وسائل استقطاب الموارد البشرية المطلوبة، وتطوير المغريات لتحفيزهم على الانضمام إلى المؤسسة؛

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 390-391.

- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثرهم توافقاً مع متطلبات العمل والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية بالمؤسسة؛
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى من خلال إسناد المهام المناسبة لها أو للمجموعات بما يتناسب مع خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية؛
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعاتهم وخصائصهم المتطورة باستمرار.

### المطلب الثاني: إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية الحديثة تهتم بقضية التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فقد كانت اهتمامات هذه الأخيرة في قضية تدريب وتنمية الموارد البشرية منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة الذين يتضح فيهم قصور في مستويات أدائهم، من خلال إتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع جهات تدريبية من خارج المؤسسة، فالممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى يدل على انحصار أثارها في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى التأثير المحدود وغير المحسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه. وعليه فإن منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تبين أن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد أن تتناول تنمية المؤسسة بذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم (Learning Organization) حتى تهيئ الفرص للعاملين بها للتعلم وتحسين معارفهم في تطوير الأداء. لذلك فإن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب وتنمية الموارد البشرية يتطلب تطوير ثقافة المؤسسة وأنماط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات. وتجدر الإشارة إلى أن المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية قد انتقلت من الانحصار في مفهوم التدريب (Training) إلى مفهوم التعلم (Learning)، هذا الأخير الذي يشير إلى معنى اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابه لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه المورد البشري من اتجاهات، دوافع، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها أقدر على تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص ص 393-394.

- وحتى نضمن التطبيق الجيد لإستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية لابد من توفر العناصر التالية:<sup>1</sup>
- إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، فمن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود إستراتيجية عامة، إذن وحتى توضع هذه الإستراتيجية ونظرا لأن التغيرات المتسارعة هي أمر واقع لابد من: إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة؛
  - إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البتء في اتخاذ القرارات ذات الصلة؛
  - تطوير النظرة إلى التدريب على انه عملية إستراتيجية مستمرة لتنمية الموارد البشرية؛
  - ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل مورد بشري وأن هذه المهارات تحتاج إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها؛
  - التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة، تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان العميق بالقدرات التي لا حد لها للموارد البشرية، وقيمة الإيمان بالعلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق، إذ أن نجاح أو فشل المؤسسات يعتمد أساسا على مهارات القيادات في إدارتهم لمؤسساتهم.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

- من ضمن الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية توجد كذلك إستراتيجية التعلم الفردي وإستراتيجية التعلم التنظيمي والتي نذكرها فيما يلي:
- أولا: إستراتيجية التعلم الفردي**
- يعرف التعلم الفردي بأنه "التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة".<sup>2</sup>
- إذن فإستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب

<sup>1</sup>. علي لطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

<sup>2</sup>. رابوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص، 71-72.

تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:<sup>1</sup>

- الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل؛

- توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي.

باكتمال العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

لذلك لا بد من تأكيد أهمية المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الموارد البشرية أنفسهم في تفعيل الإستراتيجية، وذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.

### ثانياً: إستراتيجية التعلم التنظيمي

يقصد بالتعلم التنظيمي: "أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة".<sup>2</sup> فالتعلم التنظيمي يعنى بمدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصفة مستمرة.<sup>3</sup> كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستقدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها داخل المؤسسة.

ومن هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي فيما يلي:

- عمليات التغيير المخططة والمتناسقة في النظم؛
- إمكانيات تفاعل الموارد البشرية وجماعات العاملين مع النظم الجديدة؛
- إعادة بناء واستخدام ذاكرة المؤسسة، والهيكلة التنظيمية وثقافة المؤسسة؛
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى البعيد.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 394-395.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 395.

<sup>3</sup> مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، التطوير الدائم للأداء، تصنيف الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد 51، 26 مارس 2003، ص 02.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد. والتعلم التنظيمي يتحقق من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المؤسسة، لذلك فإن تيسير تعلم الموارد البشرية واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها. ومن ثم، فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

إن إدارة الموارد البشرية تسترشد في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:<sup>1</sup>

- صياغة رؤية المؤسسة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والالتزام بها من جانب جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛
  - تهيئة الفرص للموارد البشرية للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز الموارد البشرية على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛
  - تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الموارد البشرية ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المؤسسة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة، ومن ثم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي؛
  - تحدي الأفكار السائدة، ومراجعة المفاهيم المستقرة من خلال المناقشة والاستفسار والتساؤل عن جدواها، بما يحفز الموارد البشرية إلى مراجعة مفاهيمهم والسعي إلى تجديدها وتطويرها بما يوافق المستوى المعرفي المتجدد؛
  - تشجيع الموارد البشرية على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.
- من هذه المبادئ تتأكد حقيقة مهمة، ألا وهي أن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية بالمؤسسة، أي أن المؤسسة بذاتها لا تنتج التعلم، ولكنها تستجيب لما تتعلمه مواردها البشرية وتتيح لهم الظروف المناسبة لتفعيل الأنماط المعرفية الجديدة التي اكتسبها بالخبرة والتعليم والممارسة والتدريب الرسمي وغير ذلك من أساليب اكتساب المعرفة.

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 396-397.

## المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري

من بين نماذج الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية نذكر: إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية تنمية رأس المال الفكري، واللذان سنتناولهما فيما يلي:

### أولاً: إستراتيجية إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي: "عملية التجديد والإدارة الفعالة للأصول الفكرية سواء كانت في صورة معرفة ظاهرة تكمن في المسلمات الثقافية أو معرفة كامنة يمتلكها الأفراد والمجتمعات".<sup>1</sup> وتعرف كذلك بأنها "نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشراً على رفع مستوى أداء العمل".<sup>2</sup>

إذن إدارة المعرفة تعبر عن "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، استخدامها ونشرها، بمعنى تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعد ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي ... الخ".<sup>3</sup>

المعرفة هي ناتج التعلم، وعليه فإن جدوى التعلم تصبح أحسن إذا كانت هناك إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وإستراتيجية إدارة المعرفة تهتم بالتعامل مع المعرفة على اعتبار أنها تعد أهم الموارد والثروات التي تتاح للمؤسسة.

ولهذا تعمل هذه الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المؤسسة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء.

ويمكن تحديد مصادر المعرفة في ثلاثة عناصر هي:<sup>4</sup>

- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل الموارد البشرية بالمؤسسة؛

- المعرفة المعلنة للمؤسسة والمتمثلة في قواعد المعلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة وتكنولوجيات؛

- المعرفة المستمدة من عناصر خارج المؤسسة.

هنا تجدر الإشارة إلى أن توفر مصادر المعرفة وحدها لا يكفي، بل ضرورة توفر عمليات مختلفة داخل المؤسسة حتى يتم تشغيل المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستعمال، هذه العمليات التي تحاكي ما

1. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 441.

2. علي لطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 124.

3. علي عبد الله وأحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشلف، 28/27 نوفمبر 2008- ص 08.

4. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 397.

يحدث في ذهن المورد البشري من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها للوصول إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد السلوك الظاهري والباطني للمورد البشري.

إذن هذه العمليات التشغيلية تتبلور في:<sup>1</sup>

- تحويل معرفة الموارد البشرية الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المؤسسة؛

- فتح قنوات الاتصال لتسهيل تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المؤسسة المختلفة؛

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا على تحديثه؛

- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المؤسسة وبذلك يظهر تأثيرها؛

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الانجاز.

والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة وتكون أساسا في تكوين قدرات المؤسسة التنافسية.

### ثانيا: إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يرى "بيتر دراكر" أن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان<sup>2</sup>، هذا الأخير الذي أصبح يدعى برأس المال البشري والذي يعد بمثابة المورد الاستراتيجي للمؤسسة. فمع الانتقال إلى عصر المعلومات ثم التحول إلى عصر المعرفة ارتكز الاهتمام من رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري. وبصفة عامة يتمثل رأس المال الفكري في "نخبة الكفاءات والقدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري على مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"<sup>3</sup>.

ويعرف رأس المال الفكري كذلك على أنه: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، فهو القوة الذهنية التي تمتلكها المؤسسات والتي تحقق لها الربح والثروة، ويتكون من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي ورأس المال

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 398.

<sup>2</sup>. Peter drucker, **Tasks responsibilities human practices**, heinemann, London, 1974, P.41.

<sup>3</sup>. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 121.

البشري، وهو أيضا مجموعة من المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في المورد البشري والذي يركز على القوة الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية".<sup>1</sup>

فأس المال الفكري يعبر عن الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، هذه الأصول التي تضم: العلامات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المؤسسة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع حاجياتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المؤسسة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العمل البشري. وتجدر الإشارة إلى أن منتجات فكر الموارد البشرية العاملة في المؤسسة تتجمع لتشكيل رأس المال البشري، هذا الأخير تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على مزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمؤسسة.<sup>2</sup>

ومنه فإن أهمية استخدام رأس المال الفكري في المؤسسة تبرز من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المؤسسة؛

- الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذات جودة عالية؛

- زيادة رضا الموارد البشرية والعملاء على حد سواء؛

- تحسين فعالية الموارد البشرية؛

- الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموارد البشرية للمؤسسة.

هنا تجدر الإشارة إلى أن مفهوم ميزانية رأس المال الفكري والتي قدمها "مايو" (Mayo) تطور على النحو الموضح في الجدول رقم (2-01).

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 138.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 398.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز وسامية خرخاش، أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، 25-26 ديسمبر 2008، ص ص 11-12.

الجدول رقم (2-01): تطور مفهوم رأس المال الفكري

الأصول	الخصوم
- التعلم المستمر	- التدريب غير المخطط والمتقطع
- الخبرة المتجددة	- الخبرات المتقدمة
- استمرارية فرق العمل المتعاونة	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق
- المعرفة المشتركة والقابلة للتداول	- انحباس المعرفة داخل المورد البشري
- التنظيم المرن	- الهيكل التنظيمي الجامد
- تشكيلة متكاملة من التخصصات	- خبرات منعزلة ومتباعدة
- أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 399.

ففي المحاسبة المالية عند استثمار فكرة الميزانية فإن ذلك يقودنا إلى المعنى الخاص بتعظيم الأصول وتخفيض الخصوم بهدف زيادة الأرباح، أي: الفرق بين الأصول والخصوم، وبنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية (المعوقات والتوجهات السلبية) سيحقق تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

المطلب الخامس: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية وتنمية الذكاء الوجداني

هناك نوعان آخران من نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية يمكن ذكرهما فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

إن إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية تعمل على تطوير قدرات وطاقات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، بمعنى تحويل مفاهيم وأساليب القادة في المؤسسة إلى نمط مرن متحرر بوابك المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، وهذا بغرض إحداث تأثير إيجابي في الموارد البشرية ليرتفع مستوى أدائهم ويحقق للمؤسسة أهدافها.

فتطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجية التعلم الفردي لأعضاء المؤسسة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

وعليه ينبغي التأكيد على أن عملية تنمية القيادات الإدارية لا تتم باعتبارها غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها. فبالرغم من أن محل التنمية هو القائد الإداري (شخص محدد)، فإن غاية تنمية القيادة الإدارية هو أن يوظف القائد خبراته وطاقاته الفكرية ومعرفته التخصصية في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وقيادة مواردها البشرية وتنسيق استخدام مختلف الموارد المادية والتقنية وهذا بغرض الوصول لغايات المؤسسة. وتتم عملية تنمية القيادات الإدارية حسب تقدير (Harison) بثلاثة مراحل هي:<sup>1</sup>

- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمؤسسة؛
- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمؤسسة؛
- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية تمثل أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة نتيجة لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، وأن المؤسسة تكون معرضة لفقدان القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب لمعرفة المنافسين، هنا تتضح ضرورة تكامل هذه الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وكذا ابتكار الأساليب والحوافز والمغريات للحفاظ عليهم.

#### ثانيا: إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

قام الباحث والمفكر (Goleman) بتعريف الذكاء الوجداني على أنه: "قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مع الآخرين، وكذلك اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد"<sup>2</sup>، فهو يرى بأن الذكاء الوجداني يتركب من العناصر التالية:

أ. **إدارة النفس:** وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الناتجة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف ايجابية. ويحتاج المورد البشري في ممارسة إدارة النفس إلى ستة قدرات هي: الرقابة الذاتية، المصادقية، المبادرة، التكيف، قبول التغيير والرغبة في الانجاز.

ب. **معرفة النفس:** وهي قدرة المورد البشري على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المعنوية وما يثيره ويغضبه، وما يريجه ويرضيه، وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح، ومصارحة النفس. وترتبط هذه المعرفة بقدرات الثقة في النفس، التقييم الواقعي للذات والقدرة على نقد الذات.

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>2</sup>. المرجع السابق، ص 402.

ج. المعرفة الاجتماعية: وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الموارد البشرية بما يوافق حالاتهم العاطفية، هذه المعرفة تتطلب درجة من التعاطف مع الآخرين والإحساس بالفروق الثقافية والتعامل مع الثقافات المختلفة بمرونة.

كما أن هناك بعض الإجراءات لبناء الذكاء الوجداني في الموارد البشرية بالمؤسسة والتي قدمها (Goleman) فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل والمهارات الوجدانية اللازمة للمورد البشري؛

- تقييم الموارد البشرية ورصد مستويات تطوهم الوجداني ومدى ما يتمتعون به من المهارات الوجدانية اللازمة لأداء أعمالهم؛

- تهيئة الموارد البشرية لتقبل محاولات تنمية مهاراتهم الوجدانية، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في عملية تنمية الذكاء الوجداني باعتبار ذلك في صالحهم الشخصي؛

- تشجيع الموارد البشرية على ترقية عملية تنمية الذكاء الوجداني بجهودهم الذاتية، بمعنى أن ينبع التغيير منهم أكثر من كونه مفروضاً عليهم من سلطة الإدارة؛

- إتاحة الفرصة للموارد البشرية لاكتساب المهارات الوجدانية الجديدة وممارستها، وتوفير معلومات عن تقييم الأداء الجديد ومدى التغيير الإيجابي الذي تحقق من ذلك.

إذن النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ حل الاستراتيجيات السابقة والمذكورة في هذا المبحث ستكون لغرض تنمية القدرات الإستراتيجية للمؤسسة بوجه عام، مما يعني زيادة قدرتها وقيادتها والموارد البشرية العاملة فيها على إدراك حركة المتغيرات المتسارعة حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها، إضافة لفهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها، وإدراك عملية صنع الإستراتيجية ومراحلها، ومهارة الربط بين الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتسهيل التعلم التنظيمي، إذن فهذه القدرات الإستراتيجية تعد من أهم أصول المعرفة للمؤسسة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل الموارد البشرية العاملة بها، ما يؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية.

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 403.

## المبحث الثالث: الإطار العام لإدارة الأداء

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، وذلك من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليتها وفي مقدمتها، بل وأهمها الموارد البشرية إضافة إلى تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة حتى يتم تحقيق الأداء المستهدف.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

إن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحسين أدائها، بل أن يكون أداؤها متميزا، لذلك وقبل التطرق لتعريف إدارة الأداء سنقوم بتحديد تعريف للأداء على النحو التالي:

إن الأداء يعني "انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة".<sup>1</sup>

يعرف الأداء على أنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة المورد البشري على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء أيضا بأنه "كل ما يسهم في تحسين الثنائية قيمة-تكلفة، أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة (Creation nette de valeur)"<sup>3</sup>، لذلك فإن صلاحية المؤسسة تكمن في قدرتها على ضمان زيادة صافية في القيم للمجتمع.<sup>4</sup>

ويعرف الأداء أيضا على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".<sup>5</sup>

بناء على ما تقدم من تعاريف، يمكن القول بأن الأداء هو تقييم مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة وأنه نشاط أو سلوك يرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف.

وعليه تعرف عملية إدارة الأداء على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>6</sup>

1. Langdon.D, **Aligning Performance Improving People : Systems and Organisations**, Jossy-Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000, P.12.

2. [http:// vb.sowaa-algeria.org/showthread.php](http://vb.sowaa-algeria.org/showthread.php), consulté le 23/08/2011.

3. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 2001, P.11.

4. Stéphany.D, **Développement durable et performance de l'entreprise**, édition liasons, Paris, 2003, P.33.

5. Alain Fernandez, **Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition organisation, Paris, 2000, P.40.

6. حسين يرقفي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد المورد البشري القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء.<sup>1</sup>

كما أن إدارة الأداء تعرف على أنها: "الجهود الهادفة من قبل المؤسسات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها".<sup>2</sup> يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "المفهوم الاستراتيجي والمتكامل، المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت، الذي يمكن للمؤسسات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الموارد البشرية العاملة عن طريق تطوير قدرات فرق العمل والمساهمين الأفراد".<sup>3</sup>

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن إدارة الأداء تمثل مدخلاً متكاملًا يتعامل مع مجمل العوامل والموارد المشاركة في أداء العمل، والمؤدية إلى تحقيق أهداف المؤسسات، لذلك فهي لا تقتصر على بعضها دون الآخر كما هو الحال في نماذج الإدارة التقليدية، لكونها تأخذ بنموذج النظام المفتوح الذي يتضمن التكامل والترابط فيما بينها وبين النماذج المحيطة، كما يؤكد كذلك الترابط والتوازن الذاتي في عملياتها وفعاليتها.

فبالنظر إلى التغير المستمر في كافة ظروف المؤسسة والمناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تسهم في إعداد المؤسسة لمواجهة التغيرات، ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المؤسسات المعاصرة. ومن ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، وعلى النفس، بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والعمل على تعظيمه بشكل متواصل. وفي جميع الأحوال فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يبقى فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>2</sup>. عمر شريف، التنمية المستدامة وآليات تحسين إدارة الأداء وتطوير الفعالية في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

<sup>3</sup>. مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 196.

## المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابهة ومتشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الموارد البشرية إلى نتائج الأداء المستهدفة، وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء العمليات بذاتها وتصميم الطريقة المثلى للتنفيذ، وكذا تحديد المتطلبات البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.

ب. **تيسير الأداء:** بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

ج. **متابعة وتقييم الأداء:** وذلك بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبيين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة والتكلفة، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.

د. **تحسين الأداء:** ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات أو معارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء. ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين على الأداء، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.

هـ. **تطوير الأداء:** وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم.

و. **تمكين وتعويض القائمين بالأداء:** وذلك بتحويلهم الصلاحيات لحل مشاكل الأداء مباشرة، وتطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء وتحفيزهم وصرف رواتبهم ومكافآتهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

وعليه فإن إدارة الأداء تتجه من خلال سيطرتها على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فال مورد بشري الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية ومعلوماتية وغيرها، سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

<sup>1</sup>. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 60.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية متكاملة<sup>1</sup>، لكونها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة (كمحصلة لأداء وحداتها) ومتفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء، المنافسون، الموردون والمنظمات الحكومية ...). لبلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فلأن إدارة الأداء تهيم تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والمورد البشري بالقدرات اللازمة للأداء، فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف المؤسسة التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة، زيادة عن ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وتحفيز وتخطيط المسار الوظيفي، النقل والترقية.

وتكمن أهمية إدارة الأداء في أن العملاء - في النهاية - هم الحكم الأساسي والنهائي لتقييم هذا الأداء، وتقرير ما إذا كان هناك داعي للتعامل مع المؤسسة أو الانصراف عنها، وهل تبقى للمؤسسة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا.

### المطلب الثالث: متطلبات ونتائج إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض المطلوب منه يتطلب توفر العناصر التالية:<sup>2</sup>

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة منه حين تمام التنفيذ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات ... الخ من الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع؛
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج؛
- متابعة الأداء وملاحظة ما تقوم به الموارد البشرية أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفهم من عقبات؛
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المطلوبة، وتعويض المورد البشري عن أداءه وفق نتائج التقييم، ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم

<sup>1</sup>. Michel Armstrong, **Performance Management : key strategies and practical guidelines seconded**, Kegam Paul page, London, 2000, PP.1-2.

<sup>2</sup>. نيلز جوران وآخرون، إصلاح الأداء البشري الفعال، ترجمة علا أحمد، القاهرة، 2003، ص 53.

قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأداء تنطلق من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتحفيزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرات الإنتاجية للمؤسسات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر على التحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وعليه فإن تطبيق نظام إدارة الأداء يحقق النتائج الايجابية التالية:<sup>1</sup>

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقا للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة؛
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين (العملاء)، وابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائما.

#### المطلب الرابع: عناصر إدارة الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية

إن نظام إدارة الأداء يضم جملة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة والمناسبة لسد فجوة الأداء، والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة. وتتمثل عناصر إدارة الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

#### أولا: تخطيط الأداء وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

إن تخطيط الأداء يعتبر نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط تنمية الموارد البشرية بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التنمية والتي لا يمكن تجاهلها. ومن أهمها نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال؛
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف؛
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> حسين يرقي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

### ثانيا: توجيه الأداء وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، وتعتبر الأكثر فعالية وتأثيرا في بناء قدرات المورد البشري وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعلم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المتخصصين.

وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، المورد البشري القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من تغيرات، كذلك عملية توجيه الأداء تتضمن تزويد الموارد البشرية بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشاكل، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين المورد البشري، بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، وفي هذا الصدد ذكر المفكر والباحث "Spector" أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: التمكين المهاري، والتمكين الإداري. فأما الأول فهو عبارة عن إكساب الموارد البشرية العاملة لمهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة ... وهذا في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل، بينما التمكين الإداري فيقصد به تحرير الفعل ونشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المؤسسة.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن المورد البشري يكون قادرا على مواجهة الظروف المتغيرة، وهذا ما يضمن تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفقا للخطة المعتمدة. إذن فتوجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين المورد البشري المسؤول عن التنفيذ بغرض ضمان استمرار توفر الظروف المناسبة لتحقيق الأداء وفق الخطط المعتمدة. ويستخدم الرؤساء والمشرفون كافة وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتحقيق التواصل مع القائمين بالعمل، بهدف توجيههم في الاتجاهات المطلوبة، وتركز عملية توجيه الأداء على البحث عن فرص تحسين الأداء وتجاوز المشاكل التي تعود في الأساس إلى عدم استيعاب المورد البشري لمتطلبات الأداء، أو قصور في بعض قدراته أو مهاراته للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، ولهذا فإن القائمين على توجيه الأداء مطالبون بالبحث عن مجالات وأساليب تحسين الأداء وتدعيم قدرات الموارد البشرية.

إن نجاح عملية توجيه الأداء ترتكز على تفهم الرؤساء والمشرفين لأهمية التوجيه وأثره في تحسين فرص النجاح للقائمين بالأعمال المختلفة في المؤسسة، ومن ثم يصبح لتوعية هؤلاء المشرفين في التوجيه أحد أهم ملامح التوجهات الجديدة في بناء نظم الموارد البشرية، وتطبيقا للمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية يتحول المشرف

<sup>1</sup> محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

إلى قائد مسير ومساند لمرؤوسيه، ويمارس معهم دور المدرب الذي يقدم لمرؤوسيه الرعاية والمساعدة المطلوبة. وعليه فإن التوجيه الفعال يتحقق بطرح ومناقشة مهام العمل وظروفه بالمشاركة مع الموارد البشرية، وتجنب الدخول في التفاصيل، بمعنى أن الموجه يساعد دون سلب المورد البشري لصلاحياته ومسؤولياته في حل مشاكل العمل. إذن ومما سبق يتضح لنا أن عملية توجيه الأداء تتمثل فيها جميع خصائص ومضامين التدريب من حيث رصد الاحتياجات التدريبية، تصميم وسيلة التدريب المناسبة، تنفيذ التدريب ومتابعة نتائجه، وبالتالي فتوجيه الأداء هو التدريب الفعلي المستمر على أرض الواقع، وهذا من خلال العلاقة المباشرة بين المورد البشري ومدربه الحقيقي (الرئيس المباشر).

### ثالثاً: تشخيص الأداء وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاويهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة، أو قطاعات مختلفة داخل المؤسسة أو بمؤسسات خارجية. وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابها، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسباباً محتملة للقصور فيه وهي: العوامل البشرية، العوامل المادية، العوامل التقنية والتنظيمية.

وتبدوا الأسباب البشرية أكثرها تأثيراً واحتمالاً في وجود فجوات الأداء، حيث قد تتباعد اهتمامات الموارد البشرية أو رغبتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم عن المستويات المطلوبة.<sup>1</sup> إن الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هي تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي أن عيوب الأداء لا تقود جميعها إلى نقص في قدرات ومعارف الموارد البشرية، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تتصل بالميول والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب، كذلك تمثل نتائج عملية تشخيص الأداء المدخلات الأساسية في نظام التدريب إذ يوفر المعلومات الضرورية التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بما يعكس حقيقة المواقف في مجال العمل.

<sup>1</sup>. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ولعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التدريبية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التدريبية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتدربون ومن غير دراسة لمستويات الجودة في الأداء وما قد يصادفها من عقبات، أو ما قد يبدو في أدائهم من عيوب.

#### رابعاً: تقييم الأداء وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

يشير تقييم الأداء إلى قياس مقدار الانجاز للواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها المورد البشري، ويبين قياس الأداء مستوى الجودة الذي يحققه لإتمام متطلبات الوظيفة والتعرف على درجة انحرافها عن مستويات الأداء المحددة سلفاً.<sup>1</sup>

إذن يعد تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك عملية تقييم الأداء تهدف إلى الكشف عن مدى توافق المورد البشري مع العمل المسند إليه، وكذا مدى توافقه مع زملائه وظرف الأداء في المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعملية التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال الأنشطة المختلفة لتنمية الموارد البشرية.

وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه ومن ثم أنجع الوسائل لعلاجها.

#### خامساً: تطوير الأداء وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي والمستهدف في خطة الأداء. وفي ضوء التعرف على أسباب القصور في الأداء تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية: تطوير الموارد البشرية، تطوير العمل، تطوير التنظيم.

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 46.

ومن الواضح أن عملية تطوير الموارد البشرية هي صميم اختصاص تنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين تنمية الموارد البشرية وبين إدارة الأداء، ولذلك زاد اهتمام الإدارة في المؤسسات المعاصرة بمفهوم إدارة الأداء، واعتبرته الأساس لفلسفة تسييرية جديدة تتجه نحو المؤسسة عالية الأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع تنمية الموارد البشرية من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعتبر التدريب وتنمية الموارد البشرية آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، بعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب؛

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس المورد البشري فقط؛

- يخضع التدريب (تنمية الموارد البشرية) في حد ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منها؛

- تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي؛

- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي؛

- تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي.

<sup>1</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

## المبحث الرابع: التدريب كمدخل لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

يحتل التدريب باهتمام متزايد من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب ينطلق من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة بها.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين أداء الموارد البشرية وأساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة على مختلف المستويات الإدارية هو الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

### أولاً: مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتدريب على اختلاف الباحثين والمفكرين في هذا المجال ومن ضمن هذه التعاريف نذكر:

- التدريب هو "عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية، والتي سوف تمكن في النهاية من جعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم".<sup>1</sup>
- التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للموارد البشرية لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>2</sup>
- التدريب "عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات المورد البشري وتحقيق احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة".<sup>3</sup>
- ويعرف التدريب بأنه "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 128.  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 270.  
<sup>3</sup> منحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 57.

والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المؤسسات".<sup>1</sup>

- التدريب هو "عملية تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير في السلوك لأداء أفضل".<sup>2</sup>

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب على أنه: عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى المورد البشري من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

وعليه فإن أهمية التدريب واستمراره تبرز من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات الخاصة بطرائق الإنتاج وما يترتب عنها من احتياج دائم ومتجدد للاطلاع من قبل الموارد البشرية على هذه المعلومات الجديدة حتى يتمكنوا من اتخاذها كأساس لتطوير أعمالهم؛  
- الثورة التكنولوجية والتطورات الإنتاجية في الآلات والمعدات، أدت إلى تبني أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مثل الحاسب الآلي ... الخ؛  
- التطور الهائل في تركيب الموارد البشرية يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المؤسسة؛

- التغيير في دوافع الموارد البشرية واتجاهاتهم يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك والتطوير أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة المورد البشري في المؤسسة؛

إذن، فمهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات هي بمثابة عملية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والمشرفين، ويرجع سبب ضرورة إشراك المدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب لكونهم أقدر الجهات معرفة باحتياجات الموارد البشرية المشرف عليهم، بالإضافة إلى العلاقات المباشرة والقائمة بينهم وبين العاملين واطلاعهم عن قرب على أدائهم وتحسُّسهم لنقاط القوة والضعف الخاصة بهم.<sup>4</sup>

### ثانياً: أهداف التدريب

إن التدريب يهدف إلى زيادة كفاءات وقدرات المورد البشري وإكسابه المهارات المتنوعة، أما في مجال تقييم الأداء فإن التدريب يسعى إلى رفع مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للمورد البشري، فالتدريب غير الكافي سوف

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 142.

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد الله الفارس، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات المنعقدة حول موضوعات الاستثمارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية، بعنوان: المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 225-226.

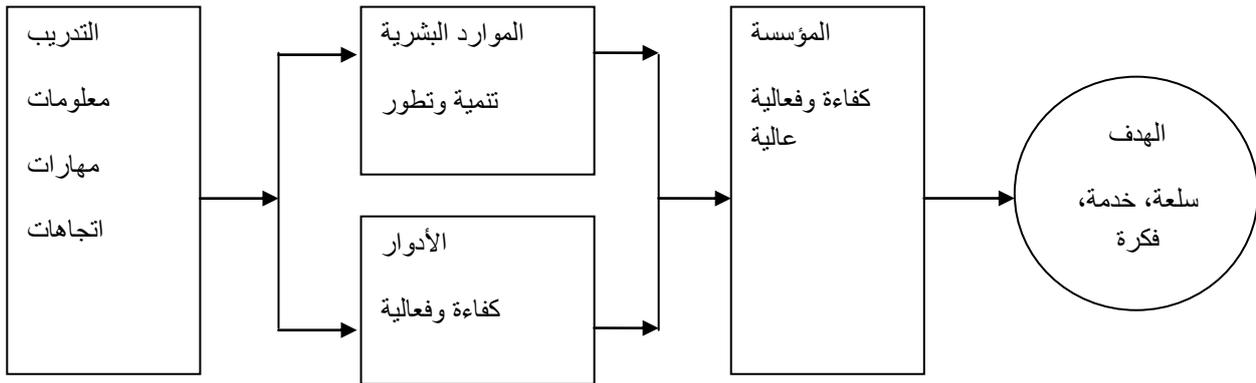
<sup>4</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 211-212.

يؤدي إلى حرمان المورد البشري من الحصول على التقييم المناسب، وصحيح أن المؤسسة التي توظف المورد البشري المتدرب وصاحب الخبرة توفر على نفسها الكثير من الجهد والمال والوقت، إلا أنه لوحظ أن التدريب عملية ضرورية تلازم المورد البشري منذ بداية انتمائه للمؤسسة وحتى آخر ساعات عمله فيها.<sup>1</sup>

لذلك وحتى يتم تحقيق الهدف السابق لابد من تحقيق جملة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- المساعدة على تحفيز الموارد البشرية على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم؛
  - إمداد المتدرب بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله وحمايته من الوقوع في الأخطاء؛
  - مساعدة الموارد البشرية على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكبر؛
  - مساعدة الموارد البشرية على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- والشكل رقم (04-2) يوضح كيف يعمل التدريب على رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

#### الشكل رقم (04-2): دور التدريب في رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 228.

من خلال الشكل رقم (04-2) يتضح لنا أن التدريب من خلال التدعيم بالمعلومات وصقل المهارات وتفعيل الاتجاهات يساهم في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، وتحسين كفاءة وفعالية أدوارها في المؤسسة، ما يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة وفعالية هذه الأخيرة، بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية من الناحيتين الاقتصادية والبيئية.

<sup>1</sup>. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 130.

<sup>2</sup>. منحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

### ثالثاً: خصائص التدريب

تتمثل خصائص التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>

- التدريب نشاط رئيسي وليس كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها؛
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات متبادلة وبنوعية؛
- التدريب عملية شاملة، فهي تشمل جميع المستويات الإدارية (إدارة عليا، وسطى، إشرافية وتنفيذية)، وعليه لا بد أن يقدم التدريب لكل التخصصات في المؤسسة؛
- التدريب عملية إدارية لا بد أن تتوافر فيها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح مثل: وضوح الأهداف، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المالية والبشرية، توفر الرقابة والتوجيه باستمرار؛
- التدريب عملية فنية تحتاج لخبرات وتخصصات محددة لا بد من توافرها؛
- التدريب نشاط متغير ومتجدد، وذلك لتغير المورد البشري وتغير المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، ولهذا لا بد من التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل، التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

إنطلاقاً من هذا يتضح لنا أن عملية التدريب تخضع لمجموعة من المبادئ العامة، على سبيل المثال: الشرعية أي أن يتم التدريب وفق قوانين المؤسسة وأنظمتها، المنطق أي لا بد للتدريب أن يبنى على فهم دقيق للاحتياجات التدريبية؛ الهدف بمعنى وضوح أهداف العملية التدريبية؛ الشمول أي التدريب لا بد أن يشمل جميع أبعاد تنمية الموارد البشرية من قيم، اتجاهات ومعارف ...؛ الاستمرارية بمعنى وضع استراتيجيات تدريبية تراعي التحول والتغير المستمر، التوجيه والواقعية وأخيراً مرونة التدريب.<sup>2</sup>

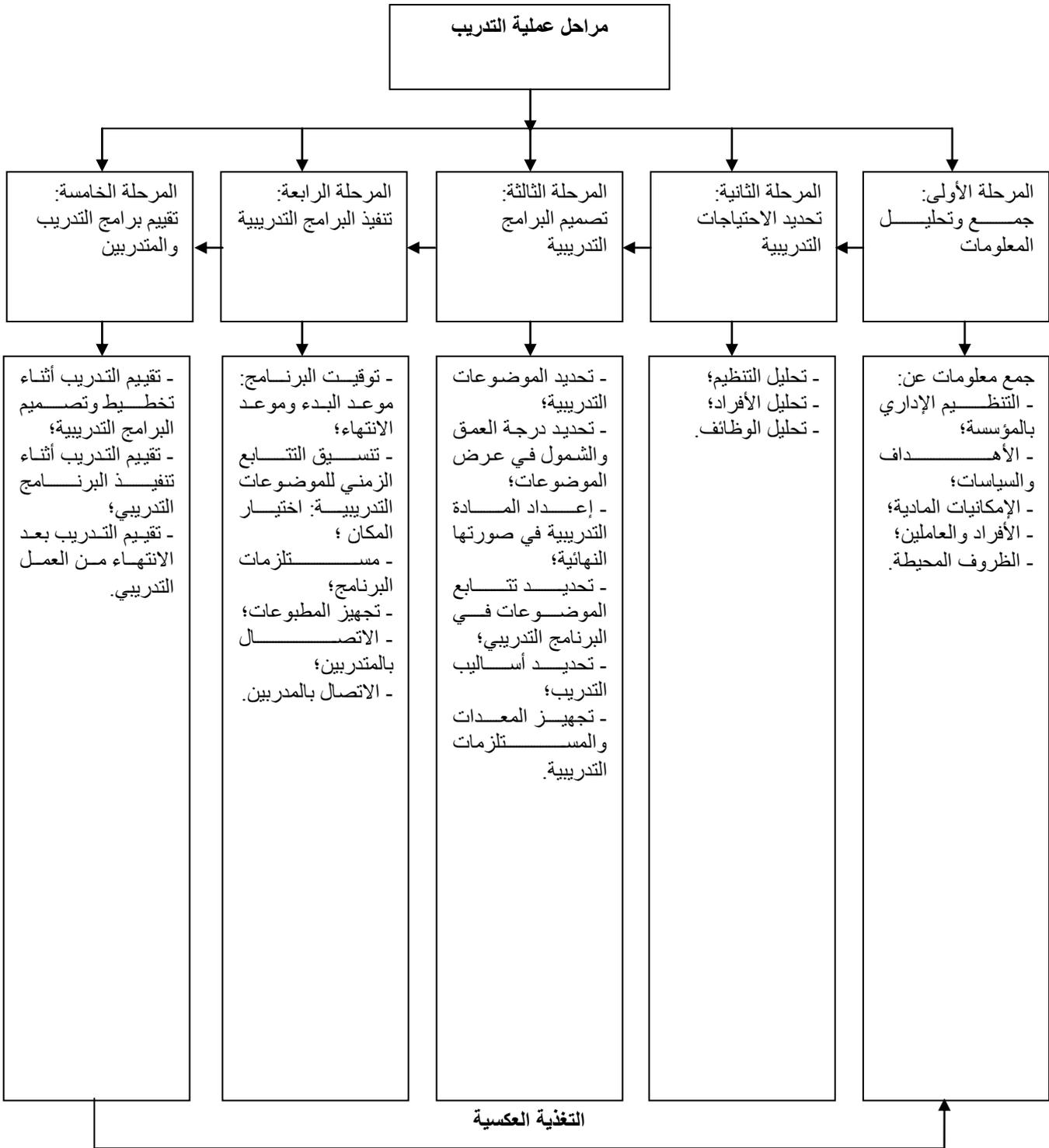
من خلال ما تقدم يمكن القول بأن عملية التدريب تمر بمجموعة من المراحل الأساسية يمكن تلخيصها في

الشكل رقم (2-05) كما يلي:

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص ص 61-62.

<sup>2</sup>. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 53-54.

الشكل رقم (2-05): مراحل عملية التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على

محمد بن دليم الفحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 140.

## المطلب الثاني: التدريب كجزء من منظومة تنمية الموارد البشرية

على الرغم من تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المشغلة بتوفير خدمات التدريب، إلا أن الواقع يقر بأن جانبا كبيرا من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الموارد البشرية المتدربين غير واضح من حيث تحسين الكفاءات وارتفاع القدرات، وعليه فإن جانبا أساسيا من إشكالية التدريب تعود إلى التعامل مع هذا الأخير باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومنقطعة الصلة بالمنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات. كما يلاحظ كذلك أن القائمين على مهام التدريب يتعاطونه في شكل جزئيات منفردة وغير مرتبطة لا يجمعها إطار فكري متكامل، ولا تسترشد بتوجهات إستراتيجية هادفة.

بالإضافة إلى أن المشاركين في العملية التدريبية هم كذلك يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد عن بعضهم البعض، ولا يجمع بينهم الفريق ولا ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة.

وعليه فإن إشكالية التدريب في المؤسسات المعاصرة تكمن في ظاهرة الانعزال المتعدد وفيه تنعزل عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي بدورها تنعزل عن استراتيجيات وفعاليات المؤسسة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية عن معطيات النظام العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة، ومن ضمن الإشكاليات كذلك غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التدريب، وعدم وجود روابط بينه وبين إستراتيجية المؤسسة الكلية من جهة، وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد بعد آخر لإشكالية التدريب والذي يتمثل في افتقاد العلاقة بين هذا الأخير وبين تكوين صلاحيات المورد البشري في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع والابتكار وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، وهو ما يشار إليه في أدبيات الإدارة المعاصرة بمبدأ التمكين.

لذلك كان لزاما قبل البدء في نشاط التدريب التحقق من أن عناصر منظومة تنمية الموارد البشرية قد تم تفعيلها بكفاءة وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أن المورد البشري قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته؛

- أنه قد تم إسناد الوظيفة الصحيحة التي اختير المورد البشري لشغلها، بناء على قدراته وتوجهاته؛

- أن المورد البشري يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء والمشرفين؛

- أنه قد تم وضع المورد البشري في فريق عمل مناسب ومتجانس؛

- أن المورد البشري قد تم تمكينه من الأداء وتحويله بالصلاحيات المناسبة للتصرف؛

<sup>1</sup>. علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

- أن المراد البشري قد تم تحميله بمسؤوليات محددة وأن النتائج المستهدفة من عمله واضحة له؛
  - أن نظام تقييم أداء المورد البشري يتم تطبيقه بكفاءة، وأن نتائج التقييم قد تمت مراجعتها والتأكد من أنها تكشف بدقة عن مستوى كفاءة المورد البشري في أدائه؛
  - أنه قد تم استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للنظام المعتمد.
- هنا سيأتي التدريب حتى يكمل حلقات منظومة تنمية الموارد البشرية وهذا في حالة التأكد من أن المورد البشري يواجه صعوبات أو مشكلات في أداء عمله تعود إلى قصور في مهاراته وقدراته أو معارفه وخبراته.

### المطلب الثالث: علاقة التدريب بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية

على الرغم من أن التعليم، التدريب والتطوير تعتبر من أهم الوظائف لتنمية الموارد البشرية، إلا أنها تتعرض للكثير من الخلط فيما بينها، وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره، وحتى نفصل في هذه النقطة سوف نتطرق إلى الفروق الجوهرية بين هذه الوظائف من خلال تحديد تعاريف لكل منها:

التعليم، ينظر له تقليدياً على أنه "تعرض مخطط بدرجة عالية للتدريس، والهدف منه هو التدرب ذهنياً ومعنوياً". أما التدريب فهو "محاولة منهجية نسبياً للارتقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة"<sup>1</sup>.

ويمكن القول كذلك بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً في المؤسسة، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، أي التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالمورد البشري ذاته.<sup>2</sup>

وهناك فرق بين التدريب وبين التطوير، فتدريب المورد البشري يهدف عادة إلى تحسين أدائه بوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداد له وظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلاً نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري أيضاً على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلاً بوظيفته الحالية.<sup>3</sup>

والشكل رقم (2-06) يوضح وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها.

<sup>1</sup>. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.  
<sup>2</sup>. زاهد محمد ديرري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 229.  
<sup>3</sup>. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 267.

الشكل رقم (2-06): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها

التطوير	التعليم	التدريب
المؤسسة	الفرد	الوظيفة

المصدر: حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 92.

من خلال الشكل رقم (2-06)، يتضح أن وظائف تنمية الموارد البشرية تتركز في مجالات مختلفة، حيث أن التدريب يبدأ بالعمل فيركز بذلك على الوظيفة، في حين يبدأ التعليم بالموارد البشري ويركز عليه، أما التطوير فيركز على المؤسسة.

إن التدريب يختلف عن التطوير في كون الأول يشمل الموارد البشرية العاملة بالمستويات الإشرافية في المؤسسة، في حين أن التطوير أو التنمية تطال الموارد البشرية والمدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد بعض الكتاب اللذين لا يرون أي فرق يذكر بين التدريب والتعليم ومن أمثلتهم "تشارلز واطسون" الذي عبر عن عدم قبوله للتمييز بين التدريب والتعليم بقوله: يميز بعض الناس بين التدريب والتعليم، فبالنسبة لهم يعنى التعليم بمواضيع هامة وواسعة النطاق ذات صيغة فكرية ونظرية، مع التركيز على تطوير الاتجاهات والفلسفات الشخصية للموارد البشرية، أما "ميجنسون" فقد رأى أن التعليم والتدريب هما مفهومان يشيران إلى مقصود واحد ألا وهو تنمية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ولتوضيح كل الفروق السابقة سوف نحاول عرض ذلك من خلال المقارنة التي يتضمنها الجدول رقم (2-02):

<sup>1</sup> . حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>2</sup> . حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الجدول رقم (2-02): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدد. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية	- يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.	- لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	- له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	- له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف الوظيفة التي يؤهل لها.	- أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد والذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	- يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	- نتائجه قابلة للقياس، غير أنه لا يمكن قياس نتائجه على رأس العمل إلا بعد تعيين الفرد بالوظيفة.	- قياس نتائجه صعب جداً لأنها تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعلم	- يعنى بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء وصقل مهاراته وتعديل سلوكه واتجاهاته.	- يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	- إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة للعديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	- يمكن تطبيقه مباشرة، بل ويتطلب فرص مباشرة للتطبيق.	- يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.	- لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطر	- يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	- تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب، نظراً لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعدت له.	- درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا على المدى البعيد.
يعتمد على	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجهات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لطول مداه ولأنه يستعين في غالب الأحيان بمؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المدى البعيد.

المصدر: حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 93.

## المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

إن نظم إدارة الأداء لا تتجه فقط إلى توجيه أداء الموارد البشرية حسب الخطط المعتمدة، بل ترمي كذلك إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بجودة وكفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، لذلك فإن إدارة الأداء تقوم بالحفاظ على الأداء المتميز للموارد البشرية وصيانتها من الانحراف عن المستويات المطلوبة، إضافة إلى تحسين وتطوير الأداء الأدنى للموارد البشرية، والذي لا يصل إلى المستويات المطلوبة.

فعلى اعتبار أن التدريب حلقة في سلسلة متكاملة من أدوات تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وأن هذه العملية تتطلب تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الاجتماعية داخل المؤسسة، فإن دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموارد البشرية وإكسابها المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء، مساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

## خلاصة

تلقي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة، باعتبارها الوسيلة الأفضل في تحسين أداء الموارد البشرية، هذا الاهتمام الذي ينطلق من الاعتراف بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. فإستراتيجية تنمية الموارد البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائدا كبيرا في مقابل التكاليف التي تتحملها، لذا لا بد من النظر لهذه العملية على أنها مطلب تنافسي هام يستدعي العمل الدؤوب الذي يركز على أسس ومبادئ الإدارة الفعالة.

وتحقيقا لذلك بدأت مفاهيم إدارة الأداء في الظهور والانتشار والتأكيد على أن نظام إدارة الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، والتي تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول لمستويات الأداء المستهدفة. وتجدر الإشارة إلى أن غياب المنهج الإداري وإغفال البعد الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية يفقد هذه الوظيفة أهميتها ويلغي فعاليتها وكفاءتها، ما يتسبب في التراجع وعدم الوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة، لذلك سنحاول من خلال ما سنتناوله في الفصل الثالث أن نوضح مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على ثلاث مداخل أساسية هي: تحسين الأداء الاقتصادي، تحسين الأداء الاجتماعي وتحسين الأداء البيئي.

# **الفصل الثالث**

**دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في  
تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية**

## تمهيد

لم يعد دور المؤسسة الاقتصادية قاصرا على إنتاج السلع وتقديم الخدمات فقط، بل امتد إلى أبعد من ذلك، حيث صار لزاما على هذه المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية الموارد البشرية العاملة بها وبناء العقول وتطوير الخبرات الإدارية الضرورية للمنافسة، والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والانترنت ...، ما يؤدي بطبيعة الحال لرفع كفاءة الأداء للموارد البشرية والذي يساهم في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل أن نبرز دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، معتمدين في ذلك على الخطة التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الأداء المستدام.

**المبحث الثاني:** دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثالث:** دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الرابع:** دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام

إن التحديات الجديدة التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسة الاقتصادية جعلت هذه الأخيرة حريصة على إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في الإدارة بصورة متكاملة ومتوازنة ومتداخلة مع البعد الاقتصادي، والذي أظهر مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية وتطوير أداء الموارد البشرية، إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وعليه فإن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة أصبح مطالباً بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية كشرط لضمان بقاءها ونموها.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص، وهذا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. فموضوع الأداء ليس موضوعاً حديثاً في حقل الإدارة بالمؤسسة سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية، حيث استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تحديد مفهومه، والذي لم يتمكن الباحثون من تقديم تعريف دقيق ومتفق عليه لهذا المفهوم، فعدم الدقة لم يشمل المفهوم أي الجوهر بل امتد حتى إلى المصطلحات لتشير إلى نفس المعنى، وهذه المصطلحات هي: الفعالية والكفاءة، كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد، وهو ما جعل الأداء كثيراً ما يرد مقترناً بأحد هذين المصطلحين. "فمن الباحثين من يرى بأن الأداء هو علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرف الأداء بأنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المتحصلة عليها".<sup>1</sup>

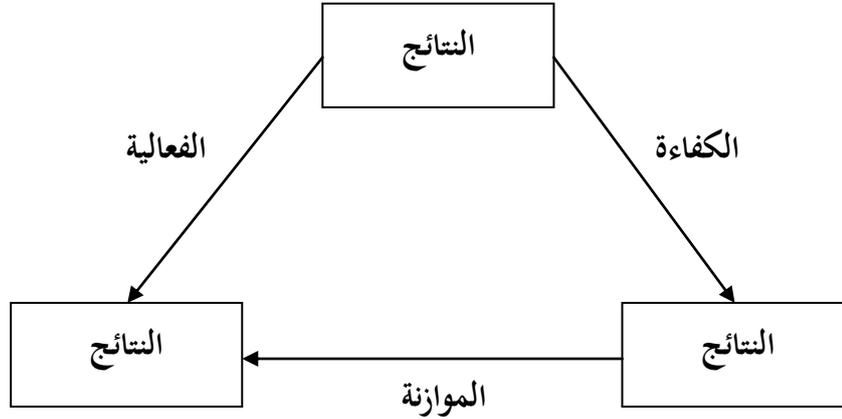
إذن، من هذا المنطلق يتضح لنا بأن "الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة"<sup>2</sup>، كونه يرتبط بهما معاً فهما وجهان متلازمان، إذ لا يمكن الحكم على المؤسسة التي حققت أهدافها من خلال ارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد والذي يفوق مثيلاتها من المؤسسات، ولا على المؤسسة التي

<sup>1</sup> راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 04.

<sup>2</sup> Barillot.P, *Pilotage de la performance*, Economica, Paris, 2001, P.136.

تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المحددة. والشكل رقم (3-01) يوضح أداء المؤسسة وفقا للكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (3-01): أداء المؤسسة الاقتصادية وفقا للكفاءة والفعالية



المصدر: راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة **Somiphos**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010-2011، ص 116.

إن هذه العناصر كما يوضحها الشكل أعلاه، لن يكون لها فائدة بمعزل عن بعضها البعض، بل لابد من التوفيق فيما بينها، لأن أخذ كلا منها بمعزل عن الآخر من شأنه أن يتسبب في وقوع المخاطر التي لا يمكن التحكم فيها أو تتبعها. حيث أن "أداء المؤسسة يمكن ضمانه فقط إذا اتخذت كل قرارات التسيير بالتنسيق مع توازن مصالح كل الأطراف في ظل نظرة طويلة المدى تضمن بدورها تنمية مستدامة مع تحمل الكل لمسؤولياته"<sup>1</sup>. وبناء على ذلك، فإن مسؤولية المؤسسة تزداد في ظل التنمية المستدامة لتشمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية إضافة للبعد الاقتصادي، وهذا ما يدفع بأداء المؤسسة أيضا للتغير ليصبح أكثر شمولية كونه سيمس الجانب الاجتماعي والبيئي كذلك، وهو ما عرف بمصطلح الأداء المستدام، والناج عن علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة والذي يضم الأداء الفرعية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

<sup>1</sup>. Ferone.G et autres, **Le développement durable : des enjeux strategiques pour l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001, P.186.

وبالتالي يعرف الأداء المستدام بأنه: "تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"، فهو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- **البعد الاقتصادي:** الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المؤسسة.
  - **البعد الاجتماعي:** والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة.
  - **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.
- فالأداء المستدام يشير إلى "أداء المؤسسة الكلي الذي قد يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية و / أو اقتصادي بجانب مالي".<sup>2</sup>

إن الأداء المستدام مفهوم متعدد الأبعاد، يرتبط بمختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة (المساهمين، العمال، الزبائن، الحكومة والمجتمع ... )، وعليه يعرف الأداء المستدام بأنه: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية".<sup>3</sup>

انطلاقا مما تقدم يتضح لنا أن الأداء المستدام هو تجميع للأداءات التي توضح وتحدد أهم وأبرز أبعاد التنمية المستدامة، وأنه يعبر كذلك عن قدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج التي تتوافق مع الخطط والأهداف المرسومة لتحقيق التنمية المستدامة.

وعليه تتمثل المكونات الأساسية للأداء المستدام فيما يلي:

- **الأداء الاقتصادي:** والمتمثل في الفوائض التي تحققها المؤسسة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها؛<sup>4</sup>
- **الأداء الاجتماعي:** وهو ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه، لترسيخ القيم الاجتماعية التي تتعلق بتحسين حياة الفقراء والعملاء وعائلاتهم، توفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، تحسين جودة

<sup>1</sup>. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 571.

<sup>2</sup>. William baue, **Sustainability reporting auditing**, 2004, P02, seen on : 20/11/2011, <http://www.socifunds.com/news/article.cgi/1443.html>.

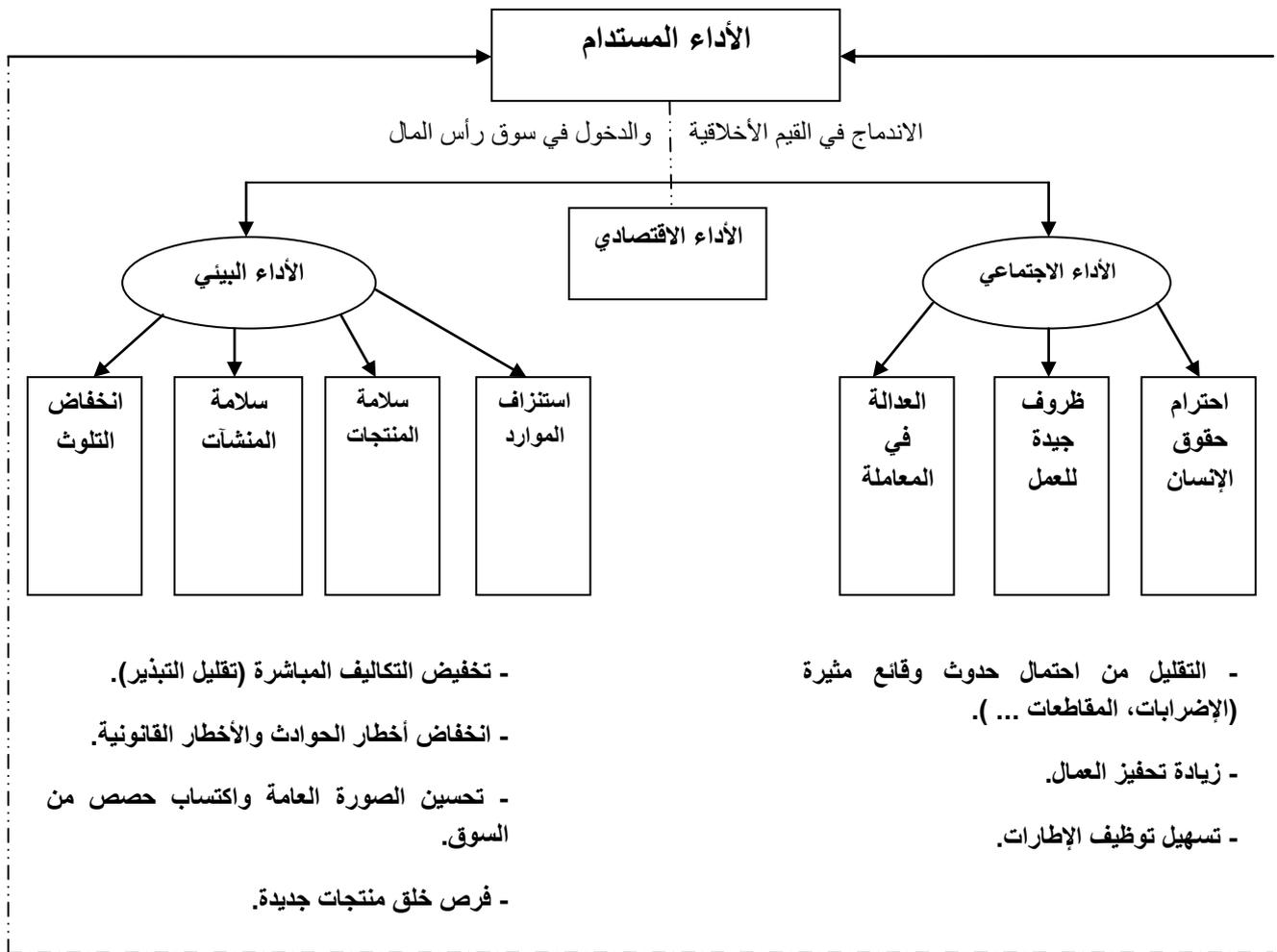
<sup>3</sup>. Patrice Roussel, **Gestion des performances au travail**, Edition de boeck, Paris, 2007, P.18.

<sup>4</sup>. راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 117.

المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع،<sup>1</sup> فالأداء الاجتماعي للمؤسسة يعني مستوى رضا مواردها البشرية وتلاحمهم؛<sup>2</sup>

- الأداء البيئي: هو النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة،<sup>3</sup> بمعنى كل ما تقدمه المؤسسة بهدف حماية البيئة وصيانة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية. والشكل رقم (3-02) يوضح مكونات الأداء المستدام للمؤسسة.

الشكل رقم (3-02): مكونات الأداء المستدام للمؤسسة



Source : Emmanuelle Reynaud, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique**, Journée AIMS, atelier développement durable, ESSCa Angers, 2003, P.10.

<sup>1</sup> .السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي، موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد الأول، دون مكان نشر، الرقم 01، سبتمبر 2006، ص 01.  
<sup>2</sup> . حيمر حمود، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 315.  
<sup>3</sup> . عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستدامة للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 7-8 أبريل 2008، ص 526.

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المستدام للمؤسسة

إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وبما أن أهداف المؤسسة يمكن تقسيمها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية وأهداف بيئية، والتي تعبر في مجملها عن أهداف التنمية المستدامة، فإن أداء المؤسسة في مجال هذه الأخيرة يمكن كذلك أن يقيم من خلال مؤشرات للأداء الاقتصادي، ومؤشرات للأداء الاجتماعي، وأخرى للأداء البيئي.

### أولاً: مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة

إن الأداء الاقتصادي يمكن تقييمه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية منها ما يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وهذا خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة،<sup>1</sup> ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي، ومن هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

#### أ. مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة

يقصد بالأداء المالي للمؤسسة "مدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتحقيق أهداف مالية معينة مثل بلوغ رقم أعمال معين"<sup>2</sup>، ومن ضمن مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

**1. مؤشرات الربحية:** هي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة بالمؤسسة والأرباح التي حققتها، وهناك أربع مقاييس للربحية هي:

- هامش الربح: يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات ويحسب كما يلي:  
هامش الربح = صافي العمليات (الربح - الضريبة) / قيمة المبيعات.

- القدرة الإدارية: يقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة، وتأخذ الأرباح قبل خصم الفوائد منها، إذن هذا المؤشر يوضح كيف تحقق المؤسسة أرباحاً من جراء استخدام مواردها المتاحة، بغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد، وتقاس على النحو التالي:

القدرة الإدارية = صافي العمليات قبل الفوائد / إجمالي الاستثمارات

<sup>1</sup>. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 359-360.

<sup>2</sup>. Bert & Quélin et Jean Luc Arregle, **Le management stratégique des compétences**, édition ellipses, Paris, 2000, P.86.

<sup>3</sup>. قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 360-365.

- **العائد على الاستثمارات:** يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المؤسسة، أي مقدار الأرباح التي حققتها الأموال المستثمرة بالمؤسسة، وتحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمارات} = (\text{صافي الربح} - \text{الضريبة}) / \text{إجمالي الاستثمارات}$$

- **العائد على حقوق الملكية:** يقيس العائد الذي حققته مجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} - \text{الضريبة}) / \text{حقوق الملكية}$$

**2. مؤشرات النمو:** تمكن من مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق مثل السنة الماضية أو عدة سنوات سابقة، وبالتالي التعرف على مستوى النمو أو التراجع في نشاطها، أو مقارنة مستوى نموها بمستويات نمو المؤسسات الرائدة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

- **معدل نمو الدخل:** يحسب بالعلاقة التالية

$$\text{معدل نمو الدخل} = \text{صافي الدخل للسنة الحالية} / \text{صافي دخل السنة الماضية}$$

- **معدل نمو المبيعات:** يحسب بالعلاقة التالية

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \text{مبيعات السنة الحالية} / \text{مبيعات السنة الماضية}$$

يلاحظ أن هذا المؤشر يقيس نمو المبيعات الذي يعتبر دليلا على نجاح أو فشل المؤسسة في غالب الأحيان، وعليه كلما ارتفع هذا المعدل كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.

**3. مؤشرات النشاط:** تقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية، فتبين العلاقة بين مبيعات المؤسسة ومختلف استثماراتها. ومن ضمن مؤشراتنا نذكر ما يلي:

- **معدل دوران المخزون** = قيمة المبيعات / قيمة المخزون

- **متوسط فترة التحصيل** = المدينون / قيمة المبيعات اليومية، حيث أن فترة التحصيل هي المدة التي تفصل بين عملية البيع وتحصيل الأموال.

- **المبيعات اليومية** = قيمة المبيعات السنوية / عدد أيام السنة (360 يوم).

- **معدل دوران الأصول الثابتة** = قيمة المبيعات / قيمة الأصول الثابتة.

- **معدل دوران مجموع الأصول** = قيمة المبيعات / قيمة مجموع الأصول.

ما هو ملاحظ أنه وبالرغم من أهمية مؤشرات النشاط إلا أنها لا تعبر بصورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، لأن زيادة النشاط لا يعني بالضرورة تحسن الوضع المالي للمؤسسة.

**4. مؤشرات عن القروض:** تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، فكلما انخفضت قيمة القروض بالنسبة للأصول كانت المؤسسة في وضع مالي أفضل، لأن ذلك دليل على انخفاض المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تواجهها فيما يخص استحقاق الديون، وبالتالي تحسن صورتها أمام المتعاملين الاقتصاديين الداخليين والخارجيين، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

- **نسبة الاقتراض:** كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على تراجع اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل استثماراتها، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع القروض (خصوم متداولة + خصوم غير متداولة)} / \text{مجموع الأصول}$$

- **معدل تغطية الفوائد:** هذا المؤشر يقيس عدد مرات استطاعة المؤسسة على تغطية الفوائد المستحقة عليها بالاعتماد على أرباحها الصافية، وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = (\text{الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد}) / \text{الفوائد المستحقة}$$

نلاحظ أنه كلما ارتفع هذا المعدل كانت المؤسسة في وضعية مالية أفضل والعكس صحيح.

- **معدل تغطية التكاليف الثابتة:** تحسب كالتالي

$$\text{معدل تغطية التكاليف الثابتة} = (\text{الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد} + \text{الإيجار}) / (\text{الفوائد} + \text{الإيجار})$$

حيث تكاليف الإيجار تعتبر ثابتة عند حساب هذا المعدل.

**5. مؤشرات عن السيولة:** تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، اعتمادا على الأموال السائلة، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- **نسبة التداول:** تحسب بالعلاقة التالية

$$\text{نسبة التداول} = \text{مجموع الأصول المتداولة} / \text{مجموع الخصوم المتداولة}$$

وتمثل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية بالاعتماد على رأس مالها العامل، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة دل ذلك على وضعية مالية جيدة.

- **نسبة السيولة:** تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بواسطة أصولها المتداولة بعد استثناء المخزون كالتالي:

$$\text{نسبة السيولة} = (\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) / \text{مجموع الخصوم المتداولة}$$

هذه النسبة أكثر دقة من النسبة السابقة لاستثنائها قيمة المخزون السلعي عند الحساب، غير أنها لا تعطي صورة دقيقة لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد.

- **نسبة السيولة السريعة:** هذا المؤشر يستثني الذمم إضافة إلى المخزون لتجنب خطر عدم القدرة على تحصيل هذه الذمم، إذن هذه النسبة تعبر بأكثر دقة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (مجموع الأصول المتداولة - المخزون - الذمم) / مجموع الخصوم المتداولة  
من خلال ما تقدم نوه إلى ضرورة استخدام مؤشرات الأداء المالي بشكل متكامل حتى يتم توضيح الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة والحكم على أدائها، وأن هناك ثلاث مراجع للمقارنة لكشف الانحرافات هي:  
الأداء الماضي للمؤسسة، الأداء المعياري (أداء مؤسسات القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه) والأداء المستهدف.

#### ب. مؤشر الإنتاجية

تستعمل الإنتاجية لتقييم الأداء الاقتصادي لمختلف عوامل الإنتاج (مدخلات العملية الإنتاجية)، ويتم حسابها وفق العمليات التالية:

- إنتاجية مدخل العمل = قيمة الإنتاج المحقق (القيمة المضافة) / الوقت المستنفذ في الإنتاج.<sup>1</sup>
- إنتاجية الآلات (بالقيمة أو الكمية) = المخرجات (بالقيمة أو الكمية) / عدد ساعات عمل الآلات.
- إنتاجية المواد (بالقيمة أو الكمية) = المخرجات (بالقيمة أو الكمية) / المواد (بالقيمة أو الكمية).

وبالتالي فإن الإنتاجية الكلية للمؤسسات تحسب كما يلي:

الإنتاجية الكلية = إجمالي قيم المخرجات / قيم المدخلات (رأس المال، العمل، المواد، الآلات)

#### ج. مؤشر الحصة السوقية

يعبر هذا المؤشر عن نصيب المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المنافسين، وتحسب كما يلي:<sup>2</sup>

- الحصة السوقية للمؤسسة = مبيعاتها السنوية / المبيعات الإجمالية للسوق.

يمكن حساب الحصة السوقية كذلك بالمقارنة مع أكبر المنافسين للمؤسسة على النحو التالي:

- الحصة السوقية للمؤسسة = مبيعاتها السنوية / المبيعات السنوية لأكبر المنافسين.

<sup>1</sup>. Pierre Romelar, **Gestion des ressources humaines**, édition armand colin, Paris, 1993, P.144.

<sup>2</sup>. قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

#### د. مؤشر رضا الزبون

الزبون هو غاية العملية الإنتاجية ووجهة منتجات المؤسسة، لذا كان لزاما على هذه الأخيرة السعي لإرضائه، لاعتباره أحد ركائز تحقيق الجودة الشاملة، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها لمعرفة أداء المؤسسة فيما يتعلق بزبائنها نذكر: تكاليف الفشل الخارجي (كالتعويضات للزبائن)، انخفاض الأسعار والأرباح، عدد الوحدات التي أرجعت من قبل الزبون، فترة الاستجابة لطلبات الزبائن ووقت التسليم وخدمات ما بعد البيع، إضافة لكل ما سبق يمكن للمؤسسة الاعتماد على عمليات الاستقصاء وسير الآراء لمعرفة مستوى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مما يمكن من تطوير المنتجات والخدمات مستقبلا اعتمادا على النتائج المتحصل عليها. وتجدر الإشارة إلى أن رضا الزبون يمثل كذلك مؤشرا عن القدرة التنافسية للمؤسسة ومكانتها في السوق.<sup>1</sup>

#### هـ. مؤشر القيمة المضافة

القيمة المضافة يتم استخدامها في حساب الإنتاجية، إلا أنها تعتبر كذلك مؤشرا للأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويقصد بها تلك القيمة التي أضافتها المؤسسة من خلال العملية الإنتاجية إلى المنتجات والخدمات الوسيطة من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع، هذا المؤشر يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الدخل القومي والذي يعبر عن مجموع القيم المضافة المنتجة في البلد خلال فترة زمنية معينة، فكلما حققت المؤسسة قيمة مضافة أكبر دل ذلك على أن أداءها الاقتصادي جيد بالمقارنة مع المنافسين ومع أدائها السابق والعكس صحيح.

#### و. مؤشر الميزة التنافسية

وهو قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا، وأهم المصادر التي نستطيع من خلالها قياس الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup> التكلفة، حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين، وكذلك الجودة، وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد، الاعتمادية وذلك من خلال سرعة تسليم المنتج للزبون، وكذلك نجد المرونة، وذلك بالتكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له، والابتكارية من خلال تقديم كل ما هو جديد للزبائن.

<sup>1</sup>. Bernard Martory, **Control de gestion social**, 3 éme édition, Edition Vuibert, Paris, 2001, PP.131-132.

<sup>2</sup>. عيسى مرازقة ومحمد الشريف شخشاخ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 18.

### ثانيا: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة

إن قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء هذه الأخيرة بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية، أي الحكم على الفوائد الاجتماعية لنشاطها الاقتصادي، وعليه يمكن تحديد مؤشرات الأداء الاجتماعي كما يلي:

أ. **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** هذا المؤشر يعبر عن مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة لفائدة العاملين بها باستثناء الأجر الأساسي التي تقوم هذه الأخيرة بدفعه لهم، إضافة كذلك لمجمل العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة لزيادة ولاء العاملين بها وخلق التلاحم بينهم وتحسين ظروف عملهم ووضعياتهم الاجتماعية، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر:<sup>1</sup>

1. قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المقدمة للوقوف على مدى عناية المؤسسة بهم، وذلك من خلال العلاقة التالية:

معامل مقياس مدى مكافأة العمال = (الأجور الممنوحة + المزايا الممنوحة) / متوسط الأجر X عدد العمال.

2. قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية مثل: السكن، توفير وسائل المواصلات ... الخ، ويمكن قياسها من خلال العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المعنيين بالسكن والنقل ... / عدد العمال.

3. قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين بها:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي أجور العاملين.

4. قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل الفعلية.

ب. **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** تتمثل هذه المؤشرات في التكاليف التي تتحملها المؤسسة كمساهمة في خدمة المجتمع مثل: المساعدات التي تقدمها للجمعيات الخيرية والثقافية والتعليمية ... الخ، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص ص 88-89.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 89.

1. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام، وذلك بالاعتماد على العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

2. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها:

مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

ج. مؤشرات الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: هي التكاليف التي تضحي بها المؤسسة في سبيل حماية البيئة، فالمؤسسة تسعى لإبعاد الأخطار الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية، وتضم هذه التكاليف، تكاليف حماية البيئة من التلوث والتي تظهر بوضوح من خلال الأداء البيئي للمؤسسة،<sup>1</sup> ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر:<sup>2</sup>

1. قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتحميل المنطقة:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتحميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

2. قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

د. مؤشرات الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وتطويرها، فهي تشمل كذلك كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين مثل: تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمان خدمات ما بعد البيع، تكاليف تدريب العاملين، ويمكن قياس مساهمة المؤسسة في ذلك على النحو التالي:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

إذن انطلاقاً مما تقدم يتضح لنا أن العمل على قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة يسهل عملية تقييم هذا الأداء ويساهم في تحقيق جملة من المزايا سواء على مستوى الموارد البشرية أو المؤسسة على حد سواء، ومن بينها نذكر ما يلي: تقليل أعباء العمل وأخطار الوقوع في الحوادث، التناوب على الوظائف السهلة بين العمال والمرونة

<sup>1</sup> حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005، ص 08.

<sup>2</sup> سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص 201.

في العمل، تحسين عملية التنسيق بين الوظائف نتيجة تعدد مهارات العمال والتعاون فيما بينهم، تحسن العلاقات بين الموارد البشرية في المؤسسة على جميع المستويات نتيجة الاتصال وتبادل المعلومات بينهم في ظروف اجتماعية جيدة، تنظيم الوقت مما يؤدي لاستفادة العمال من تخفيض ساعات العمل، الاستفادة من التكوين والتدريب ما يؤدي لتنمية كفاءات الموارد البشرية وإضفاء المرونة على الوظائف، وبالتالي تحسين ظروف العمل وكذلك مساهمة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد الأهداف الاجتماعية طويلة المدى وخطط تطوير المسار الوظيفي.

### ثالثاً: مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة

لقد تعددت المبادرات التي ساهمت في تحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي للمؤسسة على غرار كل من مبادرة إعداد التقارير العالمية، مبادرة إرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، وكذلك الإيزو 14000، وعليه تم تحديد المؤشرات التالية:

أ. **مؤشرات الإدارة البيئية:** والتي تعبر عن أهداف الإدارة المتعلقة بالجانب البيئي للمؤسسة، من خلال الرؤية الإستراتيجية والسياسية والهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، وكذلك الالتزام الإداري المتعلق بالمسائل والقضايا البيئية والاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

ب. **مؤشرات الحالة البيئية:** وتضم كل المعلومات والبيانات الخاصة بحالة البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية، مثل حالة طبقة الأوزون، معدل حرارة الأرض، نسبة التلوث في الهواء ... الخ.

ج. **مؤشرات الأداء البيئي:** والتي تقسم بدورها إلى قسمين هما:<sup>1</sup>

1. **مؤشرات تشغيلية:** وهي المؤشرات التي تتصل بالمقاييس الفنية ومجالات حيازة المنتج، وكذلك مقاييس استعمال المنتج والعمليات وتصريف المخرجات.

2. **مؤشرات الأثر البيئي:** وهي المؤشرات التي تعبر عن الآثار غير المعتمدة والناجمة عن العمليات الإنتاجية بالمؤسسة بهدف التخفيف من حدة الآثار السلبية على البيئة، والجدول رقم (3-01) يوضح مؤشرات الأداء البيئي من خلال المقاييس المتعلقة بالعمليات التشغيلية والمقاييس المتعلقة بالمنتج.

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، دون مكان نشر، ديسمبر 2005، ص 11.

الجدول رقم (3-01): مؤشرات الأداء البيئي

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
	الانبعاثات	استخدام المواد
- نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير؛	- الانبعاثات إلى الهواء؛	- استخدام الطاقة؛
- متوسط عمر المكونات غير القابلة للتدوير؛	- الانبعاثات إلى المياه؛	- استخدام المياه؛
- المتوسط الزمني لاستمرار المنتج؛	- المخلفات الصلبة والخطرة	- استخدام الموارد المتاحة.
- عدد البدائل المتاحة.		

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إذن يمكن تلخيص أهم مؤشرات قياس الأداء البيئي للمؤسسة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئة؛
- معدل الانبعاثات الغازية التي تفرزها المؤسسة ولها تأثير على طبقة الأوزون؛
- معدل الانبعاثات الملوثة للهواء؛
- معدل الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه؛
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها؛
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛
- معدل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام؛
- تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة إلى حماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية؛
- تكاليف إزالة وتنظيف آثار التلوث والفضلات الضارة بالصحة والبيئة والعمل على علاجها؛
- تكاليف موجهة للتصدي للكوارث المأساوية؛
- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيات النظيفة؛
- تكاليف بدائل التحسين لاستنفاد الموارد الطبيعية؛
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئة وتطويرها؛
- التكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام موارد بديلة في العمليات الإنتاجية بهدف الحد من التلوث؛

<sup>1</sup> . العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 07.

- الرسوم والغرامات والتعويضات الحاصلة بسبب حماية البيئة.

- إضافة لما سبق، ورد تقرير لمنظمة بيئية في اليابان سنة 2000 جاء فيه شرح لمختلف التكاليف البيئية كمحاولة لقياس الأداء البيئي للمؤسسة، والذي قسم إلى أربعة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>
- حجم الاستثمارات الخاصة بالبيئة والنفقات البيئية والتي تعبر عن مجموع الأموال التي يتم استثمارها لتحسين أنواع المنتجات حتى تتوافق ومتطلبات البيئة العالمية، إضافة للنفقات التي تصرف على الأمور المتعلقة بالبيئة؛
- تكاليف البحث والتطوير: وهي التكاليف الخاصة ببحوث تحسين المنتجات لتتلاءم والمتطلبات البيئية؛
- تكاليف تشمل تقييم الأضرار الصحية وأضرار المياه والمنتجات الزراعية والثروة السمكية والتربة، الناتجة عن التخلص من المواد الملوثة التي تنجم عن أنشطة المؤسسات المختلفة؛
- تكاليف متعلقة بحماية البيئة (تكاليف الوقاية البيئية)، وهي تكاليف منع الحوادث الخاصة بالآثار البيئية نتيجة أنشطة المؤسسة والنشاطات الإنسانية الأخرى، بهدف الحفاظ على البيئة وإزالة الآثار السلبية وتصحيح الدمار الذي حصل.

بناء على ما تقدم وعلى اعتبار أن مسؤولية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة تزايد لتشمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى جانب نشاطها الاقتصادي، والذي يدفع بأداء المؤسسة أيضا للتغير ليصبح أكثر شمولية فيحتوي بدوره على الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، ما يشكل في مجمله الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وحتى تتمكن من إبراز مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام لهذه الأخيرة، اعتمدنا في ذلك على ثلاث مداخل أساسية هي: تحسين الأداء الاقتصادي، تحسين الأداء الاجتماعي وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي من مباحث.

<sup>1</sup>. راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 119.

## المبحث الثاني: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية

تعد عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة، كون هذه الأخيرة تهدف من خلال هذه العملية إلى الحكم على أداء مواردها البشرية، ومن ثم على أدائها الكلي والذي يتضمن الأداء الاقتصادي كأحد عناصره.

لذلك ومن خلال هذا المبحث سنحاول إبراز العلاقة بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهذا اعتماداً على العناصر التالية: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الإنتاجية والميزة التنافسية.

### المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تقوم أي مؤسسة مهما كان نوعها بعدة وظائف، وتختلف هذه الوظائف باختلاف حجم المشروع وأهدافه والظروف الاقتصادية له، إلا أن الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية تعتبر الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، لذلك فهي تمارس هذه الوظائف من خلال إدارات معينة لكل منها، وتعتبر الوظيفة المالية من أهم هذه الوظائف لأن معظم الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الإنتاجية والتسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات المالية.<sup>1</sup> إذن فالوظيفة المالية تبحث في تحديد أساس منهجي صحيح لتقييم واستخدام الأموال بفعالية وكفاءة في المؤسسة حتى تتحقق الأهداف المالية وبالتالي الوصول إلى مستوى الأداء المالي المطلوب.<sup>2</sup>

### أولاً: تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسة، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، لذلك فهو يعد الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، كما أنه يساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس يعرف الأداء المالي "بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 50.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

<sup>3</sup> طاهر منصور وحسين شحدة، إستراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد الثاني، دون مكان نشر، 2003، ص 296.

<sup>4</sup> Pierre Paucher, *Mesure de la performance financier de l'entreprise*, office des publication universitaire, Paris, 2004, P.25.

ومنه فإن الأداء المالي للمؤسسة يعد:<sup>1</sup>

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها باتجاه المؤسسات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح؛
- أداء لتدارك المشاكل والثغرات والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة، فمؤشرات الأداء المالي ستعبر عن ما إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لها ديون كثيرة أو تعاني من العسر المالي والنقدي، وبالتالي فهي تنذر الإدارة المالية بهدف معالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز الموارد البشرية والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة، أو للتعرف على أداء أسهمها في السوق المالي ليوم معين وفترة معينة.

#### ثانياً: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في كونه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة زوايا، وبطريقة تخدم مستعملي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والاستفادة من البيانات التي توفرها تقارير الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.<sup>2</sup> أما وبشكل خاص فإن أهمية الأداء المالي تبرز في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها، ومن ثم توجيه الأداء في الاتجاه الصحيح والمرغوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات المالية العامة للمؤسسة واستثمارها وفقاً لأهدافها الكلية، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وعليه يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية: تقييم ربحية المؤسسة، تقييم سيولة المؤسسة، تقييم تطور نشاط المؤسسة، تقييم مديونية المؤسسة، تقييم تطور توزيعات المؤسسة وتقييم تطور حجمها.

وعلى هذا الأساس يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة الأدوات والطرق اللازمة لتحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهمين فيها، والغرض من تقييم

<sup>1</sup>. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 37.

<sup>2</sup>. موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة 1991-2000، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، 2002، ص 20.

السيولة هو تحسين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، أما تقييم النشاط فبغرض معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها، والغرض من تقييم مديونية المؤسسة هو معرفة مدى اعتماد هذه الأخيرة على التمويل الخارجي، أما تقييم التوزيعات فهي بغرض معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح، والغرض من تقييم حجم المؤسسة هو تحسين القدرة الكلية لها.<sup>1</sup>

### ثالثا: مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة

يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة مالية تهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك ضمانا لتحسين وضعها في المستقبل، وضمان استمرار التسيير الفعال فيها. فتقييم الأداء المالي للمؤسسة يعني "تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة، وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، ومعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا".<sup>2</sup>

من هذا المنطلق يمكن إبراز الدور الذي تؤديه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال العمليات المرتبطة بها من تدريب، تعليم، تعلم وتمكين وما إلى ذلك، فتدريب الموارد البشرية الموجودة على مستوى الإدارة المالية للمؤسسة يعبر عن تلك العملية المخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، فالتدريب دون تخطيط يعد هدرا للموارد لأنه لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى الموارد البشرية على مستوى الإدارة المالية وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالسلب. إذن التعليم الذي يتلقاه المورد البشري على مستوى الإدارة المالية، والذي يعبر عن ذلك النشاط الهادف إلى تطوير المعرفة والمهارة والقيم الأخلاقية له حتى يكتسب الإدراك اللازم بأهمية الأوضاع المالية للمؤسسة وأهمية تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها المالي، فالتعليم هنا يختلف عن التدريب في تركيزه على البعد الأخلاقي والإدراك العميق للقيم، وطالما أن الفجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة لتمنح للموارد البشرية القدرة على تحسين أدائها وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل، وتكسبهم كذلك القدرة على مواجهة المخاطر المالية وتحقيق سيولة ملائمة، والمحافظة على مستوى اليسر والتوازن المالي للمؤسسة ... الخ.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 48.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتجدر الإشارة إلى أن حاجة الإدارة المالية للتدريب لا تكون فقط لسد الفجوة بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المرغوب فيه، فقد تكون الحاجة إلى التدريب ناتجة عن التغيرات الطارئة في بيئة العمل والتي تفرض ضرورة تبني طرق وأساليب حديثة في التقييم وإعداد القوائم المالية والتحليل المالي وما إلى ذلك من تقنيات، وهذا ما يفرض ضرورة وعي الموارد البشرية على مستوى الإدارة المالية بأهمية التدريب لاكتساب المعرفة الجديدة وتطبيقها في الحالة العملية. إذن فتعليم الموارد البشرية لن يتأتى إلا من خلال التجربة والخبرة والذي يؤدي إلى تمكينهم من نقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة العمل، وهذا بطبيعة الحال سينقل المؤسسة إلى مستويات متوقعة ومرغوبة من الأداء المالي لها.

إذن فالمدير المالي مطالب بتحديد مواقع الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات العمل في الإدارة المالية، ثم العمل على وضع أهداف وسياسات وإجراءات التدريب المطلوبة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، ومن ثم السهر على تنفيذ البرنامج التدريبي بالشكل الصائب. كما لا يفوتنا أن نذكر أن تدريب وتنمية المدير المالي كذلك تلعب دورا في تحسين أدائه وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة على اعتبار أن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد إلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين والذين يتخذون القرارات لوضع إستراتيجية المؤسسة في الموضوع الصحيح، فمهارة المدير المالي للإدارة المالية يتوقف عليها نجاح العمل في هذه الأخيرة وبالتالي نجاح المؤسسة باعتباره يمثل الإدارة العليا، فهو خط التماس مع ما يحدث في البيئة من تغيرات مالية، فإذا لم يكن على مستوى عالي من المهارة ستكون الإدارة المالية للمؤسسة في موقع حرج، ومن هنا لا بد أن يضم تطوير وتنمية المدير المالي جميع الأساليب والطرق التي تكفل له المهارة والكفاءة لإدارة العمليات المالية وإدارة الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته من محاسبين ومحللين ماليين وغيرهم...، والتي تتطلب بدورها تنمية وتطوير لرفع كفاءتها وأدائها في العمل وبالتالي تحسين ورفع مستوى الأداء المالي للمؤسسة بشكل يخدم مصالحها ومصالح أطرافها ذات المصلحة.

### المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

تعد الإنتاجية من الأمور الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمؤسسات على اعتبار أنها مؤشر للربحية وكفاءة الأداء، ولكونها أحد المفاتيح المهمة لزيادة معدلات النمو السنوية للمشروعات والارتقاء بمستوى الأداء الاقتصادي في الوقت نفسه وخاصة في ظل محدودية الموارد المتاحة للمؤسسات، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب إسقاط الضوء على الإنتاجية وإبراز دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسينها وهذا وفقا للنقاط التالية:

#### أولا: مفهوم الإنتاجية

عرفت الإنتاجية خلال الفترة 1940-1950 على أنها حجم المخرجات، أي أن الاهتمام كان بالوفرة أو الندرة العددية لموارد الإنتاج من حيث الكم، فالمؤسسة التي تستطيع أن تنتج أكثر هي التي تحقق إنتاجية عالية، وفي سنة 1960 وأوائل سنة 1970، كانت الإنتاجية تعني كفاءة العمليات وخفض التكلفة،<sup>1</sup> أما في الثمانينات من القرن الماضي، فإن مصطلح الإنتاجية والجودة أصبحا يستخدمان معا للتحسينات الكلية على مستوى المؤسسة.<sup>2</sup>

أما مفهوم الإنتاجية في التسعينات من القرن الماضي، فقد ارتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورفع درجة جودتها من خلال برامج التدريب والتعليم.<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "النسبة بين المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة)، فهي تعني مخرجات ساعة عمل الفرد"،<sup>4</sup> والإنتاجية تعبر كذلك عن "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية".<sup>5</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه ولكثرة البحوث والدراسات في هذا المجال أضحى للإنتاجية مفاهيم متعددة، فالبعض من الباحثين كان ينظر لها على أنها مقياس لكفاءة العامل، والبعض الآخر يرى بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالنسبة لآخرين فإن الإنتاجية مرادفة لكلمة الرفاهية، كما ربطها البعض بعامل الزمن.<sup>6</sup>

وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديد مفهومها بشكل عام على أنها: "الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات ... ) وذلك لإنتاج السلع

<sup>1</sup>. محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup>. Robert Landel, **Managing Productivity Through People : an operations perspective**, USA, prentice – hall, 1986, P.1.

<sup>3</sup>. James H. Saylor, **Total Quality Management**, New York, Mc Graw Hill, 1992, P.98.

<sup>4</sup>. Lawrence S. Aft, **Productivity Measurement and improvement**, USA, Reston, virginia, a prentice Hall co, 1985, P.5.

<sup>5</sup>. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 21.

<sup>6</sup>. خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 43.

والخدمات"،<sup>1</sup> أي أنها تلك العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية - لإنتاج سلعة أو خدمة - وبين الناتج من تلك العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

فالإنتاجية هي مقياس كمي وكيفي للانجاز، يأخذ في الاعتبار القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة، فهي مقياس لنجاح أو فشل إدارة المؤسسة في إنتاج السلع والخدمات من حيث الكمية والجودة والاستخدام الأمثل للموارد.<sup>3</sup> وبناءً على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبين أساسيين هما:<sup>4</sup>

- فعالية الأداء؛

- كفاءة الأداء.

مما تقدم يمكن أن نلمس أهمية الإنتاجية بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة فيما يلي:<sup>5</sup>

فأما بالنسبة للمورد البشري فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهارته إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فإذا زادت إنتاجية المورد البشري فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه، وإذا انخفضت كانت دليلاً على قلة هذه المساهمة وانخفاض أدائه للدور المكلف به، ما يتسبب في بعض الأحيان في تراجع وانخفاض الأداء الاقتصادي للمؤسسة. أما بالنسبة لهذه الأخيرة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها والحصول على أفضل نتيجة ممكنة، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورفي الأساليب والخدمات والتسهيلات وملائمة مهارات الموارد البشرية، أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بجوزتها.

<sup>1</sup>. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دون تاريخ نشر، ص 20.

<sup>2</sup>. Vincent Planchu et Nacer-Eddine Sadi, **Mesure et amélioration des performance industrielles**, Tome 2, Office des publications universitaires, Paris, 2006, P.84.

<sup>3</sup>. محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>4</sup>. John R. Schermerhorn, **Management for productivity**, Second edition, New York, 1986. P.16.

<sup>5</sup>. علي لظفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

### ثانيا: إنتاجية المورد البشري كمؤشر لإنتاجية المؤسسة

لقد اهتمت معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية بدراسة إنتاجية العمل دون سواه من عناصر الإنتاج سواء كان من خلال عدد العاملين الكلي أو عدد العاملين في كل تخصص على حدة، حتى أنه قد اتفق على أنه حينما تذكر كلمة إنتاجية منفردة فيكون المقصود بها إنتاجية الموارد البشرية والتي تعتبر كمؤشر لإنتاجية المؤسسة، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

#### أ. على المستوى القومي

1. إن المورد البشري هو المورد الأساسي في التنمية، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساسا إلى الموارد البشرية فيه ومدى المعرفة المتاحة لسكانها أو طاقاتهم ومدى تدريبهم لاستعمال المعدات الرأسمالية بكفاءة؛
2. إنتاجية العمل هي أهم مقاييس تقدم الدولة في وقت من الأوقات، كما أنها من أهم الطرق لزيادة الدخل القومي وزيادة دخل المورد البشري وارتفاع مستوى المعيشة.

#### ب. على مستوى المؤسسة الاقتصادية

يعد قياس الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الاقتصادية سواء كانت هذه المؤسسات تنتمي للقطاع العام أو الخاص، ويرجع ذلك لإمكانية استخدام هذا المقياس كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ككل، ومعرفة مدى استخدام طاقات وقدرات العاملين لديها في جميع تخصصاتهم، ومن ثم يمكن للمؤسسة حصر الطاقات العاطلة لكل وحدة إنتاجية وعلى مستوى كل تخصص، كما أن قياس الإنتاجية الفعلية والمعيارية يمكن من تطوير نظم الحوافز المطبقة في المؤسسة، بالإضافة إلى أن توافر البيانات الفعلية والتقديرية الخاصة بالإنتاجية لعدة سنوات متتالية يساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وإمكانية تعظيم الفوائد بسبب انخفاض التكاليف وتقليل الفاقد، والتي يمكن استخدامها في تنمية وتطوير المنتجات وتحديث الإنتاج وتحسين ظروف العمل.<sup>1</sup>

#### ثالثا: العوامل المؤثرة على إنتاجية المورد البشري

تتأثر الإنتاجية بالعديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفي هذا الصدد قسمت لنا الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات يمكن أن تؤثر على المؤسسات بصفة عامة وتشمل: مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، مجموعة العناصر الفنية والتنظيمية (مناخ العمل) والموارد البشرية. هذه الدراسة أوضحت أهمية المورد

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

البشري كمحدد أساسي للإنتاجية في المؤسسات باعتباره عنصرا حاكما في إدارة واستخدام باقي العناصر في المؤسسة والتي تعتمد على مدى توافر القدرة والرغبة في العمل، ومدى توافر المهارات والقدرات العالية من خلال برامج التنمية التي تستفيد منها الموارد البشرية واللازمة لاستخدام العناصر المادية الحديثة والمستخدمة بنجاح، وبالتالي يتضح لنا أن إنتاجية المورد البشري هي محصلة تفاعل العناصر التالية:<sup>1</sup>

- مدى توافر القدرة على الأداء مثل: السن، الجنس، المعرفة، الخبرة؛
- الرغبة في الأداء والتي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل؛
- المناخ التنظيمي المساعد على العمل؛
- اختيار جودة عالية للمورد البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي تحتاجها الموارد البشرية لتأدية وظائفهم بكفاءة.

ويقسم باحثون آخرون العوامل المؤثرة على إنتاجية المورد البشري إلى أربعة عوامل أساسية هي :

- الدافعية والمهارات، حيث تلعب سياستي الاستقطاب والاختيار دورا هاما في هذا المجال، فالاختيار الفعال للمهارات يخلق دافعية عالية للأداء؛
- جماعات العمل (الاتجاهات الايجابية للجماعة / معايير الجماعة)؛
- أنظمة المؤسسة ومن أهمها نظام الاستقطاب والاختيار، نظام الأجور والحوافز، التدريب الذي يعد عملية مهمة ومستمرة لمساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها،<sup>2</sup> التكنولوجيا المستخدمة؛
- العوامل البيئية وتأثيرها على كل من المورد البشري والمؤسسة.

إذن ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أن رفع معدلات إنتاجية المورد البشري لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من السياسات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بها، ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ففي ظل اقتصاد السوق الذي يتصف بندرة الموارد البشرية عالية الجودة، أصبحت تنمية هذه الأخيرة ورفع درجة جودتها من الأمور الهامة والواجب توافرها والاهتمام بها من قبل المؤسسات. هذه الأخيرة التي تعمل على توفير برامج التدريب والتعليم لمواردها البشرية، فتحدد احتياجاتهم التدريبية والمواقع التي تتطلب الحاجة لذلك، ثم تعمل على تحديد أهداف البرنامج التدريبي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 114.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 226.

<sup>3</sup> ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة السادسة، العدد الرابع عشر، القاهرة، 1998، ص 06.

1. يجب تدريب العاملين في قسم الإنتاج على:

- تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم (إلى درجة الإجادة والإتقان)؛
- الإلمام بإجراءات وتواقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم؛
- إنتاج عدد (س) وحدة من المنتج خلال (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا تتجاوز (خ) وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية على سبيل المثال.

2. يجب تدريب المهندسين على:

- فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (ص) بدرجة إجادة قدرها (ج)؛
- تدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم؛
- تأكيد الجودة وفحص الإنتاج الخارجي بمعدل (ل) وحدة خلال زمن قدره (ص) ساعة.

بعدها يتم الانتقال لمرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تخطيط استخدام وتوزيع الموارد المتاحة، تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية، تنظيم ساعات وموضوعات التدريب بالتفصيل ... الخ، وخلال هذه المرحلة يتم تصميم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب، وعليه يمكن القول بأن التنفيذ الجيد للبرنامج التدريبي سيكسب المورد البشري المهارة اللازمة لتحسين ورفع أدائه ما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وبالتالي المساهمة في رفع وتحسين الأداء الاقتصادي لها.

استنادا لما تقدم وعلى اعتبار أن التدريب يعد مدخلا من مداخل تنمية الموارد البشرية، فهو يمثل استثمارا ذو مردود إيجابي على الموارد البشرية والمؤسسات والمجتمع، لذا فعند التخطيط له وتنفيذه لا بد أن تراعى مبادئ الكفاءة والفعالية والإنتاجية، فالكفاءة هنا تعني أداء الأعمال مع مراعاة الاقتصاد في كلفة النفقات، وتنصب على أداء الأشياء بشكل دقيق ومنظم،<sup>1</sup> ويقصد بالاقتصاد أن يتم تقدير كلفة الأعمال التي تنفق في تصميم وتنفيذ التدريب، والكلفة نوعان كلفة إنمائية وهي كلفة تخطيط وإنتاج البرامج التدريبية، وكلفة تشغيلية وتشمل الوقت والجهد والمال اللازم لتقديم البرامج التدريبية.

أما الفعالية فتربط بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي وتحويل الجهد إلى نتائج ملموسة، وتحرص على أداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح، ولقياسها فإننا نقيس مستوى تحصيل المتعلم، من خلال ملاحظة عدد ونوع

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 116.

الكفاءات والمهارات التي اكتسبت أثناء عملية التدريب، بمعنى آخر ملاحظة التغيرات التي حصلت في معارف المتدربين ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وفلسفة التدريب الحديثة تحرص على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات (مثل: الاقتصاد في الوقت الذي يقتضيه المتدرب في التدريب) وإما بتعظيم المخرجات (مثل: رفع مستوى تحصيل المتدرب)، بعبارة أخرى فإن الإنتاجية تتحسن في إطار الفعالية و/أو الكفاءة.

كما لا يفوتنا أن ننوه إلى أهمية التدريب المهني في إعداد الموارد البشرية، والذي يؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية لهذه الموارد من خلال تعليمهم على حسن استخدام أدوات ووسائل العمل وتنمية مهاراتهم وخبراتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتحسين الأداء الوظيفي والفني لهم، كما تسهم في تطوير كفاءة وإنتاجية وربحية المؤسسات بشكل عام.<sup>1</sup> لذلك فإن إدراك التفاعل والتأثير المتبادل بين التدريب والإنتاجية تكمن في تحديد وتوضيح مفهوم تنمية إنتاجية الموارد البشرية التي يعتبرها البعض بأنها تشكل جزء لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب، التغذية والصحة، فقد أكد الباحثون بأنه بات واضحاً بأن الاستثمار الرأسمالي هو شرط ضروري لدعم القوى العاملة، ولكنه ليس كافياً لأن هناك ما هو أهم وهو التعليم المستمر والتدريب اللذان يعدان ركنان مهمان من أركان تنمية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

وفيما يلي أمثلة على أساليب تحسين إنتاجية التدريب وتنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم؛
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين؛
- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد؛
- رفع الكفاءة في اقتصاد الوقت اللازم للتدريب؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج التدريبي؛
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج التدريبي؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها المؤسسة بإعادة البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> مشعل سعود القاضي، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1998، ص 39.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

### المطلب الثالث: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يعد هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التغيرات والتحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءات، لذلك سنحاول عرض أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

#### أولا: مفهوم الميزة التنافسية

إن مصطلح التنافسية وكذا مصطلح المنافسة يعدان من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، لذلك فالوصول إلى تحديد مفهوم دقيق للتنافسية قد واجه وما زال يواجه العديد من الصعوبات ويتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم مثل النمو، التنمية الاقتصادية وازدهار الدول. ومنه يمكن القول بأن التنافسية تعبر عن "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)".<sup>1</sup> فالتنافسية تعني "التمكن من البقاء بشكل دائم ومقصود في سوق منافسية ذات حدة متزايدة من خلال تحقيق معدلات ربح مساوية للمتوسط المطلوب لتمويل الأهداف".<sup>2</sup>

وتعرف التنافسية كذلك على أنها "مقدرة المؤسسة على الاستثمار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل، حيث يرى (P.Baranger) بأن التنافسية تعبر عن القدرة على بيع منتج معين لمواجهة منافسين آخرين، أي أنها القدرة على الحصول على حصص أخرى، فليس السعر فقط هو المبرر ولكن كذلك الجودة، الأجال ونوعية الخدمة".<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول بأن القدرة التنافسية وكما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) تعبر عن "الدرجة التي يستطيع فيها بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"،<sup>4</sup> فهي من هذا

<sup>1</sup> محمد عننان وديب، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، دون دار نشر، تونس، 2001، ص 59.  
<sup>2</sup> مزهودة ك، التنافسية وعواملها الأساسية في سوق منتجي الدقيق والسמיד بالجزائر منظور المسيرين، المجلة الجزائرية للتسيير، الإصدار السداسي للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، العدد قم 05، جانفي - جوان 2009، الجزائر، ص 173.  
<sup>3</sup> راضية بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 18.  
<sup>4</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

المنطلق ترى بأن المنافسة في السوق حسب أحدث الدراسات من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وتشجيع الإبداع.<sup>1</sup>

من ذلك يتسنى لنا القول بأن القدرة التنافسية لها شقين أساسيين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفعال. أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء والتي تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.<sup>2</sup>

مما سبق برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة تعتمد عليها المؤسسة للتفوق والتميز على المنافسين، فعرفت على أنها: "القيمة التي تكون المؤسسة قادرة على خلقها بالنسبة للزبون، وترجم هذه الميزة من خلال نجاح تنفيذ الإستراتيجية التنافسية المختارة، السيطرة من خلال التكاليف أو التمييز المطبقة على مستوى كل قطاع أو مستوى جزئي صغير".<sup>3</sup> حيث يرى (FC Fetridge) أن الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة اقتصادية معينة تتحقق عندما تحتفظ تلك المؤسسة بإنتاجية وأرباح مرتفعة، بالإضافة إلى انخفاض التكاليف وارتفاع الحصة السوقية التي تستحوذ عليها من دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح، كما يمكن للمؤسسة أن تستحوذ على ميزة تنافسية دائمة إذا استطاعت الحفاظ على الحصة السوقية والتحسين المستمر للإنتاجية والأرباح بالإضافة إلى تخفيض مستوى تكاليفها،<sup>4</sup> فقدرة المؤسسة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر الملائم والوقت المناسب وبتكاليف منخفضة سيكسبها القدرة على المنافسة.<sup>5</sup>

لذلك فإن "بورتر" يرى بأن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تحققها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>6</sup>

من خلال كل ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق القيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

1. <http://www.OCDE.org/fr>, consulté le 30/11/2011.

2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الكتب، دون مكان وتاريخ نشر، ص 15.

3. Gerard Garibaldi, *L'analyse stratégique*, 3 éme édition, Edition d'organisation, France, 2002, P.17.

4. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 93

5. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية: دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 04.

6. Mickael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P.08.

### ثانيا: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كأحد مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مصدرين أساسيين هما: المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات، الذكاء)، والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة ... الخ).<sup>1</sup> فمحاولات تفسير الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات أوضحت أن مصادرها لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة هذه المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.<sup>2</sup> وعليه فإن استغلال المصدرين المذكورين سابقا يمكن المؤسسة من الحصول على المصادر النهائية التالية، والتي توضح أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

#### أ. الكفاءة

إن الكفاءة تتجسد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، على اعتبار أن المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.<sup>3</sup> فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يتطلب التزاما واسعا على مستوى المؤسسة، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار الفعال في تنمية الموارد البشرية من تدريب وتكوين وتعليم مستمر لهذه الأخيرة وفق إستراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية بشكل يخدم المصالح الحالية للمؤسسة ويسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية لها في ظل سوق مفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية.

#### ب. الجودة

في ظل التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم، إذ لم يعد السعر لوحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء ضمن المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون تاريخ نشر، ص 264.

<sup>2</sup>. Didier Cazal et Anne Dietrich, **Compétences et Savoirs : entre GRH et stratégie**, les cahiers de la recherche, Claree, 2003, P.2.

<sup>3</sup>. مزهود هشام، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية ودوره في خلق وتدعيم المزايا التنافسية داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة Calplast لتحويل المطاط والبلاستيك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 69.

على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيض التكاليف، لذلك فإن تحقيق الجودة يتم باستخدام التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الكفء والتدريب الفعال، وهذا ما يبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال دعم عمليات التعلم المستمر الذي يقع في قلب إدارة الجودة، وعليه فإن التحسين المستمر – كأحد مرتكزات الجودة الشاملة – يعد من أهم المرتكزات في بناء المزايا التنافسية.

وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تعد من أهم عناصر تطبيق فكر وأسلوب إدارة الجودة الشاملة لاعتماد هذه الأخيرة على الموارد البشرية أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم، وإشراكها للعاملين في عملية التطوير، وأهمية التدريب والتعليم المستمر..... الخ، تتوضح لنا العلاقة القوية بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة والتي تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وبذلك تبرز أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية على اعتبار أن تطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التدريبي لوحدة تنمية الموارد البشرية أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج له في تطوير أدائه ما يؤدي إلى زيادة فرص التعليم وبالتالي يتحقق التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية وبالمقابل يتحقق التحسين المستمر للمؤسسة والذي يعبر عن أهم مصادر الميزة التنافسية. ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر كذلك عن طريق عملية البحوث والتطوير التي تحسن الكفاءة من خلال: تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية المورد البشري، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير من رفع كفاءة المؤسسة ما يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يمنحها ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### ج. المعرفة

تعد الأصول الفكرية الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبار هذه الأخيرة شرطا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على إيجاد أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، غير أن الأمر يتطلب أولا تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات،<sup>2</sup> وعليه

<sup>1</sup>. سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup>. حدة بوتينية، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي عباس لغرور، خنشلة، 2009-2010، ص 28.

فإن نجاح المؤسسات مرتبط بما تستثمره من معرفة، فتتقل هذه المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات بهدف تحليل أثر المعرفة في خلق المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية وتنميتها للوصول للكفاءات المطلوبة والتي تمنحنا تفكيراً متميزاً قادراً على خلق المزايا التنافسية للمؤسسات.

### المبحث الثالث: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

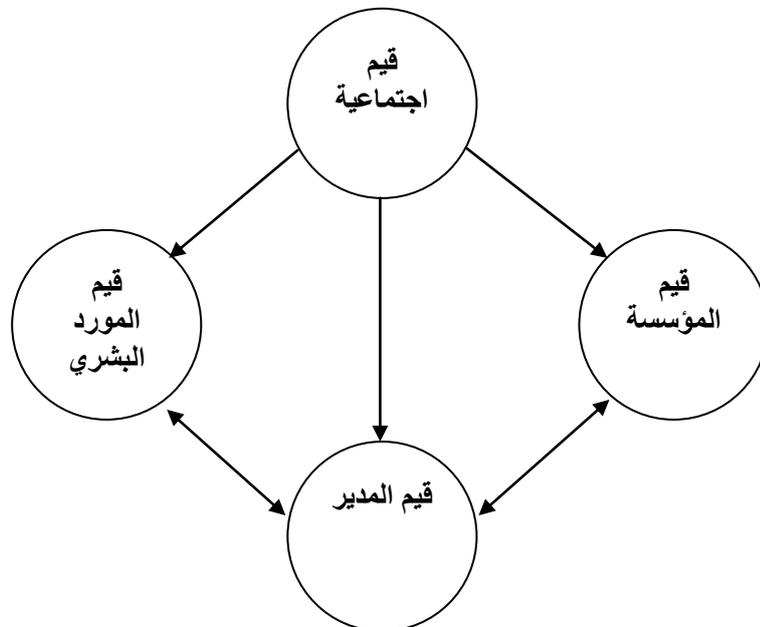
إن اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها، فقد تبين أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات يعد بدوره استثمارا يعود عليها بزيادة الربح وتطوير الإنتاج وتقليل النزاعات بين الإدارة والموارد البشرية العاملة بها، وكذا المجتمع الذي تتعامل معه. لذلك ومن خلال هذا المبحث سنقوم بإبراز دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية معتمدين في ذلك على النقاط التالية:

- أثر القيم الأخلاقية على أداء الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

#### المطلب الأول: أثر القيم الأخلاقية على أداء الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية

أوضح الباحثان "دارن سميث" و "باري بونز" أن القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المؤسسة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر على النحو التالي:

#### الشكل رقم (3-03): العلاقة التبادلية بين القيم



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 96.

حيث نلاحظ من الشكل أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم المورد البشري والمؤسسة، غير أن القيم المشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، فقد بين "جوليات فيليب" و "آلان كنيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المؤسسة (المدير) منسجمة ومتناسقة مع القيم السائدة في مؤسسته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، أما في حالة العكس سيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتلاشى قيمهم المشتركة عندما يختلف المدير مع قيمهم، وعليه يتضح أنه كلما زادت المساحة المشتركة بين قيم المؤسسة وقيم الموارد البشرية كلما كان ذلك سببا لزيادة الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس صحيح، فقيم المؤسسة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتمثل هذه القيم في: تحقيق الأهداف، الاستقرار، النمو، الاستقلالية، السلطة والتعاون.

إذن يتضح أن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتحسيد ثقافة المؤسسة، وفي التأثير الملموس على أداء الموارد البشرية سواء كانت هذه القيم من موروثاتهم أو من مؤسساتهم، ولكن مما لا شك فيه أيضا أن قيم المؤسسة تؤثر تأثيرا كبيرا على مخرجات الأعمال التي تقوم بها الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يؤثر سلبا أو إيجابا على قيمهم الذاتية. فقد أوضح كل من "مندل وجوردان" بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشاكل، حيث تمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم وقيم الموظفين وهذا بغية تحسين أدائهم.<sup>1</sup>

إن أداء الموارد البشرية يكون منسجما ومتسقا مع قيمهم، فعلى سبيل المثال، الموارد البشرية التي تحمل قيم الاستقلالية في العمل ستعمل على نحو يحقق تلك الاستقلالية، فإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم الموظف شبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل، فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداءه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائما يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، ما يقلل انجذاب الموظف نحو مجموعته، وبالتالي يتدنى أداءه. لذلك ينبغي على المؤسسات أن توضح قيمها لمواردها البشرية وخاصة من يعملون في المستوى

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 98.

التنفيذي، لأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات فيما يخص توضيح قيم المؤسسة لمواردها البشرية.

**المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية**

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه الأخيرة يعد من المواضيع التي تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية والإدارية، فمن الملاحظ أن البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشعبت وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية مختلفة لتعامل المؤسسة مع مجتمعها من جهة، فعمدت هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة من جهة أخرى.

#### **أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

حتى وقتنا الراهن لم يتم تحديد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل محدد ودقيق يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية، ومن هنا تعددت المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة السوق ونطاق نشاط المؤسسة وأشكالها، وما تتمتع به كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية.<sup>1</sup> ومن بين التعاريف التي قدمت للمسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

- عرفت من قبل (Holmes) بأنها "التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، خلق فرص عمل جديدة وحل مشكلة الإسكان، المواصلات وغيرها...".<sup>2</sup>

- عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".<sup>3</sup>

- أما بالنسبة للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية فهي ترى بأن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن "نشاطات للمؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة

<sup>1</sup> عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس 2004، ص 08.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 524.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، وبذلك تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية والاندماج مع النشاطات القومية للمؤسسة".<sup>1</sup>

- كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".<sup>2</sup>

- وعرفت المسؤولية الاجتماعية من طرف الغرفة التجارية العالمية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم من تعاريف يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية تتمحور حول التزام المؤسسة تجاه المجتمع، والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات هذا الأخير من المؤسسة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة، حيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً.

وعلى الرغم من تعارض وجهات النظر حول تبني المؤسسة للمزيد من الدور الاجتماعي، إلا أن هناك اتفاق عام حول كون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها.<sup>4</sup> لذلك فإن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع تبرز من خلال ما يلي:<sup>5</sup>

#### أ. بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، خصوصاً إذا تم اعتبار المسؤولية الاجتماعية مبادرة طوعية للمؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

<sup>1</sup>. Michel Capron et Françoise Quairel et Lanoizelée, **La Responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, 2007, P.23.

<sup>2</sup>. Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du Management environnemental au développement durable des entreprises**, France, 2004, P.05.

<sup>3</sup>. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2007، ص 80.

<sup>4</sup>. Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, Edition d'organisation, Paris, 2003, P.45.

<sup>5</sup>. طاهر محسن منصور غالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 52.

- Genevieve Lacono, **Gestion des ressources humaines**, éditions Gualino, Paris, 2004, PP.247-249.

- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة من شأنه تحسين مناخ العمل، كما تؤدي لبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- التجاوب الفعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛

- المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني المؤسسة لمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

### ب. بالنسبة للمجتمع

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة؛

- الإرتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، ما يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

### ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** هذا المبدأ يدعو المؤسسة لأن تقوم بحماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات ...، وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

ب. **القيم والأخلاقيات:** بموجب هذا المبدأ تعمل المؤسسة على تطوير الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

ج. **المساءلة والمحاسبة:** هذا المبدأ يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

د. **تقوية وتعزيز السلطات:** من خلال الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة.

هـ. **الأداء المالي والنتائج:** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، وتحافظ في نفس الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى البعيد.

<sup>1</sup>. عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

و. **مواصفات موقع العمل:** يقصد بهذا المبدأ أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتنمية الموارد البشرية على المستوى الشخصي والمهني، على اعتبار أن الموارد البشرية في المؤسسة تمثل شريك قيم في العمل، ما يستوجب ضرورة احترام حقوقهم في ممارسات عادلة بالعمل، الأجور، المنافع وبيئة العمل الآمنة والحالية من المضايقات.

ي. **العلاقات التعاونية:** أي العدالة والأمانة مع شركاء العمل، مع ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

ل. **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات بما في ذلك الالتزام برضا الزبون وسلامته.

ن. **الارتباط المجتمعي:** من خلال تعميق علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تتعامل معه عن طريق اهتمامها بثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

### ثالثا: المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية

إن المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية تتضمن أنشطة المؤسسة الخاصة بمساهمتها في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، وإتباع سياسة للترقية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق والمستويات الموجودة في المؤسسات الرائدة.

فالتطورات التقنية أدت إلى الاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، لذلك فإن الاعتبارات الخاصة بالتدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الإبداع تحظى باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين وتنظيم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما أن المؤسسات تستجيب لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة والتي تؤدي لزيادة كفاءتهم الإنتاجية، ومن بين الأنشطة الخاصة بهذا المجال نذكر على سبيل المثال ما يلي: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة ...، تحقيق الرضا الوظيفي والذي يعبر عن الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته وغيره ويؤدي إلى علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد

يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية،<sup>1</sup> لذا لابد من منح العاملين أجور ومرتبوات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقية تعترف بقدرة كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقية، إعداد برامج التدريب لزيادة مهارة وكفاءة العاملين، المحافظة على استقرار العمالة للحد من البطالة وتهيئة ظروف العمل لتتصف بالأمان.<sup>2</sup>

بناء على ما تقدم يتضح لنا أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا انطلاقا من فكرة أن المسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية تهتم بتوفير ظروف عمل تتميز بالأمان وإعداد وتنفيذ برامج التدريب والتي تعد مدخلا من مداخل تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تدريب العمال سيوفر لهم الفرص لاكتساب الخبرات والمهارات اللازمة في العمل والتي تزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم وبالتالي سيتحسن أداؤهم ما يترتب عليه تحسن في الإنتاجية، وهذا يزيد في أرباح المؤسسة فيتحسن أداؤها المالي وبالتالي تتوفر السيولة اللازمة لدعم وتوطيد علاقة المؤسسة بمجتمعها المحلي، فيتضاعف بذلك نشاطها تجاه هذا الأخير، من خلال بذل المزيد من الجهد في توفير الرفاهية العامة والمتمثلة في دعم المؤسسة للبنى التحتية والمساهمة في الحد من البطالة بتوفير مناصب شغل لأفراد المجتمع، ودعم مؤسسات المجتمع المدني وبعض الأنشطة مثل: الأندية الترفيهية والدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحث والمستشفيات، إضافة إلى رعاية الأعمال الخيرية والرياضية والفن وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي، والاهتمام بمؤسسات التكفل بالفئات الخاصة كالمعاقين والمسنين، إضافة إلى القدرة على توفير التكاليف الخاصة بتطوير الإنتاج كتكاليف الرقابة على الجودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير وتكاليف ضمانات المتابعة لخدمات ما بعد البيع، وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك. استنادا لما سبق يمكن القول بأن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لا بد أن تركز على ترسيخ ثقافة الوعي لدى العاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية وأهمية تبني هذا الاتجاه والذي سيقود إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تبني هذه الأخيرة لمفهوم المواطنة الذي يقوم على الموازنة بين الحقوق والواجبات لكل مواطن أو مجموعة أو مؤسسة، فإذا كان الفرد يتصرف وفق هذه الموازنة، فإن المؤسسات التي تأخذ كل مقومات وجودها (الموارد المادية، المالية والبشرية من أجل تأسيسها) واستمرارها (شراء منتجاتها وخدماتها من قبل العملاء) من المجتمع، فإنها لابد من أن تتصرف على الأقل بطريقة مماثلة لتصرف المواطن من حيث الحقوق والواجبات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 65.

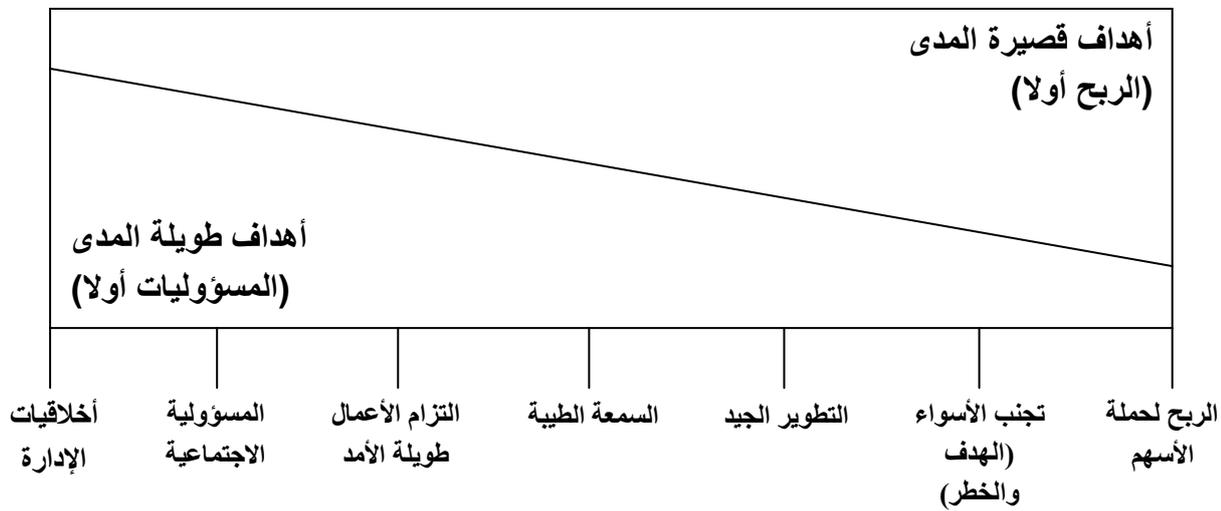
<sup>2</sup> الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

لذلك يمكن تعريف مواطنة المؤسسة على أنها "تبني التركيز الاستراتيجي من قبل المؤسسة للقيام بمسئوليتها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والرعاية المتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة"<sup>1</sup>، فهي مفهوم متعدد الجوانب والذي يحقق بشكل مشترك المصالح الخاصة للأعمال وأصحاب المصلحة ومصالح المجتمع عموماً.

إذن فمواطنة المؤسسة هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبياً يبدأ من المالكين ويتسع ليشمل الأطراف الأخرى وصولاً إلى المجتمع من خلال تبني المسؤولية المجتمعية والالتزام بأخلاقيات الإدارة. والشكل رقم (3-04) يوضح نطاق مواطنة المؤسسة بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة.

### الشكل رقم (3-04): نطاق مواطنة المؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 231.

### المطلب الثالث: التدريب كمدخل لتحسين برامج الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الاقتصادية

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تهتم بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع وقوع الأخطار التي تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على المورد البشري وتجنبيه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب أن نركز على أهمية التدريب في تحسين برامج الصحة والسلامة المهنية للمؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 228.

### أولاً: مفهوم الصحة والسلامة المهنية

إن أدبيات إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما كبيرا في مجال الحفاظ على الموارد البشرية من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية أو الصحة المهنية، وتجدد الإشارة هنا إلى أن مسميات السلامة المهنية تعددت فمن الكتاب من يطلق عليها "السلامة الصناعية"، ومنهم من يستعمل لفظ "الأمن الصناعي" والذي يرتبط بالبيئة المادية للعمل،<sup>1</sup> فهذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر على المجال الصناعي وحسب، في حين أنه وفي ظل التطور التكنولوجي فإن المخاطر تشمل جميع الجوانب وجميع القطاعات سواء كانت صناعية أو حتى خدمية.

فالسلامة المهنية تعني "صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل"، أما الصحة المهنية فهي تعني "الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل".<sup>2</sup> يقصد بالسلامة المهنية "ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها المورد البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للموارد البشرية لأداء أعمالها بإنتاجية عالية".<sup>3</sup>

لذا فإن مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني، يتطلب اتخاذ جميع الإجراءات والتدابير من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لصيانة جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية من الإصابات والحوادث الناجمة عن العمل. وبالتالي يمكن تعريف الصحة والسلامة المهنية بأنها "توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها صحية وآمنة، بمعنى أن لا تقع فيها حوادث ولا تنشأ عنها إصابات مهنية".<sup>4</sup> كما تعرف الصحة والسلامة المهنية أيضا على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو التقليل منها قدر الإمكان إلى المستوى الأدنى أثناء العمل، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل: ملوثات الهواء، الضوضاء، الرطوبة ... الخ".<sup>5</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "تعنى بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة مقومات أساسية لعناصر الإنتاج هي: المورد البشري، الآلة والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة لحماية المورد البشري من حوادث العمل

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، القاهرة، 2009، ص 400.  
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 118-119.  
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 225.  
<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 484.  
<sup>4</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2004، ص 26.  
<sup>5</sup> زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006، ص 18.

والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع، وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عن ذلك والرفع من الكفاءة الإنتاجية".<sup>1</sup>

مما سبق يتضح لنا أن الصحة والسلامة المهنية تلزم المؤسسة باتخاذ جميع التدابير والإجراءات والأنظمة في إطار تشريعي يهدف إلى حماية الموارد البشرية والحفاظ عليها من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه، وهذا بمعالجة العوامل التقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل بتوفير الشروط الصحية والوقاية اللازمة.

### ثانيا: إجراءات وأبعاد برامج الصحة والسلامة المهنية

إن العلاقة التي تربط جهود المؤسسة في مجال السلامة المهنية وفعاليتها في تحقيق أهدافها، يلزمها ضرورة وضع سياسة إدارية تصبح فيها مسألة حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤولياتها، وهذا لن يتأتى إلا من خلال جملة من الأبعاد ندرجها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. **البعد الهندسي:** ويتمثل في ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة، من إضاءة، تهوية، حرارة مناسبة ... الخ، وتخصيص المساحات اللازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، وكذا توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحواجز الواقية والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية.

ب. **البعد الصحي:** هذا البعد يفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمتشحين للتعيين، للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية قبل تعيينهم، كذلك إجراء الفحوصات الدورية للعامل وخاصة عندما تكون لطبيعة الوظيفة آثار سلبية على صحته، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من التعرض لأي خطر، كذلك العمل على إجراء عمليات التطعيم الدوري ضد الأمراض المعدية للعاملين، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي.

في هذا الإطار لابد من ضرورة تحديد مسؤولية الجهة التي تتولى الرعاية الصحية للعاملين، وإيجاد وحدات للإسعاف قريبة من أماكن عملهم، وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كالجروح والحروق ونحوها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ وعلي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة Henkel الجزائر، مداخله ضمن المنتدى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 204.

<sup>2</sup> راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

ج. **البعد الأمني:** الخاص بتوعية العاملين بأهمية الصحة والسلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات على الأماكن الخطرة، والتأكد من التقيد بها، كإشارات "ممنوع التدخين"، أو "ممنوع الدخول لمن ليس له عمل"، والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أي أخطاء تؤثر في السلامة، والعمل على تفاديها، وتوفير الملابس الواقية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المؤسسة، وزيادة المصابين نتيجة الحوادث، وتقديم العون الممكن لهم ولأسرهم.

د. **البعد التنظيمي:** يهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى تنمية القيادات الإدارية وتوعيتهم بأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين.

هـ. **البعد الخدمي:** يهدف لتوفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معانات العاملين، كخدمات النقل المجاني المريح والسريع من أماكن سكنهم إلى أماكن العمل، وتوفير المساكن الصحية، بالإضافة إلى توفير السلع والمواد الغذائية الأساسية للعاملين من خلال الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

و. **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على أهمية حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة، وتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها هذه المؤسسة في البيئة الخارجية.

### ثالثا: التدريب على برامج الصحة والسلامة المهنية

إن تدريب الموارد البشرية على إجراءات الصحة والسلامة المهنية يعتبر من الأمور الحيوية التي تساعد في الحفاظ على سلامة العاملين وسلامة المؤسسة على حد سواء، كما أن التدريب على السلامة المهنية له ثلاثة أهداف رئيسية هي:<sup>1</sup>

- إخبار وإفهام العاملين عن طبيعة المخاطر في أماكن العمل؛
- إدراك العاملين لقواعد السلامة المهنية وإجراءاتها؛
- إقناع العاملين بأهمية الالتزام بقواعد وإجراءات الصحة والسلامة المهنية.

فعملية إقناع العمال بالمحافظة على قواعد الصحة والسلامة المهنية يعتبر أمرا صعبا، فهنا غالبا ما يظهر بعض العمال مقاومة لذلك، وعليه فإن التدريب على الصحة والسلامة المهنية يتم تنفيذه من خلال التدريب على

<sup>1</sup>. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 245.

الوظيفة والمساقات الإنعاشية مستخدمين في ذلك أساليب ووسائل كالمحاضرات والنقاشات، الأفلام ... الخ، ومنه فإن تدريب العاملين على البرامج الصحية يهدف إلى منع الأمراض الصناعية مما يتطلب تدريب العاملين على نوعين من البرامج هما:<sup>1</sup>

أ. **البرامج الصحية:** والتي تشمل إجراء الفحوص الطبية لكل المتقدمين إلى العمل أو المعاد تعيينهم، إجراء فحوص طبية دورية، تسهيل الفحوص الطبية ووسائلها، توفير الأجهزة والمعدات والتسهيلات الطبية والمستشفيات والمستوصفات وتدريب العاملين على الإسعافات الأولية، توفير هيئة طبية حسب الحاجة، إجراء تفتيش صحي على أرجاء المؤسسة لتقدير درجة السلامة العامة.

ب. **البرامج السيكولوجية:** تشتمل على توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المرتبطة بمعنويات العاملين وتوفير برامج تدريبية في الحقوق الإنسانية والاجتماعية.

ومن الأساليب التي تستعمل في التدريب على زيادة الوعي بأهمية تبني برامج الصحة والسلامة المهنية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- عقد الاجتماعات الدورية أسبوعياً أو شهرياً لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثاره عليهم، وسبل الوقاية من المخاطر الناجمة عن العمل؛
- الإعلانات الإرشادية والتحذيرية والتي يتم وصفها في مختلف مجالات العمل كلوحات الإعلان أو تعليقها في الأماكن الخطرة وغيرها؛
- توفير الإحصائيات والسجلات التاريخية بالحوادث وحجمها وآثارها بغية التعريف بأمثلة فعلية عن دافع وآثار الإصابات وحوادث العمل؛
- استخدام الشرائح والأفلام وأشرطة الفيديو المتوفرة لدى المؤسسة وإطلاع العاملين عليها وبصورة مستمرة كوسيلة تحذيرية وإرشادية للعاملين؛
- الإجراءات التأديبية للعاملين الذين يلاحظ عدم التزامهم بإجراءات الصحة والسلامة المهنية في العمل وتخفيف الملزمين من خلال المكافآت والعلاوات التي تشجعهم نحو الالتزام بشروط وضوابط السلامة المهنية؛
- استخدام الملابس الواقية ومعدات السلامة الأخرى وإرشاد العاملين نحو ضرورة اعتمادها في العمل وعدم التفريط في استخدامها؛

<sup>1</sup>. هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

<sup>2</sup>. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

- البرامج التفتيشية والرقابة الدورية والمنتظمة في العمل؛
- الدورات والندوات المستمرة لتعريف العاملين بالمستجدات الحاصلة في العمل وبرامج الصحة والسلامة المهنية والتدريب عليها.

إذن فالتدريب على برامج الصحة والسلامة المهنية يهدف إلى تثقيف وتوعية العاملين وتشجيعهم على الحفاظ على أنفسهم وإتباع الشروط الصحية والعملية للوقاية من أخطار العمل، وكذلك تدريبهم على وسائل الأمن وأساليبها المختلفة بما يكفل التقليل من الحوادث والمخاطر والإصابات واختراؤها، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

#### المبحث الرابع: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

إن المشكلات البيئية تؤثر سلبا على العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي، ولذلك أضحى من الضروري الاهتمام بالحفاظ على البيئة خاصة من طرف المؤسسة الاقتصادية، وجعل ذلك عنصرا مندمجا ضمن استراتيجياتها وسياساتها،<sup>1</sup> رغبة منها في تحسين أدائها البيئي، من خلال مساهمة العديد من المداخل كمدخل تنمية الموارد البشرية.

بناء على ذلك سنحاول إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال المطالب التالية.

#### المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والإدارة البيئية للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الإدارة البيئية بمختلف أنظمتها الأساس الذي من خلاله تتمكن إدارة المؤسسة من الالتزام بمسؤوليتها المجتمعية تجاه المشكلات البيئية، وبطريقة تضمن الاستمرارية والفعالية.

#### أولا: مفهوم الإدارة البيئية

لقد تعددت التعاريف المقدمة للإدارة البيئية ومن ضمنها نذكر ما يلي:

- الإدارة البيئية "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة".<sup>2</sup>
- الإدارة البيئية "فرع من إدارة المؤسسة التي تهتم بمتطلبات حماية البيئة، وتسعى لضمان الملائمة البيئية المستمرة للمنتجات والعلميات من جهة وسلوك العاملين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى".<sup>3</sup>
- وعرفت الإدارة البيئية كذلك على أنها "إجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية أو إقليمية أم عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد".<sup>4</sup>
- كما تعرف على أنها "إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن المشاكل البيئية من أجل حماية الشؤون العامة وهي كأي إدارة أخرى تشمل عملية إنسانية، حيث يتفاعل ويعمل الأفراد والجماعات معا، من أجل تحقيق مجموعة من القيم، الأهداف المحددة مسبقا".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عيسى خليف وكمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسبية بن نو علي، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 825.

<sup>2</sup> Janquieres et Michel, *Le Manuel du management environnemental*, édition SPA, Paris, 2001, P.38.

<sup>3</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/umweltmanagement>. consulté le 04/12/2011.

<sup>4</sup> حسن الصرف، نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 47.

<sup>5</sup> صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجيا منهجية وتقنيات واستدامة ISO 14000، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2006، ص 95.

- أما غرفة التجارة الدولية فتشير إلى أن "وظيفة الإدارة البيئية تكمن في إيجاد وتصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضم عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بالتخطيط والتصميم وصولاً إلى المنتج التام".<sup>1</sup>

- الإدارة البيئية هي "الأداة الفعالة في المعالجة المنهجية لرعاية شؤون البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي، وإعمال هذه المعالجات هو عمل تطوعي ذاتي يأتي من قيادة المؤسسة، وتقوم به مؤسسات الأعمال التزاماً منها بمسؤوليتها تجاه البيئة باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ منها".<sup>2</sup>

فالإدارة البيئية بمعناها العام تشير إلى "مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها في مجتمع ما بهدف حماية البيئة، أو أنها عملية تقوم من خلالها مجموعة من المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة بتطبيق عدد من الآليات لتنفيذ مجموعة من الإجراءات ذات الجدوى الاقتصادية، وذلك في إطار أهداف مجتمعية محددة لتحسين نوعية البيئة وحماية الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية".<sup>3</sup>

وعليه يمكن القول بأن الإدارة البيئية ما هي إلا مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

وعليه لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة، الفوائد التي تجنيها المؤسسات الاقتصادية من تبني نظام إدارة البيئية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

أ. تحسين الأداء البيئي: إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجآت غير السارة ويساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول وبالتالي يتحسن الأداء البيئي للمؤسسة.

ب. تدعيم ورفع التنافسية: إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء عن بعض المواد الكيماوية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح والتي يمكن استغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم، أو لتحفيز العاملين، كما يمكن أن تساعد المؤسسة في الدخول إلى بعض الأسواق المحددة، ومن هنا يتضح أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية واضحة حول أدائها البيئي هي التي ستتحصل على ميزات تنافسية في الأسواق العالمية.

<sup>1</sup>. [www.socpa.org.sa/pdf/mohas/socpa07.pdf](http://www.socpa.org.sa/pdf/mohas/socpa07.pdf), consulté le 04/12/2011.

<sup>2</sup>. زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، 2006، ص 286.

<sup>3</sup>. عصام الحناوي، الموسوعة العربية من أجل التنمية المستدامة (البعد البيئي)، الطبعة الأولى، المجلد الثاني، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006، ص 423.

<sup>4</sup>. عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 521-522.

ج. توفير الأموال: إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء البيئي، فهو يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث والحفاظ على الموارد وتوفير الأموال، فعلى سبيل المثال يؤدي التحول إلى استعمال تكنولوجيات نظيفة إلى تحسين الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل في نفس الوقت.

د. تحسين صورة المؤسسة: إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليس له انعكاسات داخلية فحسب، بل تمتد انعكاساتها إلى خارج المؤسسة، فنظام إدارة البيئة يحتوي على مؤشرات تساعد على الحكم على مدى تقدم ومتابعة تنفيذ البرامج مقارنة بالأهداف الموضوعية، فالتقارير المنشورة والمتضمنة لهذه المؤشرات والنتائج المتحصل عليها تساعد على كسب مزيد من الثقة والمصداقية لدى الرأي العام، هذه الشفافية تؤثر أيضا على قرارات المستثمرين والمتأثرة بدورها بتقارير المحللين الماليين الذين يهتمون أكثر فأكثر بالأداء البيئي للمؤسسات، هذا الأخير امتد ليشمل وضع برامج مشتركة بين المؤسسات والعديد من الهيئات الحكومية والمدنية بهدف تحسين البيئة في التجمعات السكانية المختلفة ما يؤدي إلى ترقية وتحسين نوع الحياة فيها.

هـ. الحفاظ على الموارد البشرية الحالية وتشجيع توظيف المزيد: تعتبر مواضيع مثل البيئة، الصحة والسلامة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمام الموارد البشرية العاملة، فإدارة البيئة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في هذه المجالات، فترفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموارد البشرية العاملة فتعزز بالعمل، وهذا يؤدي إلى المحافظة عليهم وتوظيف المزيد عند الحاجة.

و. ضمان التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية: إن الإدارة البيئية تساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات القانونية وهو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات وما يترتب عليها من مضاعفات ، أما على المدى البعيد فتساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتوقيت وحجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية.

#### ثانيا: مفهوم نظام إدارة البيئة

يرتبط مفهوم إدارة البيئة بمفهوم نظام إدارة البيئة، ومن هنا ينبغي التعرف على هذا النظام والذي عرف من طرف "دروز" (Dreus) على أنه "جزء من النظام الإداري للمؤسسة ، تحدد وهيكل من خلاله المسؤوليات والسلوكيات والتدفقات والمعايير لتحقيق السياسة البيئية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البنينة والمواصفات القياسية، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006، ص 51.

كما عرفته موسوعة البيئة بأنه "أداة لتسيير المؤسسة وجماعة من الأشخاص، حيث تمكنهم من تحقيق التنظيم الذي يسمح لها بالتحكم في نشاطاتها وتقليص أثارها على البيئة".<sup>1</sup>

أما الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة فتعرف نظام إدارة البيئة على أنه "مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمكن المؤسسة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية".<sup>2</sup>

إن نظام إدارة البيئة حسب ISO 14001 يعبر عن ذلك "النظام الفرعي من النظام الإداري الكلي والذي يشتمل على الهيكل التنظيمي، الأنشطة التخطيطية، المسؤوليات، الأساليب، التقنيات، العمليات والموارد التي تهدف إلى تطوير وتنفيذ وتقييم والعناية بالسياسات البيئية للمؤسسة".<sup>3</sup>

لذلك ولغرض بناء نظام إدارة بيئية دائم وفعال فإنه على المؤسسات أن تبين لمواردها البشرية أهمية الالتزام بمايلي:<sup>4</sup>

- جعل البيئة أحد أسبقيات المؤسسة؛
  - التركيز على الاهتمام بالإدارة البيئية الفعالة كأساس لديمومة المؤسسة؛
  - إقامة إدارة بيئية في كل مكان بمعنى التركيز على أن الاهتمام بالبيئة جزء من عملية تطوير المنتج والعمليات التشغيلية والأنشطة الأخرى؛
  - إن مفهوم التحسين المستمر يركز على أن المشاكل البيئية سوف يتم تقليصها، وأن المؤسسة تتعلم دائما من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس الأخطاء مستقبلا.
- وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية تعمل على ترسيخ ثقافة الوعي لدى مواردها البشرية بأهمية البيئة وضرورة المحافظة عليها والالتزام بالنقاط السابقة الذكر من خلال تنمية هذه الموارد وجعلها أكثر كفاءة لمواجهة المشاكل البيئية والحفاظ على محيط المؤسسة، سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا.
- وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية تلجأ لما يسمى بالتدريب البيئي لمساعدة الموارد البشرية على زيادة مهاراتها وخبراتها فيما يخص تعاملها مع البيئة، وهذا ما سنتطرق له في النقطة التالية.

1. Thiombiano Taladidia, **Economie de l'environnement et des ressources naturelles**, édition l'harmattan, Paris 2004, P.61.

2. <http://www.epa.gov/ems>, consulté le 03/12/2011.

3. عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 523.

4. [www.esproects.net/en/palyicy/csr/environnement](http://www.esproects.net/en/palyicy/csr/environnement), consulté le 03/12/2011.

### ثالثا: التدريب البيئي

يهدف التدريب البيئي في المؤسسة الاقتصادية إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والاتجاهات والمهارات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، والتعامل الصحيح مع البيئة. فدور التدريب في مجال البيئة لا يقتصر فقط على تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الموارد البشرية بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يختزنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري والعملي، وعليه نجد بأن التدريب هو المدخل السليم لترشيد سلوك الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وتبصيرهم بالتوابع البيئية لأعمالهم، وبهذا المفهوم يمكن القول بأن التدريب البيئي للموارد البشرية في المؤسسة يساعدهم على ممارسة السلوك البيئي المرغوب فيه، والذي ينعكس في النهاية على بيئة العمل بالمؤسسة وكافة أنشطتها على اختلاف أنواعها.

لذلك فإن المؤسسة الاقتصادية لا بد لها أن تعمل على تنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لمواردها البشرية بهدف تأهيلهم وتحسين أدائهم في المجالات البيئية، ووضع المفاهيم والاتجاهات البيئية في الأنشطة والمجالات التي يعملون فيها، إضافة لتزويدهم بالأساليب الحديثة لإدارة المخلفات الصلبة مثلا، وتدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا النظيفة على مستوى المؤسسة للحفاظ على البيئة وتقليل و/أو الحد من التلوث، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى الأفراد، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو البيئة، وكذلك تفعيل المشاركة الايجابية والتعاون لهذه الموارد في حل المشكلات البيئية ما يؤدي لخلق موارد بشرية واعية بالقضايا البيئية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. <http://www.eea.gov/English/reports/achivements2008/trainnig.pdf>, consulté le 04/12/2011

## المطلب الثاني: تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال سياسات التأهيل البيئي للموارد البشرية

إن سياسة التأهيل البيئي للموارد البشرية تهدف إلى توعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وكذا إلى مخاطر التلوث وأضراره الوخيمة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطبيق هذه السياسة من خلال البرامج التدريبية والتعليمية والتكوينية التي تستعين بها لرفع كفاءة الأداء للموارد البشرية تجاه البيئة. وبالتالي فهي تهتم بتنمية جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى مستوى جميع الوظائف من إنتاج، تسويق، البحث والتطوير والمحاسبة.

حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، هذه المسؤولية التي تبرز من خلال ارتباط إدارة الموارد البشرية بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق. ونظرا لأن المؤسسة تستعين بمجموعة من السياسات للحد من التلوث البيئي كسياسة الإنتاج الأنظف والتي تعبر عن "سياسة التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البيئة والمجتمع البشري ككل"<sup>1</sup>، أي أن الإنتاج الأنظف هو "إستراتيجية تكاملية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للإنتاج وإلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء البيئي"<sup>2</sup>، وكذا سياسة التسويق الأخضر وهي "العملية المتكاملة التي تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب المنتجات غير الضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه، بحيث تكون المصلحة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلك"<sup>3</sup>، فهي تعمل على تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بيئيا حتى يتحسن أدائها تجاه البيئة، وبالتالي يتحسن الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تدريب الموارد البشرية على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف وعلى تبني ثقافة التسويق الأخضر.

وعليه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى نظام متكامل لاستقطاب وتكوين وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم صياغة رؤية واضحة للهيكل الوظيفي الذي يتم بموجبه ترقية وتنمية هذه

<sup>1</sup> صلاح محمد الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة الأولى، دار الفنك العربي، القاهرة، 2006، ص 107.

<sup>2</sup> Production propre et transgert technologique environnemental, [www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions/200804/pdf/boeni.pdf](http://www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions/200804/pdf/boeni.pdf), consulté le 06/12/2011.

<sup>3</sup> محمد سعيد أحمد، التسويق الأخضر، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 59.

الكوادر، وخلق حوافز وظيفية للموارد البشرية في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي،<sup>1</sup> إضافة إلى ذلك ضرورة توفير بيئة عمل مريحة للكوادر البيئية داخل المؤسسة، وهذا لضمان حركيتهم وحريرتهم، فالكوادر البيئية تعمل على رفع نتائج المراجعة البيئية التي من شأنها زيادة وعي المؤسسة بتبني المسؤولية البيئية في مختلف نشاطاتها المسببة للتلوث.<sup>2</sup>

إذن وحتى يتم إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات وظيفة الموارد البشرية لابد من:

- جلب الموارد البشرية ذات التوجه البيئي القوي واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين الإطارات العليا في المؤسسة وتوعيتهم بأهمية مراعاة الجانب البيئي عند وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة؛
- تعليم وتدريب الموارد البشرية على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛
- نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup>. Union Syndicale des travailleurs du maghreb arabe (USTMA) et L'organisation arabe du travail, **Conférence Maghrébine sur la Responsabilité Sociale de l'entreprise**, Rapport final et recommandations, Tunis, 6-7 Mai 2005.

<sup>3</sup>. [www.samehar.wordpoess.com/management\\_enviro/cultur\\_enviro/bbp.pdf](http://www.samehar.wordpoess.com/management_enviro/cultur_enviro/bbp.pdf), consulté le 06/12/2011.

## خلاصة

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحسين الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنها تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (تلوث، استنزاف الموارد الطبيعية ... الخ)، وعلى المجتمع بالاستغلال غير العقلاني للموارد البشرية العاملة خاصة من قبل المؤسسات الكبرى بإهمال آثارها السلبية عليها (الأمن، الصحة، التدريب ... )، وهو ما دفع إلى الحديث عن الأداء البيئي والاجتماعي علاوة عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

وفي مسعى هذه المؤسسات لتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي تعبر في مجملها عن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، تلجأ هذه الأخيرة لإتباع إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية حتى تصل إلى إطار عمل متكامل ومعد لتنمية هذه الأخيرة، من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة استراتيجيات تعليم وتدريب وتكوين لهذه الموارد لرفع كفاءة الأداء لها، ومن ثم تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

وعلى اعتبار أن الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تلعب دورا كبيرا في نجاح النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، لذلك لا بد من التأكد من تدريب وتعليم وتكوين الموارد البشرية وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وأن يكونوا على دراية بالآثار البيئية للمؤسسة، والسماح لكل مورد بشري بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في العمل من خلال زيادة مهارة الموارد البشرية وتطوير أداؤها وبالتالي تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

## **الفصل الرابع**

**دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية**

**والصحية بعين الكبيرة سطيف**

**(Saniak – BCR)**

## تمهيد

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية في المؤسسات، لذا ينبغي إدارتها وتسييرها بشكل سليم، يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وهذا بغرض تحقيق أعلى مستويات من الأداء والجودة للمؤسسة التي تعمل بها، على اعتبار أن المؤسسات التي تمكنت من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية هي تلك التي أولت لتنمية مواردها البشرية أهمية بالغة.

بناء على هذا وعلى ما سبق من فصول نظرية والتي توصلنا من خلالها إلى المزايا المترتبة عن تبني المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومساهماتها في تحسين الأداء المستدام لها، وحتى نؤكد ذلك بات من الضروري إسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد اخترنا شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK Group BCR)، لكونها من بين أهم وأكبر المؤسسات على المستوى الوطني، ونظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بمنتجاتها، ومساهماتها في امتصاص البطالة لتوظيفها لعدد معتبر من العمال، إضافة لطبيعة نشاطها المضر بالبيئة ومساهماتها في الحفاظ عليها، وكذلك مساهمتها في خدمة المجتمع، زيادة على أنها تولي إهتماما كبيرا لمجال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية ما يتطلب تنمية مواردها البشرية فيما يخص هذا المجال، ولكون المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بنظام الجودة، وكذلك الإيزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية.

لذلك فإن شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK)، ومن أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها المستدام، وبالنظر لما تمتلكه من موارد بشرية لا يستهان بها، فإنه من الضروري لها الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم من خلال أنشطة التكوين، التدريب والتأهيل، التي تعد أنشطة هادفة لا بد أن يتم التعامل معها بجدية لأهميتها في بناء وتعظيم كفاءة هذه الموارد وتطوير أدائها وبالتالي تحسين الأداء المستدام لهذه المؤسسة.

وعليه فإن دراستنا لهذا الفصل ستركز على المحاور التالية:

المبحث الأول: تعريف شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف "SANIAK".

المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK.

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK.

## المبحث الأول: تعريف شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK Group BCR)

تعد شركة SANIAK من بين أهم وأكبر المؤسسات على المستوى الوطني، لكونها رائدة في المجال الصناعي وكذلك التأهيل الوظيفي والتنمية المستدامة، وحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، وشهادة نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، وهي في طريقها للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية، لذلك سنخصص هذا المبحث للتعريف بهذه المؤسسة من خلال الإشارة إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي، مع شرح موجز لأهم الوظائف وفق هذا الأخير، ثم توضيح لطبيعة نشاطها وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة "SANIAK"

بموجب الأمر 105-67 المؤرخ في 1967/8/09 تأسست الشركة الوطنية للوالب الميكانيكية (BCR) تحت وصاية وإشراف الصناعات الثقيلة، حيث تم تأسيس وحدة إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (BCR) والتي اتفق على إنشائها في 1973/07/06 عن طريق عقد مع الشركة السويسرية (ORLIKONBURITPO)، وبالفعل تأسست الوحدة سنة 1974 من طرف الشركة الألمانية (TPO). وفي أواخر سنة 1977 تم إنجاز هذا المركب (BCR) الذي دخل حيز التشغيل انطلاقا من سنة 1978 وقدرت الأموال المستثمرة فيه آنذاك بحوالي 562 مليون دينار جزائري، وبالإنطلاق في إعادة الهيكلة الاقتصادية لمؤسسة (SONAKOM) الذي نص عليه المرسوم المؤرخ في 1980/09/04 والذي دخل حيز التنفيذ بموجب المرسوم المؤرخ في 1980/01/01 والمتضمن لإنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير (BCR) بطاقة إنتاجية تضم أربع وحدات إنتاج وبطاقة تسويقية تضم أربع وحدات تجارية.

وفي إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية بموجب المرسوم رقم 82-420 المؤرخ في 1982/12/04 والصادر بالجريدة الرسمية عدد 1838، أصبحت الوحدة الإنتاجية لعين الكبيرة سطيف SANIAK مؤسسة لتصنيع اللواحق الصناعية والصحية (إنتاج اللوالب، البراغي والصنابير) تابعة للشركة الوطنية للوالب الميكانيكية BCR وهي شركة مساهمة (SPA) تابعة للدولة، هذه الأخيرة تعد الشريك الوحيد بها منذ سنة 1990.

وفي جانفي 2001 وإلى غاية جانفي 2003، تم إعادة هيكلة مؤسسة BCR مرة أخرى لتنبثق منها ثلاثة فروع إنتاجية تحت إشراف المديرية العامة بحجى "بيزار" بسطيف<sup>1</sup> والتي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بنشأة مؤسسة Saniak فهي مستمدة من وثائق المؤسسة إضافة إلى الإعتماد على الموقع الإلكتروني التالي:  
Consulté le 13/12/2011 <http://www.bcr.dz/spip.php?article16>

أ. فرع إنتاج أدوات المطبخ (ORFEE): يقع هذا الفرع على مستوى المنطقة الصناعية ببرج منايل بولاية بومرداس، ويختص في صناعة وتسويق الأواني بمختلف أنواعها (سكاكين، ملاعق ... الخ)، كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى لمؤسسة BCR.

ب. فرع إنتاج البراغي والصنابير (ORSIM): يقع هذا الفرع على مستوى المنطقة الصناعية بواد رهيو بولاية غيليزان، يختص في صناعة وتسويق البراغي بأنواعها المختلفة، ويقوم كذلك بتسويق منتجات الفروع الأخرى لمؤسسة BCR.

ج. فرع إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير (SANIAK): يقع على مستوى المنطقة الصناعية بعين الكبيرة سطيف، يختص في صناعة الصنابير بأنواعها المختلفة (مخاطات، صنابير العمارات وصمامات الغاز ... )، كما يقوم هذا الفرع بتسويق منتجات فرع ORFEE و ORSIM.

وتجدر الإشارة إلى أنه وبالإضافة إلى هذه الفروع توجد مديريات تجارية مستقلة متمركزة بشرق الجزائر ووسطها وغربها، تهدف إلى تسويق منتجات فروع مؤسسة BCR داخل وخارج الوطن.

وبذلك فإن مؤسسة BCR تعد ذات أهمية اقتصادية كبيرة، لكونها تسعى إلى توفير منتج اللوالب والسكاكين والصنابير في السوق الوطنية، إضافة لأن منتجات مؤسسة BCR تستعمل لتشغيل مشاريع إنتاجية أخرى والتي تعتمد على اللوالب والبراغي والصنابير، كما أن إنتاج هذه المؤسسة يساهم في التقليل من استيراد اللوالب، البراغي والصنابير وبالتالي التخفيف من حدة اللجوء للخارج في هذا المجال. ونظرا لأن مؤسسة BCR تمتلك (ISO 9001) الخاص بنظام إدارة الجودة فهذا أكسبها ثقة زبائنها وقدرة على مواجهة منافسيها سواء داخل الوطن أو خارجه.

بناء على ما تقدم يمكن القول بان مؤسسة SANIAK محل الدراسة، تعد فرعا من الفروع الثلاثة لمؤسسة BCR (الشركة الوطنية لصناعة اللوالب وأدوات المائدة والحنفيات)، أنشأت سنة 1983 بعين الكبيرة سطيف، وهي متخصصة بتصنيع اللواحق الصناعية والصحية، فهي تنتج وتسوق الحنفيات (المواسير)، اللوالب وأدوات الصرف الصحي، ومؤسسة SANIAK تقع بعين الكبيرة على بعد 23 كم شمال شرق سطيف، وعلى بعد 4 كم غرب دائرة عين الكبيرة، وتقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 36 هكتار تحتوي على 43000 متر مربع كمساحة مغطاة تضم 12000 متر مربع لإنتاج الصنابير و12000 متر مربع لإنتاج اللوالب والبراغي، كما تحتوي 360 آلة وتصل حصتها السوقية إلى حوالي 44%، كما أن كمية إنتاجها من الحنفيات لسنة 2007 بلغ 1087 طن وأن

مبيعات مؤسسة SANIAK لمدة 20 يوم فقط تصل لحوالي 7.5 مليار سنتيم، ويبلغ العدد الحقيقي لعمال المؤسسة لسنة 2011، 480 عامل يتوزعون على مختلف الفئات الوظيفية.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SANIAK حاليا دخلت في عملية شراكة مع متعامل إسباني، وهي إحدى الشركات الأجنبية المعروفة بمجموعة "جونابر" والتي تمتلك فروعاً لها بكل من آسيا، الأرجنتين والبرازيل، حيث قام المدير العام لشركة BCR في 2011/02/23 ببرشلونة بإمضاء العقد مع الشركة الإسبانية ممثلة في مديرها العام "ميكال باريس" حسب برفية أرسلت إلى مجمع BCR بتاريخ 2011/04/06، غير أن هذا العقد تشوبه ملابسات كثيرة لم يتم الفصل فيها لحد الآن.<sup>1</sup>

وحسب الوثائق الخاصة بمؤسسة SANIAK فإن هذه الأخيرة تحتوي على نوعين من خطوط الإنتاج هما: خط إنتاج اللوالب وخط إنتاج الصنابير، كما توجد ورشة مساعدة للخطين وتمثل في ورشة الإنتاج والأدوات. أ. خط إنتاج اللوالب: يضم هذا الخط ورشتين هما: ورشة تحضير المادة الأولية، وورشة الضغط الحراري والضغط البارد.

ب. خط إنتاج الصنابير: يضم ثلاث ورشات: ورشة السباكة، ورشة التصنيع وورشة الإتمام والتكيب.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK

بعد إعادة هيكلة مؤسسة BCR في جانفي 2001 وإلى غاية جانفي 2003، وما نتج عنها من بروز لثلاث فروع إنتاجية متمثلة في فرع ORFEE ببرج منايل بولاية بومرداس، فرع ORSIM بواد رهيو غيليزان، وفرع SANIAK بعين الكبيرة سطيف، أصبح لكل فرع هيكل تنظيمي خاص به مع بقاء التبعية للمؤسسة الأم BCR. وعليه أصبحت مؤسسة SANIAK محل الدراسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها وسلطة كاملة في اتخاذ القرار، وتتعامل مع باقي الفروع التي استقلت أيضًا معها، فتعمل على تسويق منتجاتها. فالهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK يمثل مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين بها، كما أن المؤسسة تعتمد في إدارة أنشطتها على الأساس الوظيفي، وتتخذ تنظيمًا من خلال الأقسام العملية والهيكل المهنية، والشكل رقم (4-01) يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK (أنظر الملحق رقم 01).

<sup>1</sup>. <http://www.vitamedz.com/fr/setif/revue-depresse/15688/articles/1.html>, Consulté le 13/06/2011.



من خلال الشكل رقم (4-01)، يمكن التطرق إلى شرح موجز لبعض الوظائف وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

أ. **المدير العام:** وهو مدير عام لمجلس الإدارة، كما يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونياً، ومن مهامه نذكر:

- وضع الإستراتيجيات وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد للمؤسسة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والإشراف؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، إضافة إلى المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل المؤسسة في الخارج.

ب. **الأمانة:** إن المهام الأساسية للأمانة تتمثل في تنظيم كل ما هو متعلق بالمدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية، تحضير المواعيد وتنسيقها وكتابة التقارير والرسائل ... الخ.

ج. **مساعد التدقيق الداخلي:** يعتبر مساعد التدقيق الداخلي مسؤولاً عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية، كما يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور بغرض المصادقة عليها، ويشرف كذلك على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

د. **مصلحة الأمن:** إن مدير مصلحة الأمن مسؤول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل، ومراقبتها بصورة مستمرة والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة بهدف التقليل من حوادث العمل والحفاظ على سلامة العاملين بها.

هـ. **قسم التنظيم والإعلام الآلي:** هذا القسم هو المسؤول عن السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي بالمؤسسة وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات وصيانتها في مختلف أقسام المؤسسة، وكذلك يعمل هذا القسم على جمع المعلومات التقنية الخاصة بالمؤسسة.

و. **قسم البحث والتطوير:** يهتم بدراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مطابقته مع المواصفات المحددة والعمل على إدارة البحوث التطويرية الخاصة بتحسين جودة المنتج وتثمينه.

ز. **قسم الشراء:** يقوم هذا القسم بتتبع إجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات وغيرها ... الخ.

ح. **قسم الموارد والإمداد:** يهتم هذا القسم بالإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، وفيما يخص الموارد البشرية فهناك قسم خاص بها يعمل على متابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال،

إضافة إلى مراجعة ملفات العمال المحالين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين والتدريب، وكذا الترقية وتوزيع العمال، وتقوم كذلك بوضع أسس للانضباط داخل المؤسسة، التعريف بنظام العمل داخل المؤسسة، دراسة شروط العمل الحسنة، تقييم انجازات الموارد البشرية، دراسة أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين، تنمية الموارد البشرية واستغلال إمكانياتها بالمؤسسة، ويقوم كذلك قسم الموارد البشرية بوضع دورات تكوينية للعاملين والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

**ط. مديرية المالية ومراقبة التسيير:** من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد الميزانيات السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد موارد المؤسسة وتقسيماتها واستخداماتها، فهي تعمل على تسجيل كافة العمليات المحاسبية، الاحتفاظ بكل الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع والعمليات المرتبطة بالبنوك، تسجيل مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وهذا بشكل محاسبي، إضافة إلى متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلية والخارجية وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة ومراقبة التسيير من خلال مراقبة النفقات والإيرادات.

**ي. المديرية التجارية:** تهتم هذه المديرية بكل ما له علاقة بالأنشطة التجارية للمؤسسة، فتعمل على الإشراف على الأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، وإنشاء العقود المتضمنة للكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات وإبرام الصفقات وفقا لمتطلبات السوق، البحث عن أسواق وعملاء جدد والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال تقديم الأجود لهم من السلع والخدمات، تدريب رجال البيع ... وغيرها من المهام المرتبطة بهذه المديرية.

**ك. مديرية التصنيع:** تضم جميع الأنشطة الخاصة بالإنتاج والعمل على تنويع تشكيلة المنتجات بالجودة المطلوبة، كما تعمل على تنظيم عملية الصناعة من خلال عمليات تحويل وتجميع التجهيزات الصناعية للحنفيات في المؤسسة، الفك وإعادة التركيب، التصليح، الاستخدام الأمثل للموارد، الحفاظ على أدوات الإنتاج وصيانتها وضمان جودة المنتجات والخدمات وتحسين أداء وفعالية نظام إدارة جودة البيئة، العمل على استرجاع وتدوير النفايات ... وغيرها من المهام التي تقوم بها هذه المديرية.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط وأهداف مؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK تقوم بالعديد من الأنشطة، لذلك فإن نشاطها لا يقتصر فقط على الإنتاج بل يتعدى ذلك ليشمل أنشطة التسويق وأنشطة البحث والتطوير، وهذا بغرض الوصول للأهداف المسطرة التي تم وضعها من قبل المؤسسة وتوطيد علاقة هذه الأخيرة مع بيئتها.

#### أولا: أنشطة مؤسسة SANIAK

إن أهم أنشطة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

##### أ. الأنشطة الإنتاجية

إن مؤسسة SANIAK تعمل من أجل الوفاء بالطلب لعملائها، وهذا من خلال تقديم منتجاتها بالمواصفات العالمية والجودة المطلوبة، لذلك فإن المؤسسة تقوم بعملية الإنتاج على أساس برنامج يتم إعداده من خلال طلبات السوق، حيث تقوم المصلحة التجارية بإعداد دراسة مسبقة تتم المصادقة عليها، وتقدم لمصلحة الإنتاج لتتم العملية ... وهكذا، وعليه فإن عملية الإنتاج في مؤسسة SANIAK تمر بعدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي:

#### 1. المرحلة الأولى: تنظيم عملية الصناعة

إن عملية تحويل التجهيزات الصناعية للحفنيات في مؤسسة SANIAK واللواكب في مؤسسة ORSIM، يتطلب أعمال الهندسة المدنية، الفك وإعادة التركيب، التصليح والإنتاج على مستوى مواقع التصنيع. أما فيما يتعلق بعمليات الإنجاز الخاصة بمديريات التصنيع فهي تعتمد على تصنيع المنتجات مع شرط الاستخدام الأمثل للموارد، إذن هذه العمليات تعمل على توجيه مجالات الأنشطة الإستراتيجية وفق متطلبات المرادوية.

#### 2. المرحلة الثانية: عملية الإنتاج

إن عملية إنتاج الصنابير على مستوى مؤسسة SANIAK تركز على استعمال التكنولوجيات والمراحل الخاصة بسباكة المادة الأولية لتصنيع الصنابير، وهذا من خلال صهر هذه المادة الأولية وقولبتها ثم صناعة القضيب الخاص بالصنابير أين يتم رسكلة النفايات المترتبة عن العملية الإنتاجية، ثم تصنيع المنتج والإكسسوارات الخاصة به، ثم يتم صقل وشحذ أجسام الصنابير وأخيرا تتم عملية المنتجة عن طريق تركيب الأجزاء الخاصة بالصنابير ومراقبة التشغيل ثم تغليف المنتج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. <http://www.bcr.dz/spip.php?article116>, Consulté le 21/12/2011

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SANIAK تمتلك وسائل للتصميم والتصنيع ومجموعة آلات تصنف حسب سلم للأهمية من 1 إلى 5 حسب ما يلي: 1: توقف المصنع، 2: توقف خط إنتاج أو مجموعة، 3: توقف الآلة، 4: توقف الآلة في حالة التغيير، 5: الآلة دون أهمية في عملية الإنتاج، وجل هذه الإمكانيات تسمح بالاستجابة للطلبات والاحتياجات الضرورية، وهذا حسب الشروط المثالية للمرونة والاستقلالية، وتساهم كذلك في إدماج منتجات جديدة، كما أنها تفتح مجالات واسعة فيما يخص المقابلة من الباطن من خلال المعارف المكتسبة والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة، ومساهمة هذه الأخيرة في تدعيم بعض الصناعات على المستوى الوطني.

### 3. المرحلة الثالثة: الرقابة

إن عملية الرقابة والمتابعة والقياس والتحليل والتحسين كلها توضع بغرض ضمان جودة المنتجات والخدمات، تحسين أداء وفعالية نظام إدارة جودة البيئة والنظر للأهداف المحققة بالمقارنة مع مؤشرات الأداء. لذلك فإن مؤسسة SANIAK تبذل جهودا معتبرة لعلاج النفايات المترتبة عن عملية الإنتاج، حيث تعمل على استرجاعها وإعادة إدماجها في الأفران.

### 4. المرحلة الرابعة: التموين

إن مؤسسة SANIAK لا تستطيع تمويل مشترياتها عن طريق قروض الموردين بسبب القوانين التي تفرض الدفع بالمدة القصيرة للمشتريات الاستهلاكية، ولا بد كذلك من أن يكون سعر المواد الأولية معروفا، مع العلم أن المبلغ الإجمالي لمشتريات عام 2009 بمؤسسة SANIAK وصل إلى حوالي 1.461 م دج، كما أن المواد الأولية تمثل حوالي 80% من مشتريات المؤسسة. والجدول رقم (01-4) يوضح تطور تموينات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009).

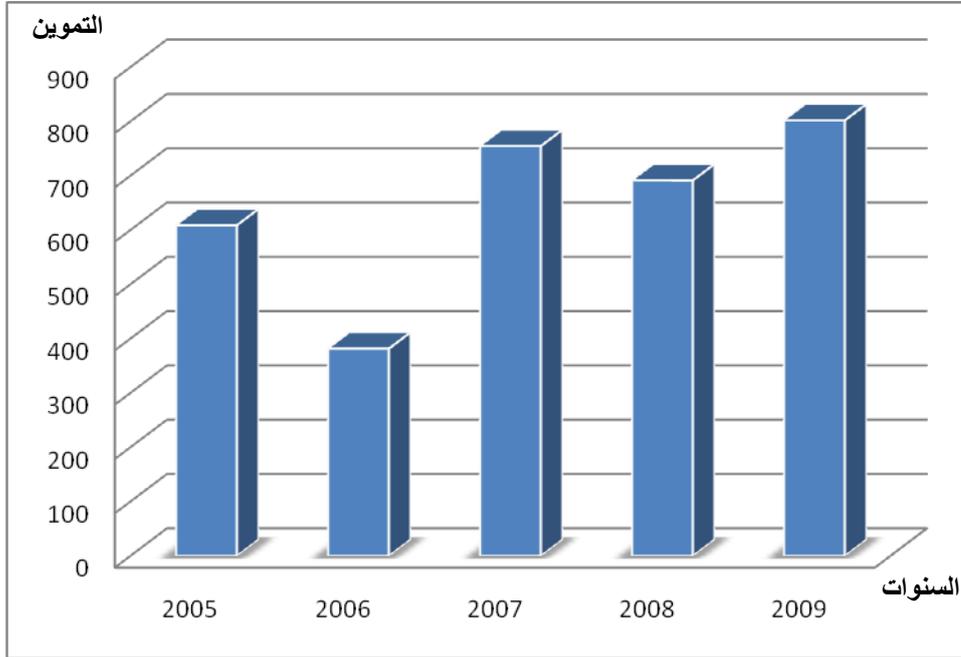
#### الجدول رقم (01-4): تطور تموينات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)

الوحدة: (مليون دينار جزائري)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
التموينات	608,579	381,399	754,438	691,261	801,806

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

الشكل رقم (4-02): تطور تموينات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-01).

من خلال الشكل رقم (4-02) يتبين لنا أن تموينات المؤسسة شهدت ارتفاعا معتبرا ابتداء من سنة 2007 حتى سنة 2009، وهذا راجع لارتفاع أسعار المواد الأولية بالأسواق العالمية، أما فيما يخص إجراءات الشراء الخاصة بالمؤسسة فيتم التحكم فيها واحترامها في كل عملية شراء محليا أو عن طريق الاستيراد.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بذلت مجهودات كبيرة لتلبية حاجات الزبائن الخاصة باقتناء منتجات اقتصادية وذات سعر أقل، عن طريق شراء آلات جديدة تخفض من وقت العمل فأصبحت تنتج تشكيلة متنوعة (SARA, NORIA) بسعر أقل ومادة أولية أقل حتى يتمكن الزبون من اقتنائها، كما أن المؤسسة تنتج ما يعادل 70% من تشكيلة (PRIMA) و30% من المنتجات الأخرى، والملحق رقم (02) يوضح تشكيلة المنتجات لمؤسسة SANIAK.

#### ب. الأنشطة التسويقية

إن الأنشطة التسويقية في مؤسسة SANIAK يمكن شرحها إنطلاقا من مزيجها التسويقي كما يلي:

1. سياسة المنتج: تتمثل سياسة المنتج للمؤسسة في الإنتاج بجودة عالية، مراقبة الجودة، مرونة المنتجات مع ضمان خدمات ما بعد البيع، لهذا فإن المؤسسة تقترح تشكيلتين للمنتج (الحنفيات وأحواض المطبخ (éviers)

وستة أصناف من المنتجات (أربعة أصناف خاصة بالحنفيات وصنفيين لأحواض المطبخ)، ونتيجة التطور المتزايد لحاجات ورغبات الزبائن من جهة، ومتطلبات الابتكار من جهة أخرى، فإن التنوع في تشكيلة المنتجات للمؤسسة يمثل نقطة قوة بالنسبة لسياسة المنتج.

**2. سياسة السعر:** يتم تحديدها من قبل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات الداخلية، التكاليف الثابتة والمتغيرة، متطلبات السوق، أهمية تغير السعر في عملية الشراء...، لذلك فإن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تقتصر فقط على السعر بل تنتج كذلك من خلال الجودة.

**3. سياسة الترويج:** تعمل المؤسسة على الترويج لمنتجاتها لهذا كان لزاما عليها تبني طرق ومقاربات السوق، ومتابعة أعوان السوق والاستثمارات ذات الصلة بالزبون وهذا بهدف تحسين صورة المؤسسة، وضمان الولاء من قبل الزبون.

**4. سياسة التوزيع:** إن الهدف من سياسة التوزيع للمؤسسة هو الإقتراب من الزبون ومعرفة إحتياجاته، وتطوير العلاقات معه وتكوين مسار جيد وواضح للتوزيع، لذلك فإن مؤسسة SANIAK تعتمد على مسارين للتوزيع هما: مسار مباشر بين المؤسسة والزبون، ومسار غير مباشر بين المؤسسة وموزعي الجملة.

وحتى تضمن مؤسسة SANIAK التسويق الجيد لمنتجاتها فهي تقف عند نقاط مهمة كالأعمال التطوعية والخيرية التي تساهم بها وهذا للحفاظ على مجتمعها، وكذا برامج التكوين والتدريب للحفاظ على مواردها البشرية، إضافة لمساعدتها في الحفاظ على الأنظمة البيئية والمساهمة في التقليل من التغير المناخي وتقليل نفاياتها وإعادة تدويرها، إضافة لحصولها على شهادة (ISO 9001) الخاص بنظام الجودة وشهادة (ISO 14001) الخاص بنظام الإدارة البيئية ما يكسبها سمعة ومكانة حسنة لدى المجتمع ولدى العاملين بها وكذا الأسواق العالمية.

### ج. أنشطة البحث والتطوير

تهدف أنشطة البحث والتطوير في مؤسسة SANIAK إلى تحقيق جملة من المزايا نذكر منها ما يلي:

- تقليص تكاليف الإنتاج؛
- تحسين جودة المنتج؛
- زيادة الإنتاج؛
- تحسين الأداء المرتبط بالإنتاج وجودة المنتجات؛
- تحسين نظام الجودة بالمؤسسة؛
- محاولة خلق وابتكار مخطط تقني للتطوير داخل المؤسسة.

فمن أهم أنشطة البحث والتطوير التي تطبقها مؤسسة SANIAK نذكر ما يلي:

1. **الاهتمام بالزبون:** يعتبر الزبون في مؤسسة SANIAK محور لاهتماماتها، فهي تسعى لتلبية حاجاته ورغباته من خلال: جمع البيانات المتعلقة بالزبون عن طريق بحوث التسويق، تنوع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.
2. **الاهتمام ببحوث التسويق:** حيث تقوم مؤسسة SANIAK بإجراء البحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق ومن جهة ثانية بالمستهلك ومدى إشباع رغباته وإرضاء تطلعاته فيما يخص المنتجات المقدمة له، وتمثل البيانات التي يتم جمعها عن طريق بحوث التسويق فيما يلي:
  - بيانات متعلقة بالمنتج: تتمثل في خصائص وأنواع المنتجات ونقاط بيع هذه المنتجات.
  - بيانات متعلقة بالظروف التسويقية: وهي معلومات حول حجم الطلب، الحصة السوقية ومعلومات عن المنافسين.
  - بيانات متعلقة بالمستهلك: هي معلومات تخص ثقافة المجتمع وإدراكه للمنتجات ذات الجودة والسعر الملائم.
  - تنوع المنتجات: إن منتجات مؤسسة SANIAK تسهر على تنوع تشكيلة منتجاتها التي من شأنها أن تلبي حاجات ومتطلبات الزبون، وهذا من خلال انتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء. ومن بين هذه المنتجات نذكر: صنابير عالية الجودة، صنابير اقتصادية وصنابير بسيطة.
3. **التحسين المستمر:** إن مؤسسة SANIAK تسعى دوماً إلى التحسين المستمر وهذا من خلال اعتمادها على نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وهذا بهدف إرضاء الزبون وإشباع رغباته، فقد عملت المؤسسة في السنوات الأخيرة على التعديل والتحسين في تشكيلة منتجاتها، وقامت كذلك بتعديل التصاميم الهندسية الخاصة بها.
4. **العمل الجماعي:** يعتبر العمل الجماعي في مؤسسة SANIAK من ضمن النقاط المهمة التي توليها هذه الأخيرة أهمية كبرى، بهدف تحقيق غاياتها. لذلك فإن المؤسسة تعمل على تطوير وتنمية مواردها البشرية لتعزيز فرق العمل وتحسين أدائها، وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة في ظل التحديات التي تفرضها الأوضاع الراهنة.

### ثانيا: أهداف مؤسسة SANIAK

حسب تصريحات المدير العام لمؤسسة SANIAK، فإن هذه الأخيرة تهدف إلى أن تكون مؤسسة مرنة، ديناميكية وذات مردود بالاعتماد على سياسات صناعية مستقرة، وأن تحقق شبكة تجارية ذات أداء مرتفع وأن تستقطب العديد من الموارد البشرية فتحقق الاكتفاء من الناحية البشرية، وأن كل هذا لن يتحقق إلا من خلال المشاركة الفاعلة للموارد البشرية على مستوى المؤسسة واحترام كل مورد بشري للقيم الأساسية الخاصة بها.<sup>1</sup> لذلك فإن مؤسسة SANIAK تسعى إلى تحقيق غايات عديدة من ضمنها مايلي:<sup>2</sup>

- تنمية وتدعيم وتعزيز الحصة السوقية؛
- التحكم في التكنولوجيا؛
- ترقية الكفاءات؛
- تحسين أساليب الإدارة؛
- تقوية ودعم الوضعية المالية والاقتصادية؛
- التركيز على الجودة في الإنتاج؛
- تقليل تكاليف الإنتاج؛
- الاستثمار في الموارد البشرية؛
- تحفيز وتشجيع الموارد البشرية في المؤسسة؛
- تطوير وتوسيع مجالات عمل المؤسسة عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية لأعلى الدرجات؛
- رفع المستوى المهني والاجتماعي للموارد البشرية؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وهذا بتحقيق الأهداف الإنتاجية من حيث الجودة والكمية؛
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق اللوالب والصنابير؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى مختلف الأطراف ذات المصلحة.

<sup>1</sup>. <http://www.bcr.dz/spip.php?article15>, Consulté le 22/12/2011.

<sup>2</sup>. <http://www.bcr.dz/spip.php?article114>, Consulté le 22/12/2011.

كما تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SANIAK تضع في إطار أهدافها الإستراتيجية المساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للاقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة بالتقليل من التلوث البيئي والترشيد في استهلاك الطاقة والمياه وتبني نظام الإدارة البيئية وتجسيده في هياكلها، كما أن المؤسسة كذلك تعتمد على مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهذا من خلال هدفها الرامي لاستقطاب المزيد من الموارد البشرية وامتصاص البطالة وتحسين المستوى المعيشي لمواردها البشرية العاملة بتحسين أجورهم وتوفير الخدمات الاجتماعية لهم، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية، الثقافية والبيئية ... الخ.

## المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة سظيف تمتلك ثروة بشرية لا بأس بها، لذلك فإن الاهتمام بها من خلال برامج التنمية الخاصة بها سيجعلها أكثر كفاءة وقدرة ومعرفة ومهارة، ما يؤهلها لأن تساهم في خلق ودعم القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين أدائها المستدام.

### المطلب الأول: إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

إن التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، تتطلب من مؤسسة SANIAK أن تتبنى المنهج الاستراتيجي الملائم لكل نشاطاتها وخاصة ما يتعلق بمواردها البشرية لاعتبارها العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة، ولكون هذه الأخيرة تعمل دائما للحفاظ على موارد البشرية واستغلالها بشكل أمثل بغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### أولا: ملامح إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK تؤمن بأهمية الموارد البشرية فيها، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على موارد بشرية مؤهلة وذات معارف ومهارات وخبرات وقدرة عالية الجودة في مجال الإنتاج والإدارة، فبالنظر إلى التحديات التي يواجهها قسم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة مثل: التغيرات التكنولوجية المؤثرة على التشغيل وظروف العمل، التغيرات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية المليئة بالتهديدات مع تطور نمو القوى العاملة وارتفاع البطالة وكذلك ظروف السوق والمنافسة، كان لزاما على مؤسسة SANIAK أن تتكيف مع متطلبات المنافسة والتنافسية، وهذا من خلال تطوير أساليب الإدارة وخاصة التركيز على احد أهم أصول المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية.

إن إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة تسعى للحفاظ على نقاط القوى التي تمتلكها هذه الأخيرة وخاصة ما يتعلق بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية، حيث تقوم بالحفاظ عليها لضمان بقائها في المؤسسة والحيلولة دون مغادرتها.

لذلك فإن المؤسسة تسعى لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح، من خلال الرؤية، الغايات، الأهداف والسياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، وتبليغها للعاملين بها باستعمال طرق فعالة للاتصال كعرض النتائج الخاصة بأنشطة المؤسسة، الإعلام عن برامج التكوين الخاصة بالعمال وعن الأساليب المعتمدة

فيها، إعلام العمال عن الاجتماعات السنوية للإطارات ونتائجها... الخ<sup>1</sup> وعليه لا بد أن تندرج إستراتيجية الموارد البشرية ضمن السياق العام لإستراتيجية المؤسسة، بحيث تتكامل معها من أجل الوصول لتحقيق أهدافها. إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK تهدف إلى: معاملة الموارد البشرية معاملة حسنة، تلبية طلباتهم المعقولة، عدم استخدام الشدة المفرطة معهم، أخذ الجانب الإنساني بعين الاعتبار، تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق التعاون بين كافة المستويات العاملة، تنمية الفهم والمهارات الأساسية للموارد البشرية وكذلك تنمية القيادة الديمقراطية ... الخ.

لذلك فالمؤسسة تعمل جاهدة لتوفير ظروف جيدة لمواردها البشرية من خلال بعض الإجراءات كإعادة تصميم بعض الوظائف، وضع برامج للتدريب والتكوين، تحقيق الأمان الوظيفي، وضع أسس سليمة للنقل والترقية، استقطاب واختيار الموارد البشرية الأفضل وتعيينهم وفقا لعقود عمل قد تكون محددة المدة أو غير محددة المدة (أنظر الملحق رقم 03 ورقم 04)، وضع سياسة عادلة للأجور وتقييم أداء الموارد البشرية وفقا لتعليمات العمل الخاصة بتقييم وتحليل مستوى العمال والكفاءات بالمؤسسة.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SANIAK تركز على أهمية النقاط التالية:

أ. **تسيير الأجور:** فالمؤسسة تعتبر بأن الأجر عامل أساسي لاجتذاب الموارد البشرية والحفاظ عليها، خاصة إذا كانت اليد العاملة المؤهلة غير متوفرة، لذلك فهي تقوم بتنظيم الأجور وهيكلتها ووضع سياسة عادلة لها حتى تضمن الحفاظ على مواردها البشرية وتتفادى النزاعات المترتبة عن سوء توزيع الأجور،<sup>3</sup> والملحق رقم (05) يوضح تسيير الأجور بمؤسسة SANIAK.

ب. **تحديد مصاريف الموارد البشرية:** إن مؤسسة SANIAK تقوم بتحديد المصاريف الخاصة بمواردها البشرية، كمصاريف التوظيف مثلا، وتقييمها وفقا للجدول الموضح بالملحق رقم (06).

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : La Communication Interne**, IQ N° 4.47, Version 01.

<sup>2</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Evaluation et analyse du niveau des effectifs et des frais de personnel**, IQ N° 4.15, Version 01.

- Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Evaluation de compétences pour les postes de classe A et B**, IQ N° 4.08, Version 01.

<sup>3</sup>. Entreprise Saniak, **Fascicule N° 8 : Gestion Salariale**, Déclaration et Correspondance Social.

- Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Prêts et avances sur salaire**, IQ N° 4.37, Version 01.

ج. تحسين شروط العمل: إن مؤسسة SANIAK تعمل على تحسين شروط العمل من خلال تبني بعض الإجراءات مثل طب العمل، وهذا لضمان صحة العاملين لديها، حتى يتمكنوا من أداء وظائفهم بشكل آمن وسليم،<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الملحق رقم (07).

د. تسيير الملفات التأديبية: فالمؤسسة تعمل على تبني أساسيات التسيير الخاصة بملاحظة ومتابعة تصرفات العاملين لجعلها متوافقة مع الأنظمة الداخلية لها، وتحديد كيفية التعامل مع العاملين إن أخطؤوا التصرف.<sup>2</sup> (الملحق رقم 08).

ومنه فإن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK سطرت بالنظر إلى الرهانات والأولويات الخاصة بالمؤسسة في مجال الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

- ربط المكافآت بالأداء؛
  - تحسين التكوين والتدريب وتنمية الكفاءات؛
  - فتح آفاق لتطوير نظام الوظائف وتقييم المناصب، (أنظر الملحق رقم 09)؛
  - استقطاب الكفاءات العالية؛
  - تطوير قدرات القيادة للمسيرين والإطارات وتقييمهم، (أنظر الملحق رقم 10)؛
  - مساندة التغيير الثقافي والتنظيمي؛
  - تحسين وتطوير الاتصال الداخلي بالمؤسسة؛
  - ضمان الولاء والانتقاء والتحفيز للموارد البشرية.
- ثانيا: تحليل تطور العمالة بمؤسسة SANIAK.

سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لعدد من السنوات ابتداء من سنة 2007 وإلى غاية سنة 2011، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, Fascicule № 6 : Amélioration des condition de travail.

<sup>2</sup>. Entreprise Saniak, Fascicule № 9 : Gestion des dossiers disciplinaires.

الجدول رقم (4-02): تطور العاملين بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2011).

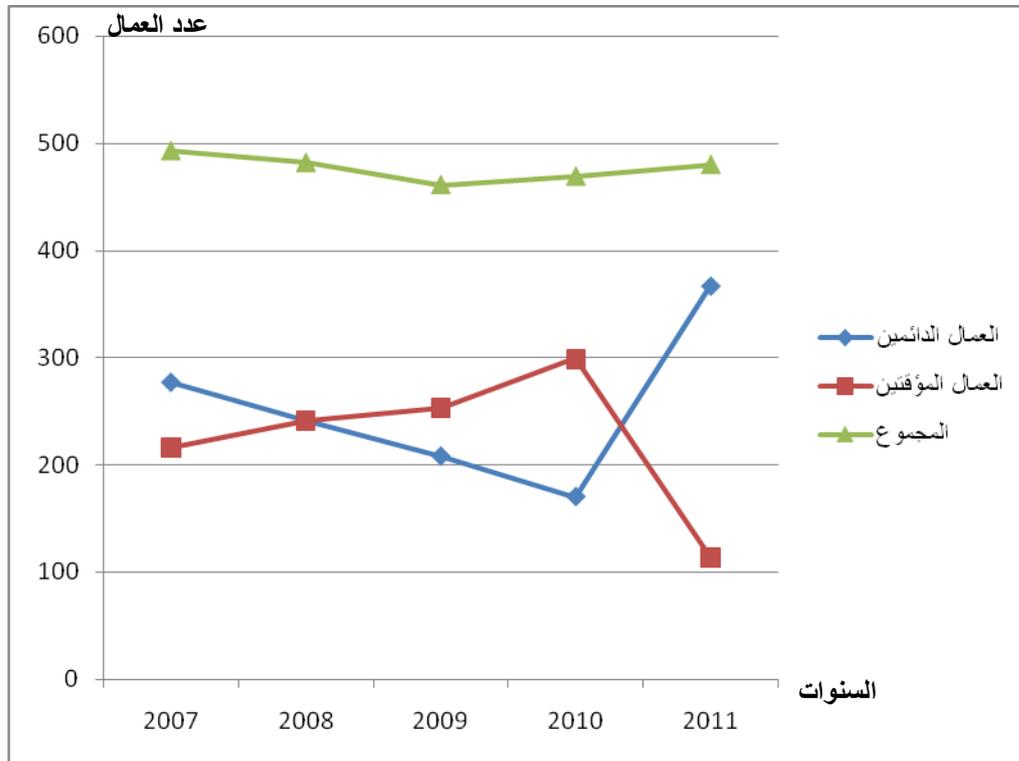
السنوات	العامل الدائمين	العامل المؤقتين	المجموع
2007	277	216	493
2008	241	241	482
2009	208	253	461
2010	170	299	469
2011	367	113	480

المصدر: بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK، والموقع الإلكتروني للمؤسسة على الرابط التالي:

<http://www.bcr.dz/spip.php?article115>, Consulté le 24/12/2011.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (4-02) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-03): منحني تطور العاملين بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2011).



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-02).

عند تحليل معطيات الجدول رقم (4-02) يتضح لنا تراجع عدد العمال الدائمين إبتداء من سنة 2007 إلى غاية سنة 2010، أي من 277 عامل دائم إلى 170 عامل دائم، وهذا راجع لخروج العديد من المتقاعدين خلال هذه الفترة، ثم عاود عدد العمال الدائمين بالارتفاع ليصل إلى 367 عامل دائم سنة 2011، وهذا راجع لقيام المؤسسة بتوظيف العديد من العمال لتعويض النقص الناتج عن خروج المتقاعدين.

من جهة أخرى، فإننا نلاحظ أن عدد العمال المؤقتين عرف تزايدا محسوسا من سنة 2007 حتى سنة 2010، أي من 216 عامل مؤقت إلى 299 عامل مؤقت، لينخفض هذا العدد إلى 113 عامل مؤقت في سنة 2011، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي قامت بها المؤسسة خلال هذه السنة.

أ. تحليل العمالة الدائمة للمؤسسة: الجدول رقم (4-03) يستعرض العمالة الدائمة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية خلال الفترة (2007-2011).

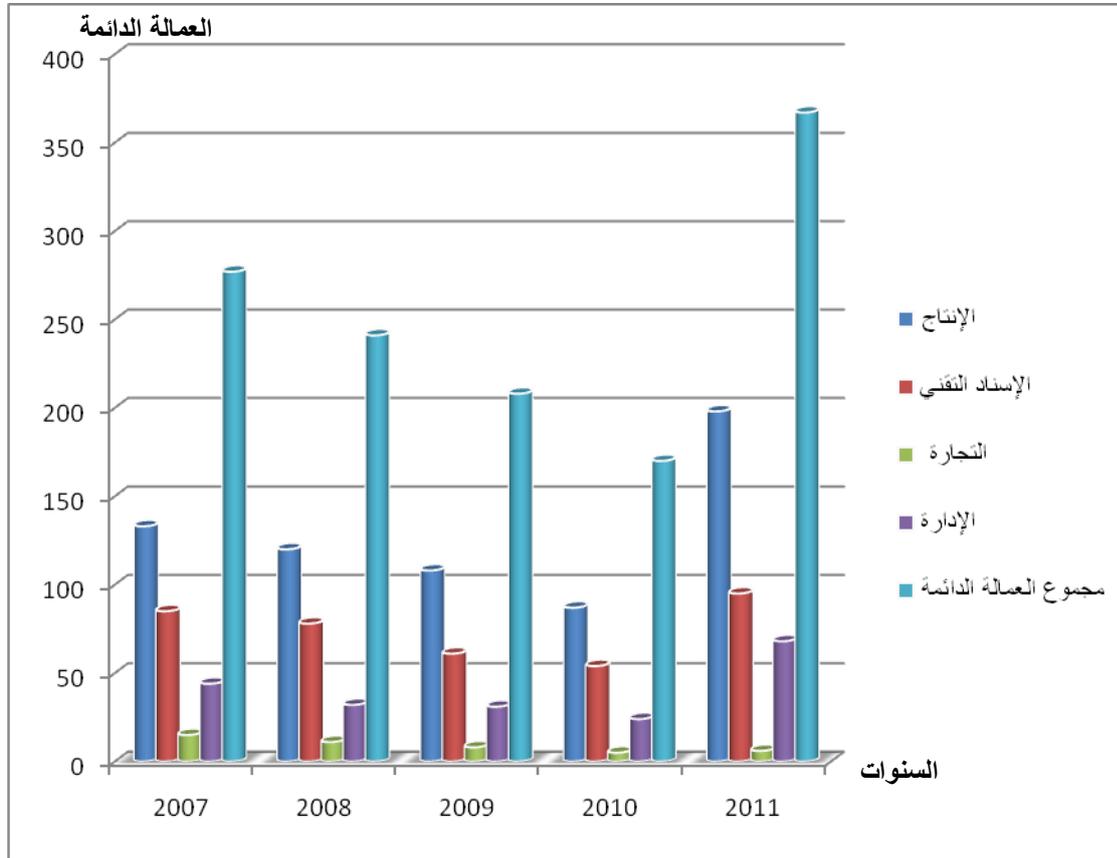
الجدول رقم (4-03): تطور العمالة الدائمة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية خلال الفترة (2007-2011).

2011	2010	2009	2008	2007	الفئات الوظيفية / السنوات
198	87	108	120	133	الإنتاج
95	54	61	78	85	الإسناد التقني
06	05	08	11	15	التجارة
68	24	31	32	44	الإدارة
367	170	208	241	277	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (4-03) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-04): تطور العمالة الدائمة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية خلال الفترة (2011-2007)



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-03)

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (4-03)، يتبين لنا أن عدد العمال الدائمين في المؤسسة عرف انخفاضا محسوسا خلال الفترة (2007-2010) أي من 277 عامل دائم إلى 170 عامل دائم، ليعاود الارتفاع سنة 2011 ويصل إلى 367 عامل دائم، كما نلاحظ كذلك أن أكبر عدد من العمال يتواجد على مستوى الوظيفة الخاصة بالإنتاج تليها الفئة الخاصة بالإسناد التقني ثم الإدارة فالتجارة، وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسة SANIAK والذي يقوم على الإنتاج.

ب. تحليل العمالة المؤقتة للمؤسسة: يمكن تحليل ذلك من خلال الجدول رقم (4-04) الذي يستعرض تطور العمالة المؤقتة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية للفترة (2007-2011).

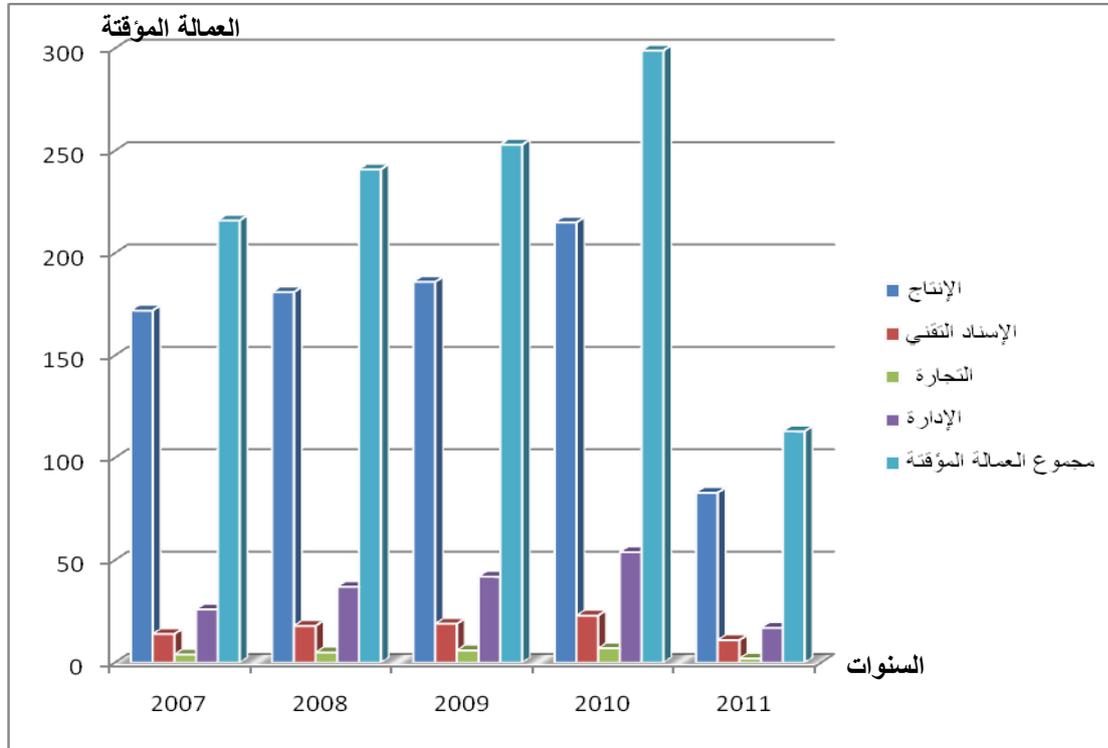
الجدول رقم (4-04): تطور العمالة المؤقتة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية للفترة (2011-2007).

2011	2010	2009	2008	2007	الفئات الوظيفية / السنوات
83	215	186	181	172	الإنتاج
11	23	19	18	14	الإسناد التقني
02	07	06	05	04	التجارة
17	54	42	37	26	الإدارة
113	299	253	241	216	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (4-04) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-05): تطور العمالة المؤقتة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية للفترة (2011-2007).



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-04)

من خلال الجدول رقم (4-04) يتضح لنا أن عدد العمال المؤقتين عرف تزايدا معتبرا خلال الفترة (2007-2010)، أي أنه قد ارتفع من 216 عامل مؤقت إلى 299 عامل مؤقت، لينخفض إلى 113 عامل مؤقت سنة 2011، وهذا راجع لسياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسة، كما نلاحظ كذلك أن أغلبية العمال المؤقتين يتواجدون على مستوى وظيفة الإنتاج، الإدارة، الإسناد التقني والتجارة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز على الإنتاج.

ج. توزيع الموارد البشرية حسب الجنس لمؤسسة SANIAK: يوضح الجدول رقم (4-05) توزيع الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو مؤقتة حسب الجنس بمؤسسة SANIAK لسنة 2010، وهذا على النحو التالي:

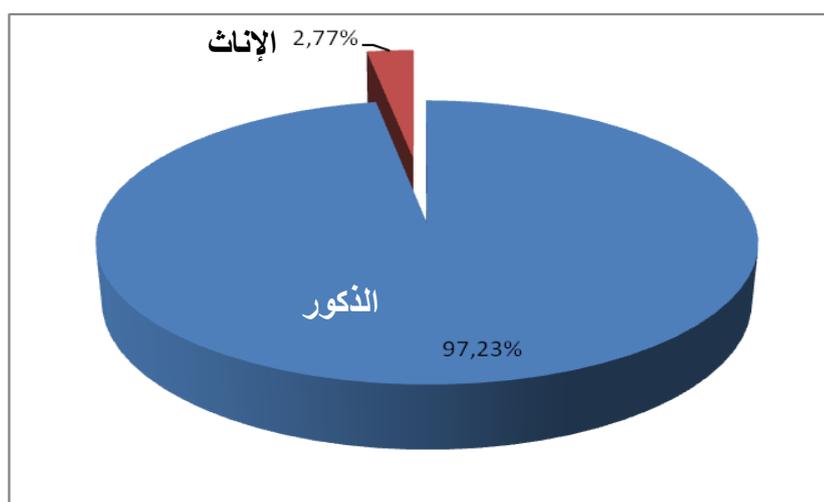
الجدول رقم (4-05): توزيع الموارد البشرية حسب الجنس لمؤسسة SANIAK سنة 2010

الجنس / نوع العمال	عمال دائمين	عمال مؤقتين	المجموع	النسبة
ذكور	164	292	456	97.23%
إناث	6	7	13	2.77%
المجموع	170	299	469	100%

Source : <http://www.bcr.dz/spip.php?article115>, Consulté le 24/12/2011.

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (4-05) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-06): توزيع الموارد البشرية حسب الجنس لمؤسسة SANIAK سنة 2010



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-05).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-05) والشكل رقم (4-06)، أن عدد العمال الذكور لسنة 2010 قدر بـ 456 عامل في حين بلغ عدد العمال من الإناث لنفس السنة 13 عاملة، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة SANIAK تنتهج سياسة توظيف الذكور أكثر من الإناث، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد على اليد العاملة الذكورية في مواقع الإنتاج، وكذلك بسبب تموقع المؤسسة في منطقة صناعية تتطلب تشغيل اليد العاملة من الذكور أكثر منها من الإناث.

#### د. توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية المهنية لمؤسسة SANIAK

يمثل الجدول الموالي رقم (4-06) عدد الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الاجتماعية المهنية لسنة 2010.

#### الجدول رقم (4-06): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية المهنية لمؤسسة SANIAK

سنة 2010

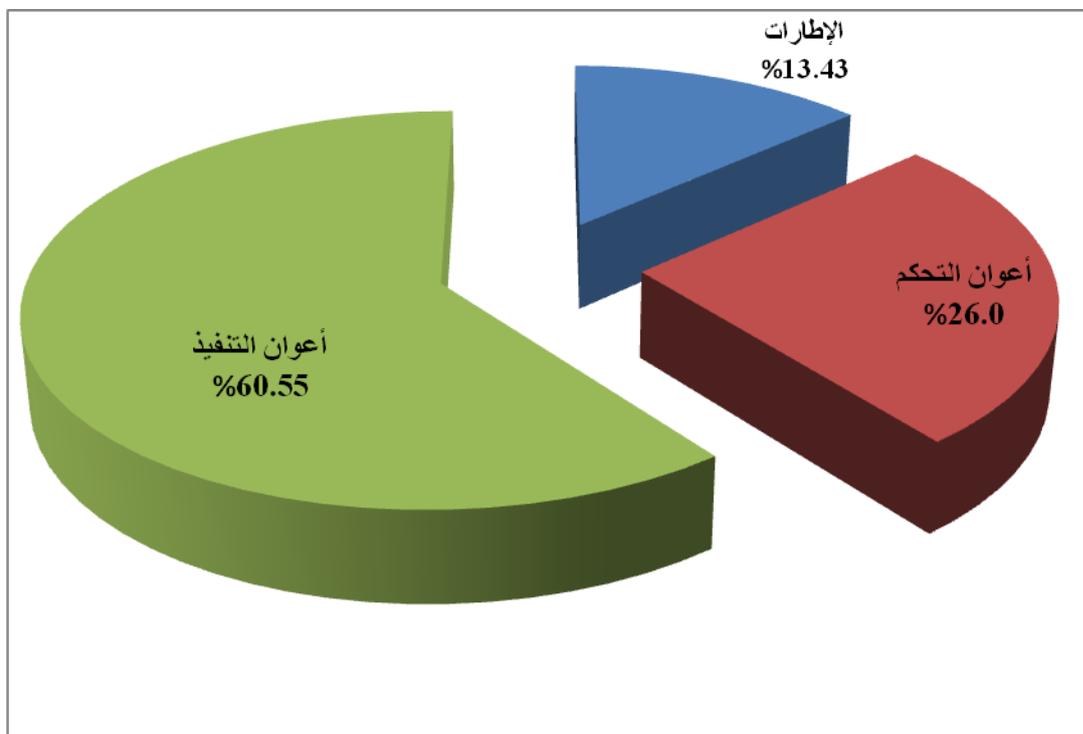
النسبة	المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	الفئات / نوع العمال
13.43%	63	26	37	الإطارات
26.02%	122	38	84	أعوان التحكم
60.55%	284	235	49	أعوان التنفيذ
100%	469	299	170	المجموع

Source : <http://www.bcr.dz/spip.php?article115>, Consulté le 24/12/2011.

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (4-06) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-07): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية المهنية لمؤسسة SANIAK

سنة 2010



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-06).

من خلال الجدول رقم (4-06) والشكل رقم (4-07)، نلاحظ أن عدد الموارد البشرية يتوزع حسب الفئات الاجتماعية المهنية على النحو التالي:

- الإطارات: بلغ عددهم 63 إطارا بنسبة 13.43% منهم 37 إطار دائم و26 إطار مؤقت.
- أعوان التحكم: بلغ عددهم 122 عون تحكم بنسبة 26.01% منهم 84 عون تحكم دائم و38 عون تحكم مؤقت.
- أعوان التنفيذ: بلغ عددهم 284 عون تنفيذ بنسبة 60.55% عون تنفيذ دائم و235 عون تنفيذ مؤقت.

## المطلب الثاني: المعالم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK ومن أجل تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، وبالنظر إلى ما تمتلكه من ثروة بشرية معتبرة، كان من الضروري لها أن تهتم بتنمية هذه الثروة وتطويرها من خلال أنشطة التكوين والتدريب والتأهيل، بغرض تعظيم كفاءة هذه الموارد البشرية وتطوير أدائها.

### أولاً: أسس تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK حددت منهجيتها وإستراتيجيتها في مجال تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال نشاط التكوين الذي يمثل مجموع المعايير المتبناة من قبل المؤسسة والتي تركز على نقل وتلقين المعارف والخبرات والقدرات اللازمة لتنفيذ الوظائف بشكل سليم، لذلك فالمؤسسة تعمل على حوصلة وتقدير عدد الموارد البشرية التي تتطلب التكوين، وهذا من خلال قيام مدير قسم الموارد البشرية بتحديد مستوى كفاءة وجدارة وقدرة الموارد البشرية والتي يتم على أساسها تحديد مدى الحاجة إلى تكوينهم وتنميتهم.

إن مخططات التكوين في المؤسسة تشتمل على مجموعة من النشاطات التكوينية التي تعرف في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، لذلك فإن إعداد هذه المخططات يكون تحت المسؤولية القانونية والكاملة لمدير قسم الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة يجب أن تساير التحولات والتغيرات، وهذا بهدف تحديث مؤسسة SANIAK. فمن أسباب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة نذكر مايلي:

- الضعف المسجل في أداء الموارد البشرية؛
- رغبة المؤسسة في رفع قدرتها ومهارة وكفاءة الموارد البشرية العاملة بها؛
- تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية؛
- تقوية وتطوير مهارات المسيرين في المستوى التشغيلي والموظفين الجدد؛
- ضعف المستوى العلمي والثقافي والتعليمي لأغلبية الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؛
- زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية؛
- إبرام اتفاق الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي ما يفتح المجال أمام مؤسسة SANIAK للمنافسة الخارجية مما يدفعها إلى تنمية مواردها البشرية في شتى المجالات التقنية والإدارية؛

<sup>1</sup> . Entreprise Saniak, Fascicule N° 3: Formation.

- توجه مؤسسة SANIAK نحو المساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الجزئي من خلال قيامها بالعديد من الأنشطة التي تعمل على تامين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (بعد اقتصادي، اجتماعي وبيئي)؛
- رغبة المؤسسة في رفع القدرة التنافسية لها وكسب حصة سوقية، والحفاظ على صورتها لدى الأطراف ذات المصلحة؛
- ظهور مجالات حديثة ما يستوجب على المؤسسة أن تضمن التكوين فيها آخذة بعين الاعتبار أهداف تحسين أدائها وتنافسياتها كتطوير مجال الأعمال، تطوير الأنشطة ذات البعد الدولي، الإتصال الداخلي والخارجي، التركيب وإدارة المشاريع، أنظمة المعلومات، التسويق... الخ؛
- النصوص والتشريعات القانونية والتي تلزم المؤسسات الجزائرية ومن ضمنها مؤسسة SANIAK على تخصيص نسبة 1% من الكتلة الأجرية الخامة لتدريب وتكوين الموارد البشرية العاملة بها؛
- إن حصول مؤسسة SANIAK على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بإدارة الجودة، وشهادة الإيزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية، يستوجب على المؤسسة ضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية العاملة بها على هذه المجالات لضمان التحسين المستمر للأداء المستدام بالمؤسسة.

#### ثانيا: إجراءات مؤسسة SANIAK لتنمية الموارد البشرية

بموجب تعليمة العمل (IQ N° 4.11 Version 01) الخاصة بالتكوين عن طريق التمهين (تدريب مهني)، والتي توجه لضبط عدد المتدربين (المتمهين) وكذلك ضبط قائمة التخصصات محل التدريب، فإن مؤسسة SANIAK تعمل على وضع مجموعة من الإجراءات والتي تكون تحت إشراف مدير قسم الموارد البشرية ومن بينها نذكر كمايلي<sup>1</sup>:

#### أ. تحديد عدد المترشحين (المتمهين)

إن المخطط الرسمي الخاص بالتكوين في مؤسسة SANIAK يوضح بأنه من بين 100 عامل حتى 1000 عامل يتلقى العمال تكوينا واحدا لكل شريحة تتكون من 20 عاملا. والجدول رقم (4-07) يوضح عدد العمال المكونين خلال سنة 2006 في الفروع الثلاثة لمجمع BCR.

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail: Formation par apprentissage**, IQ N° 4.11, Version 01.

الجدول رقم (4-07): عدد العمال المكونين في فروع BCR لسنة 2006.

عدد العمال المكونون	عدد العمال الناشطين في 2006/12/31	الفروع / العمال
26	511	SANIAK
17	326	ORFEE
18	355	ORSIM

**Source :** Entreprise Saniak, **Instruction de travail: Formation par apprentissage**, IQ № 4.11, Version 01.

من خلال الجدول رقم (4-07) يتضح لنا أن عدد العمال المكونين في الفروع الثلاثة لمجمع BCR لسنة 2006 كان كالتالي:

- فرع SANIAK كان يشغل في سنة 2006 حوالي 511 عامل وتم تكوين حوالي 26 عامل منهم؛
- فرع ORFEE كان يشغل في سنة 2006 حوالي 326 عامل وتم تكوين حوالي 17 عامل منهم؛
- فرع ORSIM كان يشغل في سنة 2006 حوالي 355 عامل وتم تكوين حوالي 18 عامل منهم.

وعليه فإن عدد المتربصين (المتمهيّن) للفترة (N+1) يحسب على أساس القوائم العمالية النشطة سواء كان ذلك لعقود عمل محددة المدة، أو عقود عمل غير محددة المدة في الميزانية السنوية (N+1) وذلك كل شهر ديسمبر.

#### ب. إنشاء سجل خاص لمراقبة المتمهيّن

إن إلزامية توفر المعلومات المضبوطة حول المتمهيّن (التدريب المهني) في أي لحظة يكون بغرض معرفة المكاسب المعرفية لكل عامل مدرب، وهذا يتطلب وضع أو إنشاء سجل يحتوي على مايلي:

- اسم ولقب وعنوان العامل المدرب؛
- مدة التدريب والتمهيّن؛
- الاختصاص والشهادة المتحصل عليها؛
- ملاحظات أستاذ التدريب المهني (التمهيّن)؛
- الحالة أو الوضعية الانضباطية للمتدرب (التمهيّن).

إن الحالة الانضباطية للمتدرب مهمة جدا، فعدم إنهاء مدة التدريب المهني (التمهين) والرسوب في الامتحان النهائي لاختبار المتدرب، تعد عوامل عائقة مستقبلا للتشغيل وضمان الاستمرارية ولو بصفة تعاقدية (محددة المدة).

كما أنه تجدر الإشارة إلى أن سجل المتابعة والمراقبة الخاص بالمتدربين (التمهين) معنون في المؤسسة تحت رقم (R.4.2).

### ج. قائمة الاختصاصات

إن قائمة الاختصاصات التي تتطلب التكوين حسب التمهين (تدريب مهني) وتوزيع عدد التمهين (المتدربين) عليها، يكون حسب الوثيقة (FQ N° 4.35)، التي توضح مدة التكوين ومستوى الانتقال والشهادة المتحصل عليها.

### ثالثا: مراحل التكوين بمؤسسة SANIAK

إن التكوين بمؤسسة SANIAK يمر بعدة مراحل يمكن تحديدها فيمايلي:<sup>1</sup>

- توضيح معالم أو محاور التكوين للتقليل من الفارق شخص - منصب؛
- تحديد متطلبات التكوين الناتجة عن برنامج أو مخطط الاستخلاف (الملحق رقم 14، والملحق رقم 15)؛
- تحديد نشاط التكوين للتكفل بالأكفاء في كل اختصاص؛
- إعداد برنامج أو مخطط التكوين والمصادقة عليه (الملحق رقم 16)؛
- البحث عن هيئات التكوين وإعداد عقود للنشاطات المشتركة الخاصة بالملحقات؛
- البحث عن الهيئات للتكوين وإبرام عقود للنشاطات الخاصة بالملحقات؛
- تقييم نشاط التكوين بالنسبة للممارسة المعنية (العملية) والمقارنة مع الأهداف؛
- إعداد لائحة لتقييم تعليمات التكوين مع إبراز النقائص؛
- تسجيل التكوينات المتبعة وتقييمها (الملحق رقم 17)؛
- تسيير ومتابعة الشهادات المنطوية تحت عقود عمل ما قبل التشغيل والمتربصين؛
- توضيح قائمة مناصب العمل أو قائمة الاختصاصات التي تتطلب التكوين (الملحق رقم 18).

<sup>1</sup> . Entrepise Saniak, Fascicule 3: Formation, (Annexes N° 11, 12, 13).

#### رابعاً: مجهودات ومواضيع التكوين في مؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK سعت إلى التعاقد مع المعهد العالي للتسيير بعناية بهدف تكوين مواردها البشرية في شتى المجالات والتخصصات، رغبة منها في زيادة معارفهم ومهاراتهم بطريقة تستجيب لمتطلبات الوضع الراهن والمتوجه نحو التنمية المستدامة من جهة، وضمان متطلبات نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية من جهة أخرى، لذلك فقد شمل التكوين بمؤسسة SANIAK العديد من المواضيع والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- تكوين حول التدقيق الداخلي بالمؤسسة؛
- التسيير التنبؤي للعمل وبناء الكفاءات؛
- تشريعات السوق العمومي؛
- إدارة الإنتاج؛
- تسيير المخزونات؛
- البيئة في إطار التنمية المستدامة؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- طرق إنجاح لقاءات التوظيف؛
- المعايير المحاسبية IAS / IFRS المعيار 01.
- تقنيات التفاوض والبيع، حيث استمر التكوين في هذا الموضوع خمسة أيام ما بين 2010/10/10 حتى 2010/10/14؛
- تدريب رجال البيع (رجال التسويق) في مجال البيع والتجارة، حيث استمر التكوين مدة خمسة أيام من 2010/11/7 حتى 2010/11/11؛
- تكوين في الصيانة؛
- تكوين في تقنيات الشراء؛
- قواعد إعداد مراقبة السوق؛
- التسيير التقني للموارد؛
- تطبيق التدقيق الداخلي؛
- تقنيات كتابة التقارير باللغة الفرنسية؛
- تكوين حول أنظمة الإعلام الآلي من أجل إدارة ملائمة للصيانة؛

### المطلب الثالث: تحليل العمالة المكونة لمؤسسة SANIAK

ستقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية المكونة بمؤسسة SANIAK لسنة 2010، وذلك

على النحو التالي:

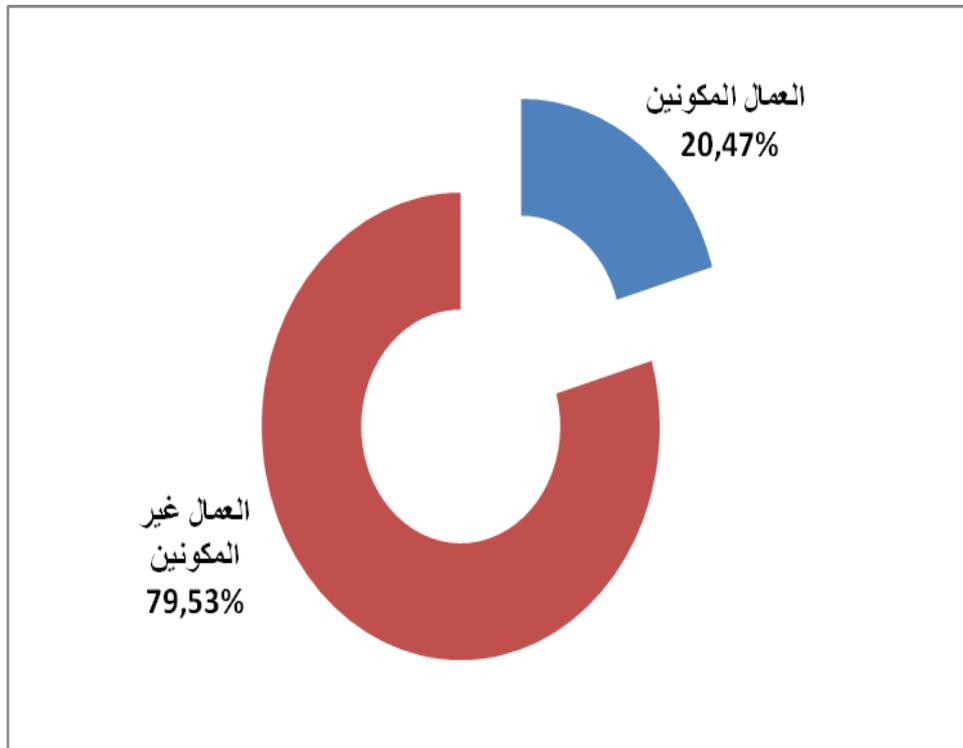
الجدول رقم (4-08): عدد العمال المكونين بمؤسسة SANIAK لسنة 2010

المعطيات	عدد العمال	النسبة
العمال المكونين	96	%20.47
العمال غير المكونين	373	%79.53
المجموع	469	%100

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

ويمكن توضيح الجدول رقم (4-08) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-08): نسبة العمال المكونين وغير المكونين بمؤسسة SANIAK لسنة 2010



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-08)

من خلال الجدول رقم (08-4) والشكل رقم (08-4)، يتضح لنا أن مؤسسة SANIAK قامت بتكوين 96 عامل أي ما نسبته 20.47% من مجموع عمال المؤسسة، وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع نسبة العمال غير المكونين التي بلغت حوالي 79.53%.

أ. تحليل العمالة المكونة حسب الهيكلية لمؤسسة SANIAK سنة 2010

يمثل الجدول رقم (09-4) عدد العمال المكونين حسب الهيكلية لمؤسسة SANIAK لسنة 2010 والذي يمكن عرضه على النحو التالي:

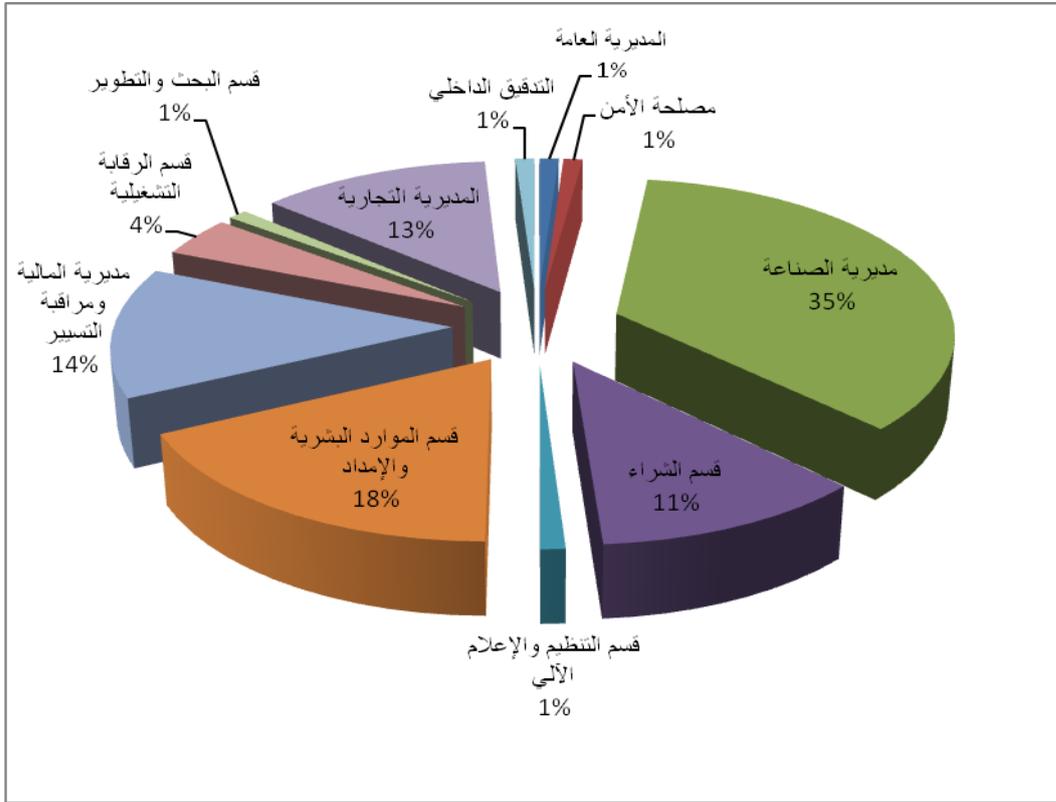
الجدول رقم (09-4): عدد العمال المكونين حسب الهيكلية لمؤسسة SANIAK سنة 2010

النسبة	عدد العمال	الهيكلية (الوظيفة)
1.04%	1	المديرية العامة
1.04%	1	مصلحة الأمن
35.42%	34	مديرية الصناعة
11.46%	11	قسم الشراء
1.04%	1	قسم التنظيم والإعلام الآلي
17.71%	17	قسم الموارد البشرية والإمداد
13.54%	13	مديرية المالية ومراقبة التسيير
4.17%	4	قسم الرقابة التشغيلية
1.04%	1	قسم البحث والتطوير
12.5%	12	المديرية التجارية
1.04%	1	التدقيق الداخلي
100%	96	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (09-4) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-09): العمال المكونين حسب الهيكله لمؤسسة SANIAK سنة 2010



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-09)

من خلال الجدول رقم (4-09) والشكل رقم (4-09)، يتبين لنا أن تكوين العمال شمل جميع الوظائف بالمؤسسة وان أكبر شريحة من العمال تتلقى التكوين في وظيفة الصناعة (مديرية الصناعة)، حيث بلغ عددهم 34 عامل بنسبة 35.42%، كما أن مؤسسة SANIAK تعتمد على التكوين الداخلي (داخل المؤسسة) من خلال الاتفاقية التي تم إبرامها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة، بغرض التقليل من مصاريف التكوين وتخفيض تكاليف النقل للعمال خارج المؤسسة، لذلك فإن المؤسسة تعمل على استضافة بعض المختصين من المعهد العالي للتسيير بعنابة لتكوين عمالها داخل المؤسسة حسب متطلبات التكوين.

ب. تحليل العمالة المكونة حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK سنة 2010

يمثل الجدول الموالي رقم (4-10)، عدد العمال المكونين حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK لسنة 2010

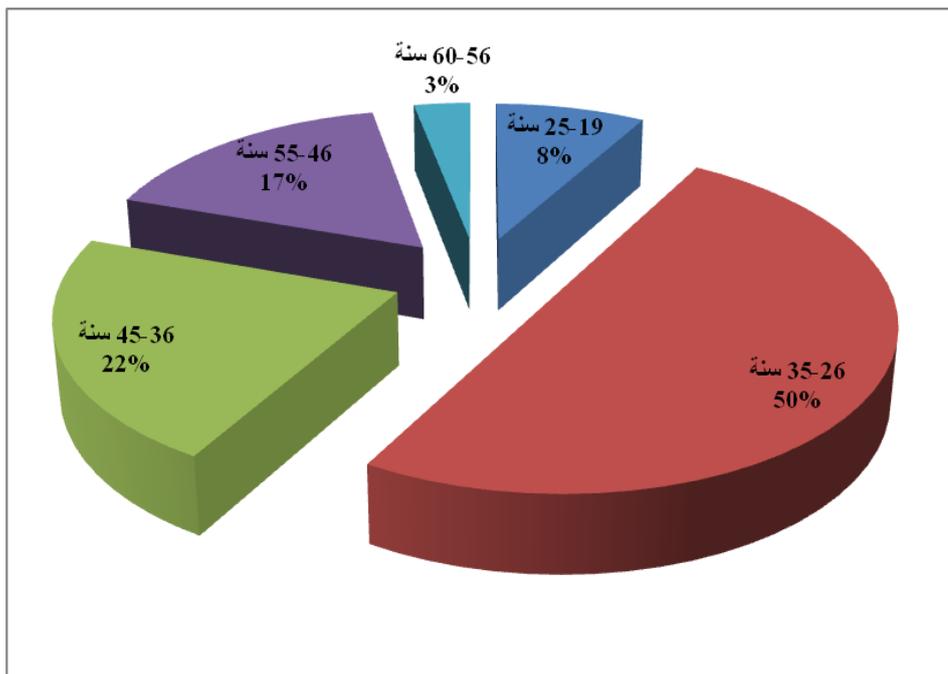
والذي يمكن عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم (4-10): عدد العمال المكونين حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK سنة 2010

شريحة العمر	العدد	النسبة
من 19 سنة إلى 25 سنة	08	%8.33
من 26 سنة إلى 35 سنة	48	%50
من 36 سنة إلى 45 سنة	21	%21.87
من 46 سنة إلى 55 سنة	16	%16.66
من 56 سنة إلى 60 سنة	03	%3.12
المجموع	96	%100

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

الشكل رقم (4-10): العمال المكونين حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK سنة 2010



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-10)

من خلال الجدول رقم (4-10) والشكل رقم (4-10)، يتضح لنا أن التكوين في مؤسسة SANIAK يمس أكثر شريحة العمر من 26 إلى 35 سنة، حيث بلغ عدد العمال المكونين ضمن هذه الشريحة 48 عامل بنسبة 50% تليها شريحة العمر من 36 سنة إلى 45 سنة، حيث بلغ عدد العمال المكونين ضمنها 22 عامل بنسبة 22.91% فالملاحظ أن مؤسسة SANIAK تولي اهتماما كبيرا بتكوين العمال الشباب وهذا حسب ما هو موضح بالجدول والشكل أعلاه.

### المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة

#### SANIAK

إنطلاقاً من الدراسة النظرية التي أشرنا فيها بأن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية يتكون من ثلاثة أنواع رئيسية للأداء هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، وحتى نعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK سنعمد إلى تتبع الخطة التالية:

- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاقتصادي.
- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين الأداء الاجتماعي لها.
- أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها البيئي.

#### المطلب الأول: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاقتصادي

يمكن دراسة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاقتصادي من خلال انعكاس تكوين العمال بالمؤسسة على بعض المؤشرات الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تحليل أثر تكوين الموارد البشرية على تطور الإنتاج بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK عرفت تغير في كمية إنتاجها خلال الفترة (2005-2009)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-11).

الجدول رقم (4-11): تطور الإنتاج بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)

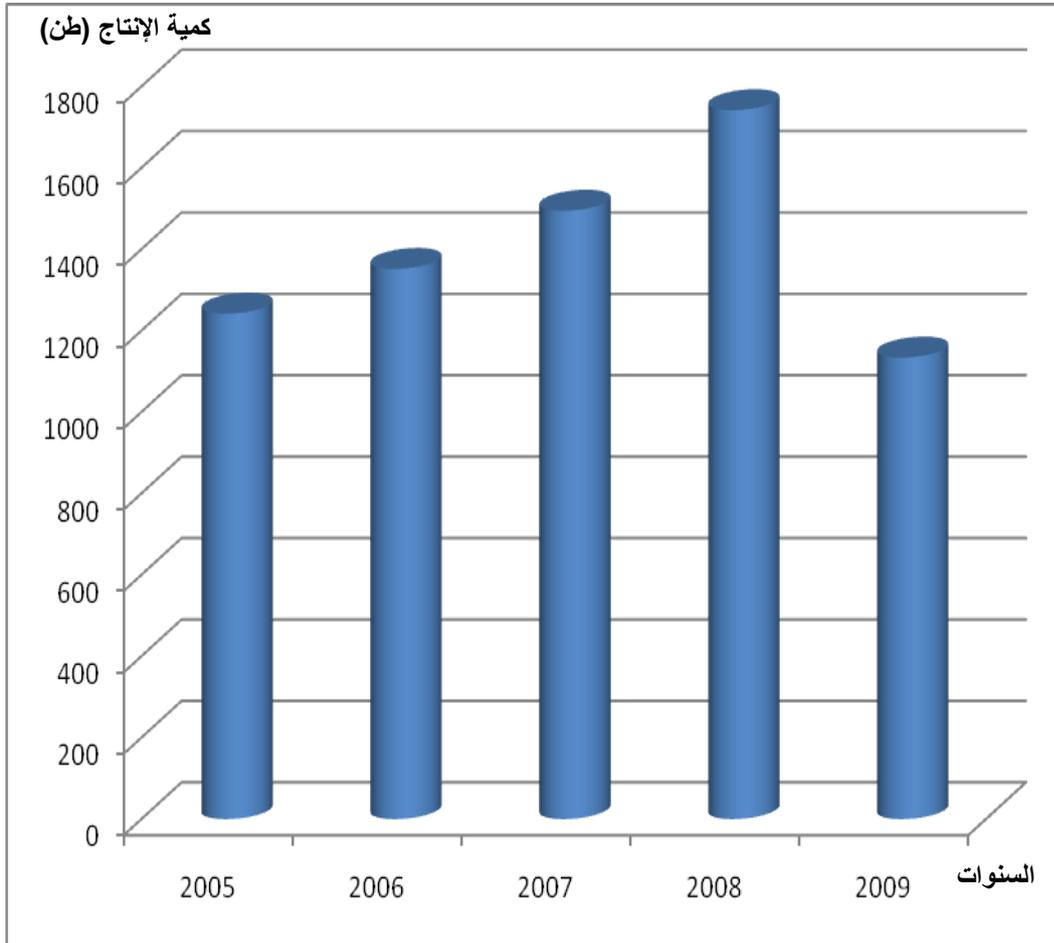
الإنتاج / السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الكمية (طن)	1242	1352	1495	1742	1134
القيمة (مليون د.ج)	830	844	1012	1100	758

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK.

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن كمية الإنتاج بمؤسسة SANIAK عرفت تطوراً ملحوظاً خلال الفترة (2005-2008)، حيث بلغت أوجها سنة 2008 بما يعادل 1742 طن، وهذا راجع لتكيف حجم وخليط الإنتاج مع طلب السوق خصوصاً بعد حصول المؤسسة على الإيزو 9001 الخاص بنظام الجودة، ما أدى إلى تحسين المنتج وزيادة جودته وفقاً لمتطلبات السوق، إضافة إلى برامج التكوين التي تم تقديمها للعمال في إطار هذا النظام وكذلك

في المواضيع الخاصة بإدارة الإنتاج ما أدى إلى تحسين مهارة العمال وزيادة قدراتهم على إنتاج كميات أكبر وبمواصفات أحسن، وهذا ما يؤكد على أن التكوين كان من ضمن العوامل المساعدة على ارتفاع كميات الإنتاج بالمؤسسة خلال الفترة (2005-2008)، كما نلاحظ كذلك أن كمية الإنتاج انخفضت سنة 2009 إلى ما يقارب 1134 طن، وهذا راجع لاعتبارات اقتصادية شملت هذه الفترة كالأزمة الاقتصادية العالمية، إضافة إلى مشكل طول عمر آلات الإنتاج بالمؤسسة والذي وصل إلى أكثر من 30 سنة وصعوبة صيانتها ما أدى إلى إهلاك بعض أجزائها، حيث قدر معدل العطل فيها بـ 15%، والشكل رقم (4-11) يعبر بشكل أوضح عن تطور كمية الإنتاج بالمؤسسة خلال الفترة (2005-2009).

الشكل رقم (4-11): تطور كمية الإنتاج لمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-11).

ثانيا: تحليل أثر تكوين الموارد البشرية على تطور مبيعات المؤسسة

إن مبيعات مؤسسة SANIAK عرفت عدم إستقرار خلال الفترة (2005-2009)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-12).

الجدول رقم (4-12): تطور مبيعات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)

المبيعات / السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
الكمية (طن)	1100,564	1362,223	1306,225	1515,169	1010,736
القيمة (مليون د.ج)	927	923	906	1021	792

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK.

من خلال الجدول رقم (4-12)، يتضح لنا أن مبيعات المؤسسة عرفت تحسنا ملحوظا خلال الفترة (2005-2008)، حيث بلغت أقصاها سنة 2008 لتصل إلى ما يعادل 1515.169 طن وهذا راجع بنسبة ما لبرامج التكوين التي اعتمدها المؤسسة والخاصة بالمواضيع التالية:<sup>1</sup>

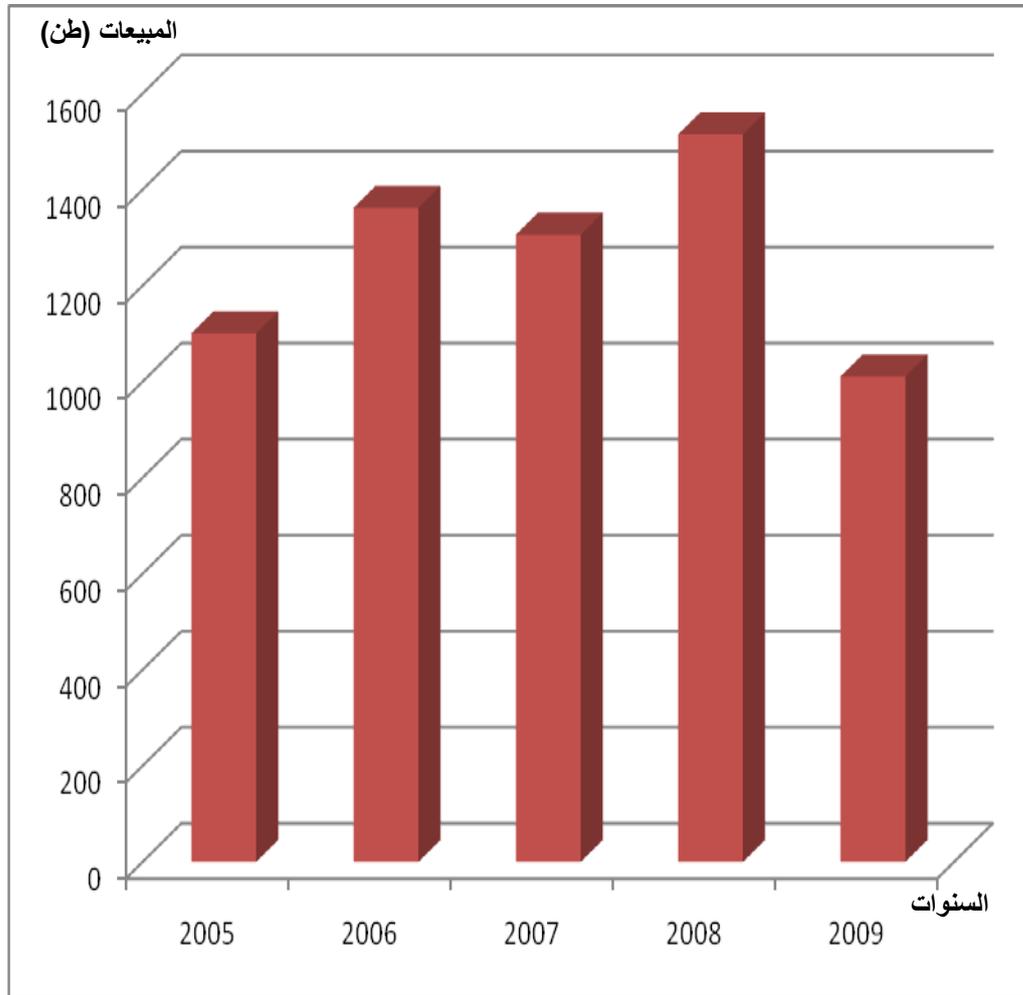
- تقنيات مفاوضات البيع؛

- قواعد إعداد مراقبة السوق وتدريب رجال البيع.

فنتيجة لذلك تحسنت مبيعات المؤسسة لاكتساب العمال لمهارات تسويقية ساهمت في تحسين أدائهم ضمن هذا المجال ما أدى للمساهمة بشكل معتبر في تطور مبيعات المؤسسة، غير أن المبيعات انخفضت سنة 2009 نتيجة للتراجع في صناعة بعض المنتجات الخاصة بالمؤسسة لاعتبارات معينة، كإلغاء بيع النحاس الأصفر نتيجة انخفاض الصادرات المنصوص عليه في قانون المالية التكميلي لسنة 2009. والشكل رقم (4-12) يعبر بشكل أوضح عن تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2005-2009).

<sup>1</sup> . حسب وثائق المؤسسة وتصريحات المسؤولين بها.

الشكل رقم (4-12): تطور مبيعات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-12).

بناء على ما تقدم، وبالنظر إلى جهودات مؤسسة SANIAK لتكوين عمالها خاصة بالمجالات المتعلقة بالحاسبة، الشراء والبيع، أين تم تكوين حوالي 13 عامل بمديرية المالية ومراقبة التسيير، و12 عاملا بمديرية التجارة، و11 عاملا بقسم الشراء، فقد لوحظ أن التكوين كان من ضمن العوامل التي ساهمت في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة SANIAK ولكن بنسبة ضعيفة جدا، حيث أن أثر ذلك لم يبرز بالقدر الكافي في صورة نتائج وإنجازات.

## المطلب الثاني: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاجتماعي

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نوضح أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاجتماعي إنطلاقاً من العناصر التالية:

### أولاً: ملامح التسيير الاجتماعي بمؤسسة SANIAK

إن مؤسسة SANIAK تؤمن بأن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تهتم بإدارة الشؤون الاجتماعية لعمالها، لذلك فهي تركز على أداء هذه الوظيفة بالشكل السليم الذي يسمح لها بضمان ولاء وانتماء عمالها لها وتحسين صورتها أمامهم وبالتالي أمام المجتمع وكذلك الحفاظ على تنافسيتها، وعليه فإن مؤسسة SANIAK وضعت مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالتسيير الاجتماعي والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- معالجة الأحكام محل الرفض؛
- تحضير المقترحات الخاصة بالشؤون الاجتماعية للعمال؛
- التفاوض بصفة قانونية حول وضع الإتفاقية الجماعية (الاتفاق الجماعي)؛
- تحرير التعليمات ومذكرات العمل المتعلقة بالأحكام المتفق عليها؛
- التأكد من التمثيل النقابي؛
- إعداد بطاقة تقييم الوقت الساعي للشركاء الاجتماعيين؛
- القيام بالدراسة والمعالجة للعرائض أو الالتماسات مع تقديم البراهين والأدلة بصفة واضحة؛
- معالجة المشاكل الاجتماعية المهنية مع الشركاء الاجتماعيين؛
- معالجة المشاكل الاجتماعية المهنية على المستوى المركزي؛
- إرسال التقرير الثلاثي للجنة المشاركة (تقديم التشغيل، الإنتاج ... )؛
- تسيير ومتابعة العلاقات القانونية؛
- إعلان النتائج؛
- إعداد موجز للإعلام عن كل ما له علاقة بالشؤون الاجتماعية للعمال؛
- إجتماع سنوي للإطارات؛

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Fascicule 01: Management Social**, (Annexes № 19).

- التحري عن الأوضاع الاجتماعية المهنية للعمال؛
- التحري لإعادة النظر في أسس الإتصال الداخلي.

### ثانيا: مؤشرات الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK

إن أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK تتمثل فيما يلي:

أ. الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويتمثل في جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الحقيقي للعاملين، وعليه فإن مؤسسة SANIAK تعمل على توفير كافة العوامل الضرورية لضمان إنتماء وولاء العمال لها، ومن ضمنها نذكر ما يلي:

#### 1. المساعدات الاجتماعية: فبموجب تعليمة العمل (IQNo 4.42 Version 01) والخاصة بأشكال وأحكام

تنظيم المساعدة الاجتماعية فإن مؤسسة SANIAK تتكفل بمساعدة عمالها في الحالات التالية:

- حالة إستشفائية؛
- مرض طويل الأمد (مزمن)؛
- حادث عمل وعجز صحي.

حيث تقوم بوضع جملة من الإجراءات كتنظيم الزيارات في حالة تعرض العامل لحادث أو مكوثه في المستشفى، ويتكفل بها مدير قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، وفي حالة غياب العامل بشكل مفاجئ وغير مبرر لمدة تزيد عن يومين فإن المؤسسة تعمل على تكليف جماعة لزيارة العامل بمنزله في إطار المساعدة الاجتماعية للتأكد من سلامته، كما أن المؤسسة تعمل على التكفل بعمالها في الحالات الإستشفائية أو إصابتهم في مواقع العمل فتخصص لهم مبالغ مالية للعلاج، وهذا من خلال المساعدة لدى صندوق التأمين الاجتماعي بوضع الكشف الإستشفائي للعامل لدى هذا الأخير، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تضع تحت تصرف العامل الموجود في حالة عجز جسماني كل الوسائل لغرض التنقل (سيارة إسعاف، سيارة لتسهيل التنقل) نحو المصالح الإستشفائية لأجل المراقبة الطبية أو للذهاب إلى صندوق التأمين الاجتماعي ... الخ، وعندما يعجز العامل الموجود في حالة عجز جسماني عن التنقل بمفرده بسبب الجراحة أو العجز الصحي من الدرجة الثانية أو الثالثة، فإن المؤسسة تعمل على توفير مرافق للعامل العاجز من طرف المساعدة الاجتماعية أو ممرض المؤسسة.

كما أن المؤسسة تلتزم بمساعدة العامل ماليا وهذا بناء على موافقة مجلس المؤسسة بمبلغ مالي يقدر ب 4000 دج في السنة كمنحة قبل 15 يوما من مناسبة عيد الأضحى، وأن هذه المساعدة تمنح للعاملين في حالة: مرض

طويل الأجل، عجز صحي، حادث عمل يسبب توقف العامل عن العمل لمدة تزيد عن ستة أشهر، إضافة إلى مساعدة عائلة العامل المتوفي بالمساهمة في نقل الجثمان إن تطلب الأمر ذلك والتكفل بالإجراءات الإدارية للسماح لعائلة المتوفي بالتغطية السريعة لمنحة الوفاة المقدمة من طرف صندوق التأمين الاجتماعي، وكذلك مساعدة أبناء العمال على التوظيف في المؤسسة إن كان العامل متوفي أو يعاني من مرض مهني ولا يستطيع العودة للعمل بموجب التعليم رقم 1.4.<sup>1</sup>

**2. تعويض الخبرة المهنية:** بموجب تعليمة العمل (IQ No 4.23 Version 01) الخاصة بتعويض الخبرة المهنية، فإن مؤسسة SANIAK تهدف إلى تقييم الأقدمية للعمال، فتعمل على تعويض العمال عن خبرتهم المهنية بالمؤسسة وفقاً لما يلي: 1% للعمال الذين عملوا ما بين سنة إلى 5 سنوات بالمؤسسة، 1.5% للعمال الذين اشتغلوا من 6 إلى 10 سنوات، 2% للعمال الذين اشتغلوا من 11 إلى 15 سنة، 2.5% للعمال الذين عملوا من 16 إلى 28 سنة و 3% للعمال الذين عملوا لفترة تساوي أو تزيد عن 29 سنة.<sup>2</sup>

**3. توفير الوجبات الغذائية للعمال:** بموجب تعليمة العمل (IQ No 8.06 Version 01) الخاصة بتحضير الوجبات والتنظيف والتخلص من النفايات، فإن مؤسسة SANIAK تهتم بتوفير وجبات غذائية صحية وذات جودة عالية حتى تلقى الاستحسان لدى العمال، لهذا فالمؤسسة تعمل على توفير الأماكن المخصصة للإطعام وتوفير الكميات الضرورية لتحضير الوجبات والسهر على نظافة أماكن الإطعام وعلى مراقبة ومتابعة تسيير النفايات الناتجة عن تحضير الوجبات، وكذلك العمل على تحسين خدمات الإطعام،<sup>3</sup> لذلك فهي تعمل على تحديد الاستهلاك وتقدير تكاليف الوجبات مع الالتزام بتقديم إعانات الطعام للعمال الممنوحة حسب التعليمة FQ No 8.05.<sup>4</sup>

**4. تكوين العمال وتحسين الكفاءات:** لزيادة معارفهم ومهارتهم وخبراتهم من خلال برامج التكوين التي تعتمدها المؤسسة بالمشاركة مع المعهد العالي للتسيير بعنابة.

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Formes et Modalités d'organisation de l'assistance sociale**, IQ No 4.42, Version 01.

<sup>2</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Indemnité d'expérience professionnelle**, IQ No 4.23, Version 01.

<sup>3</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Préparation des repas, Service, Nettoyage et Evacuation**, IQ No 8.06, Version 01.

<sup>4</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Suivi des consommations et calcul du cout de repas**, IQ No 8.07, Version 01.

ب. الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: ويشمل كافة تكاليف الأداء المرتبطة بخدمة الزبائن مثل: تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير وتكاليف تدريب العاملين لتحسين الإنتاج ... الخ، وعليه فإن مؤسسة SANIAK تسهر على توفير الميزانية الخاصة بهذه التكاليف حتى تضمن تطوير الإنتاج وبالتالي تساهم في تحسين أدائها الاجتماعي.

ج. الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى خدمة المجتمع كمساهمة مؤسسة SANIAK في التقليل من البطالة من خلال إجراءات التوظيف التي تقوم بها بتوفير مناصب الشغل بعقود عمل مؤقتة وعقود عمل غير مؤقتة (أنظر الملحق رقم 20)،<sup>1</sup> إضافة إلى سياسة المؤسسة في تسيير ومتابعة المترشحين في إطار العلاقات المعتمدة مع مؤسسات التكوين (مراكز التكوين المهني، الجامعات ...)، حيث تتكفل المؤسسة بالتربصات الميدانية لطلبة السنوات النهائية لمراكز التكوين المهني والجامعات وهذا في حدود إمكانيات المؤسسة للاستقبال، مع إمكانية مشاركة هذه الأخيرة في أشغال البحث العلمي والتكنولوجي بتنظيم المؤتمرات والملتقيات على مستوى الجامعة، وكذلك تعمل مؤسسة SANIAK على توظيف حاملي الشهادات في إطار عقود ما قبل التشغيل من خلال جملة من الإجراءات التي تضبط ذلك كالأوضاع التنظيمية التي تحكم عقود ما قبل التشغيل ومقومات هذه الأخيرة وشروط الإنتساب مع تنظيم أجور وتعويضات حاملي الشهادات في إطار هذه العقود ... الخ.<sup>2</sup>

ومن ضمن إسهامات المؤسسة كذلك نذكر ما يلي: التبرعات التي تقدمها مؤسسة SANIAK للمؤسسات التعليمية والثقافية والخيرية، فالمؤسسة تخصص ما قيمته 10 ملايين دج من أرباحها كل سنة للمساهمة في قفة رمضان (حسب تصريح المدير المالي للمؤسسة)، وتساهم كذلك في الأعمال التطوعية مثلا: خلال الانتخابات تجند المؤسسة السيارات والحافلات التابعة لها لنقل الناخبين من المناطق البعيدة إلى أماكن الإقتراع، بالإضافة لمساعدة مسؤولي المنطقة (عين الكبيرة) في حالة زيارة شخص مهم كالوزراء مثلا ... الخ.

د. الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويضم كل تكاليف الأداء المرتبطة بحماية البيئة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمصاريف الصيانة والنظافة، وكل ما له علاقة بتحميل المحيط ... الخ.

1. Entreprise Saniak, Fascicule 04: Recrutement.

2. Entreprise Saniak, Instruction de travail : Gestion et suivi des diplômés sous contra de PRE-EMPLOI et des Stagiaires, IQ.№ 4.10, Version 01.

### ثالثا: إجراءات الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة SANIAK

إن سعي مؤسسة SANIAK للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية في إطار التحضير الأولي لتبني هذا النظام (OHSAS 18001) جعلها تهتم بوضع جملة من الإجراءات والتي تتمثل فيما يلي:

أ. بموجب تعليمة العمل (IQ N° 4.20 Version 01) والخاصة بالحفاظ على صحة العاملين من خلال الزيارات الطبية التي يقوم بها طبيب المؤسسة والتي تكون لغرض التأكد من صحة وسلامة العاملين بالمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تحدد فترة هذه الزيارات في كل دورة سنوية باستثناء الحالات الخاصة والاستثنائية والتي تراقب بشكل مستمر كل 6 أشهر، ومن ضمن هذه الحالات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- العمال المعرضون بصفة خاصة واستثنائية لأخطار مهنية؛
- العمال الذين يشتغلون في مناصب تتضمن مسؤولية خاصة بمجال الأمن؛
- العمال الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة؛
- عمال الإصلاحات والترميمات؛
- المعاقين جسديا والذين يعانون من أمراض مزمنة؛
- النساء الحوامل والأمهات للأطفال الأقل من سنتين؛
- عمال السياقة بالمؤسسة.

لذلك فالمؤسسة تعمل على توفير الفحوصات الطبية الخاصة للعمال الذين تعرضوا لحادث عمل، مرض مهني وتتكفل بكل المصاريف والمساعدات الإدارية (النقل، تحديد مواعيد الفحوصات الطبية ...).

ب. تقوم مؤسسة SANIAK بالسهر على تنظيم أشكال وكيفيات وضع وإدارة ملفات طب العمل وتحديد كل الشروط الضرورية لاستفادة العامل من هذا الإمتياز وهذا بموجب تعليمة العمل (IQ No 4.18 Version 01) الخاصة بإدارة ملفات طب العمل.<sup>2</sup>

ج. بموجب تعليمة العمل (IQ No 4.41 Version 01) والخاصة بتحليل حوادث العمل والتبليغ عنها فإن مؤسسة SANIAK تعمل على اتخاذ كل التدابير اللازمة للتحقق من هذه الحوادث عن طريق كتابة تقارير هذه الأخيرة من طرف الرئيس المباشر للعامل المصاب، أين يتم نقلها إلى مصلحة الأمن الداخلي للتحري عن أسباب

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Visites Médicales**, IQ N° 4.20, Version 01.

<sup>2</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Modalités d'établissement et de tenue des document de médecine du travail**, IQ N° 4.18, Version 01.

وقوع الحادث وتحديد مسؤوليات الأشخاص في ذلك، وعندها يعمل طبيب المؤسسة على معاينة العامل المصاب، وعلى أساس هذه المعاينة يتم تحديد إمكانية توقف العامل عن العمل وعلاجه ... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن رئيس قسم الموارد البشرية هو الذي يتكفل بالتبليغ عن الحادث وتثبيته بصندوق الضمان الاجتماعي كما يعمل على تحرير تقرير ثلاثي حول حوادث العمل وتبوع تقييمها بطريقة إحصائية لتقديم المعلومات التالية:

- عدد الإصابات التي تتطلب وقف العامل عن العمل أو عدم توقفه؛
- عدد ساعات العمل الضائعة ومقارنتها لساعات النشاط الفعلية؛
- توزيع حالات الحوادث والإصابات على أقسام النشاط.

لذلك فإن قسم الموارد البشرية لا بد أن يعمل بالتنسيق مع مصلحة الأمن لإيجاد الحلول التقنية لحوادث العمل مثل (حساسية العمال، التحسين في شروط العمل كالإضاءة مثلا، ... الخ).<sup>1</sup>

د. إضافة إلى كل ما سبق فإن مؤسسة SANIAK تعمل على تنظيم زيارات لورشات العمل للتأكد من سلامة العمال والآلات والبيئة الفيزيائية، وهذا بهدف تحسين شروط العمل لتفادي الأخطار، لذلك فهي تعمل على تشكيل لجنة للتأكد من سلامة وملائمة ظروف العمل تتكون من طبيب المؤسسة، رئيس قسم الموارد البشرية والمسؤول عن الأمن.<sup>2</sup>

هـ. عملت مؤسسة SANIAK على تحسين نشاطات الحماية والتي مست كل الوظائف وخصت المواضيع التالية:

- توعية العمال بقضايا الأمن والسلامة المهنية؛
- الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل المتعلقة بحماية البيئة ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- وضعية وحالات الطوارئ المتعلقة بالبيئة؛
- المشاركة في الأعمال ذات العلاقة بالبيئة.

و. قامت مؤسسة SANIAK بتطبيق برامج للحماية من الحرائق وهذا من خلال ما يلي:

- مراقبة وسائل الإنذار؛
- مراقبة التركيبات ذات المخاطر؛
- وضع المحلفات الخطرة والقابلة للإشتعال مثل الزيوت في أماكن آمنة؛

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Accidents de travail Analyse et déclaration**, IQ.Nº 4.41, Version 01.

<sup>2</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Outils de maitrise des frais de personnel**, IQ.Nº 4.19, Version 01.

- توفير الرقابة على الأسلاك الكهربائية وأنابيب الغاز والتأكد من نظافة المطاعم بالمؤسسة.

ي. إضافة لكل الإجراءات السابقة فإن مؤسسة SANIAK عملت على تعزيز نشاطاتها لحماية البيئة من خلال الإجراءات التالية:

- تنظيف المناطق الخارجية للمؤسسة والذي يلقي استحسان لدى العمال والمواطنين بمنطقة عين الكبيرة؛

- تنظيف وتصفية المياه المستعملة بالمؤسسة؛

- التأكد من سلامة تحويل مخلفات العملية الصناعية لأماكن تخزينها.

والجدول رقم (4-13) يوضح كمية النفايات المحولة حسب نوعها بمؤسسة SANIAK لسنة 2010.

الجدول رقم (4-13): كمية النفايات المحولة إلى مخازن مؤسسة SANIAK حسب نوعها لسنة 2010

نوع النفايات المحولة	الكمية
الحمأة الهيدروكسيدية la Boue Hydroxyde	2700 كغ
نفايات حديدية Déchets Ferreux	2.664 طن
كدارة المعدن المصهور Grasse de Fonderie	96.783 طن
الزيوت Les huiles Usagées	6000 لتر

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعاني مشكل كبير في تخزين نفايات الحمأة الهيدروكسيدية بسبب ضعف قدرة

المؤسسة على تخزينها، لذلك فهي تعمل على إيجاد حل للتخلص من هذه النفايات بطرق آمنة.

رابعا: تحليل الإحصائيات الخاصة بالأمن وحوادث العمل بمؤسسة SANIAK

يمكن تحليل الإحصائيات الخاصة بالأمن وحوادث العمل بمؤسسة SANIAK من خلال المعطيات التالية:

أ. تحليل تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK

سنقوم بعرض تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010) من خلال الجدول

رقم (4-14).

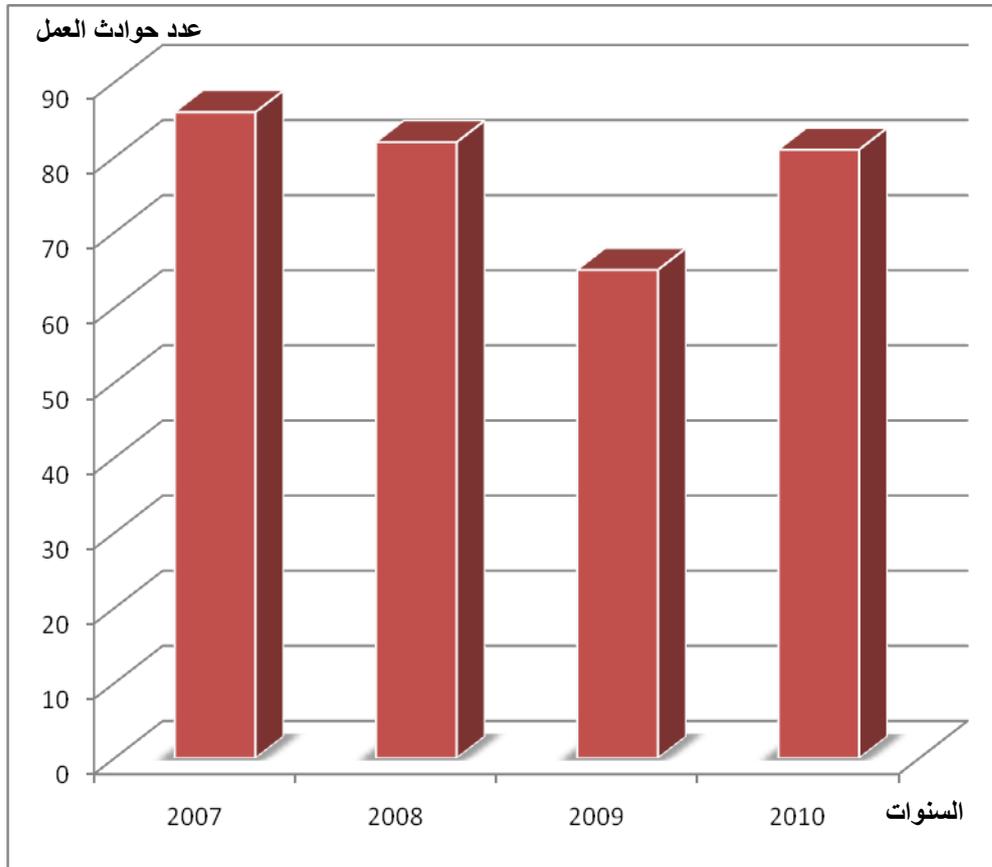
الجدول رقم (4-14): تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010)

السنوات	عدد حوادث العمل	عدد أيام التوقف	نسبة الخطورة
2007	86	382	0.40
2008	82	502	0.31
2009	65	389	0.42
2010	81	502	0.31

المصدر: الإحصائيات الخاصة بمصلحة أمن مؤسسة SANIAK.

من خلال الجدول رقم (4-14)، نلاحظ أن عدد حوادث العمل بلغ أوجه خلال سنة 2007 والذي بلغ 86 حادث عمل وتوقف لمدة 382 يوم، ثم تناقص عدد حوادث العمل ليصل إلى 65 حادث سنة 2009 بتوقف لمدة 389 يوم، وهذا راجع للإهتمام الكبير من قبل المؤسسة بالسلامة المهنية وحرصها على تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة ومحاولة تكثيف التكوين في كيفية وقاية العمال لأنفسهم أثناء تأدية أعمالهم، وهذا في إطار المشروع التحضيري الأولي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لتبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، غير أن عدد حوادث العمل ارتفع من 65 حادث سنة 2009 ليصل إلى 81 حادث سنة 2010 نتيجة لقلة وعي بعض العمال خاصة الجدد منهم بمخاطر العمل وكذلك نتيجة لعدة اعتبارات أمنية أخرى، لكن تبقى نسبة الحوادث سنة 2010 منخفضة عن نسبة الحوادث لسنة 2007 أين بلغت أوجها بحوالي 81 حادث عمل، والشكل رقم (4-13) يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-13): تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010)



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-14)

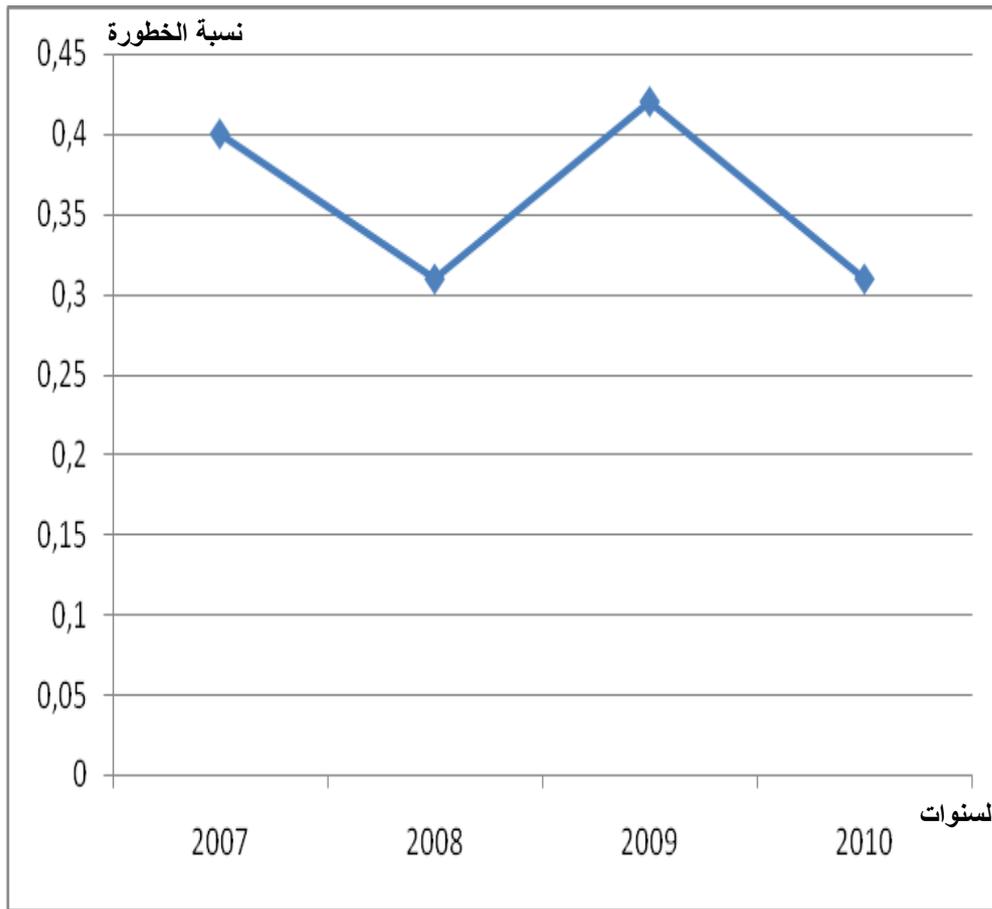
كذلك ومن خلال الجدول رقم (4-14)، نجد أن نسبة خطورة حوادث العمل قلت حيث وصلت إلى 0.31 سنة 2010 وهذا نتيجة اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة وتوفير أدوات الوقاية والأمن كالقفازات، المآزر الأمامية، النظارات، أحذية الوقاية ... الخ، إضافة إلى جهود المؤسسة لتكثيف التكوين في مجال السلامة والأمن الصناعي. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الخطورة تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الخطورة (TG)} = \text{عدد الأيام الضائعة (N.J.P)} \times 10^3 / \text{عدد ساعات العمل (N.H.T)}$$

فإذا كانت نسبة الخطورة محصورة بين 0 – 0.50 فإن الخطورة مقبولة، أما إذا كانت نسبة الخطوة تتراوح بين 0.51-0.99 فإنها غير مقبولة، وهناك خطر إذا تجاوزت النسبة 1.

والشكل رقم (4-14) يوضح تطور نسبة الخطورة بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010).

الشكل رقم (4-14): تطور نسبة خطورة حوادث العمل خلال الفترة (2007-2010) بمؤسسة SANIAK



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-14)

وخلاصة القول أن مؤسسة SANIAK تعمل على زيادة الوعي لدى عمالها فيما يخص هذا المجال (مجال الصحة والسلامة المهنية) من خلال تكتيف برامج التكوين وتوفير الوسائل الضرورية للحفاظ على سلامة عمالها.

ب. التحليل بالكمية والقيمة لوسائل وأدوات الوقاية والأمن بمؤسسة SANIAK لسنة 2010

سنقوم بعرض مقتنيات مؤسسة SANIAK لوسائل وأدوات الوقاية والأمن لسنة 2010 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): كمية وقيمة وسائل وأدوات الوقاية والأمن بمؤسسة SANIAK لسنة 2010

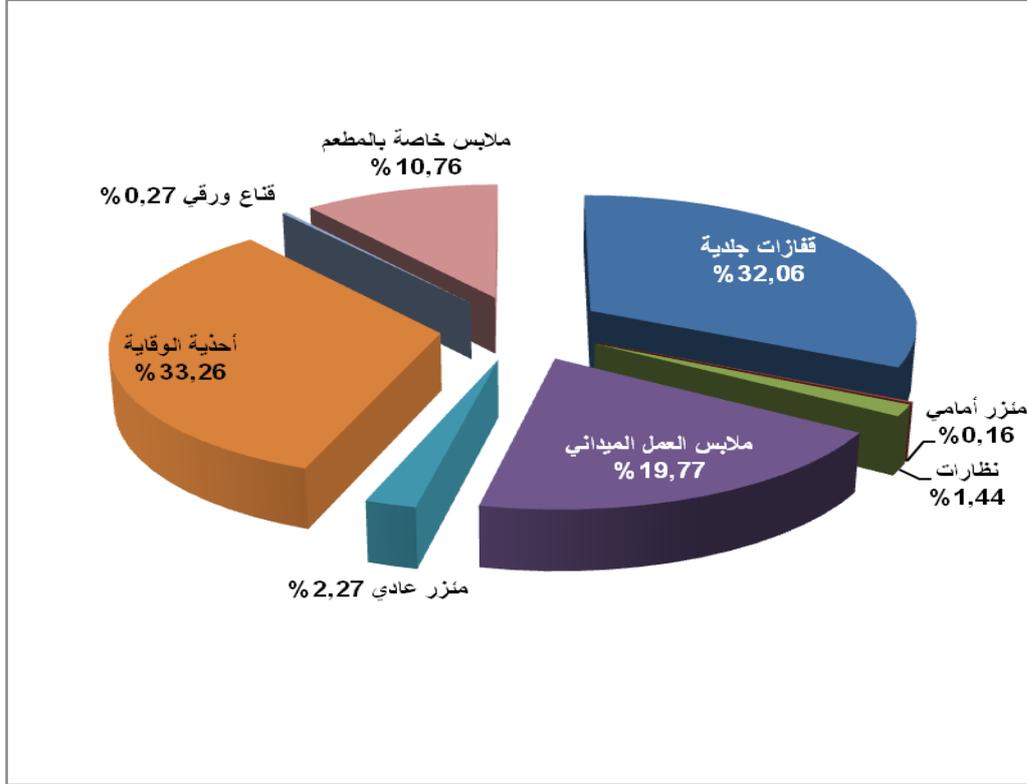
نوع وسائل وأدوات الوقاية	الكمية	القيمة	نسب القيم
قفازات جلدية	3430	579416 دج	32.06%
منزر أمامي	15	2955 دج	0.16%
نظارات	83	26019 دج	1.44%
ملابس العمل الميداني	472	357279	19.77%
منزر عادي	102	41118 دج	2.27%
أحذية الوقاية	456	601200 دج	33.26%
قناع ورقي	459	4884 دج	0.27%
ملابس خاصة بالمطعم	/	194570 دج	10.76%
المجموع	/	1807441 دج	100%

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

من خلال الجدول رقم (4-15) يتضح لنا أن مؤسسة SANIAK استهلكت ما قيمته 1807441 دج لاقتناء وسائل وأدوات الوقاية والأمن خلال سنة 2010 وهو ما يعبر عن المساعي التي تبذلها المؤسسة لتحقيق الأمن وأنها تولي عناية كبيرة بمجال السلامة المهنية لعمالها وهذا بتوفير ظروف عمل صحية وآمنة من كل المخاطر والوقاية من الإصابات وحوادث العمل، لهذا فإن مؤسسة SANIAK تركز على زيادة وعي عمالها بأهمية استعمال وسائل الوقاية والحذر عند القيام بالأعمال الموكلة لهم، والشكل رقم (4-15) يعبر عن نسب القيم الخاصة بأدوات ووسائل الوقاية والأمن بالمؤسسة لسنة 2010.

الشكل رقم (4-15): نسب القيم الخاصة بأدوات ووسائل الوقاية والأمن حسب نوعها بمؤسسة

SANIAK لسنة 2010.



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-15)

خامسا: التكوين وتحسين الكفاءات في إطار تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK

إن تركيز واهتمام مؤسسة SANIAK بعملية التكوين في إطار تحسين أدائها الاجتماعي يدخل ضمن مسؤوليتها الاجتماعية، ولهذا فإن المؤسسة تقوم بالعديد من التكوينات المختلفة لعمالها كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها ووفق ما يتماشى وأهدافها الإنتاجية، الجودة، السلامة المهنية والمحافظة على البيئة.

حيث تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على قسم الموارد البشرية بالدرجة الأولى، وهذا بالاشتراك مع المعهد العالي للتسيير بعناية أين يتم الاستعانة بخبراتهم لتكوين العمال بشكل جيد فيما يخص مجالات الأمن والسلامة المهنية، فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب فيه، يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق متطلبات العمل، أين يتولى المشرفون ورؤساء العمل تحديد الاحتياجات التكوينية في شتى المجالات، والتي من خلالها يتم

وضع خطة التكوين الخاصة بمجال الأمن والسلامة المهنية والميزانية الخاصة بها التي توفر إمكانية تنفيذ العمليات الواردة بالخطة، وعليه فإن خطة التكوين في مجال الأمن والسلامة المهنية تهدف إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال بمجال الأمن والسلامة المهنية؛
- زيادة الوعي لدى العمال بأهمية وقاية أنفسهم والانتباه خاصة في الأعمال الخطرة؛
- تنمية وتطوير العاملين على الاستعمال السليم والأمن لتقنيات العمل الحديثة (الآلات الحديثة)؛
- رفع أداء العاملين من أجل تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسة؛
- إعادة التكوين للعمال إذا تطلب الأمر ذلك والتذكير باستمرار بأهمية زيادة وعيهم عند تأدية أعمالهم.

وعليه فإن مؤسسة SANIAK تعمل على تكثيف الدورات التكوينية الخاصة بمجال الأمن والسلامة المهنية حتى تضمن إلتزام عمالها باستعمال وسائل وأدوات الأمن والوقاية التي توفرها لهم، وزيادة وعيهم بضرورة الحيطه والحذر عند تأدية الأعمال الخطرة كعملية نقل النفايات الخطرة إلى الأماكن المخصصة لها.

فحسب الإحصائيات السابقة فإن التكوين بالمؤسسة كان من ضمن العوامل التي ساهمت في تحسين الأداء الاجتماعي بها من خلال التقليل في حوادث العمل وخفض نسبة الخطورة عند تأدية الأعمال، وهو ما تم تحليله في النقطة السابقة، وبالرغم من ذلك فإن أثر تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة على تحسين الأداء الاجتماعي لها يبقى ضعيفا جدا ولا يمكن تحديده في شكل نتائج وإنجازات.

### المطلب الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها البيئي

إن سعي مؤسسة SANIAK للحصول على شهادة الإيزو 14001 والخاصة بنظام الإدارة البيئية، تطلب منها العمل على تكوين مواردها البشرية في هذا المجال حتى تتمكن من تبنى متطلبات هذا النظام بالشكل السليم الذي يسمح بمساهمة هذه الأخيرة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، ولهذا سنحاول من خلال هذا المطلب أن نوضح دور تكوين الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها البيئي من خلال النقاط التالية:

#### أولاً: إجراءات مؤسسة SANIAK لتبني نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

تقوم مؤسسة SANIAK بتتبع جملة من الخطوات التي تساعد على تبني نظام الإدارة البيئية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أ. توثيق السياسة البيئية للمؤسسة: إن توثيق السياسة البيئية يكفل للمؤسسة تغطية كامل العمليات والنشاطات المتعلقة بالجوانب البيئية، لذلك فإن عملية التوثيق تكون على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة.

ب. المراجعة البيئية: هي عملية تقييم الآثار البيئية الناتجة عن أنشطة المؤسسة، حيث يتم دراسة مختلف العمليات الخاصة بأنشطة المؤسسة مثل استغلال المواد الخام، إستهلاك الطاقة (كهرباء، غاز ...) استهلاك المياه ... وغيرها ومعرفة أثر ونتائج ذلك على البيئة.

ج. التخطيط لبرنامج الإدارة البيئية: خلال هذه المرحلة يتم تحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي ووضعها في إطار واضح يتضمن: تحديد المظاهر البيئية والآخر البيئي للمؤسسة، تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالتشريعات والقوانين البيئية، تحديد برنامج الإدارة البيئية، تحديد أهداف البرنامج وتوقيت إنجازها.

د. تطبيق برنامج الإدارة البيئية: خلال هذه المرحلة يتم وضع هيكل واضح لبرنامج الإدارة البيئية أين يتم تنظيم الموارد البشرية العاملة وتحديد مسؤولياتهم في هذا البرنامج، توعية وتكوين الموارد البشرية على البرنامج لتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، التأكيد على أهمية الاتصالات، مراقبة عمليات البرنامج والاستعداد لمواجهة الظروف الطارئة.

هـ. متابعة برنامج الإدارة البيئية: إن متابعة ومراقبة برنامج الإدارة البيئية يساعد على التحقق من تطابق التشريعات والقوانين البيئية مع عمليات ونشاطات مؤسسة SANIAK والتأكد من الأهداف المحققة، وهذا من خلال الرصد والقياس، السجلات ومراجعة البرنامج.

و. مراجعة أداء برنامج الإدارة البيئية: إن عملية مراجعة أداء برنامج الإدارة البيئية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من السير الحسن للبرنامج ومدى انسجام هذا الأخير مع الأداء البيئي المسطر من قبل المؤسسة.

فبموجب تعليمة العمل (IQ No 8.17 Version 01) الخاصة بالصيانة، التنظيف وتسيير النفايات بمؤسسة SANIAK والهادفة لتوضيح الإجراءات المؤدية لإدارة البيئة من خلال صيانة وتنظيف مواقع العمل وتسيير نفايات المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تسهر على ضمان التالي:<sup>1</sup>

- أشغال النظافة الخاصة بالمكاتب والورشات والأماكن التقنية؛
- أشغال البناء كالدهان والتجميل (تحسين المحيط)؛
- أشغال الصيانة للمساحات الخضراء، الطرقات وأماكن رمي النفايات (المزابل)؛
- أشغال جمع ولم النفايات، الترميد (حرق النفايات) وإفراغ النفايات بالأماكن المخصصة لها؛
- أشغال فرز النفايات؛
- التركيز على التنبيه والإخطار بضرورة الحفاظ على البيئة؛
- متابعة إزالة النفايات؛
- وزن النفايات الناتجة ومعالجتها وإرسالها للأماكن المخصصة لها؛
- ترتيب المواد الكيميائية الفاسدة.

#### 1. مسؤوليات تسيير النفايات بمؤسسة SANIAK

إنطلاقاً من الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والذي تم تناوله سابقاً، فإننا نلاحظ عدم وجود مصالح خصصت بشكل دقيق لمتابعة تسيير النفايات بالمؤسسة، لذلك فإن هذه العملية توزع مهامها على كل من إدارة المؤسسة فيما يخص الإجراءات الإدارية لتسيير النفايات، مصلحة المخزونات ومصلحة الأمن وفقاً لما يلي:

- إدارة المؤسسة: تتكفل بالإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير النفايات كالتوثيق عن طريق الاستمارات، الجداول والسجلات، تحديد المسؤوليات، إعداد الحصيلة الدورية للبيئة ... الخ.
- مصلحة المخزونات: تتكفل بالنفايات القابلة للإسترجاع، التثمين والبيع وتستعمل في ذلك نفس النظام الحاسبي الخاص بمخزونات المؤسسة تبعاً للوجهة المخصصة لها كمواد أولية أو مبيعات.

<sup>1</sup>. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Entretien, Nettoyage et Gestion des déchets**, IQ № 8.17, Version 01.

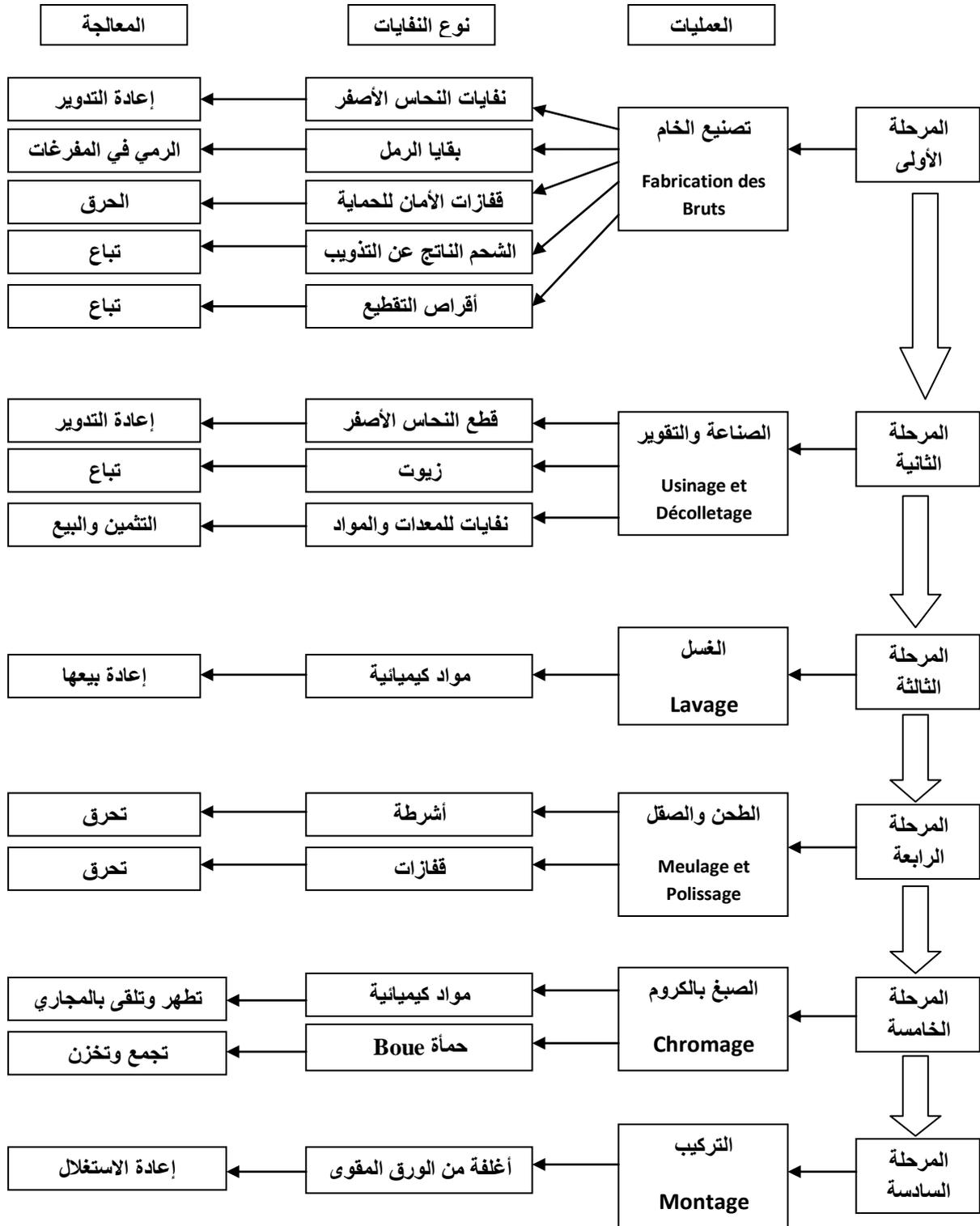
- مصلحة الأمن: تتكفل بالنفايات الخطرة، حيث يتم تخزينها في مستودع خاضع لرقابة مشددة في انتظار إرسالها لمركز الطمر المهيأ لهذا الغرض بئر العاتر ولاية تبسة.  
وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة SANIAK تستفيد من بيعها لبعض نفاياتها كنفائات النحاس الأصفر،<sup>1</sup> النفايات الحديدية، كدارة المعدن المصهور، الزيوت المستعملة.  
وعليه ونظرا للمجهودات المبذولة من قبل المؤسسة لحماية البيئة من خلال تسيير النفايات والتحكم في التلوث، تحصلت هذه الأخيرة على شهادة الإيزو 14001/2004 بتاريخ 10/06/2008 من طرف مؤسسة AFNOR-France. (أنظر الملحق رقم 21)

## 2. مراحل تشكل ومعالجة النفايات بمؤسسة SANIAK

يوضح الشكل رقم (4-16) مراحل عملية تصنيع المواسير بالمؤسسة والنفايات الناتجة عن العملية وكيفية علاجها.

<sup>1</sup> النحاس الأصفر هو مزيج من النحاس والزنك (Alliage)، ويحتوي غالبا على معادن أخرى كالرصاص، القصدير، النيكل، الكروم، المغنيزيوم ... الخ.

الشكل رقم (4-16): مراحل تشكّل ومعالجة النفايات بمؤسسة SANIAK



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK.

من خلال الشكل رقم (4-16)، يتبين لنا أن مؤسسة SANIAK تتبع العديد من المراحل لتصنيع منتج المواسير إبتداءاً بمرحلة تصنيع الخام ثم الصناعة والتقويم، ثم مرحلة الغسل، تليها مرحلة الطحن والصقل، ثم مرحلة الصبغ بالكروم وأخيراً مرحلة تركيب المنتج.

كما يلاحظ كذلك أن كل مرحلة ينتج عنها العديد من النفايات كنفایات النحاس الأصفر، المواد الكيميائية، الحمأة، الزيوت، بقايا الرمل ... الخ، لذلك فقد عملت مؤسسة SANIAK على اتخاذ جملة من الإجراءات التي تكفل معالجة النفايات المترتبة عن عملية التصنيع كالطمر، الحرق، التطهير، إعادة الاستعمال... الخ، وهذا بهدف حماية البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة عليها.

### 3. تحليل النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر بمؤسسة SANIAK لسنة 2008

سنقوم بعرض الجدول رقم (4-16) الذي يعبر عن كمية النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر بمؤسسة SANIAK لسنة 2008 كما يلي:

#### الجدول رقم (4-16): كمية النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر

##### بمؤسسة SANIAK لسنة 2008

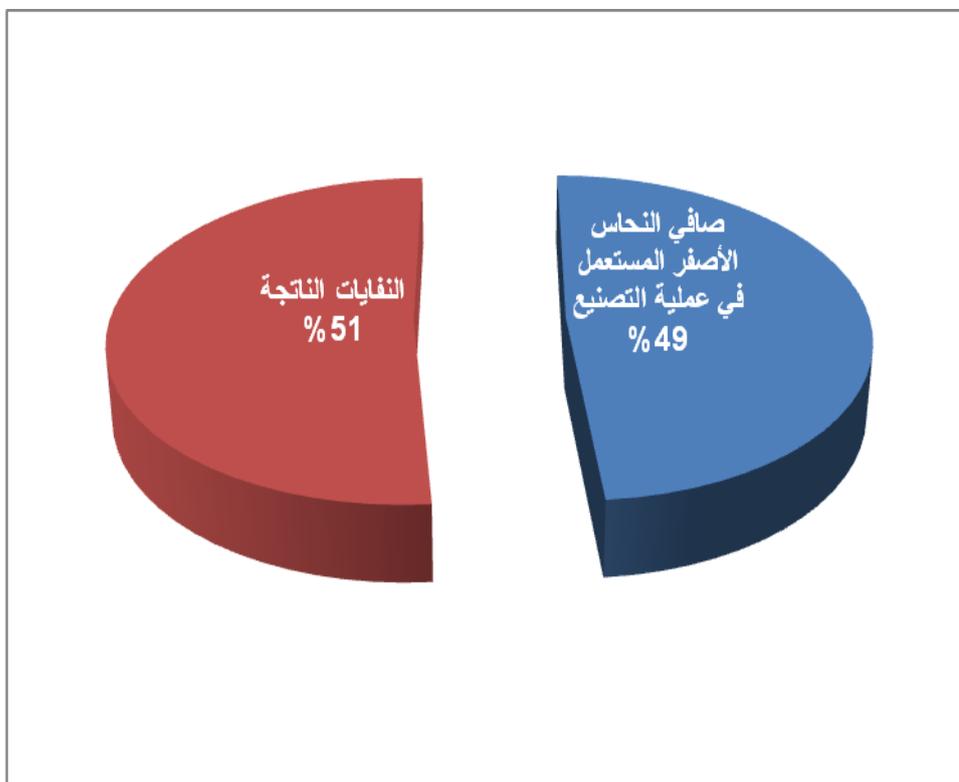
المعطيات / الكمية والنسبة	الكمية	النسبة
صافي النحاس الأصفر المستعمل في عملية التصنيع	730 طن	48.67%
النفايات الناتجة	770 طن	51.33%
إجمالي النحاس الأصفر المستهلك	1500 طن	100%

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (4-16) في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-17): نسبة النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر

بمؤسسة SANIAK لسنة 2008



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-16)

من خلال الجدول رقم (4-16) والشكل رقم (4-17)، يتضح لنا أن المؤسسة إستهلكت خلال سنة 2008 ما يعادل 1500 طن من مادة النحاس الأصفر المستعملة في عملية التصنيع والذي نتج عنها نفايات قدرت بـ 770 طن بنسبة 51.33% وبالتالي فإن النحاس الأصفر المستعمل فعلا في عملية التصنيع قدر بـ 730 طن بنسبة 48.67%.

4. تحليل نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لسنتي 2006 – 2007

إن الجدول رقم (4-17) يعبر عن نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لكل من سنة 2006 – 2007.

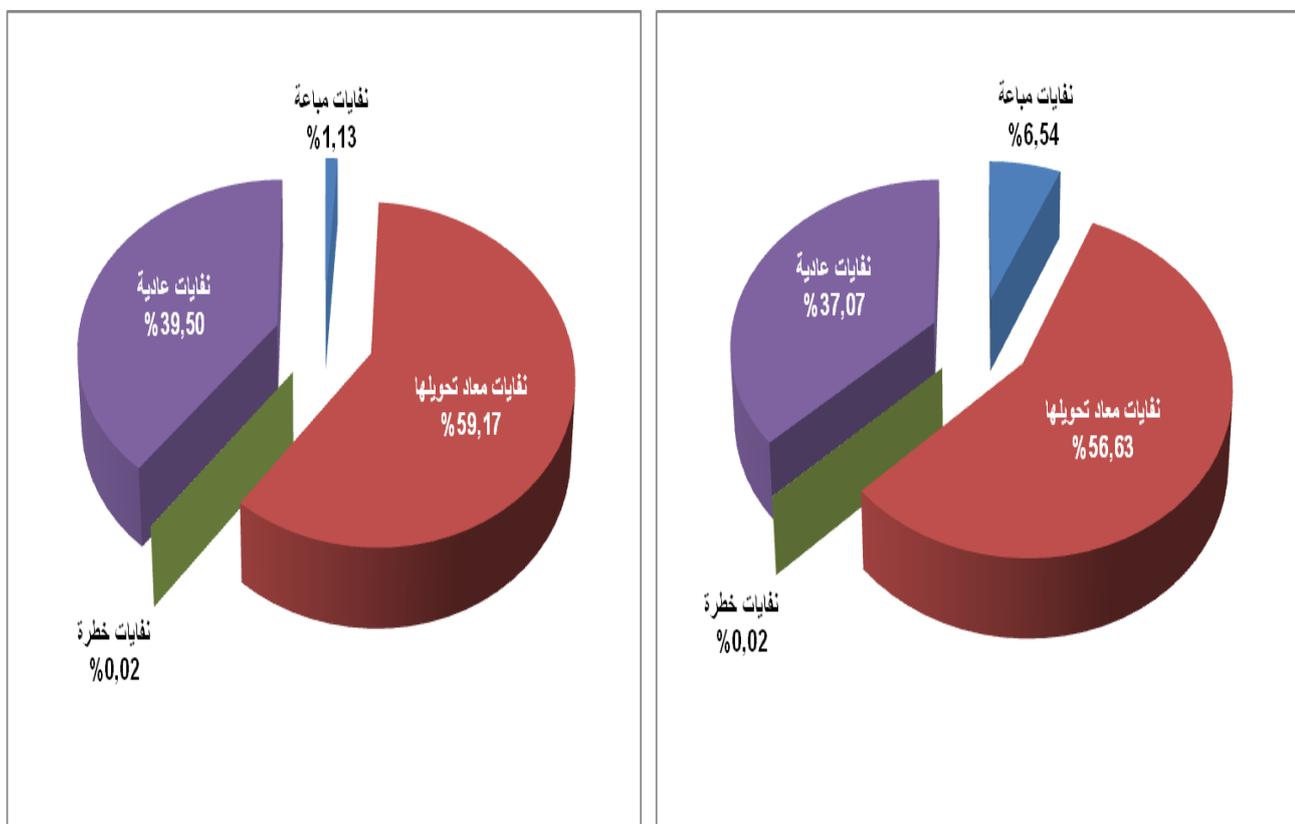
الجدول (4-17): نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لسنتي 2006 – 2007.

2007	2006	طبيعة النفايات / السنوات
%1.13	%6.54	نفايات مباعه
%59.17	%56.63	نفايات معاد تحويلها
%0.0175	%0.0231	نفايات خطرة
%39.5	%37.07	نفايات عادية
%100	%100	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة SANIAK

ويمكن تمثيل معطيات الجدول رقم (4-17) في الدائرتين النسبيتين التاليتين:

الشكل رقم (4-18): نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لسنتي 2006 – 2007



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-17)

بناء على الجدول رقم (4-17)، نلاحظ أن النفايات الناتجة عن أنشطة المؤسسة بعد فرزها قسمت إلى أربعة أنواع هي: نفايات مباعه، نفايات معاد تحويلها، نفايات خطرة ونفايات عادية، كما أنها توزعت بنسب مئوية خلال سنة 2006 كما يلي: 6.45% نفايات مباعه، 56.63% نفايات معاد تحويلها، 0.0231% نفايات خطرة، 37.06% نفايات عادية، أما في سنة 2007 فقد تراخعت نسبة النفايات المباعه لتصل لحوالي 1.13% ونسبة النفايات الخطرة قدرت بحوالي 0.0175% في حين زادت نسبة النفايات المعاد تحويلها لتصل إلى حوالي 60% والنفايات العادية بلغت ما يقارب 40%، وعليه يتبين لنا أن جل نفايات المؤسسة يتم إعادة استغلالها في عملية التصنيع وهو مؤشر جيد لانتهاج المؤسسة لنظم الإدارة البيئية، وأن المؤسسة تعمل كذلك على تخزين نفاياتها الخطرة والتي يتضح أن نسبتها قليلة جدا بالمقارنة مع النفايات الأخرى خلال السنتين ليتم طمرها بعد إرسالها إلى مركز الطمر ببئر العاتر ولاية تبسة، وبهذا تساهم المؤسسة في تحسين أدائها البيئي وحماية بيئتها.

ثانيا: تكوين الموارد البشرية في إطار نظام إدارة البيئة كمدخل لتحسين الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK

إنطلاقا من المجهودات الكبيرة التي تبذلها مؤسسة SANIAK لحماية البيئة وحصولها سنة 2008 على شهادة الإيزو 14001 الخاص بنظام إدارة البيئة، فإن هذه الأخيرة سعت إلى زيادة مهارة وخبرة وكفاءة العاملين بها من خلال برامج التكوين المرتبطة بالقضايا البيئية في إطار التنمية المستدامة، والتي تم تقديمها بالاشتراك مع المعهد العالي للتسيير بعنابة، وهذا لتحقيق سيرورة عمل النظام وتطبيق متطلباته على أكمل وجه بهدف تحقيق التحسين المستمر في الأداء البيئي للمؤسسة وزيادة الوعي البيئي ونشر الثقافة البيئية لدى عمالها

لهذا قامت المؤسسة بتكوين عمالها على مستوى الإدارة للتعامل مع الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسيير النفايات، كالتوثيق (جداول، سجلات، تحديد المسؤوليات) وكذلك التكوين حول إعداد الحصىلة الدورية للبيئة فعلى اعتبار أن مصلحة المخزونات تتكفل بالتعامل مع النفايات القابلة للإسترجاع فتعمل على تجميعها وبيعها، فقد قامت المؤسسة بتكوين محاسب المؤسسة على كيفية التعامل مع المعايير المحاسبية الخاصة بالنفايات القابلة للإسترجاع وكذلك المحاسبة البيئية، إضافة لتكوين العاملين بمصلحة الأمن حول كيفية التعامل مع النفايات الخطرة والتنويه بخطورة هذه النفايات وضرورة انتهاج كل السبل للوقاية عند تخزينها بمستودعات المؤسسة واتخاذ كل الاحتياطات اللازمة حتى تنقل بسلام للشاحنات التي تتكفل بإيصالها إلى أماكن الطمر ببئر العاتر بولاية تبسة.

إضافة إلى كل ذلك فقد قامت المؤسسة بتحسيس عمالها بأهمية الحفاظ على البيئة وصيانتها والإهتمام بتحسين المحيط ونظافته، وكذلك تكوين العمال على طرق معالجة النفايات كإعادة التدوير (الرسكلة)، الحرق، التطهير، التجميع والتخزين.

فحسب تقديرات المسؤولين بالمؤسسة فإن برامج التكوين السالفة الذكر ساهمت في زيادة وعي العاملين بضرورة الحفاظ على البيئة ونشر الثقافة البيئية في أوساطهم، كما ساهمت كذلك بنسبة ضئيلة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، لأن أثر ذلك لم يتم تحديده في شكل نتائج وإنجازات.

## خلاصة

بناء على ما تم دراسته في هذا الفصل يتضح لنا أن مؤسسة SANIAK ومن أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها وغاياتها، وبالنظر لأهمية التغيرات البيئية الراهنة والتي تفرض ضرورة التكيف معها، أصبح من الضروري عليها التركيز على نظم إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن هذه الأخيرة تعد من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثراً بهذه التغيرات. لهذا كان لزاماً على مؤسسة SANIAK أن تولي إعتباراً كبيراً لمواردها البشرية وأن تجعلها أولى إهتماماتها، وأن تساهم في جعل وظيفة تنمية الموارد البشرية من الوظائف الإستراتيجية بها.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK تعتمد بالأساس على برامج التكوين في إطار الشراكة التي تم عقدها مع المعهد العالي للتسيير بعناية بهدف تكوين عمالها في شتى التخصصات، بطريقة تستجيب لمتطلبات الفترة الحالية والخاصة بالتنمية المستدامة. وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تركز في تكوين عمالها على التكوين الداخلي.

إن مؤسسة SANIAK تخصص ما يعادل 1% من الكتلة الأجرية لتدريب وتكوين عمالها، فنظراً لحصولها على شهادة الإيزو 9001 الخاص بنظام إدارة الجودة، وشهادة الإيزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية، وسعيها للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، فقد عملت على تكوين وتدريب مواردها البشرية في هذا الإطار لضمان التحسين المستمر لأدائها.

إن إهتمام مؤسسة SANIAK بتكوين عمالها يبرز من خلال إرتفاع عدد العمال المكونين به، حيث ارتفع عددهم من 26 عامل سنة 2006 إلى 96 عامل 2010. كما أن المؤسسة تبذل مجهودات معتبرة حتى يمس التكوين كل العاملين بمختلف الوظائف، وأن أكبر شريحة من العمال تتلقى التكوين على مستوى وظيفة الصناعة بنسبة تقدر بحوالي 35.42%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، بالإضافة إلى أن هذه الأخيرة تولي اهتماماً كبيراً بتكوين العمال الشباب، حيث بلغت نسبة تكوين العمال ضمن شريحة العمر (26-45) حوالي 72%.

وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK ساهمت في تحسين أهم المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة مثل حجم الإنتاج، المبيعات، كما ساهمت كذلك في تحسين أهم المؤشرات الاجتماعية كالمساهمة في تقليص البطالة حيث يلاحظ أن عدد العمال بالمؤسسة ارتفع من 461 عامل سنة 2009 إلى 480 سنة 2011، إضافة إلى زيادة وعي العمال حول مجالات الصحة والسلامة المهنية ما أدى إلى انخفاض نسبة

الخطورة من 0.42 سنة 2009 إلى 0.31 سنة 2010 وبالتالي انخفاض حوادث العمل، غير أن هذا الأثر غير محسوس ونسبته ضعيفة جدا.

أما فيما يخص الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK فقد تحسن خصوصا بعد حصولها على الإيزو 14001، وتكثيف التكوين في هذا المجال والذي ساهم في زيادة وعي مواردها البشرية بضرورة حماية البيئة والتعامل مع المخلفات الناتجة عن أنشطة المؤسسة، إلا أن أثر هذا التكوين على تحسين الأداء البيئي لهذه الأخيرة كان بنسبة ضعيفة ولم يبرز بشكل محسوس في صورة نتائج وإنجازات.

# الخاتمة

## خاتمة

إن التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن، أوجدت فلسفة جديدة في المفاهيم والأفكار المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، تختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنيات، والذي لم ينظر للمورد البشري على أنه أهم عناصر الإنتاج وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة، بل جعل الاهتمام به وبالعلاقات الإنسانية يأتي تاليا للاهتمام بالجانب المادي، ولذلك فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لم يحض بالرعاية الكاملة ولم يعتبر بندا من البنود التي لا بد على المؤسسات أن توليها عناية كبرى وأن تضعها في أولى اهتماماتها.

لكن وبتغيير الفكر التسييري، وفي ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، أوجدت تنمية الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المؤسسة المعاصرة، فصارت هذه الأخيرة تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغير. من هذا المنطلق يتضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية، الجودة، الزمن والتكلفة، وأن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة حتى تتمكن من تحسين أداء العاملين بالشكل الذي يعزز مساعي المؤسسات لتحسين أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والذي يعبر في مجمله عن الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، لذلك فإن هذه الأخيرة تلجأ لإتباع إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة إستراتيجيات لتعليم وتدريب وتكوين هذه الموارد لرفع كفاءة أدائها، ومن ثم تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

## أولاً: نتائج الدراسة

من المنطلق السابق ومن خلال هذه الدراسة، نخلص إلى النتائج التالية، والتي تتضمن في ثناياها إجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة، كما تعتبر اختباراً لفرضياتها.

### أ. نتائج الدراسة النظرية

1. إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلاً، في ظل التغيرات المتسارعة في شتى المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية والثقافية والإدارية، وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لتنمية الموارد البشرية.
2. إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ومنهج متكامل يركز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق استراتيجيات للتعليم، التدريب والتكوين والتأهيل والتطوير.
3. إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة، لذلك فهي مهمة تسييرية إستراتيجية متكامل مع إستراتيجيات المؤسسة ككل.
4. إن تنمية الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة لا بد من التدريب عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في تنمية الموارد البشرية، فلكي تتحقق فعالية وكفاءة التدريب لا بد من التزام مفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تبادلية، وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.
5. إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون القرارات لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد.
6. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم والتكوين، وكذلك تفعيل وتنمية المديرين الماليين من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
7. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة، لأن زيادة معدلات الإنتاجية للموارد البشرية يتطلب إتباع العديد من البرامج والإستراتيجيات المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية ورفع

درجة جودتهم، والذي يدل على وجود علاقة تأثير متبادل بين تنمية الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

8. إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب والذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها فتمتحن إنتاجيتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

9. إن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية متكاملة يرفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية ما يساهم في تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

10. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من أن المهارات المتميزة والناجحة عن تنمية الموارد البشرية تشكل مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

11. إن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يكسب المؤسسة الكفاءات المطلوبة التي تمنحها التفكير المتميز والقادر على خلق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

12. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية الذي ينبع من التعليم والإقناع، وهو ما يمثل جوهر تنمية الموارد البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

13. إن التدريب في إطار المسؤولية الاجتماعية يكسب الموارد البشرية المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الاجتماعي ما يؤدي لتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

14. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تركز على ترسيخ ثقافة الوعي لدى الموارد البشرية بأهمية المسؤولية الاجتماعية وأهمية تبني هذا الاتجاه، والذي يقود إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

15. إن التدريب على برامج الصحة والسلامة المهنية يهدف لتثقيف وتوعية العاملين وتشجيعهم للحفاظ على أنفسهم، والذي يكفل التقليل من حوادث وإصابات العمل ما يحسن من الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

16. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تفعيل دور الموارد البشرية في البرامج الخاصة بالإدارة البيئية، وزيادة ثقافة الوعي للعاملين بأهمية انتهاج الاتجاهات الخاصة بالمسؤولية البيئية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

17. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة لمواجهة المشاكل البيئية والحفاظ على محيط المؤسسة، ما يحسن من أدائها تجاه البيئة، وبالتالي يتحسن الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

18. إن التدريب البيئي يساعد على تنمية ثقافة الوعي البيئي للموارد البشرية، ما يحسن من أدائها تجاه البيئة وبالتالي تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

19. إن سياسات التأهيل البيئي للموارد البشرية تقوم على توعية القوى العاملة بأهمية البيئة وأهمية الحفاظ عليها فيزداد وعيها بذلك، وبالتالي يتحسن أدائها، ما يؤدي لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

20. إن تدريب الموارد البشرية على برامج الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر، يؤدي إلى تحسين أدائهم على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، فيتحسن الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### ب. نتائج الدراسة التطبيقية

1. إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تحتل المكانة الإستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة، فهي لا تساهم بشكل مباشر وواضح في تحديد أهداف المؤسسة وصياغة إستراتيجياتها.

2. إن مؤسسة SANIAK تسعى للحفاظ على القوى العاملة بها، خاصة ما يتوفر لها من يد عاملة ذات خبرة ومهارة، إشارات وكفاءات، فهي تعمل على انتهاج بعض الأساليب للحفاظ عليها مثل أنظمة الأجور، الترقية، التحفيز، التكوين ... الخ.

3. إن إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ولا تندرج ضمنها، فهي لا تساهم في وضع السياسات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي لا يمكن من أخذ متطلبات الموارد البشرية بالمؤسسة بعين الاعتبار.

4. إن مؤسسة SANIAK تعتمد على إستراتيجية واحدة في تنمية مواردها البشرية ألا وهي إستراتيجية التكوين والذي يأخذ غالباً شكل التدريب المهني. و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
5. إن إستراتيجية التكوين التي تتبعها مؤسسة SANIAK تعد إستراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات الفترة الحالية وأن جهود المؤسسة في تطوير هذه الإستراتيجية ضعيفة جداً. و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
6. إن مؤسسة SANIAK تعتمد على أسلوب التكوين الداخلي عن طريق تعاقدتها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة، وتحمل في مقابل ذلك التكوين الخارجي لمواردها البشرية، ولا تخصص ميزانية لذلك بالرغم من أهمية الأمر.
7. لا يستفيد عدد كبير من العمال بمؤسسة SANIAK من برامج التكوين، فبالرغم من أن التكوين يمس جل الوظائف بالمؤسسة إلا أن عدد العمال المكون يبقى ضعيل مقارنة بعددهم الإجمالي.
8. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK غير واضحة المعالم بشكل كبير، حيث يتم تحديدها بشكل عفوي بعيد عن مرتكزات قيام الإستراتيجية، وأن إشراك العاملين في صياغة برامج تنمية الموارد البشرية ليس بالمستوى المطلوب.
9. إن أثر تكوين وتنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة SANIAK يبرز بنسبة ضئيلة، ولا يمثل إلا عاملاً ضعيفاً من ضمن العوامل الأخرى المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي بها. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.
10. إن مؤسسة SANIAK تتبع إستراتيجية لا بأس بها فيما يخص إدارة الشؤون الاجتماعية للعاملين، فهي تمتلك مؤشرات جيدة للأداء الاجتماعي سواء ما يتعلق بالعاملين، المجتمع والبيئة، وأن المؤسسة تنتهج السبل الكفيلة بحماية صحة وسلامة العاملين وتخصص ميزانية لا بأس بها في هذا المجال، إلا أن أثر تكوين العمال بها على تحسين الأداء الاجتماعي لها يظهر بنسبة ضئيلة ولا يمكن لمسه في شكل نتائج وإنجازات. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.
11. إن مؤسسة SANIAK تبذل مجهودات معتبرة في مجال الإدارة البيئية وتسيير النفايات وتكوين عمالها في هذا الإطار، إلا أن أثر هذا التكوين يظهر بنسبة ضئيلة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة. و هذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.

## ثانيا: الإقتراحات

1. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تتبع المنهج الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، وأن تعمل على تحقيق التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.
2. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وأن تعتبرها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
3. يجب على مؤسسة SANIAK أن تعيد النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
4. يجب على مؤسسة SANIAK أن تعمل على خلق البيئة المناسبة لإنجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بها، وأن تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، وتسهر على ضمان التطبيق الجيد لبرامج تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة لذلك.
5. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تقتنع بأهمية المدخل الإستراتيجي في تنمية مواردها البشرية، وأن تنوع في الإستراتيجيات الخاصة بهذه الأخيرة، وأن تربطها بواقع المؤسسة وتأخذ التغيرات البيئية ومتطلباتها بعين الاعتبار.
6. يجب على مؤسسة SANIAK أن تقوم بتطوير ثقافتها وأمطها وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.
7. يجب على مؤسسة SANIAK أن تسعى إلى انتهاج أساليب مختلفة في التكوين، كأن تعتمد على التكوين الخارجي (خارج المؤسسة)، لما له من أثر كبير على دافعية وأداء العاملين.
8. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تعمل على زيادة عدد العاملين المكونين بها وتخصص ميزانية أكبر لذلك.
9. يجب على مؤسسة SANIAK أن تعيد النظر في هيكله النظام التعليمي والتكويني لتلبية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المتخصصة، والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.
10. يجب على مؤسسة SANIAK أن تعيد النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتكوين لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التكوينية والتعليمية، لزيادة المرونة والتأقلم مع التغيرات المتسارعة.

11. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تربط بين إستراتيجية التكوين المتبعة في تنمية مواردها البشرية، وبين الأداء وتعمل على قياس هذا الأخير بفترات منتظمة أثناء القيام ببرامج التكوين للتأكد من أثر ذلك على أداء المؤسسة.

12. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة واستثمار يتطلب التجديد والتحسين والمتابعة بصورة دورية وفقا لمتطلبات العمل والوظائف.

13. يجب على مؤسسة SANIAK أن تدرك أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية وأهمية دراسة المشاكل التي تواجهها في تخطيط أنشطتها التكوينية لتمكن من علاجها وإيجاد حلول لها.

14. لا بد على مؤسسة SANIAK أن تركز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلقة وفعالة، تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة، الإتقان، العمل الجماعي، المنافسة، والإيمان العميق بالقدرات التي لا حد لها للموارد البشرية، وقيمة الإيمان بالعلم والمعرفة وعلوم الموارد البشرية وعلوم الإدارة الحديثة.

15. يجب على مؤسسة SANIAK أن تعمل على تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المؤسسة فيما بين الموارد البشرية ومجموعات العمل والقيادة، بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المختزنة لدى الموارد البشرية بالمؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

إنّ هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية حول موضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة. ولذلك يمكن اقتراح العديد من المواضيع التي قد تكون مكملة لهذه الدراسة أو تزيد في إثرائها من الناحيتين النظرية والعملية، وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:

- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.
- دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تجسيد وتفعيل مبادئ الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.
- رهانات وتحديات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

**الملاحق**

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ. الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الكتب، دون مكان وتاريخ نشر.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
4. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
7. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
10. حسن الصرف، نظم الإدارة البيئية والايزو 14000، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. خضير كاظم حمود وهمايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
13. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
15. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. رعد حسن العدن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.

17. زاهد محمد ديربي وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
21. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2004.
24. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، القاهرة، 2009.
25. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
27. صلاح محمد الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة الأولى، دار الفك العربي، القاهرة، 2006.
28. صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجيا منهجية وتقنيات واستدامة ISO 14000، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2006.
29. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
30. طاهر محسن منصور غالي وصلاح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
31. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
32. عايذة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
33. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

35. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، دون تاريخ نشر.
36. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010.
38. عصام الخناوي، الموسوعة العربية من أجل التنمية المستدامة (البعد البيئي)، الطبعة الأولى، المجلد الثاني، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006.
39. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
40. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
41. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دون تاريخ نشر.
42. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
43. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
44. علي لطفى وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
45. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
46. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
47. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2008.
48. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
49. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008.
50. كريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، 2006.
51. كريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006.
52. مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
53. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008.
54. محمد سعيد أحمد، التسويق الأخضر، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، نصر، 2006.
55. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

56. محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية، الطبعة الثانية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2006.
57. محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000.
58. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، دون دار نشر، تونس، 2001.
59. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دون تاريخ نشر.
60. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
61. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
62. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
63. مشعل سعود القاضي، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1998.
64. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
65. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
66. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
67. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
68. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
69. نيلز جوران وآخرون، إصلاح الأداء البشري الفعال، ترجمة علا أحمد، القاهرة، 2003.
70. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
71. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## ب. المجالات

1. السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي، موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد الأول، دون مكان نشر، الرقم 01، سبتمبر 2006.
2. ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، السنة السادسة، العدد الرابع عشر، القاهرة، 1998.

3. طاهر منصور وحسين شحدة، إستراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد الثاني، دون مكان نشر، 2003.
4. عبد الله صادق دحلان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس 2004.
5. فريد زين الدين، كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، العدد 98، سبتمبر 2002.
6. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، التطوير الدائم للأداء، تصنيف الوثيقة: مهارات تدريبية، العدد 51، 26 مارس 2003.
7. مزهودة ك، التنافسية وعواملها الأساسية في سوق منتجي الدقيق والسميد بالجزائر منظور الميسيرين، المجلة الجزائرية للتسيير، الإصدار السادس للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، العدد قم 05، الجزائر، جانفي - جوان 2009.
8. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، دون مكان نشر، ديسمبر 2005.

### ج. الدراسات والملتقيات

1. جمال ثابت، مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
2. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
3. حسين بلعجوز وسامية خرخاش، أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، 25-26 ديسمبر 2008.
4. حيمر حمود، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
5. راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
6. سعدون مهدي الساقى وعبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.

7. صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9 مارس 2004.
8. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
9. عبد الفتاح بوخمخيم وعلي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة Henkel الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
10. عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 7-8 أبريل 2008.
11. علي عبد الله وأحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشلف، 27/28 نوفمبر 2008.
12. علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات المنعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية بعنوان المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
13. عمر شريف، التنمية المستدامة وآليات تحسين إدارة الأداء وتطوير الفعالية في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
14. عيسى خليفي وكمال منصور، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حسيبة بن نو علي، الشلف، 17-18 أبريل 2006.
15. عيسى مرازقة ومحمد الشريف شخشاخ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.

## و. الرسائل والأطروحات

1. حدة بوتينة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي عباس لغرور، خنشلة، 2009-2010.
2. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007-2008.

3. خامرة الطاهر ، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، بسكرة، 2007.
4. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة Somiphos، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010-2011.
5. سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
6. عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية: دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
7. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
8. مزهود هشام، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية ودوره في خلق وتدعيم المزايا التنافسية داخل المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة Calplast لتحويل المطاط والبلاستيك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
9. موسى نوفل، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة 1991-2000، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، 2002.
10. يوسف بومدين، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**A. OEUVRAGES**

1. Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, Paris, 2003.
2. Alain Fernandez, **Les Nouveaux tableaux de bord des décideurs**, édition organisation, Paris, 2000.
3. Barillot.P, **Pilotage de la performance**, Economica, Paris, 2001.
4. Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2001.
5. Bernard Martory, **Control de gestion social**, 3 éme édition, Edition Vuibert, Paris, 2001.
6. Bert & Quélin et Jean Luc Arregle, **Le management stratégique des compétences**, édition ellipses, Paris, 2000.
7. Didier Cazal et Anne Dietrich, **Compétences et Savoirs : entre GRH et stratégie**, les cahiers de la recherche, Claree, 2003.
8. Douglas T. Hall & Janes G Goodale, **Human Resource Management : Strategy design and Implementation**, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986.
9. Ferone.G et autres, **Le développement durable : des enjeux strategiques pour l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001.
10. Genevieve Lacono, **Gestion des ressources humaines**, éditions Gualino, Paris, 2004, PP.
11. Gerard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, 3 éme édition, Edition d'organisation, France, 2002.
12. J.M.Peretti, **Gestion du Personnel**, Librairie Vuibert, Paris, 1981.
13. James H. Saylor, **Total Quality Management**, New York, Mc Graw Hill, 1992.
14. Janquieres et Michel, **Le Manuel du management environnemental**, édition SPA, Paris, 2001.
15. Jean Brilman, **Les Meilleur Pratique de Management au cœur de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
16. Jim Grieves, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, London, 2003..
17. John R. Schermerhorn, **Management for productivity**, Second edition, New York, 1986.
18. John.P. Wilson, **Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations**, 2end edition, British Library, London, 2004.
19. Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 10 éme édition, Publi union, Paris, 2000.
20. Langdon.D, **Aligning Performance Improving People : Systems and Organisations**, Jossy-Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000.
21. Lawrence S. Aft, **Productivity Measurment and improvement**, USA, Reston, virginia, a prentice Hall co, 1985.
22. Leonard Nadler & Gerland D.Wiggs, **Managing human resource developpment**, Jossy-Bass, San Francisco, 1986.

23. Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du Management environnemental au développement durable des entreprises**, France, 2004.
24. Michel Armstrong, **Performance Management : key strategies and practical guidelines seconded**, Kegam Paul page, London, 2000.
26. Michel Capron et Françoise Quairel et Lanoizelée, **La Responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, 2007.
27. Mickael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
28. Patrice Roussel, **Gestion des performances au travail**, Edition de boeck, Paris, 2007.
29. Peter drucker, **Tasks responsibilities human practices**, heinemann, London, 1974.
30. Petit et autre, **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000.
31. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 2001.
32. Pierre Paucher, **Mesure de la performance financier de l'entreprise**, office des publication universitaire, Paris, 2004.
33. Pierre Romelar, **Gestion des ressources humaines**, édition armand colin, Paris, 1993.
34. Richard A. Swanson & Elwood F.Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001.
35. Robert Landel, **Managing Productivity Through People : an operations perspective**, USA, prentice – hall, 1986.
36. Sekiou & autre, **Gestion des ressources humaines**, 2 édition, de boeck, Belgique, 2004.
37. Simon L. Dolan et Autre, **La gestion des ressources humaines : Tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, 4 ème édition, Pearson éducation, Canada, 2008.
38. Stéphaney.D, **Développement durable et performance de l'entreprise**, édition liasons, Paris, 2003.
39. Thiombiano Taladidia, **Economie de l'environnement et des ressources naturelles**, édition l'harmattan, Paris 2004.
40. Vincent Planchu et Nacer-Eddine Sadi, **Mesure et amélioration des performance industrielles**, Tome 2, Office des publications universitaires, Paris, 2006.

## **B. REVUES, SEMINAIRES ET THESES**

1. Emmanuelle Reynaud, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique**, Journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003.
2. Union Syndicale des travailleurs du Maghreb arabe (USTMA) et L'organisation arabe du travail, **Conférence Maghrébine sur la Responsabilité Sociale de l'entreprise**, Rapport final et recommandations, Tunis, 6-7 Mai 2005.

## **C. Documents Interne (Entreprise Saniak)**

1. Entreprise Saniak, **Fascicule № 8 : Gestion Salariale**, Déclaration et Correspondance Social.
2. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Formes et Modalités d'organisation de l'assistance sociale**, IQ № 4.42, Version 01.
3. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Indemnité d'expérience professionnelle**, IQ № 4.23, Version 01.
4. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Préparation des repas, Service, Nettoyage et Evacuation**, IQ № 8.06, Version 01.
5. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Suivi des consommations et calcul du cout de repas**, IQ № 8.07, Version 01.
6. Entreprise Saniak, Fascicule № 6 : Amélioration des condition de travail.
7. Entreprise Saniak, Fascicule № 9 : Gestion des dossiers disciplinaires.
8. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Accidents de travail Analyse et déclaration**, IQ № 4.41, Version 01.
9. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Entretien, Nettoyage et Gestion des déchets**, IQ № 8.17, Version 01.
10. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Evaluation de compétences pour les postes de classe A et B**, IQ № 4.08, Version 01.
11. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Evaluation et analyse du niveau des effectifs et des frais de personnel**, IQ № 4.15, Version 01.
12. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : La Communication Interne**, IQ № 4.47, Version 01.
13. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Outils de maitrise des frais de personnel**, IQ № 4.19, Version 01.
14. Entreprise Saniak, **Instruction de travail : Prêts et avances sur salaire**, IQ № 4.37, Version 01.
15. Entreprise Saniak, **Instruction de travaille: Formation par apprentissage**, IQ № 4.11, Version 01.

## ثالثا: مواقع الإنترنت المستعملة

1. [http:// vb.sowaa-algeria.org/showthread.php](http://vb.sowaa-algeria.org/showthread.php), consultée le 23/08/2011.
2. William baue, Sustainability reporting auditing, 2004, P02, seen on : 20/11/2011, <http://www.socilfunds.com/news/article.cgi/1443.html>.
3. <http://www.OCDE.org/fr>, consultée le 30/11/2011.
4. <http://de.wikipedia.org/wiki/umweltmanagement>. consultée le 04/12/2011.
5. [www.socpa.org.sa/pdf/mohas/socpa07.pdf](http://www.socpa.org.sa/pdf/mohas/socpa07.pdf), consultée le 04/12/2011.
6. <http://www.epa.gov/ems>, consultée le 03/12/2011.
7. [www.esproects.net/en/palyicy/csr/environnement](http://www.esproects.net/en/palyicy/csr/environnement), consultée le 03/12/2011.
8. <http://www.eeaa.gov.eg/English/reports/achivements2008/trainnig.pdf>, consultée le 04/12/2011
9. Production propre et transgert technologique environnemental, [www.dievolkswietschaft.ch/fr/editions/200804/pdf/boeni.pdf](http://www.dievolkswietschaft.ch/fr/editions/200804/pdf/boeni.pdf). consultée le 06/12/2011.
10. [www.samehar.wordpoess.com/management\\_enviro/cultur\\_enviro/bbp.pdf](http://www.samehar.wordpoess.com/management_enviro/cultur_enviro/bbp.pdf), consultée le 06/12/2011.
11. <http://www.bcr.dz/spip.php?article16>, Consultée le 13/12/2011
12. <http://www.vitamedz.com/fr/setif/revue-depresse/15688/articles/1.html>, Consultée le 13/06/2011.
13. <http://www.bcr.dz/spip.php?article116>, Consultée le 21/12/2011
14. <http://www.bcr.dz/spip.php?article15>, Consultée le 22/12/2011.
15. <http://www.bcr.dz/spip.php?article114>, Consultée le 22/12/2011.

# الفهرس

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
28	الشكل رقم (1-01): دورة النجاح السيكولوجية
31	الشكل رقم (1-02): مخرجات التعلم
58	الشكل رقم (2-01): التوجهات الإستراتيجية لنشاط التدريب
61	الشكل رقم (2-02): نموذج الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
63	الشكل رقم (2-03): النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
87	الشكل رقم (2-04): دور التدريب في رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة
89	الشكل رقم (2-05): مراحل عملية التدريب
92	الشكل رقم (2-06): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها
99	الشكل رقم (3-01): أداء المؤسسة الاقتصادية وفقا للكفاءة والفعالية
101	الشكل رقم (3-02): مكونات الأداء المستدام للمؤسسة
127	الشكل رقم (3-03): العلاقة التبادلية بين القيم
134	الشكل رقم (3-04): نطاق مواطنة المؤسسة
153	الشكل رقم (4-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK
158	الشكل رقم (4-02): تطور تموينات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
166	الشكل رقم (4-03): منحى تطور العاملين بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2011).
168	الشكل رقم (4-04): تطور العمالة الدائمة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية خلال الفترة (2007-2011)
169	الشكل رقم (4-05): تطور العمالة المؤقتة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية للفترة (2007-2011).
170	الشكل رقم (4-06): توزيع الموارد البشرية حسب الجنس لمؤسسة SANIAK سنة 2010
172	الشكل رقم (4-07): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية المهنية لمؤسسة SANIAK سنة 2010
178	الشكل رقم (4-08): نسبة العمال المكونين وغير المكونين بمؤسسة SANIAK لسنة 2010
180	الشكل رقم (4-09): العمال المكونين حسب الهيكل لمؤسسة SANIAK سنة 2010
181	الشكل رقم (4-10): العمال المكونين حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK سنة 2010
184	الشكل رقم (4-11): تطور كمية الإنتاج لمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
186	الشكل رقم (4-12): تطور مبيعات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
195	الشكل رقم (4-13): تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010)

- 196 الشكل رقم (4-14): تطور نسبة خطورة حوادث العمل خلال الفترة (2007-2010) بمؤسسة SANIAK
- 198 الشكل رقم (4-15): نسب القيم الخاصة بأدوات ووسائل الوقاية والأمن حسب نوعها بمؤسسة SANIAK لسنة 2010.
- 203 الشكل رقم (4-16): مراحل تشكّل ومعالجة النفايات بمؤسسة SANIAK
- 205 الشكل رقم (4-17): نسبة النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر بمؤسسة SANIAK لسنة 2008
- 206 الشكل رقم (4-18): نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لسنتي 2006 - 2007

## فهرس الإبأول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
17	الجدول رقم (1-01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة
38	الجدول رقم (1-02): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية
73	الجدول رقم (2-01): تطور مفهوم رأس المال الفكري
93	الجدول رقم (2-02): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية
110	الجدول رقم (3-01): مؤشرات الأداء البيئي
157	الجدول رقم (4-01): تطور تموينات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
166	الجدول رقم (4-02): تطور العاملين بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2011).
167	الجدول رقم (4-03): تطور العمالة الدائمة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية خلال الفترة (2007-2011).
169	الجدول رقم (4-04): تطور العمالة المؤقتة لمؤسسة SANIAK حسب الفئات الوظيفية للفترة (2007-2011).
170	الجدول رقم (4-05): توزيع الموارد البشرية حسب الجنس لمؤسسة SANIAK سنة 2010
171	الجدول رقم (4-06): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية المهنية لمؤسسة SANIAK سنة 2010
175	الجدول رقم (4-07): عدد العمال المكونين في فروع BCR لسنة 2006.
178	الجدول رقم (4-08): عدد العمال المكونين بمؤسسة SANIAK لسنة 2010
179	الجدول رقم (4-09): عدد العمال المكونين حسب الهيكلة لمؤسسة SANIAK سنة 2010
181	الجدول رقم (4-10): عدد العمال المكونين حسب شريحة العمر لمؤسسة SANIAK سنة 2010
183	الجدول رقم (4-11): تطور الإنتاج بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
185	الجدول رقم (4-12): تطور مبيعات مؤسسة SANIAK خلال الفترة (2005-2009)
193	الجدول رقم (4-13): كمية النفايات المحولة إلى مخازن مؤسسة SANIAK حسب نوعها لسنة 2010
194	الجدول رقم (4-14): تطور عدد حوادث العمل بمؤسسة SANIAK خلال الفترة (2007-2010)
197	الجدول رقم (4-15): كمية وقيمة وسائل وأدوات الوقاية والأمن بمؤسسة SANIAK لسنة 2010
204	الجدول رقم (4-16): كمية النفايات الناتجة عن استهلاك مادة النحاس الأصفر بمؤسسة SANIAK لسنة 2008
206	الجدول (4-17): نسبة النفايات المعالجة حسب طبيعتها بمؤسسة SANIAK لسنتي 2006 - 2007.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ - ط	مقدمة
11	<b>الفصل الأول: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية</b>
11	تمهيد
12	<b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية</b>
12	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
19	المطلب الرابع: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
22	<b>المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية</b>
22	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الخامس: أسباب تنمية الموارد البشرية
33	<b>المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية</b>
33	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة
35	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير
36	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل
37	المطلب الرابع: تنمية المديرين
39	المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
41	<b>المبحث الرابع: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية</b>
41	المطلب الأول: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية
44	المطلب الثالث: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية

49	المطلب الرابع: تكاليف تنمية الموارد البشرية
50	المطلب الخامس: نتائج تنمية الموارد البشرية
52	خلاصة
54	<b>الفصل الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء</b>
54	تمهيد
55	المبحث الأول: المدخل الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية
55	المطلب الأول: المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية
57	المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
60	المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
63	المطلب الرابع: عوامل دعم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
65	المبحث الثاني: نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية
65	المطلب الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
66	المطلب الثاني: إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
67	المطلب الثالث: إستراتيجية التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
70	المطلب الرابع: إستراتيجية إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري
73	المطلب الخامس: إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية وتنمية الذكاء الوجداني
76	<b>المبحث الثالث: الإطار العام لإدارة الأداء</b>
76	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
78	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء
79	المطلب الثالث: متطلبات ونتائج إدارة الأداء
80	المطلب الرابع: عناصر إدارة الأداء المرتبطة بتنمية الموارد البشرية
85	<b>المبحث الرابع: التدريب كمدخل لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية</b>
85	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
90	المطلب الثاني: التدريب كجزء من منظومة تنمية الموارد البشرية
91	المطلب الثالث: علاقة التدريب بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية
94	المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية
95	خلاصة
97	

## الفصل الثالث: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

97	تمهيد
98	المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام
98	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام
102	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المستدام للمؤسسة
112	المبحث الثاني: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية
112	المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
116	المطلب الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية
122	المطلب الثالث: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
127	المبحث الثالث: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية
127	المطلب الأول: أثر القيم الأخلاقية على أداء الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية
129	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
134	المطلب الثالث: التدريب كمدخل لتحسين برامج الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الاقتصادية
140	المبحث الرابع: دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية
140	المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والإدارة البيئية للمؤسسة الاقتصادية
145	المطلب الثاني: تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال سياسات التأهيل البيئي للموارد البشرية
147	خلاصة
149	الفصل الرابع: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (Saniak – BCR)
149	تمهيد
150	المبحث الأول: تعريف شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف (SANIAK Group BCR)
150	المطلب الأول: نشأة مؤسسة SANIAK
152	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK
156	المطلب الثالث: طبيعة نشاط وأهداف مؤسسة SANIAK
163	المبحث الثاني: تحليل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK
163	المطلب الأول: إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK
173	المطلب الثاني: المعالم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK

178	المطلب الثالث: تحليل العمالة المكونة لمؤسسة SANIAK
183	المبحث الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK
183	المطلب الأول: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاقتصادي
183	أولاً: تحليل أثر تكوين الموارد البشرية على تطور الإنتاج بمؤسسة SANIAK
185	ثانياً: تحليل أثر تكوين الموارد البشرية على تطور مبيعات المؤسسة
187	المطلب الثاني: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها الاجتماعي
187	أولاً: ملامح التسيير الاجتماعي بمؤسسة SANIAK
188	ثانياً: مؤشرات الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK
191	ثالثاً: إجراءات الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة SANIAK
194	رابعاً: تحليل الإحصائيات الخاصة بالأمن وحوادث العمل بمؤسسة SANIAK
198	خامساً: التكوين وتحسين الكفاءات في إطار تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK
200	المطلب الثالث: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها البيئي
200	أولاً: إجراءات مؤسسة SANIAK لتبني نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)
207	ثانياً: تكوين الموارد البشرية في إطار نظام إدارة البيئة كمدخل لتحسين الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK
209	خلاصة
212	خاتمة
220	الملاحق
245	قائمة المراجع
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات

## المخلص

إن مدى فاعلية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية وما تتمتع به من مهارات وقدرات وما لديها من طاقات ودوافع وطموحات، فهي التي ترسم الاستراتيجيات والخطط وتضع البرامج وتقوم بتنفيذها وهكذا يكون من البديهي القول بان نجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

ومن هنا حرصت المؤسسة الاقتصادية على تطوير وتنمية مواردها البشرية وحثها على الاستمرار في الحفاظ على أدائها وتحسينه، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل التطورات الراهنة والناجمة عن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنافسها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية. لهذا سنحاول من خلال هذا البحث تحليل مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

- مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛
- مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة؛
- مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

**الكلمات الدالة:** إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، الأداء المستدام، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

## Abstract

The effectiveness of economic enterprises in achieving its mission depends largely on its human resources and with its skills and abilities and their energies and motivations and aspirations, they are that shape the strategies and plans and develop programs and play them, and so be self-evident to say that the success of the economic establishment or failure in achieving basic objectives depends mainly on the quality of its workforce and its effective use.

Hence the careful organization of economic development and human resources development and urged them to continue to maintain its performance and improved, leading ultimately to improve the performance level of sustainable economic establishment, especially in light of current developments and the resulting increase in the volume and quality of domestic competition and international institutions of different types and competition to meet the needs of and desires of current and future customers.

For this we will try through this research to analyze the contribution of human resource development strategy to improve the performance of the institution of sustainable economic development through the following points:

- Contribution to Human Resources Development Strategy to improve the economic performance of the enterprise;
- The contribution of human resources development strategy in improving the social performance of the institution;
- The contribution of human resource development strategy in improving the environmental performance of the institution.

**Key words:** human resources development strategy, sustainable performance, economic performance, social performance, environmental performance.