



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

رسالة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
الموضوع:

دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة SONATRACH

إشراف الأستاذ:

أ.د. صالح صالح

إعداد الطالب:

أنيس كشاط

نوقشت يوم: 2019/03/07

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي	أ. د. بروش زين الدين
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي	أ. د. صالح صالح
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ تعليم عالي	أ. د. ثابتي الحبيب
مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ تعليم عالي	أ. د. سواكري مباركة
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر_ أ	د. رقام ليندة
مناقشا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر_ أ	د. عقون شراف
مدعوا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر _ ب	د. برباش توفيق



إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ إِنْسَانٌ كِتَابًا فِي
يَوْمِهِ؛ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ: لَوْ غَيْرَ هَذَا لَكَانَ
أَحْسَنَ، وَلَوْ زَيْدٌ كَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ،
وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ هَذَا
لَكَانَ أَجْمَلَ. هَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ
دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النَّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ

الْبَشَرِ

عبد الرحيم بن علي البيساني

مقدمة

تشير الوقائع الاقتصادية للألفية الثانية إلى غياب علاقة الصلة بين الأعمال وممارساتها مع المسؤولية تجاه المجتمع؛ حيث كان هناك اعتقاد متزايد مفاده أن الأعمال لا تتم بشكل أحسن وفعاليتها أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك. ولعل ما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الادعاءات بأن منظمات الأعمال حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل (Porter, Kramer, 2006)¹. فما هو جيد لمنظمات الأعمال هو جيد للمجتمع وهذا هو أساس مفهوم مواطنة المنظمة والمنهج الجديد لضمان استدامة المزايا التنافسية. لهذا كان مروجو الأعمال يرون بأن ما قد ينجم عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال واستقلالها، وهو بهذا الحال أفضل من توجيه الأعمال نحو أهداف معينة والعمل وفق معايير لا تتسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح. مثل هذا الجدل نوقش فيما بين كبار مفكري إدارة الأعمال في إطار موضوع حرية الأعمال وأولوية الأهداف الاقتصادية* التي تعمل من أجلها منظمات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح ثم تعظيم الفرص التي تتوافق معا ينادي به "إيقور آنصوف" (Igor Ansoff).

في مقابل ذلك، كان هناك من يرى أنه نتيجة تراكم الفكر الإداري، الذي كان وليد الممارسات العديدة بداية من الثورة الصناعية وظهور المدرسة العلمية إلى حين المدارس الحديثة التي تتزامن وعولمة الاقتصاديات والدخول في اقتصاد المعرفة؛ بأنه على الأعمال أن تسعى من أجل رفاه المجتمع وتطوره، ولعل من أهم رواده الاقتصادي "محمد يونس" الحائز على جائزة نوبل لسنة 2006 في أعماله الخاصة بالاقتصاد الاجتماعي أو نموذج الأعمال الاجتماعية². وكذلك كل من "كارول" و"بورتر" و"كرامر" فيما يرتبط بنظرية القيمة المتقاسمة (Shared Value)؛ حيث المنطلق في ذلك هو أن استغلال المنظمات لثروات المجتمع، لا بد وأن يكون في صالحه ولصالحه، خصوصا إذا كان من طوعية المنظمات ومدراءها قبل تدخل الحكومات بسن القوانين أو معاشية ضغط من طرف المنظمات غير الحكومية التي تحمل شعار المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة³. هذه الفلسفة، يمكن تلخيصها فيما يطلق عليه بالمسؤولية المجتمعية والقانون الحديدي للمسؤولية مع

¹ Porter M. E. & Kramer M.R. (2006), « Business and society: the link between COMPETITIVE advantage and corporate social responsibility », HBR, p. 80.

* انظر في هذا الباب كتابات Milton Friedman

² Muhammad Yunus, (2010), *Pour une économie plus humaine, construire le Social-Business*, traduction de Béatrice Merle & Annick Steta, Editions JC Lattès, Paris, p.43.

³ Porter M. E. & Van Der Linde C., (1995). « Green and Competitive: ending the stalemate », Harvard Business Review, Sept-Oct., pp. 120-134.

ضرورة تكامل الأهداف الاقتصادية بنظيرتها الاجتماعية**، وهو ما يستدعي الأخذ بمسار المسؤولية المجتمعية كمنطلق محوري في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة لتأخذ بعدا ثلاثيا: التنافسية والمسؤولية والأخلاقيات.

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية بدءا ببزوغها في الاقتصاد الأمريكي والأوروبي فالآسيوي ومن ثم بقية الدول النامية كحالة الجزائر، أين زادت ضرورة الرجوع لفكرة "مسؤولية مجتمعية مقبولة بشكل مستدام" تساهم وتساعد في تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمنظمة ومنه استدامتها وتنافسيتها¹.

من وجهة أخرى، فإن الإشكال الذي عاشته المنظمات لزمن ليس ببعيد يتجسد في تعايشها لهانات ومشاكل جديدة ولكن بذهنيات قديمة؛ فقد أصبح من الجدير استكمال الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، كالتحليل الاستراتيجي للبيئة ودراسات السوق وتطوير القيادات والكفاءات الإدارية وتبني أنظمة تقييم مفتوحة، ... بعد يتناسق والجانب الأخلاقي ويلبي مستوى عال من المسؤولية تجاه المجتمع. وبلغت أخرى فقد أصبح السعي وراء الممارسات الأحسن² هو الحل الأساس لبلوغ ذلك؛ فحينما تتحسن العلاقات مع الموارد البشرية وتتجه صوب تحسين الأداء والإبداعية وتزيد درجة التفاعلية فيما بين الأطراف داخل وخارج المنظمة من دون صراعات وتضارب في المصالح، حينها يمكننا القول بأننا قد وصلنا إلى مصف الأعمال المسؤولة مجتمعيًا؛ فالأعمال المسؤولة هي تلك التي تسمح للمنظمة من أن تكون مسؤولة مجتمعيًا، فهي التي تضمن حيوية وصحية كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة مع كل الأطراف المتعامل معها، وهو ما سيزيد حتما من قوة ومصداقية أداء المنظمة ومن ثم تنافسيتها واستدامتها في آن واحد.

مقابل هذه التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة؛ زادت حاجة منظمات الأعمال لمؤهلات وكفاءات بشرية تمكنها من معايشة هذه التحديات، والاندماج الإيجابي في اقتصاد أساسه المعرفة والسبق إلى هضمها وإنتاجها وتحسينها في ابتكارات إنتاجية وخدمائية. هذا الأمر جعل مديري المنظمات بشكل عام ومديري الموارد البشرية بشكل خاص يعيشون رهانا إداريا جديدا يتمثل في فن إدارة الكفاءات البشرية والتنظيمية، والاستثمار فيها لبلوغ استراتيجية المنظمة والقدرة على مجابهة التقلبات والتغيرات المستقبلية بجدارة.

من وجهة أخرى، وعلى الرغم من الشكل الذي كانت تدرّس به الكفاءات وإدارتها كحقل يمتد في جذوره إلى كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية؛ إلا أن هذه الأخيرة وإلى زمن ليس ببعيد، قد اهتمت بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات وديناميكية المنظمات حسب ما جاء به "براهاالاد" و"آمال" و"سونشاز" وزملاؤه (Pralhad

** فيه من يسعي هذه المرحلة بالإستجابة الاجتماعية، على غرار كارول. أنظر Carroll A., (1999), Corporate social responsibility: Evolution of definitional

Construct", Business & Ethics, Vol. 38, N° 3, pp. 268-295

¹ Porter M., Kramer M.R.,(2006). op. cit., p. 81.

² Carol Sanford,(2011) The Responsible Business : Reimagining Sustainability and Success, Jossey-Bass, USA, p. XXXVI.

(Sanchez et al., 1996³; Hamel, 1990¹, 2006²؛ في الوقت الذي اهتمت فيه إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات الفردية والجماعية، من خلال السعي وراء سبل تطويرها وبنائها وتعبئتها؛ من خلال اعداد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع الكفاءات بالأداء؛ إلا أن قلة من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة (الفردية والجماعية والتنظيمية) مع الأداء الشامل للمنظمات، في إطار تحدي الاستدامة والالتزام بالمسؤولية المجتمعية. وعليه فإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص يمكن أن تؤدي دورا جوهريا كونها توفر الدعم والالتزام الضروريين للكفاءات، لممارسة وتبني مسار المسؤولية المجتمعية للمنظمة

يرى "برناي" و"كلاركسون" بأنه يمكن تحليل الأداء المستدام وفقا للمقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) على اعتبار أنه نتيجة لتعبئة الموارد الاستراتيجية للمنظمة⁴ والقدرة على إدارتها للأطراف ذات المصلحة⁵. في حين يربطه كل من "ريف" و"ألي" بمدى قدرة المنظمة على تجسيد كفاءاتها الاجتماعية والبيئية عمليا⁶ أي أنهم يرون الأداء المستدام/الشامل كمحصلة للكفاءات الضرورية للنهوض باستراتيجية المسؤولية المجتمعية للمنظمة، ومنه تجسيدها في نتائج ملموسة وسلوكيات معبرة. ولتسهيل قياس طبيعة هذه العلاقات، فيه من يعتبر الممارسات المنطوية في إطار تطوير الموارد البشرية والكفاءات كأحد معايير تقييم الأداء المستدام.⁷ (Huselid, M. A. 1995) ومستوى ممارسة المنظمة لمسؤوليتها المجتمعية

كما سبق، يمكن القول أن المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات و نظرية الأطراف ذات المصلحة تشكلان الأرضية الإيستيمولوجية التي سنعتمدها لمعالجة هذه الدراسة.

بالرجوع إلى واقع منظمات الأعمال في الاقتصاد الجزائري، الذي يتميز بسيطرة قطاع المحروقات عليه (ما يفوق نسبة 30% من الناتج المحلي الخام)، فإن تحقيق استدامة نمووية في هذا القطاع يزيد* من أهمية اسقاط موضوع دراستنا على المجمع البترولي الجزائري المتمثل في "سوناطراك" وفروعه المنتشرة أماميا وخلفيا في إطار سلسلة أنشطته الأساسية.

¹ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *Corporate imagination and expeditionary marketing*. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.

² Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation*. (pp. 275-292).

³ Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Pergamon.

⁴ Barney J. B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-110.

⁵ Clarkson M. B. E. (1995), « A stakeholder framework for Analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92 -117.

⁶ Ruf B & Alii (2001), « An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance », *Journal of business ethics*, Vol 32, N° 2, pp. 143- 156.

⁷ Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672

* دواعي اختيار مجمع سوناطراك كمحلل للدراسة التطبيقية، موجود بشكل أكثر تفصيلا في الفصل الرابع.

وبالعودة إلى الطرح النظري الذي ميز الأدبيات الأصيلة للموضوع، وأخذنا بعين الاعتبار لسياق الاقتصاد الجزائري، يمكن صياغة إشكالية وفروض بحثنا على النحو الآتي.

أولاً. إشكالية البحث:

انطلاقاً من الطرح الإبتيمولوجي السابق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية.

1. السؤال الرئيسي:

ما هو دور إدارة الكفاءات في تحسين كل من مستوى المسؤولية المجتمعية ومستوى الأداء المستدام لمجمع سوناطراك؟

لدراسة هذه الإشكالية محل الدراسة والإجابة عنها، بشكل لائق، نحاول أن نطرحها من خلال الإشكاليات الجزئية الآتية:

2. الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك؟
2. أي دور تمارسه إدارة الكفاءات في تحسين مستوى المسؤولية بمجمع سوناطراك؟
3. أي دور لإدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام بمجمع سوناطراك؟
4. أي دور للمسؤولية المجتمعية في تحسين الأداء المستدام بمجمع سوناطراك؟
5. أي دور وسيط للمسؤولية المجتمعية بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام؟

ثانياً. فرضيات الدراسة:

على الرغم من أن معظم الدراسات تناولت الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أثرها المباشر على أداء المنظمة، إلا أن هذا النمط من العلاقة السببية البسيطة ذات الاتجاه الواحد أصبح غير كافٍ ومرض (Edwards & Wright, 2001¹)، إذ إن الانتقادات الرئيسية للممارسات المعتادة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، خلصت إلى أن التطورات النظرية التي تشرح كيفية عمل مثل هذه الممارسات يبدو غائباً (Becker & Gerhart, 1996²). وفي محاولة للتصدي لمثل هذه التطورات النظرية في هذا المجال، اقترح الباحثون ضرورة النظر في ادخال متغيرات وسيطة بين

¹ Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.

² Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (Ferris et al., 1998¹)، وعليه فالتوافق العام هو أن الممارسات المتقدمة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تؤثر مباشرة على الأداء التنظيمي (المستدام)، بل يكون ذلك نتيجة تأثير وسيط لبعض موارد المنظمة مثل رأس المال البشري أو كفاءات الموظف أو سلوكياته، أو أحد الممارسات الإدارية الأخرى، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي في النهاية إلى هذا المستوى من الأداء؛ وهذا ما أكدته (Katou & Budhwar, 2006² ; 2010³) وذلك من خلال قياس الأداء أخذاً بعين الاعتبار لأداء العاملين في المنظمة.

وعليه، بناء على الملاحظات الميدانية في واقع مجمع سوناطراك سواء أكان متمثلاً في المؤسسة الأم أم بقية الفروع، وارتكازاً على قراءتنا في الأدبيات والنظريات المؤسسة لموضوع الدراسة وتلك المرتبطة بعلاقات مباشرة وغير مباشرة بها، وحتى من الحدس أيضاً تجاه الظاهرة محل الدراسة، يمكن طرح فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. الفرضية الأساسية:

"تزيد درجة مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناطراك من خلال تحليله بشكل أكبر بمسؤولياته المجتمعية."

للتمكن من الإجابة عن الفرضية الأساسية للبحث، نحاول طرح جملة من الفرضيات الجزئية، وهي على النحو الآتي.

2. الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يمارس مجمع سوناطراك كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بشكل عالي المستوى؛

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية بمجمع سوناطراك؛

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام بمجمع سوناطراك؛

الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية المجتمعية على الأداء المستدام بمجمع سوناطراك؛

الفرضية الخامسة: تتوسط المسؤولية المجتمعية العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام بمجمع سوناطراك.

¹ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). **Human resources management: Some new directions.** *Journal of management*, 25(3), 385-415.

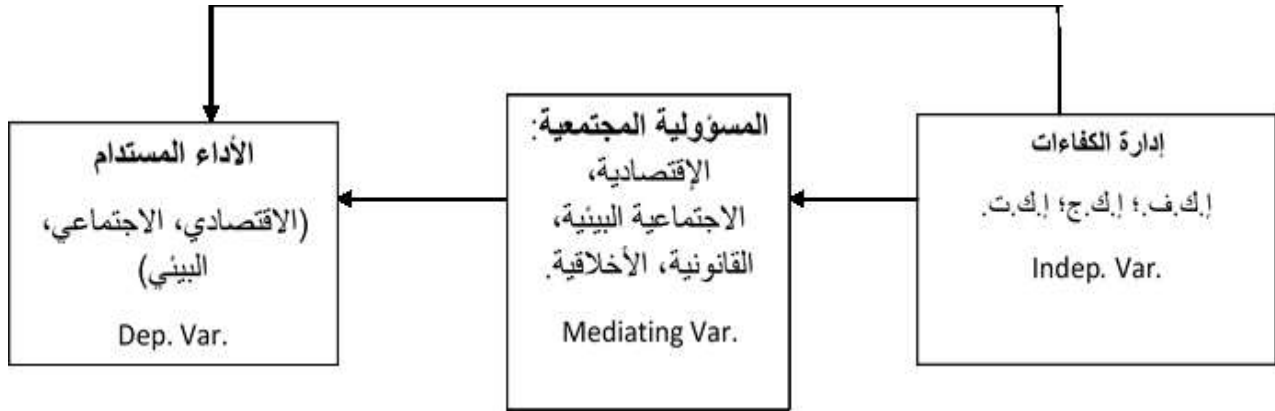
² Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). **Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context.** *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.

³ Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). **Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector.** *European management journal*, 28(1), 25-39.

ثالثا. نموذج الدراسة

لاختصار الفرضيات السابقة، نطرح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة في النموذج العام للدراسة على النحو الآتي:

الشكل (ب): النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

عموما نجد أن النموذج العام يشير إلى وجود متغير وسيط بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام، والذي يتمثل في المسؤولية المجتمعية. وهو ما يعتبر الهدف الأساسي لهذه الدراسة.

رابعا. أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف، نوجزها كالآتي:

- الاطلاع على مستجدات الموضوع، ومحاولة الخروج بدراسة نظرية أصيلة وممنهجة، تمكن من أخذ صورة معمقة لمتغيرات الدراسة، خصوصا المسؤولية المجتمعية وإدارة الكفاءات؛
- الوقوف عند عرض حال مجمع سوناتراك فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، ومحاولة معرفة أهمية الدراسة بالنسبة لإدارة المجمع، خصوصا ما تعلق بالتحدي البيئي وإدارة النفايات ومدى استدامة أدائها؛
- تشخيص مستوى وطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام وإدارة الكفاءات بشكل خاص بفروع مجمع سوناتراك محل الدراسة؛
- قياس آراء الباحثين فيما يخص متغيرات الدراسة في مختلف فروع مجمع سوناتراك؛
- محاولة قياس طبيعة الأثر الذي تتركه ممارسات إدارة الكفاءات على كل من المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام في الفروع محل الدراسة؛

- التعرف على أفضل النماذج النظرية لإدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية، ووضعه محل الدراسة لتقدير جودته؛
- محاولة بناء نموذج قياسي للدراسة، بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، وهذا من خلال استعمال برنامج (Smart PLS)، حيث أن هذه النمذجة ستمكننا من معرفة مختلف العلاقات والآثار الناجمة عن المتغيرات الثلاثة محل الدراسة؛

خامسا. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- مجتمع الدراسة يتمثل في أكبر مؤسسة على المستوى الوطني والإقليمي، المتمثلة في مجمع سوناطراك، إذ يعتبر تحدي المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاستدامة جوهريا بالنسبة لها، كونها هي الفاعل الوحيد في التصرف في الربوع البترولية للجزائر وهي أول مسؤول عن مخلفات أنشطتها أمام البيئة والمجتمع؛
- عرض أهم المستجدات الأكاديمية والممارسات الماناجيرية الخاصة بمتغيرات الدراسة من شأنه أن يساعد مجمع سوناطراك على تحيين معارف وممارساته؛
- التأكيد على أهمية الأخذ بسياسة المسؤولية المجتمعية في تحسين الأداء الشامل للمجمع محل الدراسة (المؤسسة الأم وبقية الفروع)، في ظل التحديات التي يعيشها مقابل التقارير الدولية التي تشير إليه؛
- قلة الأبحاث التي تناولت إشكالية من هذا النوع في المؤسسة محل الدراسة، سواء أكان من الناحية النظرية، أم من الناحية التطبيقية، وهو ما يزيد من أهمية البحث؛
- الفئة المستجوبة في الدراسة كانت في معظمها من فئة الإطارات الإدارية ذات المؤهلات العالية والخبرة الطويلة في مختلف المجالات ذات الصلة بقطاع الطاقة بشكل عام والمحروقات بشكل خاص؛
- اعتبار الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الشامل للمنظمات في ظل فلسفة المسؤولية المجتمعية في الجزائر بشكل عام، وقطاع الطاقة بشكل خاص باعتباره قطاعا حيويا بامتياز في الاقتصاد الجزائري؛
- استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، كمنهجية حديثة في دراسة الموضوع، خصوصا وأن الدراسة تحتوى ثلاث متغيرات مركبة (متغير مستقل، متغير تابع، وآخر وسيط)، حيث أن لكل منها أبعادها الجزئية؛

- استخدام المقاربة الهجينة، حيث نأخذ بالمقاربة الكيفية للوقوف عند وصف وتفسير الظواهر التي تعذر قياسها أو تفسيرها اعتمادا على المقاربة الكمية.

سادسا. منهج الدراسة:

عملنا بالمنهج الوصفي التحليلي لإعداد الجانب النظري للبحث اعتمادا على مراجع أصيلة لكل جزء من أجزاء الدراسة، في حين تم الأخذ بالمقاربة الهجينة التي تجمع بين المقاربتين الكمية والكيفية في إعداد الجانب التطبيقي، المقاربة الكمية التي تمثلت في معالجة البيانات المجمعة باستعمال الاستبانة عن طريق النمذجة البنائية (SEM) لاختبار النموذج النظري للبحث، والمقاربة الكيفية التي اعتمدت في معالجة البيانات الكيفية المتوصل إليها عن طريق المقابلات الموجهة والنصف الموجهة والاطلاع على بعض وثائق الفروع محل الدراسة وتقاريرها، بالموازاة مع تقارير المنظمات الدولية ذات الصلة بقطاع الطاقة.

سابعا. الإطار العام للدراسة وحدودها

1. الإطار المكاني والزمني والبشري

توقفت هذه الدراسة عند الإطار المكاني والزمني والبشري الآتي:

- الإطار المكاني: اقتصرت الدراسة (بعد صعوبات وعناء كبير) على عينة من فروع مجمع سوناطراك، بالجزائر العاصمة، بومرداس، حاسي مسعود، حوض الحمرة، عين صالح، حاسي الرمل، سكيكدة وسطيف.

- الإطار الزمني: انحصرت الدراسة التطبيقية من شهر جوان 2017 إلى جوان 2018.

- الإطار البشري: اقتصرت الدراسة في معظمها على الإطارات التي تعمل بفروع المجمع محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بتوزيع الاستبانة أم تنظيم المقابلات أم تفحص ما أتيح لنا من وثائق. كما قمنا بالاستدلال بالتصريحات الصحفية لمسؤولي المجمع، ومسؤولي قطاع الطاقة وخبرائها.

2. حدود البحث

كأي عمل انساني، تميزت دراستنا بالعديد من الحدود، كثير منها كان نتيجة قيود تتعلق بإنجاز الدراسة التطبيقية.

1.2. الحدود المرتبطة بالنموذج المفاهيمي للبحث

تميز النموذج العام للدراسة بالاتساع، حيث أن كل متغير من المتغيرات الثلاثة للدراسة يتطلب دراسات خاصة به، كما أن جمع كل هذه المتغيرات فيما بينها يزيد من صعوبة الامام بكل جزئيات الدراسة ناهيك عن دراسة طبيعة العلاقات فيما

بينها. كما نجد في كثير من الأدبيات تداخلا بين مفهومي المسؤولية المجتمعية والأداء الاجتماعي للمنظمات، وبين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية. وعليه فقد حاولنا اقتراح إطار نظري متكامل يميز بين هذه المفاهيم ويشير إلى طبيعة العلاقات فيما بين البنائات الجزئية المكونة للنموذج العام للدراسة.

2.2. الحدود الخاصة بالعينة محل الدراسة

على اعتبار أن الدراسة قد خصت مجمع سوناطراك، الذي يتكون بدوره من 154 فرعا، منها ما يعتبر مجمعا في حد ذاته كحالة (NAFTAL, ENTP, ENSP, GTP,...)، ونتيجة للصعوبات التي عانى منها الطالب في الولوج إلى تلك الفروع على الرغم من اللجوء إلى توزيع الاستبانة بشكل رقمي (Google Forms)، فقد انحصرت عينة الدراسة على الفروع التي سمحت لنا من مزاولة الدراسة، وتوزيع الاستبانة على إطاراتها وعلى بعض الإطارات الذين فضلوا الإجابة على الاستبانة إلكترونيا (300/33). بلغ إجمالي الاستبانات المجمعة 173، منها 167 صالحة للاستعمال، وهو ما أثر على تشكيل نموذج بنائي للدراسة وفق منهجية المعادلات البنائية، على الرغم من لجؤنا إلى برنامج (Smart PLS 3.0) الذي يتلاءم مع حالة العينات الصغيرة، شريطة وجود تلاؤم مع عدد فقرات الاستبانة بطبيعة الحال.

من الحدود التي ميزت عينة الدراسة الميدانية أيضا، هو عدم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية للمؤسسات محل الدراسة، ومقابل ذلك قلة المعلومات المصرح بها في التقارير، وإن وجدت فإنها تتميز بالشمولية والسطحية وغياب التنميط ما بين تقارير نفس المؤسسة، ويصل الحد إلى وجود تناقضات، وهو الأمر الذي زاد مع صعوبات انجاز البحث، وشكلت عاقبة للوصول إلى الأهداف المسطرة للبحث.

3.2. الحدود الخاصة بالاستبانة

من الحدود التي ميزت الاستبانة هو افتقار الأدبيات والدراسات السابقة لمقاييس تتماشى والمفاهيم التي اعتمدها الباحث في الإطار النظري الخاص بها كحالة إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة، ومقابل ذلك استحالة القيام بدراسة استكشافية على مراحل، للتمكن من بناء مقاييس تخص هذه المفاهيم (نتيجة عدم تجاوب مسؤولي الفروع محل الدراسة مع الباحث)، وهو ما أثر على جودة الدراسة الكمية ونوعية النموذج البنائي المتوصل إليه.

كما التمسنا عدم جدية بعض المستجوبين، وعدم تعاون الإطارات العليا (المدراء) للإجابة على الاستبانة، خصوصا وأنهم اعلم الموظفون بوضعية مؤسساتهم، وهو ما أثر على عدد الاستمارات المجمعة وعلى نوعية الإجابات. كما أن اعتمادنا على الأسئلة المعكوسة (السلبية) قد أسقط البعض من المستجوبين في الخطأ وهو ما يشير إلى مستوى جديتهم وتجاوبهم مع الدراسة.

4.2. الحدود الخاصة بالمستجوبين

التمسنا الكثير من التحفظ لدى المستجوبين الذين قمنا بمحاورتهم بخصوص بعض الأسئلة الموجهة، في حين رفض معظم الإطارات العليا (المدرء والمدراء التنفيذيون والمدراء المركزيون) التعاون معنا بحجة كثرة الالتزامات، وعليه فقد كانت معظم محاورتنا مع فئة رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام. هذا الطرف حال دون استعمالنا لبرنامج (Nvivo)*، على اعتبار أن المستجوبين ليست لهم صورة واضحة وشاملة عن كل متغيرات الدراسة.

5.2. الحدود الخاصة بالتقارير ومصادر جمع البيانات

من الحدود التي ميزت دراستنا هو افتقارها لتقارير رسمية صادرة عن إدارات المؤسسات المدروسة بما في ذلك المؤسسة الأم سوناطراك، حيث التمسنا غياب شبه كلي للتقارير السنوية خلال الفترة 2009-2014، أما بخصوص محتوى بقية التقارير، فهي تعتبر ضعيفة منهجا وحجما مقارنة بما هو متعارف عليه لدى المجمعات البترولية العالمية، إذ كثيرا ما كنا نستقي معلومات عن مجمع سوناطراك من تقارير مؤسسات اجنبية على غرار مجمع (BP)، او تقارير خبراء في الطاقة، او استجابات صحفية مع إطارات المجمع.

ثامنا. الدراسات السابقة:

بخصوص الدراسات السابقة، نقسمها إلى قسمين، القسم الأول الذي يربط إدارة الموارد البشرية بالأداء، والقسم الثاني الذي يربط المسؤولية المجتمعية بالأداء.

1. الدراسات التي ربطت إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي والمسؤولية المجتمعية

- دراسة "هوسليد" (1995)، تحت عنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دوران العمل، الإنتاجية والأداء المالي للمنظمة.¹

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي لقيت اقبالا كبيرا لدى الأكاديميين والباحثين، خصوصا وأنها نشرت في إحدى أعرق المجالات في التخصص وهي "مجلة أكاديمية المانجمنت"، والتي زاد عدد الاقتباسات المأخوذة منها عن 3000 اقتباس، الى

* برنامج (Nvivo)، يعد من أكثر البرامج المستعملة في الدراسات الكيفية، حيث يمكن من تحليل البيانات الكيفية، خاصة ما تعلق بالمقابلات وتحليل النصوص والتقارير.

¹Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

غاية سنة 2017. وهو ما جعل منها مرجعا أصيلا يعتمد عليه في التساؤلات الإبيستيمولوجية لإشكاليات تربط الموارد البشرية بالأداء.

- دراسة " إلونا وآخرون " (2012)، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية المجتمعية للمنظمات والأداء¹

تناولت هذه الدراسة تشخيص لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات المدرجة في إطار المسؤولية المجتمعية، وبيان طبيعة العلاقة فيما بينهما مع نتائج الأداء. تمت الدراسة في منظمات الأعمال دولة البلطيق، باستعمال النمذجة بالمعادلات البنائية. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية فيما بين المتغيرات، بمعنى أن المسؤولية المجتمعية تلعب دور الوسيط فيما بين علاقة إدارة الموارد البشرية ومخرجات أداء المنظمات محل الدراسة، حيث يزيد أثر إدارة الموارد البشرية على مخرجات الأداء بمستوى الالتزام بالمسؤوليات المجتمعية. حيث كلما كان للمنظمة نظام أكثر تطوراً لإدارة الموارد البشرية وممارسة لدورها الاستراتيجي وخصوصاً تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، تكون لها نظاماً (سياسات) أكثر تطوراً لمسؤوليتها المجتمعية، وهو ما ينعكس على الأداء التنظيمي والأداء المالي. بمعنى أن المنظمات المسؤولة اجتماعياً والمطبقة لاستراتيجيات صريحة في إدارة مواردها البشرية تحقق أداء أحسن، خصوصاً فيما يتعلق بمستوى الربحية.

- دراسة "خان" (2010)، تحت عنوان: "آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة امبريقية على صناعات البترول والغاز بباكستان".²

درست العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمنظمات البترولية في باكستان، حيث اعتمدت هذه الدراسة في تحديد متغيرات ممارسات الموارد البشرية على أربع ممارسات وهي: الاستقطاب والتعيين، أنظمة التعويض، مشاركة العاملين، التدريب والتطوير، والتي كان مجال دراستها هو 20 مؤسسة في مجال المحروقات بباكستان. التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة.

¹ Ilona Bučiūnienė Rūta Kazlauskaitė, (2012), "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes", Baltic Journal of Management, Vol. 7 Iss 1 pp. 5 – 24

² Khan, M. A. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(157-174), 6.

- دراسة "العايب عبد الرحمن" (2011) تحت عنوان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع الإسمنت في الجزائر¹.

توصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين واقع قطاع الإسمنت والمتطلبات الضرورية للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، خصوصا فيما يتعلق بإدارة علاقة المؤسسات محل الدراسة مع أطرافها ذات المصلحة، كما أن المستوى المحقق من قيم تجاه كل من الزبائن والبيئة كان نتاج التزام المؤسسة في مسار الجودة والبيئة، من خلال الإعانات المالية التي حصلت عليها للحصول على شهادة الأيزو 9001 و 14001، وليس وليد إرادة القائمين على شؤون إدارة تلك المؤسسات. أما بخصوص الأداء الشامل فلا زال الاهتمام يعطى للبعد الاقتصادي والمالي على حساب البعدين البيئي والاجتماعي. وبخصوص إعداد التقارير والإفصاح عنها، فقد توصلت الدراسة إلى أنه يخص الجزء المحاسبي فقط، باعتباره اجباريا بحكم القانون.

2. الدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي كانت مؤسسة سوناطراك محلا لها.

-دراسة "العيدون عبد الباقي" (2017)، "محاولة تحليل آثار العوامل السوسيوثقافية على النجاعة البشرية في الأنظمة السوسيو تقنية: حالة المؤسسات البترولية الجزائرية"².

تناولت الدراسة تحليل العوامل السوسيو ثقافية ومدى تأثيرها على أداء وظيفة الصحة والسلامة والبيئة في مؤسسة سوناطراك، اعتمادا على المقاربتين الكمية والكيفية، حيث تم التوصل إلى وجود آثار كبيرة، كمية ونوعية، لهذه العوامل الاجتماعية والثقافية على فعالية الموارد البشرية في تبني نظام السلامة والأمن، منها ما يؤثر إيجابا ومنها ما يؤثر سلبا، كما تم اقتراح نموذج تتمين الخبرات على أساس التكوين والاعلام لتحسين ثقافة الأمن.

- دراسة "خليل عبد الرزاق & نقموش" (2016)، "تطبيق نموذج (Esteo) للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، مؤسسة سوناطراك أنموذجا"³.

¹ العايب عبد الرحمن (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع الإسمنت في الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

² Laidoune Abdelbaki (2017), Essai d'analyse de l'influence des facteurs socioculturels sur la fiabilité humaine dans les systèmes sociotechniques : les entreprises pétrolières Algériennes, thèse de doctorat ès sciences, option Gestion des risques, Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Université Batna.

³ خليل عبد الرزاق & نقموش (2016)، تطبيق نموذج (Esteo) للإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، مؤسسة سوناطراك أنموذجا، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، ص. 97-106.

توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بالغ من طرف المؤسسة لخلق تناغم في الاهتمام بين المؤسسة والعمال والبيئة والمجتمع، كما خلصت الدراسة إلى غياب إطار تنظيمي أو قانوني يلزم المؤسسة للإفصاح عن الأداء البيئي والأداء الاجتماعي. مع غياب دور الهيئات الحكومية والمجتمعية (حقوق الإنسان، حماية البيئة، ...) لحث المؤسسة للاهتمام بشكل أكبر بالأداء الاجتماعي والإفصاح عنه.

-دراسة "حبري آسية" (2015)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء وتعزيز نظام قيادة المؤسسة: حالة سوناتراك¹.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لنجاعة كلية، شريطة التعامل الإيجابي مع الأطراف ذات المصلحة، بما تقتضيه معايير التقييس العالمية. كما خلصت الدراسة إلى تمكن المؤسسة من خلال برامج الصحة والسلامة والأمن من تخفيض مستوى الكوارث وحوادث العمل التي مست مواقع العمل والأفراد، وتعزيز نظام القيادة المبني على ابعاد ومتطلبات التنمية المستدامة.

انطلاقا من الدراسات السابق ذكرها، نجد بأن ما يميز دراستنا، هو أنها تناولت فجوة معرفية جديدة بالدراسة، كونها تربط بين ثلاثة متغيرات، حيث أن كل متغير يتميز عن بقية الدراسات على النحو الآتي:

- بالنسبة لإدارة الكفاءات، فهي تعتبر بديلا لما هو موجود في الدراسات السابقة التي انحصرت عند إدارة الموارد البشرية، التي لن تسمو إلى إدارة كفاءات إلا بأخذها بمنطق للكفاءات في إدارتها. والميزة الثانية أن دراستنا تتضمن بعد الكفاءات التنظيمية في الممارسات الخاصة بإدارة الكفاءات، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة بما في ذلك تلك التي تخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- بالنسبة للمسؤولية المجتمعية، فهي تعتبر تجديدا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية التي نجدها في الدراسات السابقة، إلا أن دراستنا قد أخذت بهذا المفهوم الأوسع والأشمل (0.2 CSR)؛
- بالنسبة للأداء المستدام: فهو يعبر عن الأداء الشامل للمنظمة في إطار نظرية التنمية المستدامة، حيث إن ربطه بالكفاءات الضرورية له مع الأخذ بعين الاعتبار للممارسات ذات العلاقة بالمسؤولية المجتمعية، يخلق فجوة معرفية نعتبرها جديدة بالدراسة.

¹ Hebri Assia (2015), Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement du système de pilotage de l'entreprise ; cas de Sonatrach, Thèse de Doctorat en science de gestion, Université de Tlemcen.

زيادة على هذه النقاط الثلاثة، فإن اسقاط هذه الإشكالية على قطاع الطاقة بشكل عام وقطاع المحروقات في الجزائر بالضببط يعتبر ميزة تجعل من هذه الإشكالية جديرة بالدراسة.

تاسعا. خطة موجزة للرسالة

بقصد التوصل للأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة عن الإشكالية، تم تقسيم الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: نتناول فيه الإطار المفاهيمي للمسؤولية المجتمعية للمنظمات، حيث تم التطرق لمكانة المسؤولية المجتمعية في إطار الاستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال، وإلى استراتيجيات ونماذج المسؤولية المجتمعية.

الفصل الثاني: نتطرق فيه للأداء المستدام في منظمات الأعمال، إذ شمل تطور مفهوم الأداء، من الأداء التنظيمي في إطار النظرية الاستراتيجية، إلى الأداء الشامل في ظل نظرية التنمية المستدامة، وكذلك منهجيات الإفصاح عنه.

الفصل الثالث: نعالج فيه موضوع إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال، إذ تناولنا مفهوم الكفاءة ومرجعية الكفاءة بشيء من التفصيل، ثم المنهجية العامة لإدارة الكفاءات مع بيان الدور الذي يوفره نظام معلومات الموارد البشرية في إنجاح مسار إدارة الكفاءات.

الفصل الرابع: نتناول فيه اسقاطا عاما لمتغيرات الدراسة بمجمع سوناطراك، حيث سنعطي صورة عامة عن الأداء الشامل لسوناطراك في إطار مسؤولياته المجتمعية، نتطرق للسياسة العامة للصحة والسلامة والبيئة للمجمع ومختلف المبادرات المنطوية تحت إطار سياسة المسؤولية المجتمعية بالإضافة إلى أهم الممارسات ذات الصلة بإدارة الكفاءات في المجمع.

الفصل الخامس: نتناول فيه الدراسة الاستقصائية وتحليل بيانات وتفسيرها واستخراج نتائج الدراسة باعتماد النمذجة البنائية باستعمال طريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM. PLS-Smart).

الشكل (ب): المخطط العام للرسالة

المخطط العام للرسالة

السياق العام للدراسة:

(مقدمة الرسالة)



عاشرا. صعوبات الدراسة

زيادة عن الطبيعة المعقدة للموضوع ومحاوره الجزئية وما انجر عنه من رهانات وتحديات للتحكم فيه، كانت الصعوبة الكبيرة التي عانى منها الباحث لإتمام هذا البحث هي الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مجمع سوناطراك، (التي كلفت الكثير، وأطالت من فترة إتمام هذا البحث).

الفصل الأول:

المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال

الفصل الأول: المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال

تمهيد:

نستهل بحثنا هذا بفصل المسؤولية المجتمعية للمنظمات، كونه يشكل إطارا عاما يمد بالصلة مع بقية فصول الدراسة، سواء تعلق الأمر بالأداء المستدام أم إدارة الموارد البشرية أم إدارة الكفاءات. وعليه سنحاول إعطاء نظرة عامة عن مفهوم المسؤولية المجتمعية وأهميتها ومستجداتها، مركزين على أوجه الأثر والتغيرات التي تركته على الفكر الماناجيرى وممارساته، خصوصا وأنا نتناول المسؤولية المجتمعية للمنظمات أو ما يسميه الإنجلوساكسينيين المسؤولية المجتمعية من الجيل الثاني (CSR 2).

نتناول في هذ الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: المسؤولية المجتمعية في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمات؛
- المبحث الثاني: الأسس المؤسسية والمعيارية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات؛
- المبحث الثالث: استراتيجيات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ونماذجها والكفاءات الضرورية لنجاحها.

المبحث الأول: المسؤولية المجتمعية في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمات

نتناول في إطار هذا المبحث كل من ماهية المسؤولية المجتمعية وأسسها النظرية والمؤسسية وأهم المفاهيم النظرية ذات الصلة بها.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية المجتمعية للمنظمات

حظي مفهوم المسؤولية المجتمعية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهنيين القائمين على شؤون المنظمات، وهو ما نتج عنه عدد هائل من المفاهيم والتعاريف، والتي نعزيبها حسب رأينا لاختلاف المقاربات الإدارية والإيديولوجيات والثقافات التي تميز هؤلاء.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية المجتمعية للمنظمات

عرف مفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات رواجاً واهتماماً كبيرين في العشرينات الأخيرة، حيث تم تبنيه من قبل المنظمات على المستوى العالمي؛ فكان من بين الاهتمامات في الساحات الأكاديمية والمهنية والمجتمعية هو الوقوف على تعريف ملم وشامل، ومن ثم طريقة تبنيها داخل المنظمات. لقد شكلت هذه الفجوة مشكلة بالنسبة للمنظمات كونها أصبحت مطلوبة وبشكل متزايد من أجل التماشي والمعايير الاجتماعية، وبالخصوص عند توليد عوائد مالية.

1. تعريف المسؤولية المجتمعية للمنظمات حسب الهيئات المهتمة بها

للتقليل من حدة هذا الإشكال المرتبط بتعريف المسؤولية المجتمعية، نقترح جدولاً تلخيصياً يلم بأهم تلك التعاريف، اعتماداً على مبدأ الأخذ بها في الاقتباسات العلمية حسب منهجية عمل محرك البحث العالمي (Google Scholar)، وهي ملخصة في الجدول (1-1).

الجدول (1-1): أهم تعاريف الهيئات المهتمة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات.

الأبعاد	عدد الاقتباسات	مضمون التعريف	مصدر التعريف
الطوعية الأطراف ذات المصلحة الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية	286	هو ذلك المفهوم الذي في إطاره تدمج المنظمات الارتباطات المجتمعية والبيئية مع أعمالها من جهة ومع تفاعلاتها مع أطرافها ذات المصلحة بشكل طوعي.	اللجنة الأوروبية للمجتمعات، 2001
الطوعية الأطراف ذات المصلحة البعد الاجتماعي البعد الاقتصادي.	180	التزام الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع كل من العمال والعائلات والهيئات والجمعيات المحلية للمجتمع بشكل واسع من أجل تحسين نوعية الحياة.	مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة ، 1999

الطوعية الأطراف ذات المصلحة البعد البيئي البعد الاجتماعي	156	هو ذلك الالتزام المستمر للأعمال للتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية بما في ذلك تحسين نوعية الحياة للقوة العاملة وعائلاتها مثلها مثل المجتمعات والطوائف المحلية والمجتمع ككل.	مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، 2000
الطوعية البعد الاجتماعي البعد البيئي	134	المسؤولية المجتمعية للمنظمة هي بشكل أكبر ذلك المفهوم الذي في إطاره تقرر المنظمات المساهمة بشكل طوعي للمساهمة من أجل مجتمع أفضل وبيئة أنظف.	لجنة المجتمعات الأوروبية، 2001
الطوعية البعد الاجتماعي البعد الاقتصادي		الدمج الطوعي للالتزامات البيئية والاجتماعية في نشاطات المؤسسة، خارج الوصفات القانونية والالتزامات العقود.	برلمان الإتحاد الأوروبي (2001)
الطوعية الأطراف ذات المصلحة البعد الاجتماعي البعد الاقتصادي	131	هو اتخاذ قرار الأعمال مربوط بالقيم الأخلاقية، مع امتثاله للمتطلبات القانونية واحترام الناس والمجتمعات والبيئة.	الأعمال من أجل المسؤولية المجتمعية، 2000
الطوعية الأطراف ذات المصلحة البعد الاقتصادي	117	ممارسة الأعمال بطريقة تجمع بين التوقعات والتطلعات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية، للمجتمع من تلك الأعمال، المسؤولية المجتمعية هي دليل اساسي لأي عملية اتخاذ قرار لأي مجال للأعمال.	الأعمال من أجل المسؤولية المجتمعية، a2000
الطوعية الأطراف ذات المصلحة البعد الاجتماعي البعد البيئي البعد الاقتصادي	82	ممارسات الأعمال بشكل مفتوح وشفاف اعتمادا على القيم الأخلاقية واحترام العمال والمجتمع المحلي والبيئة وهو ما سيساهم في نجاح التنمية المستدامة.	المنتدى العالمي، 2003
الطوعية الاستثمار الأطراف ذات المصلحة	79	عدم التوقف عند حد إرضاء المتطلبات القانونية، بل تتعداها الى حد الاستثمار في راس المال البشري والبيئي والعلاقاتي مع الأطراف ذات المصلحة.	المنظمة العالمية للتقييس*، 2004
الطوعية الأطراف ذات المصلحة الأبعاد الاجتماعية، والبيئية والاقتصادية.	46	بلوغ النجاح التجاري بطرق تحترم القيم الأخلاقية وتحترم الناس والمجتمعات والبيئة الطبيعية.	الأعمال من أجل المسؤولية المجتمعية. b2003
الطوعية الأطراف ذات المصلحة	40	المفهوم الذي تكون المؤسسة في إطاره محاسبة على آثارها تجاه الأطراف ذات المصلحة. فهي التزام مستمر، من طرف الأعمال للتصرف بشكل مسؤول والمساهمة في التنمية	لجنة المجتمعات الأوروبية، 2003

* تم الإشارة لمفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات من قبل المنظمة العالمية للتقييس، وبشكل تدريجي قبل سنة 2010 في إطار العديد من سلاسل التقييس بداية من الإيزو 9001 ثم الإيزو 14001 ثم المرجع 18001، ليكتمل مفهومه في إطار الخطوط التوجيهية 26000 سنة 2010.

الأبعاد الاجتماعية، الإقتصادية		الاقتصادية: أين تساهم في تطوير نوعية الحياة لقوة العمل وعائلاتهم مثلها مثل المجتمع المحلي والمجتمع عامة بشكل أوسع.	
المسؤولية الأطراف ذات المصلحة السلوك الأخلاقي الشفافية المطابقة للقوانين الأعراف الدولية.	114	مسؤولية المنظمة عن أثر قراراتها وأنشطتها على المجتمع و البيئة، وباقي أصحاب المصالح الآخرين (العمال، المساهمون، المستهلكون، الموردون...)، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي منسجم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، حيث يكون متوافقا مع القانون المعمول به ومنسجما مع الأعراف الدولية للسلوك ومندمجا في جميع النظم الفرعية للمؤسسة".	المنظمة العالمية للتقييس، الإيزو 126000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع Google Scholar و

Dahalsud Alexander (2008), "How Corporate Social is defined : An Analysis of 37 Definition », .

Corporate Social responsibility and Environment Management, N° 15, pp. 1-13. & ISO (2010), « ISO and

Corporate social responsibility », web site: <https://www.iso.org> .

إن ما يميز معظم هذه التعاريف هو اشتراكها في مفاهيم مفتاحية تخص ممارسات المسؤولية المجتمعية، وبخاصة فيما يرتبط بإنتاج وتوزيع الثروة وإدارة الأطراف ذات المصلحة والأنظمة الأخلاقية وممارسات التنمية المستدامة والأخذ بالمسؤولية عن الآثار التي تنجم عن أنشطة المؤسسة تجاه الأطراف ذات المصلحة (كلها كأجزاء من ممارسات المسؤولية المجتمعية)، وكذلك ضرورة مرافقتها بتطبيق مقارنة النظم وممارسة أعمال أخرى تسهل لنا الوصول إلى تعريف موحد وشامل لما هو وارد في الأدبيات المرتبطة بالموضوع.

وكمحاولة منا لفهم أسباب التوافق و/أو الاختلافات في تعريف هذا المفهوم من قبل المنظمات والهيئات المهنية الدولية، نحاول فيما يأتي الرجوع إلى الكتابات الأكاديمية لمعرفة مسار تطور هذا المفهوم.

2. مفهوم المسؤولية المجتمعية وفقا لأهم الباحثين الأكاديميين

لعل من أولى التعاريف المقدمة لمفهوم المسؤولية المجتمعية ما قدمه "بوان" في سنوات الخمسينات من القرن الماضي، عند تحديده للمسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال، حيث يقول بأنها تتجسد الأعمال لمتابعة السياسات وطريقة اتخاذ القرارات وملتابعة خطوط العمل/ الإنتاج المرغوب فيها سواء من منطلق الأهداف أو تماشيها مع قيم المجتمع"².

¹ ISO (2010), ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises, in : <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>

² Howard Rothman Bowen (1953), **The Social Responsibility of the Businessman**, Harper, New York.

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال

أما خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي، فنجد "ستري" يقول بأن: "المسؤولية المجتمعية ماهي إلا تمثيل لتوقعات المجتمع ولمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع وبما يفوق حد الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيامها (منظمات الأعمال) بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها"¹. أما "دراكر" فرأى المسؤولية المجتمعية على أنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."²

كما عرفها "هولمس" على أنها "التزام من منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها"³.

أما الباحث الرائد في هذا المجال "كارول" فقد خلص إلى تعريف، بعد جرده للتعريفات المقدمة لهذا المفهوم بداية من سنوات الخمسينيات إلى غاية التسعينيات (25 تعريفا)، بقوله بأن المسؤولية المجتمعية مفهوم يشمل أربعة جوانب: "الاقتصادية والقانونية والخيرية والأخلاقية"⁴ وهي بذلك تفسر الانتقال من مرحلة الإلزام الاجتماعي كشكل تقليدي إلى ردة الفعل الاجتماعية ثم الإستجابة الاجتماعية الإيجابية؛ حيث اعتبر هذا التعريف كأساس لهم المسؤولية المجتمعية للمنظمات. وهو مبين وفقا للشكل (1-1).

¹ Strier Franklin (1979), « **The business Managers' Dilemma, Defining Social Responsibility**», Journal of Engeninnering Management, Vol. 2, N°.1, p.9

² Drucker Peter F. (1977), **An Introduction View of Management**, Harpers' College Press, USA. p. 584.

³ Holams Sundura (1985), « **Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment**», Academy of Management Journal, Vol.20, p. 435.

⁴ Carroll Archie B. (1991), « **The Pyramid of corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of .Organizational Stakeholders**», Business-Horizons, July-August, p.42

الشكل (1-1): هرم "كارول" للمسؤولية المجتمعية للمنظمة



Source: Carroll A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business-Horizons, July-August, p.42.

إن التمعن في التعاريف الخاصة بالمسؤولية المجتمعية (الم. المج.)، يقودنا للقول بأن البعد الاجتماعي قد أخذ الحصة الأصغر من الاهتمام مقارنة ببقية الأبعاد (Dahlsrud, 2006). كما أن النموذج السوسيو-اقتصادي الخاص بها (الم. المج.) قد ركز على بعدين فقط: "أن تكون مربحا، وأن تكون مسؤولا اجتماعيا (المستويات: القانوني، الأخلاقي، والخيري)"، أما البعد المجتمعي فقد تم إهماله وتهميشه. وعلى الرغم من التعريف الذي قدمه المجلس العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) سنة 2000، فلم يتم الأخذ بالبعد البيئي في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ فقد اكتفى المجلس على تعريفها على أنها التزام الشركات للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع ككل من أجل تحسين نوعية حياتهم.

وعليه، فبداية من سنة 2000 تم تبني بعض التغييرات على مفهوم المسؤولية المجتمعية لتصبح كالتالي: "هي ذلك الالتزام الدائم للأعمال للتصرف بطريقة أخلاقية ومنه المساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتها سواء على المستوى المحلي أو المجتمع ككل¹.

ومنه يمكن القول بأن المسؤولية المجتمعية ليست سوى نظام عمل يسعى لإنتاج وتوزيع الثروة من أجل تحسين وضعية أصحاب المصالح من خلال تنفيذ وتكامل النظم الأخلاقية مع ممارسات الإدارة المستدامة. وهو ما نجده يتماشى مع التعريف الذي تبنته المنظمة العالمية للتقييس في إطار الخطوط التوجيهية ISO 26000 في إصداره الأول سنة 2010.

¹ Laingrong Zu, (2009), **Corporate Social Responsibility, Corporate Restructing and Firm's Performance** : Empirical Evidence From Chinese Enterprises, Springer, p. 47.

المطلب الثاني: الأسس النظرية والتأسيسية لمفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات

الفرع الأول: مسار فكرة المسؤولية المجتمعية للمنظمات: النشأة

تم الإشارة لموضوع المسؤولية المجتمعية لأول مرة سنة 1916 من قبل الاقتصادي الأمريكي "كلارك" في مقال له تحت عنوان: "تغيير قواعد المسؤولية الاقتصادية"¹، الذي حاول في طياته الدفاع عن النظرية الاقتصادية بإقتراحه لإطار ممارسة الرقابة الاجتماعية على الأعمال، وهو ما يعني توسيع دائرة المسؤولية إلى حد البعد الاجتماعي. ولم يتم استعمال المفهوم بشكل جدي في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا بعد الحرب العالمية الثانية من خلال أعمال "فرانك أبرامس" (Frank Abrams, 1951) الذي نشر مقالا له بمجلة "هارفرد للأعمال" أشار من خلاله إلى أن "المسؤولية هي التزام على الأعمال لتوجيه نشاطات المنظمة نحو بلوغ توازن عملي وعادل بين الجماعات المهتمة، مع خلق توازن تعايشي بين حملة الأسهم والموظفين والزبائن وعموم الجمهور"²، ليليه "بوان"³ الذي قدم أول مساهمة علمية معتبرة بتأليفه لأول كتاب بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال"³ الذي فسر من خلاله كيف أن البعض من كبار الشركات تشكل مركزا فعليا لصنع واتخاذ القرارات وك مصادر حقيقية للقوة التي تحدد فيما بعد نوعية حياة المواطنين؛ ليأتي بعده الباحثان "بيرل & مينز"⁴ في مطلع سنوات السبعينيات، فوفقا لما جاء به المفكر الاقتصادي "فريدمان" في كتابه الشهير "الرأسمالية والحرية" (Capitalism and Freedom) في موضوع المسؤولية المجتمعية بأن مجال الأعمال في المنظمة له منطلق واحد وهو "إرضاء مستثمريها و حملة أسهمها"، وكل التزام ما عدا ذلك فهو خارج عن اهتمامها، وهو ما زال قائما في مجال الأعمال في كثير من المنظمات إلى حد الساعة، وأن الاهتمام بمثل هذه المسؤوليات سيكون على حساب حقوق المساهمين من خلال التأثير في عوائد الأسهم. وبقيت فكرة المسؤولية محل جدال مؤيد أو معارض، إلى حين نضح أعمال الباحث الأمريكي "كارول" الذي اقترح أول نموذج متكامل للمسؤولية لخلق توازن فيما بين المصالح الاقتصادية وتلك الاجتماعية تحت اسم "المصلحة الذاتية المستنيرة"

¹ Clark J. M., (1916), « **The changing basis of economics responsibility** », Journal of Political Economy, Vol. 24, N° 3, pp. 209- 229.

² Frederick (2006), **Corporation, Be good ! The story of corporate social responsibility**, Indianapolis, Dog Ear Publishing.
+ يعتبر Bowen بأن من التزامات المدير هو الأخذ بسلوك سياسي يصنع من خلاله قرارات تتماشى مع قيم المجتمع، وهذا ما جعله يلج على ضرورة الرجوع إلى التدقيق الاجتماعي للتمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وبالتالي كان طرفا سباقا في الإتجاه الذي سيطر فيما بعد والمتمثل في "أخلاقيات الأعمال".

³ Howard Rothman Bowen (1953), **The Social Responsibility of the Businessman**, Harper, New York.

وقد عرفت أنذاك المسؤولية بأنها: "التزامات الأعمال لتابعة السياسات و طريقة اتخاذ القرارات ولتتابعة خطوط العمل/ الإنتاج المرغوب فيها سواء من منطلق الأهداف او تماشيا مع قيم المجتمع".

⁴ Berle Adolf & Means Gardiner (1972), **The Modern Corporation and Private Property**, transaction publisher, USA.

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
 من خلال بناء نموذج "الأداء الاجتماعي المستدام"¹، أين تم الأخذ بالبعد الاجتماعي والاستجابة الاجتماعية في نفس الوقت**

ولفهم واستيعاب أحسن لتطور المفهوم نسردهم مؤسسيه مع التأكيد على إسهام كل واحد منهم، اعتمادا على مقارنة زمنية كرونولوجية. كما هو مبين في الجدول (1-2).

الجدول (1-2): أهم مؤسسي المسؤولية المجتمعية للمنظمة

المؤلف	السنة	الإسهام	القيمة المضافة المقدمة
John Morice Clark	1916	تغيير أساس المسؤولية الاقتصادية	مؤيد: تغيير النظرة باتجاه المسؤولية المجتمعية
Howard Bowen	1953	المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال	مؤيد: إعطاء اول فكرة عن ضرورة العمل بالمفهوم
Davis Keith	1960	مسؤولية رجل الأعمال تفوق بحثه عن الأداء الاقتصادي	مؤيد: إطار عملي للمسؤولية من خلال ربطها بأبعاد الأداء
Frederik	1960	المسؤولية هي موقف مدني تجاه الموارد الاقتصادية والبشرية وإرادة لاستغلال تلك الموارد لإرضاء وبلوغ أهداف إجتماعية مرموقة وليس مجرد مصلحة خاصة بفرد أو مؤسسة.	مؤيد: توسع دائرة المسؤولية
McGuire	1963	فكرة المسؤولية المجتمعية تفترض أنه ليس للمؤسسة مسؤوليات إقتصادية وقانونية فقط، ولكن لديها مسؤوليات تجاه المجتمع التي تفوق مستوى التزاماتها تجاهه.	الصبغة غير الإلزامية Soft Law: المسؤولية هي مبادرة طوعية من طرف المؤسسات.
Walton	1967	طور مفهوم المسؤولية بالنسبة لإطارات ومدراء المؤسسات، فالمسؤولية المجتمعية تعكس مستوى العلاقات الحميمة بين المؤسسة والمجتمع وتؤكد على ضرورة وجود هذه الروح لدى المدراء السامين للمؤسسة ولجميع الفروع والمجمعات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.	مشجع ومؤيد المعالجة من وجهة زاوية المدراء (اتجاهات المدراء).
Milton Friedman	1970	النظرية النيوكلاسيكية، التي تشير إلى أنه: "تكمن مسؤولية الأعمال في الرفع من عوائدها وأرباحها"	معاكس ومتحفظ

¹ Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

** وتم في هذا الباب تبني الأخلاق تحت مسمى الأخلاقيات وبالخصوص أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الإدارة، كوسيلة ترويجية تسويقية تسعى من خلالها المنظمات لتعزيز الربح وتحسين صورتها أمام الفاعلين الإقتصاديين والأطراف ذات المصلحة، حتى لو تم ذلك على حساب الفضيلة.

1974	Henri Savall	المقاربة السوسيو-اقتصادية* . ويرى بأنه على المؤسسة احترام مجموعة مبادئ كي تعتبر مسؤولة مجتمعيًا.	مشجع ومؤيد بناء النموذج السوسيو إقتصادي
1979	Carroll Archie	هرم المسؤولية المجتمعية؛ نموذج الأداء الاجتماعي للمنظمة؛ النموذج الرباعي للأداء.	مشجع ومؤيد نموذج عملي متكامل للمسؤولية المجتمعية.

المصدر: من إعداد الطالب وبتصرف منه، اعتمادا على Floriane Bouyoud,(2010) **Le management Stratégique de la responsabilité sociale des entreprises** , thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et des métiers CNAM, Paris , pp. 50-52.

ما نستخلصه من الجدول (2) أعلاه هو أن مفهوم المسؤولية المجتمعية الذي نعيشه اليوم هو نتاج عمل تراكمي، الذي بدأ بفكرة تغيير مفهوم المسؤولية الاقتصادية والتوجه نحو دائرة أوسع تأخذ بعين الاعتبار لأهم الفاعلين الاجتماعيين، حيث أن هذا المفهوم قد عايش موجات من المعارضة، كانت أهمها من قبل الاقتصادي "فريدمان"، الذي كانت تعقيباته وأفكاره محكا لاجتهاد أكبر لمؤيدي هذا المفهوم؛ ولعل أهم ما تولد عن ذلك هو مساهمات "كارول" التي لاقت صدى كبيرا على المستويين الأكاديمي والمهني، بالإضافة إلى مساهمة "صافال" بخصوص نموذج السوسيو-اقتصادي الذي لقي إقبالا ومكانة كبيرتين فيما بعد، نتيجة أسباب عديدة، منها ما ارتبط بظاهرة العولمة الاقتصادية التي تلزم بعولمة المفاهيم، ومنها ما ارتبط بتوسع نشاط الكنيسة البروتستانتية بعد الحرب العالمية الثانية التي عملت على ربط الأنظمة الاقتصادية بالقيم الدينية (ربط الدين بالأعمال).

الفرع الثاني: تطور النظريات المفسرة للمسؤولية المجتمعية للمنظمات

كما سبق ذكره؛ فالمسؤولية المجتمعية كمفهوم ثم كنظرية، قد عرف جدالا ونقاشات وتنظيرات عديدة، ساهم في ظهورها عوامل عديدة، منها ما تعلق بتطور المتغيرات السياسية والإقتصادية على المستوى العالمي، ومنها ما تعلق بهيمنة نموذج العولمة على الساحة الاقتصادية، ومنها ما إرتبط بنمذجة أنماط إدارة المنظمات والأعمال وفيه حتى من يربطها، الآن، بعولمة القيم الإنسانية (أو هيمنة النموذج الأمريكي على الأعمال والمنظمات وحتى الأفراد). وعليه سنحاول إيجاز أهم التصنيفات الخاصة بنظريات المسؤولية المجتمعية، وكذلك أهم المحطات التي عرفها هذا المفهوم في قاموس مصطلحات الاقتصاد والأعمال.

* المنشورة في كتابه: "إحياء العمل البشري: التقييم الاقتصادي"، والتي سيتم التفصيل فيها في جزء خاص في إطار هذا الفصل.

1. حوصلة لتطور نظريات المسؤولية المجتمعية للمنظمات

وفقا لما جاء به "كارول" (1999)، هناك ما يقارب 25 مدخلا على مستوى الأدبيات يمكن اعتماده لتعريف المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، أين نجد البعض منها متسعا في حين البعض الآخر يكون/ كان ضيقا في محتواه؛ إلا أن ما يمكن الإشارة إليه هو أن الكثير منها يتقاسم نفس الأفكار. كما أن بعضا منها قد عرض كمفهوم واسع والبعض الآخر كاعتقاد وإيمان شخصي لهذا الباحث¹. لقد نظر للمسؤولية المجتمعية من زوايا عديدة فمنهم من أخذ بها لبناء نظرية جديدة للمنشأة من مدخل "المنظمة والأعمال والمجتمع" أين تكون المسؤولية المجتمعية كجزء منها، ومنهم من أخذ بها كفلسفة لتجسيد رهان التنمية المستدامة على مستوى المنظمات، في حين يوجد حتى من يسعى لترسيخ اعتقاداته (خصوصا الإعتقاد البروتستانتي) في مجال ريادة الأعمال. وعموما يمكن تصنيف نظريات المسؤولية المجتمعية ارتكازا على ثلاث دراسات:

أولا: دراسة "كلونوسكي"² التي يميز فيها ثلاثة أنواع من النظريات (المقاربات):

- فئة "التأسيسيون" (Fundamentalism) ، ويرى روادها بأن المنظمات هي نتاج قانوني مشروع؛ حيث تتمثل مسؤوليتها المجتمعية في الرفع من الأرباح بشكل لا يتنافى مع القانون؛
- فئة "الأخلاقيون" (Moralism): التي يجمع روادها بين تلك النظريات التي تدافع عن الشخصية الأخلاقية للمنظمة والتأكيد على مشروعيتها الأخلاقية، وعلى هذا الأساس تكون المنظمة مسؤولة عن كل أعمالها؛
- فئة "الإجتماعيون": التي ترى بأن البعد الاجتماعي للمؤسسة هو شيء ملائم ومهم (Relevant)؛ حيث يشير "كلونوسكي" على أن هذه النظريات لها امتداد سياسي أو أخلاقي أو ديني أو كلها مع بعض (Social institutionalism).

ولاستيعاب أحسن لهذه النظريات، قام "كلونوسكي" بدراسة مسحية للفئات المعارضة والمؤيدة للمسؤولية المجتمعية، مع الإشارة لأهم مفكري كل منها (الفئات)، وسنحاول ايجازها في الجدول (1-3).

¹ Melé Domènec, (2008), 'Corporate social responsibility theories', in Crane A. et al. (Ed.), (2008), The **Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, New York, p. 48.

² Klonoski, R. J., (1991) 'Foundational considerations in the Corporate Social Responsibility Debate', Business Horizons, N° 34, pp. 9-18.

الجدول(1-3): المؤيدون والمعارضون للمسؤولية المجتمعية وفقا لتصنيف "كلونوسكي".

المقاربة	هل المنظمات كيانات إجتماعية؟	مؤيد أو غير مؤيد	الكتاب في المجال
الاتجاه المؤسس / التأسيسيون	لا	غير مؤيد	Carr, 1968 ; Friedman, 1970 ; Levitt, 1933 ; Den Uyl, 1984, Bostock, 2005
الاتجاه الناقد الناقدون	لا	غير مؤيد	Freeman & Liedtka, 1991 ; Maunders & Burritt, 1991 ; Lindblom, 1994; Springbett, 2001; Collison 2003; Krohonen, 2003; Bakan, 2004; O'Dymer, 2005.
المسؤولية المؤسسية	صدفة	مؤيد	Drucker, 1973 ; WBCSD, 2004 ; BITC, 2003 ; ISO : 2010.
الآليات الاجتماعية	نعم	مؤيد	Gauthier, 1977 ; Gray & Owens & Maunders, 1988 ; Gray, Kouhy and Lavers, 1995 ; Deegan & Rankin, 1996 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Belal, 2002; Adams, 2004; Norris & O'Dwyer, 2004; McMurite, 2005; Hamilton,2006; Steurer, 2006
الأخلاقيون	نعم	مؤيد	Goodpaster, 1983 ; Suchman, 1995 ; Zsolnai, 1997 ; Hoffman, Frederik and Schwartz, 2001 ; Robertson & Crittenden, 2003 ; Goodpaster, Nash & Bettingnes,, 2006 ¹ ; Levis, 2006 ; Palazzo & Scherer , 2006; Desjardins, 1990; Francis, 1990; Vogel, 2005; Carroll & buchholz, 2006

Source: Carter A. j. & Burritt R. L.,(2007), **By whatever name : A Typology of Corporate Social responsibility**, seen in : [https://www.unisa.edu.au/.../APCEA_2007_13\(4\)_Carter_Burritt.pdf](https://www.unisa.edu.au/.../APCEA_2007_13(4)_Carter_Burritt.pdf): (30. 4. 2016.)

ما نلاحظه من الجدول اعلاه هو إضافة اتجاه آخر والمتمثل في الاتجاه الناقد الذي لم يكن مؤيدا لمفهوم المسؤولية المجتمعية ولا حتى الاجتماعية لأسباب عديدة، حيث كان من أهم رواده هو "فريمان" الذي اعتبر هذا المفهوم مجرد مراوغة تهدف إلى خدمة سمعة المنظمة في نظر مختلف الفاعلين في المجتمع. مما يمكن استقراؤه من جهة أخرى، هو أن الاتجاه الأقوى يتمثل في المسؤولية المؤسسية، على اعتبار أن مجلس البنك العالمي للتنمية المستدامة يندرج منه، حيث أخذ به في إعطاء تعريفه الخاص للمسؤولية المجتمعية، ونفس الشيء بالنسبة للمنظمة الدولية للتقييم التي أعطت مفهومها الخاص وأعدت منهجا

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
وخطوطا توجيهية بخصوص طريقة تبني المنظمات للمسؤولية المجتمعية، سواء كانت ربحية أو غير ربحية ، من خلال سلسلة
(ISO 26000) إصدار 2010.

ثانيا: دراسة "ويندسور"¹: التي يشير من خلالها لوجود ثلاث مقاربات أساسية للمسؤولية المجتمعية للمنظمة، وهي:

1. نظرية المسؤولية الأخلاقية، التي تعرض تمثيلا قويا وراسخا عن حالة ضبط الذات وإبداء الواجب تجاه الآخر وسياسة توسعية للمسؤولية في مواجهة قوة حقوق الأطراف ذات المصلحة؛
2. نظرية المسؤولية الاقتصادية، وهي التي تدفع إلى خلق الثروة في السوق، مع الخضوع للحد الأدنى من السياسة العامة ومن أخلاقيات الأعمال العرفية؛
3. نظرية مواطنة المؤسسة، التي تتطلب لغة معينة للوصول إلى سياسة استعارية/ تشبيهية لتؤدي دور المواطن الصالح في المجتمع الذي يمارس أدواره بإيجابية.

ثالثا: دراسة "جاريجا & ملي"²: التي ميزا من خلالها بين أربع فئات لنظريات المسؤولية المجتمعية:

1. الفئة الأولى، التي ركزت على الجانب الاقتصادي، حيث ينظر للمؤسسة في هذه الحالة كمجرد أداة لخلق الثروة؛
2. الفئة الثانية، التي اهتمت بالقوة الاجتماعية للمنظمة ومسؤوليتها على الساحة السياسية من خلال ربطها بمستوى قوتها الاقتصادية؛
3. الفئة الثالثة: اهتمت بالتكامل والاندماج الاجتماعيين، حيث يضم مجموعة نظريات التي تعتبر بأنه من الواجب إدماج المتطلبات الاجتماعية عند ممارسة الأعمال؛
4. الفئة الرابعة: اهتمت بالأخلاقيات حيث تضمن النظريات التي تعتبر القيم الأخلاقية جوهر ومحور الربط بين الأعمال والمجتمع.

¹ Windsor D., (2006), 'Corporate Social Responsibility: three Key Approaches', Journal of Management Studies, N° 43, pp. 93-114.

² Gariga E., & Melé D., (2004), 'Corporate social responsibility theories: Mapping the territory', Journal of Business Ethics, N° 53, pp. 51-71.

وهنا يشير الباحثان بأنه ليس من السهل تصنيف نظرية معينة في إطار فئة معينة وبشكل سريع، على اعتبار أنها قد تأخذ أو تركز على أكثر من بعد أو مرتكز واحد (تمزج مبادئ صنفين أو نظريتين في وقت واحد). كما يشير إلى أن العلاقة بين الأعمال والمجتمع ينبغي أن تتضمن الأصناف الأربعة للأبعاد، مع ضرورة وجود علاقة جزئية فيما بينها¹.

بناء على التصنيفات السابقة، وبغرض الوصول لفهم جيد للإشكالية، ظهرت مساهمة ثالثة للباحث "مولي" (2008) التي حاول من خلالها دراسة الموضوع وفقاً لأربع فئات لنظريات مسؤولية الأعمال في المجتمع" والتي نراها أكثر الماما في دراسة الموضوع، وهي على النحو الآتي²:

2. تصنيف "مولي" لنظريات المسؤولية المجتمعية للمنظمات (2008)

بناء على التصنيفين السابقين، خلص "مولي" إلى تحديد أربع مجموعات للنظريات التي تلم بمسؤولية الاعمال في المجتمع، والتي نراها أكثر إماما لما هو موجود في الأدبيات الحديثة الملمة بالموضوع، وهي كالآتي:

1. نظرية الأداء الاجتماعي للمنظمة، التي ترجع أصولها لنظريات علم الاجتماع، حيث لهذه النظرية علاقة

بالصنف الثاني للنظريات حسب تصنيف "كلونوسكي"؛

2. نظرية القيمة لحملة الأسهم⁺، التي ترجع في أصولها للنظريات الاقتصادية، حيث أن لها علاقة وثيقة مع ما

أطلق عليه "كلونوسكي" الاتجاه التأسيسي، و "نظرية المسؤولية الاقتصادية" حسب تصنيف "ويندسور"؛

3. نظرية الأطراف ذات المصلحة، وهي التي تركز في شكلها المعياري على منظور وأسس أخلاقية؛ كما ان

لها علاقة بنظرية المسؤولية الأخلاقية وفقاً لما ينادي به "ويلسون" مع بعض النظريات التي تأتي في إطار

المجموعة الثالثة لتصنيف "كلونوسكي"؛

4. مقارنة مواطنة المؤسسة، التي كثيراً ما نجدتها في دراسات علوم السياسة، حيث يعتبرها "ويندسور" كأحد

المقاربات المفتاحية لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات موازاة مع خصوصيات بيئة الأعمال اليوم، في

حين يعتبرها "كلونوسكي" ضمن المجموعة الثالثة لتصنيفه.

حسب تقديرنا، وعلى حد قراءتنا لأدبيات الموضوع واحتكاكنا بالممارسات الحالية؛ فنحن نرى تقسيم "مولي" (2008) هو

الأنسب والأوضح للعمل؛ لأنه يشمل المفاهيم والمفردات التي تلقى استعمالاً كبيراً في الأدبيات الحديثة بالإضافة إلى

¹ Melé D., (2006), 'Religious Foundations of Business Ethics', in Eptein M. J. & Hanson K. O. (Ed.), the Accountable Corporation, London, pp. 11-43.

² Melé D., (2008) , Op. Cit., pp. 48- 49.

⁺ فيه من يسمي هذه النظرية ب: النظرية الإئتمانية او نظرية الوكيل (Fiduciary Capitalism)

الدراسات الإمبريقية المرتبطة بالموضوع: كنظريات الأطراف ذات المصلحة وأخلاقيات الأعمال والاستدامة والأداء الاجتماعي والأداء المستدام والمنظمة المواطنة، وما إلى ذلك.

الفرع الثالث: أهم محطات مفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات

1. من المسؤولية الاجتماعية إلى المسؤولية المجتمعية

بعد التحول من النموذج الاقتصادي البحت الذي سيطر على نظرية المنظمة والأعمال والذي كان يرى بأن سر نجاح المنظمة مرهون بخلق القيمة لحملة الأسهم وضمان استمرار ذلك، ونتيجة للوقائع التاريخية التي عاشتها منظمات الأعمال في كل من بريطانيا والولايات المتحدة خلال الثلاثينيات من القرن الماضي، وزيادة ضغوط النقابات العمالة، تم الإقرار بحقوق العمال واعتبارهم كشريك وطرف ذو مصلحة يجب على المؤسسة أن تخلق له القيمة بالموازاة مع حملة الأسهم. هذه الحقبة عرفت بتسمية المسؤولية الاجتماعية أين كانت المؤسسة مسؤولة مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية فقط (ملاك، مسيرين وعمال)، وهو ما جعل البعض فيما بعد يسميها بحقبة المسؤولية الاجتماعية الداخلية (Responsabilité sociale/ social responsibility).

ونتيجة لتغير المعطيات السياسية والاقتصادية والخروج من دوامة الحربين العالميتين والحرب الباردة، وما تركته من آثار دمار على الأرض والمجتمعات، وزيادة رهان التنمية المستدامة بسبب استنزاف الموارد الطبيعية والاستغلال غير العقلاني لها ومخلفات الأنشطة الصناعية، اتسعت هوة المسؤولية من مستوى مسؤولية داخلية (تجاه الأطراف ذات المصلحة الداخلية) إلى مستوى مسؤولية خارجية (تجاه الأطراف ذات المصلحة الجديدة "الخارجية") أين أصبحت المنظمات مسؤولة في قيامها بأعمالها تجاه أطرافها الداخلية وأطرافها الخارجية كالبيئة الطبيعية والمجتمع والمنظمات المتعامل معها على غرار الموردين والهيئات المالية والهيئات الحكومية. هذه النقطة هي التي جعلت المفهوم ينتقل من البعد الاجتماعي إلى البعد المجتمعي، ليأخذ تسمية "المسؤولية المجتمعية" (Responsabilité sociétale).

2. من المسؤولية المجتمعية إلى الاستجابة المجتمعية (ردة الفعل الاجتماعية)

انتقل مفهوم المسؤولية المجتمعية في مرحلة أخرى من مرحلة كانت تسمى الإلزام الاجتماعي كاستراتيجية لضمان بقائها من خلال احترام القانون وتوفير الحد الأدنى من العوائد لحملة الأسهم إلى مرحلة أخرى سميت بردة الفعل الاجتماعي، حيث استوجب عليها المشاركة الطوعية في معالجة المشكلات الناجمة عند ممارستها لأنشطتها مما يساعدها على تحسين سمعتها ومنه حصتها السوقية. لتصل إلى مرحلة الاستجابة الاجتماعية، حيث ميز هنا "روبينس" بين المسؤولية المجتمعية والاستجابة المجتمعية (Social responsiveness) اعتماد على جملة من الأبعاد مشيراً إلى أن المسؤولية المجتمعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف في شكل التزامات على المدى البعيد، في حين أن الاستجابة هي ردة الفعل بوسائل مختلفة

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المستويين القريب والمتوسط"¹. أي أنها مجموعة من ضوابط وحدود السلوكيات التي تسمح للمنظمة من ربط مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالسلوكيات الناتجة عن أطراف المنظمة، فهي عبارة عن ردة فعل لتحرك/ ضغوط أطراف أخرى داخلية (عمال ومسيرين) أو خارجية (بقية الأطراف ذات المصلحة) من أجل كسب رضاهم وخلق القيمة لهم، وبلغت أخرى فهي لا تعتبر مسؤولية طوعية بشكل تام بقدر ما تعتبر نتيجة لتغير معطيات بيئة عمل المنظمة.

3. من الاستجابة المجتمعية إلى الاستجابة المجتمعية الإيجابية* (Affirmative responsiveness)

تعتبر الاستجابة المجتمعية الإيجابية، النمط الحديث للمسؤولية المجتمعية، فهي ليست بالزام اجتماعي ولا ردة فعل اجتماعية، بل تعبر عن توجه يجعل المنظمات ذات حس اجتماعي ومدني توقعي وسباق (Proactive) من خلال الاستجابة وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية، سواء أكانت ناجمة عن عمل المنظمة أم غير ذلك². ونجد من ذلك المساعدات والتبرعات المالية والخيرية التي تتعد عن النوايا السياسية وغيرها من النوايا غير الواضحة؛ وكذلك التوجه نحو ما يسميه الغربيون بالابتكارات**.

إن هذا المستوى يعبر ضمناً عن مستوى الإدراك والاهتمام بالمسؤولية لدى الفريق الإداري بمختلف مستوياته، وهو ما يسهل من ادماج فلسفة المسؤولية المجتمعية ومبادئها في التفكير الاستراتيجي ويتطلب ذلك الدمج الفعلي لها في استراتيجية المنظمة وكامل عملياتها. ومنه ركيزة من ركائز أدائها التنافسي.

4. من الاستجابة المجتمعية الإيجابية إلى الأخلاقيات+ (لماذا العودة إلى الأخلاقيات؟)

على الرغم من التطور الذي عرفه المفهوم ووصوله لحد المسؤولية الإيجابية، إلا أن مجال الأعمال بقي يعاني من إشكالات متكررة، ولعل أهمها ما يرتبط بالفساد المالي والاقتصادي، وهو ما تطلب الرجوع إلى نظرية المسؤولية الأخلاقية من خلال

¹ Robbins Stephen (1999), **Management : concepts & applications**, Prentice Hall Inc., USA, p.149.

* فيه من يطلق على هذا المستوى بتسمية: "المسؤولية المجتمعية 2.0" أي المسؤولية المجتمعية من الجيل الثاني الذي تكون فيه الأطراف ذات المصلحة شريكا في رسم الخطة المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة (Co-constructeur de la stratégie de RSE). انظر : Igalens Jacques (2016), **L'entreprise et la RSE 2.0**, **ouverture et authenticité**, mission Vidéo in : Xerfi Canal Tv, disponible sur le site : www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Jacques-Igalens-L-entreprise-et-la-RSE-2.0-ouverture-et-authenticite_3744085.html. (01/12/2016)

² Carroll A. (2004), "A history of Corporate social responsibility: Concepts & practices" in: Gond Jean Pascal & Moon Jeremy, (2012), **Corporate Social responsibility, Critical perspectives on Business and Management**, Ed. Roudtelge, pp. 232-234.

** تعتبر الإبتكارات الاجتماعية (كتسمية غربية) من ركائز شريعتنا الإسلامية من خلال منافذ الزكاة والصدقات، وحماية حقوق العمال ومشاركتهم في رأسمال المنظمة.

+ تم الأخذ بهذه المحطة في تصميم المقياس الخاص بالمسؤولية المجتمعية في الاستبانة (ارجع إلى الجانب التطبيقي للدراسة)

الاعتماد على البعد الأخلاقي في المستويين الفردي والتنظيمي كمحدد أساسي للتقليل من مستوى التجاوزات التي تعيشها المنظمات بشكل دوري. تولد عن هذا ظهور مقاربة جديدة لممارسة المسؤولية المجتمعية من منظور أخلاقي يركز على أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات الأعمال وتعزيز السلوك الأخلاقي ونموذج الإدارة بالقيم، زيادة عن الأطر المؤسسية والتنظيمية كالحكومة واعتماد التكنولوجيات الحديثة ونظم المعلومات لمحاربة الفساد ومنه الوصول إلى مستوى المسؤولية الأخلاقية.

الفرع الرابع: أخلاقيات الأعمال بوصفها منطلقا جديدا لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات

تعد المسؤولية المجتمعية القائمة على الأخلاق (Morales) والأخلاقيات (Ethiques) ** (المسؤولية الأخلاقية) من صميم موضوع المسؤولية المجتمعية للمنظمات، خصوصا في الاتجاه الأنجلوسكسوني كونه يحمل شقا أخلاقيا؛ حيث يتطلب بناء وتبني نموذج للمسؤولية المجتمعية في المنظمات التي تتفاعل ضمن بيئة عقائدية الأخذ بالجانب القيمي والأخلاقي السائد في المجتمع. وعلى الرغم من وجود مفكرين يقرون بعكس ذلك على غرار "فريدمان"، حيث يرون بأن المسؤولية المجتمعية ليست نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية-اجتماعية في الأصل¹، بل هي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) والمصلحة الذاتية المستنيرة²؛ وعلى الرغم من ذلك فإن المفهوم الأخلاقي بات يفرض مكانته يوما بعد يوم في الممارسات الإدارية بإقرار عدد هائل من الأكاديميين والمهنيين على حد سواء³.

1. مفهوم الأخلاق والأخلاقيات وأخلاقيات الأعمال

يمكن القول بأن الأخلاق، عند الفلاسفة والمفكرين الغربيين القدامى، تنحصر في جملة من المبادئ التي توجه السلوك البشري؛ حيث من الممكن أن تكون ذات مصادر خارجية، كما قد تكون داخلية أيضا. فتكون خارجية إن كانت تنحدر من الدين أو القانون أو المجتمع، ويكون مصدرها داخليا إذا تم استحضار الأعمال والسلوكيات بصفة ذاتية ومراقبتها والحكم عليها أخذا بالضمير الأخلاقي (Conscience éthique).

1.1. في الأخلاق والأخلاقيات:

هناك تباين ملحوظ بين الفلاسفة والمفكرين الأوروبيين قبل وأثناء عصر الحداثة حول طبيعة المصدر الأخلاقي، فينادي البعض بأن الأخلاق مكتسبة من خلال الطبيعة والمجتمع والتربية والقانون، اعتمادا على احترام حقوق الآخرين، في حين

** يستعمل بعض رواد هذه المقاربة مفهوم "المسؤولية الأخلاقية" كمرادف للأخلاقيات، اقتناعا منهم بأن جوهر المسؤولية المجتمعية هي مسؤولية أخلاقية، التي تتفاعل مع بيئة عقائدية، وهوما يتلاءم مع البيئة الإسلامية

¹ Rosé J. J. (2011), *RSE entre globalisation et développement durable*, p. 240.

² Nick Tolhuton et al., (2010), *The A to Z corporate social responsibility*, Ed John Wiley & sons, UK, p. 274.

³ بلعباس عبد الرزاق (2010) التمويل الإسلامي بين الأخلاق والأخلاقيات، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 17، العدد 12، ص. 5.

يرى البعض الآخر أن الأخلاق شيء فطري وغريزي⁺، إلا أن التساؤل الجوهرى كان محوره: "هل منبع الأخلاق هو الفطرة الإلهية أم العقل الإنسانى؟"

من خلال هذه الإشكالية أعيد الاعتبار لمفهوم الأخلاقيات بعد أن تلاشى استخدامه جراء الثورة الفرنسية التي فصلت الدين عن الحياة السياسية والمؤسسية، ولعل أشهر الكتابات في هذا الباب ما نادى به الفيلسوف "كانط" (Kant, 1794) الذي يرى بأن الأخلاقيات ليست فطرية وإنما مستنبطة حصريا من العقل وتتلخص في مبادئ كونية يمكن لأي عاقل أن يجدها في ذاته وأن يطبقها إذا كان يرغب في ذلك. ولا يمكن في نظره (كانط) الحكم على العمل الخلقى من خلال غاياته المتمثلة في ممارسة الخير وتجنب الشر ولكن من خلال السبب أو النية التي تدفع إلى الفعل. فإذا ما فعل الإنسان شيئا بدافع الواجب؛ فلأنه يريد احترام المبادئ السلوكية المستنبطة من عقله ومنه يكون عملا خلقيا. وهو ما يشير إلى أن النظرية الخلقية لـ: "كانط"، لا تكمن في أصالتها وإنما في توافيقها مع النزعة العقلانية التي تحصر المعرفة العلمية في العلم التجريبي وتقر بأن العقل هو مصدر لكل أشكال المعرفة¹.

ويرد على ذلك "ماكس فيبر" (1959) من خلال التمييز بين الأخلاقيات المرتبطة بالاعتقاد والأخلاقيات المرتبطة بالمسؤولية؛ حيث أن الأولى لا تهتم إلا بصفاء الوسائل التي تقود الفعل الخلقى دون الاكتراث بالنتائج، في حين الثانية فلا يهتما إلا كفاءة النتيجة، فهي تقترب نسبيا مع مبدأ الوسيلية[♦] لـ: (Macchiavelli). فمن المشكلات التي يطرحها "فيبر" من خلال التفرقة هي النظر في النتائج المتوقعة من تصرفات الأشخاص، وبشكل أخص احتمالية تعارض النتائج مع الأهداف التي يسعى ويدعي خدمتها هؤلاء الأفراد سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع.

وبشكل أقل بساطة فالأخلاقيات حسب "بليشار" تتعلق بحالة الحكمة والرشادة في السلوك²، وهي ليست عالمية كالأخلاق ولا جهوية كالقوانين ولا تنظيمية كحالة المعايير، بل هي محددة للحالة التي ينبغي أن يكون عليها الشيء، كسلوك الفرد في المنظمة وسلوك المنظمة في بيئتها.

⁺ من أهمهم الفيلسوف الفرنسي "جون جاك روسو" (Jean Jacques Rousseau) حينما ألف كتابه المعروف سنة 1762 تحت عنوان "العقد الاجتماعي". وقد اجتمع في إيجاد ميكانيزم لتنظيم الحياة الاجتماعية اعتمادا على مبادئ أخلاقية صالحة ومقبولة من لدن الفرد في المجتمع

¹ Kant Emmanuel (1794), **Fondements de la métaphysique des mœurs**, traduit de l'allemand par « Victor Delbos » 2006, p. 30 . in : http://classiques.uqac.ca/classiques/kant_emmanuel/fondements_meta_moeurs/fondem_meta_moeurs.pdf .

[♦] الوسيلية تعني الماكافيلة . أي ما هو مفيد فهو مقبول.

² Pluchart J. J. (2010), **Le management durable de l'entreprise**, Ed. Séfi, Québec, p. 222.

2.1. أخلاقيات الأعمال

بداية، يعبر مصطلح أخلاقيات الأعمال عن التزام الأفراد والجماعات في المنظمة بمجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز بين ما هو جيد و ما هو سيئ وبين ما هو خير وما هو شر (القيم) ، حيث عرفها "روبنس" و "ديسنزو" (2004) بأنها: "مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح وما هو السلوك الخاطئ"¹؛ أما من منظور الأخلاق الموقفية فتشير أخلاقيات الأعمال إلى: " تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى"². إن اتباع الأخلاق الحميدة في العمل أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة وبالخصوص لدى فئة المسؤولين/ المسيرين، من خلال حرصهم على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، وقد يتعدى الأمر في مستويات معينة إلزامهم بذلك كجزء من متطلبات العمل كتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع، وهو ما يطلق عليه بأخلاقيات المهنة (Deontology).

وبشكل عام يمكن تفعيل الأخلاقيات عمليا على مستوى المنظمات بطريقة متزامنة، من خلال ثلاثة ركائز أساس، وهي المستويات: الفردي والقيادي والتنظيمي. ونوجز ذلك وفق ما اقترح "الغالي" و "العامري"، في الجدول (1-4)

الجدول (1-4): مستويات تفعيل الأخلاقيات على مستوى المنظمات

المنظمة الأخلاقية		
الأخلاق الفردية	القيادة الأخلاقية	بنية المنظمة وأنظمتها
- النزاهة	- نموذج للمروسين	- ثقافة المنظمة
- الكرامة	- تنمية القيم الأخلاقية والمنظمة	- دستور أخلاقي مكتوب
- روح الإيحاء بالثقة	- بث ونقل القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة	- التزام أخلاقي بعيد المدى
- العدالة عند المعاملة	- مكافآت للإداريين والعاملين ذوي السلوك الأخلاقي	- تعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية
- التصرف الأخلاقي	- تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية	- تشجيع التدريب الأخلاقي
- تطوير مستمر للذات اخلاقيا		- اليات تشجيع الإفصاح عن الجوانب غير الأخلاقية.

المصدر: الغالي ط.، العامري ص.، (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ص.91.

¹ Robbins S. & Decenzo D. (2004) **Management: Essential concepts and Applications**, 4th Edition, Printice hall Inc.,

² نجم عبود نجم. (2005)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الوراق لنشر والتوزيع، عمان، ص. 17.

تشكل الأبعاد الثلاث المشار إليها في النموذج أرضية مناسبة لتبني أدوات إدارة وتطوير الكفاءات التي تمكن من إنجاح المسؤولية المجتمعية⁺، فالبعد الفردي يكمن في انتقاء الأفراد ذوي الكفاءات الأخلاقية والعمل على تطويرها بما يخدم ويعزز السلوكيات الأخلاقية التي تخدم المنظمة والفردي. والقيادة الأخلاقية تتطلب من المنظمة حيازة كفاءات إدارية وقيادية متخلقة ومتشعبة بالقيم الإيجابية، ويكون البعد التنظيمي هو الإطار الحاضن لهذه الطاقات ومفعلا لها وموفرا للوسائل والتنظيم الذي يسمح من استيعابها واستثمارها لتصبح منتجة وخالقة للقيم لكامل الأطراف ذات المصلحة.

2. أخلاقيات الأعمال والسلوك الأخلاقي

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبًا أساسيا خصوصا عند البحث عن ميكانيزمات لحل مشكلة تضارب مصالح الأطراف المهتمة داخل وخارج المنظمة وتحقيق العدالة التنظيمية والنزاهة في المعاملات الاقتصادية.

إن الالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو المهنة، أو على الصعيد التنظيمي، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، فهو يسمح بـ:

- تحقيق مردود مالي من وراء الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير، وهذا على عكس المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛

- تعزيز سمعة المنظمة على مستوى بيئة عملها خصوصا جمهور المستهلكين؛

- حصول المنظمة على شهادات واعترافات داخلية وخارجية تحمل في طياته اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي يزيد من مصداقية المنظمة على المستوى العالمي.

وعليه فإن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل الأطراف ذات المصلحة التي تولي اعتبارا لهذا المفهوم في ممارسة الأعمال، خصوصا وأننا نعيش في العشرية الأخيرة موجة فكرية تنادي بهذا المفهوم على مستوى المنظمات بشتى أنواعها.

1.2. مداخل تفسير اللجوء للسلوك الأخلاقي:

⁺ لتفصيل وتوضيح أكبر، إرجع إلى الفصل الثالث

يحتكم القائمون على شؤون المنظمات إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة لتفسير المدخل الأخلاقي، وهي كالآتي¹:

- **المدخل النفعي:** وفقا لهذا المدخل يعتبر السلوك أخلاقيا إذا نجم عنه أعلى منفعة لأكبر عدد من الناس؛
- **مدخل الفردية (Individualism):** السلوك الأخلاقي وفقا لهذا المنظور يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد على المدى الطويل، وهو ما يفسر تقديم المصالح الشخصية للمدراء على المصلحة العامة؛
- **مدخل الحق القيمي:** في هذه الحالة يتجسد السلوك الأخلاقي في احترام الأفراد والحفاظ على حقوقهم، حيث أن القرار الأخلاقي هو الذي يحترم هذه الحقوق لكل طرف قد يتأثر به؛
- **مدخل العدالة:** هنا يستند السلوك الأخلاقي إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة اعتمادا على قواعد قانونية ومنه يكون معيار الحكم هنا هو مقدار عدالته ومساواته بين الجميع، سواء أكانت العدالة إجرائية أم عدالة في التوزيع أم تفاعلية.

ومنه فالالتزام بالسلوك الأخلاقي سيمكن المنظمة في كثير من الإشكالات الأخلاقية ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية، على غرار ثقة الأطراف ذات المصلحة فيما بينها والحلول التوافقية لتضارب المصالح والتمييز واللامساواة والثقة في الاتصال.

3. ممارسة المسؤولية المجتمعية من منظور أخلاقيات الأعمال

على الرغم من أن كثيرا من الأدبيات الإدارية تستخدم مفهوم المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال كمترادفين بسبب العلاقة الكبيرة بينهما (كون المسؤولية المجتمعية تحمل في أحد مستوياتها المسؤولية الأخلاقية وهي التي تمثل الأنشطة والسلوكيات المقبولة أخلاقيا على مستوى المجتمع وتمثل أحد أحدث أشكال المسؤولية المجتمعية الإيجابية)، إلا أن المسؤولية المجتمعية تمثل منظورا عمليا ذو أبعاد متعددة من ضمنها السلوك الأخلاقي²، حيث تأتي الأخلاقيات الإدارية بمنفعتها إذا كانت مرتكزا أساسيا في استراتيجية المنظمة وتضمينها في كامل المستويات التنظيمية حيث يعتد عليها في رسم الاستراتيجيات والخروج بالقرارات بمختلف مستوياتها وأشكالها، أي أنها تصبح مرجعية للمنظمة شريطة أن لا تخرج عن

¹ الغالبي ط. & العامري ص.، (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ص ص. 83-84.

² الغالبي م. & العامري ص. (2005)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الإدارة، الأعمال والمجتمع، ص ص. 196-197.

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
ضوابط الشريعة الدينية**؛ حيث يصبح لمحدد الأخلاق معيار أساسي¹ في تقدير الأعمال والاختيار والمفاضلة بين الفرص والخطط العملية التي ستعمل بها المنظمة ومنه تكون سلوكياتها أكثر أخلاقية، وهو ما سينعكس إيجاباً على مستوى أدائها الاجتماعي والمالي في نفس الوقت ومنه مستوى المسؤولية المجتمعية التي تميزها.

إن ربط الأخلاقيات بالقيادة الاستراتيجية للمنظمة يقوم كامل أنشطتها من الممارسات غير الأخلاقية بما في ذلك مشروع مسؤوليتها المجتمعية (كالحمد من ممارسة نشاط محرم دينياً لكنه مقبول قانوناً، أو تمويل نشاط في إطار المسؤولية الخيرية من أرباح قدرة، أو ممارسة نشاط مضر بالبيئة لم تنتبه له أنظمة إدارة البيئة،...). وعليه تمثل المسؤولية المجتمعية التزاماً أوسع كونها تمثل حزمة من الالتزامات تجاه الأطراف ذات المصلحة لغرض خلق تصور جماعي للعمل وتبادل المصالح بعيداً عن الاهتمام بمصلحة المنظمة لوحدها؛ في حين تعتبر الأخلاقيات التزاماً أوسع وأعلى، كونها ترتبط بقيم ومثل عليا يفترض ألا تخترقها المنظمة حتى وإن كانت لا تقع بمساءلة قانونية لكنها ستقع بالتأكيد حيال موقف أخلاقي غير سليم.²

4. ممارسة المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال من منظور إدارة الموارد البشرية

يمكن لمنظمات الأعمال أن تجسد مسؤوليتها المجتمعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه كفاءاتها البشرية من خلال طبيعة ومستوى ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية، بداية من نشاط الاستقطاب والتوظيف وصولاً إلى تقييم الأداء وحتى ما يتعلق بعمل المرأة. ونوجز ذلك في الجدول (1-5).

الجدول (1-5): ممارسة المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال من منظور إدارة الموارد البشرية

النشاط	ممارسة المسؤولية المجتمعية في إطار أخلاقيات الأعمال
استقطاب الموارد البشرية	الالتزام بالإبلاغ والإفصاح والصدق في الإعلان وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. الموثوقية في إجراءات وعمليات الاستقطاب مع الالتزام بالشفافية والعدالة والنزاهة. التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات الفعلية من الكفاءات البشرية مع التعامل الصريح والشفاف مع مكاتب التوظيف. الموازنة في الإستقطاب بين الداخلي والخارجي، لضمان تكافؤ الفرص للمرشحين.
الإختيار والتوظيف	إجراء المقابلات بطرق موضوعية علمية وشفافة بعيدة عن التحيز والمحاباة. الابتعاد عن التمييز، وفقاً للجنس أو العرق أو الدين.

** يعتبر مفهوم المرجعية السلوكية من المسائل الجوهرية المطروحة في الفلسفة الفرنسية الحديثة بشكل عام والفكر الاقتصادي بشكل خاص. حيث نجد الجدل يخص مستوى الأخذ بالمرجعيات (Référentialisation/ Deréférentialisation de l'économie).

¹ Gérard Figari (2014), *Méthodologie d'évaluation par référentialisation*, in Gérard F. et al., *Méthode d'évaluation en éducation et formation*, De Boeck.

² نجم عبود نجم (2005)، مرجع سابق، ص. 49.

	<p>اعتماد الاختبارات الشخصية المناسبة لنوع الوظائف الشاغرة.</p>
<p>التعليم والتدريب والتطوير</p>	<p>إعطاء أهمية قصوى للمحتويات التعليمية كونها ستكون المسؤولة عن سلوكيات المتدربين مستقبلا تطوير وتعيين الكفاءات مسايرة المستجدات العلمية والتقنية والمعرفية من خلال التدريب والتطوير المستمرين، وهو ما يولد أثرا مضاعفا: على نوعية الموارد البشرية والآثار التي تولدها على البيئة الخارجية. منح فرص تدريبية لأكثر عدد من الأفراد فيما يرتبط برهان المسؤولية المجتمعية والأخلاق وأهميتهما للمنظمة والأفراد والمجتمع. بناء محتويات تدريبية تعزز من السلوكيات الأخلاقية وتزيد من قوة المنظومة الأخلاقية للمنظمة (التدريب الأخلاقي).</p>
<p>الأجور والتعويضات والمزايا</p>	<p>الأجور والتعويضات هي حق للعمال وفقا للعقد الاجتماعي المبرم بينهم وبين المنظمة، ومنه يجب الالتزام به كونه عقدا أخلاقيا وقانونيا واجتماعيا. مسايرة المنظمة لحزمة المزايا والخدمات المقدمة للعمال وفقا لما هو سائد في بقية المنظمات، يعد مسؤولية أخلاقية والالتزام عالي لمسؤولية المنظمة مجتمعيا تجاههم. اعتماد مبدأ الكفاءة والأداء كأساس للتعويض دون أي تفرقة على أساس الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين.</p>
<p>تقييم الكفاءات</p>	<p>إعداد مرجعية كفاءات وفقا لمنهجية علمية لكل مجال عمل تسمح من الوصول إلى تقييم فعلي لما يحوزه الفرد ومنه المنظمة من كفاءات. النزاهة في ممارسة عملية التقييم ومعالجة نتائجهما، والأخذ بها في بقية العمليات (النقل، الترقية، التعويضات، التدريب)</p>
<p>تقييم الأداء</p>	<p>اعتماد معايير دقيقة (شبكة التقييم) ذات قدرة على إعطاء معنى محدد بما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاوله ان يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لصالح الفرد والمنظمة ومنه المجتمع¹. تناط عملية التقييم لأفراد من ذوي التخصص في مجال التقييم مع توفرهم على الخبرة والإدراك الكافي والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين لتفادي الأخطاء الناتجة عن النزعات سريعة الإدراك. ممارسة التقييم بموضوعية وعدل ووسطية (لا تساهل، ولا تشدد) من خلال الأخذ بالمرجعيات السابق ذكرها.</p>
<p>برامج تحسين نوعية الحياة</p>	<p>توفير ظروف عمل مناسبة، على الأقل وفق ما تنادي به المنظمات العالمية (العمل، الصحة والسلامة، حقوق الإنسان، ...)، للتقليل من حوادث العمل والضغوط النفسية. المساهمة في توفير شروط الصحة والسلامة المهنية وفق معايير الجودة (OHSAS) والالتزام بالقوانين المعمول بها في هذا السياق. الاستثمار في جانب الثقافة التنظيمية نتيجة لما توفره للأفراد والمنظمة من مناخ صحي للعمل والعطاء والإبداع.</p>
<p>عمل المرأة</p>	<p>المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات بما في ذلك العدالة في الأجر والتعويضات. مراعاة مبدأ التقسيم الاجتماعي للعمل من خلال الأخذ بالخصوصيات الفيزيولوجية والنفسية والدينية عند القيام بتحليل العمل وتوزيع المهام. الالتزام بحقوق المرأة التي تنص عنها القوانين (الولادة والأمومة، الكفالة، التقاعد، ...).</p>

¹ Schuler, R. (1995), **Managing Human Resources**, 5th Ed., West Publishing co., New York, p.306

المصدر: الغالي & العامري، (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ص ص. 259-273. (بتصرف)

نخلص من الجدول أعلاه بأن لممارسات إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في ممارسة المسؤولية المجتمعية من خلال الالتزام الأخلاقي ودعم السلوكيات الأخلاقية وتثبيط ما يعاكس ذلك، حيث يتطلب ذلك أمرين من القائمين على إدارة هذه الوظيفة: هما الدراية الجيدة بمستجدات إدارة الموارد البشرية (الجانب القانوني والتقييس) وخلق ثقافة تنظيمية بشكل يستوعب ويعزز من ممارسة المسؤولية المجتمعية على كامل المستويات التنظيمية. إن هذا الإطار يبين طبيعة العلاقات التفاعلية ومن الجهتين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمة.

المطلب الثالث: أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات

إن القراءة المتمعنة في الأدبيات تجعلنا نأخذ بمجموعة من المفردات والمفاهيم التي نراها جوهرية لفهم المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، وهي: التنمية المستدامة والاستدامة والحوكمة بمختلف أشكالها الحديثة والأطراف ذات المصلحة وخلق القيمة، والمشروعية الاجتماعية بالإضافة إلى الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

الفرع الأول: التنمية المستدامة والاستدامة

تعد التنمية المستدامة مفهوما واسعا، فهو كمفردة مركبة يتكون من كلمتي "تنمية" و"المستدامة"، هذه الأخيرة التي تعتبر كلمة مشتقة من الاسم "استدامة". ففي بدايات استعمالها كانت ذات طابع كلي بحت (تحليل كلي)، إلا أن أهميتها جعلته ينتشر على المستوى الجزئي (التحليل الجزئي: على مستوى المنظمات)، ليجد بعدها مكانة له على مستوى المنظمات تحت اسم المسؤولية المجتمعية للمنظمات. وعلى الرغم من ذلك يكون من المهم الإشارة إلى تعريف هذا المفهوم وخصائصه وتطوره وطبيعة علاقته مع مفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات.

1. التنمية المستدامة

تم التطرق إلى مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في قمة الأمم المتحدة بـ"ستوكهولم" سنة 1972 للبيئة والإنسان، أين تم الإشارة بقوة لرهان التنمية المستدامة كعائق للنمو الاقتصادي، وتلته قمة "برودتلاند"⁺ سنة 1987 (Brundtland) الخاص باللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي أدت دورا محوريا في بلورة ونضج مفهوم التنمية المستدامة، حيث عرفت آنذاك

⁺ وهي رئيسة الحكومة النرويجية آنذاك، حيث تركت بصمتها في ملتقى الإنسان والبيئة للأمم المتحدة ورشحت لتحرير تقرير تضمن قواعد العمل التي كانت الأرضية للملتقى الأرض للتنمية المستدامة بالعاصمة البرازيلية سنة 1992.

على أنها "التنمية التي تلي حاجيات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة فيما يتعلق بهذه الاحتياجات"¹، أي أنها قد أصبحت تأخذ بمحورين أساسيين، هما: التحدي البيئي (الإيكولوجي) وتحدي مستوى التنمية البشرية. وتلت هذه القمة العديد من المؤتمرات العالمية التي عملت على الإحساس بأهمية هذا التحدي مع العمل على إيجاد تعريف موحد له.

1.1. أهم مبادئ التنمية المستدامة:

حسب " جونت ألان" تقوم التنمية المستدامة على جملة من المبادئ، نوجز أهمها فيما يأتي²:

1. مبدأ الحيطة: الذي يشير إلى أهمية الأخذ بمجموعة من الاحتياطات على مستوى الدول والمنظمات من أجل حماية البيئة، وعدم الانتظار للوصول إلى حالة تسيير مخلفات الكوارث البيئية والطبيعية؛
2. مبدأ الحماية: والذي يهدف إلى التقليل من المخلفات الصناعية والنفايات الضارة والمنتجات غير الصديقة للبيئة قدر الإمكان، بغية العدول عن النموذج الصناعي التنموي الذي سارت عليه المنظمة الاقتصادية في الدول الصناعية بداية من الثورة الصناعية؛
3. مبدأ "الملوث هو الذي يدفع": ويعني أنه من العدل تدويل تكلفة التلوث على مستوى المعمورة بأكملها، حيث إن الدول والمنظمات التي تلوث أكثر هي التي تدفع تكاليف أكبر لحماية البيئة، من أجل تثبيط النشاطات الضارة بالبيئة وتشجيع النشاطات والاستثمارات المحافظة عليها (الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا)؛
4. مبدأ التضامن: الذي يسعى الى تظافر الجهود على المستوى العالمي بين الدول الغنية والفقيرة، ومن المنظمات العابرة للقارات إلى المنظمات الصغيرة والمتوسطة، من أجل حماية البيئة والتقليل من مستوى الفقر من خلال السعي وراء نموذج تنموي يقلل من مستوى التفاوت الاجتماعي وتوزيع أكثر عدالة للثروات للجيل الواحد وما بين الأجيال.

2.1. أبعاد التنمية المستدامة:

حسب "ديليك & هوشرت" فإن دراسة التنمية المستدامة من ناحية تحليلية تتم من خلال تناول بعدين هما³:

¹ Jounot Alain, (2004), **100 questions pour comprendre le développement durable**, Ed. AFNOR, p.4.

² Idem.

³ Dyllick T. & Hockert K (2002), « **Beyond the business case for corporate Sustainability**”, Business Strategy & environment, N° 11, pp. 130-141

- البعد الاجتماعي، الذي يرتبط بكل ما يتعلق بالفرد داخل وخارج المنظمة، كاحترام حقوق الإنسان بما في ذلك تشريعات العمل، والتأمينات، والسلامة والصحة المهنية، والتوزيع العادل للثروة، وما إلى ذلك، حيث يسعى تحسين ظروف الصحة والرفاهية للفرد؛
- البعد البيئي، الذي يرتبط بالنظام الإيكولوجي ومدى محافظة المنظمة عليه خلال ممارستها لأنشطتها كاستخدام الفعال للموارد المائية والطاقة، وتحسين الإنتاج الزراعي.

2. الاستدامة:

منذ اعداد تقرير "برادتلند" سنة 1987، وبزوغ مفهوم "التنمية المستدامة"، كانت فيه صعوبة للتمييز بين هذا الأخير وبين مفهوم "الاستدامة"، حيث نجدهما في كثير من الرؤى كمترادفين يحملان نفس المعنى، إلا أن التمعن في الأدبيات الخاصة بهما تجعلنا نميز بين المفهومين. حيث إن الاستدامة هي حلقة وصل بين التنمية والتنمية المستدامة¹ وتختلف عنها في الأبعاد.

1.2. مفهوم الاستدامة

عرف "واين فيزر" الاستدامة على أنها مظلة قيم تجمع المفاهيم التي تربط المنظمة بكل من المجتمع والبيئة؛ حيث تتمكن من تلبية حاجيات الأفراد دون المساس سلبا بالنظام البيئي². كما يعرفها آخر على أنها كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجوانب الإنسانية بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت في نفس المجتمع (أي ما بين مختلف الفئات التي تشكله) وكذلك بين دول الشمال والجنوب او ما بين مختلف الأجيال³.

تعني الاستدامة من منظور اقتصادي استمرارية في تعظيم الرفاهية لأطول فترة ممكنة، من خلال المحافظة على مستوى الدخل والاستهلاك والإنتاج، وهو ما ينعكس على تحسن مقومات الرفاهية الإنسانية كالطعام والسكن واللباس والصحة والنقل والتعليم؛ أما من منظور اجتماعي، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص الشغل والخدمات العمومية كالصحة والتعليم والعدالة؛ أما بخصوص المنظور البيئي، فهي ترتبط بمفهوم المحافظة على البيئية والنظام الإيكولوجي من خلال بلوغ الفعالية والكفاءة البيئيتين.

¹ العايب عبد الرحمن (2011)، "وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، العدد 11، ص. 170.

² Visser w. et al. (2010), **The A to Z of corporate social responsibility**, Ed. Wiley, p. 385.

³ Brodhag Ch. (2004), « **Développement durable & Responsabilité sociétale des entreprises** », Congrès international d'innovation et le management durable, Genève, p.3

2.2. أبعاد الاستدامة

إن البحث في إشكالية أبعاد الاستدامة يستلزم بنا الرجوع إلى العلاقة بين المفهومين، فإذا اعتبرناهما كمترادفين كما يقر بذلك "دوليك" و "هوكيرت" (2002) فيمكن الاكتفاء بدراسة التنمية المستدامة (التي هي نفسها الاستدامة) وفقا لمقاربة ثنائية تحوي البعدين الاجتماعي والبيئي؛ أما إذا أخذنا بمقاربة "سبانق بارق" (2004) التي تميز بينهما، فإن دراسة أبعاد الإستدامة في هذه الحالة يتطلب وفقا للمقاربة ثلاثية الأبعاد، حيث تتضمن هنا بعدا سلوكيا⁺، بالإضافة إلى بعدي البيئة والإنسان، الذي يتجسد في السلوكيات الإيجابية على مستوى المنظمة التي تساعد على تحسين الممارسات الخادمة للإستدامة ومنه المسؤولية المجتمعية للمنظمة. ويعزز هذه المقاربة "أراس" و "كراوثر" (2010) اللذان يعتبران أن إضافة البعد السلوكي يستلزم الرجوع إلى مدى وجود ثقافة تنظيمية تصب ضمن استراتيجية مشجعة للممارسات المسؤولة والمستدامة. ومنه فالاستدامة تتطلب معرفة وتحليلا رباعي الأبعاد، وهو على النحو الآتي¹:

1. **البعد المجتمعي:** يتمثل في ذلك الأثر الذي قد تمارسه المنظمة على المجتمع والذي بدوره يترك انطبعا

إيجابيا في إطار العقد الاجتماعي مع الأطراف ذات المصلحة بما فيهم المجتمع؛

2. **البعد البيئي:** المتمثل في مخلفات أنشطة المنظمة على البيئة الإيكولوجية ومدى كفاءتها في ذلك؛

3. **بعد الثقافة التنظيمية:** والذي يتجسد في نوع العلاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة الداخلية،

خصوصا العمال وما يرتبط بجوانب العلاقات ورأسمال الاجتماعي (يتضمن هذا العنصر البعد الاجتماعي

وفقا لمقاربة ثنائية البعد)؛

4. **البعد المالي:** المتمثل في الحصول على عائد اقتصادي ومالي مقبول مقارنة بمستوى الخطر المعاش.

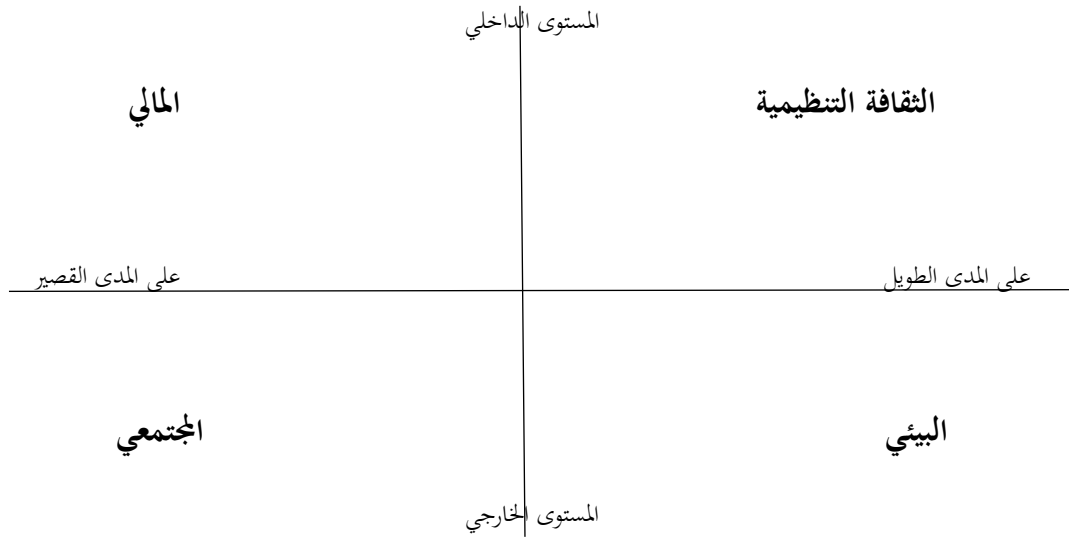
يمكن القول بأن البعد الرباعي للاستدامة ما هو إلا نموذج تفصيلي لقياس مستوى الاستدامة الخاص بالمنظمة حيث يمكن

توضيحه أكثر في الشكل (1-2)

⁺ تم العمل بهذه المقاربة الثلاثية في الجانب التطبيقي للدراسة، سواء فيما يتعلق ببناء الإستبانة، أو مجال للملاحظة، أو محور نقاش في المقابلات.

¹ Aras g. & crowther D., (2010), "Redefining sustainability", in Aras G. & Crowther D.(Ed.) , A handbook of corporate Governance and social responsibility, Gower applied Research, UK, pp. 51-68.

الشكل (1-2): نموذج قياس الإستدامة "أراس & كراوثر"



Source : Aras & Crowther, (2010), **A handbook of corporate governance and social responsibility**, Ed. Gower, Uk, p. 55.

إن أبعاد هذا النموذج تعتبر اليوم هي الأساس في تقييم مستوى استدامة الأداء الشامل للمنظمة، (وهو ما سنفصل فيه في الفصل الخاص بالأداء المستدام).

زيادة عن النموذج السابق، ولاستيعاب أحسن لأبعاد الإستدامة، سنحاول تلخيص أبعادها وفقا لما تعتمده الهيئات المهنية في المجال: كمؤشر الداوجونز للإستدامة (DJSI) ، ومؤشر الإفصاح والتقارير الشامل (GRI) ، وأجندة براندتلاند (Brundtland) .

يضيف هذا التصنيف البعد السلوكي إلى أبعاد الاستدامة التقليدية ويعززها ببعد الثقافة التنظيمية، وهو ما يعد دليلا على زيادة أهمية المدخل السلوكي والاخلاقي في ممارسة المسؤولية المجتمعية، على عكس النظرة الاقتصادية التي كانت ترى بأن هذه الأخيرة لا يمكن تناولها إلا من زاوية تحتية للتنمية المستدامة بدلالاتها الاقتصادية البحتة .

ولتعزيز التصنيف السابق، نضيف التصنيف المعمول به على المستوى المهني بشكل كبير كمؤشر الداوجونز للتنمية المستدامة (DJSI) الذي يضم عددا هائلا من المؤسسات التي تعمل وفقا لاستراتيجية المسؤولية المجتمعية، بالإضافة إلى

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال

مؤشر مبادرة الإفصاح الشامل (GRI) ، وأجندة 21 النابعة عن قمة "برادتلند". مع التركيز على المحاور الجزئية التي يأخذ بها لقياس مستوى الإستدامة على مستوى المنظمات، وهي مبنية في الجدول (6-1)¹.

¹ Aras g. & crowther D., (2010), "Redefining sustainability", in : Aras G. & Crowther D.(Ed.) , **A handbook of corporate Governance and social responsibility**, Gower applied Research, UK, p. 55.

الجدول (1-6): أبعاد الاستدامة حسب الهيئات المعتمدة لها

أبعاد الإستدامة	الأبعاد الجزئية	المحتوى	المصادر
مواومة المؤسسة			
الاستدامة الاقتصادية	الأداء المالي	تدفقات نقدية كافية وعائد على الاستثمار ثابت	مؤشر داوجونز للاستدامة (DJSI)
	التنافسية على المدى الطويل	الحصول أو المحافظة على التنافسية	التخطيط الإستراتيجي
	الآثار الاقتصادية	مناقشة آثار المؤسسة على بقية الجماعات	مبادرة التقارير العالمية (GRI) Global Reporting Initiative
الاستدامة الاجتماعية	مساهمة لوجود أفضل للأفراد والمجتمع		
	المساواة الداخلية	توزيع أكثر عدالة للعوائد داخل المنظمة	أجندة 21: تقرير برادتلند Brundtland
	المساواة الدولية (الخارجية)	توزيع أكثر عدالة للعوائد ما بين الدول	أجندة 21: تقرير برادتلند Brundtland
	التحسين الداخلي	تحسين الظروف الاجتماعية للعمال	أجندة 21: DJSI, GRI
	التحسين الخارجي	تحسين الظروف الاجتماعية خارج المؤسسة	أجندة 21: DJSI, GRI
الاستدامة البيئية	الحفاظ على رأس المال البيئي لحد معين		
	الموارد	استعمال الطاقات المتجددة	أجندة 21: DJSI, GRI, Brundtland
	المهام	تجنب الانبعاثات على الماء والهواء والأرض	أجندة 21: DJSI, GRI, Brundtland
	المخاطر والكوارث البيئية	تجنب المخاطر والخسائر	أجندة 21: DJSI, GRI, Brundtland
سرورة النتائج	إعطاء أهداف الاستدامة، بعض العمليات التي ينبغي تبنيها		
	الشفافية	الانفتاح التشاركي على الأطراف ذات المصلحة	أجندة 21: DJSI, GRI
	التفكير	التعلم المستمر من خلال التقييم والرقابة Mentoring	أجندة 21: Bellagion Principales
	التكامل	التطورات في إطار التنمية المستدامة لا تأخذ بعين الاعتبار بقية الأبعاد	أجندة 21: DJSI
	ما بين الأجيال	تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة دون المساس بتلك الخاصة بالأجيال المستقبلية	أجندة 21: Brundtland

3. علاقة التنمية المستدامة بالمسؤولية المجتمعية: علاقة احتواء أم علاقة جزء بالكل؟

بعد انعقاد قمة الأرض بمدينة "ريو" البرازيلية سنة 1992 تم الخروج بمبدئين إثنين، الأول مفاده أن الإنسان هو قلب الاهتمامات المرتبطة بالتنمية المستدامة؛ حيث له الحق في حياة صحية ومنتجة بشكل متعايش مع الطبيعة. والثاني اقترح من خلال المبدأ الرابع، بأنه لبلوغ تنمية مستدامة، ينبغي أن تأخذ حماية البيئة حصة كبيرة من الاهتمام من خلال دمجها في سيرورة التطوير والاهتمام، ولا يسمح بأن تكون أمرا جانبيا. وعليه فالمسؤولية المجتمعية للمنظمات ما هي إلا إسقاط للتنمية المستدامة أو الاستدامة على مستوى المنظمات؛ وهي تأخذ بمقاربة "أراس & كراوثر" بشكل أكبر.

الفرع الثاني: ما يرتبط بحوكمة الشركات

على الرغم من تباين دواعي الرجوع إلى موضوع حوكمة الشركات¹، خصوصا ما تعلق بالجانب المالي، فإن دراسة موضوع المسؤولية المجتمعية للمنظمات يتطلب بالضرورة الرجوع لمفهوم حوكمة الشركات، وبالخصوص وفقا لتصور "شارو" الذي يرى بأن الحوكمة تشمل كامل الميكانيزمات التي تحد أو تضبط من مستوى مختلف الأطراف ومستوى صلاحياتها وتأثيراتها على قرارات المدراء، أو بالأحرى التي تحوكم توجيهاتهم وتعرف مجالات تدخلاتهم وأعمالهم الخيرية¹. وهو ما يسمح مستقبلا من معرفة محددات خلق القيمة وما هي الاستراتيجيات المناسبة التي من دورها ضمان حيازة ميزة تنافسية بشكل مستدام². ومن جهة أخرى محاربة الفساد الإداري بما في ذلك التجاوزات المالية أو اللاعدل فيما بين الأطراف ذات المصلحة*، والسعي وراء استرجاع الثقة اتجاهها بعد الخسائر التي تكبدتها نتيجة الفساد الذي كان موجودا.

1. مفهوم حوكمة الشركات

تعرف حوكمة الشركات على أنها: الطريقة التي تدير بها الشركة أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالاعتماد على أربعة أبعاد هي: الازدهار الاقتصادي والتنظيم الداخلي للمؤسسة (والذي يتضمن المراجعة والرقابة الداخلية، الشفافية في

* يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة والقديمة في نفس الوقت، فحوكمة الشركات (المنظمات) ترجع إلى ظهور النظام الرأسمالي وبروز النظريات الاقتصادية المفسرة لضرورة وجود المؤسسة في حد ذاتها، وذلك انطلاقا من مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، أي الملاك (المساهمين) ومسؤولي المؤسسة (المديرين)، مع الأخذ بكل أشكال الصراعات التي عاشتها المؤسسات الأمريكية والأوروبية ثم مؤسسات بقية دول العالم لتحديد وضبط دور كل من الطرفين داخل المؤسسة

¹ Charreaux G. (1997) « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. (Dir.), **Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits**, Economica, Paris, pp. 297-356

² PeterWirtz, (2008), **les meilleurs pratiques de gouvernance de l'entreprise**, Collection Repères, La Découverte, p. 13.

* خصوصا بعد الفضائح المتتالية بداية من سنة 2001 كحالة Enron , Anderson, Worldcom وصدور قانون سوكس (SOX : Sarbanes-Oxley) الذي يلزم المؤسسات المدرجة في البورصة من تقديم/ تسليم حساباتها للجنة عمليات البورصة الأمريكية، وهذا بعد الموافقة والتأشير عليها من طرف مسيرها شخصيا. أما في الجزائر فنرى أن حالات الفساد هي أكثر انتشارا وعمقا واتساعا، فنجدها في شتى أشكال المنظمات، حكومية أو غير حكومية، عمومية أو خاصة، بفضائح مالية كبيرة كالفضائح المتتالية لمجمع سونترارك وبنك الخليفة، وغيرها كثير؛ وبالتالي تعد الحوكمة شيء ضروريا لا بد منه للنهوض به لإسترجاع حالة الثقة لدى الأطراف الفاعلة ومن ثم السعي وراء خلق القيمة لكل طرف ذو مصلحة (الأطراف الأخذ).

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
 المعاملات، والثقة مع الأطراف ذات المصلحة)، ومراعاة المحيط، والعلاقات الاجتماعية¹. هذه الأخيرة تعد محور اهتمام
 ما يطلق عليه بالحوكمة الاجتماعية.

أما بخصوص ميكانزمات حوكمة الشركات فيمكن تلخيصها، أخذا بعين الاعتبار لمعيارين، الأول يأخذ بمستوى الخصوصية
 أو مستوى التحليل، والثاني يخص طبيعة وأصل القيود المفروضة على عمل المديرين. وهو ما يولد أربع حالات، نوضحها
 في الجدول (1-7).

الجدول (1-7): ميكانزمات حوكمة الشركات وفقا لـ "شارو" (Charreaux, 1997)

ميكانزمات غير خاصة	ميكانزمات خاصة	
بيئة قانونية ومشروعة النقابات الوطنية المدققون القانونيون جمعيات حماية المستهلكين	الرقابة المباشرة من قبل مجلس المساهمين، مجلس الإدارة وأنظمة التعويضات، الهياكل الرسمية، المدققون الداخليون، النقابة الداخلية للعمال.	ميكانزمات مقصودة
سوق السلع والخدمات السوق المالي (أجهزة الرقابة الخاصة به) الوسطاء الماليون سوق العمل، السوق السياسية، البيئة المجتمعية، ثقافة الأعمال، سوق التدريب.	شبكات الثقة غير الرسمية، الرقابة التعاونية على المسيرين، ثقافة المؤسسة السمعة تجاه العمال	ميكانزمات عفوية

Source : Charreaux G. (1997) « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. (Dir.), **Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits**, Economica, Paris, p. 427.

ما نلاحظه في الجدول أعلاه هو أن مختلف هذه الميكانزمات تعمل وفقا للنظام الثنائي للحوكمة الذي يتطلب وجود مجلس
 مديرين يقوم على الأعمال الاستراتيجية والتنفيذية ويرافق بمجلس رقابة الذي يقف على وظيفة الرقابة، في حين النظام
 الأحادي للرقابة القائم على وجود مجلس إدارة ومديرية عامة، فنراه الأقل ضعفا في ممارسته لنظام حوكمة يضمن لكل
 الأطراف حقوقها ويعزز من القيمة والثقة المقدمة لهم.

¹ Baggio.S et Sutter.P, « la gouvernance sociale en entreprises et sa mesure : une présentation du baromètre de gouvernance sociale », p. 1.

الفصل الأول:..... المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
إن السعي وراء مسؤولية مجتمعية حقيقية يتطلب من المنظمات البحث عن شكل موسع للمفهوم الكلاسيكي للحوكمة،
والمتمثل في الحوكمة المالية التي تخلق القيمة والثقة للمساهمين والمديرين بشكل أكبر، والتوجه نحو نوع آخر والمتمثل في
الحوكمة الاجتماعية التي تمكن من خلق القيمة بشكل أوسع ولعدد أكبر من الأطراف ذات المصلحة.

2. النموذج الاجتماعي لحوكمة الشركات: الحوكمة الاجتماعية

ظهرت الممارسات الأولى للحوكمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية في منتصف التسعينيات من القرن
الماضي، نتيجة لسببين رئيسيين: الأول هو بداية تحرر الاقتصاديات الوطنية وتراجع الدور الاجتماعي للدولة نتيجة الاندماج
في اقتصاد السوق، والثاني هو محاولة التغلب على الآثار السلبية للمقاربة الكلاسيكية (المالية) لحوكمة الشركات. في البداية
يجب الإشارة إلى أن المفهوم الاجتماعي للحوكمة لا ينطوي على تحديد موحد لنطاق ممارساته، فهو يضم لدى البعض
ممارسات قضائية، ولدى البعض الآخر ممارسات أخلاقية، وكذا ممارسات السلوك الاجتماعي؛ ولكن الشيء المتفق عليه
بين الباحثين هو أن الحوكمة الاجتماعية تتسم بروح الطوعية والاختيار (غير إلزامية).

إن المتعمق في هذا المفهوم الحديث يجده كأحد مكونات "حوكمة الشركات"؛ حيث تتركز أساساً على طبيعة
العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة سواء كانوا داخليين أو خارجيين، عمالاً ومسيرين
وموردين وزبائن....، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية الباحثة عن تبني المبادئ الأخلاقية، كالثقة والمواطنة وغيرها، إلى
توفير علاقات اجتماعية مشجعة و مواتية لأداء العمل، أو بمعنى آخر الوصول إلى حالة القدرة على العمل مع بعض¹.

تجد الحوكمة الاجتماعية مكانتها مع المسؤولية المجتمعية نتيجة الإنتقادات الموجهة للاتجاه النيوليبرالي بزعمارة
"فريدمان" والذي كان يرى أن هدف المؤسسة ينحصر في مجموعة الانشغالات الاقتصادية و المالية فقط، ومن ثم فممارساتها
الاجتماعية تتمثل في خلق أكبر قيمة مالية للمساهمين؛ كما أن الرفاهية الاقتصادية لا تتحقق من خلال السلوك الأخلاقي
و الرعاية الاجتماعية و إنما من خلال اليد الخفية المتولدة عن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية حسب ما كان ينادي به
"تيودور لوفيت" (Theodore Levitt, 1958) .

تمتد الحوكمة الاجتماعية لتتقاطع مع العديد من المجالات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية...؛ فمن الناحية
الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة وتدعيم المركز التنافسي
لها من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو

¹ Baggio.S et Sutter.P, « la gouvernance sociale des entreprises et sa mesure : une présentation du baromètre de gouvernance sociale »

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال الأجنبية؛ أما من الناحية القانونية فيهتم القانونيون بالحوكمة الاجتماعية لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة لأنها تعمل على ضمان حقوقها، لذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات؛ حيث تنظم القوانين واللوائح الداخلية بشكل محدد و دقيق تلك العلاقات بين الأطراف المعنية في المؤسسة (قانون الشركات، المنافسة، الضرائب،...).

يتم الحكم على مستوى الحوكمة الاجتماعية من خلال اعتماد أحد نماذج قياس وتقييم الأداء الاجتماعي، ولعل من أهمها نموذج M@RS* المطور من طرف شركة SRM للإستشارات والذي يركز على نموذج المناخ الاجتماعي (Landier & Labbé, 2005). وباختصار فهو يضم 31 فقرة موزعة على 4 مجموعات وهي¹:

- (1) نوعية العلاقات مع الإدارة؛
- (2) نوعية الحوار الاجتماعي والعلاقات مع ممثلي العمال؛
- (3) نوعية العلاقات مع المؤطرين والمشرفين؛
- (4) نوعية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (الاحترام الموجه تجاه العمال، الإعانات الاجتماعية).

3. النموذج التشاركي للحوكمة: الحوكمة التشاركية

يوجد من الباحثين من ألح على خلق شكل أكثر قوة للحوكمة، زيادة عن الحوكمة الاجتماعية، أين تراعى فيه قيمة وحقوق أكبر للأطراف ذات المصلحة، وبالخصوص بعد الانتقادات التي عرفت نظرية الأطراف ذات المصلحة كآلية لممارسة المسؤولية المجتمعية داخل المنظمة (خصوصا نتيجة الصراع الناتج عن تضارب المصالح فيما بين الأطراف ذات المصلحة وسيطرة بعضها على توزيع الثروة، وأحسن مثال هو الموجة الحديثة التي ميزت مستوى التعويضات التي يحصل عليها مدراء المؤسسات على المستوى العالمي والذي يعتبره البعض أحد أسباب الأزمة المالية العالمية 2007) ونتيجة للوزن الذي عرفته هذه الأخيرة في الممارسات الإدارية فقد زادت أهمية البحث عن شكل جديد للحوكمة، يسمح للمنظمة من

* M@RS: Mesure et Anticipation du Risque Social, développé par la société SRM.

¹ Landier H. & Labbé D., (2005), **Le mangement du risque social**, Ed. Organisations. Voir aussi Landier H., (2008), **Evaluer le climat social de votre entreprise**, Ed. Eyrolles.

الاندماج بطريقة أكثر فعالية مع مبادئ التنمية المستدامة والتحلي بالجانب الأخلاقي وكذلك خلق توازن أكبر للقوى داخل المنظمة؛ وهو ما استدعى الانتقال من نموذج مالي تساهمي إلى نموذج تشاركي للحوكمة¹ (Modèle Partenarial).

تجد نظرية الحوكمة التشاركية مكانتها من خلال نقطتي ضعف عرفهما الشكل الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية القائمة على أساس العقود الاجتماعية حسب "ماكنيل" (Macneil Ian R., 1985) واعتمادها "التقليدي" على نظرية الأطراف ذات المصلحة كآلية تجسيد على أرض الواقع، على الرغم من الانتقادات التي واجهتها هذه الأخيرة، الأمر الذي سمح بفتح الباب للحوكمة التشاركية التي تعمل على مشاركة عدد أكبر من الأطراف على غرار المساهمين على اعتبار أن الكل يخاطر وله الحق في التعويض عن الخطر، فإذا كان المساهم قد خاطر ومن حقه الحصول على عوائد (المعبر عليها عادة من خلال نموذج EVA⁺)؛ فكذلك الأمر بالنسبة للزبون والمورد والعامل والمسير، وكلهم لهم الحق في الحصول على قيم من المؤسسة بشكل عادل وهو ما يستدعي الأخذ بوسائل إدارية تعزز بشكل أكبر الشفافية والمشاركة². وقد تكون الممارسات الجيدة للمسؤولية المجتمعية للمنظمة نمودجا تشاركيا للحوكمة يضمن حقوق الأطراف ذات المصلحة وفق ما هو متعاقد عليه معهم سابقا، وهو الأمر الذي يستدعي نظاما رقايا مزدوجا من طرف مجلس الرقابة على أعمال وتقارير مجلس إدارة المنظمة³.

من جهة أخرى نجد من الباحثين: كـ "شارو" من ينادي بضرورة العمل بحوكمة سلوكية كونها أداة معرفية وسلوكية وتربوية (تفرض الإنضباط و تعزز من السلوك الأخلاقي)، للرفع من العوائد من خلال تأثيرها المسبق على السلوكيات على المستويين الفردي والجماعي وبأشكال عدة (المدخل المعرفي، المدخل الشعوري العاطفي)⁴.

المقاربات الإدارية الملائمة للمنظمات المسؤولة مجتمعا

نتيجة للأزمة المالية العالمية التي عايشتها المنظمات الكبرى، خصوصا تلك المتعددة الجنسيات منها، بداية من سنة 2007، فقد اهتدى الكثير من المفكرين في مجال إدارة المنظمات إلى ضرورة إعادة التفكير في المقاربة المالية لحوكمة الشركات بشكل

¹ Kelsey K. (2014) « Le concept de RSE et la théorie des parties prenantes : quelle gouvernance partenariale pour les ENTREPRISES ? », Développement durable et Economie verte. Site web: <http://lepetitjournaldeleconomie.fr/concept-rse-theorie-parties-prenantes-quelle-gouvernance-partenariale-les-entreprises/>. Consulté le 20.4. 2016.

* سيتم فيما بعد التطرق لنظرية الأطراف ذات المصلحة وحدودها (إنتقاداتها)

+ EVA : Economic Value Added.

² Charreaux Gérard, (2011) « De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier de FARGO, France.

³ Dupuis Jean-Claude, « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale ou gouvernance de réseaux », Revue d'économie industrielle, France, N° 122, p. 72. .

⁴ Charreaux G. (2005), pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire », Revue Française de Gestion, N°. 157.

خاص (أين يكون حجر الزاوية هو المساهم)؛ إذ لم تسمح هذه الأخيرة للمنظمات من ممارسة رقابتها الاستراتيجية ومراقبة خياراتها الاستراتيجية في إطارها الشامل على اعتبار أن التوجه المالي هو أحد الأبعاد المساهمة في تحديد عناصر التوجه الاستراتيجي. لكن بالرغم من التباين الذي نلاحظه اليوم بين مقارنة الحوكمة والمقاربة الاستراتيجية، إلا أن مساهمة مقارنة الحوكمة قد أصبحت جلية في تحديد لعبة الأطراف الفاعلة في المنظمة وضبط أهدافها بالإضافة إلى مختلف الخيارات الاستراتيجية، دونما إغفال للبعد القيمي والأخلاقي في الإدارة¹.

ولعل الأبحاث التي قدمها المفكران "هارت وميلستين" في مجال إدارة الأعمال قد مكنت من شرح الأسباب التي جعلت المنظمات على مستوى العالم تتميز بتنمية غير مستدامة²، حيث خلاصا إلى أن الحفاظ على الموارد الطبيعية يستلزم اعتماد فلسفة التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية من خلال ثلاثة دعائم، وهي: الكفاءة الاقتصادية واحترام البيئة والعدالة الاجتماعية، وهو الأمر الذي يضمن المسؤولية المجتمعية والبيئية للمؤسسة من خلال ممارستها لدورها الاقتصادي. في حين يمكن ضمان حد مقبول من التنمية الاقتصادية وفقا لما نادى به "فريمان" (1984) من خلال توفير ظروف عمل لائقة للعمال وعائلاتهم بالإضافة إلى المجتمع ومنه تلبية اهتمامات الأطراف ذات المصلحة³.

إن تعدد أصحاب المصالح المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، سيصعب من عملية تحديد أهداف المؤسسة التي أضحت وليدة تضارب مصالح ومساومات بين هذه الأطراف المختلفة بما فيها العمال⁴ حسب ما جاء به "كروزي & فريديرغ"؛ كما قسم عالم الإدارة "مانتزرغ" من جهة أخرى هذه الأطراف إلى جماعتين: جماعة التحالف الداخلي، وجماعة التحالف الخارجي⁵، حيث لكل جماعة أهداف خاصة تسعى لتحقيقها، حيث تضغط بكل قوتها السياسية على الجهاز الإداري بقصد تبني أهدافها بأكثر مستوى ممكن. وتنتهي الصراعات والمساومات ما بين هذين الجماعتين إلى تبني أهداف يقبل بها بقية الأطراف.

كما يكون من الجدير هنا، إيجاد حلقة الوصل بين حوكمة المنظمات والتنمية المستدامة من خلال المقاربة الإدارية بشكل عام والمقاربة الاستراتيجية بشكل خاص، وذلك بضبط الأهداف وتعظيم القيم التي تصبو المؤسسة لخلقها لكامل الأطراف ذات المصلحة. كما أن الممارسات الحديثة للتشخيص الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات المرتكزان على مقارنة الأطراف

¹Pigé Benoît, (2010), **Ethique et Gouvernance de Organisations**, Economica, p.9.

² Stuart L. Hart & Mark B. Milstein, (2003) **Creating Sustainable Value**, Academy of management Executive, vol. 17, N° 2, p. 56.

³ Freeman Bennett, **Freeman sustainability initiative**, in : <http://www.freemanco.com/freemanco/ourservices/freemanGreenSolutions.jsp>.

⁴ Crozier M. Friedberg E., (1977), **L'acteur et le système**, Ed. Seuil, Paris.

⁵ Mintzberg H., (2011), **Le management : voyage au centre des organisations**, 2^{ème} ed., 6^{ème} tirage, Ed. d'Organisation, p.203.

ذات المصلحة تعزز كل من الأدوار الاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية وحتى السياسية للمؤسسات التي أصبحت أمرا واقعا لا يمكن تجاهله على الرغم من الصعوبات التي تشوبه

الفرع الثالث: ما يرتبط بالأطراف ذات المصلحة

وفقا لما جاء به "كارول" فإن الأعمال المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية تبقى عديدة ومشتتة في آن واحد، وكذلك صعوبة التطبيق بالنسبة لمديري المنظمات، وهذا الأمر هو ما جعل من نموذج الأطراف ذات المصلحة كأحسن ميكانيزم لتبني وممارسة المسؤولية المجتمعية وكفلسفة نظرية وكممارسة إدارية داخل المنظمة، إذ يجد موضوع الأطراف ذات المصلحة علاقته مع موضوع المسؤولية المجتمعية للمنظمات، من خلال ثلاثة مداخل، هي: المشروعية والمسؤولية ثم العدالة.

إن مفردة الأطراف ذات المصلحة حسب "كارول" ما هي إلا كلمة قريبة من مفردة حملة الأسهم (Stakholders-Stockholders)، فهي تشير إلى أفراد أو جماعات لديهم رهانات أو مصالح أو مطالب/عرائض تجاه أنشطة المؤسسة وقراراتها¹. يعرف "فريمان" الطرف ذو المصلحة بأنه "أي فرد أو جماعة أفراد التي قد تؤثر في بلوغ الأهداف التنظيمية أو تتأثر بها"²، ومنه قد تحد من استمراريتها أو التأثير على مستوى أدائها³، كما يمكن القول بأنها تميز الحدود بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وكذلك درجة انفتاحها. إن تقبل / الإقرار بوجود هذه الأطراف يجعلنا نأخذ بنموذج حوكمة يقبل ممارسة آثار على متخذي القرار داخل المؤسسة من قبل تلك الأطراف. وعلى هذا الأساس فالمسؤولية المجتمعية تعني: "أنه على المؤسسات الزام الجماعات التأسيسية في إطار المجتمع، زيادة عن حملة الأسهم، إلى حد يفوق ما ينص عليه القانون والتنظيمات"⁴.

إن الهدف الأساس من وجود نظرية الأطراف ذات المصلحة حسب "دونادسون & بريستون" هو التمكن من صياغة ووضع رؤية جماعية مشتركة عن المنظمة المفتوحة على بيئتها ومنه تكوين رؤية تشاركية للمنظمات من خلال إشراك المديرين لكل الأطراف ذات المصلحة⁵. كما ترجع مبررات ذلك لكون المنظمات اليوم لا تعيش تحدي الفعالية والكفاءة فقط، بل إنها تعيش رهانات أخرى تجاه هذه الأطراف أين تسعى لأن تواجه قيود المشروعية والمسؤولية والعدالة⁶. حيث إن هدف

¹ Carroll A., (1991), "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July-August, p. 40.

² Freeman R.-E., (1984), "Strategic Management : a Stakeholder Approach", M.A. Pitman, p. 408.

³ Dupuis Jean-Claude, op. cit., p. 74.

⁴ Jones, T. M., 1980, « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined' California Management Review, N° 22, pp. 59-67.

⁵ Donaldson T., Preston L.E. (1995), "the Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65.

⁶ Freeman R.-E., (1984), op. cit., p. 409.

الفصل الأول:..... المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
 نظرية الأطراف ذات المصلحة يكمن في إعادة النظر في قضية الفصل بين فكرة عالم اقتصادي تهيمن عليه المصلحة والفرصة،
 وعالم أخلاقي يتميز بالبحث عن الخير المشترك والمساواة والعدل، بمعنى السعي للكشف والتصريح وبشكل ديناميكي عن
 الفاعلية والمساواة في آن واحد مع دمج الجانب الخلفي وبشكل جدي داخل المنظمة¹.

إن خاصية "المصلحة" التي تربط المنظمة بأطراف البيئة (أفراد و/أو جماعات) هي التي تزيد من صعوبة ضبط قائمة محددة
 وشاملة لأصحاب المصالح؛ فطبيعة المصلحة تختلف باختلاف طبيعة الطرفين: "المنظمة والطرف ذو المصلحة" في حد ذاته
 (مؤسسة مالية، مؤسسة إنتاجية، مؤسسة خدمية، إدارة عمومية، مرفق عمومي، ...). وعموماً يمكن سرد قائمة لأهم هذه
 الأطراف على النحو الآتي²

الجدول (1-8): تطلعات أهم الأطراف ذات المصلحة

الممثل / المدافع	المصلحة أو التطلع	طبيعة المساهمة	الطرف ذو المصلحة
جمعية المساهمين، لجان الرقابة البنكية، وكالات التنقيط	عوائد أسهم، فوائد سندات فائض القيمة Plus Value	رؤوس الأموال الخبرة	المستثمرون/ المساهمون
جمعيات حقوق المستهلك (B to C) الجمعيات المهنية (B to B)	إشباع أكبر حد من الرغبات والتطلعات (منتج/ سعر). صورة جيدة للعلامة، احترام المعايير.	القدرة الشرائية، الوفاء، المساعدة في التصميم البيئي للمنتجات، الديمومة.	الزبائن
الجمعيات المهنية.	الحصول على القيم المتوقعة: السداد واحترام الآجال.	القدرات والكفاءات، المعارف، الديمومة	الموردون
الشركاء الاجتماعيون.	التعويضات، وظروف العمل اللائقة والتقدير والتطوير الشخصي.	قوة العمل، الكفاءات والمعارف، الحضور.	العمال (الموارد البشرية)
جمعيات مهنية معتمدة	احترام الرأي العام، احترام قوانين وتنظيمات القطاع كالبيئة مثلاً.	الدعم، الوجستية.	المنظمات المهنية
المجال السياسي، والإداري، الفتات العلمية، الإعلام، مراكز البحوث.	احترام القوانين، الخضوع لتطلعاتها بشكل يمكنها من بلوغ أهدافها بعد ممارستها لأنشطتها.	الحث والمساعدة على الممارسات الحسنة.	جماعات الضغط والمنظمات غير الحكومية
الجمعيات المهنية	تحصيل القروض والفوائد، احترام الآجال، مخاطرة أقل.	تقديم الإذخارات والفوائض المالية.	الممولون والمقرضون

¹ Mercier, (2006), op. cit., pp. 166-167.

² Freeman R.-E., (1994) "The Politics of Stakeholder Theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 411.

المجتمعات المحلية Communautés locales	الخدمات الجوارية.	احترام القيم والعادات والأعراف والتقاليد، حماية المحيط، حماية المجتمع والمساهمة في تحسين ظروف المعيشة (الرياضة، النشاطات الثقافية).	البلدية، واللجان المحلية.
الحكومة وأجهزتها	توفير خدمات وتسهيلات، سن تشريعات .	تحصيل الرسوم، احترام التشريعات، الخضوع للقانون.	الإدارات، الأجهزة السياسية.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على Pluchart J. J. (2010), op. cit, p. 113.

ولعل أهم خطوة ينبغي أن تركز عليها إدارة المؤسسة في هذا الباب هو تحديد وترتيب هذه الأطراف حسب أهميتها الاستراتيجية ووفقا لما يتماشى مع خصوصيتها (البيئة وقطاع النشاط)، مع تحديد وضبط تطلعات كل واحد منها، بالإضافة إلى ضبط مستوى الالتزام مع ضرورة ربط ذلك بالوسائل الضرورية، بالإضافة للوقوف والحرص على العدالة فيما بين الأطراف ذات المصلحة.

بالنسبة لما هو معمول به في فرنسا، فيتم استعمال الدفتر 05 الصادر عن أكاديمية العلوم الحاسوبية ومعيار SD21000،... لإعداد قائمة نمطية لتلك الأطراف ذات المصلحة، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل من المؤسسة وتلك الأطراف. يتم في الخطوة الثانية تعبئة مختلف إدارات المؤسسة للتمكن من تشخيص الأطراف وتطلعاتها، وتكون كالتالي:

- مديرية الموارد البشرية: التي تمثل كل ما يتعلق بشؤون عمال بمختلف فئاتهم؛
 - مديرية البيئة والتنمية المستدامة أو الاتصال: للتعامل مع الإدارات والمنظمات غير الحكومية ومختلف الجمعيات؛
 - مديرية التسويق: للتعامل مع كل من الزبائن وسلسلة التوزيع؛
 - مديرية الشراء والتموين: للتعامل مع الموردين وسلاسل التوريد.
 - مديرية الإنتاج واللوجستيك: لكل ما يرتبط بالداخل.
 - المديرية المالية: للتعامل مع المساهمين والبنوك والهيئات المالية.
- كما يؤكد هذه الفكرة الخطوط التوجيهية لشهادة الإيزو 26000، الذي يؤكد على ضرورة تحديد الأطراف ذات المصلحة، وتحديد وضبط تطلعاتها كخطوة جوهرية للخوض في مسار ممارسة المسؤولية المجتمعية.

المبحث الثاني: الأسس المؤسسية والمعيارية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات

نتناول في هذا المبحث مرجعيات المسؤولية المجتمعية للمنظمات وأسسها على المستوى العالمي والأوروبي، مع التركيز على اسهامات الوكالة الدولية للتقييس (ISO).

المطلب الأول: أهم المرجعيات العالمية الخاصة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة

تم إصدار العديد من المبادرات على المستوى الدولي، لعل من أهمها منظمة الأمم المتحدة، منتدى الاقتصاد العالمي (Global Compact)، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، المعايير الخاصة بالمنظمة العالمية للتقييس (ISO)، المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية (ISA).

1. منظمة الأمم المتحدة: تعتبر منظمة الأمم المتحدة من المنظمات الرائدة عالميا فيما يخص التوجه البيئي وتحدي التنمية المستدامة، إذ تجسد اهتمامها من خلال عقد ملتقى الأمم المتحدة للبيئة البشرية (CNUEH) ب "ستوكهولم" (Stockholm) جوان من سنة 1972 وكان موضوعه "الإنسان والبيئة" وتم الخروج بالمقولة المعروفة "فكر عالميا، وتصرف محليا"، وقد تم الخروج بنتيجة مفادها الأخذ الجدي بتحدي التنمية المستدامة لحماية الكون. تبع ذلك تحرير تقرير من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987 وقد وضع تحت اسم محرته "برودتلند" (Brundtland). أما في سنة 1992 فأطلق عليه اسم "أجندة 21" التي كانت مخطط العمل للقرن الحادي والعشرين، والذي تم الموافقة عليه من قبل 173 دولة، وقد استكملت بعقد ملتقى "قمة الأرض" بجوهانزبورج سنة 2002 لدراسة مختلف أبعاد التنمية المستدامة كاستغلال المياه، ملف الطاقة، التنوع البيئي للكائنات الحيوانية والإنتاج الزراعي بالإضافة إلى ملف الصحة. ثم تلاه مؤتمر ريو دي جانيرو (+20) سنة 2012 الذي خصص لبحث كيفية الحفاظ على كوكب الأرض في ظل المخاطر التي تهدد البيئة جراء آثار التغيرات المناخية. ثم مؤتمر "نيويورك" سنة 2014 الخاص ببدء الإعلان عن تبرعات من دول (INDC) للحد من الغازات المسببة للاحتباس الحراري. والمؤتمر الأخير للأمم المتحدة لسنة 2016 لقادة كبريات المؤسسات، الذي أوصى بضرورة الخوض في مقاربات جديدة للخروج بقيم جديدة تتماشى ومبادئ الاستدامة وقد وافق على ذلك أغلبية قادة المؤسسات (87%)، كما خلص بتحديد أجندة 2030 لأهداف التنمية المستدامة.

2. مبادرة الإفصاح العالمية (GRI: Global Reporting Initiative): التي كانت نتاج تزاوج بين البرنامج البيئي للأمم المتحدة (PNUE) والتحالف لأجل الاقتصاديات المسؤولة اجتماعيا (CERES)، الذي بدأ العمل به سنة 1997، حيث

¹ أجندة 21 (Agenda 21) تضمنت مخطط العمل الذي يصف قطاعات التنمية المستدامة التي ينبغي تطبيقها على مستوى الجماعات المحلية. وشمل مجالات عديدة منها الفقر والسكن والصحة وتلوث الهواء والجبال والغابات والبحار وإدارة النفايات وإدارة الزراعة ... إلخ

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال

عملت على تطوير التوجيهات التي تعمل على مراجعة وتطوير الأداءات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وهي ترتبط بالمنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، كما أنها تركز على المشاركة الفعالة للمجتمع والمنظمات غير الحكومية (ONG)، ومكاتب المحاسبة والتدقيق، وجمعيات أرباب الأعمال ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

3. **منتدى الاقتصاد العالمي:** (Global Compact) الذي تم عقده سنة 2000 بمناسبة منتدى الاقتصاد العالمي من قبل الأمين العام للأمم المتحدة، الذي يجمع كبار الشخصيات العالمية بغرض مناقشة الإشكاليات العالمية الأكثر حدة بما في ذلك الصحة والبيئة؛ حيث يسعى للربط بين الشركات الكبيرة والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، من أجل الوقوف على مدى احترام مجموعة المبادئ الخاصة بمجال البيئة (10 مبادئ: أهمها حقوق الإنسان، حقوق العمل، ومحاربة الفساد).... وبلغت أخرى محاولة دمج المنظمات في التحديات التي تمس بالأرض. حيث تلك المنخرطة منها تلتزم على الأقل بأحد المبادئ العشرة وتعمل على التواصل مع الأمم المتحدة بخصوص التطورات التي تمارسها من خلال إعداد تقرير سنوي خاص بذلك، تدرجه ضمن تقارير التسيير.

4. **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE):** تعمل المنظمة منذ نشأتها في سنة 1976 على وضع خطوط توجيهية لتعمل بها الحكومات تجاه المنظمات الدولية، ومن ثم فهي تؤدي دور الوسيط لا دور الفاعل تجاهها؛ فهي تعمل على التصريح بالمبادئ والمعايير الطوعية المرتبطة بالسلوك الأخلاقي للمنظمات فيما يتعلق باحترام القوانين المطبقة" كما تسعى لجعل نشاطات المؤسسات الدولية تمارس بطريقة متجانسة وبالتعايش مع السياسات الحكومية، وتعزيز روح الثقة التعاون بين تلك المنظمات والمجتمع الذي تمارس في إطاره نشاطاتها، وكذلك العمل على تحسين البيئة للاستثمار الأجنبي والرفع من مدى مساهمة المؤسسات الدولية في التنمية المستدامة.

5. المكتب الدولي للعمل:

بداية من سنة 2000، أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بظروف العمل من إهتمامات المكتب الدولي للعمل، وبالأخص فيما يتعلق للثلاثيات التي تجمع الشركات المتعددة الجنسيات والحكومات والتنظيمات العمالية. وقد تجسد هذا الإنجاز مرورا بأربع محطات¹:

- سنة 2000: موافقة مكتب العمل الدولي لدعوة الأمم المتحدة لدعم خطة عمل مواطنة المؤسسات؛

¹ ILO(2010), L'OIT et le responsabilité sociale des entreprise, Helpdesk Factsheet, N°1, in :

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142693/lang--fr/index.htm

- سنة 2004: وضع آلية لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات، في إطار إصدار تقرير اللجنة العالمية الخاص بالبعد الاجتماعي للعولمة؛

- سنة 2006: تنفيذ مبادرة محورية عززت من دور المكتب الدولي للعمل في دعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال اقتراح سياسة وممارسة جيدة فيما يتعلق بهذا النوع من المسؤوليات؛

- سنة 2009: إنشاء مصلحة خاصة (Helpdesk) توفر للدول الأعضاء والمؤسسات على حد سواء إمكانيات الولوج للمعلومات بشكل أسهل، بالإضافة إلى خدمات التوجيه والاستشارات فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتطبيق معايير العمل.

6. سلسلة التقييس للمحاسبة الاجتماعية (SAI) والمنظمة العالمية للتقييس (ISO): كلا المنظمتان تعملان على إصدار معايير ومرجعيات لها علاقة مباشرة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة، والتي لا تخصها لوحدها بالضرورة، ونجد في ذلك:

1.6. معايير المحاسبة الاجتماعية (SA 8000)

تعتبر هذه المعايير مبادرة من مجلس الأولويات الاقتصادية، حيث يتم تسييره من طرف منظمة المحاسبة الاجتماعية العالمية (SAI)، حيث يقوم بسن معايير العمل ومنع استغلال و/أو إجبار الأطفال في العمل. كما تكون التزاماته على النحو الآتي:

- منح شهادات اعتراف في حالة الوصول لمستوى احترام معايير الإنتاج؛
- المستوى الثاني يخص منح شهادات اعتراف بالأعضاء العاملين مع المؤسسة لكل ما يتعلق بالإمداد والإنتاج؛
- ربط العناصر المعيارية لهذه المرجعية بالقوانين الوطنية والقوانين الدولية الخاصة بحقوق الإنسان والاتفاقيات التي تنطوي تحت وصاية المنظمة العالمية للتجارة.

كما أعد المجلس (البريطاني) في هذا الإطار مخططاً عملياً للمسؤولية المجتمعية (AA 1000 Framework) لمساعدة المنظمات من خلال بناء نظام متقدم للمحاسبة الاجتماعية يسمح من ممارسة أنشطة التدقيق والإفصاح (إعداد التقارير) بهدف دمج سيرورة/ عملية التزام الأطراف ذات المصلحة في إطار المهام الإدارية المحورية¹؛ كما يقدم المخطط دليلاً لكيفية بناء سيرورة التزام الأطراف ذات المصلحة بطريقة نظامية، والتي تسمح من تعميم المؤشرات والأهداف والغايات، مع إظهار

¹ Wayne Visset et al., (2010), *The A to Z corporate social Responsibility*, Ed. Willey & Sons, UK, p 2.

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
الحاجة لنظام أقوى وأحسن لإعداد التقارير لضمان شفافية أكبر ومسؤولية فعلية تجاه الأطراف ذات المصلحة وأداء تنظيمي شامل.

2.6. المنظمة العالمية للتقييس (ISO): تساهم هذه الهيئة من خلال إصداراتها لسلاسل الجودة، خصوصا ما تعلق بسلسلة المواصفات: 9001 و 14001 والمرجع OHSAS 18001 والخطوط التوجيهية 26000 و 22000 بالنسبة للصناعات الغذائية،

1.2.6. سلسلة المواصفات 9001:

تعتبر مواصفة التقييس الإيزو 9001 دليلا على تطبيق المنظمة لنظام إدارة الجودة، وهو ما يعني اعتماد مجموعة من المبادئ التي تعبر عن مستوى المسؤولية الاقتصادية والقانونية للمنظمة، خصوصا ما يتعلق بالتوجه بالزبون، تعبئة والتزام الطاقم الإداري، المقاربة بالعمليات والتحسين المستمر¹. كما تعززت هذه المواصفة بإصدار جديد سنة 2015، الذي يساعد المنظمة على انتاج سلع وخدمات موحدة وذات جودة عالية، مع ترك عواقب أحسن على المستوى التجاري، وهو الأمر الذي يعزز من مستوى المسؤولية المجتمعية للمنظمة في نظر زبائنها، باعتبارهم أحد اهم الأطراف ذات المصلحة للمنظمة.

2.2.6. سلسلة المواصفات 14001

تهدف هذه السلسلة لقياس آثار أنشطة المؤسسة على البيئة، حيث أن حصول المنظمات على هذه الشهادة يؤكد لكامل الأطراف ذات المصلحة مدى التزامها فيما يخص قياس الأداء وآثاره والأخذ بالتحسين المستمر مع الالتزام التام بالمسؤولية تجاه الأطراف ذات المصلحة. ويمكن تلخيص أهم إسهاماتها وفقا للجدول (1-9)

الجدول (1-9): أهم اسهامات سلسلة المواصفات 14001

سنة الإصدار	الهدف / المحتوى الأساسي
1996	تأخذ بالبعد البيئي بشكل كبير كالانبعاثات الغازية، تلويث المياه والأرض، إدارة الفضلات، استعمال الموارد الطبيعية. المتطلبات العامة لأنظمة الإدارة البيئية، تقييم الأداء البيئي، التدقيق البيئي، التقييمات الخاصة بدورة الحياة.
2004	عززت السلسلة السابقة من خلال تقوية المتطلبات واخضاعها للتقييم الدوري للمطابقة + خطوط توجيهية للإدارة البيئية ولطريقة تبنيها والمتطلبات اللازمة لهذه الإدارة.

¹ www.ISO.org

لاستفاء المتطلبات، لا بد من إثباتات موضوعية يتم إخضاعها لعملية التدقيق بقصد الحكم على مدى فعالية واحترام نظام الإدارة البيئية للمعايير .	
اتساع دائرة التدخل لتمس كل من: نطاق ومجال التطبيق، المعايير المرجعية، توقعات الأطراف ذات المصلحة، المفردات والتعريفات، السياق الخاص بالمنظمة، القيادة، التخطيط، المستندات، العمليات، تقييم الأداء، التحسين.	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع : www.iso.org

نتيجة للتطورات التي عرفتها هذه السلسلة فقد أصبحت مرجعا أقوى للنظام الإداري البيئي للمنظمة، الذي يمكنها من توفير متطلبات نجاح الإدارة البيئية وكذلك نظام صارم للتقييم بالتوازي مع الإيزو 14031، والمرجع الخاص بالسلامة والصحة 18001.

3.2.6. المرجع OHSAS+18001 وسلسلة المواصفات 45001

زيادة عن سلسلتي التقييس الإيزو 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة والإيزو 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية، فقد قامت المنظمة العالمية للتقييس سنة 2007، بدعم من المكتب الدولي للعمل، باستحداث مرجع يخص متطلبات السلامة والأمن والصحة المهنية على مستوى المنظمات، والذي يجد أهميته بشكل أكبر في المجالات الصناعية، حيث يغطي هذا المرجع القضايا المتعلقة بنظام إدارة الصحة والسلامة التي توفر نظاما لقياس وتحسين آثار أنشطة المنظمة على بعدي الصحة والسلامة المهنية*. كما تؤهل هذه المواصفة بالإضافة الى المواصفتين السابقتين من تشكيل المنظمة لنظام إداري مدمج، هذا الأخير الذي يعتبر أرضية صلبة لنظام إداري يعنى بالمسائل المجتمعية وبشكل شامل ومتكامل.

قام المجلس البريطاني للتقييس والمواصفات، سنة 2015 باستحداث هذا المرجع وتأهيله ليصبح مواصفة قياس جديدة، أخذت الوكالة الدولية للتقييس سنة 2017، ووضعته تحت تسمية: ¹ISO 45001، وقد بدأ العمل به بداية من شهر مارس 2018، حيث أن المسعى من هذه المواصفة هو تفادي التداخلات وبعض المتطلبات المشتركة التي كانت تميز مكونات نظام الإدارة المدمج (جودة، سلامة، بيئة)، الأمر الذي رشح مرجع الصحة والسلامة لأن يصبح سلسلة مواصفة قائمة بذاتها. كما يمكن هذا الأمر من تجنب الخلط في التسميات (OHSAS/ HSE)⁺⁺.

* OHSAS : Occupational Health, Safety and Security System .

⁺ تجدر الإشارة إلى أن وجود تكامل وحتى تداخل بين سلسلتي الإيزو 14001 والمرجع OHSAS 18001. وهو ما جعل الكثير من المنظمات تستعمل مصطلحا وسيطا متمثلا في نظام الصحة والسلامة والبيئة (HSE : Health, Safety & Environement)، حيث يعتبر مخرجا لإقتصاد التكاليف التي يتطلها النظامين. من خلال اختصارها في نظام واحد.

¹ Afnor (2017), DE L'OHSAS 18001 À L'ISO 45001 : LES DERNIÈRES AVANCÉES DU PROJET DE NORME ISO SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL, Afnor, in : www.normalisation.afnor.org .

⁺⁺ HSE: Health, Security, Environment.

4.2.6. سلسلة المواصفات 26000^r: تعزيزاً لمفهوم وممارسات التنمية المستدامة في المنظمات: تم استحداث هذه السلسلة سنة 2010، حيث توفر جملة من الخطوط التوجيهية والإرشادات، زيادة عن نظام الإدارة المدمج، الذي يتطلب مسبقاً حيازة المؤسسة للمواصفتين 9001، 14000، والمرجع 18001، لخلق دفع إضافي فيما يرتبط بالمبادرات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية من خلال توفيرها لتوجيهات متجانسة وملائمة على المستوى العالمي مع اهتمامها على خلق توازن بين تكتلات الأطراف ذات المصلحة على مستوى كل الدول الأعضاء في المنظمة (أكثر من 160 دولة عضو). وبشكل عام، ترتبط هذه السلسلة بدمج المعايير المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية والحوكمة والأخلاقيات بطريقة علمية وعملية ومنهجية، مع التزام أكبر للأطراف ذات المصلحة، بما يفوق ما ينص عليه القانون، وفقاً لمعايير محددة بالموازاة مع السلسلة السابقة (14000) من خلال نشر أحسن الممارسات المرتبطة بالمجال على المستوى العالمي¹.

تتطرق الفقرة السادسة لهذه السلسلة للمحاور السبعة التي يجب تناولها، والتي تجسد خطوطها التوجيهية وهي على النحو الآتي²:

1. حوكمة الشركة؛
2. حقوق الإنسان؛
3. علاقات وظروف العمل؛
4. البيئة؛
5. الممارسات الحسنة للأعمال؛
6. التساؤلات المرتبطة بالمستهلكين؛
7. الالتزام المجتمعي.

ولعل من أهم ما جاءت به هذه السلسلة، هو اقتراحها لمنهجية عملية لممارسة المسؤولية المجتمعية وفقاً لمنهجية علمية، نوجزها في الآتي:

1. مفهوم ومبادئ المسؤولية المجتمعية (الفقرتين 3 و4)؛

^r سيتم التطرق لهذه السلسلة من المواصفات، في عنصر مستقل، خصوصاً ما تعلق بالإستحداثات الجديدة لسنة 2015.

¹ المنظمة العالمية للتقييس (2010)، الإيزو والمسؤولية المجتمعية، انظر الموقع الإلكتروني <http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility.pdf> (20/05/2016)

² ISO (2010), Norme Internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (Guidance on Social responsibility), 1^{er} Edition, Novembre, pp. 32-82.

2. تحديد مجال المسؤولية المجتمعية في إطار مجال تأثير المؤسسة (الفقرة 1)؛

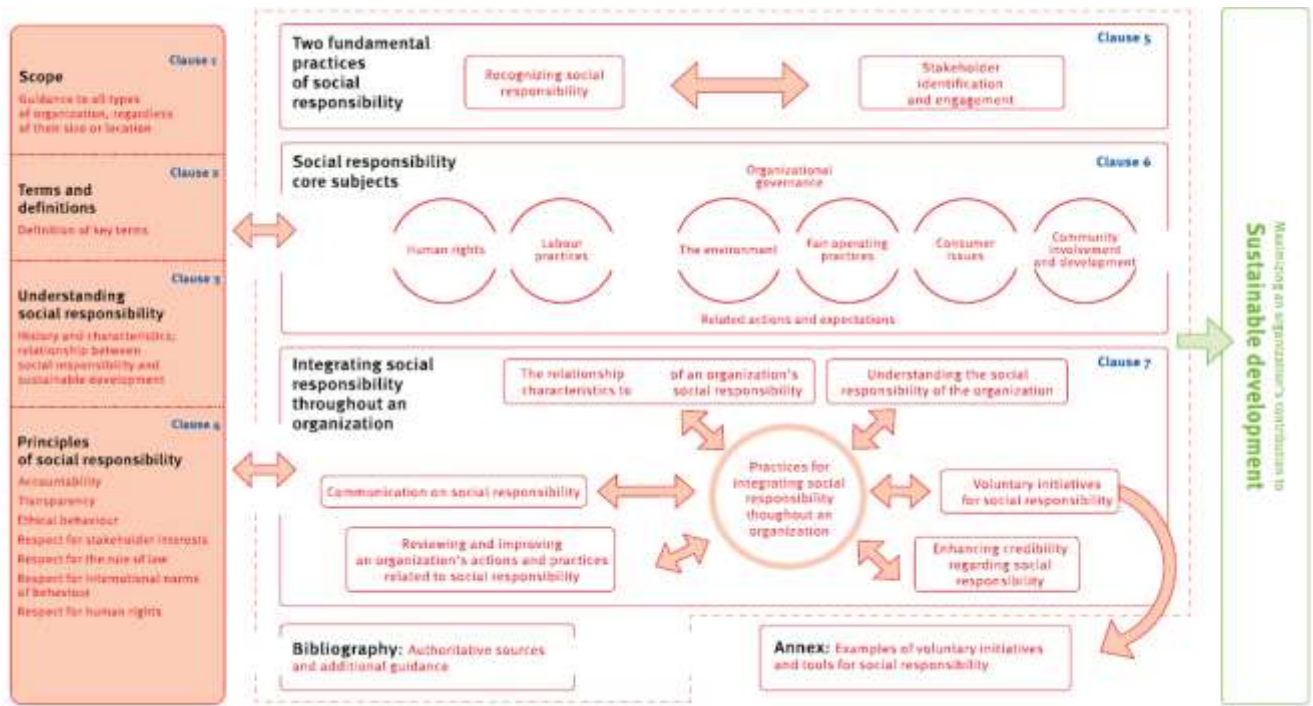
3. تحديد الأطراف ذات المصلحة وطبيعة ونوعية علاقات المنظمة معها (الفقرة 5)؛

4. ضبط المسائل الأساسية ومجالات العمل الحرجة (الفقرة 6)؛

5. إدماج المسؤولية المجتمعية في استراتيجية المؤسسة وقراراتها عملاً بالخطوات التوجيهية (الفقرة 7).

وعموماً يمكن تلخيص مكانة وميكانيزم عمل المسؤولية المجتمعية وفقاً لسلسلة التقييم 26000 إصدار 2010 في المخطط (3-1).

الشكل (3-1): مخطط عام للمسؤولية المجتمعية وفقاً لسلسلة التقييم 26000: 2010.



Source :ISO (2014), **Discovering ISO 26000: 2010, Guidance on social responsibility**, ISO central secretariat, Switzerland, pp. 14-15.in: www.iso.org

يحتوي المخطط عموماً ثلاثة محاور أساسية ملخصة في الفقرات 5 و6 و7، حيث تناولت الفقرة الخامسة موضوعي إعادة تنظيم مفهوم المسؤولية المجتمعية وتحديد الأطراف ذات المصلحة ومستوى التزامها. أما الفقرة السادسة، فتؤكد على الدور المحوري لحوكمة المنظمة وميكانيزم عملها، في حين تهتم الفقرة السابعة بالممارسات الخارجية المعززة للمسؤولية المجتمعية للمنظمة كالاتصال والإفصاح وتعزيز المبادرات الطوعية. وهذا الشكل تكون المنظمة العالمية للتقييم قد بنت نموذجاً

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
متكاملا لممارسة المسؤولية المجتمعية يلم بأهم الأحداث والمستجدات الأكاديمية المتطرفة إلى موضوع المسؤولية المجتمعية
للمنظمات.

المطلب الثاني: على المستوى الأوروبي

على الرغم من النصوص القانونية العديدة التي أصدرها الاتحاد الأوروبي بخصوص إشكالية المسؤولية المجتمعية، إلا أن النص
الأساس على المستوى المجتمعي يتمثل في تحرير الكتيب الأخضر¹ (Livret Vert)، المعد من طرف لجنة الورقة الخضراء سنة
2001.

1. **على المستوى الفرنسي:** لعل أهم ما نجده كاجتهاد في فرنسا هو إصدار قوانين ساهمت في بلورة ونضج هذه
الممارسة*، وهي كالاتي:

- القانون الخاص بالترتيبات /التنظيمات الإقتصادية الجديد (NRE) الصادر في ماي 2001 الذي عمل على
محاربة التهرب والفساد ودعم الشفافية خصوصا بعد حادثة (Enron)"إينرون" و"قرض ليون" وبنك "سوسيتي
جنرال". ولعل أهم ما يحتويه هذا القانون هو إجبار المؤسسات المدرجة في البورصة من الإشارة إلى آثار أنشطتها
على الجانب الاجتماعي والبيئي من خلال اعداد تقاريرها السنوية؛
- القانون الخاص ب:" الالتزام الوطني من أجل البيئة" الصادر في جانفي 2009 والذي تم تبنيه بداية من جانفي
2011، حيث يجبر المؤسسات عل التصريح بالنتائج الاجتماعية والبيئية لأنشطتها، خصوصا تلك التي توظف
أكثر من 500 عامل؛
- معايير : (SD & AFAQ) خصوصا سلسلة² (SD 21000) الفرنسية التي تم نشرها سنة 2003 من قبل
الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR)، في الفقرة (FDX 30-021) حيث قامت بإعدادها مجموعة عمل
وزارية سنة 2005 من أجل تحديد وضعية فرنسا في ما يخص التزامها مع وكالة الأيزو بخصوص المسؤولية المجتمعية
. كما نجد في هذا الإطار سلسلة (AFAQ 1000 NR) الصادرة سنة 2007 من طرف وكالة (AFNOR)
والتي اقترحت معيار تقييم يرتكز على مدى تقدم منظمة ما بخصوص مسؤوليتها المجتمعية. وللعلم فهذا المعيار

¹ Livret Vert (2001), **Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility**, Green Paper Commission,
الداعي لتناول الطرف الفرنسي هو كونه يمثل مصدرا أساسيا ومحا للامقارنة المرجعية لنظيره الجزائري في الإطار المؤسساتي والتشريعي.

²SD 21000: Sustainable Development for 21 Centry .

يجمع حوالي 1000 معيار جزئي مقسمين إلى أربع مجموعات، وهي: الالتزام، التطور، النضج، والمثالية (L'exemplarité).

- مساهمة الحكومة الفرنسية من خلال خلق وزارة البيئة والتنمية المستدامة والبحار: وهو ما يثبت مستوى الاهتمام بعدد المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة. ويحث على ضرورة التوجه نحو الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

الفرع الثالث: على المستوى العربي

الموازاة مع مختلف هذه المرجعيات على المستوى العالمي والأوروبي، إلا أن تجربة الدول العربية تعتبر جد محدودة، فنجد مبادرة التقارير الإسلامية التي تم اعتمادها سنة 2015، ومبادرة الملك فيصل للمسؤولية المجتمعية في قطر التي تعتبر هيئة مشجعة لكل الأعمال التي تندرج في هذا الموضوع. أما على المستوى الوطني، فتعبر التجربة الجزائرية جد متواضعة، إذ تم تفعيل رهان المسؤولية المجتمعية من خلال المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) ومنظمة (Algerca) التي تقوم بمساعدة المنظمات في المبادرات ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية.

المبحث الثالث: استراتيجيات المسؤولية المجتمعية ونماذجها والكفاءات الضرورية لنجاحها

نتناول في هذا المبحث أهم التصنيفات الخاصة بالاستراتيجيات العملية لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وأهم النماذج شهرة على المستوى الأكاديمي والمهني، وفي الأخير أهم الكفاءات الضرورية للمنظمة لإنجاح هذه السياسة.

المطلب الأول: استراتيجيات المسؤولية المجتمعية

في حقيقة الأمر تم الإجماع على خمس استراتيجيات لتبني وقيادة المسؤولية المجتمعية**، وهي تندرج من مستوى العرقلة والإعاقة كحد أدنى، إلى الاستراتيجيات السباقية حيث تعتبر كأعلى مستويات المواطنة¹، نوجزها في الشكل الآتي.

** يمكن دراسة إشكالية العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام وإدارة الكفاءات، من خلال الإرتكاز على نوع الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في رسم استراتيجيتها. كما يمكن حساب المتوسط المرجح لإجابات المستجوبين في الاستبانة لتقدير نوع الإستراتيجية المطبقة عند المنظمة.

¹ Elisabeth Gatewood & Archie Carroll (1981), « the anatomy of corporate social responsibility », Business Horizons, vol. 24, pp. 9-16.

الشكل (1-4): استراتيجيات المسؤولية المجتمعية

المحتوى	الاستراتيجية
تقابل الطلبات الاجتماعية معايشة المسؤوليات الاقتصادية	استراتيجيات العرقلة
القيام بالحد الأدنى للمسؤوليات الاقتصادية تجاه المساهمين	استراتيجية الرد الفعل
القيام بالحد الأدنى للمتطلبات الاقتصادية والبيئية معايشة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية	الاستراتيجية الدفاعية
القيام بالحد الأدنى الأخلاقي الجمع فيما بين المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية.	استراتيجية التكيف / متكيفة
الريادة في المبادرات الاجتماعية والبيئية الجمع فيما بين المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والبيئية والأخلاقية والطوعية	الاستراتيجية السباقية

Source: Schermhorn, Davidson, Simon, Woods, Chau, (2011), **Management**, 4th Asia- Pacific Edition, John & Willey Australia, p.155 . & Pluchat J. J. (2010), **Le management durable de l'entreprise** : les performances des entreprises socialement responsable, Ed. Séfi, Québec, p. 110.

1. استراتيجية الإعاقة (العرقلة): التي تعكس بشكل شبه كلي المتطلبات والأولويات الاقتصادية، كما تكون التوقعات الاجتماعية من خارج المنظمة مجرد شعارات ووعود كاذبة. حيث تعمل المنظمة بكل الوسائل لمحو المزاعم التي تبرر سلوكياتها تجاه الآخرين.

2. استراتيجية ردة الفعل: تنصب هذه الاستراتيجية في إطار منظور "فريدمان" حيث تسعى لخلق القيمة للمساهمين كونها أنشئت لتلبية حاجياتهم الخاصة. على الرغم من مطالبة الدولة بخدمة الصالح العام (الدولة الراعية)، لقد أدى هذا المنظور بالمنظمات إلى¹:

- البحث عن فرص لتقوية أعمالها من خلال تبنيها لموضوع الأخلاقيات لأهداف تسويقية (Markéthique) والتي تهدف إلى تحسين صورتها في السوق وتبني استراتيجيات تحميل السمعة (Greenwashing)؛

¹ Brunsson (1995), **The organization of hypocrisy**, Willey , in Pluchart J. J., (2010), **Le management durable de l'entreprise** : les performances des entreprises socialement responsable, Ed. Séfi, Québec, p. 109.

- الخوض في ممارسات استراتيجية تتنافى والخطابات الرسمية لمديريها، كالأخرجة وتغيير مواقع التصنيع وإنجاز الأنشطة، التلاعب والتحوط عن المعايير، خلق تكتلات اقتصادية (لوبيات، كارتل) لتقويت موقفها التفاوضي أمام السلطات وممثلي المجتمع المدني.

3. الاستراتيجية الدفاعية: تسعى هنا المنظمة لحماية نفسها من خلال استفتاء الحد الأدنى القانوني لتوقعات الأطراف ذات المصلحة. ومن ثم فسلوك المنظمة في هذا المستوى يسعى لأن يطابق المتطلبات القانونية ومواجهة ضغوط المنافسة والأطراف الناشطة في السوق. وبشكل أدق تسعى المنظمة وفقا لهذه الاستراتيجية إلى خلق القيمة للمساهمين، ومطابقة المنتجات والممارسات لمعايير الجودة المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية من أجل الحد من الآثار السلبية لأنشطتها وكذلك الحد من المخاطر الصناعية والتجارية والجبائية والمالية، وحتى ما يرتبط بصورتها وسمعتها في المجتمع.

4. الاستراتيجية التكميلية: تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية التي تنحصر في الحد الأدنى أخلاقيا، فهي بذلك تكون موافقة لحد معين من مسؤوليتها المجتمعية، ومنه فهي تسعى لاحترام المعايير الاقتصادية والقانونية والأخلاقية؛ حيث أن سلوك المنظمة في هذا المستوى من المسؤولية ينبغي وأن يتماشى ومعايير وقيم وتوقعات المجتمع. وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات لخلق كل من القيم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اعتمادا على التحكم الجيد في التكاليف بالموازاة مع تشجيع الإبداع المستدام والتصميمات المراعية للبيئة (Ecoconception) ومطابقة إدارة الموارد البشرية والمادية للمعايير الجديدة. حيث يكون القائمون على المنظمة على يقظة بخصوص الخطوات ينجزها المنافسون في إطار المسؤولية المجتمعية من خلال اعتماد العديد من الممارسات على غرار تحليل القيمة، والمقارنة المرجعية¹ للمنتجات البيئية والعمليات والإجراءات البيئية.

5. الاستراتيجية السباقية (الهجومية): شعارها الريادة في المبادرات الاجتماعية، فهي ذلك المستوى الذي تصل اليه المنظمة أين تستوفي كل معايير الأداء المستدام بما في ذلك الأداء الطوعي. كما أن سلوكياتها في هذا المستوى تأخذ بالممارسات والأفعال الوقائية لتجنب المقاوامات الاجتماعية مقابل نشاطاتها، كما تسعى لأن تكون سباقية في كل ما قد يرتبط بممارسة دورها الأخلاقي والمجتمعي ومساهماتها الخيرية في الحياة المجتمعية. وعلى هذا الأساس تكون المنظمة خالقة للقيمة المستدامة لكل من الأطراف ذات المصلحة وبشكل متميز، يتم ذلك من خلال دعمها للإبداع الاقتصادي، التسويق الأخضر، التوزيع المسؤول، التجارة العادلة والاتصالات الشفافة، التغيير التنظيمي والثقافي الآخذ في اتجاه التنمية البشرية.

يحدد التموقع الاستراتيجي الذي تأخذ به المنظمة نوع الاستراتيجيات التي ستخوضها فيما يتعلق بممارستها للمسؤولية المجتمعية؛ والتي يمكن توزيعها وفقا لتقسيم (Frederick, 1978, 1994) الذي قسم ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى

¹ Pluchart J. J. (2010), op. cit., p. 110.

الفصل الأول:.....المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
 ثلاثة أصناف: المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية الإستجابة الاجتماعية الإيجابية للمنظمات¹ (C.S. rectitude)، حيث إنها هي التي تحدد موقع المؤسسة من موضوع المسؤولية المجتمعية والأخذ برهانات التنمية المستدامة، ومنه تحديد نوع الاستراتيجيات التي ستعمل بها، كاستراتيجية اليقظة القانونية والاستراتيجيات التنافسية،... الخ. ومنه يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمة، على أنها تتم انطلاقاً من الوضعية التي تعيشها المنظمة، ونلخصها وفقاً للجدول (1-10).

الجدول (1-10): الاستراتيجيات المعمول بها وفقاً لوضعية المؤسسة.

الاستراتيجيات المطبقة	الأهداف المسطرة	وضعية المؤسسة
الالتفاف والتحوط	خلق القيمة للملاك	عرقلة
اليقظة القانونية	خلق قيم أكبر للملاك (الثقة)	ردة الفعل
اليقظة القانونية والاستراتيجية المطابقة للتشريعات والتنظيمات	التقليل من المخاطر	دفاعية
اليقظة القانونية والتكنولوجية والتنافسية اقتصاد التكاليف	التحكم في التكاليف	تكيفية
اليقظة الاستراتيجية الإبداع والتسويق المسؤول إعادة الهندسة التنظيمية إعادة البناء التنظيمي.	خلق القيم بشكل مستدام	سباق

Source : Pluchart J. J. (2010), *op. cit*, p. 110. (adapté)

من الجدول أعلاه يمكن القول أن ريادة المنظمات في بيئة عملها وسعيها نحو بلوغ ميزة تنافسية مستدامة تتطلب منها الاقتراب إلى الاستراتيجية السباقية قدر الإمكان ولعل أفضل مثال في ذلك هو مجمع "تويوتا" الذي حقق سبقا كبيرا عن منافسيه بسبب أخذه الحاسم بالاستراتيجية السباقية. إلا أن ما يجدر التأكيد عليه أن كل استراتيجية من الاستراتيجيات تتطلب شكلا معينا من الكفاءات والقدرات² التي ينبغي على قيادة المنظمة توفيرها للتمكن من بلوغ الأداء المطلوب.

¹ Frederick, W. C. (1994). *From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. Business & Society*, 33(2), 150-164.

² سيتم التطرق لهذا العنصر في الجزء الخاص بإدارة الكفاءات . انظر : Shyh Rong Fang et al., (2010), « *Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance : Cases of Top Taiwan –selected benchmark enterprises*», African Journal of Business Management, Vol. 4, N° 1, pp. 120-132.

المطلب الثاني: أهم نماذج المسؤولية المجتمعية للمنظمات

تجدر الإشارة إلى ان الخبراء بموضوع المسؤولية المجتمعية يقرون بوجود اتجاهين متميزين بخصوص النماذج، الأول يعمل على تعزيز خاصية الطوعية (مقاربة أمريكا الشمالية) والثاني يقر بأن التأطير القانوني هو السر في نجاح المسؤولية المجتمعية (تسيطر هذه المقاربة على الممارسات الأوروبية والكندية). ويرجع هذا التباين في الآراء إلى عوامل عديدة ترتبط بالسياقات كالفلسفة والسياسية والهيئات التي تعمل في هذا الباب. وعلى هذا الأساس فاطلعنا على أهم الأدبيات الحديثة للموضوع مكتننا من تحديد أهم النماذج وهي على النحو الآتي.

الفرع الأول: النموذج الرباعي لـ: "كارول" (1979)

حسب "كارول" ينبغي تناول ودراسة المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث مقاربات، وهي: ردة الفعل التنظيمية، والأصناف المختلفة للمسؤولية المجتمعية والتكفل الاجتماعي للمنظمات. كما يرى بأن المسؤولية المجتمعية للمؤسسة هي: "مجموعة التزامات تعيشها المنظمة تجاه المجتمع بشكل عام سواء المسؤوليات الاقتصادية، أم القانونية، أم الأخلاقية أم الخيرية (الإنسانية)"¹.

الجدول (1-11): أبعاد المسؤولية المجتمعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين؛ احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.	المنافسة الكاملة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها؛ استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.	التكنولوجيا	
عدم الإتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها؛ حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛ حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.	حماية المستهلك	القانوني
منع تلوث المياه والهواء والتربة؛ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها؛ منع الاستخدام التعسفي للموارد؛ صيانة الموارد وتنميتها؛	حماية البيئة	
منع التمييز على أساس العرق او الجنس أو الدين؛	السلامة والبيئة	

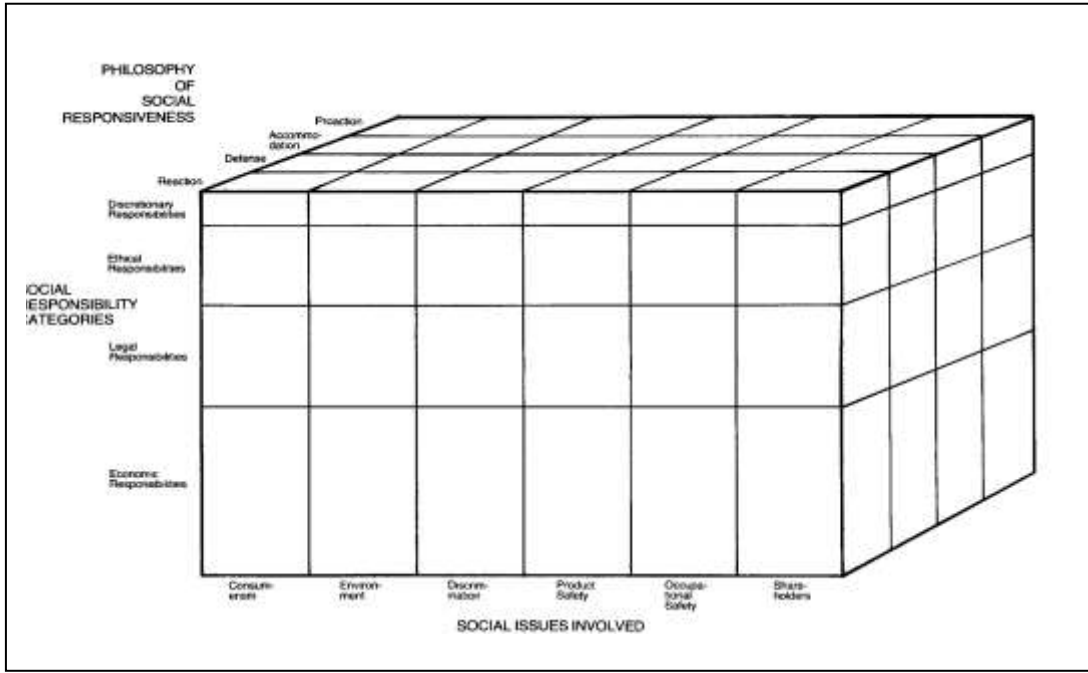
¹ Carroll A., (1979), A three dimensional concept model of corporate social performance, Academy of Management Review, vol. 4, p. 499.

<p>ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن؛ إصابات العمل ؛ التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي؛ عمل المرأة وظروفها الخاصة؛ المهاجرين و التشغيل غير القانوني؛ عمل ذوي الإحتياجات الخاصة.</p>		
<p>مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك؛ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ مراعاة حقوق الإنسان .</p>	<p>المعايير الأخلاقية</p>	<p>الأخلاقي</p>
<p>احترام العادات والتقاليد؛ مكافحة الممارسات غير الأخلاقية.</p>	<p>الأعراف والقيم الاجتماعية</p>	
<p>نوع التغذية؛ الملابس؛ الخدمات؛ النقل العام .</p>	<p>نوعية الحياة</p>	<p>الخيرى/ الإنساني</p>

المصدر: الغالي ط. م. م. & العامري ص. م. م. (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، ص. 82.

اقترح "كارول" نموذج المعروف باسم النموذج المتعدد الأبعاد والذي يحدد المسؤوليات الأربع: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، الخيرية (الإنسانية) هذه الأبعاد تتحرك بطرق متباينة وفقا للاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة: سباق، تكيفية، دفاعية، ردة فعل أو إعاقه. فالالتزامات الكبرى للمؤسسة حسب هذا النموذج تنقسم إلى ستة أصناف: ما يخص الزبائن، التمييزيات، البيئة، وسلامة المنتجات، والسلامة المهنية والمساهمين. ومن ثم على أساس فلسفة المسؤولية المجتمعية واستراتيجيتها وصنفها تختار المؤسسة نوع الاستراتيجية التي ستعمل بها. وهي ملخصة في المصفوفة المقترحة من قبل "كارول" لممارسة المسؤولية الاجتماعية، وفقا للشكل (1-5).

الشكل (1-5): نموذج "كارول" لممارسات المسؤولية المجتمعية



Source: Carroll A., (1979), op. cit., p. 503.

الفرع الثاني: النموذج السوسيو-اقتصادي (التقييس الرباعي)

تندرج النظرية السوسيو-اقتصادية للمنظمات ضمن اتجاه يسعى لتأهيل النظام الرأسمالي لأن يكون مسؤولاً اجتماعياً؛ إذ تعد فلسفة تسعى لبناء نموذج مستدام للمسؤولية المجتمعية المستدامة¹، من خلال الاهتمام بالأداء في إطار نسق قصير ومتوسط وطويل المدى، على عكس المسؤولية المجتمعية المقبولة أو المؤيدة، التي يتم الرجوع إليها بخصوص المسؤولية المتوخاة مع القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة كمصدر لجدواها ولاستقلاليتها وكذلك بلوغ الغرض من وجودها أو كينونتها. تقترح هذه النظرية نموذجاً رباعياً لقياس الأداء، يطلق عليه تسمية التقييس الرباعي. (Tétra normalisation)

يتضمن التقييس الرباعي، كمنذجة نوعية للبيئة السوسيو-اقتصادية، أربعة محاور للمعايير التي يتولد فيما بينها قوى متضاربة، مسلطة بذلك الضوء على اضطراب/ تضارب "فاعلين/مقررين" (le désarroi des acteurs-décideurs.) خلال قيادتهم لأنشطة المؤسسات، ومن ثم يكون من الضرورة بمكان أن تعتمد على المسؤولية المجتمعية المنتظرة كركيزة لهيكله فضاء مناسب للتقييس الرباعي².

¹ Rosé J.J. & Barthe Nicole (2011), **RSE entre Globalisation et développement durable**, Ed. DeBoeck, Bruxelles, p. 241.

² Rosé J.J. & Barthe Nicole (2011), op. cit., pp. 251-253.

يمكن التعبير على البيئة المعيارية من خلال أربعة محاور للتقييس بغية الإلمام بمختلف أنواع المؤسسات مع التحكم الجيد وتعبئة بيئتها، وهي على النحو الآتي:

- معايير التجارة الدولية، التي يتم تأطيرها من طرف المنظمة العالمية للتجارة؛
 - المعايير المحاسبية والمالية: الموضوعة من قبل هيئات وطنية ودولية على غرار (IASB, IFRS)؛
 - معايير ضمان الجودة، والسلامة والبيئة: الموضوعة من قبل هيئات التقييس، ومن أهمها معايير الأيزو، كسلسلة (ISO 9000, 14000, 26000, 45001) والمرجع 18001 سابقا؛
 - في الأخير، معايير اجتماعية خاصة بالمنظمات بأشكالها المختلفة، سواء كانت عمومية أو خاصة، وطنية أو دولية كالمنظمة العالمية للتجارة، ومنظمة الأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي، وما إلى ذلك.
- تشمل المسؤولية المجتمعية المؤيدة بشكل مستدام المحاور الأربع، كل عن حدى، وعن التفاعلات القائمة فيما بينها، وهي على النحو الآتي¹:

1. محور المعايير الاجتماعية، يأخذ من خلال التأكيد على ظروف العمل للمدى القصير والاستخدامية والصحة في العمل للمدى الطويل؛
 2. محور الجودة وسلامة البيئة (QHSE): الذي يترجم من خلال بعض الالتزامات الاجتماعية على أساس وجود بعض المعايير البيئية التي قد تؤثر في الشغل كالمجالات الكيميائية والبيetroكيميائية؛
 3. محور المعايير المحاسبية والمالية، الذي يتم مساءلته ومراجعته أخذا بعين الاعتبار لإلزامية الإفصاح على المؤشرات الاجتماعية لبعض الأصناف من المؤسسات.
 4. محور العلاقات التجارية، الذي يتم تفعيله من خلال مفهوم "التجارة العادلة" الذي يأخذ بدوره ببعض المعايير الاجتماعية وبعض الممارسات التسويقية المسؤولة خصوصا ما تعلق بالترويج لبعض المعايير الاجتماعية (منتجات بيولوجية وطبيعية مع المحافظة على الصحة والسلامة) في التعامل مع جمهور المستهلكين؛
- ومن ثم، على المؤسسات التي تعيش بيئة متميزة بظهور معايير دولية جديدة وبشكل منتظم، العمل قدر الإمكان على المطابقة مع هذه المعايير.

¹ Rosé J.J. & Barthe Nicole (2011), op. cit., pp. 251-253.

الفرع الثالث: نموذج مدرسة "مونريال" (Montréal)

ظهر فوج من الباحثين الجدد في أوروبا يحملون نظرة جديدة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعريفها في إطار أعمالهم البحثية والتحليلية لهذه الظاهرة الجديدة، ولعل أولها مساهمة "هنري صافال"¹ فمن خلال احتكاكهم الكبير مع الكتاب الأنجلوساكسينيين، تمكنوا من فهم وبشكل أحسن مع فتح تخمينات عميقة وجدية بخصوص هذه المدرسة (المسؤولية المجتمعية)؛ كما تم فتح ورشة عمل أوروبية-أمريكية في مدينة "مونريال"² في أمل الوصول إلى نقاش ما بين الملمين بالموضوع، وقد سعى هذا المؤتمر إلى توحيد المفهوم ومحاولة الخروج بنموذج عام وعالمي للمسؤولية المجتمعية، من خلال الربط بين المفاهيم المتعارضة لهذه الظاهرة أخذًا بعين الاعتبار لمبدأ ملاءمة وجدوى تحويل المفهوم من بيئة مختلفة عن تلك المحول إليها، خصوصًا وأن هذا المفهوم له ارتباط وطيد بالبيئة و اعتقادات و عادات وتقاليد المجتمع. هذا الرهان أدى إلى ضرورة الخروج بمفهوم عالمي للمسؤولية المجتمعية من خلال المساهمة في حوكمة عالمية بالإضافة إلى حوكمة المنظمات. مع التأكيد على الأهمية النسبية لأخلاق الفرد وللعمل السياسي في تجسيد مفاهيم المسؤولية المجتمعية؟ وهو ما يتطلب ضرورة الخروج بنماذج جديدة للحوكمة، من خلال مساهمة الجميع في ذلك³.

تأصلت هذه النظرة من خلال الاستشرافات الجديدة لكل من "بوادين، بوستل، روسو"، ونتج عنها ظهور مساهمتين أساسيتين، هما⁴:

- المقاربة الإدارية بداية من سنوات 1970، التي طرحت أشكال "تنظيم وتأسيس" لمفهوم المسؤولية المجتمعية، ومن روادها كل من "بوان، فريدمان، لفيت، بريستن وبوست، 2011"، الذين أشاروا إلى ضرورة تدخل الدولة من خلال الإشارة إلى أهميتها .
- مقاربة مدرسة "مونريال"، التي ربطت المسؤولية المجتمعية بالجانب السياسي كما رتبته ضمن أولويات العولمة المعاصرة، فهي تأخذ بفكرة تحديد أشكال الحوكمة من خلال مشاركة أكثر فعالية للمجتمع المدني، عملاً بأدوات

¹ Savall Henry (1989), **Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique**, Dunod.

² Gendron & Pasquero (2006), « **Faire avancer la théorie en RSE- Advancing theory in CSR** », Atelier international sur la RSE, Montréal, 12-15 Oct. 2006. In : www.crsdd.ugam.ca

³ تولد عن أعمال هذا المؤتمر تأسيس كرسي (قمة) المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة بـ"مونريال" ثم تلاها بكرسي (قمة) آخر بمدينة مراكش بدولة المغرب.

⁴ Boidin Bruno, Postel Nicolas, Rousseau Sandrine (2009), **La responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste**, Villeneuve d'Ascq, Septentrion. In : Corinne Gendron & Bernard Girard (2013), **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal**, Ed. Armand colin, Paris, pp. 20-25.

جديدة ومستحدثة، وتحليلها من وجهة نظر التنمية المستدامة. قسم هذا النموذج الجديد (الفجر الجديد) ظاهرة المسؤولية المجتمعية إلى العديد من الأبعاد، على عكس النموذج المتكامل لـ "كارول، 1979"، حيث أنه يأخذ ثرائه وقوته من التحديات والديناميكيات والفاعلين والتطورات التي تعيشها المسؤولية المجتمعية للمنظمة.

تم طرح هذه الإشكالية بشكل مجدد في "كيوبيك" الكندية، حيث تم التركيز على التالي:

1. جزء من الأعمال جاء استجابة للتحديات المعاشة في الواقع العملي؛
2. قراءة نقدية لأدبيات المسؤولية المجتمعية ذات البعد الإداري؛
3. اعتبار الدولة طرفا استشاريا بدل أن تكون حاكما أو مقررا؛
4. إعادة الاعتبار لأهمية المجتمع المدني في ممارسة المسؤولية المجتمعية.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يرجع الفضل لنظرية الأطراف ذات المصلحة في دعم المسيرين بالوسائل اللازمة للنهوض بالمسؤولية المجتمعية لذلك أخذنا بعين الاعتبار لشكل معين من العلاقات مع الفاعلين في المجتمع، إلا أن أعمال "باسكيرو" (1996، 2008) على اعتباره كأحد أوائل رواد مدرسة "مونريال" قد أشارت (الأعمال) وبشكل مبكر للنقاط السلبية التي تشوب نموذج "فريمان" كونه غير قادر على الأخذ بالحسبان للديناميكيات الاجتماعية للفاعلين الاجتماعيين ومنه تذييل علاقاتهم مع المؤسسات¹؛ فبالتركيز على المنظمة والتحديات التي تعيشها، ومع وجود نظرية كنظرية الأطراف ذات المصلحة؛ فإن هذا يوفر نظرة اختزالية للعمل ولللاقات الاجتماعية التبادلية في الوقت الذي نحن بحاجة ماسة لمنظور يرتكز على المحور الاجتماعي² (Socio-centré)، الذي يعتمد على تحليلات ومفاهيم سوسيولوجية. كما أظهرت هذه الدراسة الوضعية الهامشية لنظرية الأطراف ذات المصلحة للمنظمة (الحكم وسط فاعلين اجتماعيين يعيشون حالة من الصراع الدائم). وهو ما استدعى ضرورة إعادة النظر والتفكير في مفهوم المنشأة من فاعل اقتصادي إلى هيئة تهتم بالشأن الاجتماعي، بالإضافة إلى إعادة النظر في سبل ضبط وتعديل المؤسسة وممارستها وكذلك في طرق حوكمتها وكذلك في طبيعة تسيير العقد الاجتماعي مع العمال وكذلك آثارها على البيئة الطبيعية والاجتماعية والسياسية³.

¹ Pasquero Jean, (2008), **entreprise « développement durable et théorie des parties Prenantes : esquisse d'un arrinage socio-constructionniste »**, Management International, Vol.12, N° 2, pp. 24-47.

² تم تطوير هذا المفهوم من طرف Pasquero سنة 1996، ليعاد تبنيه مجددا سنة 2008 لدى كل من مدرستي "بوسطن" و"كارول" لإدارة الأعمال. للإطلاع أكثر، أطلع على:

Sandra Waddock, (2006), **Building the institutional infrastructure for corporate social responsibility**, Working paper of CSR Initiative, N° 32, Boston College & Carroll School of Management, in : https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_32_waddock.pdf visited in 15.3.2016

³ Corinne Gendron & Bernard Girard (2013), **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal**, Ed. Armand colin, Paris, pp. 20-21.

الفرع الرابع: نموذج مبادرة التقارير الإسلامية لمنظمة للتعاون الإسلامي (OIC)

اقترحت منظمة التعاون الإسلامي سنة 2015 خلال عقدها لمؤتمر ب"دبي" إنشاء مخطط ودليل عمليين أطلق عليهما تسمية "مبادرة التقارير الإسلامية IRI" التي تهدف إلى تجاوز معايير الإفصاح (Reporting) الموجودة في الممارسات الغربية الحالية؛ حيث إنها عملت على إنتاج نموذج تقارير ذكي ومتكامل لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات يتوافق ومبدأ التعدد الثقافي، كون أن منظمة التعاون الإسلامي تجمع أكثر من 25 دولة عضو بالإضافة إلى منظمات أعمال ومنظمات غير حكومية على المستوى العالمي. ومما يميز هذا النموذج هو ارتكازه على القيم الإسلامية وهو ما يسمح من استغلال الفرص المتاحة في الاستثمار على مستوى الدول الأعضاء وتعزيز مفهوم الاستدامة باقتصاداتها والمسؤولية المجتمعية لمنظماتها¹.

وقد أشار الخبير الاقتصادي (صادق صديق، 2016) في إطار ملتقى مبادرة التقارير الإسلامية بجنوب شرق آسيا المنعقد في أبريل 2016 بالعاصمة الماليزية "كوالا لمبور"، أن من أهم أهداف هذه المبادرة هو محاولة الخروج بنموذج متوازن يرتكز على القيم والمبادئ الإسلامية ويعمل وفقاً لمقاربة أكثر فعالية²، كونها تأخذ من رصيد بقية المقاربات والنماذج الخاصة بممارسة المسؤولية المجتمعية على مستوى المنظمات، ومنه بناء أدوات عملية تسمح بإعداد تقارير المسؤولية المجتمعية وتعزيز الإفصاح، وتفادي التضارب والتنافر بين القيم والممارسات الذي يعيشه القائمون على المنظمات في العالم الإسلامي سواء كانوا ملاكاً أو مديريين.

يوفر مخطط هذا النموذج مصفوفات وطرق أكثر كفاءة للقياس وإعداد التقارير الخاصة بالمسؤولية المجتمعية، مع اهتمام أكبر بالاستثمارات الطويلة وقصيرة المدى التي تعنى بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، وهي تتضمن³:

- الرعاية الصحية؛
- الاستثمارات الاجتماعية؛
- مدى التزام فئة الشباب ومشاركتهم؛
- تمكين اليد العاملة المحلية، وكذلك روح المقاوالية؛
- تطوير المهارات المعرفية والذهنية وكذلك تحويل المعارف؛

¹ Islamic Reporting Initiative (2016), **mission and vision**, in <https://islamicreporting.org/who-we-are/iri-mission/> seen (8/11/2016).

² Sied Sadek & Daan eiffers (2016), **Islamic Reporting Initiative to transform CSR**, Diplomat Magazine, September, seen in <http://www.diplomatmagazine.nl/2015/09/05/islamic-reporting-initiative-to-transform-csr/>, seen: 08/11/2016.

³ European Union (2016). **Corporate social Responsibility for all project, Sustainable Reporting Handbook for Employers' Organisations**, Revised Edition.

● الاستدامة البيئية.

وتعتبر هذه المبادرة جد مثمنة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة إسلامية، كونها تجعل من المديرين والملاك يتفادون السقوط في حالات التناقض بين الممارسات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية والمبادئ والقيم التي يؤمنون بها.

الفرع الخامس: نماذج أخرى

● مساهمة "بيتر سانج" وزملائه:

تطرق "بيتر سانج" وزملائه إلى المشكلات البيئية الناتجة عن نشاطات المنظمات، وتم الخروج بمجموعة من الحلول لضمان العيش في عالم أكثر استدامة، من خلال التركيز على "منظمات التعلم والمعرفة"، والتي يسعى الأفراد في إطارها وبشكل مستمر إلى "تطوير قدراتهم لبلوغ نتائج يرغبون في تحقيقها، حيث تسيطر نماذج التفكير الحديثة و يكون التصور الجماعي أكثر حرية والتعلم يكون بطريقة جماعية ومستمرة"¹. مثل هذه المنظمات التي ينبغي أن تكون مرنة ومتأقلمة ومنتجة قدر المستطاع، بقصد التماشي مع عالم سريع التغير. كما يزيد سانج وزملاؤه في الحث على توسعة زاوية التفكير التنظيمي، لتصل إلى مستوى المجتمع الكلي (Global Society)، وحث مدراء المنظمات أيضا على التركيز على الإبداعات المنجحة، وعلى الحلول الإبداعية، والاعتماد على المقاربات العملية للأخذ بهذه التحديات.

● مساهمة "ألوش": انصبت في طرح مجموعة أفكار تخص المسؤولية الشاملة وحتى العالمية من وجهة نظر أوروبية، كما قام بطرح تساؤل يخص مدى امكانية تبني نموذج يرتكز على القيم الأوروبية كبديل للنموذج الأمريكي المهيمن. كما قام بدراسة مدى وجود علاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات، كذلك اهتم بدراسة المخاطر الاجتماعية مقارنة بالأطراف ذات المصلحة².

● مساهمة "بيريتي": من خلال تحليل دور التدريب الاستراتيجي والتدقيق الاجتماعي في نشر ممارسات المنظمات فيما يرتبط بمسؤولية المجتمعات³.

● مساهمة "بارت": اقترح التدقيق كأداة لممارسة المسؤولية المجتمعية وهذا باعتماده كأداة محورية في كل من عمليات إعداد الحوصلات، عمليات التشخيص وعمليات التقييم.

¹ Senge Peter et al., (2008), **The necessary Revolution : How Individuals and Organisations are Working Together to Creat a Sustainable world ?**, New York , Doubleday Currency, June, p. 432 .

² Allouche J. (2006), **Corporate Social Responsibility Concepts Accountability and Reporting**, Vol. 1, Palgrave, p.

³ Perretti J-M. (2004) **Audit Social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence Euro-Méditerranéenne**, Actes de la 22^{ème} Université d'été des Auditeurs Sociaux, Luxembourg, IAS

المطلب الثالث: علاقة المسؤولية المجتمعية للمنظمات بإدارة الكفاءات

الفرع الأول: طبيعة العلاقة في ظل الأدبيات المتخصصة

نالت دراسة علاقة إدارة الكفاءات⁺ البشرية بالمسؤولية المجتمعية عددا معتبرا من الدراسات، اين انصب اهتمام الكثير منها على زاوية القيم والأخلاقيات وعلاقتيهما بإدارة الموارد البشرية (; Margolis et al., 2007² ; Guest, 2007¹ ; Kamoche, 2007³) حيث تناولت معظم الدراسات دور إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية للمنظمة، إلا أن دراستنا ستتناول الموضوع من زاوية بيان أثر إدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية، ومدى مقاربتها بين بلوغ الأهداف الاقتصادية بالأهداف المجتمعية للمنظمة.

لعل معظم الدراسات التي عالجت العلاقة بين المفهومين، كانت تعالج موضوع المسؤولية المجتمعية كأحد أهداف المنظمة والذي كثيرا ما يقرب بغير هذه الأخيرة؛ حيث ميز في هذا الإطار (Orlitzky & Swanson, 2006) بين نموذجين لقيم المنظمة، وهما "قيم الإهمال (neglect)" و "قيم التناسق (attunement)". وهو ما يتولد عنه نموذجين عمليين في ممارسة الأعمال، نموذج الإهمال ونموذج التناسق⁴.

وفقا لتحليل (Orlitzky & Swanson, 2006)، فالمدراء الذين يعملون باستراتيجية قصيرة النظر، لا يباليون للقيم الاجتماعية والأخلاقية عند اتخاذهم للقرارات، في الوقت الذي يستخدم فيه المديرون التنفيذيون آليات رسمية وغير رسمية لقمع وعي موظفيهم واستبعاد تحليل أنشطة المنظمة من وجهة نظر أخلاقية؛ وهو ما يؤدي إلى ضعف الأداء الاجتماعي للمنظمة. على العكس من ذلك، فالمدراء الذين يعملون باستراتيجية "القبول المعياري"، يؤكدون على أهمية القيم وتعدد الأطراف ذات المصلحة لموظفيها، وهو ما يستلزم اخذا أكبر لمستوى المسؤولية المجتمعية وتقديم أداء مستدام أفضل .

⁺ يعبر عن مفهوم إدارة الكفاءات في معظم الدراسات الإنجليزية بمفهوم إدارة الموارد البشرية، لكن وفقا لمنطق الكفاءات. ولشرح أكبر لهذا التداخل ما بين هذين المفهومين، أرجع إلى الفصل الثالث.

¹ Guest, D.E. (2007), "HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas?", in Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford. & Guest, D. E. (1997). **Human resource management and performance: a review and research agenda. International journal of human resource management**, 8(3), 263-276.

²Margolis, J. D., Grant, A. M., & Molinsky, A. L. (2007). "Expanding ethical standards of HRM: necessary evils and the multiple dimensions of impact. *Human resource management* ", *Ethics and employment*, 237.

³ Kamoche, K. (2007), "Strategy, knowledge, appropriation, and ethics in HRM", in Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford.

⁴ Orlitzky, M. and Swanson, D.L. (2006), "Socially responsible human resource management", in Deckop, John R. (Ed.), **Human Resource Management Ethics**, Information Age, Greenwich, CT.

وعليه، يتطلب نموذج التناسق القيمي أكثر من مجرد اعتقاد تنفيذي للقيم وما يتولد عنها من آثار. كما أن تنفيذ سياسات وممارسات المسؤولية المجتمعية هي ذات ارتباط وثيق بالموظفين والتعاون معهم وحسن إدارتهم؛ وهو ما يؤكد الدور الحاسم لإدارة الكفاءات في ممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات.

لتسهيل وتعزيز قيم التماسك، على المنظمات فإن انتقاء وتوظيف أحسن الكفاءات مع الأخذ بالحسبان للبعد القيمي والأخلاقي وكذلك تطوير نظام تقييم يساعد في دعم وتحسين الأداء المستدام (خصوصاً في شقه الاجتماعي سواء تعلق الأمر بالفرد وبالجماعة)، كما يتطلب تعزيز قيم التماسك ربط نظام التعويضات بمدى العمل بهذه القيم وتحقيق أهداف ذات بعد اجتماعي ومجتمعي وبلوغ أداء مسؤول اجتماعياً، وكذلك فرص وإمكانيات للتعليم والتدريب والتطوير (Orlitzky & Swanson, 2006). كما يؤكد (Baptiste, 2008) على أن إدماج والتزام الموظفين في النشاطات التي تخدم المسؤولية المجتمعية يتطلب وبشكل مسبق تطوير اتجاهات وسلوكيات مؤيدة لذلك.

الفرع الثاني: الكفاءات الضرورية لنجاح المسؤولية المجتمعية للمنظمات.

مهما تعددت نماذج المسؤولية المجتمعية على المستويين النظري أو الممارسات، فإن البحث وراء متطلبات نجاحها يعد من الخطوات الحرجة التي ينبغي أن تركز عليها إدارة المنظمات. فوفقاً لدراسة قام بها معهد الإدارة بجامعة "ماساشوسيت" للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية (2010) بخصوص هذه النقطة، خلصت إلى زيادة أهمية موضوع الاستدامة كمحور في الإدارة الاستراتيجية لأعمال المنظمة؛ إلا أن ضمان تكامل فيما بينهما يعد صعب المنال، فهو يتطلب من المنظمات تطوير كل من:¹

1. قدرات وخصائص جديدة، بما في ذلك القدرة على العمل بقاعدة نظمية والتعاون فيما بين المستويين الداخلي والخارجي؛
2. الثقافة المثمنة للتفكير طويل المدى؛
3. توفر الكفاءات الخاصة بقياس الأداء، إعادة تصميم العمليات، الفاعلية المالية، والفاعلية في إعداد تقارير المؤسسة؛
4. توفر الكفاءات اللازمة الكفيلة بالالتزام والتواصل مع الأطراف ذات المصلحة، خصوصاً الخارجيين منهم.

¹ Carol Sanford,(2011), **The Responsible Business : Reimagining Sustainability and Success**, Jossey-Bass, USA, p. 45.

من ناحية أخرى يمكن تصنيف الكفاءات الضرورية لنجاح المسؤولية المجتمعية اعتمادا على نوع الاستراتيجية التي تأخذ بها المنظمة في إدارتها لمشروع مسؤولياته المجتمعية، يتطلب منها الأمر أن تأخذ بسلوك محدد بخصوص إدارة كفاءاتها، ويمكن اختصار على النحو الآتي:

- استراتيجية العرقلة: اللامبالاة وعدم الاهتمام بالكفاءات الضرورية لإنجاح مسار المسؤولية المجتمعية؛
 - استراتيجية ردة الفعل: هنا يتطلب على المنظمة استغلال ما تمتلكه من كفاءات؛
 - استراتيجية الدفاع: تعبئة ما هو موجود أو ما تحوزه المنظمة من مخزون كفاءات؛
 - استراتيجية الاتباع: تعبئة موارد وكفاءات محددة وواضحة (الكفاءات الاستراتيجية)؛
 - استراتيجية السبق: هنا تجتهد المنظمة لتعبئة الموارد والكفاءات خصوصا الكفاءات المحورية والقدرات الديناميكية، مع العمل على تطويرها بشكل مستمر.
- كما يجمع الكثير من الباحثين على ضرورة بناء المنظمة لقائمة من الكفاءات تضمن لها مستوى مقبول من المسؤولية المجتمعية، نوجز أهمها فيما يأتي:
- كفاءات تخص الإنتاج
 - كفاءات تخص الصيانة؛
 - كفاءات نشاط الصحة والسلامة والأمن
 - كفاءات تخص حماية البيئة؛
 - كفاءات تمكن المنظمة من رسكلة مواردها البشرية ؛
 - تطوير الموارد والكفاءات اللازمة لها؛
 - كفاءات تخص تعزيز تقاسم المعارف والخبرات ورسملتها.

بالموازاة مع ما سبق قامت أكاديمية المسؤولية المجتمعية بالمملكة البريطانية خلال الفترة 2004-2007 بإعداد دليل للكفاءات المطلوبة لإنجاح المسؤولية المجتمعية، وذلك لمساعدة أكثر من 5000 منظمة بالمملكة على إدخال هذا المشروع على مستوى استراتيجيتها وأنشطتها اليومية¹.

إن التمعن في حقيقة المسؤولية المجتمعية ومتطلبات نجاحها من منظور الموارد البشرية، يتطلب منا الخوض في مقارنة سلوكية ذات بعد أخلاقي في البحث عن أو بناء الكفاءات الأخلاقية² التي تسمح لنا من ضمان نجاح ممارسة المسؤولية الأخلاقية على مستوى المنظمات.

الفرع الثالث: نموذج الكفاءة الأخلاقية الضرورية لنجاح المسؤولية المجتمعية للمنظمات

على اعتبار أن تبني مشروع المسؤولية المجتمعية يعد من الرهانات الصعبة لمديري المنظمات، فيرى منظرو المجال على غرار (Weber M., 1905³ ; Maréchal J.P, 2006, 2008⁴ ; Marciano A., 1999⁵ ; Sen A., 1997⁶ ; Sombart, 2005⁷) أنه ينبغي على القائمين على تلك المنظمات من عمال وفنيين ومهندسين ومديرين (كفاءات إدارية) حياة كفاءات قيادية مشبعة بالأخلاقيات الضرورية لممارسة أعمال مسؤولة اجتماعيا ؛ وفي مقابل ذلك توصي الدراسات الإمبريقية في مجال إدارة الأعمال بضرورة بناء مرجعيات كفاءات تحت مسميات عديدة: كالكفاءة الأخلاقية (Compétence éthique) و الكفاءة المستدامة (Compétence durable)، ولعل من أهم الدراسات في هذا الباب هي دراسة (Corinne V. Y. et al., 2015) التي خلصت إلى اقتراح نموذج للكفاءات الضرورية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات، إذ يتجسد في أربعة أبعاد⁸:

1. معرني؛

2. وظيفي؛

3. سلوكي وعلاقاتي؛

¹ A to Z about CSR, Business in Community from web site : www.bitc.org.uk seen (10/04/2016)

² Carol Saanford (2011), op. cit., p. 46.

³ Weber Max, (2004). **Ethique protestante et esprit du capitalisme**, Paris, Editions Gallimard.

⁴ Maréchal J.P., (2008), **Ethique économique et développement durable. Sens Public**, pp. 1.18. & Maréchal J.P. (2004), "**Aux origines bibliques de l'éthique économique**", *Ecologie et Politique*, N° 29, pp. 215- 226.

⁵ Marciano A., (1999), **Ethique de l'économie : Introduction à l'étude des idées économiques**, De Boeck, Paris.

⁶ Sen Amartya K., (1997), **l'économie est une science morale**, Ed. La Découverte,, Paris.

⁷ Sombort w., (2005), **Les juifs et la vie économiques**, d. Saint Rémi. Paris

⁸ Corinne V. Y. et al.,(2015), "**Quelles compétences pour le management de développement durable**", *Management & Avenir*, N°78, p.91.

4. الكفاءة القاعدية (Meta-compétence)

وقد اعتمدت في إعدادها على نموذج "ديلامار وزملائه" ¹ (Delamare et al, 2005). مع اضافتها لبعض الكفاءات التي تخص إدارة المسؤولية المجتمعية للمنظمة، ومن ذلك:

- تحديد رهانات التنمية المستدامة وفهمها؛
- تصميم قاعدة أخلاقيات معبأة للعمل بها؛
- إسقاط الأهداف الأخلاقية على المستوى العملي؛
- تطوير قدرات علاقاتية وتعاونية من أجل إعداد شراكات جديدة مع الأطراف الفاعلة في مجال العمل؛
- التشارك والتعاون فيما بين الموارد والكفاءات المتاحة لإنجاح المسؤولية المجتمعية على مستوى المنظمات؛
- التحكم في بعض الكفاءات الإدارية التي تعد مهمة لكامل المنظمة: كقدرات التفكير والتعلم (وفقا لحلقة بسيطة او مزدوجة)، قدرات تخص اليقظة الاستراتيجية، إدارة الأطراف ذات المصلحة، اعداد تقارير الأداء (TBL)، القرارات الإدارية والعلاقاتية ذات بعد تعاوني.

كما أننا نرى في نموذج "ديلامار & وينتوتون" (Delamare & Winterton, 2005) هو الأنسب إذ أكدنا على أهمية الكفاءة القاعدية (Méta-compétence) التي تعد الأساس لتطوير بقية أبعاد الكفاءة، وكذلك التوقف على التعقيدات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية على مستوى المنظمة. ونوجزها في الجدول (1-12).

الجدول (1-12): نموذج الكفاءة الأخلاقية الخاص بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة

البعد الوظيفي	البعد المعرفي
- تنظيم الهياكل والسيرورات التنظيمية: تخطيط وتنفيذ المخطط الاستراتيجي والأخلاقي للمؤسسة مع مراقبة التنفيذ والتقييم؛	- تحديد وفهم رهانات التنمية المستدامة (ت. م.)؛
- الإدارة الوظيفية: التوريد المسؤول، الإنتاج الدامج للرهانات المجتمعية والبيئية، التسيير المالي والإداري، تسيير الموارد البشرية وفرق العمل مشحونة بمفهوم راس المال البشري، التسويق الإستراتيجي والمستدام....؛	- اعداد استراتيجيات للمنظمة تدمج هذه الرهانات وتعمل على توسيعها ونشرها في الممارسات.
	- معارف نظرية وفنية تسمح من دمج التعقيد النسبي لكل من ت. م. و الم. الم.ج. والأخلاقيات.
	- معارف إجرائية تدمج تسيير الحالات المعقدة (مبدأ القابلية للعودة ((Récursivité))؛
	- تحديد وتعبئة القيم الأخلاقية الاستراتيجية في المنظمة؛

¹ Delamare L. D. F., WINTERTON J. (2005), "What is Competence?", Human Resources Development International, Routledge, Vol. 8,N° 1, pp. 27-46

<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأطراف ذات المصلحة: حوكمة المنظمة، البناء التشاركي لمشروع المسؤولية المجتمعية بمعية الأطراف ذات المصلحة، تعبئة الأطراف ذات المصلحة في حيز من القيم المتقاسمة؛ - خلق يقظة استراتيجية، وبناء رؤى واستشرافات للمستقبل؛ - ممارسة التدقيق الاجتماعي والبيئي واعداد جيد للتقارير الخاصة بالمسؤولية المجتمعية وفقا للنماذج والمعايير الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخزين وتملك ونشر المعلومات والمعارف (التعلم وفقا لحلقة بسيطة): الإستيعاب¹(Piaget,1969) والإستغلال² (March, 1991) .
البعد القاعدي (Meta-compétence)	البعد السلوكي والعلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير قدرات التفكير، والفهم والتحليل: التحليل السببي، الإبداعية، ...؛ - تطوير قدرات فهم وتحليل السياق التنظيمي للتأقلم معه. - تعلم طرق التعلم ومدخله، التجريب والإبداع(Exploration, March, 1991)، تشجيع المنظمة المتعلمة (Accommodation, Piaget, 1969) - تطوير قدرات التحكم في منافذ وثغرات التعلم التنظيمي؛ - هيكلية أنظمة التعلم نحو المفهوم المؤسسي: اثرء المعارف، تغيير أنظمة الإعتقاد والترجمة (التعلم المزدوج والهجين)؛ - تعديل استراتيجية المؤسسة وفقا لتطورات البيئة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير القدرات العلاقية والتعاونية: الإصغاء، الحماس، الثقة، الحساسية تجاه الآخرين، الإيثارة؛ - تطوير القدرات الإدارية التي تسهل من إدارة المشروع وإدارة فرق العمل: القيادة، الإتصال، الحيوية، تعبئة الموارد البشرية، التحكم في الذات؛ - تطوير المهارات السلوكية، كحل النزاعات، المهارات الشعورية

Source :Corinne V. Y. et al.,(2015), "Quelles compétences pour le management du développement durable", Management & Avenir, N°78, p.91.

¹ Piaget J., (1969) op. cit. p.77.

² March J.-g. (1991) « Exploring and exploiting in organizational learning », Organization Science, Vol.2, N°1., pp. 71-87.

إضافة إلى مقترح "كورين" وزملائها، فنحن نرى أن الكفاءات الإدارية التي تمارس أدوارا قيادية هي الأكثر تأثيرا كونها صاحبة سلطة وقوة وحتى نفوذ داخل المنظمة، حيث يعالجها الكثير من ذوي التخصص من منظور القائد الناجح، ونجد من أهمها مقترح "ماشان" للصفات السبع الواجب توافرها في القائد الناجح، التي يشترط ملاحظتها في الممارسة الميدانية المسؤولة (وليس مجرد انطباعات في شخص المدير)، حيث يوجزها في: التحفيز والذاتية والمصادقية والثقة بالنفس والذكاء والمعرفة بالمجال والرقابة الذاتية¹.

من الجدير بالذكر هو أن مشروع المسؤولية المجتمعية يعتبر في حد ذاته فرصة لتطوير الكفاءات، خصوصا إذا أدخلت عملية تقييم الكفاءات بعين الاعتبار في الاحتياجات التي يتطلبها هذا المشروع، ومنه إمكانية اقتراحها على مستوى البرامج التدريبية بالموازاة مع البرامج التقنية، حيث نجد من الكفاءات الواجب تطويرها الآتي:

- تحسين ظروف العمل، وشروط السلامة والصحة؛

- حيازة الكفاءات الاتصالية بخصوص موضوع التنمية المستدامة؛

- إدارة الوقت وتنظيم العمل.

حيث أن تطوير هذه الكفاءات سيقبل من القيود والمعطلات المعرفية والسوسيو معرفية، التي تزيد من قابلية الاستيعاب لدى الأفراد وتقبل المفاهيم المرتبطة بالتنمية المستدامة (التقليل من مقاومة التغيير)، وزيادة القابلية للتعلم لمجالاتها.

¹ Mcshane Steven & Von Glinow, (1997), **Organizational behavior**, McGraw Hill. USA.

خلاصة الفصل:

خلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن متطلبات بيئة الأعمال قد فرضت على المنظمات ضرورة الانتقال من المفهوم الضيق للمسؤولية الاجتماعية إلى مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً، يستوعب أكبر قدر من الأطراف ذات المصلحة، وهو ما تم تسميته بالمسؤولية الاجتماعية الإيجابية أو المسؤولية الاجتماعية من الجيل الثاني (CSR 2.0)، وهو ما أطلقنا عليه في بحثنا "المسؤولية المجتمعية للمنظمات". حيث أن هذه النقلة في المعنى والدلالة والممارسات سهلت من تقارب مفهومي التنمية المستدامة والاستدامة مع العديد من الممارسات الإدارية للمنظمات، وهو ما جعل من مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المنظمات يتلخص من خلال الأخذ بكل المسؤوليات المجتمعية للمنظمة في رسمها لاستراتيجياتها العامة والوظيفية وسبل تنفيذها ومداخل وأدوات الرقابة عليها.

من جهة أخرى، يجمع الكثير من الأكاديميين على مستقبل زاهر للمسؤولية المجتمعية للمنظمات، كونها هي التي تقود الاستراتيجية العامة للمنظمات نحو مفهوم المواطنة، والتحكم الجيد في الأداء الشامل ليصبح أكثر استدامة. ولا يمكن بلوغ هذا التحدي إلا من خلال الأخذ بالتنظيم والموارد والكفاءات اللازمة لبلوغه، ومنه يكون من الجدير على القائمين على شؤون تلك المنظمات العمل على تطوير نماذج خاصة لكل من المسؤولية المجتمعية وإدارة الكفاءات بطريقة متوازنة في إطار استراتيجيتها العامة، قصد خلق نوع من التوافق فيما بينهما ومنه احتمالات أكبر لبلوغ الأداء المستدام ومنه الميزة التنافسية المستدامة. هذا الأمر يتطلب منا إعادة التفكير في مفهوم الأداء الاستراتيجي من خلال نقله من المقاربة الاستراتيجية إلى مقارنة التنمية المستدامة.

الفصل الثاني:

الأداء المستدام لمنظمات الأعمال

الفصل الثاني: الأداء المستدام لمنظمات الأعمال

تمهيد

تباينت آراء الباحثين حول دراسة موضوع الأداء، إذ يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية البالغة لقياس مدى فعالية وفاعلية المنظمة من خلال التركيز على الأداء التنظيمي، وهذا بالسعي إلى ضمان التوازن بين المقاييس التقليدية (المالية) التي تعبر عن النظرة الضيقة للأداء، بما في ذلك القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمقاييس الحديثة (غير المالية) التي تعبر عن النظرة الأوسع. إذ أصبح يعبر عن مفهوم الأداء من خلال مصطلحات عديدة متقاربة في مدلولها، فنجد في مقدمتهم "لورينو فيليب" ¹ الذي استعمل مصطلح الأداء الشامل، أما "ماينول" ² فقد استعمل الأداء الاستراتيجي أو التنظيمي، في حين أطلق عليه "سيبتي جون" ³ تسمية الأداء المستدام، وهي التسمية التي سنأخذ بها في بحثنا.

سنحاول من خلال هذا الفصل التمعن في مفهومي الأداء التنظيمي ثم الأداء المستدام، مستندين في ذلك إلى مختلف المقاربات التي درستها: المقاربة المرتكزة على تعدد الأهداف؛ مقارنة التميز ومقاربة الحوكمة ومقاربة التنمية المستدامة؛ لنخلص في الأخير إلى مقارنة الأداء الثلاثي (Triple Bottom line: TBL) لصاحبها "الينستون جون" ⁴؛ والتي اعتمدت من قبل منظمة الأمم المتحدة سنة 2008 ليتم اعتمادها فيما بعد في المبادرة العالمية للتقارير، وبعدها سنخوض في مداخل قياسه ونماذج المؤشرات التي نعتمدها في ذلك، بالإضافة إلى إشكاليات الإفصاح عنه. وبشكل آخر، مباحث هذا الفصل هي كالآتي:

- المبحث الأول: الأداء في إطار النظرية الاستراتيجية (الأداء التنظيمي)؛
- المبحث الثاني: الأداء في ظل نظرية التنمية المستدامة (الأداء المستدام)؛
- المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام.

¹ Lorino Ph. (1995), **Méthodes et pratiques de la performance**, Eyrolles, Paris.

² Mainault Christophe, (2002), **Quelle Performance Stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet ?**, thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

³ Supizet J. (2002), **Le management de la performance durable**, Edition d'Organisations, Paris.

⁴ Elkington, J & .Rowlands, I. H. (1999). **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. *Alternatives Journal*.42 ,(4)25 ,

المبحث الأول: الأداء في إطار النظرية الاستراتيجية (الأداء التنظيمي)

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمنظمات، كما يمثل ظاهرة شمولية وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة في المجال الإداري. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية والوصول لرؤيتها المستقبلية، كان من الضروري وضع ضوابط إدارية مهمة تخص جميع نواحي الأداء في المنظمة (الأداء التنظيمي). لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الأداء التنظيمي بشكل عام وذلك بمعالجة إلى النظرة مفهومه ومقارباته وكذا مداخل قياسه.

المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي ومقارباته

ما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن من متغيرات وتطورات سريعة ومن تطبيق للأساليب الإدارية الحديثة، جعل من مفهوم الأداء ومقاربات قياسه وتحسينه أمراً في غاية الأهمية؛ لهذا سنحاول إدراج في هذا الجزء من البحث مفهوم الأداء والمقاربات التي عالجته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إيتيمولوجياً، يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (Performance) والتي تستمد أصولها من المفردة الإغريقية « Perform + -ance » التي تعني "الشيء المنجز"¹، أي أنها تعني إنجاز شيء ما أو تنفيذه، والنتائج المتولدة عنه. وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء على الهدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال².

إن الرجوع إلى الدراسات السيميائية لمفردة الأداء تبين بأن له دلالات وإشارات (Signifiés) وهي تتمحور حول ثلاثة معانٍ رئيسية وفقاً لما تنادي به المدرسة الإدارية، وهي على النحو الآتي³:

➤ الأداء هو "النجاح": فالأداء لا ينتج من ذاته، بل هو تمثيل لإنجازات ولنجاحات حققتها المنظمة أو الفرد، بمعنى أنه يتجاوز مفهوم الإنتاجية؛

¹Dictionnaire d'Etymologie française :

http://www.etymonline.com/index.php?search=performance+&searchmode=&p=0&allowed_in_frame=0 , in : 5.03.2015

²– Alain Lambert, (2004). **Perspective Gestion Publique**, LGPDE, n° 9, février, p.2. disponible sur le site Internet :

<http://www.institut.minefi.gouv.fr>

³ Bouncurcnon Annick, (1997), « **Sous les pavés de la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance** », Comptabilité –Contrôle– Audit, Tome 3, Vol. 1, Mars, p. 90.

➤ الأداء هو "نتيجة الفعل": بمعنى أنه ليس حكما عن قيمة ما، بل هو نتاج عملية قياس لنتائج تم الوصول إليها مسبقا؛

➤ الأداء هو "الفعل"* : بمعنى أن الأداء هو عملية أو سيرورة وليس نتيجة تظهر في لحظة ما، كما هو متعارف عليه في العلوم الأخرى كاللسانيات عند "شومسكي" ¹ (1965 et 1971) وعند "كامبال" ² في علم النفس ، التي تراه كنتيجة للتجسيد العملي للكفاءة (سواء للفرد أو المنظمة).

وعليه، فإن الاطلاع على أدبيات الموضوع، يسمح لنا من القول بأن مفهوم الأداء يتميز بالخصائص الآتية:

- يرتبط بمرجع معين، والمتمثل في الهدف مراد بلوغه، حسب ما يشير إليه "الورينو" ³ بأن الأداء هو كل ما يساهم في بلوغ الأهداف؛
- هو أمر نسبي، كونه يرتبط بإدراك الطرف الذي يسعى إلى تحديده أو قياسه؛ أي أن دلالاته ترتبط بقيم وتكوين وخبرة ذلك الطرف ⁴(Payette, 1988)؛
- صعوبة الملاحظة والقياس بطريقة مباشرة، كونه يمثل تركيبة ممثلة لأعمال كثيرة لا يمكن قياسها إلا بالاعتماد على خريطة من المؤشرات؛
- هو نتيجة للفعل أو العمل (المفهوم اللاتيني)؛

بالارتكاز على النقاط السابقة يمكن القول بأن دلالة الأداء ترتبط بالسياق الذي يحوي الطرف المهتم به، فمدير المالية يدركه على أنه يرتبط بالمردودية، في حين مدير الموارد البشرية يراه على أنه تعظيم إنتاجية الفرد، والتحكم الجيد في المسائل الاجتماعية؛ أما مسؤول التسويق فيربطه بمدى خلق القيمة والثقة للزبائن (جودة-سعر)، أما مدير الإنتاج فيربطه بالاستخدام الأمثل للآلات بالطريقة التي تعظم من حجم الإنتاج.

* نجد هذا المفهوم في الأدبيات الإنجليزية أكثر منها في نظيرتها الفرنسية والعربية.

¹ Dubois J. et al., (1994), **Dictionnaire de la linguistique et des sciences de langage**, LAROUSSE, p.

² Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). **Modeling job performance in a population of jobs**. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

³ Lorino Ph., (2003), **Méthodes et Pratiques de la performance**, Editions d'Organisation, 3^{ème}, Paris, p.

⁴ Payette (1988), **L'Efficacité des gestionnaires et des organisations**, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
ولتوضيح الغموض الذي يكتنف سياقات استعمال مصطلح الأداء؛ فإنه من الجدير الإشارة إلى الأبعاد التي يستعمل فيها،
وهي البعد البشري والبعد الوحدوي أو الوظيفي، والبعد التنظيمي؛ حيث يتولد عنها أصناف عدة للأداء، وهي على النحو
الآتي¹:

أ. الأداء البشري (الفردى أو الجماعى): ويتعلق بأداء الموارد البشرية ومستوى فاعليتهم في العمل، ونمط سلوكياتهم،
ويتم تقييم الأداء الفردى من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية والمحددة مسبقا بما في ذلك المعايير
السلوكية.

ب. أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل وحدة تنظيمية على حدة (مركز
تكلفة، وحدة مستقلة، ...) وكل قسم من أقسامها، وكذلك التعرف إلى مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها
في إنجازها للمهام.

ت. الأداء التنظيمي (المؤسسى): قصد معرفة مدى كفاءة المنظمة في بلوغ الأهداف التي تعمل من أجلها وكيفية
بلوغها.

1. أهم التطورات التي عرفها مفهوم الأداء

مع تطور الأعمال والتحويلات الاقتصادية المتتالية عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على
الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه،
أصبح من الأجدر الأخذ بالتطورات والمستجدات التي تكتسي مفهوم الأداء. وفي هذا الباب كان لتطور النماذج الإدارية
وزيادة اهتمامها بالمقاربة التسويقية والأخذ بالفكر الاستراتيجي الجديد وممارساته كبديل للتخطيط الاستراتيجي أثر على
مفهوم الأداء، ومن ذلك العمل باستراتيجيات تنافسية قوية تمكنها من حيازة مزايا تنافسية (الأداء التنافسي). وهو ما
تطلب من الأكاديميين والممارسين ضرورة إعادة النظر في مفهوم الأداء، حيث أصبح ينظر إليه على أنه كل ما يتعلق بخلق
القيمة للزبون (Giroud, 2004) وبعدها اتسع نحو خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة (Supizet, 2002)، بعدما
اقتصر (الأداء) لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف وخلق القيمة للمساهمين من خلال تعظيم مستوى المردودية
المالية والعائد عن الأسهم²؛ ومنه اتساع مفهومه ليشمل الوقوف عند تطلعات أطراف خارجية أصبحت ذات مصلحة

¹ علي عباس، (2008)، الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال، دار إتراء، عمان، ص ص. 27-28.

² Giroud F., et al, (2004), **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} Ed., Gualino, Paris, p. 65.

بالنسبة للمنظمة، ونجد من ذلك مؤسسات المجتمع المدني و الجمعيات المدافعة عن البيئة، ...؛ وهو ما يستلزم اليوم توسيع دائرة دلالاته ليتضمن خلق القيمة لهم جميعا وهو ما يطلق عليه مفهوم "الأطراف ذات المصلحة" أو "الأطراف المهتمة".

2. المفهوم السوسيو اقتصادي للأداء التنظيمي:

تعطي المقاربة السوسيو-اقتصادية تحليلها الخاص لمفهوم الأداء التنظيمي من خلال المزاجية بين منظورين، الأول اجتماعي والثاني اقتصادي، وهما على النحو الآتي:

- **المنظور الاجتماعي للأداء**، حيث يعرف الأداء وفقا لهذا المنظور من زاوية "ما يتعلق بالعمل"، وتحليل هذا النموذج، فهو ينقسم إلى ستة عناصر أو مجالات وهي على النحو الآتي¹:

- ظروف العمل: وتتمثل في الظروف المادية وعلاقات العمل؛
- تنظيم العمل: أي طريقة توزيع الوظائف الرئيسية للمنظمة وتقسيم المهام داخل الوحدات والترابط بين الوظائف والنشاطات؛
- الاتصال والتنسيق والتشاور: وهو التعبير التشغيلي والوظيفي بين أفراد المنظمة لتحقيق أنشطتها وتبادل المعلومات؛
- إدارة الوقت: طرق تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي، توزيع وقت الفرد بين النشاطات من إعداد ومراقبة، وغيرها؛
- التدريب المتكامل: وهو ما يرتبط بممارسة التدريب المهني، مع موازنة وانسجام التدريب مع احتياجات الوظائف من كفاءات؛
- تنفيذ الاستراتيجية: من خلال التقنيات والطرق والممارسات التي تترجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال إجراءات ملموسة لتحقيقها.

إذا فالأداء وفقا للمنظور الاجتماعي يتمثل في النتائج التي يتم الحصول عليها من قبل المؤسسة أو الوحدة في كل مجال من المجالات الستة سابقة الذكر، إذ تمثل كلا من الإجراءات والابتكارات.

¹ Henri SAVALL ,Véronique ZARDET, (2010), **Maitriser les Coûts et les Performances Cachées**, 5^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, pp . 190-191.

- **المنظور الاقتصادي للأداء:** يتم تحديد الأداء من الناحية الاقتصادية من خلال النتائج المباشرة لفترة معينة (الإنتاجية، الربحية، ورضا الزبائن وحصص السوق ومستوى الإبداع...)، بالإضافة إلى الإنجازات المحتملة¹.

على الرغم من أهمية التقسيم السوسيو اقتصادي للأداء وما تولد عنه من تنوير لمفهوم الأداء ومن تعدد لتعاريف المعطاة لمفهوم الأداء، إلا أننا سنتوقف على المفهوم المناجيري (Managérial) بشكل عام وعلى المفهوم الإستراتيجي بشكل خاص*، على اعتبار أن الأداء هو نتيجة للفعل والممارسة، حيث يمكن التعبير عنه من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهو الأمر الذي يجعله متعدد الأبعاد (كونه يرتبط بأهداف المنظمة)، وهو يلخص العلاقة بين القيم التي أنشأتها المنظمة ومستوى استهلاكها للموارد.

3. تعريف الأداء التنظيمي

لقي مفهوم الأداء التنظيمي اهتماما كبيرا في الأدبيات الإدارية، وهو ما ولد العديد من التعريفات، نسردها بعضها منها في الجدول رقم (2-1) على النحو الآتي.

الجدول (2-1) بعض تعاريف الأداء التنظيمي

صاحب التعريف	محتوى التعريف
(إيفان، 1976) ²	قدرة المنظمة على التماشي مع العمليات التنظيمية الأربعة: المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية العكسية.
(جيميسون، 1987) ³	الأداء التنظيمي يتكامل مع الاستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع حاجيات البيئة، عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وصولا إلى الأداء المثالي.
(دافت، 1984) ⁴	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطرائق فعالة وفاعلة.
(رايت وآخرون، 1998) ⁵	انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ Henri SAVALL , Véronique ZARDET,(2010) op.cit, p . 191 .

* المفهوم المناجيري (الإداري) للأداء هو الذي يؤكد ضرورة الفصل بي مفهومي المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام للمنظمات، حيث يكون هذا الأخير نتيجة للأخذ بسياسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات.

² Evan, W. M. (1976). "Organization theory and organizational effectiveness: An exploratory analysis". *Organization and Administrative Sciences*.28-15 ,(1)7,

³ Jemison, D. B. (1987). "Risk and the relationship among strategy, organizational processes, and performance". *Management science*.1101-1087 ,(9)33,

⁴ Daft, R. L & ,Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of management review*.295-284 ,(2)9,

⁵ Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). **Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets.** *Human resource management review*, 8(3), 311-331.

محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، حيث أن كل خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة المنظمة.	(دايت، 2000) ¹
أداء المنظمة هو ما يمكن قياسه من خلال مستوى النجاح الاقتصادي للمنظمة، وجودة تنظيمها.	(Likert R.,)
تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.	(كوار، 2003)

المصدر: من إعداد الطالب

ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه هو أن الأداء التنظيمي ليس سوى حصيلة لطريقة إدارة موارد المنظمة من منظور عملياتي (مدخلات، عمليات، مخرجات) قصد بلوغ الأهداف بفاعلية؛ حيث يمكن التحكم في مفهومه من خلال الرجوع إلى تقسيم "بورغوني" وفقا لمنظور إداري الذي عالج مفهوم الأداء من ثلاث زوايا المتمثلة في العمل ونتيجة العمل، ومدى النجاح في تأدية العمل².

يعالج الأداء التنظيمي من الناحية الإدارية اليوم، من خلال تسليط الضوء على تلك المفاهيم الثلاث، حيث يتم التعبير عنه أخذا بمجموعة من المؤشرات؛ حيث يقتضي هذا المصطلح النجاح في إرضاء كل من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية؛ فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من البيئة بشكل عام والسوق بشكل خاص. كما أن التحولات الأخيرة في مجال الأعمال التي غيرت اتجاه المعادلة الاقتصادية من الأخذ باستراتيجيات التركيز على الكميات التي من الممكن إنتاجها إلى استراتيجيات التركيز على الكميات الممكن بيعها (الانتقال من منطق بيع ما يمكن إنتاجه إلى منطق إنتاج ما يمكن بيعه)، قد لخصت مفهوم الأداء التنظيمي في مدى القدرة على التحكم في أسعار المنتجات وجودتها عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية وأنظمة إدارة الجودة.

4. تصنيف الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال

1.4. الأداء الاقتصادي (المالي)

يفوق مفهوم الأداء الاقتصادي في معناه ودلالته، على مستوى القاموس الإداري، مفهوم الأداء المالي، كونه يقيس مستوى القيمة المضافة التي أنشأتها منظمة أو مشروع أو عملية أو وظيفة ما؛ وعليه يمكن معرفة مستواه من خلال قياس مجموعة من المؤشرات، منها:

- المؤشرات المالية والاقتصادية؛ حيث يمكن قياس مستوى الأداء من خلال اعتماد النتائج المحاسبية والمالية، كالقيمة المضافة والربح الصافي، والعائد على السهم، ومستوى التدفقات، ...؛

¹ Daft R. L., (2000), «Management , the Dryden Press », Fort Worth

² Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance .? *Revue française de comptabilité*. 66-61 , 269,

- المؤشرات الموضوعية؛ يمكن قياسه اعتمادا على مستوى بلوغ الأهداف المسطرة في شكل نتائج ونسب معتمدة كالنتائج المحاسبية والمالية، والنسب، والمؤشرات، ... الخ؛
- المؤشرات الجزئية؛ على اعتبار ان الأداء يقيس مدى المساهمة الاقتصادية للمشروع أو المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى كالمستثمرين والشركاء والممولين والمساهمين؛
- مؤشرات المقارنة؛ على اعتبار أن الأداء لا يكون له معنى إلا إذا قورن بالأهداف المسطرة من طرف هذه الأخيرة، أو أهدافها السابقة أو مقارنتها بالأحسن على مستوى السوق (المقارنة المرجعية)؛
- المؤشرات المحاسبية (المستندة إلى القوانين)؛ عادة ما يتم قياس الأداء من خلال اعتماد نظام محاسبي يركز على المرجعيات المحاسبية العالمية ك معايير (IAS-IFRS) والنظام المحاسبي والمالي (SCF) وقوانين هيئات الرقابة على مستوى البورصات...؛
- المراقبة؛ عادة ما يتم اخضاع مؤشرات الأداء لمراقبين قانونيين كمحافظي الحسابات، وهيئات الرقابة في البورصة؛ أو جبائين كمفتشي الضرائب والمالية، أو اجتماعيين كمنظمات التأمين والرقابة الصحية وحماية البيئة أو التنقيط الاجتماعي، أو وظيفيين كخبراء المحاسبة.

2.4. الأداء ما فوق الاقتصادي (ما فوق المالي)

زيادة عن الأداء الاقتصادي والمالي، يوجد شق مكمل لأداء المنظمات، يطلق عليه تسمية الأداء ما فوق المالي / غير المالي (Extra-financière)، حيث يمكن تقديره من خلال جملة من الخصائص:

- متعدد المعايير: اجتماعية وبيئية ومجتمعية؛
- موضوعي أو ذاتي: يكون من الممكن قياسه بشكل دقيق أو مجرد؛ حيث أنه يخص لعملية مقارنة، أو تقدير نسبي (من خلال تقدير المستويات المدركة له في المقابلات)؛
- متعدد: يشمل مؤشرات الأداء بمختلف أنواع القيم (المنفعة، التبادل، التقدير، ...) المنشأة من طرف المؤسسة وشبكته الخاصة بالأعمال؛
- قابل للمقارنة: الأداء هو دالة للإنجازات المحققة من أجل تلبية تطلعات الأطراف الداخلية (العمال والمسؤولون) والأطراف الخارجية (المساهمين، الزبائن، الموردين، ...)
- وليدة اتفاقيات (Conventionnels): يعني أن مؤشرات الأداء ما فوق المالية تعتبر مؤطرة من طرف مرجعيات معيارية مختلفة مع مقارنتها أيضا مع الممارسات الحسنة للمؤسسات الرائدة في مجال ممارسة المسؤولية المجتمعية، التي

تم الاعتراف بها من قبل وكالات التنقيط الاجتماعي، ومجالس المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وكلها تمخضت عن اتفاقات ما بين الفاعلين في المجال؛

- متحكم فيه ذاتيا: على اعتبار أن معظم مؤشرات الأداء ما فوق المالي لا تخضع للرقابة القانونية (كونها تنجم عن مبدأ الطوعية)؛

وعليه يمكن القول إن الأداء ما فوق المالي يغطي في مظلته كلا من الأداء الاجتماعي والبيئي والمجتمعي.♦

الفرع الثاني: الأداء التنظيمي في ظل تعدد المقاربات

يساعد التحكم في الأداء على ترجمة رسالة المنظمة ورؤيتها إلى المستويات التنظيمية العملية، حيث تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات؛ فهي تعتمد على تحويل مجالات نشاط المنظمة وتطلعاتها إلى واقع ملموس، كي لا تبقى تلك الرسالة أو الرؤية مجرد أفكار حاوية. من وجهة أخرى فقد سادت النظرية الاقتصادية ولفترة طويلة فكرة انحصار الأداء التنظيمي في تعظيم الربح (القرنين الثامن والتاسع عشر)، إلا أن التغيرات البيئية التي ميزت مجال الأعمال خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية وفقا لما جاء به "أنصوف" قد أدت إلى ضرورة عدم الاكتفاء بالربحية كمعيار للأداء وكهدف وحيد على المدى القصير، كونه يشكل تهديدا لإمكانية بقائها على المدى الطويل¹. وهو ما دفع المفكرين لنقل مفهوم الأداء من مقارنة الأهداف إلى المقاربة الاستراتيجية ثم مقارنة الحوكمة فمقاربة التنمية المستدامة.

1. الأداء التنظيمي وفقا لمقاربة الأهداف (تعدد الأهداف)

لقد جاءت النظرية الإدارية لتقدم العديد من البدائل لمقاربة وحدانية هدف المنظمة (تعظيم الربح)، ولتعطي الأولوية للأداء المستقبلي على حساب الأهداف قصيرة المدى، مع تحقيق التوازن ما بين الأولويات بين النتائج المقبولة في المدى القصير والسلوكيات اللازمة لضمان بلوغ الأهداف طويلة المدى، هذه الأخيرة تتوقف على العمل وفقا لسلوكيات معينة للوصول إلى معدلات أداء مرغوبة مستقبلا.

من جهة أخرى يشير "دراكر" إلى ضرورة أن يكون للمنظمة العديد من الأهداف التي تسعى إلى بلوغها (سلسلة الأهداف والنتائج²) والتي تتعلق بمجالات معينة للنتائج الأساس التي قد تؤثر وبشكل مباشر في استمرارية وتطور نشاط المنظمة.

♦ سينم التطرق إليه في المبحث الثاني من نفس الفصل.

¹ Ansoff, H. I. (1987). **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin.

² Drucker, P. F. (1958). **Business objectives and survival needs: notes on a discipline of business enterprise**. *the Journal of Business*, 31(2), 81-90.

حيث تغطي هذه المجالات كل من: الربحية وحصة السوق ومستوى الإبداع والموارد البشرية والمادية ومستوى الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية وكذلك درجة التوازن ما بين الأهداف.

كما دعم "أنصوف" فكرة تعدد الأهداف، من خلال تقسيمها إلى أهداف اقتصادية وأخرى غير اقتصادية، حيث نصب الأهداف الاقتصادية في كل من المرونة والبقاء والربحية، أين يمكن تلخيص كل من هدي الربحية والبقاء في مستوى العائد على الاستثمارات (ROI) في المدى الطويل، ونظرا لصعوبة حساب ذلك يتم التخطيط لذلك من مستويين إثنين، هما¹:

- المستوى الأول، الذي يتم في إطاره تقدير العائد على الاستثمارات لفترة معينة؛ حيث يكون بالمقدور حسابه بدرجة مقبولة من الدقة؛
- المستوى الثاني، هنا تنشئ المؤسسة أهدافا أخرى نتيجة عدم التأكد، عادة ما تتمثل في "البقاء والاستمرارية"، ومن الممكن أن تترجم ذلك من خلال أهداف جزئية كالنمو والاستقرار، وغيرها.

وتماشيا مع الميزات الحديثة للبيئة خصوصا ما تعلق بالأخطار والأزمات الدورية التي يجب على المنظمة التنبؤ بها، فيستلزم منها التحلي بالمرونة كخاصية وهدف في نفس الوقت، سواء كانت مرونة داخلية أو خارجية، قصد التمكن من التأقلم والتكيف مع تلك الظروف؛ حيث يتم التعبير عن درجة المرونة الداخلية من خلال مستوى سيولة الأصول، أما المرونة الخارجية فتتمثل في درجة المحافظة على تشكيلة متنوعة من المنتجات والأسواق، ومشاريع البحث والتطوير، وغيرها. وبالتالي أصبحت مقدرة المنظمة على ضمان بقائها وتطورها مرهون بمدى تحقيق أداء يستقر من خلال أهداف متجددة ومرنة على أساس (افتراض) أن الأهداف تتغير عبر الزمن وفقا لبيئة دينامية وحركية، مع التأكيد على طبيعة الترابط بين ذلك ومدتها الزمنية ومستوياتها التنظيمية (البيئة، الزمن، المستوى التنظيمي).

2. الأداء التنظيمي وفقا لنموذج التميز الإداري (L'excellence)

يعتبر الباحثان "بيترز" و "وترمان" أول من جاء بمفهوم التميز كنموذج، للتصريح بالأداء التنظيمي للمؤسسة وعن الممارسات الجيدة لها انطلاقا من عدة مؤشرات تتمثل في² كل من: درجة نمو رقم الأعمال ونمو الأصول والقيمة الحقيقية للسهم مقارنة بالقيمة المحاسبية ومردودية الاستثمارات ومردودية رؤوس الأموال الخاصة ومردودية المبيعات.

حضي مفهوم الأداء المتميز على المستوى المهني بإهتمام كبير، حيث نجده في أدلة أنظمة الجودة بمختلف سلاسلها؛ كالجودة الشاملة والنموذج الأوربي للجودة (EFQM) وغيرها من السلاسل، ونماذج الإدارة البيئية والمسؤولية المجتمعية، إلا أنها نادرا

¹ Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy: Analytical approach to business policy*. Penguin, p. 21.

² Peters Thomas, Waterman Robert, (1983) *Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterEdition, New York

ما تطرقت لتعريف هذا المفهوم. فعلى حد ما جاء به "بيرقري & ديجو" فإنه من الناحية العلمية لا يوجد مفهوم للتميز ومن الصعب اقتراح تعريف له على الرغم من الاستعمال الواسع له في الساحة الاقتصادية والإدارية، إلا أنه يمكن حصره في النقاط الآتية¹:

- يرتبط مفهوم التميز بمدى نجاح المنظمة؛
 - التميز هو هدف تسعى المنظمة إلى بلوغه مقارنة بمعايير خارجية ونتيجة تبني مقارنات مرجعية مسبقة؛
 - يدمج التميز فكرة الترتيب المحقق ما بين المنظمات من خلال التحكم في مجال من المجالات؛
 - تمتد اشكالية التميز حتى إلى ممثلي المنظمة.
- من خلال المراحل السابقة يكون من الضروري إيجاد مفهوم علمي للتميز، فقد يكون من الأهمية بمكان إعادة التفكير في مقارنة البحث عن الامتياز والنموذج المثالي للمنظمات انطلاقاً من كونه جملة من الدرايات العملية (Savoir-faire) المطورة والمتعلقة بمختلف التغيرات البيئية، وفي قطاعات معينة في إطار نشاطات المنظمة وفي فترة زمنية معينة.
- مبدئياً يمكن القول بأن الأداء المتميز يعبر عن أعلى مستوى أداء يمكن أن تحققه المنظمة وأفرادها بالمقارنة مع مجموعة معايير محددة، وأنه هو نتاج القدرات والممارسات الإبداعية التي يبلغونها. وهو أيضاً يتصف بالقدرة على التميز والاختلاف مقارنة بالمنافسين و/ أو معايير الأداء المقارن.
- وعليه يقترب التميز في معناه إلى كل من: "الفعالية والكفاءة والأداء" غير أن هذا الأخير لا يتطلب أحكاماً خارجية، ولا مقارنة مع أحسن الممارسات. فوفقاً لـ: "بورجوري" و "ديجو" يمكن سرد محددات الممارسة الممتازة انطلاقاً من كون التميز²:
- يعبر عن مستوى مرتفع للإتقان؛
 - يعرف بالنسبة لتغيرات ظرفية داخلية وخارجية (هيكلية، تكنولوجية، سوق، استراتيجية)؛
 - يعرف انطلاقاً من النتيجة المتحصل عليها؛
 - يتم تقييمه انطلاقاً من المنطق الاقتصادي بالنسبة للممارسات المنافسة؛
 - يصنف باعتباره مقارنة مرجعية لأفضل أداء.

¹ Collins J.,(2009), **De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader**, Pearson, , p. 15.

² Bergery L., Dejoux C., (2006) « **Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable** », Revue gestion, Vol. 23, N° 6, p. 156.

لتمكين المؤسسات من الحصول على درجة التميز، يتم الرجوع إلى قائمة مؤشرات أدرجها "فامال" في مجموعة من المؤشرات الكمية ذات طابع خاص، تكون فيها المنظمة متميزة طيلة السنوات السبع الأخيرة وهذا انطلاقاً من خمسة معايير، وهي¹:

1. مؤشرات النمو: التطور السنوي للأصول والتطور السنوي للأموال الخاصة وتطور رأس المال في السوق المالية؛

2. مؤشرات الأداء المالي والاقتصادي: كمرودية الأموال الخاصة وهامش الاستغلال.

يتم الحكم على أداء المنظمة اعتماداً على هذا النموذج بطريقة شاملة وذلك من خلال الأخذ بتلك المؤشرات المعتمدة؛ حيث إن الفترة الزمنية التي تكون فيها المؤسسة على أحسن حال تسمى فترة الأداء، إلا أن هذا لا يمنع من تمييز هذا النوع من الدراسات بمحدودية المؤشرات المعتمدة في التحليل والترتيب وبالطبيعة الكمية التي تميزها، وكذلك تركيزها على النتائج أكثر منها على العمليات المستولة عنها.

ارتبط بلوغ الأداء الأفضل للمؤسسة بضمان الوضعية الجيدة التي تضمن الحصول على معدل مردودية مرتفع، ويتحقق ذلك حتى وإن كانت هيكلية القطاع لا تسمح بذلك ولا بالحفاظ على المزايا التنافسية التي تمكنها من التفوق على منافسيها. كما تتحدد من خلال المزايا التنافسية ذات الطابع الكيفي، والتي تتنافس بها المؤسسات في قطاع صناعتها، مع البحث دائماً عن الحصول على مزايا أفضل من منافسيها، وفي هذا السياق اقترح "بورتير" (Porter, 1986) إستراتيجيتين عامتين هما: التكلفة الدنيا و التمايز² اللتين يمكن أن تتنافس بهما المؤسسة لتحقيق التفوق في الأداء على المنافسين وذلك من خلال مصادر قوتها التنافسية (الموارد والكفاءات)، كما يمكن أن يتحقق التفوق في الأداء من خلال استباق المنافسين وفي إطار ما يطلق عليه التمايز التنافسي غير المستدام.

وقد دعم مفهوم التميز الإداري من جهة موازية من طرف "بيرقوري" و "ديجو" من خلال توسيعهما لمفهوم التميز وربطه بتحدي الإستدامة، ليصبح تحت تسمية "التميز المستدام"³، حيث قدم "فارمال" نموذجاً خاصاً به في هذا الإطار (خاص بالتميز المستدام)⁴.

¹ Phamel Dominique, (2003), « **Un modèle d'excellence durable intégrant le développement durable : une extension du modèle de Conti** », revue Gestion 2000, Vol. 20, N° 4

² Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.

³ BERGERY L., DEJOUX C., (2006), "Développement durable et *Excellence* opérationnelle : vers une logique de preuve", Gestion 2000, pp147-166

⁴ Phamel Dominique, (2003), op. ct., p. 12.

3. الأداء التنظيمي وفقا لمقاربة حوكمة الشركات

إن التغييرات التي مست بيئة الأعمال في بداية الألفية الجديدة وما انجر عنها من عوامة للأسواق، وما نتج عنها من آثار مست ميادين: التكاليف والجودة؛ الوقت والمعرفة؛ بناء وتهديم الوضعيات القوية، تراكم وتجميد القدرات المالية قد أدى دورا مهما في لعبة المنافسة. كما أن تزايد هذه الميادين سيجعل بيئة الأعمال تتميز وفقا لما جاء به "جونسن وآخرون" بـ: "التكرار، سعة وعدوانية التداخلات التنافسية"¹ وهو ما يولد حالة من الاستقرار الدائم، حيث أن هذه الخصائص الجديدة لبيئة الأعمال ترجع إلى سببين أساسيين، هما: زيادة مستوى تداخل العلاقات ما بين المنظمات؛ والتغيرات في العناصر المكونة للبيئة.

وقد أدى كل ذلك إلى نشوء وتطوير مقاربات كلية وجزئية، بالإضافة إلى مفاهيم ومصطلحات مختلفة محاولة لتفسير وفهم مختلف الظواهر المرتبطة بها وأشكال تأثيراتها في المؤسسات وبالنماذج الإدارية الخاصة بها، ونجد من ذلك نموذجي حوكمة الشركات والتنمية المستدامة.

ترجع مقارنة الحوكمة في أصولها الفلسفية لنظرية الوكالة لـ "جانسن" و"ماكلين" والتي ظهرت في سبعينيات القرن الماضي لحل الصراعات القائمة بين المساهم كفاعل أساس والمسير كوكيل²، من خلال اقتراحهما لجملة من الآليات والأدوات. وبشكل عام فقد عززت مقارنة الحوكمة من خلال الموازنة بين كل من أهداف المسير وأهداف المساهم مع تطوير آليات الرقابة الداخلية والخارجية. ولقد سمحت مقارنة الحوكمة من رجوع الدور الأساسي للمساهمين مؤكدة بذلك على الأهداف المالية، من خلال تعظيم ما يطلق عليه: القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added : EVA)³ التي تعتبر أهم مؤشر لقياس نتيجة المؤسسة بعد تعويض رؤوس الأموال من خلال نموذج "خلق القيمة"، وقد جسد هذا انتشار النماذج المالية على حساب النماذج الاستراتيجية وظهور ما يطلق علي تسميته "غلبة الطابع المالي على استراتيجية المنظمة"، التي حاولت إعادة إثراء الجدل الذي كان قائما بين مقارنة الاستثمار ومقاربة استراتيجية المؤسسة في سنوات الستينات للقرن الماضي (أنصوف، 1968).

¹ Johnson G. et al., (2011), **STRATEGIQUE**, 8ème Ed., Pearson Education, Paris, p. 169

² Jensen, M. C & .Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 360-305 ,(4)3 ,

³ Idem.

4. الأداء التنظيمي من خلال دمج مقارنة الحوكمة مع مقارنة التنمية المستدامة* :

على الرغم من بقاء الأداء المالي كأحد أهم مكونات الأداء التنظيمي للمؤسسة، إلا أن هذا لم يمنع من الخوض في مجالات الأداء الوظيفي بشكل عام والأداء الاستراتيجي بشكل خاص؛ إذ ما يميز هذا الأخير هو الشمولية الوظيفية وكذلك الزمنية، كونه يسعى لتغطية توجهات مختلف الأطراف ذات المصلحة والأطراف ذات الحقوق، وهذا من خلال تبني مقاييس مختلفة ومتنوعة للأداء.

هناك مقاربات عديدة لصياغة الأداء، حيث يميز "قازانت" (2000) بين ثلاث مقاربات، وهي: المقاربة بالأهداف (مستوى تحقيق الأهداف) والمقاربة بالموارد (القدرة على حيازة الموارد)، ومقاربة أصحاب المصلحة (مستوى رضا الأطراف ذات المصلحة)¹. وهي ملخصة في الجدول (2-2).

الجدول (2-2): المفاهيم المرتبطة بالأداء وأبعاد القياس

أبعاد القياس	الإطار النظري	تعريف الأداء
إقتصادية ومالية وإنسانية	الرشادة الإقتصادية العلاقات الإنسانية	مستوى تحقيق الأهداف
التأقلم مع البيئة الفاعلية تكاملية الأنظمة الجزئية	نظامية شرطية	القدرة على حيازة الموارد
أبعاده ترتبط بالفاعلين المعنيين	سياسي	رضا الأطراف المختلفة (أصحاب المصلحة)

Source : Gauzente Claire, (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Encyclopédie : Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, p. 149.

تصف هذه المقاربات تعدد الحاجات لدى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة وتعدد مقاييس الأداء والطبيعة التشاركية لأهداف المؤسسة التي تفرض عليها محاولة تحقيق نوع من التنسيق والتوازن فيما بينها؛ حتى لا تكون نتائج تقييم وقياس الأداء متضاربة ومنه السعي لبلوغ تعبير أحسن عن الأداء التنظيمي المستدام بما يلي تطلع المنظورات الثلاث: الأهداف

* المزيد من التوضيح بخصوص علاقة الحوكمة بالتنمية المستدامة، ارجع إلى الفصل الأول.

¹ Gauzente Claire, (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Encyclopédie : Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, p. 149.

والموارد والأطراف ذات المصلحة، حيث يعد هذا المنطلق هو الحجر الأساس لبطاقات الأداء المتوازنة التي جاء بها "نورتن" و"كابلان".

1.4. الأداء من المقاربة المالية إلى المقاربة الاستراتيجية

يستند الأداء، وفقا للمقاربة الاقتصادية (مقاربة الأهداف)، على مفهوم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي يتم التماسها من خلال النتائج المنتظرة من قبل ملاك ومسيري المؤسسات؛ حيث يتم التعبير عنها في شكل مؤشرات اقتصادية ومالية، وهو ما يتطلب الارتكاز على المؤشرات ذات الطابع الكمي أو مؤشرات خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة. وهنا يكون من الضروري الإشارة إلى أن هذه المقاربة قد سادت لمدة طويلة من خلال منطلقها الذي يعتبر الأداء المالي هو المقياس الأنجع لتحديد مدى نجاح المنظمة؛ إذ يسمح من اغتنام الفرص للموارد المالية بقصد الاستثمار في مجالات نشاط المنظمة أو مجالات أخرى، وكذلك فهو يضمن لها مركزا تنافسيا قويا ويضمن لها درجات من التطوير والتعزيز، خصوصا وأنه يتوافر على مجموعة من المقاييس المالية التي لها القدرة على قياس واستقراء الأداء الاستراتيجي، كمعدل العائد على الاستثمار (ROI) ومعدل العائد على حق الملكية (ROE)، الذين يمكنان المنظمة من توظيف أموالها في الاستثمارات الأكثر ربحية، كما تعبر على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الطويلة الأجل.

وبشكل عام، فعلى الرغم من الأهمية البالغة للإدارة المالية في قياس أداء المنظمات والتنبؤ بحالتها المالية، إلا أن هذه المقاربة المالية قد أصبحت، نتيجة زيادة حدة المنافسة في مجال الأعمال، غير كافية لتلبية احتياجات المسيرين لتقييم الأداء الشامل للمنظمات بشكل موضوعي وملائم؛ فعلى سبيل المثال لا زالت الإدارة المالية تركز على القيم التاريخية والقوائم المالية التي من الصعب أن تعبر عن القيم الحقيقية لموجودات المنظمة بشكل دقيق ومحين، كما يصعب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والسوقية والاستراتيجية تجاه الأداء¹.

مما يميز الممارسات الإدارية الحديثة هو التوجه نحو تقييم الأداء في إطار توجه استراتيجي معين؛ إذ يسمح من الأخذ بالمقاربة الاستراتيجية لتحليل الأداء من خلال صب الاهتمام والتفكير داخل المؤسسة لمواجهة المنافسة والبيئة التي تعيشها، وبالتالي يصبح الأداء الاستراتيجي في هذه الحالة هو الأداء الضروري لضمان تكييف المؤسسة مع بيئتها و/ أو ممارسة التغيير عليها على المدى الطويل إن كان بالإمكان². وبالتالي فقد عجزت الأهداف المالية في البيئة الحالية على أن تكون موجهة للقرارات الاستراتيجية، حيث أدركت المؤسسات أنه ليس بالإمكان الأخذ بمؤشر واحد للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، بل أصبحت بحاجة ماسة إلى المزج بين الأهداف المالية وغير المالية والأهداف الكمية وغير الكمية، لاستخدامها كدليل موجه

¹ سواكري مباركة (2013)، "أداء المؤسسات من خلال مقاربات الحوكمة"، الملتقى الدولي لآليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 154.
Mauneult C. (2002), **Quelle performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet ?**, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, p.12.

لمختلف الاختيارات الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء والتطور في قطاع صناعتها، سعياً نحو بدائل تتصف بالشمولية في قياس الأداء التنظيمي.

هذا الاستشراف، خلص بظهور نماذج إدارية كثيرة من أهمها: نموذج الموازنات التقديرية ثم نموذج لوحات القيادة الاستراتيجية كأداء إدارية تشمل أكثر من بعد (البعد الاقتصادي والمالي)، ليظهر بعدها نموذج الأداء المتوازن "نورتن" و"كابلن" (1992) ليعطي للأداء التنظيمي أربعة أبعاد، مالي وعملياتي وزبائني وتعلمي تحسبني؛ ومنه إعطائه نقلة نوعية في التحليل وفقاً لمقاربة استراتيجية، تجعل منه موضوعاً محورياً في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2.4. الأداء من خلال مزاجية مقاربتى الحوكمة والاستراتيجية مع مقارنة التنمية المستدامة

أدت المزاجية بين مقاربتى حوكمة الشركات والإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بموضوع الأداء التنظيمي إلى تعزيز فكرة الشمولية في معالجة موضوع الأداء وبنظرة مستقبلية واستراتيجية تأخذ بانشغالات كل الأطراف ذات المصلحة، ومع ارتفاع رهان التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات، أصبح ينظر للأداء التنظيمي للمؤسسة نظرة مسؤولية واستدامة، الشيء الذي أدى لتحول تسميته إلى الأداء المستدام (الشامل، العادل).

مقابل ظهور مفهوم مثل التنمية المستدامة تحت مسمى "الناس والأرض والربح" (3Ps : People, Planet, Profit)، كان من الضرورة بمكان أقلمة مفهوم أداء المنظمات مع هذا المنظور الجديد؛ حيث خلص بيزوغ مقارنة الأداء الثلاثي تحت اسم "الأداء الثلاثي" بداية من سنة 2008 (TBL : Triple Bottom Line)، التي جاء بها "الينستون"¹ سنة 1997 ليتم اعتماده فعلياً بداية من سنة 2008، من قبل العديد من المنظمات العالمية المنادية لشعار المسؤولية المجتمعية للمنظمات والتنمية المستدامة على غرار المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)[•].

ووفقاً لهذه المقاربة زادت أهمية المحاسبة الاجتماعية كونها تدمج كلا من التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية²، كما زادت أهمية الاعتماد على طريقة التكاليف الخفية في إطار المحاسبة الإدارية للمنظمات "سافال" و"زاردات"، وأن الحكم على مستوى ممارسة مسؤوليتها المجتمعية ومساهمتها في التنمية المستدامة تكون من خلال بناء شبكة مؤشرات فعالة لقياس وتقييم أداء المنظمة (أدائها المستدام)³.

¹ Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*. 51-37, (1)8.

• سيتم التفصيل في نموذج الأداء الثلاثي والإفصاح عنه في إطار مبادرة التقارير العالمية في المبحث الثاني من هذا الفصل.

² Henri SAVALL, Véronique ZARDET, (2010) op.cit,

³ Quairel, F. (2006). **Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**. In *Comptabilité, contrôle, audit et institution (S)*.

المطلب الثاني: قياس الأداء التنظيمي ونماذجه

تجد المنظمات صعوبة في إيجاد وتطوير مؤشرات ومن ثم أنظمة منسجمة لقياس الأداء بما يليه هدي التكلفة والفعالية، والدلالة والتعبير التي تسهم في النهاية في تحسين نوعيته. وعلى هذا الأساس فإيجاد تعريف واضح ودقيق لقياس الأداء سيساعد المديرين على تركيز جهودهم على ما هو حرج ومهم، وذلك في إطار العمليات داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم نظام قياس الأداء التنظيمي ومؤشراته

1. مفهوم نظام قياس الأداء التنظيمي

يشير "جاستر" (1995) إلى أن تحديد مفهوم نظام التقييم ومن ثم الوصول لتحديد تعريف خاص به أمر مهم لضمان تبني وتطوير نظام فعال لقياس الأداء؛ فيشير "مولان" (2002) أنه من الخطأ حصره عند عاملي الفعالية والفاعلية؛ لأنه سيؤثر في جودة عمل المديرين داخل المنظمة؛ بل ينبغي الاتجاه إلى قياس مدى التسيير الجيد للمنظمة، وتحديد القيمة التي توفرها للزبائن وبقية الأطراف ذات المصلحة¹. هذا التعريف أعطى التوجيه العام للباحثين المهتمين بالموضوع على اعتبار أنها أملت بكل من رضا الزبائن وتسيير القيمة المنشأة لهم وتقييم طريقة إدارة أداء المنظمة.

إن نظام تقييم الأداء يعتبر خطوة جوهرية في إطار البحث عن التميز الإداري، وعليه فقد اقترح "مولان" (2002) تعريفاً • ضبط من خلاله أوجه العلاقة بين التميز الإداري وقياس الأداء. فيقول بأن: "التميز الإداري هو توضيح للممارسة في إطار إدارة المنظمات ومدى إنشاء القيمة للزبائن وبقية الأطراف ذات المصلحة"².

يساعد نظام قياس الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتقييم المجال الذي تقوم المنظمة في إطاره بخلق القيمة وبلوغ التميز. هذا التعريف له صلة مباشرة بلوحات القيادة الاستراتيجية (لوحات الأداء المتوازن) بأبعادها الأربعة، البعد المالي وبعد الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والإبداع؛ إلا أن ما يمكن ملاحظته هو أن البعد المالي يندرج في إطار إنتاج القيمة. أما الزبائن

¹ Moullin, M. (2002), **Delivering Excellence in Health and Social Care**, Open University Press, Buckingham, p.188.

Moullin, M. (2003), "Defining performance measurement", Perspectives on Performance, Vol. 2 Nos 1/2, p. 3

• اعتمدت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هذا التعريف بداية من سنة 1999.

² Moullin, M. (2002), **Delivering Excellence in Health and Social Care**, Open University Press, Buckingham, p.96

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
والأطراف ذات المصلحة فتعتبر ذات مكانة جوهرية في هذا التعريف. في حين العمليات الداخلية والإبداع والتعلم تعتبر أبعاداً محورية لفهم طريقة إدارة المنظمة¹.

كما تسعى المنظمة لمعرفة مدى إدراك أطرافها ذات المصلحة الأساسية (المحورية) لمستوى أدائها كي تسعى لأن تكون صريحة ومعبرة في ذلك لتؤثر في إدراكهم ومن ثم مستوى رضاهم عن أداء المنظمة.²

2. مؤشرات قياس الأداء

1.2. المؤشر: هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء مستقبلي. فالمؤشر الملائم هو ذلك الحامل للمعنى بالقدر الذي يسمح من خلق إحساس لدى مستعمله (متلقيه) ويدفع لاتخاذ قرار أكثر ملاءمة ورشادة في الوقت نفسه.³ أي ان المؤشر الجيد هو الذي يكون مشحوناً بالمعاني.

2.2. مؤشرات الأداء^{**}: هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليه (المطلوبة) وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو بلوغ المعايير. وهي على مستويات: فردية ووظيفية وتنظيمية. كما يمكن تقسيمها إلى مؤشرات تخص المدخلات، وأخرى تخص العمليات، وأخرى تخص المخرجات⁴.

بخصوص إعداد المؤشرات، فيمكن الجزم على أنه لا توجد مؤشرات مثالية لكل المنظمات في قطاع ما، وعليه يكون من المهم للغاية إعداد قائمة المؤشرات من قبل القائمين على المشروع مراعين الخصوصيات التي تعيشها المنظمة وطبيعة بيئتها واستراتيجيتها وأهدافها.

إن اعتماد هذه المؤشرات، لا يتم إلا بعد اختبارها ودراسة مدى ثباتها ومصداقيتها، حيث تستخدمها المؤسسة أو أي جهة أخرى لتقديم دليل عن جودة الأداء. حيث أن المؤشر الجيد⁺ يتميز بالخصوصيات الآتية: الوقت المناسب والحقيقي، قياس

¹ Moullin, Max, (2005), “Defining performance measurement: the debate continues”, Perspectives on Performance, Vol. 4 No. 1, p. 13

² Moullin, Max, (2005), “Defining PM – should the definition include stakeholders?”, Perspectives on Performance, Vol. 4 No. 3, p. 17

³ <http://www.piloter.org/mesurer/methode/choisir-indicateurs-gimsi-5.htm> (20/11/2016).

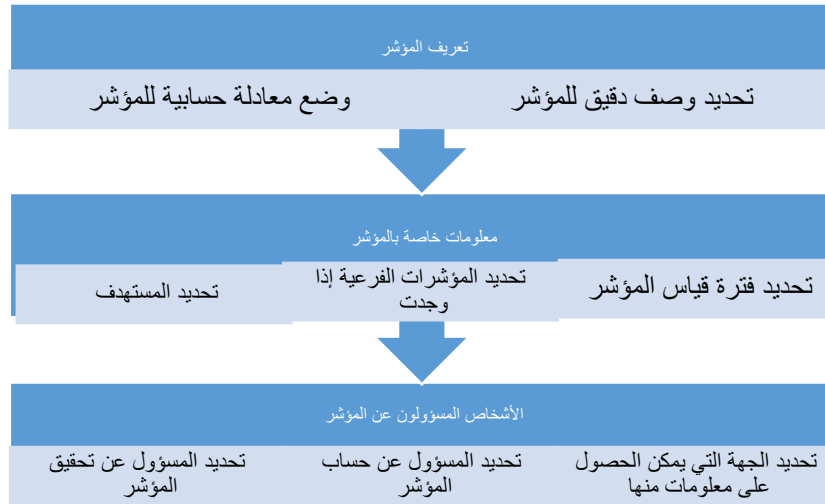
^{**} من الضروري التمييز بين المؤشر والمعيار: حيث أن المؤشر يعبر عن هدف تسعى المنظمة لبلوغه، والذي يكون محدداً مسبقاً، كأن لا يتعدى مستوى تلوث المياه س. %، أما المعيار يمكن استعمالها في تحديد أو صياغة مؤشر ما.

⁴ عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي (2013)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، المملكة العربية السعودية، الرياض. ص ص. 21-23.

⁺ ملاحظة: في حالة صعوبة إيجاد مؤشر يقيس الأداء (جودة التعلم مثلاً) يمكن استخدام بعض الأدلة غير المباشرة مثل تقييم الطلاب للبرامج، نتائج استطلاعات آراء الطلاب والعمل.

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
مجموعة أهداف في نفس الوقت، تعكس الحقيقة والفعل، موضوعية وقابلة للاستعمال، ممثلة لمكان العمل¹(Ergonomiquement présentable).

الشكل (1-2): منهجية استعمال مؤشرات الأداء



المرجع: عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي (2013)، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، المملكة العربية السعودية، الرياض. ص. 29 .

الفرع الثاني: النماذج الكلاسيكية لقياس الأداء التنظيمي

1. نموذج الموازنات التقديرية وحدودها في قياس الأداء التنظيمي

تعتبر رقابة التسيير المرتكزة على الموازنات التقديرية أولى نماذج قياس والحكم على مستوى الأداء التنظيمي؛ حيث كانت تمثل المفهوم الكلاسيكي لرقابة التسيير، ويرجع ذلك لمفهوم الموازنة في حد ذاتها التي كانت تعرف على أنها " التعبير المحاسبي والمالي للخطط العملية، التي تسمح من توجيه الموارد المتاحة نحو بلوغ الأهداف على المدى القصير وإنجاز المخططات العملية على المدى الطويل"².

يرتكز تقييم الأداء التنظيمي وفقا للموازنات التقديرية على المبدأ التاريخي وعلى مراقبين بعيدين تماما من العمليات التشغيلية للمنظمة: حيث يشير "دافيد" إلى أن مراقبي الإدارة المالية يمكنهم التلاعب بالعمل الرقابي بما يخدم مصالحهم في إطار

¹ Méthode Gimsi de l'évaluation de la performance ; <http://www.piloter.org/mesurer/methode/choisir-indicateurs-gimsi-5.htm>.

² Bouquin H. (2004), **Le contrôle de gestion**, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, p.114.

تحضيرهم للموازنات التقديرية لوظائف المؤسسة¹. وقد خلصت دراسات "بيرلان" سنة 2009 إلى تحديد ثلاثة نقاط ضعف للموازنات التقديرية، وهي على النحو الآتي²:

- الاعتماد على الموازنات لا يسمح للمنظمات من التركيز على المؤشرات الحالية للأداء؛
- النظر للأفراد كمركز تكلفة وعدم إعطاء أي اعتبار لمداخل إدارتهم وتعبئتهم ومشاركتهم في بلوغ أهداف المنظمة؛
- تقسم المنظمة إلى وحدات تسيير مصغرة في إطار إنجاز الموازنة.

هذه النقاط وغيرها، تعبر عن محدودية المقاربة الكلاسيكية لرقابة التسيير فيما يتعلق بقياس الأداء التنظيمي؛ حيث تزيد من مستوى الضغط لدى مستعمليها، وتؤدي إلى تعكير مناخ العمل وجعله أكثر شحنا. كما يتميز نظام التقييم المرتكز على الموازنات بصعوبات في القياس نتيجة عدم القدرة على التحكم بكل المعايير التي تؤثر في مستوى أدائهم، وزيادة على ذلك في إمكانيات المراوغة والتلاعب التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين لإعطاء صورة جيدة فيما يتعلق بمستوى الأداء المنجز (تدنية مستوى الفوارق بين الأهداف والإنجازات).

من ناحية أخرى يشير "فورتان" وزملاؤه إلى أن أكثر من نصف المنظمات الكندية تتحمل تكاليف عند إعدادها لموازناتها التقديرية بمستوى من 1 إلى 5% من رقم أعمالها وقد يصل الحد في بعض الحالات إلى حد 10% (التكاليف الاجتماعية للموظفين في مجال الموازنة ورقابة التسيير، الاجتماعات عديمة المنفعة، التركيز على تقييم مستوى مطابقة الإجراءات بدل تقييم الفعالية والفعالية (طريقة بلوغ الأهداف)، التركيز على إعطاء صورة محاسبية جيدة لا تعبر عن حقيقة المنظمة وعن مستقبلها)، ومقابل ذلك فهي لا تحقق تطورا ولا تحسينا لمستوى أداء المنظمة.

كما أن المقاربة التي تنادي بضرورة تجاوز الموازنة (Beyond Budgeting)، قد خلصت إلى كون التركيز على تسيير الموازنات ورقابة التسيير في إدارة الأداء لا تنتهي سوى بقياس اختلالات الوظيفة، في حين أن قياس الأداء الذي يساهم في عملية التحسين هو الذي يقوم على مبدأ العمليات³.

ومن الصعوبات التي تميز هذه المقاربة ما يتعلق بربط الموازنات مع استراتيجية المنظمة بشكل عملي وفعال؛ على اعتبار أن القائمين على تسيير الموازنات، هم المسؤولون عن الإدارة الجارية لأعمال المنظمة فإنه يصعب عليهم ربط أعمالهم في إطار

¹ DAVID G. (2006). **Les rôles du contrôle et des contrôleurs de gestion financiers dans les grandes entreprises**, Mémoire présenté en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine. Cité par : Boumama M. (2016). **Les nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Université de Bordeaux, France, p.41.

² Berland N. (2009), **Mesurer et piloter la performance**. E-book, Université Paris-Dauphine, p. 113.

³ Hope, J., & Fraser, R. (2013). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press. P.

متناسق وشامل بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة¹، وهو ما يتطلب خلق مؤشرات أداء تسهل من ممارسة العمل القيادي والتي تمكن من معرفة وضعية المنظمة واتجاهاتها مقارنة بالأهداف المحددة في إطار استراتيجية المنظمة¹ (Boutti, 2012).

ومن الصعوبات المرتبطة بتطبيق تسيير الموازنات في بيئة عدم التأكد، هو أن اعداد الموازنة التقديرية يتم اعتمادا على مبدأ ثبات المتغيرات البيئية. وبالتالي فإنه ليس من السهل إعداد موازنة وفقا لمعايير علمية في ظل بيئة يميزها عدم التأكد؛ لأنه يكون من الصعب التنبؤ بطريقة موثوقة اعتمادا على الأرقام المدرجة في إطار الموازنة، أو بلغة أخرى لا يمكن الاعتماد على الموازنة باعتبارها أداة ميكانيكية في بيئة تتطلب تنظيمات وأدوات تسيير عضوية؛ حيث يكون من المهم التركيز على التفاعل ما بين عمليات وموارد المنظمة وبيئتها، بما يولد روتينات تنتهي بالتعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وكل هذه الأخيرة ينبغي أن تؤخذ بالحسبان عند قياس مستوى الأداء التنظيمي.

2. نموذج التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing : ABC)

نتيجة الصعوبات والحدود التي ميزت نموذج الموازنات التقديرية في قياس الأداء التنظيمي، وتماشيا مع التغيرات والتحديات الجديدة التي تميز مجال الأعمال، فقد تم اعتماد طريقة التكاليف على أساس النشاط كنموذج يربط الواقع التشغيلي والعملياتي بطريقة خاصة لترجمته على شكل بيانات مالية؛ وهذا بالاعتماد على الوسائط التكنولوجية وأنظمة المعلومات الحديثة* كونها تعتبر أمرا مهما لدى القائمين على شؤون الرقابة الإدارية للمنظمات للقيام بأعمالهم، قصد التمكن من ربط الاستراتيجية بالعدد الهائل من المؤشرات المالية والمادية المتعلقة بالأداء التنظيمي. ولعل من أهم النماذج التي تنصب في هذا الباب هي طريقة التكاليف على أساس الأنشطة.

تعتبر طريقة التكاليف على أساس النشاط تقنية من تقنيات المحاسبة التحليلية ظهرت في سنوات الثمانينات، بغرض تحكم أفضل في التكاليف من خلال معرفة طبيعة التكاليف غير المباشرة والعامرة وفقا لنمط النشاط²، حيث إن توزيع التكاليف

¹ وهو يعتبر أحد أسباب ظهور أولى أشكال لوحات القيادة كنماذج لقياس والتحكم في الأداء.

¹ BOUTTI R. (2012b), **Contrôle de Gestion Décisionnel : Ingénierie des Meilleures pratiques de la Gestion Budgétaire et de Contrôle de Gestion des entreprises du Marocaine**, All Shares Index. Agadir: Université Ibnou Zohr (UIZ). Cité par In Boumama M. (2016). **Les nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Université de Bordeaux, France, p.41.

* إن الاعتماد على البرامج الحديثة للتسيير على غرار نظام (ERP : entreprise resources planing) الذي يركز على مبدأ العمليات العرضية والأخذ بمرجعية مشتركة، يؤدي إلى خلق قواعد بيانات موحدة ومتقاسمة، وهو ما يسمح للقائمين على شؤون رقابة التسيير من ضمان انسجام في المعلومات، حيث يسمح نظام ERP من الحصول على المصادر التي تقترح على المسيرين ومراقبي التسيير من القيام بالتصحيحات اللازمة في الحين، من خلال الاعتماد على الأثار التي تتركها المعلومات. وبالتالي فالاعتماد على هذه البرامج الإدارية سيمكن المنظمة من بلوغ مستوى أكبر من الفعالية التشغيلية، الإدارية ومنه الفعالية الاستراتيجية لوظيفة رقابة التسيير وهو ما سيمكن من الوصول إلى تحكم أحسن في الأداء التنظيمي.

² Savall-Ennajem C. (2011), **Evolution du role controleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé**, thèse de Doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers,

وفقا لطريقة ABC تشير إلى أن كل نشاط قد استنزف الموارد المخصصة له، وأن أي منتج أو خدمة (وحدة التكلفة) تستهلك النشاطات الضرورية. وعموما تسعى طريقة ABC لبلوغ ثلاثة أهداف، وهي¹:

- تحسين علامات وآثار التكاليف (Traçabilité des couts)؛
- نمذجة المتغيرات الأساسية للأداء (Les inducteurs)؛
- تطوير أنظمة تحكم في التكاليف الاستراتيجية والعرضية.

على الرغم من المساهمة المعتبرة التي جاءت بها هذه الطريقة، إلا أنها تعتبر صعبة التطبيق عمليا؛ حيث يلخص "جارفي" و "ليساج" أهم تلك الصعوبات في بطن عملية ممارستها وتكاليفها المرتفعة وصعوبة منهجية تطبيقها خصوصا في قطاع الخدمات، بالإضافة إلى الحدود التقنية التي تميزها².

هذه النقاط كانت سببا وراء تباين طرق تنفيذها عمليا من طرف المنظمات (كطريقة التكاليف حسب النشاط المرتكزة على الوقت (TDABC) أين تربط التغيرات في مستوى التكاليف بعامل الوقت (ساعات العمل)، هذا الأمر مكن هذه الطريقة من خلق تكامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كونها طريقة لحساب التكاليف التي تسمح من تحديد منحى مردودية الزبائن بطريقة أسهل وأسرع³.

3. نموذج لوحات القيادة التسييرية

ظهرت نماذج لوحات القيادة الخاصة بالتسيير لقياس والتحكم في الأداء، كبديل لنموذج الموازنات التقديرية، حيث تركز بشكل كبير على نمطين من المؤشرات، مؤشرات وصفية للحالة ومؤشرات تطور.

يعرف "بوكان" لوحات القيادة على أنها "مجموعة مؤشرات (من 5 إلى 10) صممت للسماح للمسييرين من معرفة وضعية ومدى تطور الأنظمة التي تتحكم فيها وتحديد التوجهات التي قد تؤثر فيها بطريقة منسجمة مع وظائفها"⁴.

نفهم من التعريف السابق أن لوحات القيادة كنماذج إدارية، قد أنشأت من أجل قياس ووصف النتائج والوضيعات ومعرفة اتجاه التطورات التي تأخذها المنظمة (إلى أين ستتجه المنظمة؟) والتحكم الجيد في الأنظمة الجزئية داخل المنظمة وما ينجر

¹ Wegmann , (2009), **Investigations autour du potentiel stratégique du controle du potentiel Stratégique du controle de gestion**, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences des gestion, Université Bourgogne, In : Bouamama, (2015), op. cit., 62.

² Gervais M., (2000) **Contrôle de gestion**, Economica, 7 Edition, Paris, p.

³ Kaplan & Anderson (2008), **TDABC : la méthode ABC pilotée par le temps**, Editions d'Organisations, Paris, pp XI- XII.

⁴ Bouquin, (2001), op. cit., p.

عنها من تفاعلات متبادلة من خلال بناء شبكة مؤشرات متكاملة، مع عدم اغفال المؤشرات التي تعكس أهم التطورات في البيئة الخارجية للمنظمة.

وعلى العموم تحوي لوحات القيادة جملة من المؤشرات معظمها ذات طابع مالي، حيث تلخص الوضعية المالية للمنظمة ولتطور وضعية موازاتها، حيث أنها تعطي وصفا لما كان في تاريخ المنظمة على الرغم من بعض الصعوبات التي تعيشها خصوصا إذا لم تتوافر المنظمة على نظام معلومات مطور ومدمج ذي قاعدة بيانات موحدة.

إن جودة وأهمية لوحات القيادة تتوقف على نوعية مؤشرات الأداء التي تحتويها، والتي تجعل منها أداة تسييرية بامتياز في مرحلة ثانية، بعد أن كانت أداة لقياس والتحكم في الأداء التنظيمي للمنظمة. وعليه فإن بناء نظام لوحات القيادة يتوقف على الأخذ بتركيبة ملائمة من المؤشرات، تكون متكاملة فيما بينها وتعكس الخطة الاستراتيجية للمنظمة على المستوى العملي، وهو ما يسمح فيما بعد من بناء أداة مشتركة للجميع للتحكم في نشاطات المنظمة ومنه أدائها التنظيمي وإعداد التقارير والقيام بالتصحيحات في الوقت المناسب.

على الرغم من النقلة التي وفرتها لوحات القيادة الإدارية في القياس والتحكم في الأداء، إلا أنها تتميز بجملة من الحدود، نوجزها فيما يأتي:

- ضعف مساهمتها في تحسين الأداء المستقبلي ومنه الوضعية المستقبلية للمنظمة؛
- عدم القدرة على خلق تفاعل متكامل ما بين المؤشرات، بما يجعل منها أداة إدارية تربط بين ماضي المنظمة ومستقبلها، وتمكنها من الدخول في حلقة التحسين المستمر؛
- تبقى لوحات القيادة أداة رقابية أكثر مما هي إدارية، إذ تؤدي دورا مكملا للموازنات التقديرية في إطار الرقابة الإدارية للمنظمة (سواء كانت رقابة استراتيجية أو رقابة تشغيلية).
- معظم المؤشرات التي تحتويها لوحات القيادة الكلاسيكية، لا تتماشى مع خصوصيات الأعمال الحديثة التي تولي الاهتمام للموجودات اللامادية. هذه الأخيرة التي تتطلب مؤشرات غير مالية، وهو ما لا نجده في تلك اللوحات القيادية.

هذه بعض الحدود التي ميزت لوحات القيادة الكلاسيكية والتي تعتبر نماذج لقياس وقيادة الأداء، والتي مهدت الأرضية لنموذج مكمل ومطور للوحات القيادة، اطلق عليه تسمية لوحات القيادة الاستراتيجية أو نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن: لوحات القيادة الاستراتيجية

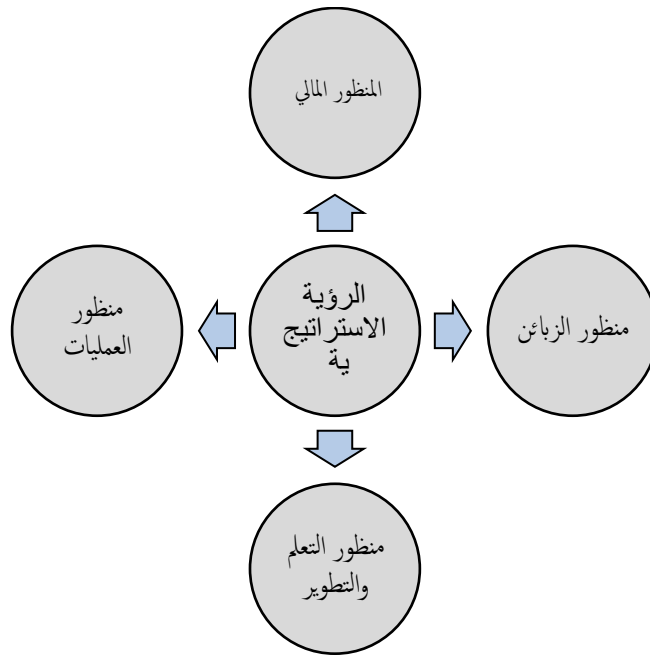
قدم الباحثان "نورتن" و "كابلن" نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة والتسيير، حيث سعيا لضمان خلق توازنات بين الأجلين الطويل والقصير، وللربط بين الاستراتيجية وطريقة التنفيذ، كما أنهما جمعا في إطار هذا النموذج للمزج بين كل من

المؤشرات المالية وغير المالية، الكيفية والكمية، وبين الأداءين الداخلي والخارجي¹. حيث تشمل هذه البطاقة نظاما إداريا شاملا يتضمن أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد الموارد البشرية المتعلقة بالتعلم والتطوير.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard : BSC)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما إداريا، يسمح للمنظمة من تحديد الرؤية المستقبلية الخاصة بها واستراتيجياتها مع تحديد مسار ترجمتها إلى خطط عملية اعتمادا على مجموعة مقاييس الأداء الاستراتيجي والتي تعتمد على حركة التوازن بين المحاور الأربعة المكونة للبطاقة. كما هو مبين في الشكل (2-2).

الشكل (2-2): بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**. *California management review*, 39(1), 53-79.

يعتمد هذا النموذج فلسفة نشر التعلم والتطوير فيما بين الموارد البشرية للمنظمة (التي تعتبر أحد ممارسات إدارة الكفاءات الفردية والجماعية) من خلال التركيز على نشاط التعلم التنظيمي بقصد الرفع من مستوى كفاءاتهم كي تتمكن من التكيف مع مختلف المستجدات الداخلية والخارجية، وهو ما يسمح من إجراء تحسينات على مستوى العمليات الداخلية بالمؤسسة،

¹ Norton D. & Kaplan R. , (1992), **Balanced Scorecard that drive performance**, Harvard Business Review, January-February, pp. 71_79.

ينظر في الحقيقة إلى بطاقة الأداء المتوازن كنموذج إداري قيادي أكثر مما هو نموذج لقياس وتقييم الأداء الكلي للمنظمة، إلا أن انتشاره في الأدبيات الإدارية والممارسات المهنية جعلت الكثيرين من القراء يعتبرون حدود استعماله تتوقف عند القيام بعملية لقياس الأداء فقط.

وبالتالي خدمة أحسن للزبائن وتحكم أكبر في مستوى التكاليف، ومنه حصص سوقية أكبر، الشيء الذي يتولد عنه ربحية أحسن بالإضافة إلى جوانب السيولة وغيرها من المؤشرات المالية.

2. ما توفره بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي

تحقق بطاقة الأداء المتوازن توازنا بين الأجلين الطويل والقصير، وبين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وكذلك بين تلك الكمية والكيفية، حيث تشمل كلا من الأداءين الداخلي والخارجي؛ ومنه فهي تعتبر أول خطوة شاملة في إطار المقاربة الإستراتيجية للأداء حيث تجمع بين الأبعاد الأربعة (البعد المالي، وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد الموارد البشرية)، أين يصبح النجاح والأداء متفوقا حسب هذا النموذج إذا شمل الأبعاد الأربعة، وتلخيصها وفقا لمؤشرات ومقاييس تعطي صورة حقيقية وشاملة لكل من الأداء المالي ومستوى رضا الزبائن ومخرجات العمليات الداخلية مع التأكيد على مستوى تطوير كفاءات الموارد البشرية ومستوى التعلم التنظيمي اللذين يعتبران محصلة لكل العمليات والمجهودات المنصبة في بعد التعلم والتطوير.

إن من ميزات هذا النموذج هو اندماجه الإيجابي في المقاربة الحديثة للإدارة المتمثلة في مقارنة الموارد؛ حيث يعتبر الموارد والكفاءات البشرية محورا أساسيا للتحكم في الأداء، ولهذا فهي تولى أهمية بالغة لمحور التعلم والتطوير بقصد توفير المعارف والمعارف العملية والمهارات اللازمة للتحكم في العمليات الداخلية وضمان مستوى معين من الإبداعية، وهو ما سينعكس على بقية الأبعاد، سواء تحسین القيمة المنشأة للزبائن أو النتائج المالية للمؤسسة.

3. حدود بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بقياس الأداء التنظيمي

على الرغم مما سبق، ينظر المتخصصون لنموذج الأداء المتوازن على أنه نظام إداري أكثر مما هو نظام قياس حيث يسمح للمؤسسة من تحديد الرؤية المستقبلية الخاصة بها، واستراتيجياتها مع تحديد الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة كل من الرؤية والاستراتيجية والأهداف طويلة المدى إلى ممارسات عملية، وهذا وفقا لمجموعة من مقاييس الأداء الاستراتيجي التي تعتمد على حركة التوازن بين محاور النموذج¹. أي أن هذا النموذج لا يعتمد على القيم المحاسبية التاريخية بقدر ما يعتمد على التحقيق المرحلي للأهداف مرتكزا في هذا النسق على مبدأ التغذية الراجعة، وهو ما يدل على أنه نموذج للتحكم الاستراتيجي للأداء.

¹ سواكري مباركة (2013)، "أداء المؤسسات من خلال مقارنة الحوكمة"، ملتقى آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جاكعة ورقلة، الجزائر، ص.

المبحث الثاني: الأداء في ظل نظرية التنمية المستدامة (الأداء المستدام):

يتم تحديد الأداء في إطار فلسفة التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات اعتماداً على مقارنة الأطراف ذات المصلحة من خلال ثلاثة أبعاد على الأقل، وهي: التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية[♦] وذلك من خلال التحكيم بين المتطلبات المتضاربة للأداء. كما يعتبر نموذج الأداء الثلاثي¹ (Triple Bottom Line : TBL) من بين المقاربات الحديثة في قياس الأداء الشامل للمؤسسات.

إن دراسة الأداء المستدام تتطلب تناول مفهومه وأبعاده والإطار العام الذي يمكن المنظمة من التحكم فيه، وهو ما يستلزم استيعاب أدوات إدارته والتحكم فيه، واتخاذ القرارات المنصبة في شأنه، وممارسة مهام التدقيق والرقابة مع ضرورة تأطيرها بقانون ونصوص الاخلاقيات؛ حيث أن مدى احترام المديرين للمرجعيات الخاصة به يخضع لتقييم الأطراف الداخلية من قبل المراقبين الداخليين والمدققين، وهيئات الرقابة الخارجية كهيئات الرقابة في البورصة أو المدققين الخارجيين ووكالات التنقيط، والمحللين الماليين ومجالس التنمية المستدامة، وحتى الهيئات العلمية ومراكز البحث المختصة.

المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات

يتطلب منا مفهوم الأداء المستدام الرجوع إلى المفهوم الاقتصادي للاستدامة وما يحمله من دلالة في النظرية الاقتصادية الكلية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة* التي نعرفها بشقيها القانوني والأخلاقي. ومنه فالأداء المستدام هو ما يتطلب بنا الرجوع إلى العناية الجيدة بكل من الموارد البشرية والطبيعية والمجتمع والأرض بشكل عام. ومنه فإن مفهوم الأداء المستدام أصبح يفرض نفسه يوماً بعد يوم مقارنة بالمفاهيم القريبة منه، كونه يشمل كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمجتمعي.

الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام

يعرف "شالتقر" و "واقنر" الأداء المستدام على أنه أداء المنظمة المتعدد الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة². ويدعم ذلك "فيكسل" بأن الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفياً إلى

♦ يعبر عنها باختصار 3Ps وهي الحروف الأولى للمفردات التالية Profit, People, Planet

¹ Elkington John, **Triple Bottom Line**, in: Tmoth F., Hall T., (2011) **The triple Bottom line: what is it, and how does it work?**, Indiana University Kelley School of Business. Web site: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>.

* ارجع إلى الفصل الأول

² Schaltergger, S. & Wagner, M. (2006) '**Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting**', International Journal of Accounting and Performance Evaluation, Vol. 3, N°1, pp0 1-19

السوق الخلفية وما يكونها من موردين وممولين وغيرها، ويتسع نحو الأمام باتجاه السوق الأمامية وما يكونها من موزعين وزبائن¹.

أي أن الأداء المستدام يجد مكانته في النظرة الحديثة للأداء المتمثلة في مقارنة الاستدامة، أين تربط استدامة المنظمة بنوعية ومستوى أدائها الشامل، وهو ما يستلزم بلوغ جملة من الغايات، نوجزها فيما يلي:

1. **الغاية الاستراتيجية**، حيث يسمح الأداء المستدام من قياس آثار المشاريع الاستراتيجية على المنظمة، كبناء مزايا تنافسية جديدة وإعادة تصميم تنظيماتها وتطوير العلامة التجارية وصورة المنظمة، ... ؛

2. **الغاية التنظيمية**، حيث يشكل الأداء المستدام وسيلة قيادية للمنظمة المسؤولة اجتماعيا، باعتباره يسمح من بناء شبكة مؤشرات ومعايير (معايير مقارنة مرجعية) في تقارير التسيير ولوحات القيادة الاستراتيجية، ومختلف مستندات وتقارير الإفصاح؛

3. **الغاية التشغيلية**، يبقى الأداء مفهوما عمليا وأكثر قابلية للتطبيق مهما كانت مجالات تطبيقه واستعماله؛ حيث يسعى الأداء المستدام إلى تجسيد سياسات المنظمة فيما يرتبط بالمسؤولية المجتمعية وعلاقة ذلك بتطلعات الأطراف الداخلية والخارجية على حد سواء، ومنه فهو يأتي في نفس النسق الخاص بالأداء الاقتصادي والمالي للمنظمة.

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام

على الرغم من اختلاف التسميات التي يتبناها الباحثون والمهنيون بخصوص الأداء المستدام، كالأداء الشامل وأداء الاستدامة، والأداء الاجتماعي والأداء العادل، إلا أننا نحاول تلخيص أهمها في الشكل (2-3).

¹ Fiksel, J., McDaniel, J. and Mendenhall, C. (1999), **Measuring Progress Towards sustainability: Principles, Process, and practices**, Greening of Industry Network Conference; Best Practice Proceeding, Battle Memorial Institute, Ohio.

الشكل (2-3): الأداء المستدام والمفاهيم المرتبطة به

الأداء المستدام (أداء مستديم على المدى الطويل)			
الأداء الشامل (الأداء المتعارف عليه من قبل المستثمرين المتخلفين)			
الأداءات الجزئية (المكونة)			
الاقتصادي	الاجتماعي	البيئي	الاجتماعي
خلق القيمة للمساهمين	التشغيل، ظروف العمل، تطوير الموارد البشرية	حماية البيئة والموارد الطبيعية	رضا الأطراف ذات المصلحة

Source : Pluchart J. J. (2011), **Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable**, Ed. Séfi, p.107.

نفهم من الشكل أعلاه تقاربا بين هذه المفاهيم، حيث نلخصها على النحو الآتي:

1. الأداء الشامل

يكون الأداء شاملا إذا كان ملما بتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة وليس مجرد الوقوف عند تطلعات المساهمين وملاك المؤسسة¹ (على الرغم من أن هذه النظرة تبقى غامضة وغير محددة). حيث تقاس بمدى جاذبيته للاستثمارات الأخلاقية وملدى حصوله على تقييم مقبول من قبل وكالات التنقيط الاجتماعي.

إن الإشكال الذي يطرح بخصوص الأداء الشامل هو صعوبة الوصول إلى طريقة مختصرة ومختزلة لقياسه، حيث يصبح من الممكن قياس كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال يمكن الاعتماد على النتيجة المحاسبية وعلى مؤشر (VaR) في سوق البورصة من أجل تقييم الأداء الاقتصادي والمخاطر البنكية². وبلغة أخرى، فالأداء الشامل هو الذي يسمح لنا بالحكم على طبيعة علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح؛ أي تجاوز العلاقات الثنائية كالمنظمة ومواردها البشرية أو المنظمة وبيئتها الطبيعية، ومنه يمكن الحكم على مستوى ممارستها لمسؤولياتها المجتمعية من خلال أدائها الشامل³.

¹ Berlan N. & Dohou A., (2007), **Mesure de la performance globale des entreprises**, p. 3.

² Pluchart J. J. (2011), **Le management durable de l'entreprise : les performances de l'entreprise socialement responsable**, Ed. Séfi, Québec, p. 106.

³ Autissier D., et al., (2007), **L'Atlas du Management, L'encyclopédie du management en 100 Dossiers-clés**, Editions d'Organisation, paris, p. 335.

وعليه نفهم أن مفردتي الأداء الشامل والأداء المستدام، هما مترادفتين، حيث أن الأولى تأخذ بالمفهوم الشمولي للأداء، أين يراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في نفس الوقت، وهو بهذا الشكل يعد تصورا أخلاقيا، في حين تأخذ الثانية نفس المعنى لكن مع دلالة إضافية، والمتمثلة في الاستدامة عبر الزمن.

2. الأداء العادل

تأتي فكرة العدالة في الأداء انطلاقا من مبدأ توزيع القيم على الأطراف ذات المصلحة على أساس درجة مساهمتها في ذلك (مدى انشائها لتلك القيم)؛ حيث أن هذه العدالة تتطلب العودة لمبادئ العدالة في التوزيع التي جاء بها "راولس" (Rawls, 1973) والتي تستمد جذورها من الإدارة الأخلاقية¹، حيث كانت تنادي بعدم اكتفاء المديرين في المنظمات بتطبيق قانون الأعمال وممارسة الحوكمة بمفهومها الكلاسيكي (الحوكمة المالية)، وتعويضها بممارسات أكثر شمولية تمس بمختلف نشاطات المنظمة وتؤثر على كل الأطراف ذات المصلحة بشكل أكثر عدالة، وهو ما يستدعي الأخذ على الأقل بمفهوم الحوكمة الاجتماعية.*

3. الأداء الاجتماعي[Ⓜ]

من التسميات القريبة لمفهوم الأداء المستدام هو الأداء الاجتماعي والذي يطلق عليه البعض تسمية أداء المسؤولية المجتمعية، على غرار "وود" التي تشير إلى أن الأداء الاجتماعي أو المجتمعي هو تصميم تنظيمي لمبادئ المسؤولية المجتمعية²؛ أي أنه يتجسد ويتلخص في نواتج ممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمة أو نواتج ممارسة مختلف مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع، والتي تنعكس في مختلف مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية من خلال احترام التشريعات والقوانين والمعايير والممارسات المبتكرة من قبل الهيئات الدولية والسعي وراء تلبية بعض تطلعات الأطراف ذات المصلحة خارج حلقة العمال والمساهمين، على اعتبار أنها تعد أمرا ذا أولوية لها. وهو ما يؤكد "كارول" في قوله بأن "الأداء الاجتماعي يتلخص كنتيجة لممارسة المسؤولية المجتمعية والبيئية للمؤسسة"³.

¹ Rawls J. (1971), **A theory of Justice**, Harvard University Press.

* التي تم التطرق لها في الفصل الأول.

[Ⓜ] نشير إلى مفهوم الأداء الاجتماعي وفقا للمقاربة الأنجلوساكسونية التي تحمل دلالة قريبة من تلك الخاصة بمفهوم الأداء المستدام وفقا للمقاربة الفرنكفونية، وأحسن دليل هو أن الكتابات الأولى لمؤسسي نظرية الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات كانت تُربط بمفهوم الأداء الاجتماعي (Wood, 1991 ; Carroll, 1979 & 1999). حيث تنوقف في إشارتها للأداء المستدام في بحثنا تحت اسم "الأداء الاجتماعي" (social Performance)

² Wood D. (1991), « **Corporate Social Performance revisited** », academy of Management Review, Vol. 16, N° 4, pp. 691-718.

³ Carroll A., (1979), « **A dimensional conceptuel model of corporate social performance** », Academy of management revirew, vol. a, N° 4, pp. 497-505.

وعليه تعرف "وود" الأداء الاجتماعي على أنه "تنظيم أعمال المنظمة بالشكل الذي يجعل من أهدافها ومبادئها ومبادئ الاستجابة الاجتماعية زيادة عن السياسات والبرامج والمخرجات الملحوظة وفقا لما تنص عليه العلاقات المجتمعية للمنظمة"¹.

انطلاقا من هذا التعريف، يشير كل من "وود" و"جون" بأن نظرية الأطراف ذات المصلحة هي المفتاح لفهم هيكله وأبعاد العلاقات المجتمعية للمنظمة؛ وعليه فقد عملا على إعادة تعريف السياسات والبرامج والمخرجات على أنها " الآثار الداخلية للأطراف ذات المصلحة وآثارها الخارجية وكذلك الآثار المؤسسية الخارجية"². كما أشار الباحثان إلى أن الأطراف ذات المصلحة هي التي تقوم بإعداد المعايير بالنسبة لسلوك المنظمة، واستقراء الدروس من الممارسات التي تخص آثار سلوكيات المنظمة والعمل على تقييم دورها أيضا.

كما ينظر للأداء الاجتماعي وفقا للمقاربة المرتكزة على الموارد (RBV) على أنه نتيجة لتعبئة الموارد الاستراتيجية للمنظمة³ والقدرة على إدارتها للأطراف ذات المصلحة⁴. أما "ريف" و "ألي" فيربطانه بمدى قدرة المنظمة على تجسيد كفاءاتها الاجتماعية والبيئية عمليا⁵ أي أن الأداء الاجتماعي هو محصلة الكفاءات الضرورية للنهوض باستراتيجية المسؤولية المجتمعية للمنظمة، ومنه تجسيدها في نتائج ملموسة وسلوكيات معبرة.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء المستدام

على الرغم من تعدد نماذج ومقاربات تحديد أبعاد الأداء المستدام، إلا أن أكثرها اعتمادا لدى الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، هو التقسيم الثلاثي الذي يرجع في أصوله إلى نموذج "النستون" ، المتمثل في ثلاثية الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي⁶. ونفصله في الآتي.

1. الأداء الاقتصادي

الأداء الاقتصادي هو ذلك الصنف الذي يعبر عن المقاربة الاستراتيجية لأداء المنظمة*، وهو الذي عادة ما يتم تسميته بالأداء المالي، حيث أنه يعبر عن مستوى القيم المضافة المنشأة عن طريق مشروع ما أو وحدة معينة أو عملية أو وظيفة؛

¹ Wood, D. J. (1991). **Corporate social performance revisited**. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

² Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance**. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

³ Mackey, A., Mackey, T. B & ,Barney, J. B. (2007). **Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies**. *Academy of management review*.835-817 ,(3)32,

⁴ Clarkson M. B. E. (1995), « **A stakeholder framework for Analyzing and evaluating corporate social performance**», *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92 -117.

⁵ Ruf B & Alii (2001), « **An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance** », *Journal of business ethics*, Vol 32, N° 2, pp. 143- 156.

⁶ Elkington, J. (1998) **Cannibals with Forks : the triple Bottom line of 21st Century Business**,

* تم التطرق لمفهوم الأداء الاقتصادي في إطار البحث الأول من هذا الفصل .

ويمكن قياسه أخذًا بعين الاعتبار لمجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية. كما يأخذ به في التحليلات الاقتصادية الكلية، خصوصًا فيما يرتبط بالنتائج المحلي الخام لاقتصاد البلد وغيرها.

2. الأداء الاجتماعي (الاجتماعي)

يقيس الأداء الاجتماعي مستوى مسؤولية المنظمة تجاه الأطراف ذات المصلحة وبالخصوص ما تعلق بالفرد (داخل المنظمة وخارجها)، ومنه فهو يعبر عن مستوى فعالية المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فيما يتعلق باحترام قوانين العمل (الوطنية والدولية في حالة الشركات المتعددة الجنسيات) وحقوق الإنسان بالإضافة إلى معايير الجودة كالصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)، والمحاسبة الاجتماعية ومعايير الإيزو ذات الصلة بالبعد الاجتماعي، ... وكل ما يتعلق بحماية حقوق العمال وتوفير ظروف مناسبة للعمل. كما تتضمن المعايير المرتبطة بخلق فرص العمل ومدى إعطاء جزء من الاهتمام لذوي الاحتياجات الخاصة، وتحسين علاقات العمل وضمان حقوق المرأة ومحاربة أشكال التمييز ومقابل ذلك تشجيع إدارة التنوع الثقافي والعرقي. بالإضافة إلى مدى خوض المنظمة في سياسات تطوير الموارد البشرية (التحفيز والتعليم والتدريب والتوظيفية، ...). كما يتضمن الأداء الاجتماعي معايير الجودة والسلامة المتعلقة باستعمال مخرجات المنظمة من طرف الزبائن.

3. الأداء البيئي

الأداء البيئي هو نتاج الجهود التي تسعى إلى ترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة ومختلف التسهيلات والوسائل وكذلك الحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة كانبعاث الغازات السامة وتلويث المياه، ...؛ والتحكم الجيد في النفايات من خلال عمليات الرسكلة¹. أي أنه يتلخص في محورين، محور يرتبط باستخدام المنظمة للموارد الطبيعية، والثاني يرتبط بأثر نشاطات المنظمة على الطبيعة الإيكولوجية. كما تعتبر الممارسات والجهودات المنصبة في الحفاظ على المحيط الإيكولوجي جزءًا مهمًا من الأداء البيئي للمنظمات كونها تعزز من مفهوم المواطنة والبحث عن الحق والترخيص لممارسة الأعمال في نظر المجتمع المدني. تشكل هذه المكونات الثلاث للأداء المستدام تركيبة متناغمة ومنسقة فيما بينها، حيث أثبتت الكثير من الدراسات على غرار دراسة "أورليتزكي" وزملاؤه وجود علاقات ارتباط إيجابية بين مستوى الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي (الاقتصادي)، حيث أن كل نوع يخدم الآخر (علاقات ذات اتجاهين)، وهو ما يؤكد فرضية التركيبة البنائية لمفهوم أشمل والمتمثل في الأداء المستدام².

¹ Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization studies*, 24(3). In Crane, A., Matten D. (2007), *Corporate Social Responsibility*, Sage, London, Vol. 1, p.246

² Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Op. cit., p. 267.

أما فيما يتعلق بتباين الرؤى تجاه مفاهيم الأداء المستدام، فيرجحها كل من "وود"¹ و"جوند"² إلى طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بالمجتمع، و هي على عدة أشكال، نوجزها في الرؤى الأربعة الآتية.

1. رؤية "كارول"، التي تعزي للأداء وظيفة تعديل سوسيو_اقتصادي خدمة لمساهمي المؤسسة (الأداء الاقتصادي)، أو خدمة لكل الأطراف ذات المصلحة (الأداء المستدام)؛ حيث في هذه الحالة تقسم القيم الاقتصادية والاجتماعية التي خلقتها المؤسسة على المساهمين فيما بينهم، أو فيما بين كل الأطراف ذات المصلحة وبطريقة عادلة.

2. رؤية كلاركسون، التي تعزي للأداء المستدام وظيفة سوسيو_سياسية في توزيع القوة، بين مختلف فاعلي المجتمع المدني (المؤسسات والأسر والدولة)، حيث يتم بذلك توزيع القوة فيما بين المساهمين أو فيما بين كل الاطراف ذات المصلحة الخاصة بالمؤسسة.

3. رؤية "سوانسون"، التي تعتبر رؤية أكثر اجتماعية، حيث تعزي للأداء وظيفة سوسيو- ثقافية تضمن إما تفوق القيم الاقتصادية وإما بناء مجموعة قيم متقاسمة ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية وبيئية ومجتمعية في الوقت نفسه.

4. رؤية "راولي & بيرماس"، التي تعتبر رؤية نفسية، أين ينظر للأداء كناتج سوسيو_معرفي تولد عن تداخل إدراكات مختلف الأطراف ذات المصلحة لمفهوم المنظمة ورسالتها وعملها.

ومنه يمكن القول إن أي مفهوم للأداء المستدام يتضمن تمثيلا محددًا لعلاقة المنظمة مع مجتمعها، فالأبعاد السوسيو-اقتصادية والسوسيو-سياسية تُستمد من مقاربات وضعية تركز على التحليل الموضوعي والملاحظات الملموسة، في حين يندرج البعدين السوسيو-ثقافي والسوسيو-معرفي ضمن البرادغمات البنائية (constructivistes) حيث يتجسدان في إطار العمل والممارسة، وفي إطار اتجاهات تخمينية³ (حيث يتم ملاحظتها اعتمادا على شهادة الفاعلين ذوي العلاقة بالمجال).
يمكن تلخيص ما سبق في الشكل (2-4).

¹ Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance.** *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267

² Gond, J. P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). **Corporate social responsibility influence on employees.** *International Center for Corporate Social Responsibility*, (54-2010).

³ Pluchart J. J. (2011), op. cit, p. 107

الشكل (2-4): الإطار التحليلي للأداء المستدام

التغيير		الموضوعية
الناتج:	<p>للأداء وظيفة سوسيو اقتصادية (يشكل علاقات القوة بين الفاعلين الخاصين بالمؤسسة).</p> <p>للأداء دور مجتمعي (يضبط العلاقات بين المصالح المشتركة معه المصالح الخاصة)</p>	
الضبط		

Source : Pluchart J. J. (2011), op. cit, p. 108, adoptée de : Gond J.P. (2004), « la construction de la notation sociale des entreprises ou l’histoire d’ARESE », Science de la société, N° 62, pp. 107.

الفرع الرابع: مرجعيات الأداء المستدام

تتوقف مصداقية الأداء المستدام في المنظمات على مدى تحديد معايير وقواعد عمل والقياس والعمل بها، هذه الأخيرة تقف عليها مجموعة من المنظمات والهيئات الوطنية والعالمية والجمعيات المهنية، التي تشكل مرجعيات لتأطير الممارسات المندرجة في إطار التنمية المستدامة والتحكم في الأداء من خلال تقويم سلوكيات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة.

1. مرجعيات التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمنظمات

نجد في هذا الإطار مجموعة من المنظمات الدولية التي ساهمت في تطوير مرجعيات تخص التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية، ومنه تأطير ما يتعلق بالأداء المستدام للمنظمات بطريقة غير مباشرة. ومن أهمها: المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، ومنظمة الأمم المتحدة من خلال إعدادها للميثاق العام (1999)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) والمنظمة العالمية للعمل، ومجموعة البنك الدولي ممثلة في منظمة التمويل العالمية (IFC) واللجنة الأوروبية (التي ساهمت في إعداد مبادئ وقواعد ومعايير لتوجيه المؤسسات على المستوى العالمي ومن أهمها قمة ليشبونة (2000) التي كانت أرضية

لإعداد "الكتيب الأخضر". حيث نرى أن أهم مساهمة ترجع للمنظمة العالمية للتقييم في إطار إعدادها لمجموعة مواصفات تقييم، والتي تعد أهم المرجعيات لتجسيد فلسفة التنمية المستدامة على مستوى المنظمات (المسؤولية المجتمعية)*.

2. مرجعيات الأداءين الاقتصادي والاجتماعي

تعتمد مرجعيات الأداءين الاقتصادي والاجتماعي على الممارسات المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية، وهذه الأخيرة التي تستمد مرجعيتها من الاتفاقيات العالمية، كحقوق الإنسان والحقوق المدنية والإجتماعية لمنظمة الأمم المتحدة، ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعيا؛ والقوانين والتشريعات وبالخصوص كلا من قانون العمل وقانون الصحة العمومية وقانون الضمان الاجتماعي ... الخ، بالإضافة إلى تزيكات لهيئات حكومية ومهنية ومرجعيات دولية ووطنية، ونجد في هذا:

- معيار الإيزو 9001 (2008 و2015)، الخاص بجودة المنتجات والخدمات، حيث أنه يعتبر الخطوة الأساسية والأولى في مجال التقييم، ويعكس بدرجة كبيرة مستوى الأداء الاقتصادي للمنظمة، كما أن هذه الأخيرة لا يمكنها المرور إلى المواصفات القياسية الأخرى إلا بعد حصولها على هذه الشهادة؛
- معيار الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)، الذي يخص الصحة والسلامة في مكان العمل؛ حيث يوفر مرجعية لتمكين المنظمات من الحصول على الإشهاد، كونه يتضمن مجموعة من المتطلبات. وعليه تكون المنظمة مجبرة على بناء نظام إدارة للصحة والأمن (SMS) الذي يمكنها من الحصول على هذه الشهادة ومنه اثبات مدى قدرتها على التسيير الحسن لما يتعلق بالصحة والسلامة في العمل، وقد تم تطوير هذا المعيار ليأخذ سلسلة التقييم الإيزو 45001؛
- معيار المحاسبة الاجتماعية (SA 8000) الخاص بالممارسات الاجتماعية الحسنة المرتبطة بظروف العمل، الذي يعتبر أداة تسيير تساعد المنظمة على التصرف الحسن بخصوص ظروف العمل ويكون الحصول على شهادة التقييم من هذه اللجنة أحسن دليل على مستوى أدائها الاجتماعي.

3. مرجعيات الأداء البيئي:

1.3. معيار الإيزو (14001 & 14031) الخاص بإدارة البيئة والتحكم في الأداء البيئي: حيث إن الإدارة البيئية تتلخص في المواصفة 14001 ومعايير القياس من خلال سلسلة التقييم 14031، إذ أن احترامها يسمح من الأخذ للقوانين والمعايير المرتبطة بمجال النشاط بشكل أكبر، والحد من المخاطر البيئية، وبناء مزايا تنافسية جديدة من خلال اقتصاد الموارد وتمايز العرض، خصوصا من خلال تحسين نوعية التصميم الإيكولوجي؛ حيث تختلف الأولويات حسب نوع

* مرجعيات التنمية المستدامة، تم التطرق بشكل أكثر تفصيلا في إطار الفصل الأول. سواء كانت مرجعيات عالمية أو أوروبية.

مجال النشاط، فنجد في مجال السيارات: احترام عتبات نسبة الكربون في الجو (95 غ/كم في حدود سنة 2020) يتطلب دراسة طريقة استهلاك المحركات وكذلك اللواحق الكهربائية للمحرك واهتلاك قطع الغيار؛ أما في مجال الإعلام الآلي، فيهدف التصميم الإيكولوجي إلى إنتاج معدات أقل استهلاكاً للطاقة الكهربائية وآلات أقل ضجيجاً وأماكن عمل أقل حاجة لمعدات تعديل الجو؛ في مجال البناء والعمران، من خلال احترام معايير العمران البيئي الذي يمكن من اختزال استهلاك الطاقة، واعتماد مواد بناء أكثر ديمومة وأقل تأثيراً على البيئة؛ وفي مجال التسيير الجاري للمنظمة: كمبدأ "صفر ورق" الذي يتطلب من المنظمة تطوير أنظمة تسيير إلكتروني للوثائق. وكذلك التقليل من تكاليف النقل، وتضخيم مخزون المواد الأولية والمنتجات النهائية.

كما يسمح معيار الإيزو 14031 الخاص بمؤشرات تقييم الأداء البيئي، باعداد تقارير معبرة وواقية فيما يخص احترامها للبيئة سواء تعلق الأمر باستخدام الموارد الطبيعية أو الطاقة أو في مخلفات ممارسة الأنشطة وطرح المنتجات.

- 2.3. التوجيهات الأوروبية لسنة 1985 ومعيار "إيماس" (EMAS) لسنة 1995: التي حددت السياسة البيئية في دول الاتحاد الأوروبي وقامت بتثبيت أهداف تحسين الأداء البيئي (أنظمة الإدارة البيئية، التقييم الموضوعي، التدريب، اعلام الأطراف ذات المصلحة والجمهور بشكل عام) التي تسمح للأطراف ذات المصلحة من الحصول على التقارير البيئية.
4. الخطوط التوجيهية للإيزو 26000، كمرجعية شمولية لأداء المستدام، وهذا من خلال تأطيرها العام لممارسة مثالية للمسؤولية المجتمعية للمنظمات^٢.

الفرع الخامس: علاقة الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية

ثبت الكثير من الدراسات العلاقة المتداخلة التي تربط ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ومستوى الأداء المستدام كنتاج عن تلك الممارسات، على غرار دراسة "ماكوليامس" و"سيجل"¹ التي توصلت إلى وجود علاقات مختلفة الاتجاهات، إيجابية وسلبية وحيادية، فيما يخص تأثير المسؤولية المجتمعية على الأداء المالي للمنظمات، في الوقت الذي توصل فيه "بيكر" إلى أن كل مكون من مكونات الأداء المستدام يؤثر في الآخر، وهذا الأمر يرتبط بإرادة المنظمة في ممارسة المسؤولية المجتمعية².

^٢ هذا المعيار تم التطرق اليه بشيء من التفصيل في الفصل الأول.

¹ McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. Academy of management review, 26(1), 117-127.

² T. Bieker, « **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**», Oikos PhD summer academy, 2002.

ومنه يمكن القول بأن استراتيجية المنظمة بخصوص مستوى ممارسة المسؤولية المجتمعية له علاقة مباشرة بنوع الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي الذي تحققه المنظمة.

يحدد التوقع الاستراتيجي الذي تأخذ به المنظمة نوع الاستراتيجيات التي ستخوضها فيما يتعلق بممارستها للمسؤولية المجتمعية؛ حيث نجد عموماً خمس استراتيجيات (استراتيجية العرقلة، استراتيجية ردة الفعل، استراتيجية الدفاع، استراتيجية المتبوع، والاستراتيجية السباقية)*. حيث أن هذه العلاقة بين التوقع والاستراتيجية تترك أثراً على مستوى ونوعية الأداء الشامل للمنظمة، وهو ما يستلزم الأخذ الجدي لها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الأخذ بالممارسات الآتية¹:

- المبادرات ذات الأولوية؛ كالمبادرات المندرجة ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تستجيب إلى التزامات قانون العمل والاتفاقيات الجماعية داخل المؤسسة، ومتطلبات بعض العقود، ... حيث أنها تخضع للتصويت أو إلى آراء الشركاء الاجتماعيين؛
- الإجراءات المنطوية في إطار تحسين ظروف المعيشة داخل المؤسسة؛ حيث تساهم في محاربة التمييز (سواء أكان على أساس العرق أم الجنس أم الانتماء السياسي، ...) ومنه تحسين العمليات المرتبطة بالتوظيف والترقية أو النقل ومحاربة كل أشكال المعاناة في الحياة المهنية؛
- المشاريع المنطوية في إطار تحسين وضعية العمال، كونها تساهم في الرفع من مستوى تحفيزهم ودافعيتهم، ومستوى انتمائهم ورضاهم الوظيفيين وهو ما يؤثر في نوعية سلوكياتهم ومستوى إنتاجيتهم، وكذلك التقليل من حدة مقاومتهم لبرامج التغيير. حيث تكون ذات طابع علاقتي (كنمط القيادة وطريقة التعايش معه) أو ذات طابع مادي (كتحسين ظروف العمل المادية، إعادة تحليل الوظائف وهندستها من جديد، البرامج الاجتماعية، ...)
- المشاريع المجتمعية التي تزيد من مستوى التزام المواطن مع المنظمة، ومشاركته بطريقة أكثر فعالية كالجمعيات والنوادي الرياضية، والتي تحسن من صورة وسمعة المؤسسة.

المطلب الثالث: قياس الأداء المستدام

من الضروري الإشارة إلى أن عملية التقييم تعبر عن الطريقة التي تمت بها إدارة العمليات، وبأي شكل تم خلق القيم للأطراف ذات المصلحة، وهو ما يسمح للمنظمة في الأخير من معرفة مدى وجود تحسين وبأي مستوى في إطار كامل

* لمزيد من التفصيل بخصوص هذه الإستراتيجيات، يمكنكم الرجوع إلى الفصل الأول.

¹ Plachart J. J. (2011), op.cit, p. 111.

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
عملياتها¹. وعليه يعتبر بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام ومنهجية قياسه من الخطوات الحرجة لإنجاح عملية إدارة الأداء
الشامل، ومنه الحكم على مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة.

الفرع الأول: منهجية قياس الأداء المستدام

القياس أو التقييم هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم (فرد، جماعة، وحدة، منظمة) للحكم والتقدير بصورتيه
الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقييم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من
خلال استخدام بعض المؤشرات المرجعية (مقاييس) التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقييم
وإدراكها.

كما يرى البعض الآخر، أن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب بلوغها أو التي من الممكن الوصول
إليها؛ حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل تحسين الأداء
بطريقة مستمرة؛ ويضيف بعضهم أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء
الفعلي لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.

1. ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار قبل ضبط مؤشرات الأداء:

يتم اختيار وبناء خريطة المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة في تقييم الأداء وفقاً للمعايير الآتية²:

- المبتغى من المؤشر، أي تحديد الأطراف ذات المصلحة التي ينبغي أن نتعامل معها، وماهي تطلعات كل واحد
منها؛
- الوظائف التي توفرها المؤشرات، أهي الإعلام والاتصال أم التحكم في عمليات المؤسسة أم تدريب وتعبئة الموارد
البشرية³، أم تحسين السمعة والعلامة التجارية للمؤسسة³؛
- خصوصية نظام حوكمة الشركة، حيث يكون لمقاربة الحوكمة التي تعمل بها المنظمة تأثير في نوع المؤشرات التي
سيعمل بها، سواء أكانت حوكمة مالية أو اجتماعية أو تشاركية، مع التأكيد على مستوى تطبيقها وعلاقة ذلك
بالاستراتيجية المعتمدة في ممارسة المسؤولية المجتمعية؛

¹ Moullin Max, (2007), "Performance measurement definitions", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20 Iss 3 p. 182

² Gouiron Monique (2012), **Les indicateurs clés de la RSE et du développement durable : L'ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative**, AFNOR, Paris, p. 10.

³ لاحظ ان التحديد الجيد لخريطة المؤشرات يمارس أثراً رجعياً على تعبئة وتطوير الكفاءات البشرية.

³ Norton D. & Kaplan R. , (1992), **Balanced Scorecard that drive performance**, Harvard Business Review, January-February, pp. 71_79.

- أنظمة قياس الأداء؛ حيث يوجد العديد من الأنظمة المعتمدة، التي تختلف في مرجعياتها ومنهجياتها.

2. خصائص مؤشرات الأداء المستدام وتحدياتها

1.2. خصائص المؤشرات:

عموما، المؤشر الجيد هو الذي يتميز خمسة خصوصيات، يرمز لها باختصار (SMART⁺)، والتي تعني أن تكون المؤشرات دقيقة وقابلة للقياس وموضوعية وتحتمل القدرة على البلوغ؛ ذات صلة وتحترم مبدأ الزمن¹. أما بخصوص الأداء الشامل فالمؤشرات الأكثر ملاءمة، هي تلك التي تتميز بما يأتي²:

- أن تكون مفيدة؛ بحيث تسمح للمهتمين بالحكم على مستوى أداء المنظمة وفقا لمنظور ثلاثي الأبعاد، اقتصادي وبيئي ومجتمعي؛
- أن تسمح بالقياس ومنه إعطاء صورة معبرة عن مدى الاهتمام الذي توليه المنظمة لإشباع تطلعات أطرافها ذات المصلحة؛
- أن تتسم بالوضوح والدقة وقدرة القياس؛
- قابلية التطبيق على اختلاف أنواع المنظمات وأنشطتها؛
- تسمح بممارسة المقارنة مع المؤسسات الأخرى بما فيها المؤسسات الرائدة (المقارنة المرجعية)؛
- ترفع من جودة العمل الإداري للمنظمة.

2.2. تحديات اختيار المؤشرات:

كي تتميز المؤشرات بالسماة سابقة الذكر، فإن عملية اختيار مؤشرات القياس تميزها جملة من التحديات، نوجزها في الآتي:

- تعدد مصادر جمع البيانات والمعلومات؛
- صعوبة تحديد أصحاب المصالح الحقيقيين وترتيبهم وفقا للأولوية التي تخدم صالح المنظمة³؛
- التصريح عن الجهود المبذولة في إطار سياسة المسؤولية المجتمعية؛

⁺ (Specific, Measurable, Achievable, Relevance, Time-based : SMART)

¹ Chai N., (2009), **Sustainability Performance Evaluation System in Governments**, Springer, p. 119.

² العايب عبد الرحمن (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص. 168-169.

³ العايب عبد الرحمن (2011)، المرجع السابق، ص. 169.

- صعوبة المقارنة فيما بين التقارير، نتيجة لتعدد المرجعيات والمبادرات الخاصة بإعداد تقارير الإفصاح، ويصل الأمر حتى إلى صعوبة المقارنة ما بين التقارير التي تأخذ بنفس المبادرة (بسبب تحيين هذه الأخيرة)¹؛
- تباين دلالة المؤشرات، نتيجة اختلاف الأنظمة المحاسبية، وأنظمة الجودة المستعملة؛
- تباين التشريعات التي تمس بموضوع مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي من دولة إلى أخرى²؛
- اختلاف إدراك الأطراف ذات المصلحة لأهمية المجهودات التي تبذلها المؤسسة في إطار المسؤولية المجتمعية، وهو ما يزيد من صعوبة إيجاد مؤشرات ذات سيميائية ودلالة مشتركة لأكبر عدد من هؤلاء؛
- تباين أولويات الأطراف ذات المصلحة فيما بينها، وصعوبة اجماعها على ترتيب معين للمؤشرات ذات الأولوية القصوى على مستوى المؤسسة.

3. بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام

يعتبر بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام من الخطوات الحساسة؛ حيث يمكن بناء خريطة المؤشرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار لوزن كل مؤشر من المؤشرات مقارنة باستراتيجية وبيئة المؤسسة ومجال نشاطاتها، وربطها برأي الأطراف ذات المصلحة.

1.3. خطوات بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام:

عموما يتم وضع خريطة المؤشرات وفقا للآتي³:

أ. التحليل المتقاطع لمؤشرات الأداء وفقا لمبادرة الإفصاح العالمية مع تقارير التنمية المستدامة، قصد الخروج بقائمة أولية للمؤشرات التي اقترحتها المبادرة، مع ما كانت تعتمد عليه المنظمة عند إعدادها لتقارير التنمية المستدامة قبل ظهور هذه المبادرة. ليتم بعدها تصنيفها وفقا لأبعاد المبادرة والتي تتمثل محاورها العامة في: حقوق الإنسان والاقتصاد والشغل والبيئة والمسؤولية من منظور المنتجات والمجتمع.

¹ Boiral, O., Henri, J. F., (2015), « **Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations** », Business & society, Vol. 56, (2). Pp. 283-317.

² Wolff D. & Mauléon F. (2008). **Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Ed. Lavoisier, Paris, p. 166.

³ Le Gal & Galaun B., (2010), **Les indicateurs de Performance RSE**, Caisse régional du Crédit Agricole du Mobihan. In Rosé J. j. (2011), **op. cit.**, pp. 55-57.

ب. تحديد الأطراف ذات المصلحة اعتماداً على منهجية المواصفة SD 21000 وبالتحديد الفقرة (FD X 30-023) الصادرة في شهر أبريل 2006، أين يتم تحديد الأطراف ذات المصلحة، ومعرفة تطلعاتها وترتيبها وفقاً لخمسة أصناف (من غير المهم إلى الضروري للمؤسسة)، وهو ما يساعد المنظمة على ضبط مؤشرات الأداء.

ت. ترتيب المؤشرات بعد ربطها بتقييم الأطراف ذات المصلحة، ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات الآتية:

- ربط كل مؤشر بالأطراف ذات المصلحة المهمة؛
- إعطاء الوزن اللائق لكل طرف ذي مصلحة (من 1- إلى 5)، حيث يقوم بهذه الخطوة القائمين على مشروع المسؤولية المجتمعية؛
- ربط الأطراف ذات المصلحة بالنسبة لكل مؤشر، وهذا بعد ضربها (الأطراف) بمعاملات الترجيح؛
- الحصول على قيمة كل مؤشر، التي تعكس أثره في الأطراف ذات المصلحة؛
- ربط قيمة المؤشر مع نسبة اعتماده في تقارير التنمية المستدامة للمؤسسة؛
- ترتيب المؤشرات وفقاً لقيمتها المرجحة؛
- ضبط المؤشرات وفق ما تتطلبه الأطراف ذات المصلحة؛
- الاستناد إلى المرجعيات الأكثر اعتماداً كمبادرة الإفصاح الشامل GRI للأمم المتحدة (بالنسبة للمنظمات التي لها صفة العضوية).

تسعى المنظمة إلى بناء خريطة مؤشرات تمكنها من معرفة الصورة الحقيقية لأدائها المستدام، ومنه إمكانية الاتصال بشكل شفاف ومقنع مع كل من النقابات العمالية والزبائن والموردين والبنوك، وغيرها من الشركاء الاجتماعيين من خلال الوصول إلى قياس فعلي لمستوى الأداء المستدام.

ث. القيام بالتصحيحات اللازمة وهذا بعد القيام بالتشخيص الأولي، حيث تهدف هذه المرحلة إلى اختبار قوة المؤشرات من خلال تجربتها على أهم الأطراف ذات المصلحة المتعامل معها.

خ. إعداد مرجعية للمؤشرات، من خلال مشاركة الأطراف الداخلية (الموظفين، المهتمين بشأن التنمية المستدامة، أعضاء مجلس الإدارة، ...) أين يتم إعادة قراءة في مصفوفة المؤشرات. ويتم الخروج بالمؤشرات التي يمكن العمل بها من تلك التي لا يمكن العمل بها.

وبهذه المراحل يمكن الحصول على المرجعية وفقاً لما هو موضح في الجدول (2-3).

الجدول (2-3): ملخص خريطة مؤشرات الأداء المستدام

أبعاد الأداء المستدام	صنف المؤشر	عدد المؤشرات	موجودة	يجب البحث عنها (استكشافها)	يجب إنشاؤها
أ. إقتصادي	الحوكمة				
	الممارسات الحسنة				
أ. إجتماعي	علاقات العمل				
أ. أداء بيئي	الالتزام البيئي				
أ. بيئي	الالتزام المجتمعي				
الأداء المستدام	المجميع				

Source : (بتصرف)

Le Gal & Galaun B., (2010), **Les indicateurs de Performance RSE**, Caisse régionale du Crédit Agricole du Mobihan. In Rosé J. j. (2011), **op. cit.**, p.50.

تعد عملية إعداد مرجعية مؤشرات لقياس الأداء المستدام للمنظمة مهمة على الرغم من كونها في غاية التعقيد والطولة، وعليه يستحسن إعدادها (المؤشرات) استنادا إلى مجال النشاط والبيئة المشابهتين؛ بل وقد يصبح الأمر ضروريا للغاية. إن إعداد المرجعية لوحده لا يعد نقطة النهاية، بل يجب استكمالها بعمليات الاتصال والشرح والمراقبة فيما يخص الاستعمال، وهو ما يتطلب حياة القائمين على المشروع لكفاءات اتصالية؛ لأن المؤشرات ليست معبرة ولا حاملة للمعاني، وهو ما يستلزم بذل مجهودات تواصلية لإقناع الأطراف المعنية وشرح وتبسيط الالتباسات التي تكتنف عملية التطبيق. هذه الأخيرة التي تتطلب عمليات تدريب واتصال مستمرين مع الأطراف المستعملة أو المعنية بعملية القياس؛ فالمؤشرات ما هي إلا أداة في خدمة المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام¹، اللذين يعتبران في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة. من وجهة مقابلة، فإن إعداد هذه المرجعية لا يعتبر نقطة النهاية، بل إنه يعايش تحديات عدة من بينها مدى تماشيه مع سياسة سلسلة مواصفات الإيزو (ISO 26000) "بمحاورها الجوهرية السبعة"¹ أو وكالات التنقيط الاجتماعي ك: (Ethibel، Eiris، Vigéo)، (Sam).

2.3. استعمال المؤشرات في قياس الأداء المستدام

يرتبط استعمال المؤشرات في تقييم مستوى الأداء المستدام بمدى ملاءمتها وقدرتها على معرفة توجهات أصحاب المصالح، ومنه تمكن إدارة المنظمة من الأخذ بها والاعتماد عليها في رسمها للخطة العملية والعمل والحرص على خلق القيم المتطلع لها، وكذلك السعي إلى إشباع رغباتهم في إطار سياسة المسؤولية المجتمعية.

¹ يتطلب الأمر ممارستها لمدة معتبرة (قد تكون طويلة حتى يمكن الحكم على مدى تحسن مستوى المسؤولية المجتمعية للمنظمة، معبرا عنها في شكل الأداء المستدام. انظر الفصل الأول، سلسلة التقييس 26000، في إطار الجزء الخاص بالمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية.

إن استعمال المؤشرات في قياس وتقويم الأداء، يدخل ضمن عملية الاتصال التي تعتبر أحد ممارسات ضمان المسؤولية المجتمعية للمنظمة تجاه أطرافها الفاعلة (ذات المصلحة)**، حيث تعزز من هدي الشفافية والمسؤولية الذين ينص عليهما نظام الحوكمة التشاركية. وهو ما سيزيد من مستوى القيمة والثقة التي تخلقها المنظمة. كما أن بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام يعتبر خطوة حرجة وجوهرية كونها هي التي تعبر وتفصح عن مستوى مسؤولية المنظمة من الناحية المجتمعية، سواء كانت الخريطة مقسمة وفقا لمكونات الأداء المستدام (اقتصادي واجتماعي وبيئي) أو وفقا لأطرافها ذات المصلحة الأكبر (الأكثر أهمية للمؤسسة).

لعل الإشكال الذي يطرح عند استعمال المؤشرات، هو مدى قدرة المنظمة على بناء نموذج تقويمي واتصالي لمستوى الأداء المستدام؛ حيث لا يتم ذلك إلا من خلال العمل بمنهجية علمية توازن ما بين الأبعاد الضرورية للعملية ومنه الخروج بنموذج موحد وسليم، وهو الأمر الذي كان وراء تعدد المبادرات سواء كانت فردية (للباحثين والمهنيين) أو تنظيمية (تقرير الأمم المتحدة، وكالات التنقيط، وكالة الإيزو، ...). إذ أن الغاية من وراء تلك النماذج هو الوصول إلى تشكيلة مؤشرات قابلة للاستخدام ومنسجمة مع الأسس النظرية، وتثبت جدارتها وفائدتها لجميع الأطراف، وهو ما سيزيد من مصداقية استعمالها. تعتبر هذه المؤشرات كأداة للتعبير عن مستوى ممارسة المنظمة للمسؤولية المجتمعية بأبعادها الأربعة، القانونية الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والبيئية (الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئة والاقتصاد والمجتمع). كما أنها تسمح من قياس مدى قدرة المنظمة على تسيير مسؤولياتها تجاه الأطراف ذات المصلحة، بمعنى طريقة التعامل معها بخصوص التزاماتها الاجتماعية (social obligations) ومسؤولياتها الاجتماعية (Social responsibilities)، وعلى مدى ارضائها لاحتياجات المجتمع المدني من خلال استجابتها الإيجابية. وفي هذا الإطار تشير كثير من الدراسات على غرار دراسة "تروباك"¹ إلى ضرورة العمل بلوحات القيادة الإستراتيجية المتوازنة كوسيلة لضمان التحكم الجيد في الأداء المستدام. كما يمكن اعتماد ما يسمى "بالخريطة المستدامة" (Sustainable Map) التي تتضمن المؤشرات المقترحة من قبل دليل مبادرة التقارير العالمية (GRI) التي تسمح بقياس القيم المنشأة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

إن الإشكالية الجديدة بالاهتمام بخصوص مؤشرات الأداء هو كيفية الربط والتكامل بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بشكل عملي يكون قابلا للاستعمال (أقل عدد ممكن من المؤشرات)؛ فنجد كثيرا من الدراسات خلصت إلى أن المديرين يفضلون شروط الملاءمة في المعلومة، حيث تكون مؤشرات شاملة (تلم بأنشطة المؤسسة) وقابلة للمقارنة (وفقا للزمن ومع بقية المنافسين) وذات مصداقية (طرق الحساب تكون علمية ومؤكدة) وقابلة للاستقراء والتوقع مستقبلا، حيث

**تعد عملية الإتصال عملية جوهرية لضمان إنجاز مسار المسؤولية المجتمعية. وعليه فإن تقييم الكفاءات الاتصالية للمؤسسة والقائمين على العملية (أفراد، عمليات) وتطوير هذه الكفاءات، تعتبران كعمليتين جوهريتين ينبغي الاهتمام بهما من طرف مسؤولي إدارة الكفاءات.

¹ Trebucq (2009)، « Indicateurs GRI et cartographies stratégiques du développement durable des PME »،

لا يزيد عددها عن العشرة¹. كما تشير الدراسات من جهة أخرى إلا وجود علاقة طردية بين مستوى تجربة المديرين ومدى اعترافهم بأهمية المؤشرات غير المالية في تقييم مستوى الأداء.

الفرع الثاني: بعض التصنيفات الخاصة بمؤشرات قياس الأداء المستدام

إن متطلبات بلوغ مستويات مقبولة للأداء المستدام تتطلب الخروج عن المقاربة المالية في التعامل مع الأداء، والأخذ بالتزاوج بين مقاربتى الحوكمة والتنمية المستدامة في قياسه والإفصاح عنه، وعليه يتطلب الأمر الأخذ بخريطة مؤشرات تتضمن كلا من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية والبيئية في آن واحد وبتركيبة منسجمة تحقق التوازن فيما بين الأطراف ذات المصلحة. ونقسم هذه المؤشرات إلى ثلاثة مستويات، هي على النحو الآتي²:

- المستوى الأول: يتضمن المؤشرات الأساس التي تضمن الحد الأدنى لمشروعية سياسة المسؤولية المجتمعية للمنظمة، والتي ينبغي إدراجها في نظام إدارة المنظمة؛
- المستوى الثاني: يضمن مؤشرات ليست إلزامية لكنها تعد محورية لتقييم النظام الإداري للمنظمة؛
- المستوى الثالث: يحوي مؤشرات اختيارية تساعد المنظمة على التميز في مجال المسؤولية المجتمعية في قطاع نشاطها.

وعليه، تسعى المنظمة إلى بناء خريطة مؤشرات للأداء الاقتصادي والاجتماعي والمجتمعي حيث تسعى لأن تكون ملائمة قدر الإمكان، وتمكن من تقييم مدى استجابة المنظمة لتطلعات الأطراف ذات المصلحة. وتستند في إعدادها على إحدى المرجعيات (التي تم ذكرها آنفا)، حيث تشتمل على جانب إجباري كون إحدى المرجعيات يتمثل في التشريعات القانونية في البلد، والجانب الثاني يرتبط بكفاءة الإدارة ومدى أخذها بالمرجعيات الرائدة في المجال خصوصا تلك المؤطرة للمسؤولية المجتمعية للمنظمة. وعموما توجد أربع مقاربات في هذا الباب، وهي على النحو الآتي³:

- المقاربة التي تستند إلى الحوصلة الاجتماعية، والتي تعتبر كأداة تواصل وحوار مع الأطراف الاجتماعية الداخلية؛
- مقارنة وكالات التنقيط الاجتماعي؛
- مقارنة مسيري المحافظ المالية المتخصصة في صناديق التنمية المستدامة؛

¹ Pluchart J. J. , (2010), op. cit., p. 118. & Reix R. (2011), **Système d'information et management des organisations**, Vuibert, p. 414.

² Baret Pierre, (2011), « **Proposition de méthodologie de construction d'un référentiel d'indicateurs extra financiers** », in Rosée J. J., RSE entre globalisation et développement durable, Edition De Boeck, Bruxelles, pp. 38-39.

³ Wolf D. & Mauléon F. (2008). Op. cit., pp.158-166.

- مقارنة المقارنة المرجعية: التي تعمل على اختيار أحسن الممارسات فيما بين المنافسين بخصوص ممارسة المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة؛

ويقصد التوصل الى تصنيفات عملية، سنوجز مؤشرات الأداء المستدام وفقا لما تعمل به أهم وأشهر المنظمات عالميا، خصوصا مبادرة اعداد التقارير العالمية، والمنظمة العالمية للتقييس.

1. المؤشرات وفقا لنموذج مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI : Global Reporting Initiative)

تتضمن هذه المبادرة منهجية مطورة في الإفصاح عن أداء المنظمات بغض النظر عن نوعها أو حجمها، كما أنها تتماشى مع أبعاد المسؤولية المجتمعية للمنظمات؛ حيث تمكن المنظمات من إعداد تقارير مبنية ودورية عن الاستدامة ومستوى الأداء المستدام، وتقديمها للأطراف ذات المصلحة خصوصا مديري المنظمات لدعمهم بالمعلومات الكافية في صياغة الاستراتيجية؛ وهو ما يعني بأن التعبير عن الأداء المستدام للمنظمة يعتمد على قاعدة مطورة وعلمية، وهو ما جعلها المرجعية الأكثر اعتمادا لدى المنظمات، حيث إلى غاية نهاية سنة 2015. تم إعداد ما يقارب ثلاثين ألف تقرير وفقا لمبادرة التقارير العالمية منذ بداية نشأتها سنة 1999¹.

وقد عرفت هذه المبادرة تحيينات في منهجيات عملها، انطلاقا من الإصدار الأول وصولا إلى الإصدار الرابع (GRI-4G)؛ حيث توفر إطارا ممنهجا يتضمن توجيهات خاصة بإعداد التقارير والتي من دورها تعطي مبادئ الإفصاح لإعداد تقارير عن حوكمة أدائها المستدام (الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي)، وما قد ينجر عن ذلك. حيث توفر للمنظمة مؤشرات (فقرات) الإفصاح، ومصنفات قياس تتماشى مع أهم المرجعيات العالمية الأخرى (التي سبق ذكرها). ولعل من أهم إيجابيات هذه المبادرة أنها تليق بمختلف أشكال المنظمات باختلاف أحجامها أو طبيعة ملكيتها أو موقعها؛ لكن مع إعطاء خصوصيات لمجال النشاط².

يوفر الإصدار الرابع (G4) لمبادرة التقارير العالمية، الذي صدر شهر ماي 2013 توجيهات لإعداد تقارير الاستدامة؛ حيث إنه يركز على الخطوات العملية لإصدار التقارير التي تمكن من ربط وتجسيد علاقة أعمال المنظمة بأهم أطرافها ذات المصلحة، للتمكن من إعداد تقارير أكثر مصداقية وذات علاقة واستعمال جيد للأطراف المهتمة بها (مديرين، ملاك، زبائن، موردين، ...). وهو ما سينتهي بإعلام أفضل وأنجع للأسواق والمجتمع برهانات الاستدامة داخل المنظمة³ (GRI, 2016).

¹GRI., (2016), **GRI G4 indicators handbook**: Guidelines, Paris, p. 10

² UIC., (2016), **GRI G4 indicators handbook: Guidelines for Rail way Companies**, International Union of railways (UIC), Paris, p.18.

³ GRI., (2016), op. cit., p. 7.

تتضمن هذه المبادرة خريطة مطورة لمؤشرات الأداء تحوي 92 مؤشراً¹، من بينها 79 مؤشراً أساسياً، يكون من الضروري ذكرها في أي تقرير، وهي مقسمة حسب أصناف الأداء² على النحو الآتي:

الجدول (2-4): أبعاد ومحاور مخطط (GRI_G4) للأداء المستدام

أبعاد التقرير	مؤشرات التقرير	أبعاد التقرير	مؤشرات التقرير
الاقتصادي	الأداء الاقتصادي؛ التواجد في السوق؛ الآثار الاقتصادية غير المباشرة؛ ممارسات الشراء.	الاجتماعي (2): حقوق الإنسان	الاستثمار، عدم التمييز، العمل الجبري للأطفال، العمل القسري أو الإجباري، حرية الجمعيات والاتفاقيات الجماعية، ممارسات السلامة والأمن، حقوق السكان الأصليين التقييم، تقييمات الجمعيات فيما يتعلق بحقوق الإنسان، آليات التظلم الخاصة بحقوق الإنسان، الحرية النقابية (التفاوض).
البيئي	المعدات والأدوات الطاقة، المياه، التنوع البيئي، الفضلات والانبعاثات، الصرف الصحي للنفايات السائلة والصلبة، المنتجات والخدمات، الامتثال للقوانين، النقل، التقييم البيئي للموردين، آليات الشكاوى البيئية.	الاجتماعي (3): المجتمعي	المجتمعات المحلية، مكافحة الفساد، السياسة العمومية، السلوك المناهض للفساد، الامتثال، تقييم الموردين للآثار في المجتمع، آليات الشكاوى المتعلقة بالآثار الممارسة في المجتمع.
الاجتماعي (1): الممارسات ذات العلاقة بالعمالة والشغل اللائق	التوظيف، إدارة علاقات العمل، الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتعليم، التنوع وتكافؤ الفرص، العدالة في التعويض بين الرجل والمرأة، تقييم المورد فيما يتعلق	الاجتماعي (4): مسؤولية المنتج	صحة الزبون وسلامته، وضع ملصقات المعلومات على المنتجات والخدمات، الاتصالات التسويقية، خصوصية الزبون، الامتثال.

¹ Boiral O., Henri J. F., (2015), op. cit., p.2.

² تعمل هذه المؤشرات المؤسسات التي أمضت قبولها وانخراطها على مبادرة إعداد التقارير العالمية.

		بممارسات العمالة (التشغيل)، آليات الشكاوى المرتبطة بممارسات العمالة.	
--	--	---	--

المصدر: المبادرة العالمية لإعداد التقارير (2016)، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، الجيل 4، الجزء 1، ص. 9. في موقع

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Arabic-G4-Part-One.pdf>

طبقا لهذه المبادرة، يمكن للمؤسسة تقديم نوعين من التقارير، الأول أساسي والآخر مفصل¹:

- التقرير الأساس؛ يحتوي على العناصر الأساسية للتقارير الخاصة بالاستدامة، من خلال توفير الخلفية التي تجعل المنظمة تفصح عن أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وأدائها في مجال الحوكمة؛
- التقرير المفصل؛ يبنى اعتمادا على التقرير الأساسي مع الإشارة إلى المزيد من الإفصاحات المعيارية للمنظمة فيما يخص الاستراتيجية والتحليل والحوكمة والأخلاقيات والنزاهة؛ بالإضافة إلى ذلك، تكون المنظمة ملزمة بالإبلاغ عن أدائها على نحو أكثر تفصيلا من خلال الإعلان عن جميع المؤشرات المتعلقة بالجوانب الجوهرية المحددة.

وعليه يكون من صالح المنظمة الأخذ بأفضل خيار يلبي احتياجاتها في وضع التقارير والذي يمكنها في النهاية من تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة فيما يرتبط بالمعلومات.

1.1. مؤشرات الأداء الاقتصادي

تقيس مؤشرات الأداء الاقتصادي وفقا لمنهج مبادرة التقارير الشاملة للأمم المتحدة؛ مستوى تأثير الأداء الاقتصادي في البيئة، وهي تخص بدرجة كبيرة القطاعات الصناعية. حيث نوجز أهمها وفقا لما هو وارد في الجدول (2-5).

الجدول (2-5): مؤشرات الأداء الاقتصادي

المؤشر	السنة المرجعية	السنة ن	نسبة التطور
المبيعات			
النتيجة التشغيلية المعدلة لقطاعات النشاط.			
النتائج التشغيلية الصافية المعدلة لقطاعات النشاط.			
النتيجة الصافية المعدلة (حصة المؤسسة).			
النتيجة الصافية المعدلة المخففة حسب السهم.			

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، (2016)، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، الجيل 4، الجزء 1، ص. 11

			العوائد على السهم.
			الديون الصافية/ رؤوس الأموال الخاصة .
			مردودية رؤوس الأموال المستغلة.
			مردودية الأموال الخاصة ROE.
			تدفقات خزينة الاستغلال.
			الاستثمارات الخام.
			الاستثمارات العضوية.
			التخلي عن الاستثمارات (بقيمة التنازل)

Source : Total (2017), **RSE Reporting model**, document de référence, In :

www.total.com/sites/default/files/atoms/files/2017-form-20-f-web.pdf

2.1. مؤشرات الأداء الاجتماعي (المجتمعي)

يعتبر اعداد خريطة مؤشرات الأداء الاجتماعي والمجتمعي من العمليات الحرجة، وعليه يمكن التخفيف من حدة هذا الإشكال عمليا من خلال الإشارة إلى مساهمة الحوصلة الاجتماعية وبعض مساهمات أهل التخصص في هذه العملية.

1.2.1. مساهمة الحوصلة الاجتماعية

كما هو متعارف عليه في ممارسات إدارة الموارد البشرية، توفر الحوصلة الاجتماعية جملة من المعلومات على طبيعة الممارسات التي حدثت بالمؤسسة والتي لها صلة بالموارد البشرية؛ حيث تنجز إلى سبعة محاور أساسية (العمال، التعويضات، شروط السلامة والأمن، ظروف أخرى للعمل، التكوين، العلاقات المهنية، ظروف أخرى تتعلق بالمؤسسة). وعلى اعتبار أن عدد المؤشرات يربط بطبيعة مجال نشاط المؤسسة، فنجد وفقا لتقسيم بيريتي و "إيقالانس" و "بيريتي" (Igalens & Peretti, 1997) أن الحوصلة الاجتماعية تحتوي على المحاور الآتية:

- المحور الأول يخص متابعة التطورات الخاصة بوضعيات الموظفين، ومدى تطور مستوى المرونة وحركة الموارد البشرية؛
- المحور الثاني يخص التشريعات والاتفاقيات الخاصة بالتعويضات وسياساتها (مدى المشاركة والاهتمام)، ومدى مساهمتها في صندوق ادخار المؤسسة، أو مستوى شخصية هذه التعويضات (individualisation des rémunérations)؛
- المحوران الثالث والرابع يخصان ظروف العمل وشروط السلامة والأمن؛
- المحور الرابع يخص إدارة عقود العمل وإدارة الوقت (عقود توظيف محددة، عقود عمل غير محددة)؛
- المحور الخامس يخص التكوين والتطوير؛
- المحور السادس يغطي العلاقات المهنية؛

- المحور الأخير يغطي مستوى التغطية الاجتماعية التي توفره المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم المؤشرات المدرجة في هذه المحاور من خلال الجدول الآتي:

الجدول (2-6): المحتوى العام/ التلخيصي للحوصلة الاجتماعية

1. الموظفون	
1.1 العمالة	
2.1	العمال الخارجيون
3.1	مستوى التوظيف في السنة الجارية
4.1	التخلي
5.1	البطالة
6.1	التغيب
2. التعويضات وما يتبعها	
1.2	مبلغ التعويضات
2.2	سلم التعويضات
3.2	أعباء تعويضات أخرى
4.2	أعباء أجور أخرى
5.2	المساهمة المالية
3. شروط السلامة والأمن	
1.3	حوادث العمل، السفر
2.3	الأمراض المهنية
3.3	النفقات الخاصة بالأمن
4. ظروف أخرى للعمل	
1.4	مدة العمل
2.4	تنظيم ومحتوى العمل
3.4	نفقات تحسين ظروف العمل
5 . التدريب والتطوير	
1.5	التكوين المهني المستمر
2.5	العطل التكوينية (العلمية)
6 . العلاقات المهنية	
1.6	تمثلو العمال
2.6	المعلومات والاتصال
7. ظروف أخرى للحياة (ترتبط بالمؤسسة)	

	الخدمات الاجتماعية	1.7
	أعباء اجتماعية أخرى	2.7

Source: Wolf D. & Mauléon F. (2008). **Le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, pp. 167-168.

زيادة عن المؤشرات التي يمكن العمل بها انطلاقاً من محتوى الحوصلة الاجتماعية للمنظمة، فقد حاول العديد من الباحثين بناء قائمة لمؤشرات متناسقة فيما بينها تكون سهلة التطبيق، نجد من أهمها مساهمة "موران" وزملاؤه التي تم الإجماع عليها من قبل مجلس المحاسبة بمدينة "كيوبك" الكندية، وأهم محاورها هو تعبئة الموظفين ومناخ العمل ومردود الموظفين وتطويرهم. ونلخصها فيما يلي:

الجدول (2-7): نموذج مؤشرات الأداء الاجتماعي حسب "موران" وزملاؤه

المعيار	المؤشر	الحسابات
تعبئة العمال	دوران العمل	عدد الموظفين / متوسط عدد العمال %
	نسبة التغيب	عدد أيام الغياب / عدد الأيام مدفوعة الأجر %
مناخ العمل	نسبة المساهمة في النشاطات الاجتماعية	عدد المساهمين / عدد العمال المستدعون المدعوون للمشاركين %
	نسبة العطل المرضية	عدد العمال المرضى / متوسط عدد العمال %
	نسبة حوادث العمل	عدد حوادث العمل / عدد أيام عمل العامل %
	نسبة الأعمال déviants	عدد الأعمال / متوسط عدد العمال.
مردود الموظفين	عدد الأيام الضائعة نتيجة التوقف عن العمل	عدد أيام التوقف عن العمل / إجمالي عدد أيام العمل.
	نوعية علاقات العمل	عدد الإضرابات / السنة
	رقم الأعمال للموظف الواحد	رقم الأعمال خارج الرسم / متوسط عدد الموظفين.
تطوير الموارد البشرية	الأرباح قبل الضريبة للموظف الواحد	الربح قبل الضريبة / متوسط عدد الموظفين
	فائض الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين	المعدل الحقيقي - المعدل المنتظر
	مجهودات التكوين	عدد ساعات التكوين في السنة / متوسط العمالة %
	الحركة الداخلية للعمال	عدد من غير مناصب عملهم / متوسط العمالة %

Source : Morin E.M., Guindon M., Boulianne E., (1996) **Les indicateurs de Performance**, Guérin, Montréal.

من الجدول أعلاه، نستنتج أنه من المهم بناء خريطة مؤشرات اجتماعية مكملية لنظيرتها الاقتصادية بما يسمح لها من اعداد تقارير شاملة ومتكاملة، معبرة عن مستوى الأداء المنجز. فعلى سبيل المثال بخصوص سياسة التعويضات يمكن تحليلها وفقاً

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
 لثلاثة أسس، وهي: اختبار مدى مطابقتها للتشريعات القانونية (الأجر/ الأجر الأدنى في البلد، أو اختبار مدى تنافسيتها
 (الأجر/ متوسط أجر القطاع)، ظروف العمل والحياة (الأجر/ تكلفة الحياة)؛ إلا أن ما يمكن التأكيد عليه هو ضرورة
 احتواء أي تقرير لكل من التعويضات والتكوين والصحة والسلامة التي يعيشها العمال داخل المنظمة.

2.1.2. مساهمة مبادرة التقارير العالمية في قياس الأداء الاجتماعي

قدمت مبادرة التقارير العالمية بدورها، مساهمتها الخاصة فيما يتعلق بمؤشرات قياس الأداء الاجتماعي، نوجزها في الجدول
 الآتي.

الجدول (2-7): أهم المؤشرات الاجتماعية لمبادرة التقارير العالمية

المؤشر	المعدل	نسبة التطور
توزيع العمال حسب المناطق (البلد، المنطقة الجيوغرافية)		
توزيع العمال حسب السن		
توزيع العمال حسب الجنس والمنطقة الجيوغرافية		
توزيع العمال حسب الجنس وصنف عقد العمل (دائم، مؤقت)		
التوظيف حسب المنطقة الجيوغرافية (CDI)		
مستوى دوران العمل: الخروج بسبب الوفاة، التنازل، التسريح، الانقطاع التعاقدى، ...		
مستوى التنوع: معدل النساء إلى إجمالي عدد العمال (الإطارات، المدراء، الإطارات الدائمين)، ذوي الجنسيات الأجنبية.		
التدريب والتطوير: متوسط عدد أيام التدريب للعامل في السنة (حسب الدول، المنطقة)		
العمل على الخط		
التغيب لأغراض طبية		
الحوار الاجتماعي: حصة الشركات التي لها تمثيل للعمال، نسبة العمال المغطون بإتفاقية جماعية.		

المصدر: مبادرة التقارير العالمية (2017)

الجدول (2-8): أهم المؤشرات المجتمعية لمبادرة التقارير الاجتماعية

السنوات	الوحدة النقدية	
		النفقات المجتمعية
		نسبة النفقات المجتمعية حسب الدول / المنطقة (OCDE)
		عدد العمليات

المصدر: مبادرة التقارير العالمية (2017)

جدول (2-9): أهم مؤشرات السلامة والصحة

نسبة التطور	المعدل	السلامة والأمن
		الحوادث التي ينتج عنها التوقف عن العمل (مقابل مليون ساعة عمل)
		عدد حوادث العمل المصرح بها (مقابل مليون ساعة عمل)
		عدد العمال
		عدد عمال المؤسسات الخارجية
		عدد حوادث العمل القاتلة
		متوسط عدد أيام التوقف عن العمل حسب الحادثة، مع التوقف.
		الصحة
		نسبة المؤسسات المقترحة لمتابعة طبية منتظمة لعمالها.
		عدد العطل المهنية المصرح بها خلال السنة (مقابل كل مليون ساعة عمل).

المصدر: مبادرة التقارير العالمية (2017)

ما يمكن استقراؤه من خلال مقارنة مؤشرات الأداء الاجتماعي المندرجة في الحوصلة الاجتماعية، مع تلك المندرجة في إطار مبادرة التقارير العالمية، هو أن هذه الأخيرة هي أكثر تدقيقاً وشمولية خصوصاً للمنظمات الكبيرة والتي عادة ما تكون نشاطاتها على مناطق جيوغرافية متباعدة، أين تطرح المسائل المتعلقة بتداخل التشريعات القانونية للدول التي تمارس بها فروع المنظمة أنشطتها، وهو ما يزيد أهمية الأخذ بمقاربة دولية لتفادي النزاعات القانونية

3.1 مؤشرات الأداء البيئي

تتضمن في العادة تشريعات الدول تقنيات تخص جانب التنمية المستدامة في شقها البيئي، ونجد من ذلك:

- استهلاك الموارد: سواء كانت في باطن الأرض كالمياه والمعادن والمحروقات، أو الطاقة وضرورة التوجه نحو الطاقات المتجددة، تسيير النفايات، الضجيج، ...؟

- الإجراءات المتخذة في إطار الحد من الاختلالات البيولوجية والتوازن البيئي؛
- المبادرات الخاصة بالتقييم والإشهاد البيئي؛
- الإجراءات المتخذة في إطار مطابقة الأنشطة مع التنظيمات القانونية؛
- النفقات المتحملة للحد من الآثار السلبية على البيئة؛
- الخبرة والتجارب الخاصة بالمنظمة التي ترتبط بالإدارة البيئية وإدارة المخاطر البيئية (تدقيق المخاطر حسب معيار (COSO)؛

تتضمن مبادرة التقارير العالمية جملة مؤشرات، حيث أنها تخص بدرجة كبيرة القطاعات الصناعية، وهي ملخصة في الجدول الآتي:

جدول (2-10): أهم مؤشرات الأداء البيئي

المؤشر	المعدل	نسبة التطور
عموميات: العدد الإجمالي لفروع المؤسسة/ المجمع، المواقع الحاصلة على شهادة الجودة إيزو 14001، نسبة المؤسسات/ الفروع الحاصلة على شهادة الإيزو 14001.		
انبعاث SO ₂	Kteq SO ₂	
انبعاث NO ₂	Kteq NO ₂	
الفضلات		
الفضلات الخطيرة المعالجة بالخارج		
اجمالي الفضلات	Kt	
الفضلات المعاد استعمالها	Kt	
الفضلات المثممة طاقويا	%	
الفضلات	%	
نسبة الدفن	%	
محااربة التلوث		
عدد المواقع (ذات خطر التلوث)		
نسبة المواقع التي لها مخطط		
نسبة المواقع التي قامت بعمل ضد التلوث مرة واحد، خلال السنة		
نسبة خسائر المواد الأولية		
نشاط الإنتاج %		
نشاط التوريد %		

المصدر: مبادرة التقارير العالمية (2017)

جدول (2-11): أهم مؤشرات المناخ

المؤشر	المعدل	نسبة التطور
الانبعاثات المباشرة للغازات المسببة للاحتباس الحراري (مليون طن من ثاني أكسيد الكربون)		
التوزيع / التجزئة على القطاعات		
النشاطات القبلية Amant		
التوريد		
التسويق - والخدمات		
التجزئة حسب المناطق الجيوغرافية		
التجزئة حسب نمط الغاز المسبب للاحتباس: CO ₂ , Méthane- CH ₄ , N ₂ O		
الانبعاثات المباشرة للغازات المسببة للاحتباس: الانبعاثات غير المباشرة، انبعاثات أخرى غير مباشرة		
الاستهلاك الصافي للطاقة الأولية		
حجم الغازات المهذرة يوميا (م ³ / اليوم)		
كثافة GES في البراميل المنتجة (كغ / CO ₂ e/bel)		

المصدر: مبادرة التقارير العالمية (2017)

ما يمكن قوله عن المؤشرات البيئية هو أن ثلث هذه المعايير يسعى إلى هدف الإفصاح بطريقة فعلية ومعبرة عن مستوى الأداء البيئي، أين يخصص جزء كبير لانبعاث الغازات، والاحتباس الحراري. باعتبارها من الرهانات البيئية الكبرى على المستوى العالمي.

كما نجد على مستوى البلدان المهتمة بتحدي التنمية المستدامة، تشريعات تنص على مدى تصريح المؤسسات على المعلومات الخاصة بالمخاطر الصناعية والحوادث التكنولوجية ومدى القدرة على تغطية المسؤوليات المدنية تجاه الأشخاص والموجودات، ومدى توافر الإمكانيات اللازمة للتعويض عن الضحايا.

2. تصنيف المؤشرات وفقا للمنظمة العالمية للتقييس (ISO)

تعتبر هذه المواصفة من أهم مساهمات المنظمة العالمية للتقييس في إصدارها لسلسلة خاصة تحت رقم 14031 .

1.2.3 تصنيف مواصفة الإيزو 14031

في إطار تطبيق المنظمات لنظام الإدارة البيئية، فإنها تحتاج إلى دليل الإيزو (ISO 14031) كدليل ارشادي يحوي قائمة مؤشرات تسمح للمنظمات من الوصول إلى تقييم لأدائها البيئي وفقا لمواصفات عالمية، وتمكنها في النهاية من تحسين مستوى الأداء البيئي، والقدرة على المقارنة المرجعية. مع العلم أن نظام تقييم الأداء البيئي يسمح من انتاج معلومات ذات قيمة فيما يتعلق بنوع الإدارة، والتي يمكن استخدامها في رسم الأهداف الخاصة بعملية/ سيرورة الإدارة البيئية، ومنه تمكن هذه الأخيرة من تقييم الأداء البيئي في إطار دائرة التحسين المستمر (PDCA).

إن اتباع المنظمة لهذه السلسلة سيمكنها من بناء نظام بيئي لتقييم الأداء بمعايير عالمية، وهو ما سيسمح للمنظمة من بلوغ الآتي:

- إبراز الأساليب والموارد والتأهيل (الكفاءات) بالحد الذي يسمح للمنظمة من أن تكون صديقة للبيئة؛
- الحصول على معايير عالمية للتحسين المستمر للأداء؛
- العمل وفقا لمرجعية عالمية تمكن من تفادي المسائل المرتبطة بالمقارنة على المستوى العالمي فيما بعد؛
- دعم نظام الإدارة البيئية للشركة.

أهم مؤشرات الإيزو (14031) لتقييم الأداء البيئي:

بالنسبة لمؤشرات سلسلة الإيزو (14031) فهي تنقسم إلى ثلاثة مكونات، هي:

- مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير في الأداء البيئي للمنظمة، وتخص رؤية المنظمة واستراتيجيتها وسياساتها وهيكلية التنظيمية ونظم الإدارة والتوثيق المتعلقة بها ومستوى الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، بالإضافة إلى الاتصال مع الأطراف ذات المصلحة.
- مؤشرات الحالة البيئية: التي توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة كمتوسط درجة الحرارة العالمية، وتركيز التلوث في كل من الهواء والأرض والمياه.
- مؤشرات الأداء البيئي وتنقسم إلى:

- مؤشرات تشغيلية تخص البيئة: وتعلق بالمجالات الفنية لقياس المنتج/ العملية، ومقاييس استعمال المنتج/ العملية، وإدارة النفايات؛
- مؤشرات الأثر البيئي: التي تخص المخرجات، كمستوى الانتاج المحقق نسبة إلى الموارد المستعملة والموارد المستهلكة، ومستوى ونوع المخلفات.

1.2. تصنيف المؤشرات وفقاً لنموذج (ISO 26000)

قصد تمكين المنظمات من تجسيد المسؤولية المجتمعية عملياً، اقترحت المنظمة العالمية للتقييس من خلال سلسلة الإرشاد 26000 نموذجاً للمؤشرات يتمحور مع أبعادها السبعة المتمثلة في: الحوكمة، وفاء الممارسات، وعلاقات وظروف العمل، حقوق الإنسان، التنمية المحلية، الخدمات الموجهة للزبائن، البيئة. وقد اقترح "قورين" (Gouiran, 2012) إطاراً لهذه المؤشرات وفقاً لنموذج التحليل السببي لـ: "إيشيكافا" (Ishikawa) الذي يسمح للمنظمة من تحقيق هدف المسؤولية المجتمعية من خلال فهم مواطن الخلل سواء في الجانب المادي أو التنظيمي أو البشري للتمكن من الخوض في حلها. وباختصار هي على النحو الآتي¹:

الجدول (2-11): مؤشرات الأداء وفقاً لمحاوّر نموذج الإيزو (ISO 26000)

المؤشرات السببية	المحور
علاقات القوة وتوزيع السلطة	الحوكمة
ذهنية المسيرين: على أي أساس تتركز مبادئ الإدارة؟	
ما هو مستوى العدالة التوزيعية؟ ما هو مستوى العدالة الإجرائية؟ ما هو مستوى العدالة التفاعلية؟ ما هي الطرق المعمول بها للتجاوب مع رهانات التنمية المستدامة؟	عدالة الممارسات
الأجر: هل يوزع بطريقة عادلة؟ طبيعة عقود العمل: ما مدى تأثير نوع عقود العمل في تحفيز فرق العمل؟ ما مدى توافر شروط النظافة والأمن؟ ما مدى تأثير بيئة العمل في الدافعية الجماعية (فرق العمل) ومستوى الأداء؟ ما مستوى مواءمة المستويات السلمية على خلق دينامية تشاركية؟ هل نوعية العلاقات تسمح من تبادل الممارسات والأفكار التي تحسن من أداء فرق العمل ونوعية الخدمة المقدمة للزبون. استيعاب الأهداف: نوعية العلاقات بين أعضاء الفريق الواحد تمنح الفرصة للتعلم والاندماج في ثقافة المؤسسة؟	علاقات وظروف العمل
المنفعة: هل للعمل منفعة؟ التقدير: هل يحس الأفراد بالتقدير عند ممارستهم لأدوارهم؟ المسؤولية: هل يحس الأفراد بالمسؤولية في أعمالهم؟	حقوق الإنسان

¹ Gouiron Monique (2012), **Les indicateurs clés de la RSE et du Développement durable : l'ISO au cœur de l'économie coopérative**, Afnor, pp. 67-71.

<p>الحاجة للتطور: مدى توافر امكانية للتقدم؟ هل معارف الأفراد محينة؟ هل تؤخذ قدراتهم بالحسبان؟</p> <p>احترام كرامة الإنسان: هل تحس الأطراف ذات المصلحة بالاحترام والكرامة (بغض النظر عن عرقهم أو جنسهم أو سنهم أو مستوى تكوينهم أو حالتهم الجسمية والصحية -الإعاقة-)؟</p> <p>تساوي الفرص: هل حظوظ التطور متوازنة وموزعة بالتساوي ما بين أعضاء الفريق الواحد؟</p>	
<p>موارد القطاع: العمل: الجامعات ومراكز التدريب: الإقتصاد المحلي البنى التحتية القيود الجيو_سياسية إمكانيات النقل السكن تاريخ وذهنية المنطقة الحركات العرقية</p>	<p>التنمية المحلية</p>
<p>تحليل احتياجات الزبائن خلق خدمات جديدة</p>	<p>الخدمات الموجهة للزبائن والمستعملين</p>
<p>الموقع الجيو-استراتيجي للمنطقة المناخ الطبيعي</p>	<p>البيئة</p>

Source : Gouiron Monique (2012), **Les indicateurs clés de la RSE et du Développement durable : l'ISO au cœur de l'économie coopérative**, Afnor, pp. 69-71

من الجدول أعلاه نجد أن سلسلة التقييس إيزو (ISO 26000) قد أعطت تفصيلات دقيقة لمؤشرات تقييم مستوى ممارسة المسؤولية المجتمعية ولم تتمكن من ربطها بمستوى النتائج العامة التي بلغتها المؤسسة وبتطبيق وسائل تقييم متماشية مع المتطلبات الحقيقية للمنظمات بخصوص الأداء المستدام حيث تتميز بالمثالية والطابع النظري (صعوبة ممارستها عمليا). كما أن الدراسات الميدانية والتقارير التطبيقية تشير إلى وجود صعوبات في إدماج نموذج الإيزو (ISO 26000) في الإدارة الجارية لتلك المنظمات.

3. مؤشرات الأداء المستدام وفقا لنموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

يحدد الإطار الخاص بمؤسسة التمويل الدولية الخاص بالاستدامة الالتزام الاستراتيجي للمنظمة تجاه تحدي التنمية المستدامة، إذ تعتبر مجموعة البنك الدولي جزءا لا يتجزأ من نهج المؤسسة تجاه إدارة المخاطر. حيث يتألف الإطار الخاص بالاستدامة

الفصل الثاني الأداء المستدام لمنظمات الأعمال

من سياسات المؤسسة ومعايير أدائها المعنية بالاستدامتين البيئية والاجتماعية وسياستها الخاصة بالإفصاح على المعلومات واتاحتها للأطراف ذات المصلحة خدمة للشفافية والحوكمة عند انجاز تلك المنظمات لمختلف عملياتها، حيث يوضح التزاماتها بالإفصاح المؤسسي فيما يتعلق بخدماتها الاستثمارية والاستشارية.

تقدم مؤسسة التمويل الدولية نموذجها الخاص بمعايير ومؤشرات الأداء، على شكل إرشادات حول كيفية تحديد المخاطر والآثار ومنه مساعدة المنظمات من الحد من هذه الأخيرة (المخاطر والآثار) والتخفيف منها وإدارتها باعتبارها وسيلة لضمان ممارسة الأعمال على شكل مستدام، بما في ذلك مشاركة الأطراف ذات المصلحة والالتزام بالإفصاح تجاهها فيما يتعلق بالأنشطة التي تتم على مستوى المشاريع.

تشتترط مؤسسة التمويل الدولية، في حالات الاستثمار المباشر بما في ذلك تمويل المشاريع و/أو المؤسسات من خلال مؤسسات الوساطة المالية، على الجهات المتعاملة تطبيق معايير الأداء لإدارة المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية تعزيزاً لفرص التنمية.

وتقسم مؤسسة التمويل الدولية الأداء المستدام إلى ثمانية مؤشرات، التي يجب على الجهات المتعامل معها اتباعها والوفاء بها، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (2-13): نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لمؤشرات قياس الأداء المستدام

رقم المؤشر	مؤشر قياس الأداء المستدام
1	تقييم المخاطر والآثار البيئية والاجتماعية وإدارتها
2	العمال وأوضاع العمل
3	كفاءة الموارد ومنع التلوث
4	صحة المجتمعات المحلية وسلامتها وأمنها
5	الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري
6	حفظ التنوع الحيوي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية الحية
7	الشعوب الأصلية
8	التراث الثقافي.

المصدر: مجموعة البنك الدولي (2012)، "معايير الأداء المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية"، مؤسسة التمويل الدولية IFC، يناير/كانون

الثاني، ص. 1.

يرسخ المؤشر الأول للأداء جملة من الأهداف، تتمثل في:

- التقييم المتكامل من أجل تحديد الآثار والمخاطر والفرص البيئية والاجتماعية؛

- المشاركة الفعالة للمجتمعات المحلية من خلال الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمشروع والمشاركة مع المجتمعات المحلية في الشؤون التي تؤثر عليها مباشرة؛
- إدارة الجهة المتعاملة للأداء البيئي والاجتماعي طوال عمر المشروع.

أما بقية المؤشرات (من 2 إلى 8) فترسخ للأهداف والمتطلبات التي تهدف إلى تجنب المخاطر والآثار على العمال والمجتمعات المتضررة والبيئة، والحد منها وفي حالة وجود آثار متبقية، يجب تعويض تلك الآثار والمخاطر من خلال تخصيص موازنة خاصة لها.

المطلب الرابع: أهم نماذج قياس الأداء المستدام

تعتبر نماذج قياس الأداء المستدام متعددة، ومتداخلة كونها تأخذ مؤشرات وطرق مشتركة، أو تطبقها بطريقة جزئية، ولعل من أهمها: حسابات الفوائض التي أنشأتها المؤسسة، مؤشر الإنتاجية الكلية (المعتمد من قبل مركز دراسات الاستهلاك والإنتاج) وطريقة التكاليف الخفية "سافال"¹ التي لها علاقة بالمقاربة السوسيو إقتصادية² للمسؤولية المجتمعية وطريقة قياس "القيمة التشاركية" لـ "ستيورت & برادبارك" التي تنص عليها مقارنة الحوكمة التشاركية، طريقة "سكانديا" التي استمدت من طريقة تقييم رأس المال الفكري "ادفينسون & نورتن" بالإضافة إلى مقارنة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لصاحبها "هوكرت".

هذا التعدد على مستوى نماذج القياس، يجعل من القائمين على شؤون إدارة المنظمات يعيشون تحديا ذا حدين عند اختيار النموذج الأنسب لقياس الأداء المستدام، كونهم يفاضلون بين السعي إلى ضمان البقاء على المدى البعيد، وتحقيق التوازن على المدى القصير؛ وبين هذا وذاك يتم اختيارهم للنموذج الذي يخدم استراتيجيتهم.

الفرع الأول: المحاسبة الاجتماعية والنموذج السوسيو اقتصادي (التعير الرباعي)

(النموذج السوسيو اقتصادي بوصفه مدخلا لتبني المحاسبة الاجتماعية في قياس الأداء المستدام)

في إطار ممارسة المنظمات للمحاسبة الاجتماعية (الخضراء)، فإنها تسعى إلى تبني طريقة التكاليف الخفية كونها تسمح من تدارك الكثير من الأعباء التي تنتهي بارتفاع مستوى سعر التكلفة؛ لكن مع عدم تناسي مجموعة من المسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة، كتلوث المياه والهواء، والحالة الصحية والفيزيولوجية التي تتركها على العمال، والتغيب، وارتفاع معدل اللاجودة. وعليه يكون من الضروري إعادة إدخال هذه الأخيرة في تقييم الأداء، على الرغم من أنها لا تقيم بالوحدات النقدية، كما أن سعر التكلفة سيكون أكثر دقة وتعبيرا عن مصداقية المؤسسة تجاه بيئتها.

¹ Savall H. & Zardet V., (2015), **Maitriser les couts et les Performances cachés**, 6^{ème}, Ed. Economica,

² تم التطرق لهذه المقاربة في الفصل الأول.

1. علاقة النموذج السوسيو اقتصادي بالأداء المستدام:

اعتمد نموذج التقييس الرباعي في قياسه للأداء على المقاربة السوسيو اقتصادية، بوصفه مدخلا جديدا في رقابة التسيير الاجتماعية؛ حيث يسعى إلى اقتراح نموذج للتقارير والإفصاح الخاص بالأداء المستدام وربطه بتقييم رأس المال البشري المعبر عنه ب: مخزون الكفاءات وطريقة إدارته؛ ويكون ذلك من خلال اقتراح مؤشرات دقيقة (تحليلية) وأخرى مختصرة، تصنف إلى كمية وكيفية ومالية¹.

إن الافتراض الأساسي لهذا النموذج هو الربط بين محاسبة الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للوصول إلى الأداء المستدام (Savall & Zardet, 1974, 2008² ; Cappelletti, 2006³). إذ يعتبر هذا النموذج بأن اللافعالية الإدارية وضعف مستوى الكفاءات يترجم في تلك الاختلالات الإدارية التي تحتوي خسارة القيم التي يصعب التحكم فيها وفقا لأنظمة المحاسبة. كما يرى أصحاب النموذج بأنه يمكن قياس / تقدير قيمة رأس المال البشري من خلال قياس الاختلالات الإدارية ومستوى الضعف المسجل في الكفاءات؛ حيث كلما زادت هذه الأخيرة سيتولد عنه ارتفاع في مستوى التكاليف الخفية وهو ما يؤكد تدني مستوى الأداء، والعكس بالعكس.

2. منهجية تطبيق النموذج السوسيو اقتصادي للأداء المستدام:

يقيم مستوى الأداء وفقا لهذا النموذج، من خلال المرور بمرحلتين وهما على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التشخيص السوسيو اقتصادي الأولي

حيث يقوم القائمون على مشروع القياس بتشخيص كل من حالات الاختلالات وقياس مستوى التكاليف الخفية، وتقييم مستوى الكفاءات؛ وبعد ربط النتائج فيما بينها، تأتي مرحلة التحليل وفقا لمنطق السببية (معايير السببية). وهذه الخطوات هي كالتالي⁴:

1. قياس الاختلالات، من خلال المقابلات النوعية مع ثلث (1/3) الموظفين محل التشخيص في المؤسسة كحد أدنى، حيث تشمل هذه القياسات، النقاط التالية:

¹ Cappelletti (2006), « **Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation** », Finance-contrôle-stratégie, Vol 9, N° 1, pp. 135-156.

² Savall H. (1974), **Enrichir le travail humain** : L'évaluation économique, thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Ed. Economica, Paris. & Savall H. et Zardet V., (2008), **Maitriser les couts cachées**, Economica.

³ Cappelletti (2006), op. cit.,

⁴ Cappelletti, « **Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?** », Revue Française de gestion, 2010, N° 207, pp. 139-152.

- ظروف العمل (مكان العمل ومناخ العمل، ...)
 - تنظيم العمل (توزيع المهام، التنظيمات، الإجراءات، ...)
 - الاتصال والتنسيق (الاتصال، نقل المعلومة، ...)
 - إدارة الوقت (تخطيط وبرمجة النشاطات، إدارة الآجال)
 - التكوين المدمج (نوعية التكوين، تسيير الكفاءات)
 - تنفيذ وممارسة الاستراتيجية (ملاءمة الاستراتيجية، جودة ممارسة وتنفيذ الاستراتيجية).
- ب. حساب التكاليف الخفية، حيث يتم اجراء مقابلات جديدة تخص الجوانب الكمية والمالية، والتي توجه إلى القائمين على إدارة شؤون المؤسسة محل التشخيص؛ حيث تسعى إلى الوصول إلى مسببات الاختلالات، اعتمادا على 5 مؤشرات كمتوسط عام، وهي كالآتي:

- التغيب؛
- دوران العمل؛
- حوادث العمل؛
- عيوب الجودة (المنتجات المعيبة)؛
- ضعف الإنتاجية المباشرة (اللافعالية).

وبعدھا يتم تقدير التكاليف الخفية اعتمادا على التكاليف الناجمة عن الاختلالات (أنشطة التصحيح والتعديل Les actes (de régulation)

ج. تعديل ومعالجة الاختلالات، المرتبطة بالأنشطة البشرية: كنقص الإنتاج وفائض الوقت وفائض الاستهلاك وعدم خلق الوقت البشري والمساهمة الزمنية في خلق القيمة المضافة مقارنة بالتكاليف المتغيرة¹ (CHVACV) التي ينبغي أن يكون مساويا للهامش على التكاليف المتغيرة لساعات العمل المنتظرة.

¹ Contribution horaire à la valeur ajoutée sur cout variable.

د. **تقييم الكفاءات:** يتم تقييم الكفاءات باستعمال شبكة تقييم تخص المؤسسة (ترتكز على مرجعيات كفاءات) والتي تسمح في نهاية المطاف من معرفة نقاط القوى ونقاط الضعف للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، بما يسمح لهم من إنجاز أعمالهم.

المرحلة الثانية: التشخيص النهائي (في الفترة الثانية)

هنا يقوم القائمون على المشروع بتقييم الاختلالات الإدارية والتكاليف الخفية ومستوى الكفاءات للمرة الثانية، وإنجاز حوصلة لهذه الأبعاد، ثم مقارنتها مع نتائج التشخيص الأول؛ حيث إنه إذا انخفض مستوى الفوارق في الكفاءات وارتفاع حالات الاختلالات بالإضافة إلى زيادة التكاليف الخفية، فإن هذا يدل على انخفاض حالة اللافعالية الاجتماعية، والعكس بالعكس.

ومنه يمكن القول إن مقارنة التعبير/ التقييس الرباعي للنموذج السوسيو اقتصادي تقوم على مبدأ الاختلالات الإدارية وتدني (خسارة) القيمة المضافة كمبدأ في تقييم الكفاءات وموازاتها مع قيمة الأداء المنجز (الاستنباط والاستقراء)*؛ وهو ما يمكن من تقييم العلاقة فيما بينهم. كما يمكن القول من ناحية ثانية بأن هذا النموذج يشبه نموذج "سكانديا" (Skandia) من ناحية الإطار العام، أي الربط بين قيمة رأس المال الفكري والأداء المستدام، إلا أنه يختلف عنه في منهج طريقة التحليل (اختلالات إدارية، القيمة المضافة، تقييم الكفاءات).

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)

قدم "نورتن" و"كابلن" نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس الأداء، وذلك ردا على القصور الذي شهدته المقاربة الاقتصادية وحيدة الهدف، التي كانت تحصر الأداء في مدى بلوغ الأهداف ومنه ربطه بالمؤشرات المالية كالعائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية. وما يمكن قوله في هذا السياق أنها أصبحت لا تتماشى مع الخصائص الحديثة لبيئة الأعمال، وهو ما يعني الأخذ بتطلعات الملاك والمديرين فقط مقارنة ببقية الأطراف ذات المصلحة (لكن بشكل محدود كالزبائن)؛ حيث يعتبر خطوة جديدة في إطار الفكر الإداري الحديث الذي أصبح يولي الأهمية لتقييم الأداء الداخلي والأداء الخارجي بشكل نسبي، ومنه الدخول في مقارنة استراتيجية تنظر للأداء نظرة استراتيجية لضمان التكيف مع البيئة¹ "مونات". إلا أن زيادة تحدي التنمية المستدامة في ممارسة الأعمال، تطلب تطوير هذا النموذج للتماشي مع هذا التحدي، ليأخذ سمة الاستدامة.

هذا الاستنتاج يعزز الافتراض الأساسي لدراستنا، التي تبحث في طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام، حيث أن وجود اختلالات إدارية أكبر هو خير دليل على ضعف الأداء وهو يستدل عليه من خلال ضعف مستوى الكفاءات، وهذه الأخيرة هي نتيجة لهشاشة الممارسات ذات العلاقة بإدارة الكفاءات سواء كانت بشرية أم كانت تنظيمية.

¹ Maineult Ch., (2002), « **Quelque performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de**

l'Internet ? », (Thèse de doctorat), université Paris Dauphine, France, p. 12

1. ما هو الجديد مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)؟

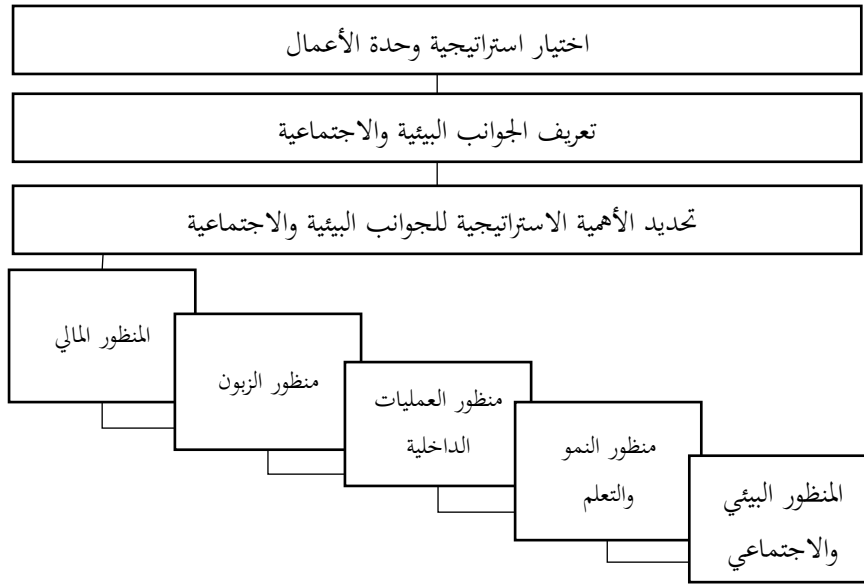
نتيجة للانتقادات السابقة التي وجهت لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، قام "نورتن" و"كابلن" بإجراء تعديل على بعد الزبائن من خلال توسيع محتوياته ليشمل كامل شركاء المنظمة. ومقابل ذلك إقترح "هوكرتز" نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة¹ (Sustainability Balanced Scorecard) كمقترح جديد يحوي بعدا جديدا (البعد الخامس)، المتمثل في البعد " البيئي والاجتماعي"، هذا الأخير الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات البيئية والاجتماعية لقياس أداء المنظمة من خلال التركيز على الفعالية الإيكولوجية. كما أكد "بيكر" و"فيج وزملائه" (Bieker, 2002 ; Fige et al., 2002) ضرورة إضافة بعد جديد تحت مسمى " البعد المجتمعي"². أما "سبييتزي" (Supizet, 2002) فقد أقترح تسمية مماثلة وهي "البطاقة الشاملة للأداء المتوازن"³ (Global Balanced Scorecard)، الذي يتصور في إطاره أن المنظمة تعمل على إرضاء تطلعات سبعة أنواع من الأطراف: المساهمون والمستهلكون والمستعملون والمؤسسة نفسها والموظفون والمجتمع المحلي حيث تدخل هذه الأطراف في بناء ستة أشكال للعلاقات السببية فيما بين الأطراف ذات المصلحة .

¹ Hockerts, K. (2001, January). **Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability**. In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, pp. 21-24.

² Bieker, T. (2003). **Sustainability management with the Balanced Scorecard**. *Proceedings of 5th international summer academy on technology studies*, pp. 17-34. & Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). **The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy**. *Business strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269-284.

³ Supizet, J. (2002). **Le management de la Performance durable** : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence, Organisation, Paris, p. 144. & Germain, C., & Trebucq, S. (2004). **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

الشكل (2-5): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



Source: Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). **The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy.** *Business strategy and the Environment*, 11(5), p. 273.

2. حدود بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

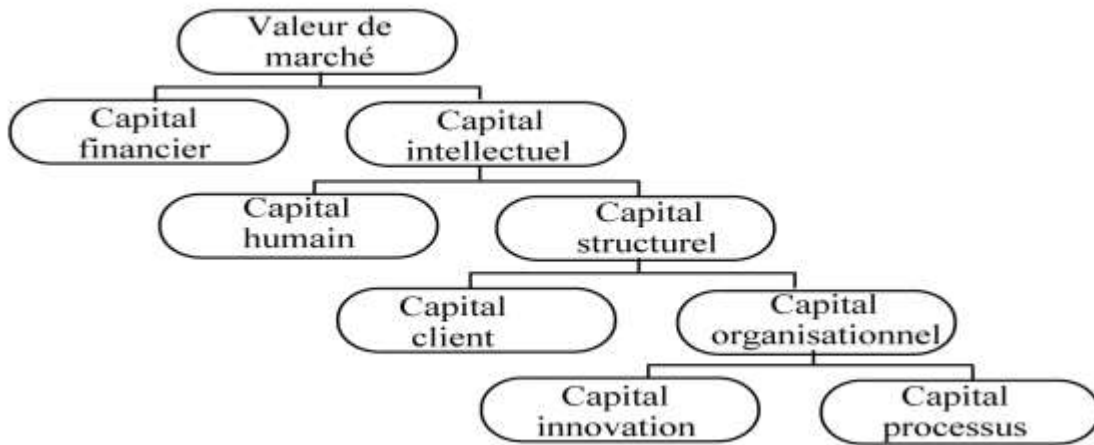
لعل مما أعيب على بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة هو اعتمادها على عدد كبير من المؤشرات التحليلية للوصول إلى فهم مستوى الأداء الشامل للمنظمة، وهو ما ولد صعوبة في ممارستها عملياً على مستوى المنظمات والوصول إلى فهم واضح لها، أي صعوبة الربط بين الموارد المعنوية، (مثلة في التعلم التنظيمي والعمليات الداخلية ومحور الزبائن) والأداء؛ مع العلم أن رأس المال البشري (الكفاءات) يتم توزيعه في مجموعة من المؤشرات المتفرقة على أبعاد هذا النموذج المعدل. هذه الحدود مهدت الطريق للرجوع إلى نماذج أخرى لتغطية هذه الفجوة. ومن أهمها نموذج "سكانديا نافيكاتور" ونموذج "بريسم".

الفرع الثالث: نموذج "سكانديا نافيكاتور" (رأس المال الفكري) Skandia Navigator

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في التعامل مع المورد البشري، فقد رجعت انظار أهل التخصص في موضوع قياس الأداء المستدام، إلى مبادرة شركة "سكانديا" التي تبنت نموذج "إيدفينسون" و"مالون" سنة 1999 لقياس رأس المال المعنوي وربطه بالأداء الشامل للمنظمة، حيث قسمت رأس المال المعنوي إلى كل من رأس المال المالي ورأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يتجزأ بدوره إلى رأس مال بشري ورأس مال هيكلية. كما أن رأس المال الهيكلية يتجزأ إلى رأس

مال الزبائن ورأس مال تنظيمي، وهذا الأخير يتجزأ بدوره إلى رأس المال العمليات ورأس المال التجديد والتطوير¹. يمكن اختصار هذه الهيكلية في الشكل (2-6)

الشكل (2-6): تصنيف "إدفينسون" و"مالون" لرأس المال المنظمة

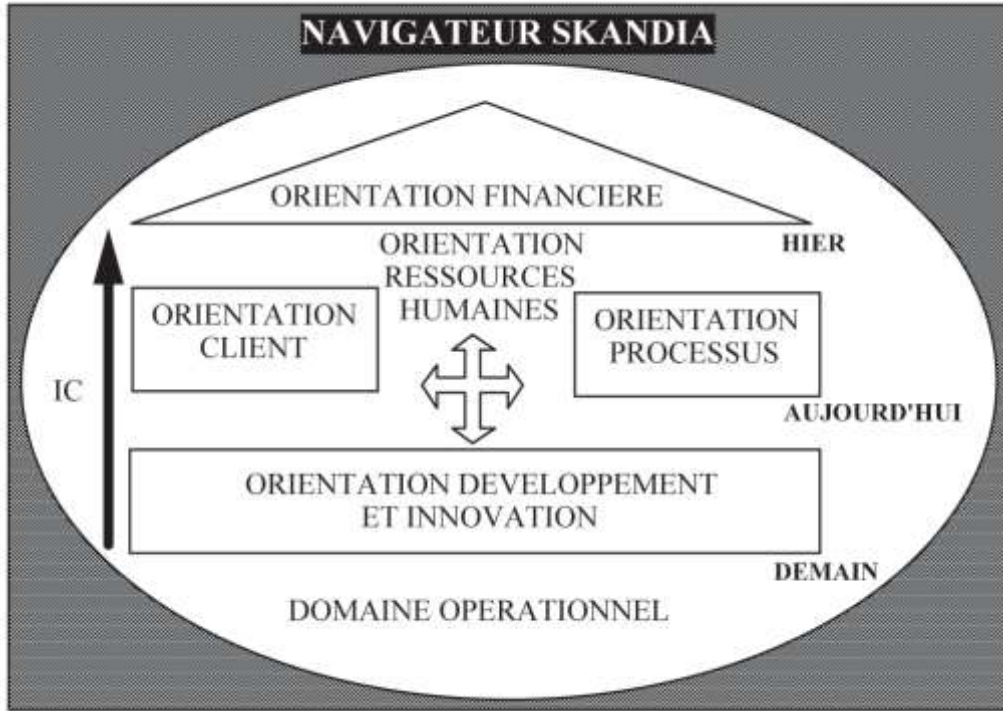


Source : Edvisson Leif (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia", Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, pp. 366-373

تعتمد طريقة تقييم أداء المنظمة أخذا لكل صنف من هذه الأصناف الخاصة برأس المال، إذ أن لكل منها مجموعة من مؤشرات القياس التي تسمح في الأخير من تقييم الأداء المستقبلي للمنظمة كما هو موضح في الشكل العام لنموذج "سكاندي نافيجاتور".

¹ Edvisson Leif (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia", Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, pp. 366-373.

الشكل (2-7): نموذج "سكانديا نافيجاتور" لقياس الأداء



Source: Navigator Skandia Corporation (1999).

ما يمكن التأكيد عليه من خلال الشكل السابق هو النقلة النوعية التي تركها نموذج "سكانديا" والتي أعطت الأهمية لرأس المال البشري بدل التوجه المالي الذي كان سائدا من قبل، حيث أن الكفاءات المحورية هي أهم محور ينبغي الاعتماد عليه في تحديد مؤشرات كل بعد من أبعاد النموذج، بمعنى ضرورة ربط مؤشرات التوجهات الأربعة بلوحة القيادة الخاصة بمخزون الكفاءات داخل المنظمة معبرا عنها في شكل معارف ومهارات ومستوى تعبئة وسلوكيات وخبرات. أما بخصوص مؤشرات الأداء المستدام وفقا لنموذج "سكانديا" فنوزعها على الأبعاد الأربعة للنموذج وفقا للجدول الآتي.

الجدول (2-13): مؤشرات الأداء وفقا لنموذج "سكانديا نافيجاتور"

المؤشر	البعد
المصاريف الكلية، الدخل الممتاز، المساهمات الإجمالية، نسبة المصاريف الكلية، نسبة المصاريف الإدارية، التأمين، التدفق النقدي، العائد على الأصول الصافية.	البعد المالي
مؤشر الزبائن الراضين، مبيعات جديدة، حصة السوق الممتازة، مقياس العملاء، معدل المرور، قوى ومجهودات البيع.	بعد الزبائن
متوسط زمن التجاوب، المكالمات المخصصة، متوسط زمن التعامل، متوسط المدفوعات غير المتوصل إليها.	بعد العمليات
عدد المنتجات الجديدة، الممتاز من المنتجات الجديدة،	بعد التجديد والتطوير

Source : Edvisson Leif (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia", Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, pp. 366-373

ما يمكن استنتاجه مما سبق هو أن الأدوات السابقة للقياس والتحكم في الأداء تشير وتجمع على وجود سلسلة علاقات سببية تنظم طبيعة عملية خلق القيمة (الأداء)، حيث أشار (Otley, 1998) أنه في إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ينتج عن محور التعلم والتطوير تكوين أفراد أكفاء، وهو ما يؤدي إلى وجود عمليات ذات أداء عالي، ومنه إلى زبائن أكثر رضا، وبالتالي زبائن أكثر ارتياحا. أما "لورينو" فيرى بأن هذا التحليل السببي يتميز بالتمطية، مستدلا بنموذج 'سبب-نتيجة'¹ الذي تعتمد المنظمة في نظام قيادتها، والذي يعتبر ذو علاقة بخصوصيات بيئة واستراتيجية المؤسسة، وهو ما يتطلب الارتكاز على تحليل نظام أنشطة المؤسسة. وكمثال على ذلك يستدل "نورتن" و "كابيل" بأنه إذا كان للمؤسسة سلوكيات مواطنة فإن هذا سينعكس على قيمة أسهمها في السوق المالية.

كما نجد نماذج أخرى تصب في نفس الإطار، حيث تسعى إلى ربط الموارد البشرية بمستوى الأداء المحقق، ومن ذلك نموذج هرم بريسم للأداء (Prism Pyramide of Performance)، ونموذج "فيتزرولد & مون" (Fitzerold & Moon) لتقييم الأداء، الذي يطبق بالخصوص في المنظمات الخدمية.

الفرع الرابع: نموذج "هرم بريسم" لقياس لأداء (Prism Pyramide)

زادت أهمية الرجوع إلى هذا النموذج بعد الأزمة المالية لسنة 2008، التي استلزمت إعادة النظر في كثير من المفاهيم، من أهمها رأس المال البشري ودوره في خلق أداء مستدام ومسؤول للمنظمات كسبيل لتفادي أزمات مستقبلية. ولعل من المشكلات التي طرحت هي مشكلة القياس، خصوصا ما تعلق بالجانب الأخلاقي والسلوكي للكفاءات البشرية.

وعليه يسعى هذا النموذج إلى قياس مستوى رضا الأطراف ذات المصلحة ومستوى مساهمتها في تحقيق الأداء الفعلي في نفس الوقت، حيث يقيس الأداء وفقا لهرم خماسي، يشمل الأبعاد الآتية:

- رضا الأطراف ذات المصلحة؛
- الاستراتيجية؛
- العمليات؛
- القدرات؛
- مساهمة الأطراف ذات المصلحة.

¹ Lorino Ph., (2001). « Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Congrès de l'Association française de comptabilité.

على الرغم من الإسهام الذي أتى به هذا النموذج إلا أنه لم يلق اقبالا كبيرا لدى المهنيين.

الفرع الخامس: نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)

نتيجة للحدود التي ميزت نموذج الإيزو (26000)، فقد جاء نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لتكملة ذلك من خلال اقتراح نموذج تقييم شامل للمؤسسة وأدائها بطريقة مدججة*؛ حيث عملت على الانتقال من مستوى تحديد الأهداف والمسؤوليات إلى مستوى آخر يتم من خلاله ربط الأهداف بمدى خلق رضا وثقة الأطراف ذات المصلحة.

تشير الكثير من البحوث الميدانية إلى أن قياس الأداء المستدام، يتطلب العمل بمقاربة مدججة** أو تكاملية تربط بين الأبعاد الثلاثة المراد قياسها؛ حيث إن هذه المقاربة هي وليدة اللا تناغم فيما يتعلق بمفهوم التقييم المدمج¹؛ حيث يكون من الضروري أن تأخذ عملية القياس جملة من السمات، وهي على النحو الآتي²:

- سمات تتعلق بالسياق وهي ترتبط بعملية القياس والسياق المعاش؛
 - سمات تتعلق بالعملية، كيف ومتى ومن القائم بعملية القياس؛
 - سمات تخص القياس في حد ذاته، كنمط وعمق التحليل المستعمل، وما هي المخرجات المنتظرة من عملية التقييم.
- لقد جاء نموذج (EFQM) على ضوء نموذج سلسلة (ISO 26000) لخلق توازن بين الأطراف ذات المصلحة وإيجاد إطار عملي للخطوات التوجيهية التي أتت بها هذه السلسلة من المعايير³ يأخذ بالسمات المتعلقة بالسياق والعملية والقياس؛ ومنه السعي للوصول إلى رضا أكبر للأطراف ذات المصلحة من خلال عمليات التشخيص والتقييم الذاتي، وهو يسمح بإعداد تقرير مدمج عن الأداء المستدام (الشامل). وعليه فالمزوجة بين نموذجي (EFQM) و (ISO 26000) سيسمح

* يعد نموذج EFQM من أحسن النماذج الخاصة بالإدارة المدمجة للمنظمات (جودة، بيئة، أمن)، وعليه سنختزل توضيح الدور الذي تمارسه هذه الأخيرة من خلال توضيح مزايا مزج نموذج EFQM مع إرشادات سلسلة الإيزو 26000 .

** من المهم التنويه إلى تعدد دلالات مفردة "النظام المدمج" التي قد يقصد منها أنظمة إدارة الجودة 'جودة + بيئة + سلامة وأمن' أو نظام التسيير المدمج اعتمادا على أنظمة المعلومات (SMI): حيث نشير في هذه النقطة إلى الدلالة الأولى.

¹ Morrins-sauders & Thevivel, (2005), "Integration in SEA and sustainability Assessment: Whether, When, How?", International Experience and Perspective in SEA Conference, Prague, International Association for Impact Assessment.

² Hacking Th., Guthrie P., (2008) « A framework for clarifying the meaning of TBL, Integrated and sustainability assessment », Environmental Impact Assessment Review. P.75.

³ Patrick Iribarne & stéphane Verdoux (2012), **Evaluer et valoriser les performances responsables**, Ed. AFNOR, Paris, p.2.

بتفادي نقاط القصور التي ميزت سلسلة (26000)، وتحسين إطار ممارستها، حيث يمكن شرحها من خلال النقاط الآتية¹:

- السعي وراء دمج أحسن للمسؤولية المجتمعية في استراتيجية المنظمة؛
- بناء علاقة أقوى بين الممارسات الحسنة والنتائج المحصلة، من خلال تطوير ممارسات عملية في الميدان (بدل التصورات النظرية للمسؤولية المجتمعية التي تعد مثالية ونظرية في نفس الوقت)، وتساهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أحسن؛
- بناء خريطة مؤشرات الأداء انطلاقاً من قائمة شاملة تصب في إطار التحكم العملياتي للأنشطة، بدلا من القيام بمجرد المؤشرات في إطار المسؤولية المجتمعية وعرضها للتقييم من قبل الخبراء.

بهذه الطريقة سيضحى إعداد التقارير المدججة للأداء المستدام أكثر سهولة، كونه سيستقرأ من الممارسات بدلا من النتائج المتوصل إليها في نهاية كل سنة. كما أنه قد سيكون أكثر تكاملا وانسجاما؛ إذ يتضمن كامل الرهانات المرتبطة بـ: "رضا" و"ثقة" الأطراف ذات المصلحة وبقية رهانات المسؤولية المجتمعية.

الفرع السادس: نموذج الأداء الثلاثي (TBL)

في العشرينين الأخيرتين من القرن الماضي، تم الإجماع على أن الأداء المستدام للمنظمة ليس وليد أو نتاج العوائد المالية،... بل هو نتيجة الالتزام تجاه كامل الأطراف ذات المصلحة، مع التركيز على الجانب البيئي (خصوصا بعد إعادة النظر في مفهوم المسؤولية المجتمعية من طرف المجلس العالمي للتنمية المستدامة سنتي 1999، و2000)، وهو ما أكد على ضرورة ارتباط مسؤولية المنظمة بكامل الأطراف ذات المصلحة بدلا من الاكتفاء بحملة الأسهم². هذه النقلة الفكرية بخصوص مفهوم الأداء الشامل، كانت وراء اقتراح "النستون" لنموذجه الجديد³ تحت اسم (Triple Bottom Line : TBL/ 3BL) الذي يعبر عن الأداء الشامل بأبعاده الثلاثة: المالي والبيئي والاجتماعي، مع التزام المؤسسة من أجل ضمان نمو واستدامة في الأرباح. وقد اعتمد هذا النموذج في سنة 2008⁴ كمنطلق لتحقيق الاستدامة داخل المنظمات، من خلال الثلاثية: "

¹ Patrick Iribarne & stéphane Verdoux (2012), op. cit., pp. 4-5.

² Laingrong Zu, (2009), **Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence From Chinese Enterprises**, Springer, p. 47.

³ John Elkington, (1999), **Cannibals with forks: Triple Bottom line of the 21 century Business**, Capstone Publishing, Oxford.

* TBL/ 3BL : Triple Bottom Line التي يمكن ترجمتها بالخط الثلاثي السفلي، يقصد به السطور الثلاثة الأخيرة في جدول النتائج، كتشبيهه للتعبير على تركيبة نتائج المؤسسة من نتائج الاستغلال إلى النتيجة المالية.

⁴ اعتمد نموذج TBL من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة سنة 2008، والذي حصل من خلاله على وسام الأستاذية في الأعمال الخضراء (Guru of Green Business)

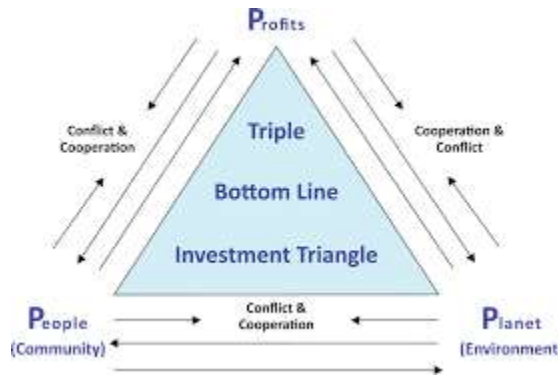
مجتمع، كوكب، ربح" (People, Planet, Profit : 3Ps) ؛ أو بشكل آخر: "التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية".

يعتبر هذا النموذج من المقاربات الحديثة في قياس الأداء المستدام للمنظمات، حيث يتطلب إطارا محاسبيا وإداريا جديدا، يدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالربح الاقتصادي وهو ما يسمح من الوصول إلى نتيجة ثلاثية الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار آثار أنشطة المؤسسة على بيئتها الخارجية (التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يصعب محاسبتها وتقييمها في النماذج السابقة)، والتي يمكن تلخيصها في مقياس ثلاثي للأداء، وهو "الإزدهار الاقتصادي وجودة البيئة والعدالة الاجتماعية". أي أنه قريب في مفهومه ومحتواه من طريقة التقييم المدججة التي تستعمل في إطار الإدارة المدججة¹.

تحتوي الجهة السفلى لنموذج الأداء الثلاثي على ثلاث ثنائيات، وهي كالاتي²:

- الثنائية "الفعالية الاقتصادية والفعالية البيئية"، التي تتضمن ترقية المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تمكن من تعظيم القيمة للزبائن، مع ضرورة التحكم والحد من آثارها على البيئة الإيكولوجية بما يتماشى والمعايير العالمية لمجال النشاط؛
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية والفعالية البيئية"، التي تعبر عن مستوى العدالة البيئية والمسؤولية بين أفراد الجيل الواحد وفيما بين الأجيال؛
- الثنائية "الفعالية الاجتماعية والفعالية الاقتصادية"، التي تتمحور حول مفهوم أخلاقيات الأعمال.

الشكل(2-8): شكل توضيحي لنموذج الأداء الثلاثي (TBL)



المصدر: موقع صندوق تنمية المجتمع www.communitydevelopmentfund.com

¹ HackingT., Guthrie P., (2008), « A framework of clarifying the meaning of TBL, Integrated and Sustainability assessment », Environmental Impact Assessment Review, p. 75.

² سواكري مباركة (2013)، مرجع سابق، ص. 159.

نفهم من الشكل أعلاه أن الأبعاد الثلاثة لهذا النموذج تتفاعل فيما بينها في شكل تضارب مصالح وتعاون، وهو ما يستدعي إدارة هذه الأخيرة للخروج بوضعيات ترضي الفاعلين في المحاور الثلاثة للنموذج، ومنه خلق توازن فيما بينهم.

لقد سعى "إلينستون" إلى إدماج الأسطر الثلاث الأخيرة لنموذج الأداء الثلاثي (جدول النتائج)، في قالب موحد يستخدم حافظة من الأدوات الموحدة، محاسبية ورقابية، خدمة للمسؤولية المجتمعية، حيث تعمل على دمج التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إطار محاسبة التكاليف، أي أنها ترتبط إلى حد بعيد بالمقاربة السوسيو اقتصادية في محاسبة التكاليف الخفية للأداء المستدام.

أما بخصوص تقسيم مؤشرات قياس الأداء المستدام في هذا النموذج، فيتم تقسيمها بشكل يعتبر الأكثر وضوحا وقابلية للاستعمال لدى المهنيين، وهو تتمحور في كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والإداء البيئي، وهي ملخصة في الجدول الآتي.

الجدول (2-14): أهم مؤشرات الأداء المستدام وفقا لنموذج الأداء الثلاثي TBL

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
الأرباح	التعليم والتدريب	تحسين نوعية الهواء والماء
الرسوم والضرائب	الصحة والرفاه (well being)	استهلاك الطاقة
الأجور	الاستثمار الثقافي	إدارة التسممات
التوظيف	الرعاية الاجتماعية	الملوثات
عوامل التنوع في الأعمال	متوسط دخل الأسرة	استعمال الأرض، حماية الأرض
نسبة العائد حسب القطاعات	استثمارات المجتمع	استهلاك الموارد الطبيعية
.....	الاستجمام والانتعاش	السياسات الخضراء.

خلاصة نماذج قياس الأداء المستدام

في نهاية عرضنا لهذه النماذج الستة المعتمدة في قياس الأداء المستدام، فإنه من المهم الإشارة إلى ضرورة دمج المنظمة وبشكل فعلي لأنظمة قياس الأداء المستدام في إطار نظام معلوماتها الكلي، وذلك بالشكل الذي يسمح لها من معرفة مدى تميزها عن نظيراتها غير المهتمة بهذا البعد (المسؤولية المجتمعية وقياس الأداء المستدام). ومنه فإذا لم تتميز المنظمة بأي شيء، فسيصبح الأداء المستدام مجرد موضوع محل للتقييم والتنقيط من أطراف خارجية خصوصا وكالات التنقيط الاجتماعي والبيئي، وليس له أي أهمية في استراتيجية المنظمة. هذه الإشكالية تتطلب الرجوع إلى المنظمات التي لها دراية وتجربة بهذه الإشكالية خصوصا تلك التي طبقت أنظمة الإدارة المدججة عن قناعة واعتقاد راسخ بأهميتها للمنظمة نفسها زيادة عن

الأطراف ذات المصلحة ولم تكتفي بالأخذ بالخطوط التوجيهية لسلسلة التقييم الإيزو 26000، بل دخلت في سلسلة من عمليات التحسين المستمر في هذا الباب، وهو ما نجده يتماشى والنموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM).

المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام

بقدر أهمية قيام إدارة المنظمة بقياس أدائها المنجز، بقدر ما يكون الإفصاح عنه أكثر أهمية، كونه يعتبر المدخل الأساسي لخدمة الشفافية في إطار نظام معلومات المنظمة، ونسقا معززا لإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة التي ينادي بها نظام حوكمة الشركات. إن موضوع الإفصاح أو التبليغ يطرح العديد من الإشكالات، خصوصا ما تعلق بما يجب الإفصاح عنه وما لا يجب الإفصاح عنه، وهل يكون لكل الأطراف ذات المصلحة الحق في الاطلاع على نفس المعلومات المرتبطة بالأداء المستدام للمنظمة؟ أم غير ذلك؟

المطلب الأول: عموميات عن الإفصاح (التبليغ)

ترجع فكرة الإفصاح إلى ضرورة الإفصاح عن المعلومات ذات البعد المحاسبي والمالي، على اعتبار أن القانون يجبر المنظمات على القيام بذلك (ما عدى المنظمات المصغرة والصغيرة)؛ حيث إن فكرة الإلزام تستلزم الرجوع إلى مفهوم الإفصاح والدواعي التي تنادي بضرورة القيام به.

1. ماهية الإفصاح (التبليغ)

يعرف الإفصاح على أنه إفصاح المؤسسة عن مختلف تقاريرها التي تحتوي بالضرورة المعلومات التي تكون كفيلة بجعلها غير مضللة، وتمكن الأطراف المتطلعة لها من بلوغ مصالحها وغاياتها دونما غموض أو تضارب في التقارير¹، وهو الأمر الذي يعزز من مفهوم مواطنة المنظمة. كما يعرف الإفصاح على أنه "منهج لتوفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنظمة معلومة وواضحة من خلال النشر في الوقت المناسب"².

وعموما يصنف الإفصاح إلى قسمين، الزامي وطوعي؛ الأول يهدف إلى توفير أقصى حد من الحماية لأصحاب رؤوس الأموال واستقرار أكبر للسوق المالية من خلال دعمه للشفافية كونه ذو طابع مالي ويعبر عن مستوى الأداء المالي للمنظمة، وتوفره يمكن المتعاملين في الأسواق المالية من اتخاذ القرارات بارتياح أكبر؛ أما الثاني (الإفصاح الطوعي) فيتضمن معلومات يعدها مجلس إدارة الشركة ويكشف عنها لأصحاب المصلحة وهو ما يعزز من التواصل معهم ومن ثم ثقتهم تجاه أعمال

¹ العايب عبد الرحمن (2010)، مرجع سابق، ص. 182.

² طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 40. عن: العايب عبد الرحمن (2010)، مرجع سابق، ص. 182.

المنظمة، وهو ما ينتهي بخلق قيمة وخلق ثقة ومنه تحسين سمعة المنظمة فيما يرتبط بالأبعاد البيئية والاجتماعية والأخلاقية تجاه أطرافها ذات المصلحة بما فيهم المجتمع.

ومنه يمكن القول بأن الإفصاح عن الأداء المستدام هو النسق الذي بموجبه تتمكن المنظمة من إعلام المجتمع عن محتوى أنشطتها المختلفة، خصوصا تلك المتضمنة لعلاقات اجتماعية وبيئية؛ أي الخروج من حلقة إعداد التقارير ذات الصبغة المحاسبية والمالية، إلى حلقة أوسع تكون فيها التقارير متضمنة لأبعاد أخلاقية واجتماعية وبيئية.

1.1. لماذا الإفصاح؟

يزيد عدد المنظمات التي تدرك الحاجة لجعل أداؤها أكثر استدامة، ومن وجهة أخرى توجد أطراف أخرى حكومية أو غير حكومية كالبورصات أو المستثمرين والمجتمع بأسره التي هي بحاجة ماسة لمعلومات موثوقة وملائمة عن أداء تلك المنظمات. هذا الأمر يتوقف على مستوى الشفافية في الإفصاح سواء تعلق الأمر بالأهداف أو الأداء أو الآثار التي تعد محاور تقارير الاستدامة.

يسمح الإفصاح من تطوير قيمة الشفافية لدى الفاعلين على مستوى المنظمات، والدخول في نسق الإفصاح عن كل ما يتعلق بالمنظمة بشكل أكثر ملاءمة بمتلقي المعلومة، المتمثل في الأطراف ذات المصلحة، ومنه السعي للوصول إلى ممارسات أكثر معيارية في هذا الإطار.

كما أن تطوير مستوى فهم الأطراف الأخرى للروابط بين الاستدامة والعمل، يمكن المنظمة من تحسين سمعتها ومنه قيمتها المالية، وكذلك الأمر بخصوص قياس مستوى واتجاهات التغييرات، والتحسينات الممارسة ومستويات الابتكار.

إن الإشكال الذي يطرح في إعداد تقارير الإفصاح، هو مدى توفر نموذج متكامل وشامل وموحد، والذي يحدد مقدار مستوى الإنجازات المحققة تحت مظلة المسؤولية المجتمعية للمنظمات، وهو ما يسمح من القدرة على مقارنة وقياس أداء المنظمات فيما بينها، أو مقارنة فيما بين منظمات قطاع ما، أو متابعة مدى تطور أداء المنظمة في حد ذاتها.

2.1. الإفصاح والأطراف ذات المصلحة (التقليل من حدة الصراع فيما يرتبط بالقيمة المنشأة).

تنص نظرية خلق القيمة على ضرورة تقاسم القيم المنشأة التي تعتبر تشاركية مع الأطراف ذات المصلحة، ويتطلب ذلك الخوض في سياسات تفاوضية فيما يخدم صالح جميع تلك الأطراف وبشكل عادل، وهذا من خلال المساهمة الإيجابية للأطراف ذات المصلحة في التعاطي مع الصراعات بكل مستوياتها، سواء كانت معلنة أو كامنة، مع ضرورة التحلي بالموضوعية والعدالة.

إن الصراعات التي تعد وليدة تضارب المصالح أو الأفكار أو الاتجاهات تعتبر ظاهرة طبيعية في المنظمات، وهو ما يتطلب من الإدارة إيجاد الآليات المناسبة للتعاطي معها وإدارتها وتوجيهها بما يخدم استراتيجيتها وأهدافها دونما مغالاة أو ظلم، وهو ما يطلق عليه "روجو" إدارة مخاطر الصراعات¹، حيث تسعى إدارة المنظمات إلى التقليل من المثبطات والتضحيات مقارنة مع الحصول على المزايا، التي توصل الأطراف إلى الحد الأدنى المرضي لكامل الأطراف. ولعل من أهم الاستراتيجيات المسبقة لإدارة الصراعات (تفادي الصراعات) هو الإفصاح الشامل عن أداء الاستدامة، من خلال إيصال المعلومات الضرورية كما ونوعا لكامل الأطراف التي تكون بحاجة إليها.

3.1. الإفصاح بوصفه مدخل لممارسة العمل الاتصالي مع المحيط

لعل من أوجه ممارسة العمل الاتصالي هو إعداد تقارير مفصلة وإيصالها لأكثر عدد ممكن من الأطراف من خلال اعتماد الوسائط الإلكترونية والورقية (بخصوص الوثائق الرسمية)، بالإضافة إلى مصادر أخرى للمعلومات في إطار وظيفة الاتصال بالمنظمة. والجدول الآتي يلخص أهم الأشكال التي تصدر بها المعلومات لهذه الوظيفة.

الجدول (2-15): أهداف عملية الإفصاح وأدوات بلوغها

الهدف من العملية	أهم المصادر (الأدوات)
الاتصال	التقارير المالية وتقرير التنمية المستدامة (المسؤولية المجتمعية) وتقارير الاتصالات الداخلية والاجتماعات التحليلية ومواقع الإنترنت، ...
التحكم في العمليات الداخلية	تقارير الإفصاح، لوحات القيادة والموازنات وتقاريرها .
تطوير التعلم	نظام إدارة المعرفة وأنظمة العمل والتربصات والندوات وأنشطة الإشراف والتدريب،
تقوية الهوية والصورة والثقافة	القوانين والتنظيمات وقانون الأخلاقيات والحوارات والندوات الصحفية والرسائل الإشهارية وأعمال العلاقات العامة ومجلة المؤسسة والجرائد.

Source : Pluchart J. J. (2010), op. cit., p. 124.

إن إصدار تقارير الاستدامة بشكل دوري من طرف إدارة المنظمة يعتبر دليلا على النضج الذي وصل إليه المديرون، على اعتبار أنه أحسن دليل على تجاوز الثقافات الإدارية التقليدية التي كانت تستمد قوتها من خلال التعقيم وعدم الكشف عن المعلومات، ودخولها في نسق الشفافية والمنافسة النزيهة والبحث عن التميز في الأداء مع الالتزام التام بالمسؤولية أمام كل الأطراف ذات المصلحة، وعليه فهو مدخل جديد لممارسة وظيفة الاتصال داخل وخارج محيط المنظمة.

¹ Rojot J. (2008), **Théorie des organisations**, 2ème Edition, Eska, p.453.

4.1. الإفصاح كوسيلة لتطوير الكفاءات (التعلم وتقاسم المعارف)¹

إن تعزيز التعلم، سواء أكان فردياً أم جماعياً، بخصوص الممارسات المسؤولة مجتمعياً ومنهجياتها ومتطلباتها، يعتبر مدخلاً للخوض في مجالات جديدة يحوز من خلالها الأفراد والجماعات معارف جديدة؛ فالحصول الدوري على تقارير شاملة، يمكن تلك الكفاءات البشرية من حيازة معارف جديدة وبشكل دوري، ومنه الدخول في حلقة التعلم المستمر وتطوير كفاءاتها في مجال الأداء المستدام، بمعنى حيازة كفاءات مستدامة خادمة لهدف المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام والمتميز. من جهة أخرى، فإن بعض المؤشرات التي تعتمد على كل من مبادرة إعداد التقارير العالمية والمنظمة العالمية للتقييم في سلسلتها الإيزو 26000، تعتبر الممارسات المنطوية في إطار تطوير الموارد البشرية والكفاءات كأحد معايير تقييم الأداء المستدام ومستوى ممارسة المنظمة لمسؤوليتها المجتمعية*. وسنلخصها في الجدول (2-16).

الجدول (2-16): مؤشرات الأداء المستدام ذات العلاقة بتطوير الكفاءات وفقاً لـ: (GRI & ISO 26000).

المراجع	المؤشر	تعريف المؤشر	مستوى التحكم	طبيعته: كمي، نوعي
الممارسات الحسنة للأعمال				
S03	نسبة الموظفين الذين استفادوا من تكوين 'مكافحة الفساد'.	نسبة المشاركة في دورات التدريب	3	ك + ن
علاقات العمل				
LA 11	برامج تطوير الكفاءات والتدريب مدى الحياة المهنية.	توزيع العمالة حسب السن، وتوزيع العمال المدربين حسب السن.	3	ك
LA 12	نسبة العمالة المستفيدة من مقابلات التقييم ومقابلات تطور المسار المهني.	نسبة العمالة المقيمة كل سنة، معدل الترقية ومعدل المستفيدين من تحسين التعويضات.	3	ك
الالتزام البيئي				
FS 4	العمليات المندرجة في تطوير الكفاءات، والسياسات والإجراءات البيئية والاجتماعية.	وصف ميكانيزمات تكوين العمال ذوي العلاقة مع المسؤولية المجتمعية، المسؤولية المباشرة (العمل) وغير المباشرة (تسويق المنتجات والخدمات).	1	ك + ن

Source : Rose J. J. (2011), op . cit., pp. 53-55 .

من الجدول أعلاه، نرى بأن هذه المؤشرات تتلخص في ثلاثة محاور وهي الممارسات الحسنة وعلاقات العمل ومستوى الالتزام البيئي، حيث تكون منطلقاً لتقييم جهودات المنظمة فيما يرتبط بتطوير الكفاءات وبالخصوص الكفاءات المستدامة،

¹ Pluchart J. J. , (2010), op . cit., p. 123

* تؤكد سلسلة التقييم 26000 العلاقة التبادلية بين ممارسة المسؤولية المجتمعية وتطوير الكفاءات البشرية، حيث أن كل طرف يؤثر في الآخر.

** وهو ما يؤكد طبيعة علاقات التأثير المتبادل بين إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية، حيث أن كلا منهما يؤثر في الآخر (Rosé J.J., 2011).

المطلب الثاني: الإفصاح عن الأداء المستدام كمنهج في خدمة الاستدامة

من الإشكالات التي تطرح في إطار النموذج المثالي لتقارير الإفصاح عن أداء الاستدامة هو الاختيار بين المقاربة المدججة للتقارير، أو المقاربة المعاكسة لها التي تنادي بفصل محتوى التقارير، إلا أن الوقائع الميدانية قد أثبتت جدارة المقاربة الأولى كونها تحوي تقارير وافية ومتكاملة وبعيدة عن التظليل. ونجد أحسن نموذج عن ذلك هو نموذج المبادرة العالمية للتقارير¹ نتيجة لما يوفره من حجم هائل من المعلومات التي تتميز بالتمثيل الملائم لكامل الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة.

الفرع الأول: نموذج مبادرة التقارير العالمية للإفصاح

لعل من أوسع نماذج الإفصاح الاستدامة انتشارا وتطبيقا عالميا، ما توفره المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة الصادرة عن مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، كونها تعتبر أوسع المعايير استخداما على المستوى العالمي، ويرجع ذلك لما توفره من أدوات تساعد المنظمات على مجابهة التحديات، بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو مجال نشاطها. هذه الأدوات تمكن المنظمات من إعداد تقارير تحوي معلومات موثوقة ومعيارية، والتي تسمح لمتخذي القرارات، في مرحلة ثانية، من تقييم الفرص والمخاطر واتخاذ قرارات أكثر جودة فيما يرتبط بممارسة الأعمال أو إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة. يستلزم الإفصاح، على المستوى العالمي، الرجوع إلى مرجعيات مشتركة تكون قوية وموثوقة لدى جميع الأطراف؛ حيث تزيد حدة ذلك لدى المنظمات والمجمعات الكبرى، وخصوصا تلك المتعددة الجنسيات منها مع الأطراف ذات المصلحة المتعاملة معها، ومن أكثر المرجعيات انتشارا هنا هي مبادرة إعداد التقارير العالمية؛ التي جاءت للرد على العديد من التحديات والإشكالات التي عانتها المنظمات الكبرى، خصوصا التضاربات في المقاربات بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومبادئ منظمة الميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact)، والمبادئ التجارية بخصوص الأعمال التجارية وحقوق الإنسان.

الفرع الثاني: مساهمة الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية في خدمة الإفصاح (GRI-G4)

بعد إعداده من طرف مبادرة التقارير العالمية، يتضمن الإصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية إطارا متكاملا لإعداد تقارير الأداء استنادا إلى نظم ومعايير مختلفة للاستدامة، ويشمل هذا تحقيق التناسق مع الأطر العالمية الأخرى؛ وهو يتضمن نوعان من الإفصاح:

** تم التطرق لها في الفصل الأول.

¹ <http://www.sustainable-performance.total.com/fr/reporting/standards-de-reporting/global-reporting-initiative-gri>

1. الإفصاحات المعيارية العامة

هذه الإفصاحات تحدد السياق الإجمالي للتقرير، وتعطي توصيفات للمنظمة وعملية إعداد التقارير الخاصة بها؛ ولعل من أهم ما يميزها هو أنها صالحة لجميع أشكال المنظمات. وعموماً هناك سبعة أنواع من الإفصاحات المعيارية العامة، حيث تتراوح ما بين المنظور الاستراتيجي للمنظمة في تناول قضايا الاستدامة وكيفية مشاركة الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية، لتصل إلى كيفية تناولها للقضايا المرتبطة بالحوكمة والأخلاقيات والنزاهة.

2. الإفصاحات المعيارية الخاصة

تتضمن الإفصاحات المعيارية الخاصة شقين أساسيين، هما الإفصاحات المتعلقة بأسلوب الإدارة ومختلف القضايا المتعلقة بمجال نشاط المنظمة.

1.2. الإفصاحات المتعلقة بأسلوب الإدارة (Disclosure of management Approach : DMA)

تمنح الإفصاحات المتعلقة بأسلوب الإدارة المقاربة الإدارية المتبعة الفرصة للمنظمة لشرح كيفية إدارتها للجوانب الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية؛ وبذلك فهي تتيح الفرصة لإلقاء نظرة عامة على نهجها في القضايا المتعلقة بالاستدامة. ويركز هذا النوع من الإفصاحات على النقاط الآتية:

- سرد لأسباب اعتبار هذا الجانب أمراً جوهرياً؛
- طريقة إدارة تأثيراتها؛
- كيفية تقييم نهج الإدارة.

ولعل مما ينبغي التنويه إليه هنا هو ضرورة وضع المنظمة لمؤشر واحد على الأقل لكل جانب من هذه الجوانب الجوهرية.

2.2. ما ينبغي توافره في محتوى التقرير

يتيح إعداد المنظمة لخريطة المؤشرات، التي يجبذ أن تتوافر في نص التقارير، فرصة لتوفير معلومات تسهل مقارنتها لأدائها وآثارها في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، أين يتم صياغة معظمها بشكل كمي. حيث يطلب من المنظمات تقديم مؤشرات الاستدامة التي تم تحديدها بمعية الأطراف ذات المصلحة والتي تم الاتفاق على أهميتها الجوهرية، حيث نجد من بينها: استخدام المياه والصحة والسلامة وحقوق الإنسان والآثار التي تخلفها المنظمة على المجتمعات المحلية. وهنا ينبغي التنويه إلى ضرورة احتواء تقارير الإفصاح لجميع المؤشرات التي تمس بكل الجوانب الجوهرية المحددة. (العمل بالمؤشرات التي تم التطرق إليها في المبحث الخاص بقياس الأداء المستدام).

في حالة عدم قدرة المنظمة على الإفصاح عن بعض المعلومات، يجب أن يحدد التقرير بوضوح المعلومات المطلوبة التي تم إغفالها وأن تشير إلى التفسيرات التي تنطبق عليها من قائمة محددة في إطار الخطوط التوجيهية. وعموماً فإن تقرير الإفصاح وفقاً لمبادرة الإفصاح العالمية في إصداره الرابع، ينبغي أن يحتوي ستة عناصر أساسية وهي¹:

1. اختيار خيار "طبقاً لـ" بما يناسب المنظمة مع ضرورة استثناء شروطه؛
2. شرح كيفية تحديد الجوانب الجوهرية للمنظمة اعتماداً على الآثار المرتقبة وعلى تطلعات الأطراف ذات المصلحة؛
3. بيان الآثار بشكل واضح وجلي مع الإشارة إلى حدودها؛
4. وصف نهج المنظمة فيما يتعلق بإدارة كل جانب من جوانبها الجوهرية (الإفصاحات المتعلقة بأسلوب الإدارة)؛
5. ضرورة احتواء التقارير على المؤشرات ذات العلاقة بالجوانب الجوهرية طبقاً لخيار "طبقاً لـ" الذي تم اختياره؛
6. مساعدة الأطراف ذات المصلحة على العثور على المحتوى ذو الصلة من خلال توفير فهرس محتوى خاص بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير.

3.2 . القضايا الخاصة بمجال نشاط المنظمة

قصد زيادة فعالية التقارير وفقاً للخطوط التوجيهية لمبادرة التقارير العالمية، فقد أعدت هذه الأخيرة توجيهات قطاعية خاصة بكل قطاع بالإضافة لإفصاحات تستخدم بالتزامن مع المبادئ التوجيهية. ولكي تشير المنظمة المعدة للتقرير أن هذا الأخير قد تم إعداده "طبقاً لـ" المبادئ التوجيهية، فلا بد أن يحوي إفصاحات قطاعية حيثما كانت الإفصاحات القطاعية الخاصة بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير متاحة وتطبق على قطاع المنظمة. وكأمثلة على ذلك، نجد قياس مستوى الضوضاء بالنسبة للمطارات، وإعادة توطين السكان بالنسبة لشركات المناجم والمعادن، ورفاهية الحيوانات بالنسبة لقطاع معالجة الأغذية، وفعالية البرامج بالنسبة للمنظمات غير الحكومية.

كما تشير المبادرة إلى ضرورة التأكيد على الإفصاح عن سلسلة خلق القيمة الخاصة بما في ذلك سلسلة التوريد وقائمة الموردين وصولاً إلى شبكة التوزيع والوسطاء التجاريين المتعامل معهم مع بيان مدى عملهم بالمعايير العالمية فيما يرتبط بالاستدامة، من خلال التركيز على معايير الجودة والسلامة والأمن والمحافظة على البيئة، وهو ما يوفر ضمانات أكبر لتقديم تقارير إفصاح وافية وموثوقة عن مستوى الأداء الشامل الذي حقته المنظمة ومدى مساهمته في خدمة الاستدامة.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (2016)، مقدمة إلى G4: الجيل التالي من إعداد التقارير حول الاستدامة، أمستردام، ص. 7.

خلاصة الفصل

مما يجب التنويه إليه في نهاية هذا الفصل، أنه من الضروري على القائمين على شؤون إدارة منظمات الأعمال ضرورة الإحاطة بالمفهوم الواسع للأداء والمقاربات المرتبطة به، وكذلك الامام بالمقاربات التي ينبغي العمل بها للتمكن من بلوغ الاستراتيجية المسطرة، مع ضرورة التمييز بين مفهومي الأداء التنظيمي والأداء المستدام ومؤشرات ونماذج قياس كل منهما. أما دراسة موضوع الأداء المستدام بالموازاة مع المسؤولية المجتمعية للمنظمة، على الرغم من التداخل الكبير في محتوياتهما، فهو يجد مكانته كمحور مستقل في دراستنا خصوصا فيما يتعلق بمؤشرات ونماذج القياس ومنهجيات الإفصاح عنه بما يعود بالإيجاب على مستوى المسؤولية المجتمعية للمنظمة. ويبقى الإشكال الذي يطرح هنا هو تحديد وبناء الكفاءات الضرورية التي ينبغي أن توفرها المنظمة، من خلال الإدارة الجيدة لكفاءاتها، كي تتمكن من بلوغ أداء الاستدامة بالشكل المستهدف في إطار استراتيجيتها. (وهو ما سيكون موضوع الفصل اللاحق)

الفصل الثالث:

إدارة الكفاءات بمنظمات الأعمال

الفصل الثالث: إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال

تمهيد:

تؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية على الدور المتنامي للكفاءات وإدارتها في نجاح المنظمات وتميز أدائها، إذ أصبحت تهتم بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات وديناميكية المنظمات حسب ما توصل إليه رواد الفكر الاستراتيجي الحديث على غرار "براهاالاد" و"آمال" (1999، 2006) و"سونشاز" وزملاؤه (1996).

ليبان ذلك وتوضيحه، يتطلب من الباحث الخوض في دراسة موضوع إدارة الكفاءات وكذا دراسة مفهوم الكفاءة، والتمعن في أسسه النظرية وفهم مساره التنظيري، قصد التمكن من معالجته في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، كون هذا الأخير يعتبر حديث النشأة ويفتقد لتأصيل نظري ما عدا نظرية الموارد لـ"وارنغال" (1984، 1995) وبعدها مساهمة "رايت" وزملاؤه (2001) التي أصلت لمكانة وأهمية الموارد البشرية في إطار نظرية الموارد.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: الكفاءات في مجال إدارة المنظمات؛
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات وإطارها العام؛
- المبحث الثالث: المحاور الثلاثة لإدارة الكفاءات؛
- المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية كمنطلق في خدمة إدارة الكفاءات.

المبحث الأول: الكفاءات في مجال إدارة المنظمات

نحاول في هذا المبحث الإشارة لمفهوم الكفاءات في مجال إدارة المنظمات، مع محاولتنا للإشارة لأهم النقاط التي يمكن اقتراضها من العلوم الأم التي استمدت الكفاءة مفهومها منها كاللسانيات وعلوم المعرفة وعلم النفس المعرفي والإيرقونوميا، قصد الاستفادة منها لفهم الكفاءات وأنواعها وسبل تطويرها في مجال إدارة الأعمال والمنظمات.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة

إن ما نعيشه اليوم من توجه نحو لا مادية العمل، كنتاج عن الأتمتة وتطور وسائل الإنتاج وتعدد أنظمة الإعلام وتعدد النشاطات، تتطلب ضرورة إيجاد كفاءات جديدة أكثر تعقيدا وتجردا (كروح المبادرة، المشاركة، الاتصال)؛ وهو ما جعل من مفهوم الكفاءة وسيلة في غاية الأهمية لإثراء تحليل العمل وتصميمه. ومن جهة أخرى فإن مفهوم "منصب العمل" لم تصبح له مكانة في المجال الحديث لإدارة المنظمات، إذ أخذ محله مفهوم "الكفاءة" التي تضم بطياتها مختلف النشاطات والعمليات المادية والذهنية المرتبطة بمكان العمل.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة

قبل الخوض في مفهوم المصطلحات القريبة للكفاءة، يكون من الجدير الإشارة إلى المفاهيم القريبة منها، إذ نجد كل من الاستعداد (القابلية) والأهلية؛ حيث أن الاستعداد (Aptitude) يشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد، وعادة ما تكون فطرية أكثر مما هي مكتسبة؛ كما يكون ذا معنى أكبر في حالة مناصب العمل المستقرة. أما الأهلية (Qualification)، فتعرف بأنها كل الميزات والخصائص اللازمة للعمل، قصد القيام بالعملية الإنتاجية كالخبرة والمبادرة.

أولا. الكفاءة حسب البراديجم السلوكي

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات في مجال إدارة المنظمات، نتيجة اختلاف الرؤى وتباين الباحثين والدارسين لهذا المجال. ولعل أولى التعريفات التي أخذت بعين الاعتبار كانت في مجال اللسانيات بربادة "شومسكي"، الذي عرف الكفاءة بأنها "دراية المؤلف بلغته"، أين اعتبرت الدراية أساسا للكفاءة حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب والقيم والمعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة"¹.

لعل من أهم ما قدم من تعاريف في إطار البراديجم السلوكي هو حصر "لوديست" (2005)² لمفهوم الكفاءة في ثلاثة مكونات: معارف ومهارات واتجاهات، التي تعرف باختصار (KSA*)، والتي تأخذ جذورها من تصنيف "ديرون"

¹ Fleury E., L'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multicanal , site Internet :

<http://www.reseam.IAE.org/tutorat17.doc/> .

² Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.

* KSA : Knowledge, Skill, Attitudes.

(Durand,1997, 2004) الذي أشار أن للكفاءة ثلاثة أبعاد ♦، وهي الدراية والدراية الفنية والدراية السلوكية. ويمكن إدراجها فيما يلي:

1. **الدراية (المعرفة) (Savoir):** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. كالمعارف المتعلقة بطرق الإنتاج، الخصائص العلمية للمنتجات... الخ؛
2. **الدراية العملية (Savoir-faire):** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة، مسبقة أساسها التجريبي. حيث يرى "جوراس" (1995)¹ (JORAS., 1995) أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل، إذ يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات، كطريقة حل المشكلات، والاستغلال الأمثل للموارد... الخ؛
3. **الدراية السلوكية** (Savoir-être):** تتمثل في مجموع الاتجاهات والسلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي تكون مطلوبة لممارسة نشاط ما.

وعلى هذا الأساس يمكننا إدراج التعريف التالي للكفاءات، حيث تعرف على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها...².

ثانيا: الكفاءات حسب البراديغم السوسيوبنائي:

عرفها رائد البراديغم السوسيوبنائي للمنظمات "لو بوتارف" (1999) (G. Le Boterf, 1999) بأنها "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم. كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"³. ومن وجهة أخرى يعرفها "بويار" (1999) على أنها: "القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار نشاط معين"⁴.

كما يشير "لوبوتارف" (1999) في هذا الإطار إلى أن الكفاءة هي نتيجة توفيق وموازة بين الموارد، وهنا من الضرورة معرفة طريقة التعبئة والتنسيق بين هذه الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والكفاءة، والمعروف عند الاقتصاديين بـ: "الاحترافي".

فالكفاءة تتجسد من خلال:

¹ Joras, M. (2001). *Le bilan de compétences* (Vol. 2979). Presses Universitaires de France-PUF.

** تسمى أيضا بـ "الدراية العلاقاتية" حيث أهمل هذا النوع من المعرفة لوقت طويل.

² Alain Meignant,(2000), *Ressources Humaines : Déployer la stratégie*, Ed. Liaison, p.110.

³ Le Boterf, G. (1999). *De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences: quelles démarches? Quels acteurs? Quelles évolutions. Traité des sciences et des techniques de la formation*, 335-353.

⁴ Luc Boyer, N.Equibey, (1999), *Organisation : théories-applications*, Ed. Organisation, 1999, p.246.

- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بأن هذا الموظف كفاء، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة¹؛

- معرفة كيفية التنسيق: فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر تكون له القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (مزيج بين الدراية والدراية الفنية والسلوك المناسب) لمعالجة أو تنفيذ المهمة الملزم بها؛

- معرفة كيفية التحويل: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد تحقيق الأداء المطلوب؛

- دراية فنية معترف بها ومجربة من ذي قبل: يفترض في الكفاءة أن يصادق عليها (معترا بها) من طرف المحيط وقابلة للتجريب في الواقع، خاصة وأنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الفرد.

يجد المفهوم السوسيو بنائي للكفاءات اعتمادا كبيرا لدى الأوساط المهنية، إذ يؤكد "شاميناد"² بأن هذا البراديغم يميز بين الكفاءة والموارد الضرورية لها وبين تقييم الكفاءات وتقييم الموارد الضرورية لتلك الكفاءات، وتقييم الأنشطة في حد ذاتها.

ثالثا: الكفاءة وفقا للمنظور الاستراتيجي

تعرف الكفاءات من وجهة نظر استراتيجية بأنها: "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات"³، وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة - حسب نموذج SWOT- التي تدعم بها قدرتها التنافسية .

ومن جهة أخرى وجب التمييز بين مفهومي الكفاءة و الموارد، في إطار نموذج الموارد والكفاءات، حيث نجد أولى الإشارات في أعمال "بونروز" (1959)، إذ تشير إلى أن الموارد هي مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تتميز بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءات لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط ما (Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T, 2004). وبالتالي يمكن اعتبار الموارد كرصيد في المنظمة، في حين أن الكفاءات كنفقات⁴. فالموارد هي ما تملكه المؤسسة والكفاءة هي ما تكون على دراية بعمله.

¹ Chaminade B., (2005), **RH. & Compétence dans une démarche qualité**, Afnor, Paris. P.216.

² Chaminade B., (2005), op. cit., pp. 216-217.

³ Fleury, op. cit.

⁴ Dejoux C., (2001), **La compétence au cœur de l'entreprise**, Ed. Organisations, p.318.

أما بالنسبة لـ: "ناندا" فقد شبه الموارد بجوانب قوة بالنسبة للمؤسسة، ونقاط القوة كأنها موارد استراتيجية، والقدرات على أنها كفاءات، والكفاءات على أنها قدرات¹.

يظهر من خلال التعاريف أن الكفاءات هي حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا، أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف. كما أنها كثيرا ما تربط بمفهوم الاحترافية، إذ يشير "هيلفور" و"كاليكا" إلى أن الكفاءة هي: "القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني ما، وتمثل في المقارنة بين مهارات متحكم فيها وقدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"².

أما "بويار" فيعرف الكفاءة من زاويتين: الزاوية الضيقة التي ينظر فيها للكفاءة على أنها هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والقابلة للملاحظة والقياس؛ والزاوية الموسعة التي ينظر فيها للكفاءة المهنية على أنها هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد. وبالتالي فهي لا تظهر إلا أثناء ممارسة العمل³.

نستنتج مما سبق بأن الكفاءة عبارة عن روتينات تنظيمية تظهر من خلال خطوط الإنتاج، حيث تتولد عن تلك التفاعلات، ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية، مجموعة من الكفاءات. وهو ما يقودنا لأن نقول بأن الكفاءات ليست بديلا للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها.

رابعا: الكفاءة وفقا لبعض المنظمات المهنية

من أهم التعريفات التي نجدها في هذا الباب هو ما يعود للوكالة العالمية للتقييس والمجموعة المهنية الفرنسية، ونسردا في الآتي:

- تعرف الوكالة العالمية للتقييس في مواصفاتها (ISO 9000:2015)، مفردة الكفاءة في إطار الفقرة 2.10.3 على أنها: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه ومعارفه العملية حيز التنفيذ قصد بلوغ الأهداف المسطرة"⁴.

¹ Caroline Sargis, « le processus d'identification des compétences clés : proposition d'un mode opératoire », les cahiers de recherche CLAREE, disponible sur le site : <http://claree.univ-lille1.fr/~lecocq/cahiers/CRsargis.PDF>.

² Helfor J.P. et al., (2000), **Management : stratégie et organisation**, Ed. Vuibert, Paris, p. 26.

³ Luc .Boyer, (1999). op.cit., p. 246.

⁴ISO (2015), **ISO 9000 : Système de management de la qualité : Principes essentiels et Vocabulaire**, Quatrième Edition, p. 28.

- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF*) الكفاءة على أنها: "تركيبية بين المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه على المؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹.

ما يمكن استقراؤه من خلال التعاريف السابقة، هو أن الإعراف بالكفاءات يكون في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أنه لا يتم الإعراف بالكفاءات الاحترافية (المهنية) والفردية إلا من طرف الأوساط المهنية، وأنها مدمجة في عملية محددة ويهدف محدد². بمعنى أنها تشكل جزء من سلسلة عمليات أو من الكفاءات الأخرى. ولهذا نجد البعض يتكلم عن سلسلة الكفاءات بدل سلسلة النشاطات، ويقترح نموذجا إداريا من خلال الكفاءات الذي يأخذ إسم الإدارة بالكفاءات*.

الفرع الثاني: ميزات الكفاءة

باختصار، بإمكاننا تحديد ميزات الكفاءة في خمسة نقاط:

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث إنها تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- للكفاءة عناصر متفاعلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية؛ حيث إن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية والدرايات السلوكية*؛
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى أخرى....، ينبغي أن تسهل من التنمية الفردية؛
- الكفاءة غير ملموسة: فهي مفهوم مجرد، وهي غير مرئية (غير منظورة)، حيث ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه وتراكم لعمليات تعلم.

وتأكد المقاربة السوسيوبنائية مفهوم الكفاءة بجملة من الخصائص المكتملة، وهي كالآتي:

* Mouvement Des Entreprises Françaises.

¹ Zarifian P.,(2001), **Objectif compétence**, éditions Liaisons, p.63.

² Chaminade B., (2005), p. 216.

* Mangement par les compétences (MPC).

* سيتم التفصيل في ما يخص ديناميكية الكفاءة في البحث اللاحق.

- الكفاءة استكشافية: لأن أي وضعية تتطلب موارد معينة ومزجها بطريقة محددة؛
- الكفاءة سياقية: لأن الوضعية والسياق هما اللذان يتطلبان تعبئة ومزج الموارد؛
- الكفاءة مركبة أو معقدة: لأنها تتطلب بناء تمثيلات مناسبة / مخصصة (Ad hoc) لوضعية ما، واختيار الموارد اللازمة لممارستها ومزجها بطريقة فعالة تسمح ببلوغ الغايات التي يفرضها الحال وبمستوى معين من الفعالية؛
- الكفاءة كتشكيلة: أي أنها تشكيلة للموارد الضرورية لوجود الكفاءة¹، ونجدها في أربع تشكيلات، حيث إذا كانت على أساس التشكيلة الأولى فالموارد هنا هي: معارف، معارف عملية ومعارف سلوكية؛ أما إذا كانت على أساس التشكيلة الثانية، فتتمثل الموارد في هذه الحالة في: المعارف التصريحية والإجرائية والشرطية والاتجاهات والمخططات والطبائع والعادات؛ أما إذا كانت الموارد على أساس التشكيلة الثالثة: فالموارد هنا حسب ما جاء به " ألال" (2002) هي عبارة عن مركبات معرفية وجدانية وعاطفية شعورية واجتماعية وحسية² (Sensorimotrice)؛ أما إذا كانت الموارد على أساس التركيبة الرابعة " تارديف" (2006) (Tardif, 2006) فإنها تتعلق هنا بالوسائل الداخلية (مكونات معرفية، عاطفية، اجتماعية، وحسية خاصة بالفرد) والوسائل الخارجية (وهو كل ما يعتبر خارجيا عن الفرد كالكتب والقواميس والزملاء والمعدات والتكنولوجيات، ...) ³. وهي الحالة الأكثر استعمالا ووجودا في إدارة المنظمات.

إن السؤال الذي يجب الوقوف عنده في هذه الحالة هو كالاتي: "من الذي يقوم بمزج هذه الموارد بطريقة محددة ووحيدة وخاصة بكل طرف؟". وهنا يكون من الجدير أن نؤكد بأن الفرد هو الذي يقوم ببناء تمثيل مبدئي للوضعية: حيث يحدد طبيعتها وخصائصها وهراناتها ومتطلباتها، علما أن هذا التمثيل قابل للتطور؛ إذ يختار الفرد موارد داخلية وخارجية بشكل محدد، اعتمادا على تمثيله والتي من المحتمل أن تساهم بشكل مناسب لتحقيق نشاط ما؛ وبعدها يسعى ليخطط للموارد على أساس هذا التمثيل اعتمادا على تصرفات فعالة، في وضعية ما.

وعلى اعتبار أن الشيء الذي لا يكتمل أبدا، هو الشيء الذي يتطور (جوهر النظرية التطورية)، فإن عددا من التشكيلات المحتملة للموارد المعبئة للتحكم في الكفاءة من هذا القبيل أهون من التحكم في الكفاءة في حد ذاتها، ومنه يشير (Tardif, 2006) إلى أنه يجب أن تتميز هذه الأخيرة بالخصائص الآتية⁴:

- تكون تدريجية؛

¹ ما الذي يدرج موارد ذات تشكيلات مختلفة؟

² Allal, L. (2002). *Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire. L'énigme de la compétence en éducation*, 77-94.

³ Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal: Chenelière Éducation.

⁴ Tardif, J. (2006). Op. Cit.

- تنتشر وتقارن مع مرور الزمن؛

- تقوم على تعقيد متزايد؛

- تشكل غاية لعملية التعلم للعديد من المرات.

الفرع الثالث: أنواع الكفاءة

سنحاول التطرق إلى نوعين من التصنيفات الخاصة بالكفاءات، الأول: حسب المستوى، بمعنى كفاءات فردية، جماعية، تنظيمية؛ والثاني حسب الأهمية، أي كفاءات استراتيجية وكفاءات عادية.

1. التصنيف الأول: على أساس المستوى

1.1 الكفاءة الفردية:

لقد جاء مفهوم الكفاءة الفردية، كبديل لمفهوم الأهلية نتيجة العيوب التي أسندت لهذا الأخير (صعوبة تطبيقه على أرض الواقع). وعلى هذا الأساس فقد عرف "بوتارف" الكفاءة الفردية كما يلي: "الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة...، الفرد الكفء هو القادر على تعبئة، وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير والمعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم والقدرات العلاقاتية وكيفية التصرف. وهي تتعلق بالفرد الكفء في حد ذاته"¹.

وعليه نفهم بأن الكفاءة ترتبط بموقف معين، بمعنى أن لها علاقة بوضعية وسياق محددتين؛ تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم، حيث لا يمكننا الحكم على شخصية معينة أنها كفأة بصورة عفوية، بل تكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم مجموعة صفات وخصائص متعلقة بمنصب عمل معين².

وعادة ما تكون الكفاءات الفردية منظمة، فهي تمزج في إطار ديناميكي مختلف المكونات التي تشكلها (الموارد). بمعنى أنها تمثل تلك التركيبة الملائمة والمقومة لتلك المكونات لوضعية معينة، قصد تحقيق هدف معين.

مما سبق، نلاحظ أن مفهوم الكفاءة الفردية هو عبارة عن تركيبة تمزج مجموعة عناصر، في إطار معين قصد تحقيق أهداف معينة يصبوا الفرد إليها.

¹ Le Boterf G., (1994), **De la compétence : Assai su un attracteur étrange**, Ed. Organisation, p.12.

² Gilbert, P., Thionville R, (1990), **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences**, ESF, 1990, p.25.

ولهذا يمكننا ذكر التعريف الذي أورده "جالبارث" و"بارلي" كالتالي "الكفاءة الفردية هي مجموعة معارف وقدرات إجرائية (قدرات على التنفيذ)، وسلوكيات، مهيكلة في إطار تحقيق هدف لوضعية ما"¹.

إذا فالكفاءة مهيكلة، تنشأ بصيغة ديناميكية من خلال المكونات المشكلة لها (درايات ودرايات فنية، وسلوكيات وممارسات ومواقف، ...) استجابة لمتطلبات التأقلم، قصد تحقيق هدف معين.

أهم خصائص الكفاءة الفردية: تتميز الكفاءة الفردية بالعديد من الخصائص، نوجزها في الآتي:

- الكفاءة هي تركيبة اجتماعية: بمعنى أن الكفاءة لا تعتبر مفهوما إجرائيا بحتا، بل هي مفهوم اجتماعي أيضا؛
- للكفاءة خاصية عرضية (أفقية): فخاصية العرضية تنشأ إذا ما حاولنا تعريف الكفاءة مقارنة بصنف عمل أو مهنة ما أو دور معين. فالفرد غير القادر على التأقلم في حالة تغيير أو حركية وظيفية، لا يمكن الحكم عليه بأنه كفاء. ولهذا عادة ما تفضل المنظمات توظيف أفراد قادرين على القيام بوظائف متعددة؛
- الكفاءة الفردية تنجم عن عملية التعلم: فحسب "بياجي"² و"بارلي"³ الكفاءة هي تركيبة فردية (شخصية) واجتماعية، تخرج مجموعة من عمليات التعلم النظرية والتعلم المتعلق بالخبرة*.
- الكفاءة أمر مكتسب: فالفرد لا يولد كفاء لنوع معين من الأعمال، لكنه يستطيع أن يكون كذلك إن سار وفق منهج تعليمي سليم وموجه.

2.1. الكفاءة الجماعية

يساهم الأفراد في إطار جماعات العمل التي ينتمون إليها بكفاءاتهم الفردية؛ لكن في إطار العلاقات القائمة فيما بينهم وتحفيزهم وأهدافهم الشخصية وظروف أخرى، تنشأ كفاءات من نوع خاص يطلق عليها تسمية الكفاءات الجماعية، إذ تكون خاصة بتلك الجماعات ومتعلقة بالأهداف المحددة مسبقا.

وعلى هذا الأساس ينظر للكفاءة الجماعية على أنها تتمثل كحد أدنى في ذلك الجمع أو الكل المكون من مجموعة الدرايات والقدرات والسلوكيات والمواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة. من وجهة موازية، فإن مثل هذا النوع من الكفاءات الجماعية،

¹ Idem.

² Piaget, J. (1980). *Adaptation and intelligence: Organic selection and phenocopy*. University of Chicago Press.

³ Parlier, M. (1996). *La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines. personnel*, (366), 41-44.

* G. Le Boterf éclaire cette idée comme suit : « Ce qui passe dans la tête de l'expert en action paraît inextricable : des connaissances et des types de raisonnements hétérogènes sont conduits simultanément, ou se croisent, des raccourcis sont pris dans les chaînes inférentielles, des métaphores ou des analogies interviennent en cours de route, des inductions voisinent avec des raisonnements hétérodoxes (Logiques floues, modales, non monotones) » Le Boterf G. (1994), op.cit, p.25

هو من طبيعة مزج وتداخل، حيث لا تنشأ فقط من خلال جمع الكفاءات الفردية، بل تتوقف على ديناميكية الجو الحميمي (Ambiance) الذي تتميز به المجموعة.

وعليه يمكن القول بأن مثل هذه الكفاءات تتشكل انطلاقاً من مجموع الكفاءات الفردية التي يمتلكها أعضاء الجماعة، بالإضافة إلى تجمُّع لـ: "ديناميكية العمل" و/أو "أثر الجماعة".

من وجهة أخرى، يرى: "نورد هوق" (1996): بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات والمواقف التي يجوزها أعضاء الجماعة. فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها؛ وعلى هذا الأساس فقد أشار إلى أربعة أبعاد مميزة لهذا النوع من الكفاءة، وهي على النحو الآتي¹:

- المشاركة والتآزر: حيث تتولد من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء المجموعة؛
 - التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكّلة بين أطراف جماعة العمل؛
 - التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به؛
 - صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي؛
 - الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعاً مهماً لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية، إذ أنه لا وجود لكفاءة جماعية من دون أمور مستترة* (كالثقافة المشتركة داخل المنظمة مثلاً).
- من وجهة أخرى يعرفها "ماتماتي" و"شميد" (2002) كما يلي: "الكفاءة الجماعية هي حقيقة تعرف كأنها دراية فنية (أو درايات فنية) للمؤسسة، بمعنى قدرتها على وضع منتجات أو خدمات تنافسية على مستوى السوق، والحصول على حصص سوقية من خلال مزج مختلف الكفاءات الفردية للأعضاء المكونة لها"².

كما قدم كل من "روتور" و"كرامار" (2004) ملخصاً لتعريفات اقترحها بعض الباحثين نورد بعضها في الجدول (1-3).

الجدول (1-3): بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية

صاحب التعريف	محتوى التعريف
(De montmollin, 1984)	يمكننا افتراض وجود كفاءة جماعية عندما يتم داخل فريق أو جماعة العمل تبادل للمعلومات وتوحيد للتفسيرات والإفصاح عن المهارات والتفكير في إعداد الاستراتيجيات بصفة جماعية.
(Wittorski, 1997)	هي منهجية جماعية وتعاونية تخص حل المشاكل من خلال التحليل الناقد للعمل.

¹ Dejoux C., op.cit., p.148.

* Il n'y a pas de compétence sans connivence.

² Pemartin Daniel, *La compétence au cœur de la GRH*, Ed. EMS, 2005, p.69.

هي مجموعة من الكفاءات الفردية للمشاركين في الجماعة بالإضافة إلى مكون غير قابل للتحديد خاص بكل فريق، نتيجة التأزر ودينامية هذا الأخير.	(Dejoux,1998)
هي المعارف والمهارات الضمنية والصريحة التي تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ينتمون لنفس المهنة أو إلى مهن مختلفة.	(Guilhonet & Trépo,2000)
هي معارف ومهارات ضمنية (مشتركة ومتكاملة) أو كذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية والتي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول.	(Michaux ,2003)

Source : Guerbet C. (2009) *le sens de la compétence collective: positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept*, centre d'études et de recherches appliquées à la Gestion, N°14, p.1

بناء على التعاريف المذكورة في الجدول (3-1)، وغيرها مما اقترحه الباحثون المهتمون بالموضوع، خلص كل من "رورتور" و "كرامر" إلى وجود مفهومين متباينين للكفاءة الجماعية، لكنهما متكاملين؛ ففي إطار المفهوم الأول يُعتقد بأن أعضاء الجماعة سيعملون على إنشاء كفاءة جماعية تتجسد عمليا من خلال الأعمال التي يقومون بها، وأن ما يساعدهم على ذلك هو التفاعل الذي يحدث بينهم وهم يؤدون أنشطة ذات خصائص متقاربة ومتشابهة؛ أما في إطار المفهوم الثاني، فيُنظر للكفاءة الجماعية بأنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل وهي مشتركة، بعدما تم تقاسمها، وتسمح للأعضاء بالعمل معا بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدا. وهذا ما يؤكد "باتاي" بالقول "أن الكفاءة الجماعية هي القدرة المعترف بها لجماعة معينة للتعامل مع الحالات التي لا يمكن لأي عضو بمفرده أن يواجهها لوحده"¹، وهذا يعني أن يضاف إلى مجموع الكفاءات الفردية ما يسمى بأثر الجماعة².

يمكننا القول بأن الكفاءة الجماعية تتجسد من خلال قدرة جماعة ما على تحقيق (تنفيذ) النشاطات المسندة لها، لتحقيق رضا الأطراف الفاعلة معها (الموردين، الزبائن،...). وبالتالي تعرف الكفاءة الجماعية على أنها "تلك الحالة التي تعيشها جماعة مهنية (مصلحة، وحدة، شبكة، أعضاء مشروع) إذ تصبح قادرة على تأدية عملها على أحسن وجه، وبالتالي التمكن من الوصول إلى رسالتها وبلوغ أهدافها المستطرة"³.

أي أن هذا النوع من الكفاءات يتولد من خلال جمع ومزج وتداخل الكفاءات الفردية، بالإضافة إلى أثر الجماعة ودينامية الجو الحميمي الذي قد يميز الجماعة المتضامنة والمتعاونة، ويظهر ذلك من خلال "عمليات تعلم حل مشاكل، وتقاسم لوجهات نظر ونماذج عمل، وتبادل لمعارف صريحة و/أو ضمنية"⁴.

¹ Bataille F.,(2001), *Compétence collective et performance*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 40, p.67.

² Walkowiak E.,(2005) *La nature individuelle, collective et sociale des Compétences*, La Découverte, n° 134 , p16.

³ Idem

⁴ Colin T. et Grasser B.(2007) , *La gestion des compétences en pratique : quelle diffusion ? quels outils?*, XVIII^e congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 20 et 21 septembre, Fribourg, Suisse.

كما يشير البعض إلى أن الكفاءة الجماعية لا تكون بالضرورة ما بين الأفراد الذين يزاولون مهنة واحدة، بل يمكن أن تنشأ ما بين أفراد/جماعات يقومون بمهن أو نشاطات مختلفة، إلا أن خلق هذه الكفاءة الجماعية هو أسهل في الحالة الأولى مقارنة بالحالة الثانية أين تكون الكفاءة الجماعية مشتركة بين جماعات أو مصالح أو حتى أقسام¹، لأن من بين خصائص ورموز هذا النوع من الكفاءات هو تقاسم اتجاهات ومعايير مشتركة وكذلك استعمال خطاب ومصطلحات فنية خاصة أو حتى مشفرة ومختصرات لا يفهمها إلا أعضاء الجماعة الواحدة، والتي يمكن إدراجها في النظام المعلوماتي للمؤسسة.

يسمح مثل هذا النوع من الكفاءات للجماعات بتطوير طرق حل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج وتركيب الكفاءات فيما بينها لها تأثير مضاعف، فهي تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة - وليس فقط أحسن النتائج - والتي تجعل الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلا .

للتمكن من تقدير مستوى وجود البعد الجماعي للكفاءات، فإنه من المهم الاعتماد على مدى وجود مؤشرات يمكن من خلالها استقرار مدى وجود كفاءات جماعية على مستوى المنظمة، حيث نجد أهمها هي وجود مرجعية مشتركة وخطاب مشترك ومتقاسم ((Langage partagé²، وتشكل ذاكرة جماعية² .

حيث مما ينبغي التأكيد عليه، هو ضرورة الأخذ بالمؤشرات السابقة لاستقراء مستوى نضج المفهوم الجماعي للكفاءات على مستوى مختلف عمليات المنظمة؛ وعليه يكون من المهم الأخذ بها في حالة سعي المؤسسة نحو إيجاد آلية عملية لإدارة تلك الكفاءات الجماعية.

3.1 . الكفاءة التنظيمية*

تسمى أيضا بكفاءات المؤسسة**، حيث يُؤخذ بها على المستوى الكلي (المؤسسة ككل)، وتمثل في "ما تكون المؤسسة على دراية بعمله وتأديته، مقارنة بما تعيشه من أوضاع"³. ويؤكد الأمر "بوجاريت" (1994) كما يلي: "تمثل الكفاءة التنظيمية ما تكون المؤسسة على دراية بأدائه"⁴.

ومن وجهة أخرى يرى "كادان" (1997) بأن الكفاءات التنظيمية تتمثل في تلك الروتينات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيوررات التنظيمية. وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة⁵.

¹ Dufresne D. et Peyrat-Guillard D., op.cit., p. 4.

² كشاط. أ. & برياش ت. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. تنمية الموارد البشرية، 8(2)، 216-245.

* يستمد مفهوم الكفاءات التنظيمية جذوره من المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات المفسرة لمصادر بلوغ الميزة التنافسية للمنظمات.

³ Aubert Jacques et al. , (2002), **Management des compétences : réalisation, concepts, analyses**, Dunod, p. 155.

⁴ Dejoux C., op. cit., p.95.

⁵ Dietrich A, (2003), « **La gestion des compétences : essai de modélisation** », les cahiers de la recherche CLAREE, janvier 2003, p.8.

وباعتبار أن الكفاءة الفردية هي من اهتمام وإشراف قسم إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، فإن الكفاءات الجماعية والتنظيمية تكون محل اهتمام على مستوى استراتيجية المؤسسة حيث تكون عنصرا محددًا لتنافسيته، ويؤخذ بها أثناء القيام بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وتحديد موقف المؤسسة مقارنة ببيئتها التنافسية. حيث أن مثل هذا النوع من الكفاءات -النادرة وصعبة التقليد- يسمح للمؤسسة من تحديد المهام والنشاطات التي تكون قادرة على تأديتها بأكمل وجه، أي أنه هو المسؤول عن مستوى ونوعية الأداء التنظيمي، ومن ثم درجة مسؤولية المنظمة مجتمعيا.

2. التصنيف الثاني: على أساس الأهمية

التقسيم الثاني للكفاءات، هو ما يؤخذ به في التحليل الاستراتيجي بشكل خاص والإدارة الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام، وهو الذي يرى في مستوى تميز الكفاءة بالصبغة الاستراتيجية والمحورية أخذًا بعين الاعتبار لبيئة عمل المنظمة، أي مدى محورية الكفاءات بالنسبة لمجالات نشاطاتها الاستراتيجية.

1.2 الكفاءات المحورية (الاستراتيجية)*

لقد نال هذا النوع من الكفاءات حصة كبيرة من الاهتمام خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية كونه من المصادر الأكثر فعالية للميزة التنافسية للمنظمة¹؛ فكما هو الحال بالنسبة للموارد، تكون ذات طابع استراتيجي -وبالتالي محققة للميزة التنافسية- إن كان صعب التعرف إليها ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للإحلال، تكون الكفاءات استراتيجية، إذا ما توفرت فيها هذه الخصائص التي تأخذ اختصاراً (VRIO)² نوجز شرحها في الآتي:

- القيمة (V): أي أن تكون تلك الكفاءات ذات قيمة متميزة مقارنة بقيم الكفاءات سواء كانت بشرية أو تنظيمية³، تتجلى قيمة الكفاءة المنفعة: تتمثل منفعة الكفاءة من خلال سيورة خلق القيمة على مستوى المؤسسة خصوصا تجاه الأطراف ذات المصلحة على غرار الزبائن، الشيء الذي يجعلها أمرا في غاية الأهمية أثناء رسم الاستراتيجيات⁴؛
- الندرة (R): إن ندرة كفاءة المؤسسة على مستوى السوق يجعل منها عامل تفوق للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تصبح مصدرا للميزة التنافسية ومحققة لرئوع مع الزمن، كما تعد حاجزا أمام المنافسين.

* لقد قمنا بترجمة الكفاءات المحورية من المصطلح الذي أدرجه المفكرين (Prahalad et Hamel, 1990) وهو باللغة الإنجليزية (Core competencies)، كما يمكن تسميتها بالكفاءات الاستراتيجية أو الرئيسية أو المركزية. كما جاء به (Meschi P. X., 1997).

¹ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). **The core competence of the corporation**. In *Strategic learning in a knowledge economy* (pp. 3-22).

² Barney, J. B. (2001). **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view**. *Journal of management*, 650-643, (6)27, & Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (2002). **More thinking on research methods for the resource-based perspective**. *Strategic management journal*, 23(10), 963-967.

³ Idem

⁴ Meschi P.X., op.cit. pp. 11-12.

- التقليد (I) : إن ارتفاع درجة غموض الكفاءة تحدد مدى عجز/ صعوبة المنافسين على تقليدها أو إحلالها... ولهذا فإن لمفهوم " الغموض السببي" دورا بالغ الأهمية، فمن خلاله تتحدد خاصية تعقد وضمنية وعدم شفافية (غير مرئية) الكفاءة المحورية. الشيء الذي يزيد من درجة ندرتها ومن ثم تصبح عنصرا استراتيجيا للنهوض بالمؤسسة.

- التنظيم (O): حيث تكون تلك الكفاءات متميزة بتنظيم وهيكله عالية المستوى بالموازاة مع موارد المنظمة.

وهنا يمكننا القول بأن الكفاءة الاستراتيجية تعتبر مفهوما إنسانيا ذا منفعة ونادر وغامض. ويكون في إطار تنظيم أو عمل المنظمة وهو ما يجعله صعب التعبئة والتقليد والإحلال.

كما يؤكد "ديرون" (1997) ، بأن الكفاءات المحورية هي نتيجة لمزج مجموعة كفاءات، بالشكل الذي يسمح للمؤسسة من تشكيل وإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات متنوعة للزبائن وعلى مستويات مختلفة، بطريقة أكثر تنافسية مقارنة بالمنافسين في القطاع¹.

كما تعرف بأنها "تلك النشاطات والسيرورات التي تتوقف على أساسها قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تسمح لها من التحكم الجيد في عوامل النجاح المفتاحية؛ حيث ينبغي أن تكون صعبة التقليد"².

وعادة ما تكون الكفاءة الاستراتيجية مرتبطة بنشاط ما أو مجموعة سيرورات، حيث تكون هي الأساس في خلق القيمة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة لمحيطها الخارجي، خصوصا الزبائن أو أي طرف ذو مصلحة بالنسبة للمؤسسة³.

ويشير المفكران "آمال" و "براهالاد" إلى أن الكفاءة المحورية هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة من تقديم امتيازات إضافية للزبائن⁴. فعلى سبيل المثال، تتمثل الكفاءة المحورية لشركة "صوني" (Sony) في التصميم المصغر، أو البحث عن إمكانية الحفاظ على كل ما هو مهم على مستوى جيب الفرد⁵.

أما "كين" و "هيلمر" (1997) فقد ميزا (عرفا) الكفاءات المحورية من خلال تحديدهما لمجموعة خصائص تتميز بها هذه الأخيرة، والتي تسمح لنا من معرفتها على مستوى المؤسسة، وهي كالاتي⁶:

- الكفاءات المحورية تتجلى من خلال مجموع قدرات أو معارف، بمعنى أنها ليست بمنتجات أو وظائف، بل هي عنصر يرتكز على المعرفة أكثر مما يرتكز على الموارد؛

¹ Durand, T. (1997). *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise.*

² Johnson G & .Scholes H, (2003), *Stratégique*, 2^{ème} Edition, Pearson Education, p.204.

³ Ibip.

⁴ Hamel G., Prahalad C.K, (1995), *La conquête du futur*, Interédition, , p.211.

⁵ Ibid.p.218.

⁶ Meschi P.X., op.cit. p.21.

- الكفاءات المحورية ذات طابع مرن في المدى الطويل، وهي قادرة على التأقلم والتطور، وعادة ما تكون محدودة بسقف معين (نادرا ما تتجاوز خمسة كفاءات)؛
- تعتبر من المصادر الأكثر أهمية للتحسين المستمر على مستوى سلسلة القيمة، وتمثل مجموعة المجالات المسيطر عليها من قبل المؤسسة؛
- إن جوهر الكفاءات ينبغي أن يخلق عناصر مهمة للأطراف ذات المصلحة وبالخصوص الزبائن على المدى الطويل؛ فعلى الأقل ينبغي أن تكون إحدى الكفاءات المحورية مرتبطة بخدمة الزبائن؛
- هي قابلة للتمييز مقارنة ببقية الكفاءات، فعادة ما نجدها مندرجة بدرجة كبيرة بخصوصيات المنظمة، كالثقافة التنظيمية على سبيل المثال.

منذ ظهور فكرة تمييز الكفاءات المحورية أو المتميزة عن بقية الكفاءات الموجودة بالمنظمة، حاول المهتمون بالموضوع سرد أهم الخصائص التي تميز تلك الكفاءات، نوجزها في الجدول (3-2).

الجدول (3-2): خصائص الكفاءة المحورية

المؤلفون	الخصائص
(Prahalad et Hamel 1990, 1995).	مدة حياة أطول مقارنة بكل المنتجات؛ لا يمكن لفرد لوحده من حيازة كفاءة محورية؛ خالقة للقيم للزبائن؛ تساهم في خلق تمايز للمؤسسة عن منافسيها.
(Schomaker, 1992).	تتطور ببطء اعتمادا على التعلم الجماعي؛ ليست مرنة لكل أنواع الإستثمارات؛ تمثل ميزة تنافسية تجاه الزبائن؛ التأزر مع بقية القدرات.
(Quinn, Hilmer, 1994), Etudes du cabinet Francis Vidal (1999)	مجموع قدرات ومعارف؛ مرنة؛ طويلة المدى؛

<p>القدرة على التأقلم والتطور؛ محدودة العدد؛ مصدر وحيد للتحسين على مستوى سلسلة القيمة؛ محتواة في عمق المؤسسة.</p>	
<p>محرك للمؤسسة؛ ذات علاقة قوية مع الزبائن؛ تعطي الوسائل الضرورية للاستراتيجية.</p>	<p>Etude de cabinet Rrancis vidal (1999)</p>

Source : Carolin S.(2000) « *Le Processus D'identification Des Compétences Clés :Proposition D'un Mode Opératoire* », CLAREE, Université de Lille, p. 8.

يبقى أن نشير إلى أن الكفاءة الفردية (الفرد) لا تشكل كفاءة استراتيجية في حد ذاتها، إلا إذا كانت مندمجة في إطار مجموعة علاقات ما بين موارد وعمليات المنظمة، وهو ما يسمح من تحولها إلى كفاءات تنظيمية، تمكنها من أن تصبح محورية في حالة توافر الشروط اللازمة لذلك.

2.2 الكفاءات العادية

الكفاءات العادية هي تلك التي تجمع بين مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتميز بها أفراد الجماعة ممزوجة بموارد وعمليات المنظمة، لكن خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة لا يرجع بالشكل الرئيسي لها، مقارنة بالكفاءات المحورية، كما أنها تفتقد للخصائص والميزات التي تخص الكفاءات المحورية (الندرة، المنفعة والغموض، ...)

إن التمييز بين الكفاءات الاستراتيجية (المحورية) والكفاءات العادية - في إطار تدقيق الكفاءات - يمكن المنظمة من رسم استراتيجيات تنافسية مرتكزة على تلك المحورية دون غيرها، لأنها ستكون المصدر الفعلي لعوامل النجاح وبلوغ أداء متميز ومستدام. كما أن التحليل الاستراتيجي المرتكز على نموذج الموارد والكفاءات، يعتمد على تحديد تلك الموارد والكفاءات الأساسية والتي تتمكن من خلالها المؤسسة من خلق قيمة للأطراف ذات المصلحة بمستوى يفوق ما يقدمه المنافسون، ومنه أداء متميز ومسؤول مجتمعيًا، ومنه ميزة تنافسية تضمن لها حصة سوقية أكبر واحتمالات أكبر للاستمرارية والاستدامة. إلا أن هذا الأمر لن يتحقق إلا إذا تبنت المنظمة نموذجًا فعالًا لإدارة وتطوير كفاءاتها*.

* سيتم التطرق لهذه النقطة لاحقًا في الفصل الرابع.

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة

تعددت آراء الباحثين في تحديد مكونات مفهوم الكفاءة وقد تمحورت عموماً حول مفهومين اثنين: الأول مرتبط بمفهوم المعرفة والدراية، أما الثاني فيتضمن معنى الموارد والأصول.

– الثنائية "كفاءة، أداء":

تشير الممارسات العملية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى انتشار حالات الغموض وعدم القدرة على التمييز بين مفهومي: "الأداء" و"الكفاءة"، فنجد صعوبة لدى الكثير من المؤسسات في التمييز بين تقييم الأداء وتقييم الكفاءات¹، فإذا كان استعمال مفهوم الكفاءة مربوطاً بمدى بلوغ الأهداف فهي تختلف في مدلولها عن الحالة التي إذا ما ربط مفهومها بدرجة التحكم في العمليات، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبات وحتى مشكلات عملية ناتجة عن الغموض والخلط الموجود بين هذين المفهومين (الهدف والعملية). هذه الإشكاليات قد تصل إلى حد وجود مشاكل ذات طابع سلوكي، كالإعدادة التنظيمية والنزاعات والصراعات والتنافس السليبي بدل التعاون.

إن التمعن في حقيقة هذا الغموض وما قد ينجر عنه عملياً، يمكننا تفسيره من خلال التركيز على مفهوم "المستوى" في إطار النموذجين السابقين (بلوغ الأهداف والتحكم في العمليات)؛ حيث يتم تشكيل أو توصيف الكفاءات (Profil des compétences) بطريقة تحتوي مؤشرات الأداء والتوظيفية لتفادي مثل هذا المشكل.

– الثنائية "المعرفة صريحة، المعرفة ضمنية":

بمعنى أن التعلم التنظيمي والتكنولوجي يعتبران عنصرين ضمنيين، أو بمعنى آخر أن هذا النوع من الدرايات يندرج في إطار مختلف الروتينيات والسيرورات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة². إن المعرفة الصريحة: هي تلك المعرفة التي يمكن نقلها بلغة مصاغة وواضحة، في حين أن المعرفة الضمنية هي التي تكون حدسية ويصعب التعبير عنها "بوليني" (1996)³. ومما يضاف إلى الفرق بين المعرفتين الصريحة والضمنية هو إمكانية ترميز المعرفة الصريحة ومن ثم تخزينها ضمن "ذاكرة المؤسسة"، وهو ما يؤهلها لأن تكون جاهزة ومتيسرة للعاملين في بيئة المؤسسة وربما بعض من تتعامل المؤسسة معهم أيضاً، في حين تبقى المعرفة الضمنية من ناحية ثانية معرفة فردية (بشكل فردي)، يمتلكها المختصون ويصعب إيصالها – في غالب الأحيان – إلى الآخرين.

* فحسب تقارير دائرة نظام معلومات الموارد البشرية بفرنسا، حوالي 90% من برامج تسيير الكفاءات، والتسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات لا تسمح من التمييز بين المفهومين، ولهذا ولأسباب عدة، فالغموض الذي يميز المنهجيات يطرح بحدة. انظر :

Portolano J. M., op. cit., p. 100.

¹ Fluck C. (2011). *Compétence et performance : une alliance réussie*, Demos Eds, p. 45.

² Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge management research & practice, 1(1), 2-10.*

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكاو الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص. 5.

- الثنائية "الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية":

تشكل هذه الأخيرة تحدياً أبستمولوجياً كبيراً في العمل الإداري، حيث يطرح من خلالها قضية المقاربات المتعلقة بالوجدان والمعرفة على مستوى الإدارة الاستراتيجية*. فحسب دراسة قام بها كل من "هيدلند" و"نونাকা" (1992) اعتمداً فيها المزج بين هذين النوعين (فردية/جماعية) كوسيلة لدراسة دينامية الدراية، بمعنى مدى تسييرها بالشكل اللازم من طرف المؤسسات اليابانية والأجنبية، حيث قام بتوضيح مختلف العمليات الأساسية داخل هذه المنظمات لمعرفة¹:

• درجة التصريح: الصريح أو الكشف، تعني جعل المعارف الضمنية صريحة. وعكس ذلك التوقع، الذي يميز المجتمع الياباني والذي يتميز بحماية المعارف والحفاظ من خلال سترها وتقاسمها في شكل ضمني (Embedded knowledge)؛

• التوسع: بمعنى مدى إرادة المؤسسات في جعل المجمعات أو المؤسسات تتكيف وتتلاءم مع ما يتحكم فيه الأفراد (كسب المميزات الرئيسية لأفراد المجتمع). مقابل التخصص (بمعنى التحكم الجيد) والكفاءة المتحكم فيها من طرف المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال غرسها في كل فرد من أفراد المنظمة.

- الثنائية: "وجدان، سلوك": على اعتبار أن الكفاءة تتضمن جملة من القدرات المعرفية الوجدانية، كالدراية والدراية الفنية، براءات الاختراع، التكنولوجيات، زيادة عن المسائل المتعلقة بسلوك الأفراد والجماعات، الثقافة وهوية المنظمة التي تشكل جانباً مهماً لدى الكفاءات. حيث تشكل الثقافة والهوية أداة فعالة للمؤسسة خلال فترات التغيير التي تمر بها. ومن جهة أخرى قد تكون مصدراً معيقاً في بعض الحالات، كالتأقلم والتطورات الاستراتيجية². وهو الأمر الذي سيتضح من خلال التطرق إلى مسألة محو التعلم.

من وجهة أخرى، فإن هذه الأخيرة (محو التعلم) لها علاقة بثنائية أخرى، وهي الكفاءات "الإيجابية/السلبية"، كونها تسمح لنا بالإجابة عن الاستفهام الآتي: لماذا لا تتمكن بعض المؤسسات من إنجاز عمل ما؟ قد يرجع الأمر نتيجة امتلاكها لمورد أو قدرة أو أصل يتولد عنه حالة اللاكفاءة.

فحسب دراسة قام بها "ليونارد بارتن" (1992) والتي شملت عشرين حالة لتطوير مجموعة منتجات ومجموعة إجراءات³، اتضح أنه بالإمكان أن تكون الكفاءات المحورية عائقاً صلباً، بمعنى كفاءات سلبية، مقابل تغيرات قد تعيشها المؤسسة ولا

* ارجع إلى المبحث الأول من هذا الفصل.

¹ Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). *The dynamics of knowledge. Strategic Processes*, P. Lorange et al.(eds), Wiley.

² Thomas Durand , (2004) *Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise* , pp. 7-8, disponible sur le site Internet : www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf ,.

³ Durand, T. (2015). *L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion*, 41(253), 267-295.

تمكنها من التأقلم، وعلى هذا الأساس فمن الأجدر على المؤسسات، في إطار نظرية الكفاءات، معرفة قيمة مختلف الكفاءات المنشأة لمحفظة كفاءاتها.

- الكفاءات الملموسة والكفاءات غير الملموسة:

إذا كانت نظرية الموارد تأخذ بعين الاعتبار الموارد الملموسة وبشكل كبير الأصول المادية كالمعدات والمباني والمنتجات،... فإنه من الأجدر الأخذ بعين الاعتبار لأصناف أخرى من الموارد التي لها صبغة لامادية بشكل أكبر (غير الملموسة) ، كالسيوروات أو العمليات التنظيمية، والهوية، وغيرها؛ حيث تثبت الممارسات أن الكفاءات المحورية المتميزة هي التي تركز بشكل كبير على الموارد غير المادية.

- الكفاءات المقصودة والكفاءات الواقعية:

يتطلب منا هذا المفهوم العودة لمقولة "برناي"¹: "هل من الممكن أن أكون كفوًا، إن كنت محظوظًا؟". المقصود بهذا هو أن الكفاءة عادة ما تنتج عن نية استراتيجية مقصودة، تتولد عنها عوائد وريوع؛ إلا أن هذا الأخير قد يكون وليد الصدفة أيضا. وبالتالي فالكفاءة غير المقصودة تحسن من أداء المنظمة، باعتبارها متميزة مقارنة بالمنافسين، فيتولد عن ذلك تحقيق أداء تنافسي*.

- الكفاءات الافتراضية والكفاءات الحقيقية:

تتطور الكفاءة في إطار الممارسة وفقا لسباق محدد، لهذا يكون من الصعب وصف الكفاءة التي سيطورها الفرد، وعليه فإن برامج التكوين وفقا للمنظور السوسيوبنائي تصف الكفاءات أو المهارات التي ينبغي أن يطورها المتعلم، اعتمادا على مرجعيات الكفاءات الخاصة بمجال عمله (الكفاءات المطلوبة أو الافتراضية). تعتبر الكفاءة المطلوبة وفقا لـ "جونارت" منارة لإدارة برامج التطوير والتدريب²، في حين يعتبرها رائد المقاربة السوسيو بنائية "لو بوترف" (Le Boterf, 2006) كغايات يعتمدها الأفراد في إطار بناء كفاءاتهم المطلوبة وتحديد ما ينبغي تعلمه من أجل معرفة التصرف والاستجابة بكفاءة وفقا لتحليل المقاربتين البنائية والسوسيو بنائية.

- الكفاءة الظاهرة والكفاءة المستترة:

¹ Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management*, 27(6), 625-641.

* كثيرا ما تميز الكفاءة غير المقصودة، المنظمات العاملة في مجال المناجم واستغلال الثروات الباطنية للأرض، كمنظمات البترول والغاز، التي قد تكتسب هذا النوع من الكفاءات الذي يرجع في أصله ريع طبيعية حازتها المنظمات صدفة، كوجود معادن ثمينة، أو مياه معدنية، ... الخ.

² Jonnaert, P. (2009). *Compétences et socioconstructivisme: un cadre théorique*. Armando Editore.

بإمكاننا تصنيف الكفاءات، أهي ظاهرة واضحة؟ أم أنها كامنة ومستترة؟ الكفاءات الظاهرة هي ذلك النوع من الكفاءات الذي يمكن تمييزه ومعرفته، والذي يرجع إليه الفضل في تميز أداء المنظمة؛ في حين الكفاءات المحتملة (المستترة) هي عناصر يصعب معرفتها، ولا نستطيع الحكم على أي منظمة فيما يخص حيازتها على مثل هذا النوع من الكفاءة أم لا؟ وإذا ما أردنا التوسع أكثر، نجد أنه في ظل سوق منتجات معينة ذات منافسة حادة، عادة ما تكون المؤسسات الناشطة فيه تمتلك موارد وأصول وكفاءات محورية متمثلة، رغم ذلك فإنه لا يحصل تقارب في الأداء والنتائج. إن مثل هذا التباين عادة ما ينتج عن كفاءات مستترة محتملة تمتلكها تلك المؤسسات المتفوقة**. وهو الأمر الذي يزيد من أهمية عملية تحديد الكفاءات المحورية كخطوة جوهرية في إدارة الكفاءات التنظيمية.

إن التمعن في هذه الأبعاد والمفاهيم، يتطلب منا أمراً آخر وهو فهم ميكانيزمات إنشاء وتطوير هذه الكفاءات، وإذا ما بحثنا في أصل الكفاءة نجد أن التعلم هو إحدى أولى الخطوات لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: التعلم وإنشاء الكفاءة

عالجت البراديغمات* الخاصة بمجال التعلم مفهوم الكفاءات في كثير من المواقف، واعتبرته كمرتكز لخلق الكفاءة وتطويرها.

الفرع الأول: بعض أشكال التعلم

يمكن تعريف التعلم بأنه تلك الأعمال التي ينجم عنها زيادة معارف وخبرات ومهارات الفرد، وعادة ما ينتج عن العمل الدؤوب والتفاعل. وفي هذا الإطار هناك العديد من أشكال التعلم، من أهمها الآتي:

- التعلم بالعمل؛ والمقصود به هو أن الفعل والممارسة يسمحان للفرد من تكوين دراية فنية في مجال عمل ما بالإضافة إلى مجموعة من المعارف المرتبطة به.
- التعلم عن طريق الاستعمال: وهي تلك العملية الناجمة عن مختلف الوضعيات الناتجة عن استعمال منتج أو خدمة ما، بمعنى أنه ينتج عنها مجموعة من الدرايات والدرايات الفنية المتعلقة بهذا الاستعمال المتخصص، وقد اتسع مفهومها لينتج عنها مفهوم آخر وهو: التعلم بالتفاعل.
- التعلم بالتفاعل: إن التفاعل بين المستعملين والمبتكرين يسمح بإنشاء قاعدة معارف تمكنهم من خلق وإنتاج منتجات بأحسن الطرق والكيفيات، والتي ينجم عنها أفضل طريقة استعمال ممكنة، وهو ما يعزز من مستوى الكفاءة لدى الفرد، وبالتالي خلق وتعظيم المنفعة لدى الزبون.

** فعلى سبيل المثال، المؤسسات التي تقدم خدمات في مجال الكهرباء عادة ما تكون أكثر قوة إذا ما توسعت في نشاطها تجاه خدمات الاتصالات السلكية، نتيجة خبرتها التي تجعلها أكثر كفاءة في شؤون تسيير الخطوط السلكية والقواعد الهيكلية، وتقديم الخدمات عن بعد (من المركز) مقارنة بتلك التي لم تدخل بعد إلى قطاع الاتصالات السلكية. وكذلك الأمر في مجال إنشاء الكهرباء اعتماداً على المصادر المستدامة كالرياح والشمس. ونفس الخبرات التي تميز شركات البترول التي يمكنها التوسع نقل البترول والغاز بالأنابيب برا والسفن بحراً، بالإضافة لقدرة على الاستثمار في مجالات توليد الكهرباء اعتماداً على الغاز أو الشمس.

* من أهم البراديغمات التي عالجت موضوع التعلم وتطوير الكفاءة: البراديغم السلوكي، والبراديغم المعرفي، والبراديغم البنائي، والبراديغم السوسيو بنائي.

- التعلم من خلال التعليم الرسمي (الحفظ): ومن جهة أخرى ينبغي علينا أن نؤكد على دور التعليم التلقيني الذي يتلقاه الفرد في المدارس التعليمية؛ حيث تنعكس نوعية وكمية التعليم الذي يتلقاه الفرد خلال فترته الدراسية على كفاءته ومجهودات التعلم الذاتي وأدائه داخل المؤسسة.
- التعلم بهدر التعلم: أشار إلى هذا الشكل من أشكال التعلم كل من ، ل: "ديرون" (1992)¹ و"براهاالاد" (1995)²، والتي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات، والمندرجة في إطار الروتينات والعادات وخريطة التفكير، تجاه كل فكرة قد تتعلق بالتغيير. إذ إن محو بعض الأفكار وبعض التصورات الخاطئة أو المعيقة لدى أفراد المنظمة، يمكنهم من تحقيق قفزة نوعية في وضعيات معينة فينجر عنها تحقيق امتياز تنافسي مقارنة بالمنافسين.
- من وجهة أخرى، مثل هذه العناصر عادة ما تجعل من العمل داخل المؤسسة شيئاً صعباً في بعض الحالات - خصوصاً فترات التغيير-، الشيء الذي يحتم ضرورة التعلم بهدر ومحو بعض المعتقدات والأفكار السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة. ومنه تمكين هؤلاء من تعلم معارف واكتساب درايات فنية جديدة قد تحسن من أدائهم الحالي والمستقبلي، الشيء الذي ينتج عنه القدرة على التغيير ومنه إمكانية التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تعيشها المؤسسة.
- في دراسة أخرى قام بها المفكر "ماك جراث" (1994)³ والمتعلقة بالإبداع، فقد توصل إلى اقتراح نموذج للتعلم، والذي يتطلب في إطاره مجموعة من العناصر المتسلسلة، قصد تمكين المؤسسات من الاستفادة من الإبداع، وهي:

- الفهم الاستراتيجي للأسباب (الدراية السببية أو دراية لماذا عند "ديرون")؛

- مدى فعالية فريق العمل؛

- تنمية وتعبئة كفاءات جديدة؛

- خلق وإنشاء ميزة تنافسية.

بمعنى أن عملية التعلم تمر بسلسلة من التطورات، والتي من خلالها تتمكن من تحريك وتعبئة هذه العناصر في هذا الإطار. هناك تحليل آخر لا يقل أهمية ويرتبط بمسألة التعلم وهي الثنائية: التدريب الرسمي والمصاحبة (المرافقة). التي تعتبر أحسن ميكانيزم لتعلم وحيارة الدرايات الفنية التي تعتبر ذات طابع ضمني (خفية وغير واضحة)، والتي تتطلب طريقة مغايرة لتعلمها واكتسابها مقارنة بالمعرفة الصريحة التي يمكن تعلمها عملاً باستراتيجيات التعليم، فهي (المعرفة الضمنية) تعتمد بدرجة كبيرة

¹ Gilbert, D. (1992). *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*. Paris, Dunod, 536.

² Hamel, G., Prahalad, C. K., & Cohen, L. T. (1995). *La conquête du futur: stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. InterEditions.

³ McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology: Ideas, evidence, issues, and an agenda*. Sage Publications, Inc.

على مبدأ "الملاحظة والتقليد" أو "طبق بجانبك كي تتعلم"*، حيث نلاحظ أن لها علاقة كبيرة بـ "التعلم بالتصرف أو العمل" والتي سبق التطرق إليها من قبل.

وفقا للمنظور سوسيو-بنائي، من الممكن وضع المعارف في إطار سياق اجتماعي وفيزيائي معين؛ ومن وجهة أخرى فلا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال ربطها بوضعيات محددة، كونها (الكفاءات) تتماثل مع المعارف في ارتباطها الحتمي مع الوضعية في إطار سياق اجتماعي وفيزيائي. كما تعتبر مفردة "الوضعية" محور عملية التعلم، حيث في إطارها يبنى المتعلم أو يعدل أو حتى يغير من المعارف التي كانت مومضة (=situées) ومنه تطوير الكفاءات ذات العلاقة بوضعية محددة (مومضة). وبالتالي فهي نقطة جوهرية في إطار بناء المعارف وعمليات التعلم في المنظمات، حيث في إطار الوضعيات يبنى الفرد معارفه الخاصة ويطور من كفاءاته في إطار منظور بنائي.

وبالتالي لم يبق اليوم مكانة لتعليم أو لنقل المعارف بطريقة مستقلة عن السياقات (décontextualisées)، بل أصبح الاهتمام مؤخرا يخص تحديد الوضعيات التي في إطارها يمكن للفرد أن يبنى ذاته وأن يغير ويطور من معارفه وكفاءاته وفقا لاحتياجات الموقف، لأن المحتوى المعرفي العلمي ليس له نهاية في حد ذاته، ولهذا ينبغي أن يكون وسيلة في خدمة معالجة الوضعيات، مثله مثل بقية الموارد بالنسبة للفرد...، كما ينبغي التنويه إلى أن عملية التكوين قد أصبحت أكثر تعقيدا؛ إذ يجب في إطارها خلق الوضعيات التي تسمح في إطارها للمتعملم من بناء المعارف وتطوير الكفاءات الضرورية (المستهدفة). ومنه يمكن القول وفقا للمنظور السوسيوبنائي، لا يمكن تطوير الكفاءات إلا في إطار وضعيات محددة، وهذا ما يدل على أن الوضعيات تعد مصدرا لكل من المعرفة والكفاءة ومعيارا للحكم على مستوياتها¹.

الفرع الثاني: إنشاء الكفاءة وفقا لبراديفمات التعلم

أولا. أهم براديفمات التعلم

1. البراديفم السلوكي

إن التمعن في البراديفم السلوكي ومداخل تطبيقه داخل المنظمات، خصوصا فيما يتعلق بممارسات التعلم والتدريب والتطوير، يمكننا من الخروج بجملة مستخلصات التي يكون من فائدة مديري الموارد البشرية على مستوى المنظمات العمل بها، وهي كالآتي:

- يعتبر البراديفم السلوكي عملية التعلم كردة/ ردود فعل واستجابات (réaction) لمثيرات خارجية؛

* En pratiquant à mes côtés, tu apprendras.

¹ Jonnaert, op. cit., p. 77 .

- المتعلم هو طرف مرن وكامن/ سلبي، فهو وليد بيئته، يحوز سلوكياته عن طريق الشرطية والتكرار، وهي في غالبيتها صريحة وملحوظة؛
- البراديعم السلوكي يعتبر القاعدة النظرية للبيداغوجية بالأهداف (PPO) وتحليل المحتوى والتقييم، والتصميم والهندسة البيداغوجية؛
- يصف الهدف البيداغوجي السلوك النهائي والمستهدف لدى المتعلم، أخذا بعين الاعتبار للظروف اللازمة ويحدد المعايير المقبولة للأداء؛
- كثيرا ما يتم اعتماد المقاربة بالأهداف في إعداد وتصميم برامج التعلم والتدريب وتطوير الموارد البشرية.

على الرغم من المزايا التي يوفرها البراديعم السلوكي، إلا أنه لم يتمكن من تفسير أسباب التباين في أداء الأفراد الذين استفادوا من نفس فرص التطوير والتعلم والذين حازوا على مستويات متكافئة من الأداء. وهو الأمر الذي انطلق منه البراديعم المعرفي الوجداني.

2. البراديعم المعرفي الوجداني:

تتم علوم المعرفة والوجدان بالطريقة التي يتعلم في إطارها الفرد (المتعلم)، والتركيز على ما يدور بذهنه؛ فعلى عكس السلوكيين، لا يمكن تصور ذهن الفرد كمجرد علبة سوداء، إذ في إطاره ينظر لعملية التعلم على أنها تغيير في الهياكل الفكرية أو التصورات الداخلية للأفراد وبالتالي فهي سيرورة نشطة (Processus actif). مقابل ذلك يركز ويهتم المعرفيون بالفوارق الفردية كنمط التعلم والأنماط الذهنية والمعارف المسبقة ومستويات التحفيز، ولهذا فهم يؤيدون ويدعمون فكرة: "تطوير بيئة تعلم تأقلمية". وعليه تعمل الاستراتيجيات البيداغوجية على تطوير سيرورات استكشافية معرفية، إذ تلزم الفرد المتعلم وبطريقة فعالة في سيرورة معالجة المعلومة.

3. البراديعم البنائي والسوسيوبنائي:

وفقا للبنائين بقيادة "بياجي" و"فيجوتسكي"¹، يعرف التعلم كعملية نشطة خاصة ببناء معارف وليس مجرد عملية تراكم وحيارة معارف. من أهم ما أضافه البراديعم السوسيوبنائي في مجال التعلم وتطوير الكفاءات هو الآتي:

- التعلم وفقا للبنائين، هو عملية نشطة تخص بناء المعارف، والتي يبني من خلالها المتعلم معارفه الخاصة في إطار تفاعله مع البيئة؛

¹ يعتبر كل من "فيجوتسكي" و"بياجي" (Vygotsky, 1896-1934), (Piaget J., 1896-1980)، كمؤسسين للاتجاهين البنائي والسوسيوبنائي، ناقدين للبراديعم السلوكي والمقاربة التحليلية (أين يمكن تفسير أي نظام معقد من خلال تجزئته إلى عناصره المكونة له).

• المعرفة لا توهب للفرد، وفقا لمنظور "بياجي"، ولا تحول عن طريق البيئة بل هي عملية تأقلم مستمرة للموضوع إلى الحقيقة المراد معرفتها. أما التأقلم الفكري فهو حالة توازن بين الاستيعاب والمطابقة والتكيف (Assimilation et accommodation)؛

• تعتبر المدرسة السوسيوبنائية امتدادا للمدرسة البنائية وكحصيله لأعمال "فيكوتسكي" (Vygotsky) والتي ترجع أصولها إلى النظرية السوسيو تاريخية. هذه المقاربة تأخذ بالدور سوسيو-تاريخي والتفاعلات الاجتماعية في بناء المعرفة؛

• يفضل البنائيون التعلم السياقي في إطار بيئات دينامية، كبيئة التعلم الإلكتروني التفاعلي، الذي تأخذ فيه أدوات التشارك مكانة جد هامة؛ حيث تساعد هذه الأدوات على جعل المنظمات مجتمعات مصغرة للمعرفة.

ثانيا: مساهمة البراديغم السوسيوبنائي في تفسير إنشاء الكفاءة

في إطار المقاربة بالكفاءات، يتطلب تحليل مفهوم الكفاءة وفقا لمنظور سوسيو بنائي دراسة مسبقة لمفهوم المعرفة، قصد الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق للكفاءة؛ حيث تتشكل المعارف وفقا لهذا المنظور من طرف المتعلم، كما يتم حيازتها وحفظها على المدى الطويل، إذ تسمح لحائزها ومستعملها -مستعينا بموارد أخرى- من أن يكون كفاء في وضعيات مختلفة (سلسلة وضعيات) من خلال الاستعانة بموارد أخرى؛ حيث لا يكفي التصريح بهذه الوضعيات للمتعم بل يجب أن تكون ملائمة لمجموع الممارسات الاجتماعية المعاشة؛ بمعنى أن الوضعيات هي التي تأخذ بالمعارف إلى حيز التطبيق (تجعلها عملية). مقابل ذلك، فلا يعتبر المحتوى المعرفي هو المحدد الأول للتعلم، بل إن الوضعيات المختلفة التي يواجهها المتعلم والتي تعبؤه لاستعمال مخزون معارفه الموثوقة والحية كأحد الموارد زيادة عن موارد أخرى للتصرف كفرد كفاء في مختلف الوضعيات التي يعيشها.

تنتج الكفاءة عن تراكم وتجمع العديد من العناصر، وهي: المعطيات (البيانات)، المعلومات، المعارف (الدرايات)، والخبرة¹. أين يكون الفاعل الأساسي في إنشاء الكفاءة هو الفرد في حد ذاته من خلال ممارسة المقاربة التعليمية. بالموازاة مع ذلك، يستعمل هرم المعرفة الذي جاء به " بلوم" ^{**} ومثلت التعليمية ^{***}. في المساعدة على هندسة المعرفة ومنه هندسة البرامج التطويرية للكفاءات، كما يعتبران مرتكزين أساسيين في صياغة مرجعيات الكفاءات.

¹ Brilman J., (2001), *Les meilleures pratiques du management*, 3ème édition, p.382.

^{**} يؤكد هرم بلوم على ضرورة الأخذ بمبدأين في تصميم البرامج التطويرية للكفاءات، هما مبدأ هرمية المعرفة (التدرج، من الفهم ثم التحليل وصولا إلى التقييم)؛ ومبدأ التمييز بين أنواع المعرفة (معرفة ماذا، لماذا، من، كيف؟).

^{***} يسمح لنا مثلث التعليمية من معرفة استراتيجيات التعامل مع المعرفة لدى كل من المتعلم والمعلم. وهو ما يسهل ويحسن من تموضع المعلم بين المادة العلمية والمتعلم من خلال البيداغوجيا. إن هذا المثلث يسمح للمتعم من معرفة طريقة الوصول إلى المعرفة المستهدفة ومنه الوصول إلى اختيار الإستراتيجية التعليمية والأدوات الأكثر ملاءمة. ويمكن تطبيق نفس المبدأ بالنسبة للمعلم (اختيار الإستراتيجيات التعليمية الأكثر تناسبا + الأدوات) = البيداغوجيا.

المطلب الرابع: مرجعية الكفاءة

إن تطرقنا إلى طبيعة مرجعية الكفاءة، يستوجب منا الخوض في معرفة مفهوم المرجعية وبعدها توضيح مختلف الأبعاد المنشأة للكفاءة.

الفرع الأول: مفهوم وأبعاد مرجعية الكفاءة

1. مفهوم مرجعية الكفاءة:

تعد مرجعية الكفاءة* مفهوما مركبا من مفردتين، فبالإضافة إلى مفردة "الكفاءة"، التي تم شرحها فيما سبق؛ نجد مفهوم "المرجعية" المشتق من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية: "محل الرجوع". لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نعود إليه في تحديد الكفاءات. أما من الناحية العلمية، أي عند استخدامها في مجال التسيير، فتعني: "المعلن المكتوب لما هو معتبر ومجذ، والذي تبعا له نقوم بالتقييم الحقيقي ..."¹.

2. أبعاد مرجعية الكفاءة

1.2. وفقا للبراديجم السلوكي

وفقا للبراديجم السلوكي الذي يعتمد المقاربة التحليلية في فهم مكونات الكفاءة، نجد أن للكفاءة علاقة وطيدة بالأبعاد الثلاثة للتعليم الفردي، وهي تتمثل في: المعرفة (الدراية) و المعرفة العملية أو الفنية (الممارسة)، والاتجاهات والمعارف السلوكية (Les attitudes, Savoir-être). حيث أنها تعتبر ترجمة للنموذج الأنجلوساكسوني KSA* ونشرحها كالآتي²:

1. المعرفة (الدراية): تتمثل في مجموعة المعلومات المهيكلة والمرتبطة والمتكاملة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة

بتوجيه نشاطاتها وممارساتها في إطار خاص. إن هذه المعرفة تتطلب الحصول على معلومات من المحيط الخارجي، والقدرة على استقبالها من أجل تحويلها إلى عناصر في شكل معلومات مقبولة لدى الجميع، وبالتالي التمكن من إدماجها في إطار مخططات وخرائط مسبقة ومنه إمكانية تطوير هذه الأخيرة وتوسيع هيكلتها.

* يتطلب دراسة مرجعية الكفاءة بمكونات الجزئية، ضرورة التطرق إلى الأبحاث الخاصة بمجالات علمية أخرى، والتي تعتبر كعلوم ام لهذا المجال، كالعلوم السلوكية، علم النفس المعرفي، علوم التربية؛ ومن ناحية نجد العديد من المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع، ومنه: المدرسة السلوكية، المدرسة الاجتماعية، المدرسة التفاعلية، المدرسة البنائية، المدرسة البنائية والمدرسة السوسيونائية.

¹ Dennery Marc, (2001), **Evaluer la formation**, Ed. ESF, Paris, p.212.

* KSA : Knowledge, Skill and Attitude.

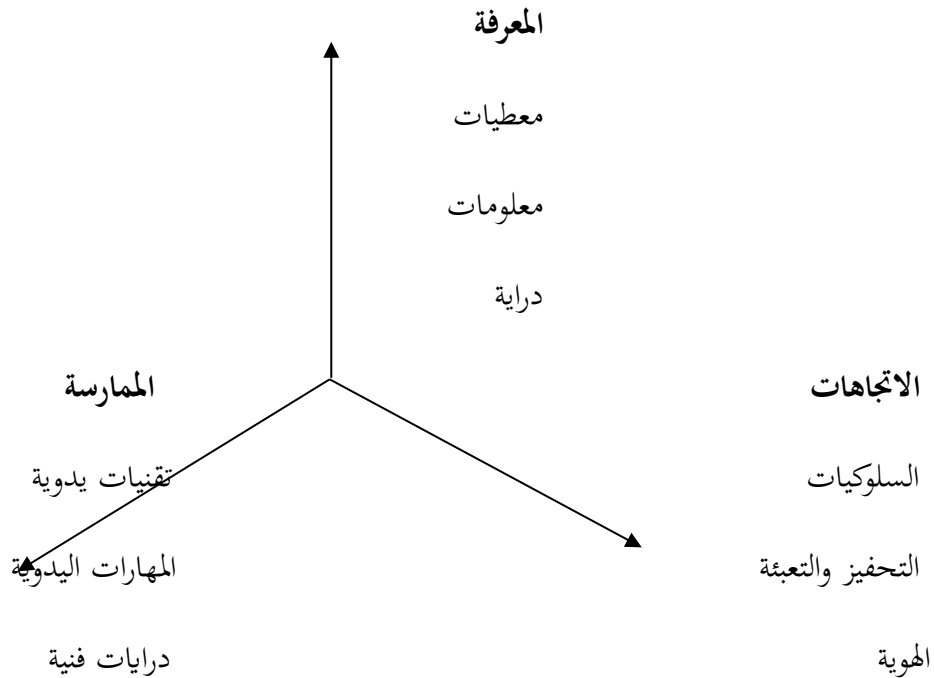
² لعل أولى الدراسات التي أشارت إلى هذا الإطار هي دراسة " بستالوزي" (Pestalozzi, 1970) : حيث أشار إلى أن الكفاءة تتطلب ثلاثة عناصر، هي²: الدراية: التي يعتبرها بمثابة الرأس في الجسد (Head)؛ الدراية الفنية: ويعتبرها بمثابة المعدات (Hard)؛ الدراية السلوكية: وهي بمثابة القلب (Heart).

كما يعرف قاموس "راندوم هاوس" المعرفة على أنها " الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أم من التقصي"¹. ومن الممكن إيجاد تعاريف عديدة ومختلفة للمعرفة، ولكن غالبيتها تعالج المعرفة باعتبارها حالة ذهنية تتعلق بميدان خاص من المعلومات.

2. **المعرفة العملية (الممارسة):** بمعنى القدرة على تنفيذ شيء ما بشكل مقبول من خلال أهداف وسيورورات محددة مسبقا. إن الممارسة ذات صلة مباشرة بالدراية الفنية، حيث انها لا تنفي أهمية المعرفة في هذا الإطار، لكن قد لا تكون ذات أهمية بالغة للتمكن من تنفيذ مهارة يدوية أو تنفيذ تقنية ما، لأن هذه الممارسات عادة ما تكتنفها جوانب ضمنية غير صريحة.

3. **المعرفة السلوكية (الاتجاهات والسلوكيات):** إن مسألة السلوك والهوية والإرادة تعتبر من الأجزاء التي لا تقل أهمية عما سبقها، حيث تشكل جزءا مهما في تحديد قدرات الفرد، ومن ثم كفاءته. ولهذا عادة ما تكون الفرد المحفز⁺⁺ أكثر كفاءة ممن يفتقد إلى عزم وأهداف طموحة، شريطة أن تكون لهم نفس الدرايات والدرايات الفنية. ونوضح المكونات الثلاث السابقة في الشكل (3-1).

الشكل (3-1): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص.4.
⁺⁺ من الجدير بالذكر التمييز بين مفهومي التحفيز والرغبة (Vouloir) والقدرة (Pouvoir) عند تفسير مستوى الكفاءة، على اعتبار أن هذه الأخيرة هي نتيجة لكليهما. (الكفاءة = القدرة + الرغبة).

2.2. أبعاد الكفاءة وفقا للبراديغم السوسيوبنائي:

ولإزاحة هذا الغموض الذي يكتنف مفهوم مرجعية الكفاءة، فإن العديد من المفكرين على غرار "لو بوتارف" (1997) يشيرون إلى أن الكفاءة عادة ما تتضح في إطار التفاعل، بمعنى أن الفعل هو المنشئ الحقيقي للكفاءة والتنظيم. فالكفاءة الفردية ليس لها معنا إن لم تكن في إطار الفعل، هذا الأخير الذي يعتبر لب العمل التنظيمي. وعليه فهم يلخصون مرجعية الكفاءة في معرفة التصرف (الفعل) ومعرفة ردة الفعل (الاستجابة) من ناحية أخرى مع إعطاء اهتمام أكبر لمعياري السياق والوضعية؛ وهذا ما يجعل من مفهوم الكفاءة أقرب للأداء، الأمر الذي يسهل من تجاوز العقبات الخاصة بمطابقة نتائج تقييم الكفاءات مع نتائج تقييم الأداء التي تميز المقاربة السلوكية.

يمكننا القول أن المكونات الثلاث للكفاءة المشكلة لمرجعية الكفاءة وفقا للبراديغم السلوكي، وهي الأكثر اعتمادا على مستوى ممارسات إدارة الكفاءات البشرية على مستوى المنظمات. على الرغم من أن البراديغم السوسيو بنائي يربطها بمدى القدرة على التصرف والاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، ففي إطار الرؤية التفاعلية (L'interactionniste)، تعتبر الكفاءات الفردية والتنظيمية وجهاً للحقيقة التنظيمية.

3. أهمية مرجعية الكفاءات

مما تم ذكره سابقا، يمكن القول بأن مرجعية الكفاءات هي وسيلة حتمية لإدارة وتطوير الكفاءات، فهي تمثل ما هو مطلوب للفرد من كفاءات، بما في ذلك الموارد الواجب تعبئتها للتمكن من معالجة وضعيات العمل بكفاءة. إن المرجعية تعد بالغة الأهمية سواء كان ذلك لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال نشاطات التوظيف وإدارة المسار المهني وحركية الموارد البشرية، وغيرها؛ أو بغرض تطوير الكفاءات من خلال تحليل الاحتياجات وتحديد فوارق الكفاءات وإعداد برامج التدريب والتعلم الضرورية لتغطية تلك الفوارق؛ حيث ما يمكن التأكيد عليه أن مرجعية الكفاءات تعد وسيلة تطوير للأطراف الفاعلة في المنظمة، من خلال الأخذ بالمناصب الأساسية في خريطتها التنظيمية.

زيادة عن الأهمية التي توفرها مرجعية الكفاءات، على اعتبار أنها تسمح من تحديد ومعرفة الكفاءات الضرورية لكل منصب عمل أو وظيفة بالإضافة إلى معرفة مستوى تحكم الأفراد في تلك الكفاءات؛ فإن الإعداد الجيد لمرجعية الكفاءة يمكن من بلوغ العديد من المنافع والمزايا، سواء أكان يمس الأفراد أم المنظمة بشكل عام أم الإدارة بشكل خاص. حيث ينبغي أن يكون أداة لتطوير الاتصالات الداخلية وعامل تطوير وتحفيز وتعبئة لعلاقات فعالة.

وفقا لمنظور معياري، تمكن المرجعية من خدمة مجموعة من الممارسات قصد بلوغ فعالية أكبر، خصوصا ما تعلق بأنظمة الجودة.

أ. أهمية المرجعية بالنسبة للأفراد

قبل أن تكون المرجعية أداة إدارية، فهي أداة مهمه للأفراد في حد ذاتهم، إذ تسمح لهم من كسب العديد من المزايا، نوجزها في الآتي:¹

1. أداة اتصال: تجد عملية الاتصال فعاليتها من خلال تحليل حلقات المعلومات والتفاعلات التي تتولد بين الوظيفة وبيئتها. ومن جهة أرى (بطريقة مباشرة) من خلال عمليات التقييم التي يقوم بها الرئيس مع مرؤوسيه، والتفاعلات التي تتولد عن ذلك.

2. أداة إدارة وماجمنت: كونها تشجع الأفراد وبشكل يومي، على القيام بمختلف نشاطات تحليل مراحل إنجاز العمليات، وتقييم الأعمال المنجزة، ومنه خلق دافعية أكبر في مكان العمل اعتمادا على التنسيق بين المسؤولين وموظفيهم.

3. أداة مساعدة في التوظيف: في إطار منطق الكفاءات، تعد مرجعية الكفاءات جوهرية في عملية التوظيف، كونها توضح معايير التقييم والانتقاء لكل وظيفة من الوظائف (تحديد أنواع ومستويات الكفاءات المطلوبة، وبشكل كمي).

4. أداة تدريب: حيث تسمح من تحليل الفوارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المحازة، في إطار مختلف الوظائف، حيث أن التوظيف الجيد لتلك الكفاءات يسمح من إعداد برامج تطوير وتدريب وفقا للبيداغوجيا الأكثر ملاءمة.

5. أداة تقييم: سواء أعلق الأمر بتقييم الكفاءات أم تقييم الأداء، إذ انها تمكن المقيمين من تحليل مستوى التباين في أداء الأفراد من فترة لأخرى؛ ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى تقييم الكفاءات وتحديد مستوى الفوارق (الخاصة بالكفاءة) واستعمالها في تحليل مستوى الأداء المنجز. هذا الربط بين الكفاءة والأداء يمكن من الخروج بأحسن الاستراتيجيات والقرارات فيما يخص التعويض والنقل والترقية، ... الخ.

ب. أهمية المرجعية بالنسبة للمنظمة:

يؤكد الكثير من المتخصصين على أن مرجعية الكفاءات هي أداة تفوق حد توصيف الوظائف وهندستها، بل هي دليل يستعان به في كامل مسار إدارة الكفاءات²؛ حيث يمكن حصر أهم أوجه الأهمية التي توفرها المرجعية للمنظمة في حد ذاتها في الآتي³:

¹ Chaminade, B. (2005). *RH & compétences dans une démarche qualité*. Association française de normalisation.

² Chaminade B., (2005), op. cit., p. 217

³ Labruffe (2003), *100 questions pour comprendre et agir le management*, Afnor, Paris.

ب.1. أداة دراسة: فالمرجعية تعد أداة دراسة بالنسبة للمنظمة التي تسمح من تفاعل على الأدوار، وتعظيم اتخاذ القرارات كما تسمح من تلخيص وضع المنظمة (مخزون الكفاءات) وجمعها قطاعيا.

ب.2. وسيلة تقييم دينامية للوظائف: حيث تسمح من الوصول إلى تقييم محين للوظائف وترتيبها من خلال الأخذ بسلاليم مرجحة (des échelles pondérées) موحدة ومشتركة.

ب.3. أداة تسيير وتبرير لمستوى التعويضات: حيث ان ربط كل وظيفة بمستوى الكفاءات اللازمة ونوع المهام الواجب إنجازها ومستوى الأداء المحقق، يعتبر المحدد الأساسي لمستوى الأجور.

ب.4. أداة تسيير للمسارات المهنية: حيث يعتبر أداة لتسيير المسارات المهنية لكل من المدير العام ومدير الموارد البشرية؛ كونه يسمح من خلق توصيفات موحدة ومشتركة؛ وهو ما يمكن من وضع استشرافات لتطور الأفراد بما يتماشى مع تطورات المنظمة وهيكلتها والتكنولوجيات المستعملة.

ب.5. أداة لممارسة مسار الجودة: لأن نجاح مبدأ "مورد/ زبون" يرتبط بنوع القيمة المنشأة التي يخلق كل فرد على مستوى كل عملية/ وظيفة في كل العمليات الخاصة بالمؤسسة، وهو ما يستلزم الوقوف عند الكفاءات المطلوبة لكل مهمة وهذا ما جعل نظم الجودة تؤكد على تقييم الكفاءات اعتمادا على المرجعيات، لتقدير مستوى العوز في الكفاءات بشكل مسبق وتنبئي.

وعليه، تجد المرجعية أهميتها من الناحية الإدارية ومن الناحية الاجتماعية كونها تعد مرتكزا للعديد من الممارسات الخاصة بإدارة الكفاءات الفردية، منها: تقييم الكفاءات، بناء نظام للتعويضات، تحديد الاحتياجات التدريبية، توزيع العمالة، أنظمة الترقية والنقل... الخ (حيث يمكن التعبير عنها بشكل آخر، في شبكة الأجور، دليل مقابلات التقييم، المخططات الفردية والجماعية لتطوير الكفاءات...) وهو ما يولد مستوى الحالة الاجتماعية التي تميز الفاعلين داخل المنظمة (الرضا الوظيفي، التوتر والضغط المهني، طبيعة العلاقات الاجتماعية ما بين الفاعلين داخل المنظمة، علاقات الإدارة مع نقابة العمال،...).

الفرع الثاني: حقيقة مرجعية الكفاءات ومنهجية إعدادها

انعكست التعريفات التي أعطيت لمفهوم الكفاءة، والتي عرفت تباينا ايدولوجيا، على طريقة بناء المرجعيات. فمن تعريفها على أنها "المهارات العملية المصادق عليها" الذي تم الإشارة إليها سنة 1995¹ إلى الذكاء الخاص بالوضعيات "بوتارف" (1997) بين المقاربات الإيرجونية والاجتماعية التابعة للاتجاه الفرونكوفوني الذي يربط في إطاره الكفاءة بأنشطة

¹ Chatzis, K., de Coninck, F., & Zarifian, P. (1995). L'ACCORD A. CAP 2000: LA LOGIQUE COMPETENCE A L'EPREUVE DES FAITS. Travail et emploi, (64), 35-47.

الفاعلين، والمقاربة النفسية لأمريكا الشمالية، وهو ما ولد غموضا كبيرا بخصوص هذا المفهوم (Bouteiller & Gilbert, 2005). نحاول تلخيصها في الجدول الآتي المتضمن للمقاربات العملية الأربعة.

الجدول (3-3): التعاريف والمقاربات العملية للكفاءات

إعطاء اهتمام أكبر للسياق:	إعطاء اهتمام أقل للسياقية:	
كفاءات خاصة	كفاءات عامة	
مهارات محددة، تصرفات احترافية، معروفة ومحددة مسبقا. (Accords ACAP, 2000)	معايير السلوك ودرايات سلوكية متقاسمة، تعكس الانسجام مع قيم المؤسسة الصريحة. (Shippman et al., 2000)	متطلبات مرتفعة: التحكم الخارجي في السلوكيات
درايات تصرف معقدة ومستقلة في وضعيات عدم التأكد. (Le Boterf, 1997 ; Zarifian, 2001)	معارف واستعدادات وقدرات وخصائص سيكولوجية فردية التي تعتبر ذات صلة بالأداء. (Boyatzis, 1982 ; McClland, 1973 ; Spencer & Spencer, 1993).	متطلبات ضئيلة: استقلالية أكبر للعمال

Source : Nathalie Delobbe et al. (2014), « **Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas** », *Relations Industrielles*, Vol. 69, No. 1, p. 31.

اعتمادا على التعريف المعمول به في المرجعيات، فإن أي فرد يخضع لرقابة وتقييم خارجيين صارمين بخصوص التصرفات التي سيولدها أو السلوكيات التي سيتبناها، أو على العكس من ذلك، سيتم اعطاؤه المزيد من الاستقلالية والمبادرة في ممارسة نشاطاته. أما بالنسبة لدرجة السياقية فإنها تتغير وفقا للتعريف المعتمد. إن المهارات العملية ودرايات التصرف المعقدة لا تصمم بمعزل عن السياق والتي توظف في إطاره، وبالتالي تكون الكفاءات ذات طابع خصوصي لكل دور من الأدوار. أما إذا ما نظر للكفاءات على أنها مجموعة معايير متقاسمة للسلوك أو لسمات نفسية فردية، فإنها تعتبر في مثل هذه الحالة مجردة وعامة، تاركة المجال لطبيعة الأعمال والمناصب الخاصة بها¹.

لتوضيح أكبر مرجعية الكفاءة سنحاول الاستعانة بمساهمة "ديرون" والذي حاول من خلاله إعطاء تفسير واضح لحقيقة مرجعية الكفاءات، وهو مبين في الشكل (3-2)، والذي يبدو من خلاله أن للكفاءة جانب منظور (ملموس) ويتمثل

¹ Mériot, S. A. (2005). **One or several models for competence descriptions: does it matter?**. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 285-292.

في: المعارف والدرايات بمكوناتها المختلفة كالدراية السببية، دراية ماذا، دراية من، وجانب آخر غير منظور (ضمني) يتكون من شقين هما الدراية الفنية والمواقف والسلوكيات. هذه الأخيرة، تضم مجموعة من الأبعاد الجزئية (الفرعية) كالثقافة والسلوك والهوية، بالإضافة إلى الإرادة (الدافعية والتحفيز).

أوضح الأستاذ "هامبريك"¹ (1989) العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي والكفاءة ومستويات الأداء المحقق من خلال تحليله لسلوك أعضاء اللجان الإدارية التي قد تؤدي إلى اتجاهين متناقضين هما: إما الانقسام والتشتت أو التفكير الموحد. حيث خلص إلى أن هذين البعدين قد يؤديان كل على حدى إلى حالة اللافعالية، وبالتالي تعزيز فكرة أن السلوك الجماعي قد يكون مصدرا للكفاءة، كما قد يكون مصدرا للاكفاءة أيضا.

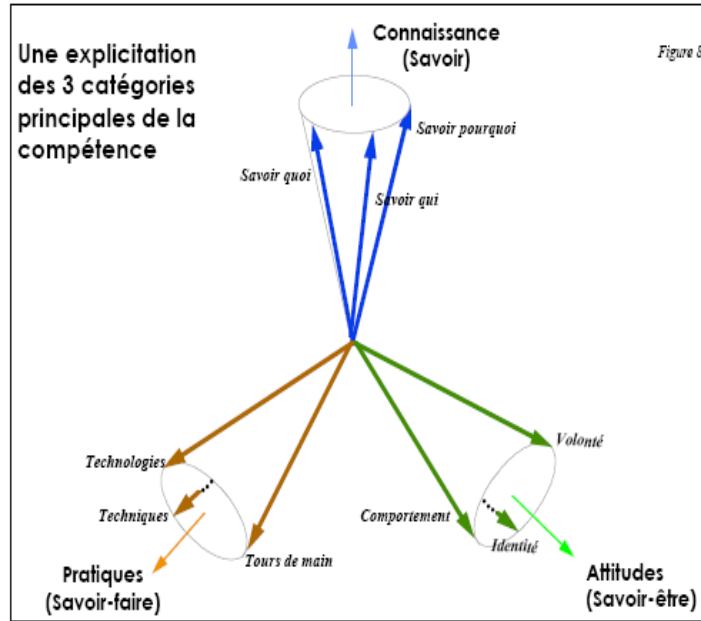
1. أهم المكونات الجزئية لمرجعية الكفاءة (وفقا للبرادبغم السلوكي)

وبنفس الطريقة بإمكاننا توضيح العديد من الأبعاد الجزئية التي تسير في إطار الدراية الفنية، كالمهارة اليدوية، والدراية الفنية الفردية والجماعية، والعمليات أو السيرورات التنظيمية والتكنولوجيات، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر شيئا صريحا من وجهة نظر تطبيقها ومدجتها، وبالتالي فهي تفوق في معناها مجموعة التقنيات التي نستعملها في إطار مختلف الأعمال بل هي قريبة في معناها من محور المعرفة. ولتوضيح هذه الأخيرة يتطلب منا الإشارة إلى تلك الاستفسارات التي قدمها "سونشز وزملاؤه"² والتي وضحا من خلالها مفهوم كل من "دراية ماذا" و"الدراية السببية" و"الدراية الفنية"، هذه الأخيرة تشكل في حد ذاتها أحد مكونات مرجعية الكفاءات المقترحة في إطار بحثنا هذا. في حين يعتبر المكونين السابقين أطرافا جزئية للدراية. نتحصل على "دراية ماذا" من خلال معارف وخبرات عملية قد اكتسبناها، في حين الدراية الاستراتيجية عادة ما تركز على الجانب التجريبي للدراية الفنية بالإضافة إلى شيء من الحدس والتفسيرات المعرفية أو الإدراكية.

¹ Durand, T. (2015). *L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion*, 41(253), 267-295.

² Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Pergamon Pr

الشكل (3-2): تفسير طبيعة الأبعاد الثلاثة المشكلة للكفاءة



Source : T.Durand, op.cit, p. 27.

تتكون "الدراية السببية"، من شقين؛ من جهة: مجموعة الخبرات التي تمكن العامل ذا التجربة، من معرفة الأسباب والسبل التي يستعملها لاستغلال وتوظيف خبراته وقدراته الفنية ومهاراته اليدوية، بالإضافة إلى السماح له بمعرفة الطرق التي يتمكن من خلالها من تطوير درايته الفنية. بمعنى أن هذا الطرف يوضح الطريقة التي من خلالها تساهم المعارف في إثراء جانب التقنية كي تدخل هذه الأخيرة حيز التكنولوجيا. ومن جهة ثانية، فمفهوم الدراية السببية يحوي بطياته بعض التفسيرات والمفاهيم الاستراتيجية، والتي من خلالها نصح قادرين على إدراك ما سينبغي الأخذ والعمل به لتنمية وتطوير مسار المؤسسة. بمعنى آخر هي عبارة عن تفسير مترابط ومتكامل للأسباب والدوافع التي تجعلنا نقبل على ممارسة عمل ما (دراية ماذا).

في هذا الإطار، يمكننا القول إن الدراية السببية تعتبر عنصرا مهما وحساسا بالنسبة للكفاءات وذات علاقة واضحة بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

"دراية من": إضافة إلى ما جاء به "سونشيز"، فقد أضاف "ديرون" (2000) محورا آخر للدراية، وهو "دراية من"، حيث من خلالها يصبح بإمكاننا انتقاء أحسن الموردين، والزبائن الاستراتيجيين، وشركاء أكثر مصداقية ومنافسين ذوي أداء جيد، ومنه التحسين من الكفاءة الكلية للمؤسسة.

2. منهجية إعداد مرجعية الكفاءة

لإعداد مرجعية جيدة، فإنه من المهم الأخذ بعين الاعتبار بقدر الإمكان للواقع العملي للمؤسسة وخصائصها، وهذا من خلال مشاركة جماعة موسعة من الفاعلين (الموارد البشرية، المسؤولين المباشرين، مسؤولي المشاريع، مديري إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا، خبراء التخصص، ممثلي النقابات العمالية، ...). مع ضرورة تغطية مختلف الوضعيات المهنية المعاشة في الميدان. كما ينبغي على إدارة المؤسسة تطويره وتحسينه تماشياً مع المستجدات التي قد تؤثر على هذه الأخيرة، كتغيرات بيئية، ظهور موارد جديدة، أو تقادم موارد محددة (معارف جديدة في مجال العمل، تكنولوجيات جديدة، ...).

كما أنه من المهم التأكيد على التوافر المسبق للإرادة اللازمة لدى فريق المشروع ولدى الإدارة العليا للخوض في هذا المشروع، كونه يمس مستويات تنظيمية عديدة ويؤدي إلى تغييرات تنظيمية عديدة، بالإضافة إلى ما يكلفه من وقت وجهود والتزامات بشرية.

1.2. خطوات إعداد مرجعية الكفاءة

يمكن للمنظمة إعداد مرجعيات لائقة للكفاءة إذا ما أخذت بالخطوات الآتية، يضعها " لابريف " (2003) على النحو كالتالي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الوضعية الحالية

لإعادة صياغة الأهداف من أجل القيام بالأعمال الآتية:

- القيام بتشخيص الوضعية، من خلال تدقيق المصلحة أو الهيئة فيما يتعلق بالوظائف والهيكل والتنظيم؛
- التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية من الكفاءات لكل قطاع من القطاعات؛
- التماسي مع التطورات التي تعيشها المنظمة، خصوصاً ما تعلق بالتطورات التكنولوجية والكفاءات التي تتطلبها.

الخطوة الثانية: تشكيل فرق / فريق العمل

ويتم ذلك اعتماداً على أعضاء لهم روح المبادرة الكافية من مختلف المستويات التنظيمية والقطاعات التي يخصها مشروع المرجعية؛ وهذا للقيام بتكوينهم في منهجية إعداد مرجعية الكفاءات. كما يكون من الضروري تعيين مسؤول المشروع الذي يعمل بدوره على وضع منهجية تتماشى مع الأهداف والآجال. بالإضافة إلى ذلك يقوم الخبير بتأطير أعمال أعضاء الفريق والتي يمكن إنجازها في الآتي:

- عد واحصاء مجموع مجالات الكفاءات لكل قطاع من القطاعات المدروسة؛

¹ Labruffe A., (2003), op. cit., p. 18

- تصنيف كل مجال إلى مستويات كفاءة، اعتمادا على معايير موضوعية ومحددة فيما يتعلق بالمعارف والمعارف العملية والمعارف السلوكية وحتى معرفة اسناد الأعمال (SFF).

الخطوة الثالثة: التجسيد العملي على مستوى المصالح المتوقعة

حيث يتم القيام بالآتي:

- التأكد من مدى قابلية المرجعية للتطبيق العملي؛
 - ضبط المرجعية ومختلف مستوياتها؛
 - تحديد الفوارق بين الكفاءات الضرورية لمناصب عمل محددة مع ما يحوزه الأفراد من كفاءات؛
 - ترجمة تلك الفوارق (خصوصا العوز في الكفاءة) وبقية القياسات إلى برامج لتطوير العجز من الكفاءات (تعلم، تدريب، ...)
 - تكوين المقيمين الداخليين للمنظمة؛
 - جرد الكفاءات المتوفرة في كل مجال من مجالات عمل المنظمة (مخزون الكفاءات).
- تنتهي هذه الخطوات بترصيد محتوى كل مرجعية، ومن ثم ربطها بمختلف المهن للتمكن من مواصلة بقية ممارسات إدارة الكفاءات التي تركز على الوجود المسبقة لمرجعية كفاءات علمية.

من القضايا التي يجذب أخذها بعين الاعتبار عند استعمال المرجعية في الممارسات الإدارية هو مستوى التفاعل الذي ينجم فيما بين المكونات الثلاثة للكفاءة في حد ذاتها، ومن بين تلك القضايا، هي: هل بإمكان المؤسسة تركيز جهودها الخاصة بالتعلم وتراكم الكفاءة اعتمادا على أحد هذه الأبعاد الخاصة بمرجعية الكفاءة؟ أو إثنين منها؟

يجيب "ديرون"¹ (2004) عن هذا التساؤل، إذ يقول أنه في بعض الأحيان، وفي إطار تكوين المهندسين، يتم التركيز في إطار نشاط التدريب على محور المعارف العلمية الدائمة (pérennes) على حساب الدرايات الفنية المعتمدة على المنهج التجريبي، لأنها عادة ما تحمل بسرعة. وفي نفس الوقت، فإنه يتم بذل جهد محدود في جانب المواقف والسلوكيات (العمل الجماعي، تعليم السلوكيات...) قصد الوصول إلى الكفاءة المرغوبة. لهذا فعلى المؤسسات، وبعد توظيفها للإطارات الحاملة لشهادات عليا، التركيز عند تكوينهم على جانب الدرايات السلوكية خصوصا ما تعلق بالعمل الجماعي والاتصال وإدارة النزاعات، بدل التركيز على الجانب التطبيقي بمفرده.

¹ Durand T. (2004), op. cit., p. 26

وعليه فإن قضية الترابط بين الأبعاد الثلاث لمرجعية الكفاءة أمر في غاية الأهمية؛ وعلى مسؤولي المنظمة الحذر والفتنة عند حكمها على أي من العناصر ينبغي التركيز عليها أثناء إنشائها وتطويرها للكفاءات التي تمكنها من بلوغ الأداء المسطر، أخذًا بعين الاعتبار لطبيعة منصب العمل والمهام والسياق والوضعيات المعاشة.

مما ينبغي التركيز عليه عند الحكم على نوعية المرجعيات، هو سيورة بنائها والفاعلين المشاركين فيها (Brochier, 2009 ; Schippman et al., 2000, Zarifian, 2005¹). وهذا للتمكن من الوصول إلى إجابة على التساؤلات التالية: هل أن المرجعيات هي وليدة واقع المنظمة؟ أم أنها مقترحة؟ هل تم تطويرها بطريقة استقرائية من خلال التحليل الكلاسيكي للعمل الذي يركز على الإشراف المباشر للمسؤول الأعلى والتدقيق في عامل الوقت وإنجاز الأعمال؟ أو على العكس من ذلك، أنها نتيجة ما اقترحه الخبراء والاستشاريون الخارجيون (استنباطية) على شكل قواميس وملفات وجداول متضمنة للكفاءات الضرورية لمناصب العمل؟ وهو ما يعني أنه قد تم أقلمتها على ضوء معطيات واحتياجات المؤسسة، قصد تفادي التكاليف المرتفعة الناتجة عن بنائها على أرض الواقع.

أما بخصوص تجسيدها العملي، فالمسألة تتطلب هنا الأخذ بعين الاعتبار لكل من درجة المركزية واللامركزية، ومستوى مشاركة الأطراف المعنية في الإعداد مقارنة بمساهمة الإدارة العليا، بما في ذلك المستشارون الخارجيون.

2.2. نمذجة وتقييم الكفاءات في إطار إعداد المرجعية

تأتي فكرة نمذجة الكفاءات (وضعها وفقا لنموذج محدد) من نموذج التنميط (النمذجة) الخاص بإدارة الكفاءات، وهذا لتمكين المديرين من تقييم الكفاءات ثم دمجها في برامج إدارة الكفاءات بما في ذلك الإدارة التنبؤية (GPEC)، وهذا بغرض تمثيل الكفاءات المتوفرة وحتى اللازمة لشغل المناصب/ المهام بشكل أكثر ملاءمة في إطار نظام معلومات المنظمة. كما تمكن هذه الممارسة من تكميم الكفاءات وصياغتها في بيانات ذات طابع كفي قابلة للترتيب والقراءة، ومنه إمكانية دمجها في نظام معلومات المؤسسة، وبالتالي تمكين المسؤولين (مدير الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين) من تحديد الأفراد المناسبين القادرين على تأدية مهامهم على أحسن شكل من هؤلاء الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية، الأمر الذي يتطلب تحيينا لحوصلة المعلومات الخاصة بمخزون الكفاءات المتوفر (التقييم الدوري للكفاءات) للتماشي مع المتطلبات العادية وحتى الاستثنائية التي قد تعيشها المنظمة.

إن اهتمام المنظمة بمبادرات النمذجة اعتمادا على مرجعية الكفاءات، سيمكنها من بلوغ ثلاثة مكاسب فيما يخص مشروع إدارة الكفاءات والأنشطة اللازمة لها، سواء أكان ذلك على المستوى الفردي أم الجماعي أم التنظيمي. وهي على النحو الآتي²:

- التحديد، أي تحديد كل من الكفاءات المتوفرة والكفاءات اللازمة؛
- التكميم، بمعنى التصريح عن مخزون الكفاءات المتوافر؛

¹ Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*. Wolters Kluwer France.

² Portolano J. M. (2012), *Modélisation et évaluation des compétences* in : **Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques**, coordonné par le cercle SIRH, Vuibert, 2^{ème} Edition, p. 84.

- التوصيف، أي مجرد مكونات الكفاءات مع توصيف المتطلبات الضرورية لتفعيل تلك الكفاءات.

تتعدد أشكال نمذجة الكفاءات نتيجة تعدد الطرق والمنهجيات التي تخص إعداد مرجعيات الكفاءات. ولعل أشهرها استخداما لدى المهنيين هي: الهيكلية العنقودية والهيكلية المصفوفية؛ إذ ترتبطان باستراتيجية المنظمة وثقافتها، ونوجزها في الآتي:

- **الهيكلية العنقودية:** وتتمثل في تصميم الكفاءات في شكل عنقودي، يمكن من فهم علاقات الاحتواء فيما بينها. حيث يفضل استعمال هذه الطريقة في حالة وجود منظمة تسعى من خلال استراتيجيتها وثقافتها إلى تحسين مستوى الأداء.

- **الهيكلية المصفوفية:** تهتم بتفصيل الوظائف والكفاءات اللازمة لها (مكونات ومستويات كل كفاءة)، وتعتبر أكثر ملاءمة للمنظمات التي لها استراتيجية وهيكلية موجهة لتقييم المعارف وحوصلة كفاءات الفرد.

بعد تطرقنا لكل من الأسس النظرية للكفاءة والمفاهيم القريبة منها ومختلف البراديجمات تطوير الكفاءات، وبعد اسقاط تلك الأسس النظرية على مستوى إدارة المنظمات وبيان مجال توجيهها لمختلف الممارسات الإدارية ذات الصلة بالمستويات الثلاثة للكفاءات (الفردية والجماعية والتنظيمية)، مع الإشارة إلى أهمية مقارنة التعلم، اعتمادا على البراديجمين السلوكي والسوسيونائي، كبديل قوي للتدريب الكلاسيكي الذي كان ينظر إليه كآلية وحيدة لبناء وتطوير الكفاءات، يمكننا المرور إلى الجوانب الإجرائية لإدارة هذه الكفاءات.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات وإطارها العام

كما هو متفق عليه في الأدبيات المرتبط بالإدارة، يسعى منطق الكفاءات لضمان تحقيق تناغم اجتماعي للفاعلين داخل المنظمة، حيث يخلق فضاء خصبا للتنافس الإيجابي الذي يسمح من بلوغ الأفراد والجماعات لأعلى مستويات الأداء دونما معيقات أو مخلفات سلوكية سلبية. من هذا المنطلق، يكون من الضروري على مسؤولي المنظمات فهم محتوى مسار إدارة الكفاءات ومتطلبات نجاحها، وأهم نماذجها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات ومتطلبات نجاحها

تتميز إدارة الكفاءات بخاصية العرضية، حيث تتلاقى فيها العديد من الممارسات الإدارية، التي يقوم بها العديد من المدراء الوظيفيين، على غرار المدير العام ومدير الموارد البشرية ومدير الإنتاج أو العمليات، والمدراء التنفيذيون؛ الأمر الذي يزيد من صعوبة تحديد مفهومها ومجالات تدخلها والمتطلبات الواجب توفيرها لإنجاح هذه الممارسة الاستراتيجية.

الفرع الأول: ماهية إدارة الكفاءات

1. منطلق الكفاءة

قبل الخوض في مفهوم إدارة الكفاءات كممارسة مناخيرية، فإنه من الجدير التطرق مسبقاً إلى منطلق الكفاءة، كونه هو المحور الأساس في تحول الكثير من الممارسات المناخيرية التي تفوق مجال إدارة الموارد البشرية. حيث تسمح من مواجهة العديد من التحديات سواء كانت داخلية أم تخص البيئة الخارجية للمنظمة، يلخص بيمارتان أهمها في الآتي¹:

- تطوير رأس المال اللامادي للمنظمة؛
- تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة؛
- ترشيد طريقة عمل المنظمة؛
- خلق جو وسياق مناسب ومشجع للاستثمار في مجال العمل؛
- تعزيز الاستدامة؛
- خلق مجالات لتطوير المسارات المهنية؛
- تقوية التسيير التنبئي مع احتياط أكبر؛
- معرفة مواجهة التعقيدات البيئية.

كما يوجز "لوبوتارف" هذه الرهانات في بابين: تعزيز التنافسية، وتطوير فرص الاستخدامية للموارد البشرية²، إن عمل المنظمة بمنطلق الكفاءات على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يجعل من هذه الأخيرة تتجه نحو إدارة الكفاءات، أما إذا ما أخذت بهذا المنطق في كامل الممارسات الإدارية للمنظمة، فستكون أمام مفهوم أوسع، وهو ما يطلق عليه تسمية نموذج الإدارة بالكفاءات.

فرض هذا المنطق الأخذ بمفاهيم مناخيرية جديدة التي تركت تغييرات كثيرة، فنجد من اولها هو استبدال مفهوم "منصب العمل" بمفهوم "وضعية العمل"، و "الأهلية" ب "الكفاءة"، وإدارة المسارات المهنية بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

2. مفهوم إدارة الكفاءات

يتفق الكثير من الأكاديميين والمهنيين على حد سواء بأن إدارة الكفاءات هي نموذج المرجعي ومثال سام لممارسات إدارة الموارد البشرية وللإدارة الاستراتيجية للمنظمات؛ حيث يعرفها "زاريفيان" على أنها عملية شاملة تضم تحديد وتعبئة وتطوير والتعرف على كفاءات الأفراد داخل المنظمة³؛ وبشكل عام فإدارة الكفاءات هي "مجموعة من الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وخارجها، بما يسمح لها من إنجاز أنشطتها ومشاريعها، وبلوغ أهدافها واستراتيجياتها"⁴.

¹ Pemartin, D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*. Ed. EMS, Management & Société.

² Le Boterf, Guy, (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives, Le modèle : agir avec compétence en situation*, 6 ème Edition, Eyrolles, p. 299

³ Zarifian, (2005), op. cit, p. 6

⁴ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014). *Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(1), 28-59.

كما تعرف إدارة الكفاءات على أنها "جملة من الأنشطة والمهام والمسارات والأدوات،...، التي تسمح للمؤسسة من حياة وامتلاك الكفاءات التي هي بحاجة لها في الحاضر والمستقبل والعمل على تعبئتها وتحفيزها والتحكم الجيد فيها، سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. حيث تكون على صلة بالأهداف المسطرة للمنظمة وخططها واستراتيجياتها بالإضافة إلى الهيكلة والتكنولوجيا والثقافة"¹.

يسعى مسار إدارة الكفاءات إلى تجسيد عمليتين:² من الجهة الأولى، يسعى إلى خلق رابط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وحقائق النشاطات المهنية والاحترافية، ومن جهة أخرى تعتبر حدا فاصلا للممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وتوزيع التعويضات على الأفراد والاختيار والتدريب والتقييم.

إن هذه النقلة تجعل من الصعب تعريف ماهي وكيف ينبغي أن تكون عليه هذه الممارسة الإدارية الحديثة التي تخص إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة³. وعليه يكون من المهم إزاحة هذا الغموض من خلال إعطاء تصنيف عام للممارسات المختلفة التي تخص إدارة الكفاءات مع بيان علاقتها بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة، مرتكزين في ذلك على مقارنة بنائية وتصميمية في نفس الوقت حسب مقترح "ديلوب" وزملائه⁴؛ الذي خلص بأن لإدارة الكفاءات ثلاثة أبعاد، فردية وجماعية وتنظيمية؛ حيث تتدخل العديد من الأقسام الإدارية بالمنظمة في إدارة تلك الكفاءات، إذ يتم الإشراف على إدارة الكفاءات الفردية بشكل تام من طرف قسم إدارة الموارد البشرية، في حين يتم الإشراف على إدارة الكفاءات الجماعية بطريقة عرضية حيث يكون الفاعل الأساسي فيها هو قسم إدارة الموارد البشرية وقسم إدارة العمليات / الإنتاج، ممثلين في مسؤولي المشاريع أو خطوط الإنتاج أو مسؤولي الأقسام... (حسب طبيعة نشاط المنظمة وهيكلتها التنظيمية)؛ أما إدارة الكفاءات التنظيمية فتكون تحت وصاية الإدارة العامة/ الاستراتيجية للمنظمة كونها مالكة للسلطة والقوة التي تمكنها من التحكم في مختلف الموارد والكفاءات التي تحوزها المنظمة.

أما من الناحية الكيفية، فقد ظهرت العديد من المساهمات المهنية والأكاديمية التي اقترحت الإطار العام الذي يمكن المنظمة من إدارة كفاءاتها بأحسن وجه، وهو ما نطلق عليه بنماذج إدارة الكفاءات.

3. أهم النماذج العامة لإدارة الكفاءات

اختلف الباحثون في اقتراحهم لنماذج إدارة الكفاءات، فنجد أولى النماذج: نموذج (ETED, 1987)، نموذج "ميشال" و "ليدري" (Michel S. et Ledru M., 1990)، نموذج "هاي" (HAY, 1992)، نموذج "أوبارت" (Aubert J., 1993)، نموذج "بوتارف" (Le Boterf G., 1994)، نموذج "ميرابيل" (Mirabile, 1996)⁵، وفي الأخير مقترح "ديلوب وزملاءه" (Delobbe et al., 2014) الذي خلص من خلاله إلى اقتراح أربعة نماذج عامة لإدارة الكفاءات، من خلال دراسته التي اعتمدت ثلاثة أبعاد، التصميم المتناسق للوسائل، وللسياقات التنظيمية، وللغايات الاستراتيجية الخاصة بتسيير الكفاءات. وتتجسد هذه النماذج فيما يأتي:

¹ Zarifian, (2005), op. cit, p. 8

² Nathalie Delobbe et al. (2014), op. cit. , pp. 28-59.

³ Colin, T., & Grasser, B. (2006). **Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences. Nouveaux regards sur la gestion des compétences**, 207-228.

⁴ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014). Op. Cit, p 28

⁵ Dejoux C.(2001), **Les compétences au cœur de l'entreprise**, éd. Organisation, pp.301-312.

1. نموذج التنميط/النمذجة، المرتكز على السلوكيات المتقاسمة على سلم واسع، وهو الذي يسعى إلى التجانس والتقارب الثقافي؛

2. نموذج التعدد، الذي يسمح من التوزيع المرن للموارد البشرية في ظل خصوصيات النشاطات (périmètre d'activité)؛

3. نموذج المواهب الفردية، الذي يجعل من الميزات والاستعدادات الفردية العامة هي الأساس للأداء الفردي والجماعي؛

4. نموذج الخبرة، الذي يركز على التحكم في الكفاءات الفنية وما توفره من مستوى راق للقيم المضافة.

وبالموازاة مع هذا التصنيف يقدم رؤية أخرى، أين توزع هذه النماذج على ثلاث مقاربات، المقاربة التسييرية والمقاربة المناجيرية، والمقاربة العملائية؛ إلا أنها كثير ما يوصى بضرورة العمل بالمقاربة الظرفية التي تأخذ بمعطيات وظروف المؤسسة¹. وبغرض الوصول الى ممارسات أكثر براغماتية بخصوص إدارة الكفاءات البشرية (الفردية والجماعية)، نحاول أن نلخص الأنشطة الأساسية لهذه العملية الإدارية في كل من الحياة والتعبئة والتحفيز والتحكم في الكفاءات.

• الحياة والحصول على الكفاءات: ترتبط بشكل واضح بعملية توظيف وجذب أحسن للموارد البشرية بما يتوافق واحتياجاتها الداخلية حاضرا ومستقبلا، وهذا ما يتعلق بالشق البشري، أما الشق التنظيمي فيتعلق الأمر ببناء الكفاءات التنظيمية التي تعد أساسا لبلوغ الأداء المسطر؛

• التعبئة والتحفيز: ترتبط بكل الأنشطة والعمليات والإمكانات التي توفرها المنظمة لخلق دافعية وتعبئة للموارد البشرية فراديا وجماعيا، ومن أهم هذه العمليات ما يرتبط بالتقييم والتعويضات وإدارة الأداء والترتيب والترقية...؛

• التحكم في الكفاءات: وهي تتعلق بكل العمليات التي من شأنها أن توفر الكفاءات اللازمة للمشاريع والبرامج والاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمنظمة، فنجد كل ما يرتبط بالقيادة والتعليم والتدريب والتطوير، تسيير المسارات المهنية، مخططات وبرامج الحركة الداخلية والخارجية للمؤسسة، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ...

إن دراسة موضوع إدارة الكفاءات على مستوى المنظمة يتطلب منا تناول العديد من المفاهيم، نلخصها في شقين: الشق الأول يخص إدارة الموارد البشرية وما يرتبط بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ونظام معلومات إدارة الموارد البشرية؛ والشق الثاني الذي يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة، أين نجد كلا من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والاستراتيجيات الوظيفية (إنتاج، توريد، تسويق، ...)، نظام المعلومات الإداري والثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية للعمليات والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

4. علاقة إدارة الكفاءات بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب فهم علاقة إدارة الكفاءات بالإدارة الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية الخوض في مفهوم هذه الأخيرة. لقد قدم المتخصصون في هذا المجال العديد من محاولات التعريف، حيث يعرف "ميلر وزملاؤه"² الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها "كل ما يرتبط بإدارة الموظفين، من قرارات وأنشطة في كامل المستويات التنظيمية، وتوجيهها نحو حياة ميزة

¹ Audace Olaba. (2014). *Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME* (Thèse de Doctoral, Lille 1).

² Lee, J., & Miller, D. (1999). *People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms*. *strategic management journal*, 20(6), 579-593.

تنافسية"؛ أما حسب "ديسلر"¹ فهي تعني إعداد وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي توفر الكفاءات والسلوكيات التي تسمح للمنظمة من بلوغ أهدافها الاستراتيجية. ويختصرها "أولريش" (1990) في قوله بأنها "عملية ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة"².

وإذا ما رجعنا لتعريف "روقر" (2007) فنجد أنه قد جانب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمفهوم ودور الشريك الاستراتيجي، حيث يرى بأنها "تساهم في إعداد استراتيجية الأعمال، من خلال التقليل من عقبات تنفيذها إلى درجة إدماج وتعبئة كل الفاعلين؛ ومنه يصبح دور مدير الموارد البشرية هو المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة".

نفهم مما سبق بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المنظمة من تجسيد الاستراتيجيات التنافسية واستراتيجية المنظمة اعتماداً على الكفاءات البشرية التي تمتلكها المنظمة بما في ذلك استراتيجية المسؤولية المجتمعية على المستوى البشري.

إن مصطلح "الاستراتيجية" في إدارة الموارد البشرية يستلزم الرجوع إلى نوعين من الترابط والتناغم: الأول خارجي، حيث يجمع بين إدارة الموارد البشرية والضغوطات التنظيمية؛ أما الثاني فهو ترابط داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، حيث يتم ذلك في المدين المتوسط والبعيد؛ وعلى الرغم من اختلاف هذين التصورين، إلا أنهما يعتبران مكملين لمفهوم "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية". وعلى اعتبار أن لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية علاقة ارتباطية مع الإدارة الاستراتيجية، سواء من خلال الارتباط الإداري، أو الارتباط ذو الاتجاه الواحد، أو الارتباط ذو الاتجاهين أو الارتباط المتكامل، فإن إدارة الكفاءات تتطلب على أحد هذين النوعين الأخيرين؛ على اعتبار أنها تتطلب تقديراً ووزناً أكبر لمدير الموارد البشرية وتجعل منه طرفاً فاعلاً على مستوى طاقم الإدارة العليا، وهو ما يستلزم طبيعة الارتباط ذو ميزة دينامية يدمج أنشطة إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات بشكل مباشر في عمليتي إعداد الاستراتيجية وتنفيذها (الانتقال من دور الشراكة في الأعمال إلى التكامل في ممارسة تلك الأعمال).

وعليه يمكن الإقرار بوجود تداخل كبير بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الكفاءات، كون أن كلاهما يربط باستراتيجية المنظمة ويتميز بتلك الازدواجية في الترابط والتناغم؛ إلا أن ما يميز إدارة الكفاءات عن قرينتها (إ. م. ب.) هو أنها تتعامل مع المورد البشري وفقاً لمنطق الكفاءات، وتفوقها في كونها تحوي بعداً إضافياً يعنى بإدارة الكفاءات التنظيمية (التي تختلف في طبيعتها عن إدارة الكفاءات البشرية). وعليه فوجود نظام ناضج لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعتبر خطوة ومكسباً لإنجاح مسار إدارة الكفاءات.

5. علاقة إدارة الكفاءات بإدارة المواهب

تتضمن إدارة المواهب مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة فئة الموارد البشرية الموهوبة، وعليه فهي تتطلب الاستعانة ببعض المتخصصين والمستشارين في مجالات الموارد البشرية لإنجاز هذه الإجراءات. ومن هذه المجالات: الاختيار، إدارة الكفاءات، إدارة الأداء، إدارة التعاقب (Back to Back)، التعلم والتطوير، التعويضات. وعليه فهي تعرف من وجهة

¹ Dessler, G. (2008). *Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard*. Human Resource Management, 11(3).

² Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.

تنظيمية على أنها: " جهود المنظمة لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والالتزام الذي يلبي احتياجات النجاح التنظيمي الحالي والمستقبلي"¹. ولا يمكن الحديث عن إدارة للمواهب وتطويرها إلا إذا قامت المنظمة بتكوين ثقافة تعتمد على المشاركة في القيم والمعتقدات بينها وبين مواردها البشرية، بحيث يظهر هؤلاء التزامهم على المستوى العاطفي والعقلي وتظهر قيادة المنظمة مشاركتها والتزامها² من خلال دعم السلوكيات والاتجاهات المناسبة. تشير "ديجو" أن إدارة المواهب تستدعي مراجعة الكثير من القضايا الإدارية، ومنها³:

- التسيير البيروقراطي: حيث أن إدارة المواهب تتطلب وضع الموارد البشرية في الدرجة الأولى قبل الأنظمة والعمليات والتنظيمات؛
- المقاربات التقليدية المرتبطة بموضوع العدالة كونها تعتمد على مبدأ الشخصية وحتى العلامة الشخصية (Marque personelle)؛
- التقليل من المسؤوليات التقليدية للإدارة فيما يتعلق بالتطوير، والتوجه نحو ما مقارنة التعلم الذاتي والأخذ بالمبادرة فيما يتعلق بالتطوير.

نفهم مما سبق بأن إدارة المواهب تهتم بالكفاءات البشرية الموهوبة، بمعنى فئة محددة من الموارد البشرية، وعليه يمكن القول بأن إدارة المواهب تشكل استثناء بالنسبة لإدارة الكفاءات، أين يتم إعطاء اهتمام أكبر للجوانب الوجدانية والعاطفية التي تولد التزاما ذاتيا والتزاما تنظيميا عاليين، وهو ما يستلزم فنا إداريا خاصا سواء تعلق الأمر بنمط التنظيم، الإشراف، الرقابة، التعويض، الاتصال، التطوير، وغيرها. حيث تجعل من المنظمة مكانا مثالية لتفاسم المعارف العملية الجماعية من خلال دعم أكبر لمفهوم الاستخدامية؛ أي أنها تتجاوز في محتواها الأدوات والممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يجعلها تتميز عن إدارة الكفاءات.

الفرع الثاني: متطلبات إنجاز مسار إدارة الكفاءات

قبل الخوض في خصوصيات إدارة الكفاءات والأبعاد المنطوية تحتها، نجد أن إدارة الكفاءات كممارسة إدارية حديثة ومعقدة ترتبط إلى الخلف بجملة من العوامل والممارسات، والتي تشكل في حد ذاتها المتطلبات الأساسية لنجاح هذه الممارسة الحديثة. وعليه يكون من الجدير التطرق لأهم المتطلبات التي يكون من الضروري توافرها مسبقا.

1. تجديد براديجم التفكير والتحليل الاستراتيجيين

على القائمين على شؤون الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ضرورة تجديد براديجماتهم التفكيرية بخصوص التحليل الاستراتيجي، إذ يستلزم اليوم ضرورة الانتقال من براديجم التحليل الاستراتيجي المركز على تحليل هيكل الصناعة إلى التحليل الاستراتيجي الداخلي.

¹ غني دحام تناي الزبيدي (2015). إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص. 29.

² ثورن كاي & بيلانت أندري (2008). فن إدارة الموهبة، ترجمة (خالد العامري)، ط. 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الحيرة، ص. 16.

³ Déjoux C. & Thévenet M., (2015), *La gestion des Talents*, 2^{ème} Ed., Dunod, Paris, p. 195.

يلخص "كويبي" النظريات التي أكدت ضرورة الأخذ بهذا التجديد هي كالاتي¹:

- النظرية المرتكزة على الموارد (الإدارة بالموارد) (RBV): يعود الفضل في صياغتها إلى "وارنيفالت" (1984)، "برناي" (1991)، "بيتراف" (1993)؛
- نظرية إدارة المعرفة (KBV): التي ساهم في صياغتها كل من جرانت، "سباندر" و "كوجات" ؛
- نظرية الكفاءات المحورية*: من تأسيس الباحثين "آمال & براهالاد" (1990)؛
- نظرية القدرات الديناميكية: وضعها كل من: "نيس، بيزانو، وشين" (1997)؛
- النظرية التطورية: المقترحة من طرف المفكرين "نيلسون" و "وينتر".

تقترح نظرية الموارد على المسيرين التفكير، قبل تحديد استراتيجيات منافسيها، في تحديد الكفاءات التنظيمية بغية تمييز الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح بتحقيق مزايا تنافسية دائمة. أو بمعنى آخر، أصبحت الميزة التنافسية تتحقق من خلال موارد وكفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة ودائمة. وعليه فالصياغة الصريحة والضمنية لاستراتيجية المنشآت ينبغي أن تتجه نحو الاستغلال الأمثل للموارد.

فرضيات نظرية الموارد والكفاءات:

حسب ما جاء به "برناي" (1991)، تعتمد المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات، على فرضيتين بديلتين لما جاء به تحليل هيكل الصناعة ل "بورتر" (1986)، وهما:

الفرضية الأولى: التباين النسبي للمنظمات:

نفترض هذه المقاربة أن المنظمات التي تنشط في قطاع معين يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، بمعنى أنه يمكن أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فالموارد المالية والتكنولوجية والمعارف والشهرة، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد:

إن موارد المؤسسة قد تكون ذات حركية نسبية (ليست مطلقة) وهو ما يعني أن التباين في الموارد يكون مستداما بشكل نسبي لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا ما من مؤسسة لأخرى، فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك، الشيء الذي يرغم المؤسسات على أن تفكر في خلق حافظة مواردها²، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

إن أخذ المدراء بهذا التجديد في براديعهم تحليلهم الاستراتيجي يسمح لهم من التعايش مع بيئة الأعمال المعومة التي تتميز بأفق تنافسية عمالية وحادة ومقدرات كبيرة على التحسين والتجديد والإبداع، ومنه ضرورة الأخذ بالأنظمة الإدارية التي

¹ Koenig G, (1999), **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle**, Ed. Economica, Paris. p. 203.

* Core competencies : compétences fondamentales, distinctives, clés, de base.

² Dejou C., (2001), op. cit., p.186.

تتمحور حول الموارد اللامادية وفي مركزها الكفاءات البشرية كإدارة الموارد المعنوية والإدارة بالكفاءات وإدارة الكفاءات والمواهب، وغيرها من الممارسات التي تتماشى مع الفرضيات السابق ذكرها.

2. تجديد مناهج تنظيم المنظمة

1.2. التجديد في البراديجم التنظيمي المعمول به

يتطلب نجاح مسار الكفاءات مراجعة عميقة لكل المعتقدات والقناعات المتأثرة بالتنظيم العلمي للعمل، ومنه السعي للوصول تصميم تنظيم جديد للعمل يسمح بالمحافظة على ترتيب تدريجي للوظائف والأشخاص، حيث ينبغي ان يكون عادلا وشرعيا ومتفتحا ومرنا وقابلا للاستعمال من طرف مدراء الموارد البشرية¹.

يحتاج هذا المسعى إلى مراجعة منطلقين أساسيين في نظرية المنظمات، وهما:

- هدم صلاحية التقنيات والمناهج التقليدية للتصميم التنظيمي وعجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة، سواء تعلق الأمر بالمدرسة العلمية أو مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على العمل بالتنظيم والهيكلية التعاونية لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية؛
- الضرورة الملحة لتكييف المنظمة (هياكلها، مناصبها وأنشطتها، ...) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تؤكد البحوث والتجارب أهمية البراديجم السلوكي والأخذ به في كامل الممارسات الماناجيرية وبالخصوص ما تعلق بإدارة الموارد البشرية وبما في ذلك سلوكياتهم داخل المنظمة والأدوار الجديدة للمدير التي تسعى لخلق نقلة من مستوى الفعالية إلى مستوى النجاح والتميز "ليتانس وزملاؤه" (1988)² كونه يعتبر معبئا للقوى البشرية وموضحا لاستراتيجيات تطويرها وتعبئتها وتحفيزها.

ولعل من المداخل الحديثة التي ينصح للمنظمة العمل بها هو المدخل النظمي دون اغفال إيجابيات المدخل التحليلي (كونها تساعدنا على تحديد ومعرفة الكفاءات المطلوبة للمناصب والمهن)

2.2. تنظيم العمل:

تؤكد الأدبيات الحديثة لنظرية المنظمات اليوم ضرورة الخروج من قوقعة التنظيم التaylorي والفوردي للعمل ثم للمنظمة والتوجه لخلق توازن بين البعدين الاجتماعي والتقني وفقا لما ينادي به أصحاب التيار السوسيو-تقني الذي³، من خلال تنويع المهام واثراء العمل وتعزيز التعلم اعتمادا على الاعتراف الاجتماعي للعامل وهو ما ينعكس على تطوير جماعات العمل وفرق العمل شبه المستقلة وفرق المشاريع. وكذلك الأخذ بمساهمات التيار التقني-الاستراتيجي الذي يركز على التعبئة المبنية على الذكاء والتنفيذ لمعارف جديدة وتكنولوجيا عالية تفوق حوصلة كفاءات الأفراد. حيث تعتبر التنظيمات القائمة على

¹ ثابتي الحبيب (2012)، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران. ص. 11

² Luthans F. et al., **Real Managers**, Ed. Bllinger, Massachusetts. In : Robbins S. et al. (2007), **Comportement Organisationnels**, Pearson Education, 12^{ème}, p. 9.

³ Bressy G., Konkuyt Ch., (2011), **Management et Economie des Entreprises**, Ed. Dalloz, 10^{ème}, Paris, p. 225.

الاستقلالية والتمكين والتوظيفية والمحددة للفاعلين الأساسيين في المنظمة والمثمنا للقيم التي ينشئونها للمنظمة¹؛ معززة لمنطق الكفاءة والتعلم الجماعي ومشجعة للنهوض بمسار الكفاءات. من المهم التأكيد على أهمية التنظيم بفرق العمل، على ان لها أثرا على طبيعة ونوعية الكفاءات الفردية والجماعية، حيث كلما اتجه التنظيم نحو التمكين والاستقلالية (الفرق المستقلة وفرق المشاريع) كلما مكن من خلق فضاء مناسب لتقاسم المعارف والسلوكيات ما بين الأفراد وانتقال أسرع للمهارات، وممارسة لتشكيلة أوسع لمداخل التعلم وبفعالية أكبر؛ وقد يصل الأمر إلى خلق كفاءات خاصة متميزة. إن هذا التنظيم يتطلب أرضية مكملة له تتمثل في وجود نظام تعويضات مناسب ومكمل ونظام معلومات يتوسط العلاقة مع منطق الكفاءة والأداء.

3.2. أسلوب تنظيم المنظمة والنظام القيادي

يؤكد رائد إدارة المنظمات "منتزيرغ" على ضرورة توجه منظمات الأعمال لتبني هيكلية تنظيمية بسيطة قدر الإمكان، أين تكون منبسطة قدر الإمكان وغير مبالغ في مستوى الهرمية، مع أهمية الإقرار بوجود المكون التقنوقراطي وما قد يولده من نمط تنظيمي بيروقراطي آلي أين يكون تنميط الطرائق/الطرق هو الأسلوب التنسيقي الأمثل² لضمان أحسن سير للمنظمة وكامل الفاعلين فيها. كما يؤكد "ميننتزيرغ" على أهمية الكفاءات التشغيلية التي تشكل محور مهن المنظمة، والتي يجب منحها كامل الصلاحيات التي تسمح لها من ممارسة نفوذها وقوتها داخل منظمة (البيروقراطية المهنية) التي تتطلب تنميط الكفاءات والمؤهلات اعتمادا على مرجعيات مضبوطة. وحتى التنظيمات المبدعة³ (Adhocracie) التي تعتبر حاضنة للتعلم الفردي والتعلم الجماعي وتطوير الكفاءات.

أما بخصوص الأساليب القيادية، فإنه من الضرورة التأكيد على الأسلوب القيادي المسيطر داخل المنظمة زيادة عن كفاءة القائد سواء كان على مستوى جماعات وفرق العمل أو على مستوى المنظمة ككل، حيث ان الأخذ بالأسلوب القيادي الموافق لسياق المنظمة وخصوصيات ثقافتها التنظيمية، تجعل المنظمة فضاء ملائما لتطوير الكفاءات وشحنها وتوظيفها وحتى لبناء كفاءات قيادية مستقبلية. ولعل من أحسن التجارب التي أثبتت نجاعتها في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة هو الإدارة بالكتاب المفتوح، كونه يعتبر أسلوبا معززا للشفافية وإدارة الأداء وممكنا لذوي الكفاءات، وكاشفا للفئات العمالية ذات الأداء الضعيف و/ أو ضعيفة الكفاءة.

4.2. التنظيم بالأهداف & التنظيم بالعمليات

لعل من أكثر أشكال التنظيم ملائمة لمنطق الكفاءات وتوضيحا لمستوى الأداء (المقاربة السوسيوبنائية للكفاءة) هو العمل بالأسلوب الإداري الذي جاء به "دراكر" وهو القائم على أساس الإدارة بالأهداف (MBO)⁴ كونه يقوم على مبدأ المنافسة

¹ Crozier M., (1970), *L'Acteur et le Système*. In Bressy G. & Konkuyt Ch. (2011), op. cit., p. 228

² Mintzberg H., (2004), *Le management : Voyage au centre des organisations*, traduit par Behar J. M., 2^{ème} Edition, Ed. d'Organisation, p206 .

³ Mintzberg H., (2004), op cit., pp.351-352.

⁴ Drucker Peter (1970), *La grande mutation : vers une nouvelle société*, In : Bressy (2011), op. cit., p. 343.

الإيجابية المعززة للأداء، من خلال حرية التصرف التشاركية في الموارد وربطه بمستوى التعويضات والترقية وحتى العقاب (Gélinier, 1976).¹ حيث تم تجسيده بشكل أكبر في أنظمة إدارة الجودة استرشادا بالنموذج الإداري الياباني، ل يتم ممارسة في الأخير من خلال ما يطلق عليه مبدأ مقارنة العمليات² التي تم ادرجها مع مبدأ الكفاءة في إطار سلسلة الإيزو 9000 في مختلف إصداراتها.

هذه الازدواجية بين التنظيم بالعمليات والكفاءات³ هي دليل ملموس خلصت به الوكالة الدولية للتقييس نتيجة للوقائع والإنجازات التي حققتها منظمات رائدة عند أخذها بهذا الأسلوب التنظيمي لبلوغ أعلى مستويات الأداء بالارتكاز على منطق الكفاءة حسب ما ينادي به "زاريفان" (1992) و"لوبوتارف" (1996)، خصوصا وأنها تعبئ الكفاءات الفردية والجماعية نحو التنافس الإيجابي الذي يساعد في بناء كفاءات تنظيمية تكون هي المحدد الأساسي لمستوى الأداء الشامل للمنظمة.

3. تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف

على المنظمة السعي لتجديد مناهج وأدوات تحليل وتوصيف مناصب العمل من منظور يكرس منطق الكفاءة ويواكب رهانات بيئة الأعمال الجديدة، ويساهم بالتالي في دعم هذه المنظمات من الاستغلال الأمثل للقدرات والكفاءات البشرية بشكل خاص والموارد المعنوية بشكل عام.

مما يحثنا، أيضا، على ضرورة الأخذ بهذا التجديد على المستوى التنظيمي هو السلبيات التي ميزت تلك المناهج التقليدية لتحليل العمل وأنماط التنظيم المنبثقة عنها، حيث أنها لم تعد تستجيب للمتطلبات البشرية والتنظيمية للاعتبارات الآتية⁴:

- من الناحية الاجتماعية: إضافة إلى الطبيعة غير الإنسانية والإستلائية لهذه المناهج والأنماط وبالخصوص التنظيم العلمي للعمل، فهي تشكل كذلك عائقا أمام النمو الفكري وعامل هدر للمقدرات الفكرية للفرد؛
- من الناحية الاقتصادية: تفتقر هذه المناهج النابعة من التصور التابلوري للتنظيم إلى الفعالية اللازمة ولا تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية الحالية.

لعل من أهم أوجه التجديد هو العمل بالهندسة الوظيفية كونها تعطي دلالات أكثر شمولية لمفهوم منصب العمل، معتمدة في ذلك على مفهوم جديد المتمثل في المهنة (Métier)، باعتبارها أداء مهني يرتبط بمجموعة من المعارف والكفاءات القابلة للتطور المستمر، وتتجلى من خلال إنجازات قابلة للتقييم الكمي و/ أو النوعي⁵.

كما تشكل خاصيتي القابلية للتطور والقابلية للتقييم، المرتكز الأساسي للدراسات الهندسية المندرجة في سياق هذا التوجه الجديد. ومنه فالهندسة الوظيفية تطمح إلى استخدام مناهج وأدوات خاصة بهدف استشراف تطورات المهن والكفاءات على المديين المتوسط والطويل، بالإضافة على اعتنائها بتحليل وتصميم وتقييم الوظائف بأساليب مبتكرة تتجاوز المناهج التقليدية وتتفادى نقائصها خدمة لمسار إدارة الكفاءات.

¹ Gélinier (1976), *Stratégie sociale de l'entreprise*. In Bressy (2011), op.cit. p.227. & p.343

² Froman Bernard, (2001), *Du manuel qualité au Manuel de management : l'outil stratégique*, Afnor, Paris, p. 24

³ Chaminade Benjamin (2005), *RH & Compétence dans une démarche qualité*, Afnor, Paris, p. 14.

⁴ ثاني الحبيب (2012)، مرجع سابق. ص. 14.

⁵ ثاني الحبيب وآخرون (2017)، المدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، درا صحي للطباعة والنشر

والتوزيع، الجزائر. ص. 37.

4. العمل بنظام معلومات الموارد البشرية

يسمح إدخال وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية* في المنظمة من بلوغ العديد من المكاسب والمزايا نذكر من ذلك رسملة المعلومات المرتبطة بمجال إدارة الموارد البشرية، كتاريخ المناصب والمسارات الوظيفية، حوصلة نتائج التقييم (الأفراد، الأداء، الكفاءات)، المساعدة على تجسيد أكثر فعالية وفاعلية لمرجعية الكفاءة¹؛ كما يساعد على إدارة ونشر المعارف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها²، ويسمح من خلق وتعزيز الثقة تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنميته للإجراءات وأقلتمته للمعلومات وفق ما يحتاجه الطرف المستعمل والمتلقي في نفس الوقت (التمثيل الملائم) الشيء الذي يؤثر وبشكل جلي في الأداء الفردي والجماعي في العمل.

إن تبني المنظمة لنظام معلومات من هذا النوع يمكنها من المضي نحو ما يسمى بالموارد البشرية الإلكترونية، على اعتبار أن هذا الأخير هو متاح للاستعمال من أطراف خارجية في تعاملها مع وظيفة الموارد البشرية من خلال الاستعمال المكثف لشبكات الانترنت بالخصوص من شكل (web-services)³.

مما يؤكد أهمية الوجود المسبق لنظام معلومات الموارد البشرية، بطريقة خالقة للقيمة، هو أوجه الخدمة التي يخلقها مسار إدارة الكفاءات، يلخصها "بورتلانو" (2012)، على النحو الآتي⁴:

- توصيف الكفاءات؛
- تنظيم وترتيب الكفاءات على أساس معين؛
- تقييم الكفاءات؛
- قياس الكفاءات؛
- إعطاء وإرجاع المعلومات للأطراف المعنية؛
- إعداد لوحات قيادة خاصة بالكفاءات.

كما يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تطوير كل من الكفاءات الفردية والجماعية، ودمجها بشكل فعال على المستوى التنظيمي، لتكون في خدمة الكفاءات التنظيمية للمنظمة. كل ما سبق يؤكد أهمية نظام معلومات الموارد البشرية كمتطلب قبلي لنجاح مسار إدارة الكفاءات

* لتفصيل أكبر فيما يتعلق بماهية نظام معلومات الموارد البشرية، ارجع إلى المبحث الرابع من هذا الفصل.

¹ Fourmy M.(2012) **Ressources Humaines: stratégie et création de valeur**, Maxima, p. 41.

² Peretti J.M., (2002) **E-GRH: révolution ou évolution ?**, coordonnée par Kalilka M., Edition liaisons.

³ Ruël H., Bondarouk T., Looise J K (2004), **E-HRM : Innovation or Irritation ?** An exploration of web based Human Resource Management in Large Companies, Utrecht, Lemma, p. 22

⁴ Portolano J. M.(2012) ; op. cit. ; p. 75.

5. رسملة المعرفة وإدارتها والتوجه نحو المنظمة المتعلمة:

1.5. رسملة المعرفة:

تعتبر رسملة المعارف أحد أهم أدوات إدارة المعارف ومنه إدارة الكفاءات وبالتحديد تطوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الاستراتيجية انطلاقاً من ممارسات أو حالات معاشة بواسطة هدف خصوصي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل وللامتلاك ولإعادة الاستعمال.

تكمن الأهمية الجوهرية لرسملة المعارف والكفاءات في جعل إطارات المنظمة يعرفون ما كانت تعرفه المنظمة في حد ذاتها*. أخذاً بالتعريف الذي يشير إلى أن "الرسملة هي الانتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم".

تنطلق عملية الرسملة من جملة من التساؤلات:

- كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟
- كيف نتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟
- كيف ننشأ ذاكرة تنظيمية يستقر وجودها بعد رحيل الأفراد وانقضاء الحالات التي تشكل مصدراً لها؟
- كيف نعرف كل ما نعرفه؟
- كيف نرسم خرائط لمعارف وخبرات المؤسسة؟
- كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة؟

على ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء وجرد المعارف والخبرات الموجودة في المؤسسة وتصنيفها إلى فئات أو أصناف متميزة. في هذا الباب تعتبر الذاكرة التنظيمية هي التجسيد المادي الصريح والدائم للمعارف، المعلومات والكفاءات الحاسمة والاستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها وتقاسمها وإعادة استعمالها من طرف أعضاء المنظمة في إطار إنجازهم لمهامهم الفردية والجماعية¹.

صنف الباحثان "بارثلام" و "فينسن" (Barthelme & Vincent) بين ثلاث مجموعات من المناهج لرسملة المعارف، وهي كالاتي:

- أ- مناهج الرسملة: وتضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بهندسة المعارف والهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للاستعمال اللاحق؛
- ب- مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات: التي تركز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويحدد "تيفينوت"²(1997) الهدف من هذه العملية في "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث والاختفاقات، على واقع تقنية وكتابات لوثائق تقترح حلولاً عملية"³.

* ترجع هذه الفكرة للمقولة المعروفة للمدير العام لشركة HP، حينما: «Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performante»

¹Dieng, R. (2002). **Panorama: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances. Journée Lorientech sur la gestion des connaissances, Nancy..**

²Thévenot (1997), **Le partage des connaissances, Editeur technique de documentation, Paris,**

³ ثاني (2012)، مرجع سابق، ص. 276.

ت- المناهج الخرائطية: ويقصد بها التمثيل البياني والوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، حيث تركز هذه المناهج عمليا على تسيير "مخزونات المعارف" دون السعي إلى توضيح مضمونها.

كما ننوه إلى الضرورة الحتمية لرسملة المعارف والخبرات، ويتجلى ذلك في قيام العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (ISO 9001)، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للالتزامات الاجتماعية والقانونية والبيئية (HSE, ISO 14001, ISO 18001, ISO 22000, ISO 26000). حيث مهما اختلفت الأغراض الأساسية من القيام بتدوين الأنماط الإجرائية، تساهم الرسملة في نشر المعارف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيرا مثل هذه العمليات نظرا لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة (CommonKADS, CYGMA, KOD, MKSM et REX)¹ ومن المهم الإشارة إلى المناهج التحليلية المبنية على منطق الكفاءات، على اعتبار أن لها أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعارف والكفاءات المتاحة وتحديد مواقعها وتفصيل إجراءاتها بما يسهل من معالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة، ومنه يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات والمعارف.

2.5. إدارة المعرفة

إدارة المعرفة كعملية هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال². إذ يسمح من تشفير المعرفة ثم تخزينها سواء حازتها الموارد البشرية (أفراد وجماعات) أو تم الحصول عليها من الروتينات التنظيمية أو من خارج المنظمة، وهو ما يسهل من بناء فهرس أو مرجع للكفاءات (Thésaurus)، مع إمكانية تصنيفها في مصفوفات واستعمالها بشكل ييسر اشتغال الكفاءات، وكذلك طرائق اكتساب الكفاءات التنظيمية أو الجماعية أو الفردية في إطار تسلسلها الهرمي وبيئتها التنظيمية.

3.5. التوجه نحو مفهوم المنظمة المتعلمة

من المتطلبات المعرفية لنجاح مسار الكفاءات هو مدى اعتبار المنظمة كفضاء مناسب للتعلم والتطوير لكل من الأفراد والجماعات، وهو ما يعني ضرورة التوجه نحو مفهوم المنظمة المتعلمة/ المعلمة، التي تشجع أشكال التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي في إطار الروتينات التنظيمات³ (إجابات عن وضعيات مختلفة)، والتي تكون، في العادة، وليدة عمليات تعلم مسبقة، من جهة أخرى تكون في غاية الأهمية لضمان تطور المنظمة والأفراد للتماشي مع التغيرات البيئية.

لعل مما يميز المنظمات عن بعضها البعض، في العشرية الأخيرة، هو مدى تعلمها وممارسة أطرافها الداخلية لأشكال من التعلم بشكل جماعي، ومنه التوصل إلى حالة اكتساب المعارف العملية الجماعية (Savoir-faire collectif)، وترسيمها ومن ثم إمكانية تحويلها و/ أو تقاسمها.

6. التحليل المعرفي والخرائط المعرفية التنظيمية.

من المهم أيضا الإشارة إلى طريقة التحليل المعرفي والخرائط المعرفية التنظيمية، كونها تعتبر أدوات تسمح بإجراء النمذجة البيانية بمعتقدات ومعارف الفرد أو جماعة حول موضوع عمل معين. ويكمن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة في استخلاص

¹Dieng & Olivier Corby, (2001), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, Donod, Paris.

² جرادات ناصر وآخرون، (2011). إدارة المعرفة، مكتبة الجامعة، الشارقة، ص. 78.

³ Argyris C. & Schon D. A. (2002) *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, Pratique*. In, Bressy (2011), op. cit., p. 414.

مجموع التأكيدات المتعلقة بموضوع ما انطلاقاً من خطاب شفهي أو كتابي سواء كان فردياً أو جماعياً، والبحث من خلال ذلك عن الروابط الموجودة بين مختلف المفاهيم، هذه التأكيدات يتم رسمها في سلاسل مركبة من مفاهيم مترابطة فيما بينها لتشكيل الخريطة المعرفية.

تمكن هذه الطريقة من الوقوف عند العديد من الممارسات، منها¹:

- معاينة سير تدفقات المعلومات بين الأشخاص؛
- تنظيم وإعادة تنظيم وتمحيص الأفكار والآراء التي يتم تجميعها، من أجل تحليل وهيكل المعلومات وتحديد العلاقات بين المواقع الأساسية؛
- ترقية أنظمة تسيير المعارف؛
- إنتاج وعرض المعلومات بطرق جديدة.

6. متطلبات أخرى (خارجية)

نجاح مسار إدارة الكفاءات، يتطلب العديد من المتطلبات الأخرى التي ترتبط في معظمها بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث نجد بعضها يتعلق بالنموذج الاقتصادي للبلد الذي تنشط فيه المنظمة بمؤشراته الاقتصادية الكلية كالتنمية البشرية ومستوى الدخل الحقيقي ومؤشر السعادة، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة كميزات التنظيم والثقافة التنظيمية المعتمدين مع التأكيد على التوجه نحو تهمين وتقدير وتمكين ذوي الكفاءات والتفعيل العملي للذكاء في الإدارة (الإدارة بالذكاء) بدلاً من النماذج البيروقراطية. والبعض الآخر من المتطلبات يتعلق بنظام التعويضات، ومنها ما يرتبط بالبنية الرقمية والاتصالية وأنظمة المعلومات الإدارية، والبعض الآخر يرتبط بالشكل القانوني للمنظمة وطبيعة الملكية، ومنه نوع القوانين والتنظيمات التي تخضع لها وحتى ما يتعلق بتشريع العمل والضمان الاجتماعي وما يتعلق بإدارة عقود العمل والاتفاقيات الجماعية. كما يصل الأمر إلى منظومتي التعليم والتكوين والبحث، كونها تشكل الأرضية التي تزود بالمنظمات بالكفاءات وتعمل على تطويرها وتحسينها.

المطلب الثاني: المنهجية العامة لإدارة الكفاءات

نقصد بمنهجية إدارة الكفاءات، تلك المراحل التي تعتمدها المؤسسة في إدارة كفاءاتها. وقد تم اختيارنا لمنهجية "ديجو"² (2001) كونه منهج يعد الأكثر شمولاً وبراعمة واعتماداً على المستوى المهني، وهو يركز على مقارنة عامة ومعتمدة، نوجز أهم ميزاتهما في النقاط الآتية:

- اعتماد المفهوم الموسع للكفاءة: بمعنى الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية والكفاءة التنظيمية؛
- ممارسة السيرورات الثلاث لإدارة الكفاءات، وهي: إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية؛

¹ ثاني، (2011)، مرجع سابق، ص. 324

² Dejoux C., (2001), op. cit.

- وجود علاقات منسجمة ومتداخلة بين السيوروات الثلاثة المشكلة للمقاربة المعتمدة لإدارة الكفاءات.
- كما تجدر بنا الإشارة إلى أن مثل هذه المنهجية تكون تحت وصاية المديرية العامة. وعلى هذا الأساس سندرجها في مرحلتين أساسيتين، وهي على النحو الآتي:
- تشخيص مستويات الكفاءات الحالية؛
- التطبيق العملي للمسارات الثلاث لإدارة الكفاءات.

الفرع الأول: تشخيص مستويات الكفاءات الحالية

- الغاية من هذا التشخيص كمرحلة أولى هو معرفة مختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمجموعات تجاه مفهوم الكفاءة بصفة مستقلة كل حسب درايته الشخصية ومنه معرفة ما ينبغي القيام به مستقلاً. ومعرفة مختلف المنهجيات والمؤشرات التي يتصورونها تجاه مناصب أعمالهم أو نشاطاتهم.
- في هذا الإطار تقوم المؤسسة بإحصاء مختلف الكفاءات التي يجوزها الأفراد والجماعات والوحدات باستعمال استبانة (الجدول أدناه)، مع محاولة ربطها بمجالات استعمالها؛ حيث تركز هذه الاستبانة على النقاط الآتية:
- مستوى استعمال مفهوم الكفاءة؛
 - مدى إدراك الأفراد لمفهوم الكفاءة؛
 - الأدوات التي تعتبر مرجعيات لاستعمال الكفاءات؛
 - مؤشرات التقييم والرقابة؛
 - التحسيس بمدى فعالية مفهوم الكفاءات داخل المؤسسة.

- إن مثل هذه المبادرات الفردية والجماعية، وإن كانت غير رسمية، فهي ذات تأثير إيجابي باعتبارها تعطي مجموعة مؤشرات عن تطور الحاجة لترشيد وهيكله هذا المفهوم الاستراتيجي داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى فهي تسمح بتصحيح المفاهيم المرتبطة بها، وبالتالي توحيد التصورات تجاهها قبل الشروع في العمليات التسييرية الخاصة بها.
- يسمح استعمال هذه الاستمارات من بلوغ جملة نقاط، نوجز أهمها كالآتي:
- معرفة مختلف الإدراكات والرؤى المتعلقة بمفهوم الكفاءات ومحاولة تطويرها؛
 - تقييم مدى التحام وتناسق مختلف الأطراف تجاه هذا المفهوم؛
 - تقييم مدى طرح هذا المفهوم على المستوى الخارجي للمؤسسة، تجاه الشركاء، الأطراف ذات المصلحة المتعامل معها خصوصاً الزبائن؛ لمعرفة مستوى تبني هذا المفهوم على المستوى الخارجي مقارنة بالمستوى الداخلي.
 - الأخذ بعين الاعتبار وبشكل مسبق للأدوات التي تستعمل في إطار المسار الشامل لإدارة الكفاءات.

بعد الانتهاء من هذه المرحلة، تخلص المؤسسة إلى تشكيل جدول إحصائي شامل، يضم مختلف البيانات المتعلقة بمجالات استعمال مفهوم الكفاءة على مستوى المؤسسة. وهذا حسب ما هو مبين في الجدول رقم (3-4).

الجدول (3-4): جدول إحصائي شامل يخص استعمال مستويات الكفاءات

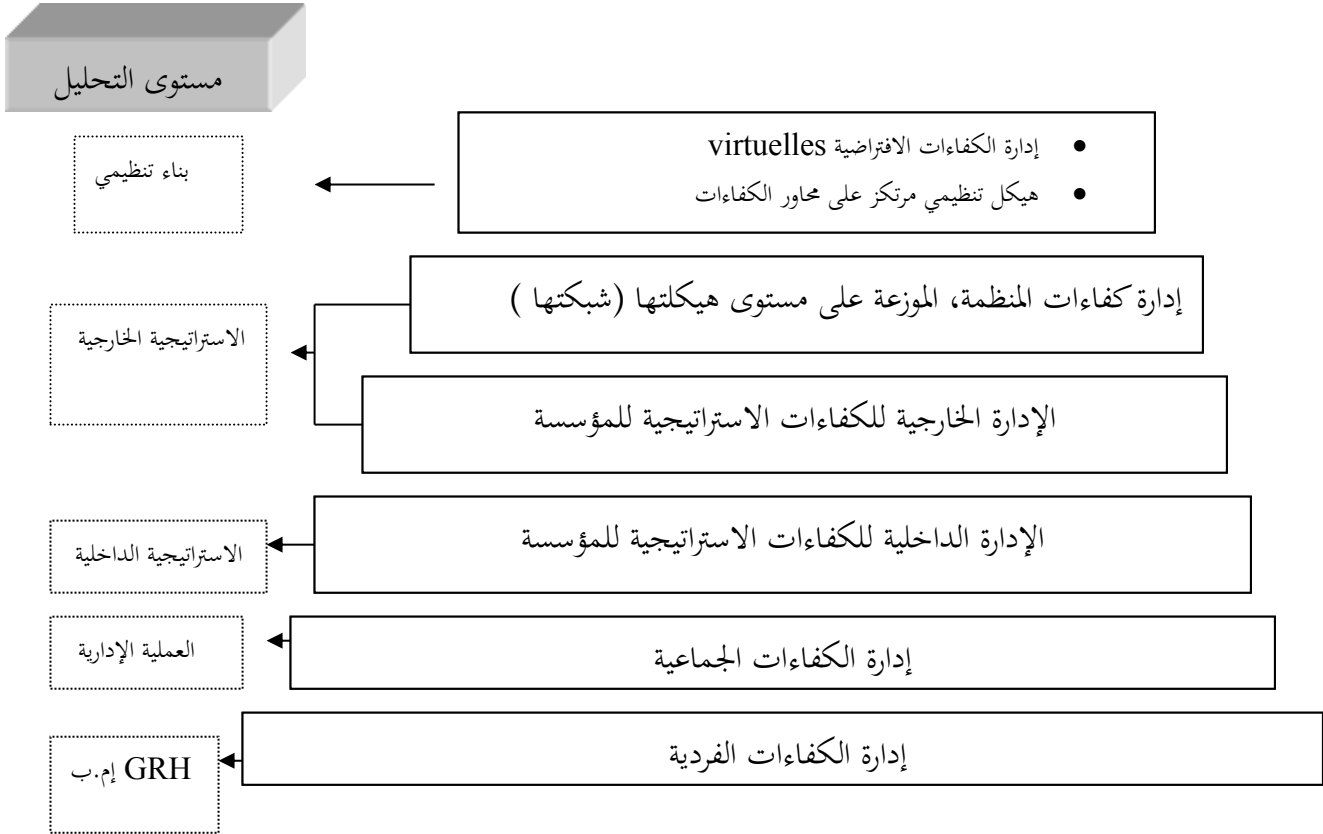
الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الجماعية	الكفاءات الفردية	
			مجالات الاستعمال ○ فردي ○ الوحدة ○ الوظيفة ○ أخرى ○ الموردون ○ شركاء ○ مستويات أخرى
			التعريف
			تاريخ بداية الاستعمال
			أمثلة مقترحة على شكل منهجيات
			السيورة المعتمدة
			نمط المعرفة
			مؤشرات التقييم
			مؤشرات الرقابة
			التأثيرات الإيجابية
			التأثيرات السلبية

Source : Dejoux C., (1997), op. cit., p. 121.

يعتبر هذا الجدول نقطة البداية لمسار إدارة الكفاءات وتشخيص واقعها، حيث يسمح للإدارة العامة -اعتمادا على ما هو موجود حاليا في الواقع المعاش - بتحسين نوعية المسارات الفردية المتبعة والتي لها علاقات بالمبادرات الفردية والجماعية.

إن اعتماد المنظمة للخطوات السابقة، يسمح لها بتحديد هرمها الخاص بإدارة الكفاءات، " (Dejoux C.,1997) ، حسب ما هو موضح في الشكل (3-3). حيث يسمح لنا من معرفة كامل مستويات الكفاءات الاستراتيجية التي تجوزها المؤسسة، وبالتالي التمكن من معرفة تلك الكفاءات التي من يكون من المقدر تطويرها.

الشكل (3-3): هرم إدارة الكفاءات لـ: (Dejoux C.,1997)



Source : Dejoux C., (1997) , op. cit., p 122.

تتوقف هذه المنهجية على الأخذ بالمستويات الثلاثة لكفاءات المؤسسة: الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية. إذ تعمل المؤسسة في مثل هذه المرحلة للتعرف على مستويات كفاءاتها في أماكن العمل، قصد تقييم مستوى الكفاءات. حيث يتم التعرف على كل كفاءة (فردية، جماعية أو تنظيمية) اعتماداً على ثلاثة مجالات، هي: معايير التقويم؛ وأمثلة للإثبات والحكم على مصداقية المستوى؛ بالإضافة إلى المعلومات المكتملة لذلك. وبإمكاننا توضيح الشكل السابق من خلال الجداول رقم (3-5) ورقم (3-6) ورقم (3-7).

الجدول (3-5): تعريف وتقييم الكفاءات الفردية

معلومات مكتملة	أمثلة عن الأدلة	التقييم
معلومات إضافية تمكن من فهم ووصف الكفاءة الفردية المتعلقة بمنصب العمل. مثال: الشهادات المتحصل عليها، مؤشرات تساعد في الحكم على شرعية ومصداقية الأدلة المقدمة.	قائمة معايير، ومجموعة أمثلة عن الكفاءات الفردية (CI) وفقاً لمقاربة سوسيو بنائية.	مقيم (مسؤول الموارد البشرية، المسؤول المباشر) يكلف بعملية تقييم الكفاءات الفردية للعامل. يشكل المترشح في حد ذاته "محفظة كفاءات" التي تتمكن من خلالها من إيجاد

	العناصر المتعلقة بالكفاءات الفردية المقيمة. تقيم الكفاءة الفردية على مستوى منصب العمل اعتمادا على الشهادات والأدلة المقدمة من طرف المترشح، خصوصا . VAE, ISO 17023
--	--

Source : Dejoux C., op.cit., p.268.(بتصرف)

نفهم من خلال الجدول (3-5) بأن التعرف على الكفاءة الفردية يتم من خلال الشهادات وأدلة الإثبات المقدمة من طرف الموظف الشاغل لمنصب العمل. وعلى هذا الأساس يتم تقييمها، بمعنى الحكم على درجة مصداقيتها من خلال العمل بأنظمة تقييم كفاءات التي تتماشى ومقاربة الكفاءات، كما يمكن الاستعانة بخبرات مراكز التقييم (Assesment centers) للوصول إلى نتائج أكثر موضوعية ومصداقية تمكن من الخوض في ممارسات إدارية بالارتكاز على المخزون الفعلي من الكفاءات الفردية الذي تحوزه المؤسسة على مستوى كل الوظائف.

الجدول (3-6): معرفة وتقييم الكفاءات الجماعية

معلومات مكملة	أمثلة عن الأدلة	التقييم
التعريف بالعوامل الضمنية التي قد ينجم عنها هدر للكفاءات الجماعية. التعريف بالعناصر التي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على الكفاءات الجماعية للمشروع أو المجموعة. عدد المرات التي أخذت فيها الكفاءات الجماعية بعين الاعتبار بشكل مقصود أو بشكل تلقائي. أمثلة عن القيم المضافة المنشأة، خلال مدة حياة الجماعة أو المشروع.	أمثلة عن وضعيات معاشة من طرف الجماعات المشكلة لهذه الكفاءات الجماعية .	مقيم داخلي، مسؤول مشروع أو جماعة عمل ما، يقوم بعملية تقييم الكفاءة الجماعية التي أنشأها أعضاء الجماعة. ينبغي صياغة الكفاءات الجماعية في شكل كفاءات فردية ومؤشرات كفاءات جماعية (عناصر داخل المؤسسة تلعب دورا إيجابيا في تشكيلها وتطويرها). توصيف الكفاءات الجماعية وصياغة خصائصها، ينبغي أن تعد من طرف جماعة أو مجموعات.

Source : Dejoux C., (1997), op.cit., p.269.

يتضح من خلال الجدول (3-6) بأن التعرف على الكفاءات الجماعية يتم على مستوى جماعات العمل أو فرق المشاريع، من خلال الاستعانة بطرح مختلف الخصائص والميزات والمؤشرات التي تشكل الكفاءات الجماعية وما قد ينجر عنها من تأثيرات إيجابية أو سلبية على المؤسسة. حيث يتم استقراء مستوياتها اعتماداً على تلك المؤشرات*.

الجدول (3-7): التعرف على وتقييم الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية

معلومات مكملة	أمثلة عن الأدلة	التقييم
تحليل عوامل الخطر المتعلقة بعملية الأخذ ب(COS).	التعريف بالشكل النوعي والكمي لمختلف للوضعيات الجماعية التي من خلالها يؤخذ بعين الاعتبار للكفاءات التنظيمية الاستراتيجية (COS).	يعرف المقيم (مسؤول داخلي لإدارة الكفاءات التنظيمية أو مستشار خارجي) بالكفاءات التنظيمية و الاستراتيجية الموجودة على مستوى سيرورات المؤسسة.
تحديد العوامل الملائمة لتطوير هذه الكفاءات.		التمييز بين كل ما هو دراية فنية (مهارة) للمؤسسة، وما هو غير ذلك.
حوصلة القيم المضافة المشكلة من طرف كل كفاءة تنظيمية.		رسم خريطة لمختلف المهن والكفاءات الفردية والجماعية، و الوظائف، ومختلف السيرورات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه الكفاءات.
دراسة مدى حركية الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية (COS) ما بين الوظائف و مدى انخفاض حالات التحول المحققة و/أو القابلة للتحقيق.		

Source : Dejoux C. (1997), op.cit., p.269.

يتضح من الجدول (3-7) بأن المسؤول القائم على إدارة الكفاءات التنظيمية يقوم بتشخيص محزون الكفاءات التنظيمية التي تمتلكه المنظمة، والذي على أساسه يتمكن في مرحلة ثانية من معرفة الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية ومحاولة دراسة مدى أهميتها على المستوى الاستراتيجي، ودراسة الظروف المؤثرة إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

بعد الانتهاء من مرحلة التعرف وتقييم الكفاءات، تمر المؤسسة إلى المرحلة الثانية التي تبادر من خلالها في التسيير الفعلي للكفاءات أين يمكنها أن تفعل المسارات الثلاثة لإدارة الكفاءات.

الفرع الثاني: الممارسة العملية للمسارات الثلاثة لإدارة الكفاءات (العمليات والأدوات)

تشرع المؤسسة في مثل هذه المرحلة في التسيير الفعلي لهذه الكفاءات وفقاً للمسارات الثلاثة وبشكل موازي: إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية. ويتطلب الأمر قيام المؤسسة بإعداد برامج عمل، ومحاولة ربطها بمختلف مستويات الكفاءات داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إعداد مجموعة تعاريف معتمدة من

* راجع المؤشرات الدالة على مدى وجود الكفاءات الجماعية من الفصل الخاص بمفهوم الكفاءات.

طرف هيئات لتلك الكفاءات. بالإضافة إلى تحديد المصطلحات التي تدعم هذا المجال. ومن بين أهم هذه الأدوات نذكر ما يأتي:

- إعداد قاموس داخلي للكفاءات: حيث يسمح للمؤسسة من تحديد المفاهيم المختلفة والمتعلقة بكامل مستويات تحليل الكفاءات، وإعداد قائمة مصطلحات تدعم ذلك؛

- محاولة ربط إدارة الكفاءات بنظام لإدارة المعرفة، الشيء الذي يمكنها من تحقيق ميزات مضاعفة. كونه سيسمح من تحيين مختلف الأدوات التي ستستعمل لإدارة هذه الكفاءات كهزم إدارة الكفاءات وخريطة الكفاءات بالموازاة مع خريطة العمليات؛ كما أنه يمكن المؤسسة من تخزين مختلف المعارف الضمنية الناتجة عن عمليات تحليل الكفاءات وتحويلها إلى معارف صريحة ثم تخزينها، وبالتالي دعم أقوى لذاكرة المؤسسة؛*

- الممارسة العملية لسيرورة إدارة الكفاءات الفردية من طرف إدارة الموارد البشرية، باستعمال الأدوات المتعلقة بهذا المستوى كنظام التقييم الفردي المرتكز على منطق الكفاءات، ومرجعية الكفاءات، وتبني نظام تعويضات محفز، وتطوير الكفاءات اعتمادا على آليات التعلم والتكوين الفردي والجماعي، بالإضافة إلى نظام التعلم الإلكتروني (E-Learning)، ...؛

- الممارسة العملية لسيرورة إدارة الكفاءات الجماعية، من قِبَل مسؤولي مشاريع المؤسسة. وكذلك تحديد الكفاءات الخاصة بجماعات العمل، بالموازاة مع مختلف المشاريع، ومحاولة تحديد مختلف العوامل المؤثرة بالإيجاب أو بالسلب على الكفاءات الجماعية. كما ينبغي على المؤسسة الربط بين كل من الكفاءة الجماعية والسياق العملي المتعلقة بها، كالظروف المحيطة والوقت المرتبط بذلك؛

- الممارسة العملية لسيرورة إدارة الكفاءات التنظيمية، تحت وصاية الإدارة العليا. ففي هذا المستوى، اقترح العديد من المستشارين طرقا ومسارات مختلفة، تسمح للمؤسسة من التعرف على الكفاءات التنظيمية ومنه الخوض في عمليات تطويرها.

تتطلب الممارسة العملية لهذه المسارات الثلاثة، الأخذ ببعض الأدوات كإعداد قاموس للكفاءات وبناء ذاكرة تنظيمية اعتمادا على نظام لإدارة المعرفة ونظام معلومات موارد بشرية الذين يتولدان عن نظام معلومات من صنف (ERP). من جهة أخرى، من المهم الإشارة إلى أنه يتم العمل بتلك السيورورات الثلاث لإدارة الكفاءات، من أجل ربط الخبرات الجانبية وجعلها منسجمة مع الخبرات الرئيسية؛ وبالتالي ربط جماعات العمل بشكل مباشر مع أدوات العمل وجعلها أحسن أداء، زيادة عن خلق جو مترابط ومنسجم يتمحور حول مفهوم الكفاءة.

الفرع الثالث: التحكم في الكفاءات الاستراتيجية بالموازاة مع خريطة العمليات

حيث تستعمل المنظمة في هذه المرحلة خريطة العمليات كأداة استراتيجية للتحكم في الكفاءات الاستراتيجية، كخرائط سيورورات الجودة وسيورورات الإنتاج. وتوضح هذه العمليات من خلال مرحلتين، هما:

* ينقل إلى الجزء الخاص بأهم الأدوات التي يستعان بها في إدارة الكفاءات التنظيمية.

- توضيح طبيعة العلاقات ما بين الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية (COS) المتداخلة في سيرورات المؤسسة المحورية. وهذا من خلال طرح التساؤل التالي: ما هي الكفاءات التنظيمية المحورية الواجب تطويرها على المدى القصير والمتوسط والطويل، والتي من شأنها أن تتحكم في العمليات والسيرورات الرئيسية للمنظمة؟
- تحديد الكفاءات الفردية الاستراتيجية (CIS) الضرورية لإنشاء الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية. ولهذا يتعين على كل عضو داخل المنظمة طرح التساؤل التالي: أي كفاءة فردية استراتيجية، ينبغي على المنظمة حيازتها أو تطويرها كي تكون طرفا فاعلا مع بقية الكفاءات التنظيمية المحورية، وبالتالي التمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة، خلال فترة زمنية معطاة.

إن عمل المنظمة بمهاتين الخطوتين، سيمكنها من تدارك الأخطاء المرتكبة خلال الدورة، وبالتالي أخذها بعين الاعتبار أثناء رسم الاستراتيجيات المستقبلية. ومن جهة أخرى معرفة التغيرات التي طرأت على مختلف كفاءاتها.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات في خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة

كما هو متعارف عليه في مجال الإدارة الاستراتيجية، فإن تحقيق المؤسسة لأداء تنافسي مستدام ومن ثم ميزة تنافسية مستدامة أصبح مرهونا بمدى خلق القيمة لكامل الأطراف ذات المصلحة: الزبائن والمساهمين والمستخدمين والمجتمع والبيئة الطبيعية. وعلى هذا الأساس سنحاول توضيح مساهمة كل مستوى من مستويات إدارة الكفاءات في خلق القيمة لهذه الأطراف ذات المصلحة.

الفرع الأول: مساهمة إدارة الكفاءات الفردية في خلق القيمة

إن عمل المؤسسة وفق نظام متكامل وفاعل لإدارة كفاءاتها الفردية يمكنها من كسب مزايا عديدة متعلقة بتحسين مستوى ونوعية المورد البشري للمؤسسة، ومنه القدرة على رفع من مستويات الإبداع، وتحسين فعالية العمل الإداري (التسيير) ومنه التمكن من تحسين القيمة التي تخلقها المؤسسة للأطراف المتعاملة معها، خصوصا الزبائن. وبإمكاننا توضيح ذلك من خلال التعلم والتكوين المستمرين كونهما دعائمين أساسيتين لتطوير الكفاءات تمكنا المؤسسة من تحسين نوعية رأس المال البشري، ومنه التحسين من أدائه وفعالته ومن ثم الأداء الشامل المؤسسة؛ واعتماد المؤسسة لثقافة التعلم الذاتي والتكوين الذاتي، واستبدال مفهوم منصب العمل بمنطق الكفاءة، وهو ما قد يرفع من قدرات الإبداع، خصوصا الإبداعين التنظيمي والتسويقي ومنه الرفع من فعالية الوظائف الإدارية (وظيفة الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، ...)¹.

تتمكن المؤسسة من خلق القيمة بدرجة أكبر، اعتمادا على إدارة الكفاءات الفردية. من خلال الأخذ بالنقاط الآتية:

- تحديد وتطوير الأفراد ذوي الكفاءات الاستراتيجية، وبالتالي أكثر مساهمة في خلق القيمة؛

¹ Dejoux C., op. cit., p.276.

- اعتماد تحفيز وتعبئة الكفاءات سيزيد من نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، وتحسين صورة المؤسسة لدى الغير وكذلك الأمر بالنسبة للمناخ الاجتماعي للمؤسسة وتقوية ثقافتها التنظيمية وبالتالي تعزيز أكبر لموقفها التنافسي؛

- تطوير الكفاءات العلاقاتية والسلوكية مع التركيز على المدخل السلوكي؛
- التأكيد على الدور المحوري للكفاءات الأخلاقية لضمان أداء يتوافق والمعايير السلوكية والأخلاقية.

الفرع الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات الجماعية في خلق القيمة

تتمكن المؤسسة من خلق سيرورة لإدارة كفاءاتها الجماعية بشكل فعال إذا ما اتبعت مسارا يضم مجموعة سيرورات وأدوات تمكنها من تسيير الكفاءات متعلقة بعمل الجماعة أو مشروع معين. وتوفر إرادة على المستوى الاستراتيجي، تعمل على معرفة واستغلال المهارات الجماعية. مثل هذا الأمر يمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة من المكاسب والقيم للمنشأة، نذكر منها¹:

- التحسين من فعالية إدارة المشاريع والإدارة التشغيلية ككل؛
- خلق ثقافة تقاسم المعلومات والكفاءات على مستوى أنظمة الإعلام الآلي لتسيير المعارف التنظيمية، ومنه الرفع من فعالية إدارة المعرفة؛
- خلق وتطوير كفاءات فردية بخصوصيات تخدم المفهوم الجماعي وتعزز من مرجعية الكفاءة خصوصا في جانب المواقف والسلوكيات؛
- خلق نظام تقويم خاص بالكفاءات الجماعية، مما يرفع من رشادة الجهود الخاصة بتطوير الكفاءات، خصوصا المحورية منها؛
- التماشي مع التطورات التي طرأت على مجال الإدارة، حيث يقول "بيتر دراكر" في هذا الإطار بأن "القوة لم تعد محصورة عند الذي يعرف أو من يحوز المعلومات، بل أصبحت ملكا لمن يقوم بتقاسم هذه المعلومات مع بقية الأطراف داخل المؤسسة" وهو ما يؤكد بأن تقاسم المعرفة والكفاءات قد أضحي من الضروريات لتحقيق الفعالية على المستوى الإداري.

تعتبر إدارة الكفاءات الجماعية فرصة للفرد، إذ بفضلها يتمكن من تعلم مهارات علاقاتية واكتساب خبرات من أعضاء فرق العمل التي احتك بها، زيادة عن خلق هوية تنسجم مع هوية الجماعة والمؤسسة ككل؛ الشيء الذي يزيد من نوعية الخدمة المقدمة للزبائن. فعلى سبيل المثال: سرعة إيجاد حلول مناسبة لاحتياجاتهم العملية، زيادة عن جماعات عمل فعالة تتمكن من أداء مهامها بشكل فاعل، يمكنها من خلق قيمة للزبون، الشيء الذي يزيد من ولائه للمؤسسة.

الفرع الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة

تعتبر إدارة الكفاءات التنظيمية عبارة عن مسار (سيرورات وأدوات) يمكننا من تسيير الكفاءات التنظيمية التي تشكلت وتطورت في المؤسسة مع الزمن والخبرات المتراكمة. حيث أنها تجمع بين كل من الكفاءات الفردية والجماعية

¹Dejoux C, op. cit., p.282.

ومجموع الموارد الملموسة وغير الملموسة وحتى الاستراتيجية، حيث تمكن المؤسسة من تحقيق أداء متميز وربوع ومن ثم ميزة تنافسية، كونها تسمح لها من القيام بالآتي:¹

- رسم رؤية استراتيجية للمنظمة اعتمادا على ما تحوزه وما قد ستحوزه من كفاءات تنظيمية مستقبلا (Top-down, Bottom-up, Mixed approach)؛
- بناء استراتيجيات أعمال ومحاور استراتيجية تركز على الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية؛
- ضمان نجاح نظام الجودة الشاملة، ومن ثم إمكانية الحصول على شهادة التقييس (الجودة)؛
- تحسين جزء كبير من رأس مالها المعنوي (اللامادي)، وبالتالي خلق قيمة أكبر في تصور المساهمين؛
- ضمان نجاح أنظمة الإدارة البيئية والسلامة والأمن، وهو ما يمكن المؤسسة من إنجاح نظام الإدارة المدمج، خلق قيم أكبر للزبائن والعمال والمسيرين والملاك والبيئة والمجتمع المدني.
- تطوير أساليب وطرق عمل تمكنها من التحكم الجيد في مواردها الداخلية، الشيء الذي يزيد من فعاليتها فيما يخص تخفيض التكاليف أو تمييز منتجاتها على مستوى السوق؛
- القدرة على إعداد قائمة مؤشرات في إطار لوحة القيادة الاستراتيجية، تربط استراتيجية المؤسسة برأس مالها البشري خصوصا في حالة اعتمادها لنموذج "سكانديا نافيجاتور"؛
- الرفع من قيمة رأس مال المساهم ورأس مال الزبون؛
- تمكين الأفراد من دمج كفاءاتهم الحالية والمستقبلية (المتوقعة)، في إطار خريطة كفاءات المؤسسة وبالتالي مساهمة أكثر فعالية في تحسين مستوى الأداء الشامل للمنظمة مستقبلا.

يمكننا القول بأن المؤسسة التي تعظم من القيم المنشأة للأطراف ذات المصلحة، يتعين عليها التركيز على مجال مهنتها أو نشاطها المحوري (métier)، مرتكزة بذلك على تلك الكفاءات التنظيمية ذات السمة الاستراتيجية كي تتمكن من تعزيز ذلك، ومنه خلق أداء تنظيمي متميز ومستدام يكون أساسا لميزة تنافسية مستدامة. ولعل من أسهل المداخل وأكثرها براجماتية في قياس مستوى الميزة التنافسية واحتمالية استدامتها هو القيام باستطلاعات قياس درجة الرضا للأطراف ذات المصلحة، حسب الأولوية*

¹ C.Dejoux, op. cit., p.285.

* ارجع الى نماذج قياس الأداء المستدام في إطار الفصل الخاص بالأداء المستدام.

* وعلى اعتبار أن المقاربة التسويقية هي الأكثر اعتمادا على المستوى المهني واعترافا على المستوى الأكاديمي، فإننا سنحاول استدرج قائمة مؤشرات قياس درجة رضا زبائن المؤسسة في الفصل الخاص بالأداء المستدام..

وكخلاصة يمكننا القول إن خلق القيمة يتطلب نظاما منسجما ومتكاملا لإدارة الكفاءات بما يمكن المؤسسة من رفع مستوى رضا الأطراف ذات المصلحة، الشيء الذي يزيد من قيمة رأس مال الزبائن ورأس المال المساهمين، وسمعتها المجتمعية والبيئية، وبالتالي تميز أدائها الشامل واتسامه باستدامة أكبر على مستوى السوق الحالية وحتى المستقبلية.

المبحث الثالث: المحاور الثلاثة لإدارة الكفاءات

المطلب الأول: إدارة الكفاءات الفردية (البعد الفردي لإدارة الكفاءات)

لعل من أولى الأدوار التي تمارسها إدارة الكفاءات الفردية هو قدرتها على ممارسة دور عمودي وخلق أدوار تشاركية للكثير من الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ويتبين ذلك من خلال تأثيرها بشكل أكبر على الأداء التنظيمي "باريت" (2005)¹، "شادويك" (2010)²، "ديليري & دوتي" (1996)³، وهذا من خلال الأدوار الوسيطة التي تتركها على مستوى الالتزام وسلوك الكفاءات وتعزيز وتنميين مستوى الخبرات، وتعبئة أكبر لذوي الكفاءات و لذوي الاستعداد، لبذل مجهودات أكبر داخل المنظمة؛ ومن جهة أخرى تدنية مستوى التكاليف الناتجة من التحكم الجيد في السلوكيات والأداءات (البشرية) التي تعتبر محصلة مستوى الالتزام التنظيمي وتخفيف الأفراد وتطوير مستوى كفاءات الموارد البشرية. حيث يندرج في إطار إدارة الكفاءات الفردية العديد من الممارسات الإدارية التي نحاول التفصيل فيها وفقا لآتي.

الفرع الأول: أهم الممارسات المندرجة ضمن البعد الفردي لإدارة الكفاءات

1. ما يتعلق بإعداد مرجعية الكفاءات الفردية

من الإشكالات العملية التي تطرح في إطار إعداد مرجعيات الكفاءات هو تجزئة مناصب العمل إلى عائلات متجانسة، أين ينبغي تحديد المناصب والوظائف المتشابهة فيما بينها بما يرتبط بالكفاءات المطلوبة، والتي يمكن على أساسها تشكيل وبناء مرجعيات مشتركة. حيث تطرح العديد من الإشكاليات والتضاربات في هذا الباب كالخصوصيات الفردية وتنميين الهوية والحرفية، بالإضافة إلى مستوى الحركية على مستوى السوق الداخلية ... (Dietrich et al., 2010). حيث كلما زادت درجة التجزئة (دقة)، فإن المرجعيات لا تخص إلا بعض المناصب المحددة داخل المؤسسة. وهذا ما يتطلب عددا كبيرا من المرجعيات المتميزة عن بعضها البعض للتمكن من تغطية كامل المناصب في المؤسسة. وعلى الرغم من انشغال المهنيين بإيجاد أحسن تركيبة للمرجعية، إلا أن القليل من هؤلاء من يهتم بالبحث عن الرهانات التي تواجه اختيار وإعداد المرجعيات المثلى لتلك المناصب. (وعليه يكون من الجدير الخوض في هذه المسألة التي نعتبرها حرجة لنجاح مسار الكفاءات داخل المنظمة).

¹ Barrette, J. (2005). *Architecture de ressources humaines: perspectives théoriques et pistes de recherche. Relations industrielles/industrial relations*, 60(2), 213-243.

² Chadwick, C. (2010). *Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.

³ Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. Journal of Management*, 31(4), 622-640.

وعليه يمكن القول بأن إعداد مرجعية الكفاءات للمناصب الأساسية في إطار خريطة عمليات المنظمة يعتبر الحجر الأساس والخطوة الأولى التي ينبغي المبادرة بها في مسار إدارة الكفاءات؛ كما أن أي خلل في عملية إعدادها قد يتولد عنه عواقب على المستويين الإداري والاجتماعي.

2. الحصول على الكفاءات الفردية

يمكن الإعداد الجيد لمرجعية الكفاءات، كلاً من المنظمة ووظيفة إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجاتها الحقيقية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وهذا على عكس الطرق الكلاسيكية التي كانت تتوقف عند التعبير عن الاحتياجات بلغة كمية أكثر مما هي كيفية.

إن المعرفة الحقيقية لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات كما ونوعاً، يتطلب منها في خطوة ثانية العمل على استقطاب وتوظيف أحسن الكفاءات المتاحة في سوق العمل، داخلي أو خارجي، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية هنا إلى جذب عدد كافٍ من الأفراد المرشحين ليكونوا القاعدة التي يتم على أساسها اختيار أكفء الأفراد وأنسبهم للمناصب الشاغرة وبشكل يتماشى وتطور الوظائف في إطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

تهدف عملية الاستقطاب إلى ترشيد قرارات توظيف الكفاءات الأنسب والأحسن، وترشيد نفقاتها مع المساهمة في رفع مستوى استقرار الكفاءات في المنظمة وكذلك تحقيق اقتصاد في تكاليف تطوير تلك الفئة الموظفة حديثاً، حيث يبين الجدول الآتي بعض معايير المفاضلة بين مصادر الاستقطاب والتوظيف مع الإشارة إلى إيجابياتها وسلبياتها.

الجدول (3-8): معايير المفاضلة بين مصادر استقطاب الكفاءات

المصدر	الوسيلة/ القناة	الإيجابيات	السلبيات
داخلي	مخزون الكفاءات، عروض التوظيف، اللقاءات، المجلة الداخلية.	فرص متكافئة لجميع الموظفين، الحد من المغادرين، التحفيز، الرضا، الحركية الداخلية.	ارتفاع تكلفة التطوير، صراعات أكبر، الجهد.
خارجي	مخزون المرشحين (قاعدة بيانات)	مبادرة المرشحين، يفيد المؤسسة.	تشتت طاقات المرشحين.
	العلاقات الوظيفية	غير مكلف، دعم أفضل	المحسوبية، الصراعات.
	جمعيات مهنية، مراكز التعليم والتطوير	التدريب الجيد للمستقطبين، دعم أفضل، وجود الكفاءات.	المحسوبية.
	وكالات التوظيف العامة	مجانية، إمكانية الدعم الحكومي، فرص التمهين المسبق.	أقل فعالية.
	متخصصو استقطاب الكفاءات	الخصوصية، كفاءات عالية، فعالية أكبر.	التكلفة المرتفعة.
	الإعلانات على الصحف والمجلات والقنوات التلفزيونية.	سهولة الوصول ومنه استقطاب أحسن، السرعة.	تكلفة مرتفعة بالنسبة للقنوات التلفزيونية.
	مواقع الأنترنت المتخصصة، الشبكات المهنية	الفعالية، السرعة، تكلفة متدنية، معلومات موثوقة، أداة استكشاف،	غير شخصية، انعدام الاتصال المباشر، احتمال تسرب المعلومات،

التقليل من الوسطاء، تشكيل قاعدة بينات خاصة على المستوى العالمي. والنادرة.	التنافس الحاد على الكفاءات الجيدة
---	-----------------------------------

Source : Sekiou B. et al., (2001), *Gestion des ressources humaines*, Ed. DeBoek, Canada, p. 259.

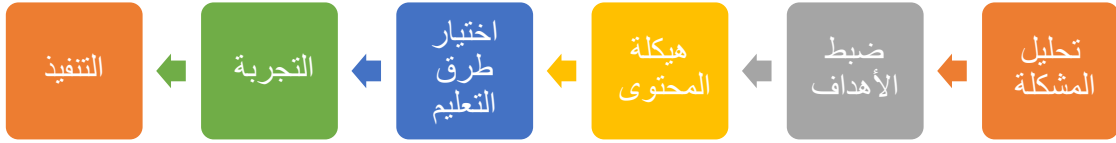
إن عمل المنظمة باستراتيجيات فعالة وصارمة لاستقطاب الكفاءات يعتبر في حد ذاته ممارسة فعلية لمسئولياتها الاجتماعية والقانونية وحتى الأخلاقية، كونها تعبر عن الالتزام بالتنظيمات والقوانين الخاصة بالتوظيف، وضمان حقوق المرشحين لشغل الوظائف بكل استحقاق ونزاهة وشفافية، على الرغم من أن نوعية الممارسات الخاصة بالحصول على الكفاءات تبقى نسبية، إذ تتأثر بالعديد من العوامل التي تخلف آثارا مباشرة وغير مباشرة على القرارات الخاصة بالاستقطاب والتوظيف، ومن ذلك: درجة جاذبية الوظيفة (التعويض مقارنة بالجهد)، وسمعة المنظمة الموظفة (ظروف العمل، المزايا)، وكذلك التنظيمات الداخلية للمنظمة والاتفاقيات الجماعية (المفاضلة بين التوظيف الداخلي والخارجي) وتكلفة طريقة الاستقطاب والتوظيف، بالإضافة إلى تأثير الأجهزة الحكومية من خلال التشريعات والقوانين التي تؤطر عمليات التوظيف التي تبقى عاقبة أمام الاختيار الحر والرشيد لمسؤولي المنظمات خصوصا في الاقتصاديات التي تعاني من ارتفاع معدلات البطالة. وعليه، يسعى القائمون على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ليكونوا أكثر رشادة وامثلية من خلال المفاضلة بين ما هو متاح من كفاءات، داخليا وخارجيا، اعتمادا على أحسن الوسائل (خصوصا بورصة الموارد البشرية)، مراعية بذلك تكلفة التوظيف وتكلفة التطوير فيما بعد، حيث يكون من المهم مراعاة عامل فوارق الكفاءة لدى المترشحين مقارنة بالمناصب، حيث كلما زاد الفارق زادت تكلفة تطوير تلك الكفاءات الموظفة لتغطية عوزها من الكفاءات الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف في مناصب العمل. ولجعل استراتيجية الحصول على الكفاءات أكثر فعالية، فإنه يستحسن ربطها بسيرورة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

3. تطوير الكفاءات الفردية *

يعتبر نموذج "براين" فيما يتعلق بهندسة التكوين وتصميم أنظمة التدريب من أكثر النماذج استعمالا عند صياغة برامج تطوير الكفاءات، حيث يعتبر رائد الباريدىغم المعرفي الوجداني، (design pédagogique)، وفقا لما جاء به "براين"، (1997) يمكن صياغة أي نموذج تدريبي وفقا لسيرورة تبدأ بتحليل الاحتياجات (اعتمادا على مرجعية الكفاءات) وتنتهي بالتنفيذ، مروراً بتحديد الأهداف والكفاءات وهيكلية وتنظيم المحتوى واختيار طرق التدريس المناسبة ثم تجربة واختيار النظام¹.

¹ BRIEN R., (1997), *Sciences cognitives et formation*, Presses de l'Université du Québec, 3^{ème} Edition, pp. 1-32.

الشكل (3-4): نموذج "براين" لتصميم النظام التدريبي (Brien, 1997)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Brien, 1997)

1.3. مراحل عملية تصميم أنظمة التدريب عند "براين" (كرايد للبراديجم المعرفي)

أ. تحليل المشكلة

يتطلب معايشة منظمة لمشكلة معينة، معرفة مسبقة للنقاط السلبية الحقيقية "لابوانت" (1992) فإذا كان المشكل يرتبط بالتدريب فإن تحليل الاحتياجات التدريبية وفقا للبراديجم المعرفي الوجداني يتطلب تحليلا للفوارق بين ما هو موجود وما نرغب فيه كمسؤولين في المنظمة من خلال الإعتماد على مرجعية كفاءات محددة (عن طريق المتعلم) من أجل تحديد الكفاءات التي ينبغي أن يطور فيها أي طرف معني بذلك. وعلى عكس السلوكيين، يتم تحديد الاحتياجات عمليا من خلال تعيين وإشراك الأفراد المعنيين بذلك في العملية، ومنه تحديد الاحتياجات بما يسمح من إعداد برامج تدريبية تستجيب لتطلعات الزبائن (الأفراد)¹.

ب. تحليل خصوصيات الزبائن (الأفراد المعنيين)

وفقا للمعرفيين، فكل متعلم يشكل خصوصية في حد ذاته (unique) وهو الأمر الذي يتطلب معالجة المعلومات والخصوصيات بشكل فردي؛ فهو يولي أهمية كبيرة للخصوصيات الفردية للمتعلمين في إطار عملية التعلم، وكذلك بالنسبة لدرجة دافعيتهم وتطلعاتهم ومعارفهم ومكتسباتهم المسبقة. وهو ما يؤكد "باسك" (1999) في قوله بأن "تحليل متطلبات المتعلمين بشكل مستمر، يعتبر ضرورة ملحة في إطار المسار التعليمي للفرد"².

¹ LAPOINTE, J.J., (1992), *La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Québec. p

² BASQUE, J. (1999). *L'influence des théories de l'apprentissage sur le design pédagogique*, Télé-université et École de technologie supérieure. In : Richard Jules, (2004), *L'étudiant comme acteur de sa formation*, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire. www.profetic.org/revue

ت. تحديد وترسيم أهداف التعلم

يقوم المسؤول على عملية التدريب وكذلك المسؤولون البيداغوجيون بتحديد أهداف التدريب وبطريقة تعبر عن الكفاءات التي ينبغي أن يطورها الأفراد المتعلمون، حيث عادة ما تكون هذه الأهداف ذات صبغة عامة وقابلة للمقارنة.

ث. تحليل المهام وهيكلية المحتويات

يهدف تحليل الأنشطة إلى تحديد المعارف المصرحة والمعارف الإجرائية الضرورية لتطوير الكفاءات المستهدفة في إطار عملية التعلم، والعمل على تشكيل شبكة علاقات فيما بين تلك المعارف بغية تسهيل حيازتها. ولبلوغ ذلك، يتفادى الوجدانيون تجزئة المهام إلى مهام جزئية (وفق ما يعمل به السلوكيون) ومقابل ذلك فهم يركزون على شبكات التعلم (هيكلية المعارف) من خلال تصور علاقات ما بين تلك المعارف (نجد هنا العديد من المفاهيم: شبكة تصميم، سلم/ سلايم المعارف، البطاقات المهنية) وبالتالي يتم تشكيل محتوى متجانس من المعارف انطلاقاً من شبكة المفاهيم.

ج. اختيار الاستراتيجيات البيداغوجية

يتم تفسير سيرورة التعلم البيداغوجيا، وفقاً للوجدانيين، مروراً بخطوتين، وهما:

• الحيازة: التي تهدف إلى فهم والتحكم في موضوع التعلم بالارتكاز على عملية بناء لتصورات مرتبطة بذاكرة العمل؛

• التعزيز والحفاظ: التي تسعى لخلق آثار (Trace mnésique) لهذا التعلم في إطار الذاكرة طويلة الأجل من خلال جعل المعارف أكثر موضوعية وترسيخها وإعادة استثمارها (المعارف).

كما توصي آخر الدراسات في مجال التكوين والبيداغوجيا إلى تبني بيداغوجيا نشطة (Pédagogie Active) تركز على الاستعمال الفعال للوسائط التكنولوجية¹.

ح. مرحلة تحويل وتقاسم المعرفة

يسعى هذا المدخل الجديد لعملية التعلم، لأن يضع المتعلم كطرف فعال في إطار سيرورة معالجة المعلومة وحيازة المعرفة، كما أن أنظمة التدريب لا ينظر إليها اليوم كأنظمة تعليم بقدر ما ينظر إليها كأنظمة تعلم (أين يكون المحور الأساسي في العملية التعليمية هو المتعلم).

¹ Richard Jules, (2004), *L'étudiant comme acteur de sa formation*, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, p. 24. In : www.profetic.org/revue.

خ. اعتماد الوسائط الإعلامية

تعتبر الوسائط الإعلامية بالنسبة للمتعلمين كأدوات استراتيجية للمتعلم في إطار معالجته وجمعه وحيازته للمعلومات والمعارف، خصوصا ما تعلق بالوسائط الإعلامية التفاعلية، التي تحث على بذل مجهودات أكبر (التي تتطلب تحفيزا ودافعية مسبقة) للتمكن من الفهم والبحث عن حل المشكلات. (Multimédias, Hypermédias, Systèmes Tutoriels intelligents). كما يؤكد ويشجع المعرفيون فكرة وجود بيئة تعليمية تأقلمية، والتي في إطارها، يصبح من الممكن جمع معلومات أكثر ملاءمة على مدى تطور الفرد المتعلم.

د. تقييم عمليات التعلم

من المهم أن يكون التقييم منمطا، حيث تكون غايته هو تشخيص ثغرات عملية التعلم من أجل توفير التصحيحات اللازمة (correctifs appropriés) زيادة عن كونه طريقة لحل المشكلات في وضعيات معقدة.

2.3. تطوير الكفاءات وفقا للبراديجم السوسيوبنائي

اعتمادا على أسس المدرسة السوسيوبنائية، ينبغي ان تركز الاستراتيجيات البيداغوجية الملائمة لتطوير الكفاءات على وضع المزيد من التركيز والاهتمام على التعلم بالتفاعل مع الفرد/ الأفراد (أستاذ، جماعة متعلمين، زملاء، موارد، ...). ومن وجهة أخرى التفاعل مع موضوع التعلم، أي وضعه في إطار ملموس ومعاش.

وعلى هذا الأساس وضع السوسيوبنائيون مجموعة من الاستراتيجيات، والتي يمكن اعتمادها لتطوير الكفاءات، نوجزها على النحو الآتي:

- التجارب العلمية؛
- حل المشكلات (التعلم من خلال المشكلات)؛
- إنجاز المشاريع؛
- المحاكاة؛
- التعلم التعاوني مع مجتمع المهنيين والممارسين، تقنيات التعلم التبادلي؛
- المرافقة الوجدانية المعرفية: كالوصاية والإشراف والمرافقة الذهنية أو الكفالة التعليمية (Tutorat, Coaching and Mentoring*، ...).

* يعرف ثابتي الحبيب (2017) "المانتورنج" (Mentoring) بأنه علاقة مهنية يقوم بموجبها الشخص الكافل (Mentor) ذو مستوى تدريجي عال وخبرة مهنية مؤكدة بتطوير مؤهلات شخص آخر "المكفول" (Protégé) يعمل في نفس الحقل المهني مع الأول. وخلافا للإشراف، تنبع علاقة الكفالة بين قرار شخصي من الكافل والمكفول لأنها تتطلب إحساسا متبادلا من

وعلى هذا الأساس، تهدف الاستراتيجيات البيداغوجية وفقا للبنايين إلى مساعدة المتعلم على التحكم والتسيير والتعديل الذاتي لمساره التعليمي¹. ومنه على مديري الموارد البشرية والمدرسين أن يركزوا ويعطوا الاهتمام لعملية تعلم المتعلمين، كما ينبغي عليهم تصور بيئات مناسبة لضمان تطور جيد للمتعلم كما بينه "هنري" (2001) في الجدول رقم (3-9) الخاص بالانتقال من وسط تعليمي إلى وسط تعليمي.

الجدول (3-9): من منطقتي تعليمي إلى منطقتي تعليمي

المنطق البيداغوجي	مركز على التعليم	مركز على التعلم
التزامات واهتمامات المدرّب	ما هي المعارف التي ينبغي أن ألقنها؟ بأي رؤية، وأي رسالة؟ كيف أتمكن من تنظيم هذه المعارف؟ كيف أجعلهم يأخذون برؤيتي ورسالتني؟	ما هي الاحتياجات التدريبية والتعليمية الخاصة بالطلاب؟ ما هي الكفاءات التي يرغبون في حيازتها لإرضاء احتياجاتهم؟
دور المدرّب الموارد المستعملة	خبير في المحتوى ناقل ومحول للمعارف الأستاذ ومعارفه الوثائق المرتبطة بالموضوع الوسط / المحيط	مرافق في إطار تطوير الكفاءات الوسط كإشكال الوسط كمصدر للمعارف
الاستراتيجيات البيداغوجية	كيف أتمكن من نقل المعارف التي بنيتها وأتحكم فيها؟ ما هو المنطق المناسب لعرض ولتطوير تدريجي للمادة التي أدرسها؟	بأي طريقة يتمكن الطلاب من التعلم؟ ما الذي سيقدمون على فعله من أجل التعلم؟ ما الذي ينبغي أن أفعله لتجاوز معارف المستوى السابق (الأول)؟

الثقة والإحترام يدفع الكافل إلى تقاسم معارفه وخبراته مع المكفول، لذلك غالباً ما تتطور علاقة الكفالة بعيداً عن الإطار الكلاسيكي الذي يجمع الرئيس بالمرؤوسين، بل بالإمكان أن يكون الكافل من منظمة أخرى غير منظمة المكفول، وبالتالي فإن ما يهمه بالدرجة الأولى هو نجاح مكفوله لا المنظمة التي ينتمي إليها.

¹ HENRI, F. (2001). « les TICs au cœur des pédagogies universitaires. Diversités des enjeux pédagogiques et administratifs », Presses de l'université du Québec, p. 117-143, site Internet : <https://cudc.uqam.ca/upload/files/11PedagogieUniversitaire.pdf>

كيف يمكنني أن أجعلهم يؤمنون بالتعليم من خلال تعلم العالم الذي يعيشونه؟		
--	--	--

Source : HENRI, F. (2001). « les TIC au cœur des pédagogies universitaires. Diversités des enjeux pédagogiques et administratifs », Presses de l'université du Québec, pp. 117-143, in <https://cudc.uqam.ca/upload/files/11PedagogieUniversitaire.pdf>

1.2.3. الانتقال من وسط تعليمي إلى وسط تعليمي كمنهج بديل لتطوير الكفاءات

عملت المقاربة بالكفاءات على نقل الكفة من منطق يرتكز على ممارسات تعليمية إلى ممارسات تعليمية، وسنحاول سرد أهم التغييرات على مستوى دور المكون والتزاماته، والموارد المستعملة الكفيلة بأداء مهامه بالإضافة للاستراتيجيات البيداغوجية الضرورية لذلك.

بخصوص الوسائط التعليمية (Médiatique)، فقد أحدثت تبنى تكنولوجيا الإعلام والاتصال على الوسط التعليمي تغييرات جذرية في الوصول إلى المعرفة كما غيرت من علاقة المتعلم بالوسائط الإعلامية، فحسب "لاروس" (2001) تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأدوات تحث على الرجوع إلى استراتيجيات تعلم ديناميكي خصوصا إذا تم اعتماد منهج ابستمولوجي من نمط "بنائي"¹؛ فهي تسمح للمتعلم من ممارسة تحكم جيد لمساره الدراسي وتمكينه من بناء هيكله ذهنية للمعارف المكتسبة.

لقد ساهم هذا المنظور في الوصول إلى تعلم تفاعلي أين يتفاعل المتعلم مع الوسائط لإعطاء ترجمته الخاصة للبيانات محل التعليم وإضافة معارف جديدة، وبشكل ديناميكي. لهذا واعتمادا على المدخل المعرفي الوجداني، يزكي البنائيون اعتماد الوسائط المطورة بروابط تفاعلية من نوع (Hypertextes) التي تسمح للمتعلم من اختيار طريقته الخاصة للوصول إلى المعلومة.

كما يفضل البنائيون بيئات التعلم المؤتمتة، التي في إطارها تكون للبرمجيات وشبكة الأنترنت وأدوات التشارك مكانة جد مفضلة (نجد من ذلك: منتديات النقاش، صفحات خاصة (Blogs) وصفحات (Wiki)، ...) حيث تسمح من خلق مجتمعات افتراضية (مجتمع معرفة ومجتمع ممارسة) كما تسمح من زيادة سرعة نقل أحسن للممارسات والمعارف، وتطوير أحسن للمهارات الاجتماعية.

2.2.3. تقييم استراتيجيات تطوير الكفاءات (تقييم مستوى التعلم)

تعيش مجالات التقييم، وفقا للسوسيوبنائيين، تطورات مستمرة لم تستقر إلى حد الساعة، فمن فترة لأخرى يقترح المتخصصون في المجال استراتيجيات ملائمة للتقييم على ضوء دراسات استشرافية تسعى لبناء المعارف وتطوير الكفاءات، وهو ما يطلق

¹ Karsenti, T., & Larose, F. (Eds.). (2001). *Les TIC... au cœur des pédagogies universitaires: Diversité des enjeux pédagogiques et administratifs*. PUQ, Canada

عليه "ويقينس" (1989)¹ (Wiggins, 1989) تسمية التقييم الأصيل. كما يركي هذا الأخير ما يسمى بالتقييم على أرض الواقع (تقييم إنجاز المشاريع) الذي خلص إلى ضرورة التركيز على العمليات بدل النتائج، وقد اقترح استعمال طرق مختلفة للقياس، منها: تلك التي تركز على اقتراح الأعمال على لجنة مقيمين بدل فرد واحد، وتنمية التقييم الذاتي، وكذلك التقييم عن طريق الزملاء التي تعتبر الأساس لنظام التقييم الشامل 360°.

4. الحفاظ على الكفاءات الفردية

يعتبر الحفاظ على الكفاءات من الخطوات الجوهرية في ظل مسار إدارة الكفاءات الفردية، حيث يتطلب من إدارة المنظمة توفير جملة من القيم (المتطلبات) كنظام التعويضات والأجور المحفزة، المزايا الاجتماعية والحوافز، ظروف العمل الملائمة والصحية، ومناخ مناسب للعمل، نظام اعتراف وتقدير، بالإضافة إلى وجود بيئة سوسيو-اقتصادية تضمن الحياة الكريمة وبالمستوى الذي يليق بتلك الكفاءات.

وفي هنا تطرح العديد من الأنماط فيما يخص التعويضات، وهي كالاتي²:

- النمط (1): التعويض على أساس الكفاءات المستعملة في منصب العمل؛
- النمط (2): التعويض على أساس الكفاءات المستعملة في وظيفة مرنة؛
- النمط (3): التعويض على أساس الكفاءات المستعملة في وضعية عمل مشخصة؛
- النمط (4): التعويض على أساس الكفاءات القابلة للاستعمال؛
- النمط (5): التعويض على أساس المهارات؛
- النمط (6): التعويض على أساس الأداء،
- النمط (7): التعويضات على أساس المساهمات (Contributions).

على الرغم من تنوع هذه الأنماط، إلا أن الوقائع الإدارية أثبتت أن أحسن أنظمة التعويض حفاظا على الكفاءات، هي تلك التي تتميز بالشمول والتوازن والعدالة، وهو ما يطلق عليها اسم التعويضات الكلية التي تجمع بين التعويضات المالية وغير المالية.

1.4. الحفاظ على الكفاءات من خلال نظام تعويضات عادل

إن النقطة الجوهرية في معادلة المحافظة على الكفاءات هو محاولة الموازنة بين ما يحصل عليه الفرد من قيم وما يساهم به من قيم تجاه تلك المؤسسة (الأداء) بشكل يحقق عدالة ما بين الأفراد في نفس المؤسسة (العدالة الداخلية) وحتى ما بين المؤسسات المنتمية لنفس المجمع (العدالة الخارجية). والشكل الموالي يلخص ذلك.

¹ Wiggins, G. (1989). À true test : Toward more authentic and equitable assessment. *Phi Delta Kappa*, 70, pp. 703-714.

² Marbach V., (1999) *Evaluer et Rémunérer les compétences*, Ed. d'Organisations, Paris, pp. 133-168, & Armstrong M., Murlis H., (2004) *Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice*, 5th Edition, London, pp. 285-289.

الشكل (3-5): القيم التي ينشئها الفرد مقابل القيم التي يحصل عليها

القيم المنشأة من طرف الموظف		القيم المحصل عليها من طرف الموظف
تغطية متطلبات الوظيفة، بلوغ الأهداف المحددة في المنصب، استخدام الكفاءات المكتسبة في مكان العمل، المساهمة في بلوغ الأهداف العامة للمؤسسة، المبادرة، اقتراح أفكار مبتكرة، المشاركة في مشاريع عرضية، تحيين المعارف والمعارف العملية، سلوكيات لائقة، التأقلم مع المستجدات، التعايش مع التغييرات، المساهمة في خلق جو عمل ملائم، الوفاء للمنظمة.	موازنة والمساواة	تعويضات ومزايا مرتبطة بالوظيفة، الخدمات الجماعية (التعاونيات، الخدمات الاجتماعية)، تقييم الكفاءات وتممينها، إمكانية شخصنة جزء معتبر من الأجور، الاعتراف بمستوى الأداء، ظروف عمل ملائمة، الاتصال والإعلام، الشفافية الاستخدمية، تماشي المسار المهني مع مجهودات الفرد لتطوير كفاءاته. المساعدة في الحالات الحرجة.

Source : Buck Jean-Yves (2014), **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence** : le guide RH pour Changer l'avenir, Ed. Afnor, Paris, p.120

من الشكل السابق، نفهم أن الحفاظ على الكفاءات مرهون بمستوى إدراك الأفراد للقيم التي توفرها لهم المنظمة، مقابل ما يقدمونه من مساهمات لها، كما أنه يتطلب إدارة جيدة لتطلعات الأفراد فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التعويضات المحصلة، اخذا بعين الاعتبار للمساهمات الفردية وقدرة المنظمة على الدفع وخصوصيات الأدوار والوظائف، وخصوصيات سوق العمل¹ كذلك (المتوسط العام للأجور وبقية التعويضات).

إن تطبيق مبدأ باريتو في هذه الباب، يقودنا للقول بأن 20 % من القيم التي ينشئها الفرد للمنظمة، ترجع إلى نظام التعويضات (80%)، كونها تعبر عن الحاجات الفيزيولوجية الأولى في إطار هرم ماسلو، وهو ما يخلق تحدي بناء نظام تعويضات ملائم للكفاءات بمختلف مستوياتها (كفاءاتها)، حيث يخلق توازن وعدالة داخلية بين مختلف الدرجات والسلاليم للفئات المهنية، وشفافية إدارية بما يضمن التحكم في التوازنات بين القوى الاجتماعية داخل المنظمة²، دون نسيان التوازن والعدالة الخارجيتين (ما بين عمال مختلف المؤسسات التابعة لنفس المجمع).

2.4. أي نظام تعويضات للحفاظ على الكفاءات

هناك العديد من المقاربات المعتمدة في بناء أنظمة التعويضات، حيث يكمن الاشكال الحرج في الحفاظ على الأفراد الأكفاء والأفراد ذوي المؤهلات العالية، وفي هذا الصدد نجد من أهم النماذج اعتمادا لدى المؤسسات الرائدة نموذج التعويضات والمزايا الكلية، الذي يركز على نتائج تقييم المساهمات الكلية للفرد.

نظام التعويضات الكلي لمجموعة Hay* (مساهمات/ تعويضات)++:

¹ Armstrong M., (2010), **Armstrong's Handbook of reward management practice: improving performance through rewards**, Ed. Kong Page, 3ed Edition, London, P.563.

² Buck Jean-Yves (2014), **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence** : le guide RH pour Changer l'avenir, Ed. Afnor, Paris, p.122

* **Hay Group** is a leading consultancy with some 2000 staff in 73 offices across 38 countries focused on enabling organizations to realize their strategy through people. A strong research base and developed methodologies in reward, performance improvement, competencies,

++ مساهمات/تعويضات: Contribution/Rétribution، هو النموذج الذي سيتم التفصيل في طريقة تطبيقه على مستوى الدراسة التطبيقية في الفصل الرابع.

هو نظام يعمل على ربط اجمالي التعويضات التي يحصل عليها الفرد، من الأداء المنجز والكفاءة التي يتميز بها الفرد ومستوى مساهمته في بلوغ الأهداف المسطرة. كما أنه يسعى بلوغ ثلاثة أهداف، هي كالاتي¹:

- التحفيز: التعويض على أساس الكفاءة والأداء يحفز الأفراد على تطوير كفاءاتهم وبذل أقصى مجهود في نفس الوقت؛
- الرسالة: التعويض على أساس نتائج التقييم يدلي برسالة مفادها: "هذا هو ما كان منتظرا منك ككفاءة وأداء"، كما أنها قد تشير إلى بعض القيم والسلوكيات التي تخدم المنظمة؛
- العدالة: أي خلق تباين فيما بين تعويضات الأفراد وفقا لمستوى أدائهم وكفاءاتهم ومساهماتهم داخل المؤسسة.

الجدول(3-10): مقارنة بين أنظمة حساب التعويضات الكلية

النظام	العامل الأساسي	المزايا	السلبيات	الحالة المناسبة
التعويض المرتبط بالأداء	الارتفاع في الأجر الأساسي أو الزيادات ترتبط بنتائج تقييم الأداء.	محفزة نسبيا. تربط التعويضات بالأهداف. ربط الرغبة في التعويض بالإنجاز. تحقق رسالة مفادها أن الأداء الجيد سبب في التعويض الجيد.	قد تكون غير محفزة. تقرن بالأحكام الخاصة بالأداء التي قد لا تكون موضوعية. مضررة بالعمل الجماعي. تركز على المخرجات بدلا من الجودة. ترتبط بمستوى وطريقة إدارة الأداء. صعوبة إدارتها.	مناسبة للأفراد الذين لديهم استعداد للتحفيز المادي. في المنظمات ذات ثقافة التوجه بالأداء. في حالة إمكانية قياس الأداء بطريقة موضوعية.
التعويض المرتبط بالكفاءة	ارتفاع التعويض يرتبط برفع مستوى الكفاءة.	تركيز الاهتمام على طريقة تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة. تشجيع تطوير الكفاءات. إمكانية دمجها لتطبيقات أخرى تخص إدارة الموارد البشرية وفقا لمنطق الكفاءات.	صعوبة تقييم مستويات الكفاءة. تجاهل مخاطر عدم الاهتمام بمخرجات الكفاءة (الأداء). كفاءات غير موظفة. يعتمد على المدراء التنفيذيين المدربين تدريبا جيدا.	على اعتباره جزءا من مقارنة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، حيث تستعمل الكفاءة في العديد من الأنشطة. عندما تكون الكفاءة هي العامل الحاسم والمحوري ومقابل ذلك يكون من الصعب قياس المخرجات (الأداء). في حالة اعداد جيد لبرامج ومخططات الكفاءة.
التعويض المرتبط بالمساهمة	الزيادات في الأجر والتعويضات ترتبط بالمدخلات (الكفاءة) والمخرجات (الأداء).	تعويض الأفراد على أساس مستوى الإنجاز وطريقة الإنجاز.	مثل الطريقتين السابقتين، صعوبة قياس مساهمة الفرد وصعوبة إدارتها بشكل جيد.	عندما يتم الاقتناع بأن المقارنة المستديرة والشاملة التي تجمع بين الكفاءة والأداء هي جد ملائمة .

¹ Armstrong M., Murlis H., (2004) **Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice**, 5th Edition, London, p. 280.

التعويض على أساس المهارة (Skill)	تدرج في التعويضات بالموازاة مع اكتساب المهارات.	تشجيع حياة مهارات جديدة والتعويض عنها.	تكون مكلفة في حالة عدم توظيف المهارات الجديدة المكتسبة	مؤسسات ومحلات بيع التجزئة.
---	---	---	---	-------------------------------

Source : Armstrong M., Murlis H., (2004) **Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice**, 5th Edition, London, p. 302.

إن الاختيار ما بين طرق التعويض تستلزم، من المدراء بشكل عام ومدراء الموارد البشرية بشكل خصوصي، مراجعة العديد من النقاط لتقييم مستوى الاستعداد لممارسة طريقة التعويض على أساس المساهمات، نوجز أهمها في الآتي¹:

- هل أن التعويض على أساس المساهمات تفيد المنظمة في الاتجاه الذي يحسن قدرتها على بلوغ الأهداف الاستراتيجية؟
- هل هنالك وسائل لقياس الأداء تتميز بالمصداقية والثبات؟
- هل هناك مخطط عمل للكفاءة؟ وهل هناك طرق لتقييم مستويات الكفاءة بطريقة موضوعية (أي هل من الممكن تطوير مخططات بسهولة؟)
- هل هناك سيوروات فعالة لإدارة الأداء، حيث يؤمن بها المدراء التنفيذيون ويصهرون على ممارستها على أكمل وجه؟
- هل المدراء التنفيذيون على استعداد لتقييم المساهمات؟ وهل هم قادرين للقيام بذلك؟
- هل المدراء قادرين على اتخاذ قرارات خاصة بنموذج التعويض على أساس المساهمات؟ وهل هم قادرين على التواصل بشأنه؟
- هل وظيفة الموارد البشرية قادرة على توفير الدعم والتوجيه اللازمين للمدراء التنفيذيين لممارسة هذا النظام؟
- هل يمكن تطوير إجراءات لضمان الإنصاف والاتساق في التقييمات وقرارات التعويض والدفع؟
- هل العمال والاتحادات العمالية على استعداد لقبول المخطط؟
- هل يثق الموظفون في الإدارة لتسليم الصفقة؟

إن عمل إدارة الموارد البشرية بأسلوب المساهمات بدلا من مقارنة الكفاءة لوحدها أو الأداء لوحدها سيمكنها من الانتقال من مقارنة التقييم وحيدة الأبعاد (المقارنة المالية: المعايير المالية) إلى مقارنة متعددة الأبعاد (المقارنة الاستراتيجية: المعايير المالية، التشغيلية، التحسينية، التطويرية، ...) وهو ما يؤهلها لأن تصبح الأنسب للمؤسسات المطبقة لمسار المسؤولية المجتمعية للمنظمات، حيث تعوض الموارد البشرية على أساس مساهماتها في الأداء الشامل للمنظمة وفقا لمقارنة التنمية المستدامة⁺ على اعتبار وجود تناغم بين معايير الأداء الفردية مع معايير الأداء الجماعية مع معايير الأداء الشاملة للمنظمة.

¹ Armstrong M., Murlis H., (2004) **Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice**, 5th Edition, London, pp. 302-303.

⁺ مزيد من التفصيل بخصوص مقاربات الأداء، ترجع إلى الفصل الثاني، الباحثين الأول والثاني.

الفرع الثاني: الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات (GPEC) .

تعتبر الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات إحدى الممارسات العملية لإدارة الكفاءات الفردية، وكأحد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت، حيث تعد إدارة استباقية ووقائية، وعادة ما يكون لها غطاء قانوني يدفع نحو ممارستها*، حيث تمكن المنظمة من بلوغ ثلاثة أهداف، نوجزها فيما يلي:

- ربط استراتيجية المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات نوعا وكما بالقدر الذي يسمح لها من بلوغ الأداء المستهدف؛

- استشراف الاحتياجات من المناصب والكفاءات ومقارنتها بالمخزون الحالي؛

- التحوار مع الشركاء الاجتماعيين في العديد من المسائل كالتدريب وحوصلة الكفاءات والحركية، وتأمين المكتسبات والخبرات، وهو ما يمكن المنظمة من المرافقة الاجتماعية والفردية لتطوير الكفاءات الضرورية لاستمرارية وجود مناصب الشغل وبقاء المؤسسة.

كما تسمح هذه الممارسة للمدراء من تحديد ومعرفة كفاءات الموارد البشرية، والعمل على توجيهها بالشكل الذي يثمن مهاراتها وخبراتها المهنية ومنه المساهمة في توجيه مشاريعهم المهنية. وعليه فهو يسمح لتلك الموارد من توجيه حياتهم المهنية مستقبلا** بشكل مطور لكفاءاتهم في منحى يعظم من فرص الاستخدام.

1. المبادئ الأساسية للإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات

حسب الوكالة الفرنسية لتحسين ظروف العمل، تتمحور المبادئ الأساسية للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، حول النقاط التالية¹:

- تنظيم خاص يأخذ بالحسبان لهانات كل الفاعلين، الموظفين، الإدارة، نقابات؛
- آلة للتفاوض: من الممكن أن تعطي اعتبارا لرأي الشركاء الاجتماعيين؛
- آلية تصريحية لاستراتيجية المنظمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية؛
- آلية إدارة استباقية بالدرجة الأولى، إذ أنها تسمح باستباق التوجه العام للمهن والكفاءات على المدى المتوسط؛
- الانتقال من النمط الإداري القائم على ردود الفعل (الاستجابة) والذي يجعل من المنظمة ذات سمة اجتماعية إلى نمط إداري سباق يجعلها تتسم بالصبغة الاستراتيجية والاقتصادية.

2. أهداف الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات

* تعد الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات ممارسة اجبارية على المنظمات الفرنسية التي يفوق عدد عمالها 500 عامل، كما تعد آلية في غاية الأهمية في إطار الحوار الاجتماعي لمسؤولي المنظمة مع النقابات العمالية وممثلي العمال بشكل عام، كونها تعتبر آلية ملموسة لمتابعة واستشراف الممارسات الإدارية للمنظمة.

** يؤكد الكثير من المتخصصين بأن تطبيق الإدارة التنبئية للوظائف للكفاءات يعتبر بديلا تاما لإدارة المسارات المهنية للأفراد. ولتفادي هذا الالتباس فإنه من الممكن اعتبار هذه الأخيرة أحد طرق/ مداخل ممارسة الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات.

¹ Déjoux C., (2013). *Gestion des compétences & GPEC*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, p. 61.

إن اهتمام المنظمات اليوم بالإدارة التنبؤية لوظائفها ولكفاءاتها، في إطار مسار إدارة الكفاءات، يندرج في إطار بلوغ العديد من الأهداف، نوجزها فيما يلي:

- استباق الاحتياجات المستقبلية بخصوص الكفاءات الضرورية للاستراتيجيات العامة للمنظمة؛
 - موازنة مخزون الكفاءات مع التطورات المستقبلية للوظائف ومناصب العمل؛
 - تعظيم استغلال تسيير المسارات المهنية، من خلال جعل الفرد كفاعل أساسي في تطوير مساره المهني؛
 - استباق الفرد فيما يتعلق بمخاطر ضياع/ هروب الكفاءات، بالإضافة
 - مرافقة الأفراد فيما يتعلق باستخداميتهم، بالشكل الذي يمكنهم من التعايش مع الإستشرافات التكنولوجية.
- وعليه تمكن الإدارة التنبؤية للكفاءات المدراء من الخوض في مسار عرضي يجمع بين الاستراتيجية العامة وإدارة الموارد البشرية والمناجمنت، وبطريقة تنبئية؛ وهو ما يؤهلها للعب دور محوري في توجيه مشاعر الأفراد، وأداة تثمين اجتماعية والرفع من مستوى الاستخدامية داخل المنظمة، ومحور مفاوضات اجتماعية داخل المنظمة¹.

3. لماذا تعتبر الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات موضوع اهتمام؟

على عكس ما هو سائر في الجزائر، تهتم العديد من الدول بموضوع الإدارة التنبئية، على غرار فرنسا وبلجيكا وكندا، من خلال سنها لتشريعات تصب في هذا السياق، سعيا منها لبلوغ هدفين، الأول جزئي والآخر كلي*:

- على مستوى الاقتصاد الجزئي: حيث أن سن القوانين في هذا الشأن يمكن المنظمة من تبني نموذج إداري تنبئي يعنى بالتطور الكمي والكيفي للوظائف، وهو ما يعني تفادي حالات إدارة العمالة من خلال إدارة استباقية تسمح للمنظمة من الاستشراف والتعايش مع التطورات البيئية، سواء كانت قانونية أو ثقافية أو تكنولوجية أو بيئية، وهو ما يكون في خدمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة. كما تمكن الإدارة التنبئية من التماسي مع تحديات احترافية الموارد البشرية بالموازاة مع تحدي التطورات التكنولوجية، دون إغفال التغيرات الديموغرافية؛
- على مستوى الاقتصاد الكلي: أخذنا ببعض خصائص الكفاءة، كالقابلية للتعلم والتحويل، فإن الإدارة التنبئية تمكن المنظمة من الوصول إلى إدارة إقليمية للوظائف والكفاءات (حيز توظيف، الإقليم) ومنه التفكير في نشر الكفاءات الضرورية للنهوض بإقليم معين، وعادة ما يتم بالموازاة مع بورصة الوظائف التابعة للإقليم/ القطاعات.

4. أشكال ممارسة الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات

عموما، يمكن تلخيص وضعيتين لممارسة الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات، وهي كالآتي:

1. حالة وجود نظام لإدارة الكفاءات: فإذا ما كان للمنظمة سياسة لإدارة الكفاءات فإن الإدارة التنبئية هنا تعتبر مجرد خطوة إضافية ومعززة، إذ تتطلب ممارستها استعمال نفس الأدوات والأنشطة؛
2. حالة مبادرة المؤسسة طوعية للخوض في سياسة لإدارة تنبئية للكفاءات (دون أي إلزام قانوني)، مع الالتزام بمناقشة الاتفاقيات الضرورية لذلك؛ هنا يطرح التحدي الخاص بمدى الإلتزام بممارسة تلك الإلتزامات بشكل مسبق.

¹ Déjoux, (2013), op. cit, p. 62

* هذه الخاصية تتطلب وجود نظام يقظة على مستوى المنظمة في إطار نظام ذكاء اقتصادي على المستوى الكلي.

وعليه تسعى المنظمة إلى الأخذ بالعديد من الطرق لممارسة هذه السياسة، أخذاً بخصوصيات سياقها أو الأهداف المرجو بلوغها، وتوجزها "ديجو" فيما يلي¹: الطريقة الكمية، طريقة Site/المواقع/ المكان، الطريقة التنظيمية، طريقة "إدارة المسارات المهنية".

1. الطريقة الكمية:

تعتبر هذه الطريقة شاملة، حيث تتمحور حول تحديد زمر المهن الموجودة داخل المؤسسة، وتهدف إلى مقارنة ما هو موجود بعدد الوظائف المقبولة من وجهة نظر القدرة على التطور. وتنتهي هذه الطريقة بإعداد خريطة الكفاءات المتوفرة، ومنه مطابقتها مع خريطة الكفاءات الضرورية على الأمدين المتوسط والطويل، من خلال أعداد هرم للأعمار حسب المهن و/أو حسب المناطق، حسب الفئات السوسيو مهنية.

2. طريقة المناطق/ المواقع Site:

هذه الطريقة التي تستهدف مجتمعا محددًا داخل المنظمة، وهذا لبلوغ غايات عديدة، منها: الخوف من تقادم المهن، صعوبة توظيف الكفاءات، مهابة عيش صعوبات لدى فئة عمالية معينة نتيجة تبني تكنولوجيات جديدة. وهو ما يستدعي القيام بتحليلين كمي وكيفي بالإضافة إلى التأكيد على الموارد الواجب توفيرها (كالتوظيف، التدريب، تحويل الكفاءات، الحركية، الخروج، تثمين المكتسبات) وفقا لكل زمرة من المهن، وهو ما يسمح من الوصول إلى العمالة والكفاءات المستهدفة.

3. الطريقة التنظيمية:

تتم هذه الطريقة بتقييم أثر عملية إعادة التنظيم على طبيعة الوظائف والكفاءات الموجودة وخصائصها؛ حيث تقيس الفوارق من مناصب العمل الخاصة بالتنظيم القديم مع نظيرتها للتنظيم الجديد من أجل توفير الوسائل الضرورية لنجاح أكبر لعملية نقل الكفاءات والمعارف والخبرات العملية. كما تنتهي هذه الطريقة بتطوير كفاءات الأفراد بالشكل المطلوب وتطوير أنشطة المنظمة من خلال تحيين متطلبات الوظائف.

4. طريقة إدارة المسارات المهنية:

تهدف هذه الطريقة إلى ترقية مستوى تطوير الكفاءات الفردية من خلال محاولة المرافقة مع المسارات المهنية. إذ تعتمد هذه الطريقة على إنشاء مختلف الشعب المهنية التي تؤطر مساراتها المهنية. حيث يتم على مستوى كل شعبة تحديد الوسائل والقواعد التي تسمح من المرور من منصب لآخر، أو تحديد الأفراد ذوي المؤهلات العالية، إن ما ينبغي التأكيد عليه، هو أن اختيار أي طريقة من طرق العمل يأتي بعد تفاوض جاد مع الفاعلين في العملية، كي تأتي بالثمار المنتظر منها للمنظمة وبقية تلك الأطراف.

يبقى في الأخير للقائمين على شؤون إدارة المنظمة المفاضلة بين هذا الأساليب وفقا لخصوصيات منظماتهم وأهدافهم المسطرة، فإذا كان مسار إدارة الكفاءات مشروعًا تغييريًا لمنطق إدارة الموارد البشرية يستحسن الأخذ بالطريقة الكلية قصد

¹ Déjou, (2013), op. cit., pp. 64-66.

النهوض بالأداء الكلي للمنظمة، وإذا كانت هناك حاجت ماسة للرفع من أداء أحد الفروع نتيجة المنافسة الحادة أو متطلبات ومعايير ممارسة نشاط معين (كالتحكم في المخاطر البيئية) يستحسن العمل بطريقة المواقع.

الفرع الثالث: ترمين المكتسبات والخبرات

1. مفهوم نظام ترمين المكتسبات والخبرات (VAE)

تعرف على أنها طريقة خاصة للحصول على الشهادة (الديبلوم) بالموازاة مع تلك الطرق الكلاسيكية للتكوين أو التعليم؛ حيث يعطى الاهتمام لترمين الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة موازية (غير رسمية). يتم التحقق من هذه الشهادة جزئيا أو كليا دون الرجوع إلى محتوى التكوينات الذي مر بها الفرد. ويتم تسيير هذا النظام بموجب قوانين خاصة، فنجد على سبيل المثال أن استئناف الدراسة ليس إلزاميا، وفقا للقانون الفرنسي، بحيث لا تنقص من قيمة الشهادة المحصل عليها.

وعليه، فنظام ترمين المكتسبات والخبرات هو "اعتراف" ⁺ يتمثل في قائمة إجراءات منتظمة لإضفاء الصيغة الرسمية لكفاءات الأفراد غير المعترف بها وفقا للطرق التقليدية لتقييم الكفاءات*، من خلال تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة** التي تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع تلك الكفاءة بصفة رسمية وكذا الأنشطة الفرعية التي يمكن للفرد ممارستها إضافة إلى النشاط الرئيسي¹، كما أنها تفضي مصداقية أكبر لكفاءة الفرد من خلال التأكيد على كفاءاته، وإثبات لمصداقية مكتسبات الخبرة، التي بناها الفرد خلال مساره المهني، والتي سبق وأن قيمت له باعتماد مرجعيات مختلفة للكفاءات².

وبالنظر إلى مراحل نضوج نظام ترمين المكتسبات المهنية، وفقا للتجربة الفرنسية، نجد محطتين أساسيتين، وهما كالآتي:

- تقنيي 27 جانفي 1984 و 20 جويلية 1992، اللذان مكنا مسؤولي قطاع التعليم العالي في فرنسا من خلق نظام لترمين المكتسبات المهنية (VAP)، ماعدا الشهادات المطلوبة للتسجيل في الدورات الدراسية الجامعية؛
- تقنين العمل الصادر في 17 جانفي 2002 وبالتحديد تقنين التربية والتعليم: أين تم اصدار قانون التحديث الاجتماعي، حيث نجد في إطار الجزء الخاص بالتدريب المهني، فصلا يخص ترمين مكتسبات الخبرة المهنية، والذي انتهى بإنشاء الاتفاق الوطني المهني مدى الحياة ليعزز من المكانة والمساهمة الإيجابية لأنظمة التكوين المهني³.

2. أهمية تطبيق المنظمة لنظام ترمين المكتسبات والخبرات:

⁺ تستند هذه العملية بالاعتماد على المدونة الوطنية أو الدولية للوظائف والكفاءات.

* تتطلب هذه الخاصية من المشرع الجزائري خلق أرضية قانونية، تسمح من ممارسة هذا النظام بما يتوافق والقوانين سارية المفعول في كل القطاعات الاقتصادية والمهنية، على غرار الوظيف العمومي بطبيعة الحال، كقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، قطاع الصحة، ... مع التأكيد على ضرورة انبثاقه من خصوصيات القطاعات، كل على حدى.

** يكون للفرد الحق في الترشح لطلب هذه الشهادة، وفقا للقانون الفرنسي، بعد ثلاثة سنوات عمل فعلية مع الحيازة المسبقة لشهادة تثبت كفاءته في مجال عمل محدد (ديبلوم، شهادة مؤهلات مهنية (CQP).

¹ ثاني الحبيب. وآخرون (2016)، "ترمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة ترمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4 (11)، ص. 4.

² ANSART Sandrine et al. (2010). *La Validation des Acquis et des Expériences : un outil de développement des compétences*, Dunod, Paris, p. 24.

³ ثاني الحبيب (2016)، مرجع سابق.

يلبي هذا النظام حاجة أساسية لدى الفرد، وهي الحاجة إلى الاعتراف والتقدير، وهو ما يخلق حالة من التعبئة والتحفيز والتمكين تحت الكفاءات على بذل مجهودات أكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي¹، حيث يمكن استقراء ذلك من خلال العديد من الأبعاد، وهي كالآتي:

- من ناحية البعد المعرفي نجد نظرة الفرد للأمور وكيفية تعايشه، حيث يجب عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق التصريح بها وترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها وبالتالي تحسين أدائه وما قد ينجر عنه من تحسين الأداء الشامل للمنظمة؛
- البعد العاطفي: نجد بأنه يحقق التقدير الشخصي من خلال إحساس الفرد برضاه عن نفسه وعن المنظمة ومدى ولائه لها، وهذا ما سيدفعه إلى تطوير ذاته وبذله لجهد أكبر لصالح المنظمة؛
- البعد الاجتماعي: الذي يعطي للفرد تقديرا أكبر في أعين الفاعلين في المحيط السوسيو-اقتصادي، وهو ما يعطيه أيضا إمكانية لتحسين مستواه المعيشي من خلال تطوير أجره ومساره المهني وإعطائه فرصا لشغل مهن جديدة أعلى عن طريق الترقية وكذا تلبية رغباته.

3. دور الإسهاد على الكفاءات بواسطة نظام تقييم المكتسبات والخبرات

على اعتبار أن نظام تقييم المكتسبات والخبرات، يعتبر عملية إسهاد (إصدار شهادة) من طرف هيئات متخصصة ومعترف بها، فإن هذا يمكن الأطراف الفاعلة في المنظمات من كسب العديد من المزايا. ويمكن اختصار محفزات خلق نظام لإصدار مثل هذه الشهادات على النحو الآتي².

أ. من وجهة نظر الأفراد: حسب تقدير الأفراد فإنه يمكن للشهادة أن تشكل ضمانا أكبر لمصداقية التكوين الذي استفاد منه الفرد كموظف في المنظمة، كما أن حقيقة الاستثمار في هذا التكوين معترف به وذو قيمة. وتمكن هذه القيمة الأفراد من بلوغ مستويات عالية من التعليم أو الحصول على وظيفة أو على مكانة اجتماعية عالية. كما يمكن أن تكون هذه الشهادة وسيلة للتعريف بهوية الأفراد والمهن. حيث من الممكن أن ترسم خطا فاصلا بين أولئك الذين يجوزون على شهادات من الذين لا يملكونها.

ب. من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية وعلاقاتهم مع سوق العمل:

يمكن لنظام ترمين مكتسبات الخبرة المهنية وبالخصوص من خلال شهادات الاعتراف من رفع مستوى تعبئة المنظمة لكفاءاتها البشرية، ومعرفة مخزون كفاءاتهم بشكل علمي وموضوعي وهو ما يزيد من فعالية تسيير مساراتهم المهنية، ومن ثم القدرة على الخوض في مسار التسيير التنبيئي للكفاءات بشكل أكثر فعالية وكفاءة. كما يسمح للمنظمة من الحصول عن شهادات متعارف عليها دوليا للولوج إلى مجالات أعمال جديدة³، خصوصا تلك التي تتطلب كفاءات عالية المستوى كالصناعات مرتفعة المخاطر (صناعة الطائرات، الأدوية، البيتروكيميائيات).

¹ ثابتي (2012)، مرجع سابق، ص. 40

² Sandrine et al., (2010), Validation des acquis et des expériences un outils de développement des compétences, Dunod, Paris, p. 117

³ Cnam (2017), VAE Collective, in : <http://vae.cnam.fr> (janvier 2017).

كما يساعد مدرء الموارد البشرية على توفير جهد ووقت من خلال الطريقة الفعالة التي تمكنهم من التعرف على مميزات ومعارف وخبرات الأفراد الذين يرغبون في الحصول على فرص عمل أكبر. حيث تسمح تلك الشهادات من التفاعل بإيجابية وكفاءة بين طالبي العمل والموظفين. خصوصا وأن ميزات طبيعة العمل المعاصر وأنماط تنظيم العمل ومحتواه ومهارات وممارسات التوظيف للمؤسسات تستلزم الأخذ بهذا النظام الجديد الذي يمكنها من بلوغ العديد من المزايا.

4. علاقة نظام التثمين بالإدارة التنبئية للكفاءات

يخدم نظام تثمين المكتسبات والخبرات نظيرته الإدارة التنبئية للكفاءات من مدخلين، كمي ونوعي. من المنظور الكمي، يسهل من إعطاء صورة أولية عن عدد الأشخاص القادرين على استخلاص الكفاءات التي ستخرج/ تنتقل من المنظمة، من خلال نظرة سطحية على الشهادات المثبتة لخبراتهم ومكتسباتهم. أما من المنظور النوعي، فإن التمكن في محتوى الشهادات المثبت للمكتسبات والخبرات هو الذي يعطي اطمئنان أكبر لمدرء الموارد البشرية لممارسة الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات بأريحية وثقة أكبر¹؛ حيث يكشف كثير من المعطيات الخفية والمستترة التي تعبر عن حقيقة الكفاءات الفردية التي يمتلكها الأفراد وعليه يمكن القول بأن تثمين المكتسبات يعتبر أداة معززة لإدارة الكفاءات بشكل يفوق ما تقدمه حوصلة الكفاءات لهذه الأخيرة²، خصوصا فيما يتعلق بتطوير الكفاءات وتحفيزها وإدارتها بشكل استباقي، مع أقل مستوى من مستويات المخاطرة.

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات الجماعية

نتيجة تراجع أداء وفعالية العمل الفردي القائم على النموذج الفردي لإدارة الكفاءات، فإن العمل بالفرق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحت السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، وعليه فإن الأداء الجماعي يستلزم اليوم ممارسة خاصة لإدارة تلك الكفاءات الجماعية.

ويمكننا أن نورد النقاط التالية التي تشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية مقارنة بالكفاءات الفردية:

- هي أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج والتآزر و"أثر الجماعة"؛
- تساعد على تنمية الكفاءات الفردية من خلال تقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي؛
- تشبع وتنمي الشعور بالانتماء والهوية وبناء الرؤية المشتركة؛
- تساعد على بلوغ الأهداف التي يصعب أو يستحيل الوصول إليها من خلال عمل الأفراد منعزلين؛
- ترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون؛
- تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى استراتيجية تمكن المؤسسة من حيازة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.

الفرع الأول: أهم الممارسات المندرجة ضمن البعد الجماعي لإدارة الكفاءات

¹ ANSART S. et al. (2010). **Validation des Acquis et des Expériences** : Un outil de développement des compétences, Dunod, Paris, p. 112.

² ANSART S. et al. (2010). **Op. Cit.**, p. 114.

ولحيازة واستغلال المكتسبات التي توفرها الكفاءات الجماعية، فإنه من الضرورة والحتمية الاهتمام بهذا النوع من الكفاءات والعمل على حسن إدارتها، من خلال التركيز على منهجية علمية لبناء وتطوير والحفاظ على تلك الكفاءات.

1. بناء الكفاءات الجماعية

1.1. حقيقة بناء الكفاءات الجماعية

قبل الخوض في منهجية تطوير الكفاءات الجماعية، يكون من الجدير الإشارة إلى أن جودة الكفاءات الجماعية هي من جودة الكفاءات الفردية التي تشكلها، على اعتبار أن الكفاءة الفردية تدعم نظيرتها الجماعية بطريقة ضمنية، من خلال تلك الخصائص التي تميز تلك الكفاءات الفردية، ونذكر من ذلك¹:

- قيمة الكفاءات الفردية: تتميز الكفاءات الفردية داخل منظمة معينة بجملة من الخصوصيات والمميزات، حيث إن للبعد السلوكي ونوعية المعارف والتجارب التي عاشها الأفراد داخل المنظمة أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات الكفاءة الفردية، وهو ما ينعكس بدوره على خصوصيات الكفاءة الجماعية²، ومن ذلك روح تقاسم المعارف والخبرات، الكفاءة الأخلاقية، القيم الاجتماعية المرتكزة على الألفة، التأزر، التسامح، الصراحة،...؛
 - القابلية الاجتماعية للتعاون والتفاعل مع الآخر؛
 - التفاعلات العاطفية الوجدانية: التي لها بالغ الأثر في خلق الكفاءة الجماعية وتنميتها؛
 - مستوى التعاون الذي يميز أعضاء فريق العمل والذي يتجاوز في معناه مستوى التنسيق.
- التفاعلات غير الرسمية

2.1. استراتيجيات بناء الكفاءات الجماعية

ترتبط استراتيجيات بناء وتشكيل الكفاءات الجماعية إلى حد كبير بمنهجية بناء جماعات وفرق عمل مستقلة وشبه مستقلة - وفرق المشاريع، واستراتيجيات تعيين المشرفين ورؤساء الفرق من خلال التركيز على المداخل السلوكية والوجدانية والسوسيو-بنائية، والأخذ بعين الاعتبار للمقاييس / المؤشرات المعبرة عن مستوى الكفاءات الجماعية (المشار إليها سابقا).

2. تطوير الكفاءات الجماعية

يقع على عاتق الإدارة والمسيرين المسؤولية الأكبر على خلق وتنمية هذه الأخيرة والحفاظ عليها في إطار جماعات وفرق العمل التي تكون التنظيم البشري داخل المؤسسة، ومن أبرز الآليات والأدوات المعتمدة في ذلك، ما يلي:

أ. تسهيل تكوين جماعات وفرق العمل

تلعب جماعات العمل دورا كبيرا في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية التي حددها " ماسلو" (1943) فهي توفر الأمن والأمان والاحترام والتقدير. إن وجود فرق العمل يصب في مصلحة الفرد والإدارة على حد سواء، فهي من جهة

¹ كشاف أ. & برياش ت.، (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8) العدد (2)، ص.ص. 310-311.

² La théorie KSA (knowledge, skill and ability requirements for teamwork), in : Chédotel F. et Pujol L., *De la compétence individuelle à la compétence collective* : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager, p.5.

تساهم في إشباع حاجات الفرد، وتمكن الإدارة من جهة ثانية من رفع مستوى أدائها وتحقيق الفاعلية في إطار العمل الجماعي خاصة بالنسبة للأنشطة التي يصعب إنجازها بشكل فردي، كما أنها تساهم في تقاسم المعارف والكفاءات فيما بين الأعضاء من خلال الممارسة الجماعية للعمل.

لهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تبني فلسفة إدارية تعتمد على الديمقراطية والتمكين والمساءلة، ومنه اعتماد فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة تمكنها من بناء وتطوير كفاءات جماعية وتساعد على بلوغ مؤشرات الأداء بفعالية.

ب. تشجيع العلاقات والتفاعلات ما بين الأفراد والجماعات

إن خلق المؤسسة لجماعات عمل دائمة و/أو مؤقتة، وبالخصوص إذا ما كان أعضاؤها ذوي تخصصات متباينة وحاملين لمعارف ومهارات وكفاءات مختلفة ومتكاملة، يساعد على توليد وتنمية كفاءات تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من قيادة مشاريع وبرامج عمل جديدة (تغيير أو تحسين أو إبداع) وهذا بسبب العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة وما بين الجماعات، بعضها ببعض.

ت. أسلوب القيادي: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

يساعد الأسلوب الإداري فيما يخص صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات في تنمية الكفاءات الجماعية من خلال الفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد للمشاركة في صناعة وصياغة القرارات ورسم الأهداف، خصوصا إذا تعلق الأمر بإدارة المشاريع وكذلك حل المشكلات. إن أسلوب المشاركة يزيد من التزام الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بغية تحقيق الأهداف وهو ما يشجعهم ويعبئهم على التعاون لبلوغ ذلك، الأمر الذي يجعلهم يكشفون ويوظفون معارف جديدة، عادة ما تكون مستترة، الشيء الذي يجعلها صريحة تساهم في تعزيز الذاكرة الجماعية ومنه التعلم التنظيمي، مما يساعد الإدارة على بلوغ أهدافها بطريقة أكثر فاعلية وفعالية.

ث. الطريقة المعتمدة في تنظيم العمل

تساهم طريقة تنظيم العمل المعتمدة أولا في خلق الكفاءة الجماعية، حيث أن الفرد الذي يقوم بالعمل بمعزل عن زملائه لا يمكنه تعلم مهارات وكفاءات جديدة من زملائه فيما لو كان يعمل ضمن جماعة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للفرد الذي يقوم بعمل عديم أو قليل القيمة لا يمكنه اكتساب خبرات جديدة فيما لو أسندت له مهام متجددة ومتنوعة (إثراء وتدوير العمل) بين الحين والآخر...، لذلك فإن تنظيم العمل المبني على أساس جماعي مثل جماعات العمل شبه المستقلة أو حلقات الجودة أو فرق المشاريع... تمكن أعضائها من بلوغ التعلم المشترك ومنه إمكانية بناء كفاءة أو حتى كفاءات جماعية خاصة بهم تميزهم عن جماعات عمل أخرى، ولعلنا نجد في مؤسسة Google النموذج الأمثل فيما يرتبط بهذه الفكرة، إذ أنها تعطي حرية كبيرة للفرد والجماعة في طريقة تنظيم وإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم.

إن تنظيم العمل على أساس الفريق يعطي الفرصة لكل عضو لاختبار وتوظيف كفاءته الفردية والاجتهاد في إبراز ذلك لإظهار قدراته التي تميزه عن الآخرين واكتساب الاحترام والتقدير من قبل مسؤوليه، ليعيش بذلك مناخ عمل يميزه التعاون والتنافس الإيجابي؛ كما أن كل عضو في الجماعة سيكتسب مهارات وكفاءات وسلوكيات من زملائه (نتيجة طبيعته الاجتماعية) وبالتالي تنمية وتطوير مستواه التأهيلي. كما تجدر الإشارة إلى أهمية اعتماد الوسائط التكنولوجية TIC في تنظيم العمل عند تكوين فرق العمل، وهو ما يساعد على بناء كفاءات جماعية افتراضية بطريقة أسرع وأسهل، نتيجة ما توفره

هذه التكنولوجيات من مزايا في جوانب عديدة كتقاسم الخبرة والمعرفة، الاتصال، تفادي تضارب الاتجاهات والسلوكيات،

...

ج. طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية العديد من الأدوات التي تساعد على تنمية الكفاءة الجماعية، لعل من أهمها برامج التكوين والتعلم التي تعتمد الإدارة والتي في إطارها ينبغي أن تركز على طرق التعلم الجماعي، كما يمكنها تحقيق ذلك أيضا عن طريق عمليات التوظيف والتقييم والتعويضات؛ فعن طريق الاختيار من بين المترشحين للانتماء للمؤسسة، توظف أولئك الذين يتبنون القيم والاتجاهات والسلوكيات وحتى الميولات التي تدعم بناء وتنمية الكفاءة الجماعية، وكذلك من خلال عمليات التقييم التي ينبغي على المشرفين التأكيد من خلالها على التعاون لتحقيق أهداف الجماعة والعمل على تقاسم المعارف والكفاءات، وأخيرا من خلال سياسة التعويضات التي تعطي فيها الأولوية للأداء الجماعي، أي اعتمادها على مؤشرات قياس ذات طابع جماعي.

ح. النمذجة السلوكية

تعتمد النمذجة السلوكية، كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية، على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، حيث يتم تطوير الكفاءات وفقا لهذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية أو مثلى على أعضاء الفريق لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكئون في الواقع؛ وبعد توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطوية، يقوم الفرد محل النمذجة بممارسة الأداء الفعلي ليطلب فيما بعد من بقية الأعضاء بتقليد الأداء النموذجي، ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي. ووفقا لهذا الأسلوب يمكن لكامل أعضاء الفريق اكتساب مهارات جديدة والدرايات السلوكية التي تم تثبيتها، ليسهل فيما بعد نقلها للممارسة الفعلية¹.

خ. دور المشرف في تطوير الكفاءات الجماعية

تطوير الكفاءات الجماعية وفقا لمقاربة الكفاءات التي تستمد جذورها من الحركة السوسيو-بنائية يتطلب منا إعطاء الأهمية الأكبر للمتعلم يجعله محور العملية التعليمية وهو ما يجعل دور المشرف Coach (كمعلم، أو كمدرب) يختلف كل الاختلاف عن دوره في التعليم التقليدي الذي في إطاره كانت تعطي الأهمية الأكبر لكل من المشرف ولتحتوى التدريب².

د. تنمية الكفاءات الجماعية من خلال التنمية المسبقة للكفاءات الفردية

في هذه النقطة فإنه من الجدير الإشارة إلى استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية التي تولى الاهتمام لتقاسم المعارف وتوحيد المعايير والتفاعلية في التعلم، هي مدخل غير مباشرة لتنمية الكفاءات الجماعية، وعليه ينصح الأخذ بهذا خدمة لكلى النوعين من الكفاءات.

¹ Raymond A. (2013) *Employee Training and Development*, 6th Edition, McGraw Hill, International edition, Oxford, p. 294.

² Alexandre-Bailly et al. (2013) *Comportements humains et management*, Pearson Education, 4ème édition, p.317.

بالموازاة مع انشاء الكفاءات الجماعية وتطويرها، فإنه من المهم إعطاء اهتمام لائق لمستوى تحفيز وتعبئة هذا النوع من الكفاءات، خصوصا فيما يتعلق بتخصيص الموارد الضرورية لإنجاز المهام وبناء سياسة تعويضات معززة لهذه الكفاءات الجماعية، حيث ننص بالآتي:

- تشجيع الممارسات المرتبطة بالتعلم الجماعي وتقاسم المعارف العملية والخبرات جماعيا، من خلال أخذها بعين الاعتبار في بناء سياسة التعويضات؛
- إعطاء جزء معتبر من التعويضات المرنة على أساس الأداء الجماعي الذي يحققه فريق العمل؛
- العمل بأنظمة اشراف تشجع روح العطاء والالتزام الذاتي لأعضاء فرق العمل.
- توفير الإمكانيات الضرورية التي تسمح للفرق من الاندماج الإيجابي في عملية رسملة المعارف والكفاءات ومنه تطوير نظام ملائم لإدارة المعرفة، يخدم الكفاءات الجماعية بالتوازي مع الكفاءات الفردية.

4. الحفاظ على الكفاءات الجماعية

زيادة عن أهمية الأبعاد السلوكية لضمان الحفاظ على الكفاءات الجماعية واستمرارية عملها على أحسن وجه كالمعايير المشتركة والخطاب المشترك وغيرها، تبقى نقطة التعويضات محورا أساسيا في تعبئة وتحفيز أعضاء الكفاءة الجماعية، ومنه الحفاظ على تماسك الكفاءات الجماعية، وهو ما يتطلب ربط جزء من تعويضات الأفراد (المالية وغير المالية) بمستوى الأداء والكفاءة والمساهمات الخاصة بفرق العمل. حيث يكون من الممكن تجسيد ذلك بشكل أكثر فعالية في حالة الأخذ بطريقة التعويضات الكلية¹.

ومن المعايير الجماعية التي يفضل الأخذ بها في حساب التعويضات الكلية، هو كل ما يشير إلى مستوى مساهمات الجماعة (المخرجات) وكفاءاتها (المدخلات) بشكل ملائم. وهو ما يتطلب الأخذ بالحسبان للنقاط الآتية:

- ربط تعويضات أعضاء الجماعة بمستوى المجهود المبذول جماعيا، وهو ما يجعل أعضاء الفرق يعرفون ما سيحصلون عليه جماعيا إذا ما بلغوا الأهداف والمواصفات المحددة، بالإضافة إلى الالتزام بالسلوكيات الجماعية المثالية (المعايير السلوكية)؛
- توفير وسائل عادلة ومنسقة لقياس الكفاءات الجماعية للفرق ومستوى إنجازاتها؛
- ينبغي أن تكون التعويضات الجماعية ذات مستوى مقبول (ذات معنى) مقارنة بالتعويضات الفردية، قصد تحقيق تغيير في سلوكيات الأفراد بالشكل الذي يعزز من العمل والأداء الجماعيين.

¹ Armstrong M., (2010), **Armstrong's Handbook of reward management practice: improving performance through rewards**, Ed. Kong Page, 3ed Edition, London. P.59.

المطلب الثالث: إدارة الكفاءات التنظيمية

يتطلب معالجة موضوع إدارة الكفاءات التنظيمية الرجوع إلى النظريات الأولى التي فسرت مصادر بلوغ تنافسية المنظمات، حيث أن أهمها هو نظرية الموارد لـ"وارنفال" (1984¹, 1995²) ونظرية الكفاءات المحورية لـ: "براهاالاد"³ و"آمال"⁴ ونظرية القدرات الديناميكية لـ: "سونشاز" وزملاؤه⁵، وبعدها مساهمة "رايت" وزملاؤه⁶ التي أصلت لمكانة وأهمية الموارد البشرية في إطار نظرية الموارد.

الفرع الأول: الكفاءات التنظيمية ضمن خريطة عمليات المنظمة

1. الكفاءات التنظيمية ومهن المنظمة

إن المتمعن في أدبيات الاستراتيجية يمكنه القول بأن الكفاءات التنظيمية هي النواة المشكلة لمهنة المنظمة، كونها تتواجد في إطار الروتينات التنظيمية داخل خريطة عملياتها، إذ أنها تعد وليدة التعلم التنظيمي.

على اعتبار أن المهنة هي القدرة على تنسيق مجموعة أنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وليس بالضرورة النشاط الأساسي، فإنه يمكن الاستناد إلى تعريف "دي مونغوريلون"⁷ (1986) للمهنة، حيث يعرفه على أنه "جملة من الكفاءات التي تسمح من التعايش مع وضعيات معقدة"؛ أي أن المهنة ترتبط بقدرة المنظمة على تغيير أنشطتها وعلى مدى قدرتها على التطور؛ كما تعتبر المهنة من ناحية أخرى الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في رسم مخطط أعمالها* (Business Model).

ومن المهم الإشارة إلى نقطتين مهمتين تخصان مفهوم المهنة، وهما:

أ. خاصية المفردة: حيث أنه من غير الممكن أن يكون للمنظمة مجموعة مهن في وقت واحد، بل يوجد لديها مهنة واحدة على اعتبار أن المهنة هي جوهر اختلافها عن الآخرين، وهذا الاختلاف هو الذي يتم دعمه تماشياً مع خصوصية التطور التي تميز مجال الأعمال.

ب. تعبر المهنة عن مدى وجود توازن بين الهياكل الإنتاجية والمالية للمنظمة مع خياراتها الاستراتيجية.

¹ Wernerfelt, B. (1984). **A resource-based view of the firm**. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

² Wernerfelt, B. (1995). **The resource-based view of the firm: Ten years after**. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.

³ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). **The core competence of the corporation**. (pp. 275-292).

⁴ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). **Corporate imagination and expeditionary marketing**. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.

⁵ Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. Pergamon Pr.

⁶ Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). **Human resources and the resource based view of the firm**. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

⁷ Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., Kalika, M., de Montmorillon, B., & Romelaer, P. (2000). **Organisation: explosion des frontières et transversalité**. *Cahier de recherche*, (50).

* يعرف (Demil, warnter, Lecoq, 20004) مخطط الأعمال على أنه جملة من الخيارات التي تقف عندها المؤسسات لتحقيق عوائد مرضية.

2. أهم خطوات إدارة الكفاءات التنظيمية

اعتمدت "ديجو" ¹ في رسمها لأهم الخطوات الخاصة بإدارة الكفاءات التنظيمية على منهجية "هامال" و"برالاهالاد" (1995) التي تتماشى والمنهجية العامة لنظرية الموارد (Bogaeret L. et al., 1994³ ; Barney, JB, 1991²)، ونلخصها في النقاط الآتية:

1.2. تحديد موارد المنظمة في إطار تحديد كفاءاتها التنظيمية

حيث يسعى مديرو المنظمات في مثل هذه المرحلة إلى جرد شامل لكل ما تمتلكه المنظمة والذي قد يشكل كفاءة تنظيمية في مرحلة ثانية، سواء تعلق الأمر بتكنولوجيات متحكم فيها أو طرق عمل أو طرق إنجاز مشاريع، ... ومن المهم هنا الإشارة إلى عدم وقوع المنظمة فيما أطلق عليه "بيرجلمان" (1994) التنافر/ التناقض الاستراتيجي الذي قد ينجم عن حالة التباين بين النية الاستراتيجية وتنفيذ وممارسة الاستراتيجية. أو الذي قد يتولد بين الميزة التنافسية المرجو بلوغها والكفاءات الضرورية لها... حيث أن الانتقال الداخلي لموارد المنظمة هو الحقيقة المفسرة لهذا التباين فيما بين أداء وقوة تلك المنظمات. (من ميكانيزمات التحديد الداخلي للموارد، تخصيص الموارد، العناصر الثقافية كالقيم و القواعد التي تتحكم في الاتصال الداخلي).

وفي هذا الإطار فإن عملية اشهاد الكفاءات (Certification des compétences) من طرف منظمات خارجية متخصصة يعتبر خطوة مدعمة للإشارة إلى مستوى محورية الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، سواء كانت شهادات جودة خاصة بأنظمة الإدارة أو الأمن أو حماية البيئة أو شهادات تخص أفراد في حد ذاتهم (NVQs, ISO 17024). كما أنه من المهم أن ننوه بأن نجاح هذه المرحلة يتوقف على مستوى دافعية الإدارة العليا ولطريقة تعبئة الأفراد داخل المنظمة للخوض في مثل هذه المراحل، حيث يعتبر الأخذ بإشهاد كفاءات الأفراد في إطار نظام خاص بإدارة الكفاءات عملاً جوهرياً يساهم في تعبئة الأفراد للتصريح عن مستويات كفاءاتهم الفعلية.

2.2. إحصاء وعدد موارد المنظمة وكفاءاتها الاستراتيجية

في مثل هذه المرحلة تقوم المنظمة بإجراء جرد موسع لكل الكفاءات المتحكم فيها من طرف الأفراد، كل في أماكن عمله، مع تفادي التجاوزات التي تعتبر أي مورد أو أصل ككفاءة تنظيمية، وعلى العكس من ذلك هو التركيز على كل كفاءة تساهم في تراكم القيمة للمنتج أو الخدمة النهائية ومقارنتها بتطلعات الزبائن وبقية الأطراف ذات المصلحة ذات الأولوية. وعلى المنظمة محاولة تمييز الكفاءات الاستراتيجية من تلك العادية أخذاً بمميزات التكلفة والغموض والقابلية للإحلال وغيرها.

¹ Dejoux C., (2001), op. cit, pp. 191-193

² Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

³ Bogaeret L., Marterns R., Couwenberg, (1994), "Strategic a situational puzzle: the lit of Components", in : Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. Ed. Wiley.

3.2. نشر الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية

انطلاقاً من ميزة الكفاءات التنظيمية والمتمثلة في القابلية للنقل والانتشار على المستوى الداخلي للمنظمة، فإنه يكون من الجدير العمل على نشر الكفاءات الاستراتيجية التي تميز بعض أجزاء المنظمة أو بعض على بقية تجزئات أو فروع المنظمة (مجالات نشاطات استراتيجية أخرى، فروع جغرافية أخرى، نقاط بيع وتسويق أخرى) كي تتمكن من تعظيم الفائدة والمنفعة من تلك الكفاءات التي تميز المنظمة.

4.2. حيازة كفاءات تنظيمية استراتيجية جديدة

المستوى الرابع الذي تقف عليه إدارة المنظمة في إطار إدارة كفاءاتها التنظيمية هو العمل على حيازة واكتساب كفاءات تنظيمية استراتيجية جديدة في إطار ما يسمى الخريطة الاستراتيجية للمنظمة؛ حيث تعمل على حيازة كفاءات جديدة تجعلها إما سبابة في مجال استثماراتها أو قادرة على مواجهة الرد على المنافسين وتطلعات الأطراف ذات المصلحة بالطريقة المناسبة. من الأوجه التي تمكن المنظمة من ذلك هو العمل باستراتيجيات تحالف عمودية وأفقية مع منظمات تحوز كفاءات محورية في مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، وهو ما سيمكنها من بناء خريطة كفاءات استراتيجية قوية وقابلة للتوسع تمكّنها من التباين عن بقية المنافسين مع الوقت (تدعيم فرضية تباين موارد المنظمات التي تنطلق منها نظرية الموارد).

5.2. تطوير كفاءات تنظيمية استراتيجية جديدة

في مثل هذا مستوى تسعى المنظمة إلى تطوير كفاءات تنظيمية جديدة سواء تعلق الأمر بالسوق الحالية تتعامل معها أو الأسواق المحتملة؛ ويتطلب مثل هذا الأجراء يقظة استراتيجية عالية مع وضوح الرؤية بالنسبة للبيئة المستقبلية للمنظمة، بما يمكنها من تحديد دقيق للفرص واغتنامها من خلال محاولة تطوير كفاءات جديدة تخصها، وتحديد أدق للمخاطر ومنه تجنبها.

6.2. الحفاظ على الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية.

لعل من العمليات المحورية التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى استراتيجية الكفاءات هو الحفاظ على هذه الأخيرة والعمل على الدفاع عنها، تجنباً لمخاطر ضياعها؛ وعليه على المنظمة الانتباه للحالات التي قد تولد ذلك:

- موارد مالية غير كافية أو أي اشكال يتعلق بالتمويل؛
- إعادة الهيكلة التنظيمية التي قد ينجم عنها تفكك الكفاءات التنظيمية؛
- الصراعات التنظيمية أو المشاكل السلوكية التي قد تمس بالكفاءات الجماعية والقيادية؛
- مخاطر التسرب الخارجي للكفاءات الناتجة عن استراتيجيات التحالف أو الاندماج.

الفرع الثاني: تحديد الكفاءات المحورية (الاستراتيجية)

تأتي أهمية تحديد الكفاءات المحورية[□]، على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، في سبيل البحث عن المصدر الفعلي للميزة التنافسية للمؤسسات وفقا لمنهجية نظرية الموارد والكفاءات؛ فحسب "آمال" و"براهاالاد"¹ (1995) يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال التسيير الفعال للكفاءات التنظيمية.

اعتماد على طبيعة العلاقة التي تربط الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية (المحورية) بالمهنة ونموذج الأعمال، والتي تؤكد ضرورة الاعتماد على نتائج كل من التحليل الاستراتيجي الداخلي والتحليل الاستراتيجي الخارجي، خلصت مدرسة "هارفارد" للأعمال إلى ضبط منهجية تحديد الكفاءات الاستراتيجية ينبغي أن تمر بثلاثة مراحل أساسية، نسردها على النحو الآتي²: أ. معرفة مهنة المنظمة: حيث يسمح تحديد مهنة المنظمة من معرفة وتحديد مسبقين لمجالات نشاط المنظمة ومجالات نشاطاتها؛

ب. معرفة الموارد والكفاءات التي ينبغي على المنظمة تعبئتها للتمكن من فرض وجودها والتطور على مستوى المهنة ومجالات النشاطات الخاصة بها؛

ت. تقييم الكفاءات التنظيمية حسب مستوى أهميتها الاستراتيجية، مقارنة بمدى مساهمتها في أداء المنظمة ومنه مدى مساهمتها في تحقيق ميزتها التنافسية (التكلفة، التمايز).

بالموازاة مع مساهمة "قانت"، نجد مساهمة أخرى لـ "دراجار" والتي تختصر عملية تحديد الكفاءات المحورية وفقا لثلاث طرق، وهي كالآتي:

1. الطريقة النازلة: (Top_down) والتي تعتبر مستمدة من نموذج النية الاستراتيجية المطور من طرف "آمال" و"براهاالاد"³ (1990) حيث يعمل المديرون وفقا لهذه الاستراتيجية إلى تحديد الكفاءات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، ثم العمل على تعبئة بقية أطراف المنظمة ومواردها على تلك الكفاءات. حيث يشير "روسوتي" (2003) إلى أن هذه المقاربة تسعى لإعداد خريطة الكفاءات اللازمة بطريقة متزنة وقوية، اعتمادا على تحليل ما تمتلكه المنظمة من كفاءات. تسمح هذه الطريقة من تبيين الصبغة الاستراتيجية للكفاءات، حيث أنه يتم تنظيم موارد وهيكله واستراتيجية المنظمة اعتمادا على خريطة كفاءاتها، ومن جهة أخرى تسمح هذه الطريقة بالوقوف عند الكفاءات الاستراتيجية التي تعد مهمة للتحليل التنظيمي للمنظمة، وكذلك تفادي التضاربات التي قد تنجم تعداد الكفاءات الفردية والجماعية داخل المنظمة.

□ تستمد منهجية عملية تحديد الكفاءات المميزة من المقاربة النظامية في حل المشكلات، نتيجة ما تتميز به من خصوصيات جد مقبولة من الناحية العلمية والإبستمولوجية، ومن جهة أخرى على منهجية عملية صنع واتخاذ القرارات لـ (Simon, 1988).

¹ Hamel G., Prahalad C.K. (1995) *La conquête de futur*, Inter-éditions. Paris.

² Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. *California management review*, 33(3), 114-135.

³ Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, (3), 78-91.

2. **الطريقة الصاعدة (Bottom-up):** المطورة من طرف "بارقلمان" ¹ (1994) والتي تم تطبيقها من طرف شركة Intel. وفقا لهذه الطريقة يعمل الفريق الإداري للمنظمة على جمع معارفهم للتمكن من رسم رؤية استراتيجية وتحديد التكنولوجيات الملائمة لذلك، حيث يتم ذلك وفقا للترتيب الهرمي في المنظمة أين يحق لكل مشرف قبول أو رفض أو تعديل عمل أي مسؤول آخر لتمريره لمستوى أعلى في خطوة أخرى. وتسمح هذه الطريقة من خلق فرصة لمساهمة أكبر عدد ممكن من الموظفين.

3. **الطريقة المزدوجة (Mixed)**، أو التي يمكن تسميتها بالطريقة الثنائية ² التي جاء بها "دريجر" (2002)، حيث تعمل المنظمة وفقا لهذه الطريقة على تبني الطريقة الأولى (الصاعدة) في إطار تحديد كفاءاتها، لتلحقها بالطريقة الثانية (النازلة) حيث تعتمد الأطراف الفاعلة داخل المنظمة أثناء تفاعلها مع أطرافها ذات المصلحة من أجل التمكن من تقييمها. وتعتبر هذه الطريقة هي الأكثر اعتمادا كونها تمزج إيجابيات الطريقتين، شريطة حسن استعمال كل منهما في الظروف المناسب.

لماذا تحديد الكفاءات الاستراتيجية؟

يعد تحديد الكفاءات الاستراتيجية أهميته كخطوة جوهرية في إدارة الكفاءات التنظيمية، كونها تميز الكفاءات المحورية من تلك الكفاءات العادية في إطار شجرة كفاءاتها، حيث تركز المنظمة على هذه الكفاءات المحورية في بناء وتطوير مهنها، بالشكل الذي يسمح لها بالولوج إلى مجالات نشاط استراتيجية.

يتم تحديد الكفاءات الاستراتيجية ضمن شجرة كفاءات المنظمة اعتمادا على المراحل الستة التي تم التطرق لها من قبل في إطار منهجية إدارة الكفاءات التنظيمية، نوجزها في الآتي ³:

- تحديد الموارد والكفاءات التنظيمية للمؤسسة؛
- ضبط رصد الموارد الاستراتيجية وكذلك الأمر للكفاءات التنظيمية؛
- نشر الكفاءات التنظيمية المتميزة داخل فروع المنظمة؛
- العمل على حيازة كفاءات تنظيمية استراتيجية؛
- تطوير كفاءات تنظيمية استراتيجية جديدة؛
- المحافظة على الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية.

تتوقف الخطوة الأولى المتمثلة في تحديد الموارد والكفاءات التنظيمية للمنظمة، في مدى قدرة المنظمة على تحديد وتمييز الكفاءات الاستراتيجية من تلك الكفاءات العادية، بغرض إعطائها الاهتمام الأكبر وفقا لطريقة "باريتو"، وهنا يلعب

¹ Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.

² Lundvall, B. Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research policy*, 31(2), 213-231.

³ Dejoux C., (1997), op. Cit.,

الشق الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية الدور المحوري في هذه الممارسة، خصوصا فيما يتعلق بالإدارة التنبؤية للكفاءات وتسيير الأقدمية والتقانة (GVT).

بالرجوع إلى مفهوم وخصائص الكفاءة التنظيمية المميزة أو الاستراتيجية، نجد أن المورد البشري يعتبر نقطة ارتكاز لبناء أي كفاءة تنظيمية زيادة عن بقية الموارد، وبالتالي ترتبط عملية تحديد الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية بمدى القدرة على تحديد الكفاءات البشرية الاستراتيجية المكونة لها.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية كمنطلق لخدمة إدارة الكفاءات

على اعتبار ان نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد أهم المتطلبات القبلية لضمان نجاح مسار الكفاءات بالمنظمة، سنحاول في هذا المبحث تبين ذلك بالتركيز على أوجه الخدمة التي يوفرها.

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

1. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

على الرغم من تعدد التعاريف المعطاة لنظام المعلومات، إلا أن تلك التي تخص إدارة الموارد البشرية، تعد قليلة نوعا ما، إذ يعرف "كافناف" وزملاؤه بأنه: "نظام يعمل على الحصول وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل وتوزيع المعلومة المهمة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية"¹.

كما عرفه "تانوم" بأنه: "نظام يستعمل بغرض حيازة وتخزين والتحكم وتحليل وتصفية وتوزيع المعلومات الملائمة التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة"². أما "هينديركسن" فقد أشار إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية لا يتوقف عند الجانب التقني (معدات وبرمجيات) بل يدمج كل من الأفراد والإجراءات والسياسات والبيانات اللازمة لتسيير وظيفة الموارد البشرية"³.

مما سبق يمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يتم تصميمه لوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وبالتحديد وظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها مسؤولي الوظيفة وكذلك الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق أهداف المنظمة.

2. المبادئ الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية

إن تصميم وإدماج نظام معلومات موارد بشرية في المؤسسة بطريقة فعالة يتطلب التركيز على جملة من المبادئ، منها:

- الوظيفة: أي أن نظام معلومات الموارد البشرية نظام جزئي ذو طبيعة وظيفية في إطار نظام المعلومات الكلي للمنظمة؛

¹ Kavanagh et al. ; Cité par : Jacob R. et Ducharme J. dir. (1995), **Changement technologique et GRH**, Montréal, Gaëtan Morin.

² Tannenbaum, S.I. (1990), "**Human Resource Information Systems: User group implications**", Journal of Systems management, N°41, p.27-32.

³ Hendrickson A. (2003), "**Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources**", Journal of Labor Research, Vol. XXIV, N°3, p. 381-394.

- المعلوماتية: حيث يتطلب قاعدة بيانات موحدة مع بقية مكونات نظام معلومات، وهو ما يتطلب السعي وراء جعل المعلومة ملائمة لكل النظم الجزئية المكونة له؛
- هو نظام ليس منعزلا بل مدجا في إطار النظام الكلي، وبالتالي فهو يأخذ صفة الربط بدل العزل التي تميز المقاربة النظامية عن المقاربة التحليلية¹؛
- يتطلب هندسة خاصة، من شكل (Interface Homme Machine: IHM) لتسهيل الاستعمال ومنه دمج الفرد كطرف فعال في هذا النظام وتمكينه من الحصول على فرص للتعلم².

3. مكانة نظام معلومات الموارد البشرية في إطار نظام معلومات المنظمة

على اعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية مكونا وظيفيا ويلعب دور جهاز مساند للسيرواات التشغيلية، فهو يوفر الإطار المناسب لبقية الوظائف لخلق قيم مضافة بشكل أكبر. هذا الأخير يتطلب توفر جملة من الشروط والخصائص التي تميزه في نفس الوقت، من ذلك:

- برنامج مستقل غير اتصالي لكل شكل من الصعوبات التي تعيشها المنظمة؛
- برنامج مدمج، من شكل (Enterprise Resources Planning : ERP) أو (Progiciel de gestion Intégrée : PGI)؛
- تطوير نظام المعلومات بالارتباط مع برامج مستقلة ذات طبيعة اتصالية، والتي تتيح الدخول إلى مرجعية واحدة ومشاركة للبيانات (web-services) .

المطلب الثاني: أوجه خدمة نظام معلومات الموارد البشرية لإدارة الكفاءات

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية في الوقت الحالي الكثير من المعلومات عن فترة الحياة التي يقضيها الفرد داخل المؤسسة بدءا بمراحل التخطيط للتوظيف والاختيار إلى غاية نهاية عقد العمل، كنتائج الاختبارات والمقابلة والشهادات والمهارات والمعارف المكتسبة قبل الالتحاق بالمؤسسة ومناصب العمل التي شغلها ودورات التكوين التي استفاد منها ونتائج التقييم ...، ومثل هذه المعلومات سيستفاد منها كثيرا في إدارة الكفاءات وبطريقة سبابة³. لهذا سنركز على بعض أوجه الخدمة التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية لممارسات إدارة الكفاءات، كإعداد مرجعية الكفاءات وتنمية الكفاءات الجماعية والمساعدة على تحديد الكفاءات المحورية.

الفرع الأول: تعزيز نمذجة الكفاءات وتقييمها

إن دمج المنظمة لنظام معلومات الموارد البشرية في إطار مبادرات نمذجة الكفاءات اعتمادا على مرجعيات الكفاءات، سيمكنها من بلوغ ثلاثة مكاسب فيما يخص مشروع إدارة الكفاءات والأنشطة اللازمة لها، وهي تسهيل العمليات الخاصة بتحديد وتكثيف وتوصيف الكفاءات بشكل آلي.

¹ Reix R. (2011) **Système d'information et management des organisations**, Vuibert, 6^{ème}, p. 28.

² Gillet M., Gillet P. (2010) **SIRH : Système d'information des Ressources Humaines**, Dunod, Paris, p. 41.

³ Chaminade B., (2005), op. cit., pp.308-309.

في حالة عمل المنظمة بميكلة عنقودية في نمذجة كفاءاتها، فإن نظام معلومات الموارد البشرية يساعد المنظمة على تحديد الأفراد الأحسن أداء على مستوى وظائفهم. مع العلم أن هذه الطريقة يتم تبنيتها في حوالي 90% من برامج التسيير التنبئي للكفاءات، على الرغم من كونها تعد صعبة الدمج وفقا للمنهج النظمي¹.

أما إذا ما اعتمدت المنظمة طريقة الهيكل المصفوفية، فسيساعد نظام معلومات الموارد البشرية، المنظمة في هذه الوضعية من تحديد الكفاءة (الفردية و/أو الجماعية) الأكثر مواءمة لإنجاز مهام معينة أو لشغل وظائف محددة أو حتى لتشكيل فرق عمل متجانسة من ناحية المعارف والاتجاهات.

الفرع الثاني: المساهمة في بناء الكفاءات الجماعية وتعزيزها

على الرغم من أهمية الكفاءة الجماعية فإن الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها تعتبر قليلة مقارنة بما حُصص للكفاءات الفردية وكيفية تطويرها وإدارتها، ويخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءة الجماعية².

يؤدي نظام معلومات الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في خلق جماعات و فرق عمل من نمط (Groupware) من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأعضاء اعتمادا على تكنولوجيا الاتصال، حيث لا يكون التباعد الجغرافي وحتى الزماني عائقا مقارنة بجماعات العمل العادية، حيث تتمكن أنظمة الإعلام كل طرف من الاستفادة من الطرف الآخر، من خلال عمليات التبادل والتقاسم والتعلم التبادلي النشط؛ خصوصا وأن نظم معلومات الموارد البشرية تشكل أداة وقاعدة جوهرية لبناء نظام لإدارة المعرفة، والذي يسمح بدوره من تغذية الجماعات والفرق بالمعارف المطلوبة مهما كان نوعها.

يذكر بعض المختصين في إدارة الكفاءات أن هناك مؤشرات تدل على مستوى وجود الكفاءات الجماعية داخل المنظمة، والتي تعتبر في نفس الوقت عوامل مساعدة على بنائها وتكوينها³، حيث يساعد نظام معلومات الموارد البشرية من تعزيزها. وهذه العناصر هي: المرجعية المشتركة والخطاب المشترك والذاكرة الجماعية، والالتزام الذاتي.

يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في دعم المرجعية المشتركة، من خلال خلق فرص وآليات للتفاعل والاتصال بشكل أكبر ما بين أفراد الجماعة الواحدة وما بين الجماعات أيضا، بما يؤدي إلى تعزيز أكبر للكفاءات الجماعية.

أما بخصوص الدور الداعم لنظام معلومات الموارد البشرية للخطاب المشترك⁴، فإنه يمكن المنظمة من الاستعانة بالأدوات الاتصالية في نظام المعلومات خصوصا ما تعلق بالإنترنت، والمجموعات البريدية والوسائط الحديثة للتواصل الجماعي، التي تسمح بخلق خصوصيات نظام الاتصالات ومجال ونطاق استعماله حسب جماعات العمل المصمم لها.

¹ Ibid.

² Dufresne D. et Peyrat-Guillard D.(2005), *la compétence collective: une approche par l'analyse de ses traces textuelles*, Université d'Angers, GRANEM UMR-MA N°49.

³ Retour D. (2005) *les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences*, Actes du séminaire national, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, août 2005 Cité internationale universitaire, Paris. p93

⁴ Guerbette C. (2009) *le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept*, centre d'études et de recherche appliquée à la gestion n°-14, p.14.

بخصوص علاقة نظام معلومات الموارد البشرية بالذاكرة الجماعية، التي تنتج عن تقاسم المعرفة فيما بين أعضاء الجماعة، فإنه يلعب دورا محوريا في تشفير وتخزين وتقاسم المعارف ومنه إمكانية تعزيز الذاكرة الجماعية لكل فريق عمل، ومن ثم تعزيز أكبر لذاكرة المؤسسة (الذاكرة التنظيمية).

الفرع الثالث: ربط الكفاءة بالأداء

في إطار ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال في قيادة أداء الأفراد والوظائف، أصبح القيام بالعملية يعد بطريقة أكثر فعالية، لدى المسؤولين بطريقة إلكترونية، بعد القيام بالجمع الآلي للمعلومات الخاصة بكل من مستوى الأداء المحقق فرديا ونتائج الرقابة والتقييم...، حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للأداء العديد من المزايا، من أهمها¹:

- تسهيل عملية تقييم أداء الأفراد وجعلها أكثر موضوعية؛
- توظيف المعلومات والبيانات الخاصة بالتقييم في العديد من النشاطات مثل: محاسبة الأجور وتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي....

وهنا يساعد نظام الموارد البشرية في إزالة أو التقليل من درجة الغموض/الإشكال الناجم عن عدم التمييز بين الكفاءة والأداء⁺ من خلال إدماج ضمني لمؤشرات قياس الأداء في مرجعية الكفاءة ومؤشرات تقييمها^{***} تماشيا مع خاصية الربط والتفاعل كما تنادي بذلك نظرية النظم* مع ضرورة احترام المقاربة المعتمدة في تعويض الكفاءات.

الفرع الرابع: المساعدة في تحديد الكفاءات المحورية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية كوسيلة جد فعالة في المساعدة على تحديد الكفاءات بشكل عام والاحتياجات الخاصة بها لبلوغ الأهداف المسطرة في إطار التسيير الكيفي والتنبئي للكفاءات²، ومن جهة أخرى تساعد في تحديد الكفاءات المحورية وتمييزها عن الكفاءات العادية، من خلال ما يحتويه من معلومات وتطبيقات تخدم تسيير الكفاءات وتربط بطريقة فعالة مختلف مكونات الكفاءة التنظيمية لجعلها كفاءة متميزة ومميزة في آن واحد (Distinctive et distincte).

¹ R.D.Johnson & H.G.Gueutal, *Transforming human resource through technology, the use of E-HR and HRIS in organizations*, SHIS Foundation

⁺ راجع الفصل الأول: البحث الثاني، المطلب الأول: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة، وبالتحديد علاقة الكفاءة بالأداء.

^{***} Pour cette raison, et dans cette logique de référentiel invariants ; le mode de distribution virtuel (de type SaaS par exemple) s'accommode de l'accès à des référentiels pré-chargés sur catalogues (pour les fonctions qui exigent des compétences génériques), intégrant les activités liées aux processus et organisés selon le modèle matriciel, correspondant aux processus de chaque entreprise.

* Préceptes de Relier et interagir de : René Descartes et Jean Louis Le Moigne.

² Chaminade B., (2005), op. cit., pp. 299-309

تتم عملية تحديد الكفاءات المتميزة اعتمادا على نظام معلومات الموارد البشرية وفقا لعدة مراحل، في كل مرحلة نجد نمطا من أنظمة المعلومات الذي بإمكانه خلق قيمة بشكل أكثر تناسبا. وهي باختصار على النحو الآتي¹:

1. **مرحلة الإحصاء:** يتم في هذه المرحلة عد وإحصاء كل المعارف وكامل الكفاءات الموجودة لدى الأفراد والأطراف الفاعلة بما فيها الأطراف المتفاعلة، كما يتم التعرف على مستويات التحكم في الأنظمة العملية التي تتطلب هذه الكفاءات. مثل هذه المعلومات يتم فحصها والتأكد من صحتها من قبل مسؤولي المستوى التكتيكي (الوسيطي) أين يتم إعداد تقارير خاصة بمرحلة الاكتشاف (الكشف) بناء على أنظمة التسيير العملية من نمط أنظمة المعلومات الإدارية (SIG). كما تسمح هذه التقارير من الحصول على رؤية شاملة عن مخزون الكفاءات في المستوى التنفيذي، إلا أنها تبقى ذات صبغة "ستاتيكية" وقليلة التفاعل فيما يخص مجموع الكفاءات والمزج فيما بينها ومدى تشكيلها لكفاءات جماعية؛ لهذا عادة ما يتم الاستعانة بأنظمة المعلومات الاستراتيجية من نمط أنظمة دعم المسيرين (SAPD).

2. **نشر مرجعية الكفاءات:** يتم نشر مرجعية الكفاءات، التي تم إنشاؤها مسبقا من طرف الفريق القائم على هذا المشروع المحوري، من قبل إدارة الموارد البشرية وإدارة الكفاءات اعتمادا على شبكة الاتصال الداخلية "الإنترانت"² فيما يخص بورصة التوظيف الداخلية. حيث تعد هذه المرحلة في غاية الأهمية لسببين هما:

- الترتيب على أساس المرجعية، حيث نسمح لكل طرف معني بعملية الترتيب من معرفة نقاط قواه ونقاط ضعفه، ومنه التمكن من رسم مخطط تطوير ذاتي بما يسمح له من تحسين ترتيبه؛
- تمكين المسؤولين الوظيفيين ومسؤولي المشاريع (التنفيذيين) من الحصول على معلومات دقيقة وشاملة عن مجموع الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة، بما يقلل من مخاطر التعيينات والتحويلات غير المناسبة للأفراد تجاه المناصب المستهدفة، بالإضافة إلى اكتشاف الكفاءات المستترة الموجودة داخل المنظمة للحفاظ عليها واستغلالها ومن ثم تطويرها.

تنتهي هذه المرحلة بمجرد وترتيب كامل الكفاءات داخل المؤسسة وربطها بخريطة عملياتها، وهو ما يسمح لها من تحديد وبشكل موضوعي للكفاءات المتميزة لديها اعتمادا على نتائج عملية التقييم بالاستعانة بمرجعية الكفاءات، وكذلك مدى مساهمتها في خلق القيمة داخل العمليات، وهو ما يرشحها لأن تكون الأساس في تحديد واختيار مجالات النشاطات

¹ Radjhi Oueslati S.(2011) « *une approche de l'appropriation des applications du SIRH : le cas du processus d'identification des compétences distinctives au sein de grande entreprise tunisienne* », Management et Avenir, pp. 307-309

² Matmati M. (2002) « *L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle* », in e-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons.

الاستراتيجية¹، ومن ثم تكون هي المسؤولة عن خلق القيمة بشكل متميز مقارنة بالمنافسين في القطاع، بمعنى القدرة على بلوغ ميزة تنافسية مستدامة نسبيا حسب منهجية نظرية الموارد والكفاءات².

خلاصة الفصل

نخلص في نهاية هذا الفصل أنه على قدر تميز مفهوم الكفاءة بالغموض والتعقد بقدر ما زاد من تحدي فهم والإلمام بالممارسات التي تندرج ضمن مسار إدارة هذه الكفاءات، على الرغم من الشكل الذي كانت تدرس به الكفاءات وإدارتها كحقل يمتد في جذوره إلى كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية؛ إلا أن هذه الأخيرة وإلى زمن ليس ببعيد، قد أصبحت تهتم بتحديد وتوضيح العلاقة بين الكفاءات وديناميكية المنظمات؛ ففي الوقت الذي تهتم فيه إدارة الموارد البشرية بإدارة الكفاءات الفردية والجماعية، من خلال السعي وراء سبل تطويرها وبنائها وتعبئتها وفق منطق الكفاءات؛ وتؤكد ذلك من خلال اعداد العديد من الدراسات التي ربطت موضوع الكفاءات بالأداء؛ إلا أن قلة من تلك الأبحاث التي عنيت بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة الفردية والجماعية والتنظيمية، مع الأداء الشامل للمنظمات، ومن ثم ربطه بتحدي الاستدامة والالتزام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة، وهو ما سنحاول معالجته في الجزء التطبيقي من هذا البحث.

¹Carolyn S.(2000) « le processus d'identification des compétences clés :proposition d'un mode opératoire », CLAREE, Université de Lille, p. 7.

² Prahalad C.K. et Hamel G. (1990) «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, May-Juin, pp 79-90.

الفصل الرابع:

واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء

المستدام بمجمع سوناطراك

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

تمهيد

تتميز الوضعية الحالية لمجمع سوناطراك بعدم الاستقرار والمخاطرة العالين، خصوصا مع انخفاض أسعار البترول والغاز في الأسواق الدولية بداية من سنة 2014، وانخفاض معدلات الانتاج ومستوى الصادرات من تلك المحروقات، ومقابل ذلك زيادة تحدي الطلب الداخلي المتزايد من الطاقة. هذه التحديات ستزيد حدة على مجمع سوناطراك وبالخصوص خلال فترة 2019-2021، حسب استشرافات العديد من الخبراء، وهي ما يزيد من رهان التحكم في أدائها الشامل وضمان استدامته من خلال تعبئة كل موارده وامكانياته الطبيعية والتقنية والبشرية. وعليه سنحاول في طيات هذا الفصل، إعطاء صورة شاملة عن هذا المجمع، وإعطاء تشخيص ووصف شامل للممارسات المتعلقة بإدارة مواردها الطبيعية وكفاءاتها البشرية والتنظيمية، وكذلك مختلف المبادرات التي تندرج ضمن توجه التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال، والتي تعبر عن طبيعة أدائها الشامل ومستوى استدامته. ولمعالجة هذه المحاور سنحاول التركيز على أهم الممارسات كنظام الحوكمة ونظام السلامة والأمن وحماية البيئة بالإضافة إلى كل ما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية.

الوصول إلى هذا الوصف العام، سيتم في إطار المباحث الآتية:

- المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية والمجمع محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: الأداء المستدام لمجمع سوناطراك في ظل سياسة مسؤوليته المجتمعية؛
- المبحث الثالث: إدارة الكفاءات بمجمع سوناطراك.

المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية والمجمع محل الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى عموميات ومختصرات تسمح لنا من أخذ صورة عامة عن مجمع سوناطراك ومختلف فروعها، لكن مع تركيز أكبر على المؤسسة الأم، التي تعتبر قلب المجمع وهي القائمة على رسم الاستراتيجية العامة للمجمع متابعتها.

المطلب الأول: دواعي اختيار مجمع سوناطراك

1. الدواعي المتعلقة بالأهمية الاقتصادية والاستراتيجية لمجمع سوناطراك

يعتبر مجمع سوناطراك القلب النابض للاقتصاد الجزائري، كونه هو المخول لاستغلال الثروة البترولية والغازية في الجزائر، حيث أن مستوى أدائه الشامل ومدى استمراريته يعتبران رهان في غاية الأهمية على المستوى الاقتصادي والاستراتيجي للجزائر، خصوصا وأنه يساهم في إنشاء أكثر من ثلث الناتج المحلي الإجمالي وبأكثر من 98% من إجمالي الصادرات، وحوالي 62% من إيرادات الموازنة العامة للدولة وهي المصدر الوحيد للاحتياطيات الرسمية¹. ضف إلى ذلك، حجم المجمع ودوره الاستراتيجي في خلق حركية اقتصادية على المستويات القطاعية والوطنية والجهوية (MENA)، وحتى على المستوى المتوسطي بعد دخولها مجال الاستثمار على المستوى الدولي، الذي يتزامن مع ظهور التوجه الطاقوي الجديد الذي يبحث في سبل استدامة مصادر الطاقة للعالم.

2. الدواعي المتعلقة بأنشطة مجمع سوناطراك

من الدواعي التي حثتنا لاختيار مجمع سوناطراك كمحل للدراسة هو طبيعة أنشطتها، كونها تتمحور حول استكشاف واستخراج وتصنيع الثروة البترولية والغازية في الجزائر (الأنشطة البترولية القبلية والبعديّة، والأنشطة البترولية الموازية والمساعدة)، حيث تعتبر الثروة البترولية محورا لتحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف البلدان واستدامتها سيكون سببا لبلوغها تنمية مستدامة فيها. حيث تتجسد أهمية مجال نشاط سوناطراك، من طبيعة الوظائف التي تتولد عن حسن استغلال الثروات البترولية، والتي تعتبر مؤشرات تقييم لمستوى تامين عوائدها للاقتصاد الوطني، حيث يلخص الأستاذ صالح هذه الأهمية الوظيفية للاستغلال الجيد للثروة البترولية فيما يأتي²:

- الوظيفة الطاقوية، على اعتبار أن البترول والغاز يساهمان بـ: 61% من إجمالي استهلاك الطاقة في العالم، أخذا بعين توقع نمو في الطلب بمعدل 55% خلال الفترة 2005-2030. أما على المستوى الوطني فتساهم الثروة

¹ صالح صالحي (2015)، "آثار انخفاض أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري: نعمة الموارد ولعنة الفساد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 17، ص.2.

² صالح صالحي (2015)، مرجع سابق، ص ص. 4-6.

- البترولية الغازية في تأمين إمدادات الطاقة للاقتصاد الجزائري لمدة لا تزيد عن 27 سنة بالنسبة للبترول و 48 سنة بالنسبة للغاز، وهو ما يطرح تحدي البحث عن مصادر بديلة (غير تقليدية، متجددة)؛
- الوظيفة المالية، تعد الثروة البترولية والغازية المصدر الاستراتيجي في تمويل المالية العامة للاقتصاد الجزائري وتحقيق وفورات في العملات الصعبة وكذلك الاحتياطات الرسمية للاقتصاد المالي الوطني؛
- الوظيفة التشغيلية، تساهم أنشطة قطاع المحروقات في دفع عجلة التنمية من خلال مستوى التشغيل العالي الذي يزيد عن 120 ألف عامل، وتسريع الحركة الاقتصادية للمجالات الداعمة لأنشطة المحروقات؛
- الوظيفة الإنتاجية التصنيعية، خصوصا عند التوجه نحو الصناعات البتروكيميائية التي تدر قيما مضافة عالية مقارنة بإنتاج الخام؛
- الوظيفة التكنولوجية والتقنية، التي يمكن بلوغها من خلال الشراكة مع المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات البتروكيميائية زيادة عن مجال الاستخراج والتكرير؛
- الوظيفة الاندماجية، من خلال خلق حركية لدى المؤسسات الجزائرية الناشطة في المجالات الموازية لأنشطة سوناطراك (من المنبع حتى المصب)، وما ينتج عنه من مزايا اقتصادية ومالية وتكنولوجية؛
- الوظيفة التجارية، حيث أن نشاط المحروقات يخلق حركة تجارية هائلة على المستويين الوطني والدولي؛
- الوظيفة السياسية، خدمة لحسابات سياسية واجتماعية ما بين الدول، خصوصا الصناعية منها.

3. الدواعي المتعلقة بمتغيرات البحث

من دواعي اختيار مجمع سوناطراك كمحل لدراستنا التطبيقية، هو أنها تعتبر أكبر منظمة أعمال جزائرية ذات علاقة برهان التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية في الجزائر وكذلك على مستوى الشمال الإفريقي (جنوب البحر الأبيض المتوسط)؛ وكونها هي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي أوكل لها استغلال الثروة البترولية والغازية على مستوى التراب الوطني. وعليه، فإن رهان التحكم في الالتزامات والمخاطر الناتجة عن ممارسة أنشطتها على مستوى التراب الوطني وعلى حجم تطلعات الأطراف ذات المصلحة (خصوصا الحكومة والمجتمع المدني) تجاهها يجعلها جديرة بالدراسة. و تتلخص هذه التطلعات في كل من التطلعات الاقتصادية ممثلة في خلق الثروة والشغل وتحقيق حركية اقتصادية أو التطلعات البيئية المتعلقة بضمان الحفاظ على سلامة البيئة واستدامة استغلال الثروات الوطنية من الطاقة؛ أو التطلعات الاجتماعية، سواء تعلق الأمر بامتصاص البطالة أو تطوير نوعية رأس المال البشري في مجالات النشاط أو المساهمة في دعم منظمات البحث العلمي والحفاظ على صحة العمال والمجتمعات المحلية. دون ان ننسى التطلعات البيئية، على اعتبار أن استغلال المحروقات يتميز بالمخاطرة الكبيرة تجاه البيئة الطبيعية.

ومن الدواعي التي حثتنا على اختيار مجمع سوناطراك كمحل للدراسة، هو سعيه في إطار استراتيجيته الجديدة بأفق 2030 (SH 2030) إلى بلوغ جملة من الأهداف ذات الصلة برهان المسؤولية المجتمعية لكل فروعهِ وكذلك ضمان تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني؛ كالاستثمار في مجال الطاقة الشمسية والمجال البحري (offshore) والولوج إلى الطاقات النظيفة وكذلك الطاقات غير التقليدية، بالإضافة إلى إعداد برامج مطورة لحماية البيئة، ودخولها في مجال الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا، وسعيها لتنوع مصادر خلق الثروة لخلق ديناميكية أكبر في الاقتصاد الوطني من خلال سعيها لرفع نسبة الإدماج إلى حدود 55%. حيث تستشرف سوناطراك من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق عائد إضافي مقداره 68 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2018-2030.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك وهيكلتها التنظيمية

قصد التمكن من معالجة موضوع الدراسة بشكل متكامل على مستوى مجمع سوناطراك، فإنه من المهم التطرق إلى التعريف بالمجمع ومجالات نشاطه ومختلف فروعهِ وكذلك هيكلته التنظيمية.

الفرع الأول: ماهية مؤسسة سوناطراك

تأخذ مؤسسة سوناطراك هذا الاسم من الاختصار باللغة الفرنسية SONATRACH*، والتي تعني الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، تأسست بموجب المرسوم 63-491 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 1963¹/12/31، التي انتقل إليها بموجبه المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات، التي كانت تحت استغلال المستعمر الفرنسي إبان فترة الاستعمار.

تعتبر مؤسسة سوناطراك الفاعل الحصري على المستوى الوطني، الذي له حق استغلال المصادر النفطية والغازية على مستوى التراب الوطني وكذلك التكفل ببيعها. كما امتد نشاطها ليصل إلى مستوى العالمية، إذ نجده في كل من مالي ونيجيريا وليبيا ومصر وإسبانيا وإيطاليا والبرتغال وبريطانيا لتصل إلى أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك جنوب آسيا (سنغافورة) والولايات المتحدة الأمريكية.

يعد مجمع سوناطراك كأكبر مؤسسة مساهمة في إنشاء الثروة على المستوى الوطني بنسبة 30% من الناتج المحلي الخام، حيث أن رقم أعمالها فاق مستوى 1000 مليار دولار لسنوات 2007-2012، ومنه فهي تحتل الصدارة على المستوى الإفريقي والمتوسطي. تأخذ المؤسسة المرتبة 12 عالميا في إنتاج الغاز الطبيعي المسال (GNL) وغاز البترول المسال (GPL)؛

* Sonatrach : Société National de Transport et de hydrocarbures.

¹ Sonatrach (2015), **Sonatrach une Compagnie Pétrolière & Gazière intégrée**, Ed. Sonatrach., p.3.

والمرتبة 3 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي. أما على مستوى الأداء الاجتماعي فيوظف المجمع ما يقارب 50 ألف عامل ويصل إلى حد 120 ألف في حالة الأخذ بالفروع التابعة لها، على غرار مؤسسة نفضال.

تعتبر سوناطراك خلال السنوات الأخيرة مؤسسة غازية بامتياز، حيث أن رؤيتها واستراتيجيتها الحاليين تمشي في هذا المنحى، كون أن للجزائر مزايا نسبية في مجال الغاز مقارنة بالبتروول سواء تعلق الأمر بتكلفة الاستخراج وسهولته (3000 متر) أو الموقع الجيو-استراتيجي. كما أخذت هذه المؤسسة في استراتيجيات توسيعية وتنويعية في أنشطتها، لتمس مجالات نشاطات أخرى منها توليد الكهرباء، المياه، النقل الجوي والبحري، وحتى الخدمات المالية.

باختصار يمكن التعريف بمجمع سوناطراك على النحو الآتي:

- أكبر مؤسسة وطنيا وإفريقيا؛
- المرتبة 14 ضمن أكبر المؤسسات البترولية عالميا؛
- المرتبة 13 عالميا بخصوص احتياطي المحروقات السائلة؛
- المرتبة 16 فيما يخص احتياطيات ومستوى الإنتاج من الغاز الطبيعي؛
- المرتبة 25 عالميا من حيث عدد العمال؛
- المرتبة 5 كمصدر عالمي للغاز الطبيعي؛
- المرتبة 4 عالميا كمصدر للغاز الطبيعي المسال؛
- المرتبة 3 عالميا كمصدر لغاز البترول المسال.

إن وجود مؤسسة بهذا المستوى والإمكانات والمواصفات، جعل منها القلب النابض للاقتصاد الجزائري، من خلال ضمان استقرار الإيرادات الجبائية التي بدورها تتحكم في معدلات النمو الاقتصادي ومنه التنمية الاقتصادية على المدى الطويل. وبالتالي يعتبر موضوع الأداء الشامل لمؤسسة سوناطراك وسبل ضمان تطوره واستدامته، من الرهانات الكبرى لطاقتها الإداري من جهة وللاقتصاد الجزائري ككل من جهة أخرى، وهو ما دفعنا لاختيار هذه المؤسسة محلا للدراسة.

الفرع الثاني: مجالات نشاط سوناطراك

يعتبر مجمع سوناطراك مؤسسة هائلة الحجم ومتنوعة الأنشطة والمهام، حيث عرفت تطورات وتحولات هائلة منذ صدور المرسوم الرئاسي 48-98 الصادر في 11/02/1998، حيث أمست استراتيجيتها تسعى لبلوغ المهام الآتية:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البر والبحر؛
- تمبيع الغاز ومعالجة وتثمين المحروقات الغازية؛

- تحويل المحروقات وتكريرها؛

- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه؛

- توريد الاحتياجات الوطنية بالمحروقات ومشتقاتها؛

- تطوير وتنمية مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف الشركات الجزائرية والأجنبية؛

- استغلال المنشآت والمعدات والتنسيق ما بين مختلف الفروع التابعة للمجمع، وذلك لزيادة قيمة المحروقات؛

- الصهر على تحقيق الاستراتيجية البترولية للبلاد؛

- الصهر من أجل رفع إمكانيات تصدير الغاز والبترول المسال.

يعتبر القيام بكامل هذه الأنشطة وبطريقة متكاملة أمرا في غاية الصعوبة ومشحون بالتحديات والرهانات، وهو ما ألزم الإدارة الجديدة للمجمع على ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التقليدية والتوجه نحو الممارسات الحديثة للمناجمنت، حيث نجد من أهم التوجهات التي أخذ بها الطاقم الإداري الجديد للمجمع هو تطوير نظام إدارة متكامل بالارتكاز على نظام معلوماتي من صنف (ERP)، ونظام لإدارة الأداء وتجديد نظام التعويضات بما يتماشى مع منطق الكفاءات.

الفرع الثالث: الهيكلة التنظيمية للمؤسسة الأم سوناطراك

منذ إنشائه سنة 1963، أخذ مجمع سوناطراك في التوسع أماميا وخلفيا (نحو المنبع ونحو المصب) لكل ما يتعلق بنشاط البترول والغاز، على المستويين الوطني والدولي؛ هذه السياسة رشحت المجمع ليصبح الأول على المستويين الوطني والإفريقي من ناحية الحجم ومستوى النشاط¹. ونتيجة لكبر حجم المجمع، عاشت المؤسسة الأم تغييرات كثيرة هيكلتها التنظيمية، سعيا منها للتحكم الجيد في أنشطتها وبلوغ أهدافها المسطرة بفعالية وكفاءة، حيث تسعى التغييرات الأخيرة التي جاء بها الطاقم الإداري الجديد، بداية من مارس 2017، إلى بلوغ النقاط الآتية:

- تفرغ المديرية العامة للمجمع إلى مهامها الرئيسية، المتمثلة في بناء الاستراتيجية والتوجيه والتنسيق والقيادة والمناجمنت؛
- الاهتمام أكثر بالمراكز التشغيلية، لضمان تآزر أعلى ومنه بلوغ فعالية أكبر؛
- التقليل من مستوى المركزية مع تحكم أكبر في السلطات والمسؤوليات المحددة لكل الأطراف، والسهر على العمل الرقابي؛
- ضمان تفاعل وحركة المعلومات بشكل أكبر، مع التأكيد على الشفافية، لضمان تحكم أحسن للأنشطة، ومنه ضمان فعالية شاملة للمؤسسة.

¹ EIA, (2016), **Algeria Energy Overview**, United State Energy Information Administration (EIA), seen in: <https://www.eia.gov/beta/international/analysis.php?iso=DZA> (15/11/2017).

1. الخريطة التنظيمية العامة لمؤسسة سوناطراك

تتجسد الخريطة التنظيمية العامة لمجمع سوناطراك في الشكل (1-4)، حيث يتم تجزئة العمليات الأساسية للمؤسسة الأم إلى خمسة أنشطة أساسية، وهذه الأخيرة تتمحور حولها العديد من الفروع تحت إشراف الشركات القابضة التابعة للمجمع.

الشكل (1-4): الخريطة التنظيمية للمديرية العامة لسوناطراك



المصدر: الموقع الإلكتروني لإدارة المجمع www.sonatrach.com (جولية 2018)

بالنسبة لمعاني الاختصارات الواردة في الهيكل التنظيمي فهي موضحة في الآتي:

الجدول (1-4): المديرية المكونة للخريطة التنظيمية

المختصر	المعنى
DCP : Direction Corporate.	مديرية المجمع
DCP SPE	الاستراتيجية، التخطيط، والاقتصاد
DCP Fin	المالية

الموارد البشرية	DCP RHM
تطوير الأعمال والتسويق	DCP BDM
DC : Direction Centrale	
مديرية مركزية	
النشاطات المركزية	DC Act
القانونية	DC Jur
الإعلام الآلي ونظم المعلومات	DC ISI
الأسواق والتوريد	DC MLG
الصحة والسلامة والبيئة	DC HSE
البحث والتطوير	DC RDT
DA : Direction Activité	
مديرية نشاط	
الاستكشاف والإنتاج (نشاط المنبع- سابقا)	E&P (Ex-Amant)
النقل بالأنابيب	TRC
التسييل والتصفية والبيتروكيميا	LRP
التجارة	COM

المصدر: من اعداد الطالب

على الرغم من أن إدارة مجمع سوناطراك قد تبنت الهيكل التنظيمية المشار إليها سابقا في إطار استراتيجيتها الجديدة بأفق 2030، إلا أننا نلتبس غياب الكثير من المديريات، التي كان ينبغي تشكيلها قصد الوصول إلى مجمع ذو أداء شامل يتميز بالتوازن بين أبعاده الثلاث: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما نلاحظ غياب كل من:

- مديرية للتنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية: على اعتبار أن غياب هذه المديرية يجعل مجهودات ومبادرات سوناطراك مشتتة كالمجهودات المبذولة في إطار الصحة والسلامة والأمن، الخدمات الاجتماعية، دعم جمعيات المجتمع المدني. وعليه يكون من المهم إعادة تنظيم هذه المديريات الفرعية فيما بينها للتمكن من ممارسة استراتيجية متكاملة للمسؤولية المجتمعية والإدارة المستدامة؛
- غياب مديرية فرعية للجودة: التي كان من المفروض أن تكون تابعة للمديرية المركزية للصحة والسلامة والأمن، حيث أن وجودها سيرقي هذه المديرية لتأخذ تسمية مديرية الجودة والسلامة والبيئة (QHSE) كما هو معمول به في بقية المجمعات البترولية الكبرى ناهيك عن بعض الفروع التابعة لمجمع سوناطراك* على غرار (ENSP, ENTP, ENAFOR, ...)

* سيتم التفصيل في هذه المفارقة الخاصة بأنظمة الجودة والسلامة والبيئة في هذا الفصل.

من خلال سهرها على التطبيق الجيد لمواصفات الأيزو المختلفة، وبالأخص سلسلة 9001, 14001, 18001؛

- مديرية للإمداد والشراء؛
- مديرية للطاقات المتجددة والموارد النظيفة؛
- مديرية أو هيئة تتكفل بإدارة العلاقة مع الشركات القابضة؛
- مديرية مركزية للهندسة.

نرى مبدئياً بأن غياب هذه المديریات سيكون له أثر على أداء سوناطراك ومستوى بلوغ الأهداف في إطار استراتيجيتها الجديدة بأفق 2030. وفي إطار مساعي الإدارة الجديدة للمجمع لتطوير نشاط المصب (Aval/ Ex- LRQ) وحسب تصريحات المديرية العامة لشهر جويلية 2018، نجد بأنه قد تم تقسيم هذا النشاط إلى جزئين مستقلين⁺: نشاط التصفية والبتروكيمياة ونشاط التمييع والعزل، كخطوة أولى في إطار التطوير التنظيمي الجديد الذي يسعى مجمع سوناطراك لجعله رائد في مجال الصناعات البتروكيميائية والغازية.

2. الأنشطة القاعدية المكونة للهيكلية العامة لسوناطراك الأم

حسب ما هو مبين في الهيكلية التنظيمية لسنة 2018، تتكون مؤسسة سوناطراك الأم من خمسة أنشطة قاعدية:

1. **نشاط الاستكشاف والإنتاج:** وهو نشاط المنبع سابقا (Amant) وهو المكلف بنشاطي البحث وإنتاج المحروقات، وكذلك مهام تطوير الأحواض واسترجاعها وصيانة الآبار. يجمع هذا النشاط مجموعة من المؤسسات في إطار الشركة القابضة للخدمات الشبه بترولية، على غرار (ENAGEO, ENTP, ENAFOR, ENAC, BCB, ENSP, ENGTP). يعتبر نشاط الاستكشاف القلب النابض لمجمع سوناطراك، حيث يأخذ الحصة الأسد من اهتمام الفريق الإداري للمؤسسة، كما أنه يوظف الحصة الأكبر من الموارد البشرية وتتنوع نقاط وجوده على كامل الصحراء الجزائرية، خصوصا حاسي مسعود وحاسي رمل وعين صالح، ...

2. **نشاط النقل بالأنابيب:** المكلف بنقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب (Pipe) من الجنوب الجزائري إلى الشمال ثم الموانئ، بالإضافة قناتي نقل غاز عبر البحار الأول تجاه اسبانيا مرورا بالمغرب (GPDF) والثاني نحو إيطاليا مرورا بتونس (GEM). يجمع نشاط النقل بالأنابيب في إطار استراتيجيته مجموعة من الفروع في إطار الشركة القابضة للاستثمارات البترولية (SIP)، ومنها: (SARPI, STH).

⁺ يتأس كل منهما نائب رئيس مدير عام، على غرار بقية النشاطات (المنبع، النقل، التجارة)

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

3. **نشاط التمييع والتصفية:** وهو الفرع المكلف بنشاطي تمييع الغاز وتصفية البترول السائل، حيث كان تابعا الى فرع ناشط التمييع والتصفية والبتروكيمياء وقبلها ما كان يسمى من قبل بنشاط المصب (Aval)، حيث يحرص على المهنة التالية: تمييع الغاز الطبيعي، عزل غاز البترول المسال، تصفية المحروقات الزيتية / السائلة.

4. **نشاط الصناعة البتروكيميائية:** تم استحداث هذا النشاط سنة 2018 في إطار اعادة تنظيم المجمع، حيث كان تابعا إلى فرع نشاط التمييع والتصفية والبتروكيمياء أو ما كان يسمى من قبل بنشاط المصب (Aval). من مهامه الرئيسية هو الصناعات البتروكيميائية والصناعات الغازية كالهيليوم والآزوت، كما أنه يجمع العديد من المؤسسات في إطار الشركة القابضة تصفية وكيمياء المحروقات (RCH Holding) هذه الأخيرة التي تم ضمها فيما بعد إلى الشركة القابضة للاستثمارات البترولية (SIP). ومن أهم تلك المؤسسات (NAFTEK, Enip, Somik, Sotraz, Helios, Egzia, Egzik).

5. **نشاط التجارة:** وهو الفرع المكلف بإدارة أعمال بيع وشراء المحروقات على المستويين الوطني والدولي بالإضافة إلى الشحن البحري.

بمذا التصنيف تسعى المؤسسة الأم سوناطراك إلى التحكم الجيد في مختلف فروعها، ومحاوله الخروج من حقبة انتاج وتصدير البترول الخام إلى حقبة إنتاج وتصدير المشتقات البترولية ذات القيمة المضافة العالية قصد الرفع من مستوى الأداء الشامل للمجمع وبطريقة أكثر استدامة.

المطلب الثالث: فروع مجمع سوناطراك

يملك مجمع سوناطراك حقيبة نشاطات متنوعة وكبيرة الحجم، تحوي 154 فرعا¹ على المستويين الوطني والدولي، حيث يتواجد من خلال مشاريع أو فروع يملكها بشكل كلي أو بشراكة مع مؤسسات أجنبية، إذ إلى غاية سنة 2010 يملك المجمع الحصة الأكبر في رأسمال 60 فرعا (51-100%)²، سواء كان على التراب الوطني أو على مستوى مجموعة من الدول ك: مالي، موريطانيا، تونس، ليبيا، النيجر، إيطاليا، اسبانيا، بريطانيا، البيرو وسنغافورة. هذا الأمر سمح له من تدويل أنشطته من خلال استراتيجيات نمو تأخذ في كثير من الحالات بالشراكة الأجنبية، وهذا فيما يرتبط بسلسلة النشاطات في مجال المحروقات: الاستكشاف والإنتاج، النقل بالأنابيب، التمييع، التصفية، البتروكيمياء، تسويق المنتجات البترولية وغيرها من الأنشطة الداعمة كالتأمين، النقل الجوي والنقل البحري وتولية مياه البحر وغيرها.

¹ Site Internet : www.sonatrach.dz (15/09/2017)

² Sonatrach (2013), **Guide Pratique du Gestionnaire**, activité Amant, direction des ressources humaines, p.7.

الفرع الأول: سوناطراك على المستوى الدولي

يبلغ عدد الفروع التابعة لمجمع سوناطراك على المستوى الدولي عشرين فرعا، تتوزع على 13 دولة منتشرة في أربع قارات : إفريقيا وأوروبا وأمريكا وآسيا¹. نوجزها في الجدول الآتي.

الجدول (4-2): فروع سوناطراك على المستوى الدولي

الدولة	اسم المؤسسة	مجال النشاط
اسبانيا	Reganosa, Cepsa, CGC,SGC, Propanchem, Medgaz	إعادة تسييل الغاز، التوليد المشترك للطاقة، التجارة / التعاملات، التجارة، الصناعة البتروكيميائية.
البرتغال	EDP	توليد الطاقة الكهربائية
موريتانيا	Sipex	التنقيب والاستكشاف
البيرو	SH Perou, TGP	التنقيب، التطوير، استغلال المحروقات. مشروع نقل المحروقات
مالي	Sipex	التنقيب
النيجر	Sipex	التنقيب
ليبيا	Sipex	التنقيب
مصر	شراكة مع Statoil	التنقيب البحري Offshore
العراق		التنقيب + الاستغلال
تونس	NUMHYD	التنقيب
إيطاليا	SGI, Galsi, Mariconsult, Transmed	التنقيب
سويسرا	SAMCO	الاستشارة
ليكسمبورغ	SIFID	التجارة + الغاز الطبيعي المسال
هولندا	SPIC BVI	التجارة
المملكة المتحدة	SGM, SPC BV, ISG, ISGL	التجارة + البترول + غاز البترول المسال + الغاز الطبيعي المسال
سنغافورة (2016)	Sonatrach petroleum Asia PTE	أنشطة دعم الأعمال، المسائل القانونية.

المصدر: موقع مجمع سوناطراك www.sonatrach.dz

من الجدول أعلاه، نفهم أن مجمع سوناطراك قد دخل، حقيقة، في ممارسة الأعمال على الصعيد الدولي ليكون بذلك حقيبة نشاطات دولية، حيث أن استثماراته الخارجية تبدأ من نشاطات المنيع كالتنقيب والاستكشاف، وصولا إلى المصب، حتى إلى سلسلة الأنشطة المكملة كالتجارة وأنشطة دعم الأعمال والقضايا القانونية، كما أنه يتوجه خلال الأشهر الأخيرة إلى

¹ Site Internet : www.sonatrach.dz , (15/09/2017)

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

دعم نشاط التصفية من خلال شراء العديد من مركبات التصفية، في كل من إسبانيا وإيطاليا. والسؤال الجدير بالذكر في هذا المقام، هو ما مدى جدوى وربحية هذه الاستثمارات الخارجية؟ وهل من المهم امتلاك كل هذه الفروع؟ وما جدوى إدارة أعمالها الدولية؟ وهل تمتك الكفاءات والمؤهلات التي تمكنها من ضمان أداء مقبول على مستوى كل تلك الفروع؟

الفرع الثاني: سوناطراك على المستوى الوطني

يرتكز تنظيم مجمع سوناطراك على المستوى الوطني على مبدأ التجزئة وفقا لطبيعة الأعمال ونوع الأنشطة الثانوية (مساعدة/ مساندة) والاستثمارات المدرجة في إطار الأنايب، حيث تضم 23 فرعا على مستوى التراب الوطني، حسب ما هو منشور في الموقع الرسمي للمجمع¹، حيث أنها تتوزع على مختلف الشركات القابضة للمجمع، التي تم مباشرة العمل بها سنة 2008، وهي:

- الشركة القابضة للخدمات البترولية (SPP): التي تضم المؤسسات ذات العلاقة بنشاطات المنبع (الاستكشاف والإنتاج) مقارنة بتنظيم مؤسسة سوناطراك الأم؛
- الشركة القابضة للاستثمارات البترولية (SIP): التي كانت تسمى الشركة القابضة للتصفية والكيمياء (RCH) وهي تضم المؤسسات ذات الصلة بنشاطات المصب (التميع والتصفية والبيتروكيمياء) ؛
- الشركة القابضة لتثمين المحروقات (SVH) . + SGS: التي تضم المؤسسات التي تتمحور على نشاط التجارة كمؤسسة نفضال ومؤسسة تحلية مياه البحر (AEC)، مؤسسة الشحن البحري للمحروقات (Hyproc)، ومؤسسة تطوير ونقل الطاقات المتجددة (NEAL) .

نلخص هذه الفروع مع الإشارة إلى الجهة الوصية عنها ومجال نشاطها، وفقا للجدول الآتي:

الجدول (3-4): فروع مجمع سوناطراك على مستوى التراب الوطني

الفرع	الجهة الوصية: الشركة القابضة	سنة الإنشاء	طبيعة النشاط
المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENGEO	SSP	-	الدراسات الجيولوجية والجيوفيزيائية والزلزالية، الحفر الميكانيكي المرتبط بالمياه.
المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR	SPP	1981	حفر الآبار والقيام بالأنشطة المتعلقة بصيانة عتاد الحفر Work over
المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	.SPP	1981	كل الأنشطة المتعلقة بخدمة الآبار والصيانة البترولية بشكل عام.

¹ Site Internet : www.sonatrach.dz , (15/09/2017)

إنجاز الأشغال المرتبطة بالحفر والبحث والتطوير بخصوص التنقيب عن المحروقات والغاز، صيانة الآبار، وحفر الآبار العميقة.	1983	SPP	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP
بناء المعدات والمحطات الصناعية الموجهة لإنتاج وتحويل ونقل المحروقات.	1980	SPP	المؤسسة الوطنية لأشغال الكبرى للبتروكول GTP
تشغل في كل ما يرتبط بالهندسة المدنية الصناعية، والهياكل البترولية الكبرى وهندسة الأنابيب.	1998	SPP	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والعمران GCB
مكلفة بأشغال بناء ووضع الأنابيب وقنوات نقل المحروقات السائلة والغازية.	-	SPP	المؤسسة الوطنية للأنابيب ENAC
توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى السوق الوطني.	1981	SVH	المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL
النقل البحري للمحروقات والمنتجات الكيميائية.	1982	SVH	المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والمنتجات الكيميائية HYDROCSC
إنجاز الدراسات المتعلقة بشبكات الغاز والهندسة الصناعية. الخدمات المتعلقة بالتصفية والبيتروكيماويات	1991	SPP	المؤسسة الجزائرية للهندسة والإنتاج، SAFIR
العمل على توفير شروط حفظ وتخزين وتسويق ونقل الغاز الصناعي والهيليوم والآزوت.	1998	SVH	مؤسسة حفظ وتسويق الغاز الصناعي، COGIZ
تسيير واستغلال نقاط الوصول/ الانطلاق البحري للغاز بأرزوي، بتيوي، سكيكدة، بجاية.	2004	SIP بنسبة 60%	مؤسسة تسيير واستغلال نقاط الوصول البحرية للمحروقات، STH
توفير خدمات النقل البحري لمجمع سوناطراك وبقية فروعها.	1998	SGS	خطوط الطيران الطاسيلي، TASSILI A.L.
التكفل بالأشغال ذات العلاقة بالنقل الجوي.	-	SGS	طاسيلي للأشغال الجوية، TTA
توفير خدمات ذات صلة بالملتقيات والمؤتمرات، المعارض الدولية للمجمع، على مستوى ولاية وهران (Le méridien d'oran) (وقصر المعارض على مستوى الجزائر العاصمة) (PEX).	2011	SIP	مؤسسة تسيير مركز المعارض والمؤتمرات بوهران، SGGCO

شركة الصيانة الصناعية بأرزيو، SOMIZ	SIP	1991	متخصصة في مجال هندسة وصيانة العتاد والهيكل الصناعية.
شركة الصيانة الصناعية بسكيكدة، SOMIK	SIP	1991	متخصصة في مجال هندسة وصيانة العتاد والهيكل الصناعية لمنطقة سكيكدة.
شركة الصيانة والوقاية للهياكل الصناعية، 2SP	98% ل SIP، 1% ل SOMIZ و 1% ل SOMIK	-	متخصصة في السلامة والأمن للموجودات والأشخاص.
شركة النقل لأرزيو، SOTRAZ	SIP	2012	نقل الأفراد التابعين لمنطقة أرزيو
جنيريل التكتريك الجزائر للمضخات GEAT	سوناطراك (51%)، جنيريل التكتريك 49%	2016	انتاج الكهرباء بتوربينات الغاز (Tribunes)
الشركة الجزائرية للطاقة AEC	سوناطراك 50%، سونلغاز 50%	2004	الطاقات المتجددة والنظيفة
Algesco	سوناطراك، سونلغاز، جنيريل اليكتريك	1994	صيانة توربينات الغاز.
شركة انشاء واستغلال مصنع الهيليوم والآزوت بأرزيو، HELIOS	تابعة بنسبة 51% ل SOALKIM، 49% ل helap .		استغلال واستخراج الهيليوم من الغاز، وتسييل الغاز الطبيعي GL2Z
مؤسسة نشاطات الصناعات الغذائية، -AAA Sonatrach	تابعة 100% ل سوناطراك.	2012	إعادة تأهيل مزرعة قاسي طويل التابعة لسوناطراك، ودراسة الفرص المتاحة في المجال الزراعي والصناعة الغذائية.
مؤسسة كشف العروض والاستشارات لقطاع الطاقة والمناجم BAOSEM	45% ل SIP، 35% ل SONELGAZ، 15% ل NAFTAL.	2011	اعداد وإخراج وتسويق الكشوف والمجلات الخاصة بالعروض والاستشارات الخاصة بقطاعي الطاقة والمناجم، على المستوى الوطني والدولي. بالإضافة إلى تصميم ومتابعة أدوات ووسائل الاتصال.
مؤسسة تأمين المحروقات، CASH	63.82% ل SIP، و 18.23% ل نلفطال.		تأمين المنشآت الصناعية في مجال تحلية مياه البحر، صناعة الإسمنت، وكل أنشطة المحروقات بما في ذلك النقل البحري والجوي، بالإضافة إلى التأمين عن الممتلكات.

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على مواقع أترنت الفروع وموقع الأترنت للمجمع : www.sonatrach.com

يبين الجدول أعلاه أن حقيقة أنشطة المجمع متنوعة جدا، إذ أن هذا الأمر يعتبر ضرورة لخلق تكامل ما بين الأنشطة في إطار سلسلة القيمة وخريطة العمليات الخاصة بها، إذ يمكن تصنيف الكثير من الفروع التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية التي تخلق القيمة بشكل كبير كحالة مؤسسة أشغال الآبار ومؤسسة حفر الآبار ومؤسسة الأشغال البترولية الكبرى، وفيه

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

من الفروع ما يعتبر خالقا للقيمة بشكل ثانوي، كالطيران والتأمين والنشر. وبالموازاة مع ذلك فيه من الفروع التي أنشأت من أجل خلق توازنات استراتيجية في الاقتصاد الوطني كمؤسسة تحلية المياه والصناعات الغذائية (AAA) التي نعتبرها ذات أهداف سوسيو-اجتماعية تهدف إلى خلق توازنات عامة في الاقتصاد الوطني.

كما يتضح من الجدول أعلاه بأن مجمع سوناطراك يعتبر مجعما ذو حجم هائل وبالتالي فهو يصنف ضمن المؤسسات الكبيرة جدا خصوصا وأنه يجوي 154 فرعا موزعة على ثلاثة شركات قابضة. وهو ما يزيد من صعوبة التحكم الجيد في كامل أنشطته. ومما يجب الإشارة إليه هو أن الإشراف على الشركات القابضة، يتم من قبل مديرية مركزية (FIP) هذه الأخيرة التي لا تخضع لأي عمل رقابي¹، باعتبار أنها تتعامل مع كل ما هو متعامل اقتصادي أجنبي أو متعدد الجنسيات. هذا الأمر نتج عنه غموض كبير في هذا الباب تخص الفائدة المرجوة من الشراكة مع الأجانب، وهو ما يفسر تضاعف حالات الفساد*. وعليه فإن السؤال الجدير بالطرح هو: هل من الضروري أو من مصلحة المجمع تملك كل تلك الفروع؟ وما هي مساهمة كل فرع من تلك الفروع في سلسلة القيمة الخاصة بالمجمع ككل؟

حسب تقارير الكثير من الخبراء فمن الضرورة بمكان إعادة النظر في مراجعة هيكلته وتنظيم مجمع سوناطراك وبالخصوص المؤسسة الأم (المنبع- المصب)، حيث تكون العملية أكثر نجاعة على مستوى الفروع، على اعتبار أن بعضها ذو مستوى أداء ضعيف ولا يخلق قيمة مضافة عالية للمجمع*.

المطلب الرابع: استراتيجية مجمع سوناطراك وموارده وكفاءاته

على اعتبار أن مجمع سوناطراك هو أكبر منتج للغاز الطبيعي، وثالث أكبر منتج للنفط على المستوى الإفريقي، بعد كل من نيجيريا وأنغولا، إلا أن التقارير الدولية تشير إلى انخفاض المستوى العام لإنتاج المجمع في العشرية الأخيرة، سواء تعلق الأمر بالنفط الخام أو المكرر أو الغاز بكل أنواعه.

الفرع الأول: استراتيجية مجمع سوناطراك بأفق 2030

يسعى مجمع سوناطراك في إطار استراتيجيته الجديدة والتي تأخذ اختصارا (SH 2030)، التي تأخذ بشعار "قيادة التغيير"، لأن تكون ضمن أحد أكبر وأحسن المجمعات العمومية البترولية في العالم، في أفق سنة 2030. حيث رسم الطاقم الإداري الجديد للمجمع بقيادة رئيس المدير العام هذا الهدف في إطار عرضه لهذه الاستراتيجية، والذي اعتبره جد موضوعي وقابل للتحقيق، خصوصا وأن الدراسات التشخيصية أكدت وجود الإرادة والالتزام الكافيين لدى الموارد البشرية لبلوغ ذلك.

¹ Ait Chérif K. (2017), « Il est impératif pour Sonatrach de développer des systèmes de veille stratégique », El-Watan Economie, N° 623, (18 Décembre),.

* مزيد من التفصيل، سنتطرق لاحقا، في هذا البحث، لعنصر الحوكمة ومكافحة الفساد بمجمع سوناطراك.

* راجع تقارير سوناطراك، وبالأخص تقرير سنة 2014.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

مما يميز هذه الاستراتيجية، هو وضعها للموارد البشرية والكفاءات ضمن الأولويات، حيث أنها تركز على تعبئة الموارد البشرية الكفؤة والتميزة بالدافعية والالتزام العالين، وجعلها هدفا استراتيجيا، وهو ما سيجعل منها كعامل لبلوغ ما هو مسطر في الاستراتيجية الجديدة للمجمع على المستويين الوطني والدولي.

1. القيم المعتمدة في إطار الاستراتيجية الجديدة

حددت الإدارة العليا مجموعة من القيم التي تسعى لنشرها بين مواردها البشرية، بمختلف مستوياتهم التنظيمية، أملا منها لممارسة تغييرات سلوكية تفس الممارسات الإدارية والقيادية بشكل أكبر، وهي كالآتي¹:

1. البساطة + 2. العملية

3. التفويض + 4. المبادرة

5. الاتصال + 6. التعاون.

ولضمان تقاسم هذه القيم في أقرب وقت ممكن، أخذت إدارة المجمع في تغيير اتجاهات المدراء للأخذ بهذه القيم الجديدة التي تتنافى مع الثقافة التي كانت سائدة في المؤسسة (البيروقراطية، ضعف الاتصال، أساليب قيادية أدهوقراطية، التعتيم والتعقيد، المركزية، ...) اعتمادا على مقارنة وجدانية، وهذا بتنظيم برنامج تكويني مكثف يستهدف الفئات المسيرة وهو تحت اسم (TOP Managers). وعلى اعتبار أن إدارة أي مشروع تغيير يتطلب استراتيجيات اتصالية، بذلت المؤسسة جهودات كبيرة، خصوصا من خلال النزول إلى مختلف المديرات الجهوية، لعرض وتفسير مختلف الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، وعرض الاستراتيجية الجديدة في العديد من المناسبات ونشرها في مجلة المؤسسة وتقاريرها والرسائل الشهرية للمدير العام، مع جعلها متاحة للتفحص والقراءة في الموقع الإلكتروني للمجمع.

2. المضمون العام لاستراتيجية سوناطراك بأفق 2030

حسب إحدى تصريحات مستشار رئيس المدير العام لسوناطراك، لسنة 2018، تسعى الاستراتيجية الجديدة بأفق 2030 لأن تجعل مجمع سوناطراك من بين أكبر خمسة مجتمعات بترولية عمومية في العالم، وهذا من خلال ارتكازها على النقاط الآتية³:

- الاستثمار في مجال الطاقة الشمسية بأفق يصل إلى 1.3 جيجا واط؛

¹ سوناطراك (2018)، الاستراتيجية الجديدة 2030، متاحة على الموقع الرسمي لسوناطراك www.sonatrach.com

² Oued keddour A., (2018), **Letter News** N° 14, SONATRACH, Mai.

³ Sonatrach (2018), « SH 2030, **L'Energie du changement** », in: <https://sonatrach.com/l-energie-du-changement> .

- الاستثمار في المجال البحري (offshore) من خلال استكشاف وتنقيب مساحة جديدة قدرها 100000 كم²؛

- تحقيق مستوى ادماج اقتصادي بمستوى 55 % مع بقية المؤسسات الجزائرية، قصد تحقيق دفع تنموي للاقتصاد الوطني؛

- بخصوص الطاقات غير التقليدية، بلوغ مستوى 20 (BCM) بأفق 2030 و 70 (BCM) بأفق 2040؛

- تطوير الصناعات البتروكيمياوية بالإضافة إلى إنشاء محطات تصفية جديدة؛

- تطوير نشاط التجارة من خلال البحث عن أسواق جديدة للغاز وسبل جديدة للتجارة بالمحروقات (Trading)؛

- تعزيز آليات محاربة الفساد من خلال دعم أكبر للشفافية وممارسة الأعمال وحوكمة الفروع، مع إعادة الاعتبار لنشاط التدقيق؛

- تطوير الكفاءات بشكل عام والكفاءات الإدارية بشكل خاص، من خلال تفعيل أكاديمية خاصة بالمناجنت؛

- حماية البيئة من خلال تفعيل أنشطة معالجة النفايات والبقايا الصناعية والتسيير المدمج للفضلات وإعادة تشجير مواقع العمل؛

- قيادة الأداء اعتمادا على أنظمة معلومات إدارية مطورة ومتكاملة من نمط (ERP).

مما سبق، نستقرأ بأن التوجه الاستراتيجي الجديد لمجمع سوناطراك يركز على نشاطات المصب (Aval) خاصة بمجالات الصناعات البتروكيميائية حيث تم القيام بالدراسات اللازمة لكل النقاط والمواضيع (المعايير) اللازمة، وأهمها:

- رسملة كل الطاقات والمقومات البشرية وكذلك رأسمال الخبرات المتراكمة لدى فروع المجمع؛

- عرض الاستراتيجية الدولية للمجمع مع الشركاء الأجانب قصد دمجهم في مخطط الأعمال للتمكن من تعبئتهم في استثمارات خالقة لثروات أكبر؛

- عرض الاستشارات المالية لهذه الاستراتيجية؛

- عصرنه أساليب وأدوات التسيير وتطوير كفاءات الموارد البشرية ورفع القدرات الإبداعية، للخروج من حقبة استغلال الطاقات الباطنية، ومنه الدخول بقوة في الاقتصاد الجديد للطاقة.

3. أهم المبادرات المندرجة ضمن الاستراتيجية الجديدة لسوناطراك:

لبلوغ مساعي هذه الاستراتيجية الجديدة، حددت إدارة المجمع ما يقارب 30 مبادرة، تتمحور حول الأنشطة الرئيسية لسوناطراك الأم، وهي كالاتي¹:

¹ Oueld keddour A., (2018), **Letter News**, N° 12, SONATRACH, Mai.

1.3. مبادرات عامة:

- مبادرات تخص تنفيذ الاستراتيجية، وهي تمس تطوير الصناعة البتروكيمياوية والطاقة الشمسية والموارد غير التقليدية؛
- مبادرات تخص تحسين العمليات والتطوير التنظيمي، كتطوير العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتخطيط الأعمال وإدارة الأداء، وقد تم تعزيز هذه المبادرات بإنشاء مديرية مركزية للإمداد ومديرية مركزية للهندسة وإدارة المشاريع*؛
- مبادرات تخص التحسين المباشر للأداء، سواء تعلق الأمر بالحفر أو رفع الإنتاج، بغية تحقيق وفورات الحجم (رفع الإنتاج وتخفيض التكاليف الوحدوية)؛

2.3. مبادرات تخص نشاط المنبع (Amant/ Down Stream):

- مضاعفة حجم الاستكشافات قصد الوصول إلى طاقة استخراج بمستوى 100 مليون طن للسنة بدلا من 50 مليون؛
- رفع مستوى Rigs de forage؛
- رفع أداء الآبار في الحقول محل الاستغلال؛
- تفادي الفرص الضائعة الناتجة عن عدم موافاة الآجال، اعتمادا على التحكم الجيد في رزنامة إنجاز المشاريع؛
- الاستعداد والتحضير للمتطلبات الخاصة بالموارد غير التقليدية (الغاز الصخري، Offshore) وحيازة مخزونات على المستوى الدولي (عقود الاستغلال).

3.3. مبادرات تخص نشاط المصب (Aval/ Up Stream):

- رفع قدرات التصفية من خلال انتقاء أحسن البدائل، محليا ودوليا؛
- تطوير الصناعة البتروكيمياوية، عبر انشاء مديرية جديدة لها وفصلها عن نشاط التسييل والتصفية.

4.3. مبادرات نشاط التسويق: تتلخص في السعي لتطوير القدرات التجارية بالشراكة مع المؤسسات المتخصصة لمواجهة المتطلبات الخارجية؛

حيث يأمل الطاقم الإداري الجديد من خلال الأخذ بهذه الاستراتيجيات والتكتيكات والمبادرات إلى جعل سوناطراك أحد أحسن المؤسسات البترولية العمومية أداء على المستوى العالمي. إلا أننا نرى أن هذا يتطلب بناء خطة متكاملة معبئة لكل

* هذين المديرين، تندرج ضمن التغييرات التنظيمية الجديدة لسنة 2018، والتي تظهر في الهيكل التنظيمية الجديدة، المعلن عنها في شهر سبتمبر من نفس السنة. (ارجع إلى الهيكل التنظيمية العامة).

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

الموارد والكفاءات، قصد تطوير عمليات استغلال الموارد الطاقوية التقليدية وغير التقليدية والمتجددة ومنه التحول التدريجي نحو التصنيع المكثف وما يتطلبه من مركبات وفروع صناعية في مجالات البتروكيماويات والطاقت المتجددة¹، وهو ما يتطلب السعي المسبق إلى بناء كفاءات تنظيمية استراتيجية من خلال الأخذ باستراتيجية الشراكة، للتمكن من تحويل المعارف العملية ورصيد الخبرات إلى تلك الفروع المشغلة على المستويين الوطني والدولي.

الفرع الثاني: موارد مجمع سوناطراك وإمكاناته الطاقوية

زيادة عن الموقع الجيو-استراتيجي الذي يتميز به (قربه للأسواق الدولية)، يتربع مجمع سوناطراك على أكثر من 1.5 مليون كيلومتر مربع من المحروقات²، حسب الدراسات المسحية التي قامت بها وزارة الطاقة إلى حد الآن³ التي شملت 57% من المساحة المنجمية للجزائر⁴، كما تمتلك أكبر احتياطي على المستوى الإفريقي الذي يقدر بـ: 124 مليار قدم مكعب (Tcf)⁵ وثالث احتياطي للبتروك حجه يقدر بـ: 1.44 مليار برميل (Bbl)⁶، حيث تتوزع نقاط استغلال واستخراج المحروقات على العديد من النواحي الجيوغرافية في الجنوب الجزائري، كحاسي مسعود وحاسي الرمل وحاسي بركين وأرهود، طين فويا، تابنكورت، رهود النوس، عين صالح وعين أميناس وغيرها. حيث فيها ما يعتبر استثمارات خالصة لسوناطراك وفيها ما يمثل شراكة مع شركات أجنبية رائدة في مجال المحروقات على المستوى العالمي. والجدول الآتي يعرض لنا تطور إمكانات سوناطراك من البترول والغاز خلال الفترة 1997-2017، كالتالي:

الجدول (4-4): تطور إمكانات الجزائر من البترول والغاز وبقية مصادر الطاقة مقارنة ببعض الدول (مليار برميل)

نسبة:	نهاية 2017			نهاية 2016	نهاية 2007	نهاية 1997	البلد	
	الموارد/الإنتاج (مرة)	النسبة مقارنة بالكل	مليار طن					
21.7	0.70	1.5	12.2	12.2	12.2	11.2	الجزائر	مليار برميل
36.1	1.5	2.6	25.2	25.2	27.3	12.5	قطر	
10.5	2.9	6.0	50.0	50.0	30.5	30.5	الولايات المتحدة	
95.8	10.0	27.2	168.9	170.6	178.8	48.8	كندا	
25.8	6.3	14.5	106.2	106.2	106.4	113.1	روسيا	
47.5	2.2	153.1	4.3	4.3	4.3	3.9	الجزائر	

¹ صالح صال (2015)، مرجع سابق، ص. 16.

² Sonatrach (2017), « Sonatrach une compagnie pétrolière & gazière intégrée », Ed. Sonatrach, Document Interne.

³ Oxford Group Business (2018), **Algeria Report, 2017**. In: <https://oxfordbusinessgroup.com/algeria-2017>

⁴ Ministère d'énergie Algérien (2017), **Bilan des réalisations de secteur Energie et Mines : 2016**, p.8.

⁵ <https://www.oilandgasonline.com/doc/low-cost-sweet-crude-abundant-gas-nearby-mark-0001>

⁶ Anadarko (2018), **Algeria Fact Sheet**, in :

https://www.anadarko.com/content/documents/apc/news/Fact_Sheets/Algeria_Fact_Sheet.pdf (Aout 2018).

قطر	8.8	26.4	24.9	24.9	24.9	12.9	141.8
الولايات المتحدة	4.5	6.4	8.7	8.7	8.7	4.5	11.9
كندا	1.7	1.6	2.0	2.0	1.9	1.0	10.7
روسيا	33.6	33.9	34.8	34.8	35.0	18.1	55.0
ألمانيا	0.2	0.1	-	-	-	0.005	5.1

المصدر: BP (2018), **Statistical review of world energy 2018**, p. 46.

زيادة عن هذه الاحتياطات الضخمة من النفط الخام والغاز الطبيعي والموارد الوفيرة* التي تمتلكها سوناطراك، فهي ترتبط بالفعل بالأسواق العالمية من خلال شبكة واسعة من خطوط أنابيب الغاز الطبيعي. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تمتك أسطولا كبيرا لنقل البترول والغاز الطبيعي المسال من عدة محطات معالجة وتسييل إلى مختلف الزبائن في أوروبا وآسيا وبقية المناطق على المستوى العالمي. فحسب تقدير هيئة المسح الجيولوجي الأمريكية، بلغ إجمالي احتياطات النفط سنة 2016 (كموارد طبيعية خام) مستوى 12.2 مليار برميل، زيادة عن 9.8 مليار برميل إضافية من موارد النفط والغاز الطبيعي غير المكتشفة بعد، بالإضافة إلى قرابة 6 مليارات برميل من موارد النفط الصخري القابلة للاسترداد تقنيا، وهذا حسب تقدير كل من منظمة إدارة معلومات الطاقة الأمريكية (EIA) ومنظمة الموارد المتقدمة الدولية¹ (ARI). وبلغ إجمالي احتياطات الغاز الطبيعي 159 تريليون متر مكعب في عام 2014، بالإضافة إلى 49 تريليون قدم مكعب (TCF+) من موارد الغاز الطبيعي غير المكتشفة المقدرة من قبل منظمة (USGS)، وأكثر من 700 تريليون قدم مكعب من موارد الغاز الصخري القابلة للاسترداد من الناحية الفنية حسب تقدير منظمتي الطاق الأمريكية (EIA, ARI).

نتج عن هذا سعي الحكومة الجزائرية إلى مراجعة قانون الاستثمار في الطاقة، سعيا منها لجذب تكنولوجيا وكفاءات جديدة من خلال شراكة أكثر نجاعة مع المنظمات الأجنبية ذات المؤهلات التكنولوجية والبشرية العالية. وعليه، قدمت سوناطراك في سنة 2014 خريطة تحدد 33 موقعا (قطعة)، تتلخص في أربعة أحواض رسوبية ذات إمكانات عالية من الغاز الصخري (Shale-Gaz) والنفط. ونتج عن هذا العرض العلني، توقيع المجمع الخمسة عقود مع شركات أجنبية (Repsol, Statoil, Shell, dragon Oil-Enel)؛ حيث تمتلك سوناطراك الحصة الأكبر (على الأقل 51%) فما أكثر من كل مشروع².

* تشير مجموعة أكسفورد للأعمال بأن حوالي ثلثي مساحة الجزائر لم يتم استكشافها بعد فيما يتعلق بمدى وجود مخروقات بها أم لا. لمزيد من المعلومات، ارجع إلى الرابط: <https://oxfordbusinessgroup.com/algeria-2017>

¹ British Petroleum (2016), "Statistical Review of World Energy" 6th Edition, p.6. In: <https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf>

+ Trillion Cubic Feet :TCF

² Aloulou F. (2015), **Algeria forming its laws to attract foreign investment in hydrocarbons**, Energy Information Administration, Independent statistics & Analysis, USA. August.

قصد الوصول إلى استكشافات أكبر للإمكانات الباطنية الأرضية والبحرية¹، قدمت الحكومة الجزائرية في شهر ماي 2014 مشروع موافقة رسمية للشركاء الأجانب بمعية مجمع سوناطراك لمزاولة نشاط التنقيب والبحث وتطوير الموارد ذات العلاقة بالغاز الصخري*، إلا أنه تم استئناف هذا المشروع سنة 2017 على مستوى حوض عين صالح، بشراكة مع الشركة البريطانية للبتترول (BP).

كما قامت شركة سوناطراك بالعديد من الأنشطة الاستكشافية من خلال حفر 275 بئرا للنفط والغاز الطبيعي ورسم خرائط جيولوجية/ زلزالية لمناطق واسعة من البلاد، باستثمارات تقدر ب 30 مليار دولار. كما بادرت الشركة بتقدير مواردها الصخرية وبدأت أنشطة الاستكشاف من خلال مشروع تجريبي في حوض " أهنيث " الغني بالغاز الصخري لحفر آبار أفقية وكسر هيدروليكية وتحليلها مع ما يصل إلى 14 مرحلة تكسير هيدروليكية، حيث يلاحظ هنا هو ضعف أو عدم امتلاك المجمع للكفاءات التي تمكنه من التحكم الجيد في مخاطر استخراج هذا الغاز دون أي تسربات مضرّة على البيئة وبالخصوص مخزون المياه الجوفية، وهو ما سيخل بمسؤولياته المجتمعية خصوصا البيئية منها .

الفرع الثالث: مخزون كفاءات سوناطراك

يعتبر مجمع سوناطراك خزاناً للكفاءات البشرية، نتيجة الاستراتيجية التي كان يتبعها في استقطاب الكفاءات وتكوينهم انطلاقاً من تكويناتهم المختلفة ذات الصلة بمجال المحروقات، خصوصا المعهد الجزائري للبتترول، والمعهد الوطني للمحروقات وغيرها، وهو ما مكن المجمع عبر السنين من بناء كفاءات تنظيمية عديدة، شملت أهم مجالات أنشطته، ومنها:

- الاستكشاف والتنقيب؛
- الحفر واستخراج المحروقات وتصفيتهما؛
- الخدمات البترولية المساعدة؛
- إنتاج الأسمدة الكيماوية؛
- البناء والهندسة؛
- تحلية مياه البحر؛
- النقل البحري للمحروقات؛
- النقل الجوي للمسافرين؛
- خدمات التأمين.

¹ BMI Research (2017), **Algeria Oil & Gas report 2017**, Business Monitor International, London, p.9.

* انتهى هذا المشروع بحركة احتجاجية من طرف المجتمعات المحلية، خصوصا في ولايات الجنوب على غرار ولاية ورقلة وحاسي مسعود وغرداية

بخصوص الكفاءات البشرية، فيقدر عددها سنة 2017 بحوالي 49 ألف عامل على مستوى المؤسسة الأم، ويصل العدد إلى 120 ألف عامل بالنسبة للمجمع ككل، وهو ما يجعل منه مجمعا هائل الحجم وخزانا للكفاءات البشرية* والتقنية والتنظيمية، إلا أنه عانى ولا زال يعاني من سوء التعبئة والتفعيل نتيجة غياب الإرادة القوية التي تدفع به نحو مصف الشركات الرائدة في مجال المحروقات؛ وعليه فهو بحاجة ماسة لدفعة أقوى من خلال فتح آفاق جديدة للقطاع الخاص وبالخصوص الأجنبي، على مجالات النشاط التي ينشط فيها وبالخصوص استغلال الموارد التقليدية وغير التقليدية (Augé B., 2017¹ كون أن معظم انتاج مجمع سوناطراك لازال ينحصر عند تصدير الخام وعدم تطويره للكفاءات التي تمكنه من الدخول في استراتيجية الصناعات البتروكيمياوية على الرغم من التجربة الطويلة للشركة (أكثر من 50 سنة) وعلى الرغم من الأرباح الهائلة التي يمكن تحقيقها في هذه الصناعات مقارنة بالوقوف عند إنتاج الخام وعليه فإن طموحات التغيير تلقي كل آمالها بالاستراتيجية الجديدة لسوناطراك بأفق 2030، خصوصا و أنها تعتبر الموارد البشرية وإدارتها أحد اهم مرتكزاتها. وقصد تطوير كفاءات جديدة لاستغلال الموارد غير التقليدية التي تؤكدتها مساعي الحكومة في هذه المجالات الجديدة للاستثمار إلا أن الحركات الاحتجاجية للمجتمع المدني المعارضة للخوض في استخراج وتسويق الغاز الصخري والموارد المرتبطة به، قد شكلت عقبات أمام اجتذاب الاستثمار الأجنبي في هذا المجال؛ بالإضافة إلى تصاعد التحدي الأمني على اعقاب الهجمات التي وقعت في محطة "تيغنتورين" لمعالجة الغاز الطبيعي سنة 2013 بولاية اليزي. وهو ما نعتبره اعترافا ضمينا لإدارة المجمع وللحكومة عن ضعف كفاءات المجمع فيما يتعلق بالتحكم في المخاطر الناتجة عن استكشاف واستغلال هذا المصدر غير التقليدي للطاقة، بالرغم من لجوء سوناطراك لعقود شراكة مع كل من مؤسستي (Shell) البريطانية و (Eni) الإيطالية كآلية لبناء كفاءة تنظيمية شبكية وهذا ما تؤكدته تقارير العديد من المراكز المتخصصة على غرار المعهد الفرنسي للعلاقات الدولية (IFRI)².

وعليه فنحن نرى أن خوض سوناطراك في عقود الشراكة، على الرغم من تحدياتها الجيو-سياسية، سيمكنها من نقل الخبرات وتقاسم المعارف العملية في المجال، ومنه حيازة كفاءات وظيفية وتنظيمية جزائرية مستقبلا في هذا المجال الجديد من النشاط. ومما يؤكد ذلك هو تصريح وزير الطاقة الجزائري في أكتوبر 2017 في إطار نقاش مع الشركات الأجنبية بخصوص الاستثمار في الغاز الصخري على مستوى الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات: "أن الجزائر تحتاج لفترة من 5 إلى 10 سنوات

* بخصوص الكفاءات البشرية، فيقدر عددها حوالي 49 ألف عامل على مستوى المؤسسة الأم، ويصل العدد إلى 120 ألف عامل بالنسبة للمجمع ككل، وهو ما يجعل منه مجمعا هائل الحجم، إلا أن هذا العدد يعبر عن مستوى الإفراط في عمليات التوظيف خصوصا في المهن الثانوية كالمناصب الإدارية البسيطة، حيث يزيد عدد الموظفين الإداريين عن 1000 موظف، في المقر الاجتماعي للمديرية العامة للشركة.

¹ Augé Benjamin (2017), « Les stratégies des compagnies pétrolières africaines », Institut Français des Relations Internationales (IFRI), Paris, Septembre, p. 8.

² Gaugé Benjamin (2017), Les stratégies des compagnies pétrolières Africaines, Institut Français des relations internationales : IFRI, Septembre, p. 13.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

لتسليط الضوء على الغاز الصخري"¹، أي بناء الحد الأدنى من الكفاءات الذي يضمن لمجمع سوناطراك ومسؤولي قطاع الطاقة الخوض في هذا المجال الجديد لتفادي أي عقبات وخيمة نتيجة عدم التحكم في المخاطر البيئية والصناعية الناتجة عنه، وهو ما يستلزم استثمارات مستقبلية (مادية وغير مادية) في حقول " آهناث " جنوب عين صالح و"إليزي" حيث قدرت الحكومة تكلفتها ب: 102 مليار دولار أمريكي نهاية سنة 2018². وفي مقابل هذا صرح رئيس المدير العام للمجمع في شهر سبتمبر 2017 في إطار خطته الجديدة (SH 2030)، إلى تحويل سوناطراك إلى منظمة طاقوية متكاملة بحلول عام 2030 حيث يكون لها إدارة استراتيجية تحوي أهدافا استراتيجية طويلة المدى وكذلك الأمر للخطط التنفيذية، أين تكون الطاقات النظيفة والمتجددة بما في ذلك الشمسية أحد مكونات حقيقية نشاطاتها³.

في مقابل هذا يتميز مجمع سوناطراك، حسب تقارير العديد من الهيئات الدولية، بمشاشة كفاءاته الشبكية خصوصا مع الشركاء الأجانب، حيث تشير إحصائيات هيئة (Rystad Energy) إلى أن مجمع سوناطراك يحتكر 80 % من الطاقة الإنتاجية للجزائر في الوقت الذي تتوزع 20 % المتبقية على الشركات الأجنبية⁴، و هو ما يعكس عسوف الشركات الأجنبية عن الدخول في كثير من عروض الاستثمارات⁴ التي كان يبادر بعرضها على تلك الشركات، ففي سنة 2014 أرسلت الجزائر أربعة فقط من بين 31 حق امتياز للنفط والغاز، التي عرضت على الأطراف الأجنبية، بعد أن كانت اثنان من أصل عشرة حقوق امتياز لاستغلال سنة 2011⁵. إن عدم قدرة إدارة المجمع على بناء سمعة جيدة تمكنها فيما بعد من بناء كفاءات شبكية مع بقية الشركاء، يعزى للعديد من الأسباب فيها ما يتعلق بتدهور مناخ الاستثمار في الجزائر وترتيبها الضعيف فيما يتعلق بمؤشرات الشفافية وريادة الأعمال⁶، بالإضافة إلى حالة عدم الاستقرار في الطاقم القيادي للمجمع خلال السنوات العشرة الأخيرة.

¹ الهامي أحمد (2017)، "الجزائر تعتمد تعديل قانون الطاقة بنهاية 2018"، جريدة تومسون رويترز الإلكترونية، 16 أكتوبر، الموقع:

<https://ara.reuters.com/article/businessNews/idARAKBN1CL2DH>

² EnerCom, (2014), "Algeria's Government Ready to invest \$102 billion on Shale Development.", Oil & Gas 360, (Jully, 11th). web site: <https://www.oilandgas360.com/algerias-government-ready-invest-102-billion-shale-development/>

³ Henni A. (2017), « Sonatrach Unveils 2030 Strategy, But can it be implemented », 27 September, E&P, in: www.epmag.com

⁴ IOCs in oil & gaz fields are: Cepsa (Spain), BP(united Kingdom), Eni (Italy), Repsol (spain), Total (France), Statoil (Norway), Anadako (united states)

⁴ EIA, (2014), in : <https://www.eia.gov/beta/international/analysis.php?iso=DZA>.

⁵ جريدة الشروق الإلكترونية www.echouroukonline.dz (2017/10/25)

⁶ صالح صالح (2015)، مرجع سابق & تقارير البنك الدولي لممارسة الأعمال .

الفرع الرابع: الطاقات الجديدة والمتجددة في مجمع سوناطراك

في إطار النهوض بمجال الطاقات المتجددة، فإلى غاية سنة 2002 تم تأسيس المؤسسة الوطنية لتطوير وإنتاج الطاقات المتجددة (NEAL) بالشراكة مع مجمع سونلغاز ومؤسسة (SIM) بمتيجة والشركة الجزائرية للطاقة (AEC)، للنهوض بالصناعات الخاصة بالطاقات الجديدة والمتجددة¹، مع الانفتاح على بقية أبعاد التنمية المستدامة، خصوصا ما تعلق بالحفاظ على الموارد الطبيعية، واقتصاد الطاقة، وإدارة المياه (AEC)، وإعادة استعمال مياه الصرف وتأمين النفايات.

كما عمل المجمع على تطوير شبكة العلاقات مع المؤسسات المناولة والموردون للمنتجات والخدمات البترولية الغازية، ولعل من أحسن التجارب، هو تنظيم برنامج موجه للشباب بشراكة معهد "جنريل اليكتريك لشمال افريقيا" (General Electric nord d'Afrique)، لتكوين كفاءات عالية المستوى في مجال مضخات الغاز، المقدم من طرف خبراء الشركة الأمريكية "جنريل الكتريك" (GE) في إطار الشركة المتخلطة "جنريل الكتريك الجزائر للمضخات" (GEAT). بالإضافة إلى ذلك، وقصد التمكن من بناء كفاءات تنظيمية في مجال توليد الكهرباء بالاعتماد على مضخات الغاز، قامت الشركة شهر جوان 2018 بتكوين عدد معتبر من العمال لمدة 6 أشهر في مجال التلحيم والأنابيب الصناعية، لتمكينهم من حياة الكفاءات اللازمة لصناعة وتركيب الأنابيب والورشات (Modules) التي تعمل بالموازاة مع المضخات، حيث سيكون المتخرجون أولى الكفاءات على المستوى الافريقي الذين سيكون بمقدورهم انتاج ورشات مكملة للمضخات من صنف (GE9F04) للنهوض بقطاع الكهرباء اعتمادا على مضخات الغاز.

وعلى الرغم مما سبق، تسجل الجزائر بشكل عام ومجمع سوناطراك بشكل خاص تأخرا كبيرا في تطوير الكفاءات الضرورية التي تمكنها من الخوض في مجالات استراتيجية للنشاط تكون بديلة للمجالات التقليدية و غير المستدامة، ولعل من أهمها الطاقة الشمسية، كون أن الجزائر تمتلك الموارد الطبيعية الضرورية للخوض في مثل هذا المجال وبمزايا نسبية هائلة وفقا لتحليل نظرية الموارد، حيث كانت أولى الخطوات التي قامت بها سوناطراك في هذا المجال هو حث شركات البترول الأجنبية للاستثمار في بناء قواعد توليد الكهرباء اعتمادا على الطاقة الشمسية، وكانت أولى المحاولات شهر مارس 2017 (التي نراها جد متأخرة، بالمقارنة مع العروض والاقترحات التي أعطتها الشركات الألمانية سنتي 2015 و 2016) مع الشركة الإيطالية (ENI) والتي تخص شمال حقل "بئر رابع"². تلتها شراكة أخرى مع الشركة الفرنسية (Total) شهر أفريل 2017 حيث أن الهدف المرجو هو تطوير كفاءات جديدة في مجال الطاقة الشمسية تمكن سوناطراك من الوصول إلى مضاعفة طاقة انتاج

¹ Portail national des énergies renouvelable , in : <https://portail.cder.dz>

² APS, (2017) « Sonatrach veut généraliser l'énergie solaire sur les champs pétroliers et gaziers », Huffpost maghrebe, 17mars. Disponible sur : <http://www.huffpostmaghreb.com>

إلى ثلاث مرات، حيث أنها تقدر إلى غاية نهاية سنة 2017 بـ: 1.35 جيجا واط؛ الأمر الذي يتطلب تغيير قانون المحروقات فيما يتعلق بالشراكة* وإدارة حصص المساهمة.

من الجدير الإشارة إلى دواعي الولوج إلى هذا المجال الجديد للنشاط، حيث أن المتأمل في المجال الطاقوي في الجزائر يعتبر تراجع الطاقة الإنتاجية من البترول الخام وكذلك عائدات الصادرات هو السبب الأساسي للخوض في مصادر جديدة للثروة، أي أن الداعي يبقى ذو بعد مالي واقتصادي بحت، وهو ما نراه بعيدا تماما عن الوعي البيئي لمسؤولي مجمع سوناطراك؛ إذ أن الداعي للخوض في استثمارات مسؤولة اجتماعيا هو تعظيم العوائد الاقتصادية وتدنية المخاطر وليس لدواعي بيئية أو اجتماعية؛ ومما يؤكد هذا الأمر هو تصريح وزير الطاقة الجزائري في أواخر سنة 2017 الذي أشار إلى الرغبة في اقتصاد 300 مليار متر مكعب للفترة بين 2021 و 2030، وهو ما يتطلب تطوير 22 جيجا واط من الطاقة المتجددة بحلول 2030¹ حسب الخطة الاستراتيجية (SH 2030).

إن بلوغ ما سبق يتطلب تحسين ظروف الاستثمار في مجال الطاقة (مناخ الاستثمار، قوانين الاستثمار، التحكم في الفساد) حسب تقارير العديد من الخبراء²، وهو ما انتهى بمراجعة قانون الاستثمار في قطاع الطاقة لسنة 2018 لكن دون المساس بالقانون الخاص بسقف الملكية الأجنبية³، للتمكن من تعبئة وجذب المستثمرين الخواص للعمل في القطاع، من خلال الاستثمار في حقول محددة بموافقة مسبقة من مجمع سوناطراك.

المطلب الخامس: نظام الحوكمة بمجمع سوناطراك

يتطلب دراسة موضوع المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناطراك والتحكم في أدائه المستدام، ضرورة أخذ صورة شاملة عن نظام الحوكمة وآليات ممارسته، على اعتبار وجود علاقة احتواء فيما بينهما*. وعليه سنتطرق بإيجاز إلى أهم آليات ممارسة الحوكمة على مستوى مختلف فروع المجمع وسبل تعزيز الشفافية.

الفرع الأول: آليات ممارسة الحوكمة بمجمع سوناطراك

سنحاول عرض أهم آليات ممارسة الحوكمة على مستوى المجمع، المتمثلة في كل من مجلس إدارة الشركة ودور صندوق ضبط إيرادات المحروقات وهيئات الرقابة.

* لمعلومات أكثر يمكن الاطلاع عليها في جديد قانون المحروقات الذي سيتم الإعلان عنه سنة 2019 (حسب تصريحات وكالة الانباء الجزائرية يوم 7 جوان 2018).

¹ Terzian Pierre (2017), **Petrostratégies**. in : <http://petrostrategies.pagesperso-orange.fr>

² K.R. (2013), « **Corruption et fonctionnement de l' Etat handicapent le développement de Sonatrach** », Quotidien Liberté (10 Mars), Alger. & Augé B. (2017), op. cit. p. 14.

³ الهامي أحمد (2017)، مرجع سابق.

* لوضيح أكبر لأوجه العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والحوكمة، ارجع إلى الفصل الأول من الرسالة.

1. مجلس إدارة المجمع

يتشكل مجلس إدارة المجمع من مجموعة من المدراء التنفيذيين يتأرأسهم الرئيس المدير العام، حيث أن الأمر المثير للإنتباه هو أن هؤلاء يتم تعيينهم وفقا لمرسوم رئاسي باقتراح من وزير الطاقة (حسب المادة 2.11)، ثم ليتم صدور مرسوم رئاسي جديد في 4 جوان 2018، أين أعطى رئيس الجمهورية تفويضا أكبر للرئيس المدير العام، حيث تنص المادة (11.5) على التالي: " يفوض لرئيس المدير العام لشركة سوناطراك تعيين أعضاء اللجنة التنفيذية باستثناء رئيس اللجنة التنفيذية ومساعديه الاثنين، بعد موافقة الوزير المكلف بالمحروقات"¹، حيث تتمكن الحكومة من ممارسة رقابتها على الأعمال الإدارية لسوناطراك التي يمارسها مجلس إدارة الشركة والجمعيات العامة بالاعتماد التام على رئيس المدير العام خصوصا فيما يتعلق بالاستثمار ومنح الصفقات. مع العلم أن الجمعية العامة يرأسها وزير الطاقة بالإضافة إلى وزير المالية وممثلين آخرين من الجهاز التنفيذي للحكومة كممثل عن البنك المركزي.

كما يلاحظ على القانون المسير لمجلس الإدارة منح تمثيلية أكبر لممثلي نقابة العمال ليرتفع إلى ممثلين إثنين، وهو ما يزيد من قوة النقابة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمجمع. بالإضافة إلى ثمانية (8) أعضاء من اللجنة التنفيذية المكلفة بالأنشطة القاعدية والمالية وتطوير الأعمال والاستراتيجية لسوناطراك. وهو ما يتماشى ومعايير حوكمة الشركات**. ولقد جاءت هذه الإصلاحات الجديدة كردة فعل للفضائح التي ظهرت سنة 2004 و 2009 إذ مارس مجلس إدارة الشركة دوره بشكل مقبول إلى غاية سنة 2004، التي تم إبانها إقالة رئيس المدير العام لسوناطراك، واستخلافه بوزير الطاقة آنذاك، حيث بسط هذا الأخير نفوذه بقوة كوزير للطاقة ومدير عام ورئيس الجمعية العامة في نفس الوقت وهو ما انتهى بفضائح مالية مدوية سنة 2009 فيما يعرف بفضائح سوناطراك 1 و 2. حيث تعتبر هذه الازدواجية في ممارسة المسؤوليات سببا رئيسيا في الابتعاد عن نظام حوكمة مالية وسيطرت حالات سوء التسيير والفساد، بدلا من ذلك. وعليه فإنه يعول الكثير على التغييرات الجديدة التي أعطت تفويضات أكبر لرئيس المدير العام لممارسة مهامه وآليات الرقابة عليها من طرف الحكومة.

¹ الجريدة الرسمية (2018)، المادة 11 من القانون الأساسي لشركة سوناطراك، المرسوم الرئاسي رقم 18-152 المؤرخ في 19 رمضان عام 1439 الموافق ل 4 يونيو 2018 المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 14 شوال 1418 الموافق ل 11 فبراير 1998. الموقع الإلكتروني: www.joradp.dz
^{**} ارجع إلى معايير حوكمة المؤسسات البترولية الحكومية (SOE)، حسب نموذج معهد حوكمة الموارد الطبيعية (NRGI):

2. صندوق ضبط الإيرادات (FRR)

يعتبر صندوق ضبط الإيرادات، كهيئة سيادية في الجزائر، من الأجهزة الحكومية القائمة على ممارسة حوكمة مالية راشدة لإيرادات المحروقات وفوائضها المالية في إطار الموازنة العامة، تم تأسيسه سنة 2000 وهو تحت وصاية وزارة المالية تحت إشراف بنك الجزائر، وصل مقدار أصوله إلى 32.5 مليار دولار وخزينة قيمتها 193 سنة 2015، ليصل إلى تسيير أصول ثابتة بقيمة 7.5 مليار دولار وخزينة مقدارها 107 مليار دولار¹. يسعى صندوق ضبط الإيرادات إلى ضمان حوكمة مالية لإيرادات أنشطة مجمع سوناطراك بشكل أساسي، وهو ما يحسب لصالح النظام العام لحوكمة سوناطراك في شقه المالي.

تحصل صندوق ضبط الإيرادات سنة 2010 على تقييم جد ضعيف بخصوص إدارة إيرادات المحروقات² حسب تقرير معهد حوكمة الموارد الطبيعية لسنة 2017، على الرغم من أنه حقق مرتبة جيدة فيما يخص اللوائح التنظيمية والقوانين المسيرة له.

3. هيئات الرقابة الداخلية والخارجية

تخضع التقارير المحاسبية والمالية لمؤسسة سوناطراك الأم ومختلف فروع المجمع لرقابة محافضي حسابات خارجيين مؤهلين، يتم اختيارهم بشكل دوري (كل 3 سنوات من خلال عقود مناقصة) لممارسة أعمالهم الرقابية كهيئة رقابية خارجية؛ بالإضافة إلى الدور المحدود الذي يلعبه المجلس الأعلى للمحاسبة كهيئة رقابية خارجية التي تمارس عملها الرقابي بشكل محدود (يمس كلا من الرقابة على نظام الحوكمة، رقابة المطابقة والرقابة على الأداء والرقابة المالية) وترسل تقارير رقابتها إلى إدارة المجمع والوزارة الوصية (وزارة الطاقة)³، والتي لا يمكن تفحصها من قبل الأطراف ذات المصلحة الخارجية، بما في ذلك مؤسسات البحث العلمي. أما بخصوص إدارة عقود بيع المحروقات فتخضع لرقابة وكالة "النفط" (ALNAFT)، التي تعتبر هيئة ممثلة لوزارة الطاقة، قصد ضمان حوكمة في إدارة عقود سوناطراك مع الأطراف المتعامل معها. كما تخضع سوناطراك إلى رقابة لجان أخرى ك لجنة وزارة الطاقة ولجنة وزارة المالية لتقييم مستوى أداء المجمع وفروعه.

الفرع الثاني: تفعيل دور الشركات القابضة

¹ Le Matin (2017), **Le Fonds de régulation des recettes épuisé depuis février**, le : 08/09/2017, in :

www.lematindz.net

² NRGI (2018), **Resources governance index** : 2017. In: [https://resourcegovernanceindex.org/country-](https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas)

[profiles/DZA/oil-gas](https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas)

³ مقابلة مع أحد إطارات مجلس المحاسبة، فإنه نادرا ما تكون هنالك مهمة تخص تفتيش تقارير تسيير فروع المجمع (بمعدل مهمة تفتيش ورقابة لكل فرع من فروع المجمع خلال كل 5 سنوات).

يتم ممارسة الرقابة على أنشطة فروع مجمع سوناطراك اعتمادا على ثلاثة شركات قابضة: وهي كالاتي :

- الشركة القابضة للخدمات البترولية (SPP): التي تضم المؤسسات ذات العلاقة بنشاطات المنبع؛
- الشركة القابضة للاستثمارات البترولية (SIP)**: وهي تضم المؤسسات ذات الصلة بنشاطات المصب؛
- الشركة القابضة لثمين المحروقات (SVH): التي تضم المؤسسات التي تتمحور على نشاط التجارة.

سعيًا لتعزيز دورها الرقابي على نشاطات فروع المجمع، عملت الإدارة الجديدة بداية من سنة 2017 على إعادة النظر في دور الشركات القابضة، وهذا ما أكدته رئيس المدير العام شهر نوفمبر 2017 في إطار رسالته الداخلية، وبالموازاة مع الغاء الأقطاب الخاصة بأنشطة المنبع وأنشطة التسييل والتصفية والبيتروكيميائيات (LRP : Liquifaction, Raffinage, Pétrochimie) وقد كانت أهم القرارات المتخذة هي فسخ المديرية المركزية للفروع والمساهمات (FIP)+ وتحويل أنشطتها إلى الشركات القابضة، وهذا من أجل حماية سوناطراك من أي تنديدات / تظلمات محتملة التي تندرج في ظل التضاربات والغموضات والعلاقات الازدواجية ما بين الفروع.

كما أكد الرئيس المدير العام على أهمية إدارة العلاقة مع الشركاء الأجانب من خلال التركيز على تحسين الاتصال والسعي لتعاون أكبر بين مختلف فروع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة الأم.

تسعى هذه التغييرات التحسينية، حسب رؤية رئيس المدير العام وعدد معتبر من الخبراء في مجال الطاقة إلى بلوغ ثلاثة مكاسب، وهي:

- تفعيل العمل الاتصالي وبالخصوص الاتصال الأفقي؛
- جعل هيكل المؤسسة أكثر بساطة وانبساطا؛
- اعتماد نظام معلومات مدمج أكثر نجاعة، يربط كل فروع المجمع فيما بينها.

** التي كانت سابقا: الشركة القابضة للتصفية والكيمياء (RCH)

+ على اعتبار أن الإشراف على الشركات القابضة التابعة لمجمع سوناطراك، كان يتم من قبل مديرية المركزية للفروع والمساهمات (FIP)

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك من المنتظر أن تقلل هذه التحسينات من درجة الغموض الذي يميز إدارة عمليات الفروع، ومنه التقليل من حالات الفساد التي كانت تحدث على مستوى المديرية المركزية للشركات القابضة¹ (FIP)، كما حدث على مستوى فرع (Saipem)، وحالات الخسارة التي يعيشها فرع (Algesco) الجزائري الأمريكي .

الفرع الثالث: دعم الشفافية على مستوى مجمع سوناطراك

في إطار مساعي مجمع سوناطراك لدعم الشفافية في العمل الإداري، فقد كانت هناك حاجة ماسة لتشكيل هيئة مستقلة، تعنى بجمع وتنظيم ونشر المعلومات الخاصة بإدارة الصفقات بين فروع مجمعي سوناطراك ومجمع سونلغاز مع بقية المتعاملين الاقتصاديين والدوليين. توجت هذه المساعي بتأسيس فرع "البواسم" (BAOSEM) التابع لمجمعي سوناطراك وسونلغاز وتحت الإشراف المباشر لوزارة الطاقة، بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" (ALNAFT).

1. فرع "البواسم" (BAOSEM)

يعتبر فرع (BAOSEM) كآلية جديدة جاءت بها إدارة مجمع سوناطراك لممارسة فعالية للحكومة حسب نموذج الأمم المتحدة وبدعم من البنك الدولي²، من خلال إدارة أنجع للاستثمارات والصفقات وعروض الاستشارة وغيرها من الخدمات ذات العلاقة بقطاع الطاقة ومنه الرفع من فعالية سياسات الإمداد (شراء المعدات والخدمات) من خلال الأخذ بالعروض الأحسن وليس بالضرورة الأقل تكلفة اعتمادا على إجراءات شفافة وواضحة تعلن على موقع انترنت خاص³ بمتابعة العروض والاستشارات وكذلك الأمر بالنسبة للمجلات الدورية التي تصدر عن فرع (BAOSEM)⁴.

على الرغم من تشكيل هذه الهيئة التي تتميز بالاستقلالية في إدارة الصفقات، إلا أن هناك من التجاوزات التي مورست، وبالأخص في الفترة قبل 2009، حيث يرجع الكثير من مسيري فروع سوناطراك على غرار السيد نائب رئيس

¹ Ait Chérif K. (2017), « **Il est impératif pour Sonatrach de développer des systèmes de veille stratégique** », El Watan Economie, N° 623, (18 Décembre),.

* مؤسسة إيطالية، متخصصة في البحث والتنقيب عن البترول

** مؤسسة مختلطة بين مجمعي سوناطراك وسونلغاز وجينيريل اليكترك، وهو متخصص في صيانة مضخات الغاز Tirbune à gaz

* تم انشاء فرع Baosem (مؤسسة كشف العروض والاستشارات لقطاع الطاقة والمناجم) في 17 نوفمبر 2002، كمؤسسة مختلطة تنتمي لمجمعي سوناطراك وسونلغاز، حيث تتكفل بإدارة الصفقات الخاصة بقطاع الطاقة، من خلال التخصص في اعداد ونشر النشرات الخاصة بالمزادات العلنية، وهذا بشكل نصف شهري، حيث وصلت إلى العدد 1409 الموافق لتاريخ 13 أوت 2017. (www.baosem.com)

² Foreign Commercial Department of U.S., (2012), **Doing Business in Algeria: 2012 Country guide for U.S. Companies.** In: [http://www.iberglobal.com/files/argelia_ccg\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/argelia_ccg(1).pdf) .

³ Site Internet : www.baosem.com

⁴ Samra Smati (2007), « **Des vérités sur Sonatrach, Sonelgaz et l'explosion de Skikda** », Entretien avec Chakib Khelil, Ex-Ministre de l'Energie et des Mines, Quotidien d'Oran. disponible sur le site du ministère Algérien de l'énergie : http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=verites_sonatrach

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك المدير العام السابق لمجمع سوناطراك، في تفسير هذه التجاوزات "إلى أن الإجراءات الفعلية التي أديرت بها الصفقات كانت متمثلة في نظام الموافقة (gré-à-gré) الذي كان يتم على مستوى هرم وزارة الطاقة على الرغم من الوجود الشكلي لفرع BAOSEM المكلف بإدارة ومتابعة تلك الصفقات والعقود، من دون أي مبرر سياسي و/أو قانوني¹.

التمسنا من خلال محاورتنا مع العديد من مسؤولي فروع المجمع أن الصفقات الكبرى التي تتم مع الشركاء الأجانب، تخضع لتفاوضات ومراجعات سياسية تفوق نطاق سلطة فرع (BAOSEM) أو "النفط" أو حتى إدارة مجمع سوناطراك في بعض الحالات، وهذا نتيجة الوزن الاستراتيجي والأمني لتلك المشاريع على المستوى الإقليمي وحتى العالمي، ومن أمثلة ذلك مشروع عين صالح للغاز الصخري الذي تم مع شركة (BP) بريطانية، والكثير من المشاريع التي كانت مع شركة (ENI) الإيطالية على غرار مركز ضغط الغاز بحاسي بركين.

2. الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" (ALNAFT)

أنشأت الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات "النفط" سنة 2005 وفقا لنص المرسوم الرئاسي 05-07 الخاص بالمحروقات، تخضع للوصاية المباشرة لوزارة الطاقة الجزائرية، وتعتبر أحد أهم أدوارها هو تسيير صفقات بيع البترول في الأسواق الدولية^{*}، بالإضافة إلى مراقبة مختلف مراحل الإنتاج والنقل الخاصة بالمحروقات، وتتجسد آلية عملها من خلال انشاء بنك معلومات وطني (BDN)، يتكفل بجمع وتخزين المعلومات ذات الصلة بقطاعي المحروقات والمناجم (على اعتبار أن قطاع المناجم كان تحت وصاية وزارة الطاقة سابقا).

تهدف وزارة الطاقة الجزائرية، من خلال وكالة النفط، إلى ضمان تسيير أمثل للبيانات الخاصة بأنشطة البحث واستغلال المحروقات، بالإضافة إلى تخزينها وتنظيمها وتأمينها، قصد الوصول إلى ممارسة رقابة أكثر نجاعة وتطور أحسن للقطاع (أداء مجمع سوناطراك بالخصوص). وسعيها منها للوصول إلى أداء أنجع لوكالة "النفط"، سعت وزارة الطاقة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة، توج بالحصول على شهادة الأيزو 9001، وهو ما مكنها من تحسين فعالية أنشطتها الأساسية، خصوصا جمع وتحميل البيانات التقنية لمجال محروقات التي تخص مجمع سوناطراك، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ومنه تبويب وتخزين تلك البيانات على مستوى البنك الوطني للبيانات (BDN)⁺، والسعي لجعلها قابلة للاستخدام مع السهر على حمايتها والحفاظ عليها وتحسينها.

¹Malti Houcine. (2017) "Sonatrach : la caverne d'Ali Baba", Emission dirigée par Benchenouf Djemal Eddine sur Al Magharibia Channel, 22 Mars, disponible sur le site Internet :

www.youtube.com/watch?v=b0ZgVO1H_ik&ab_channel=AlMagharibiaChannel ; (02/01/2018).

^{*} هذه الخاصية تجعل من وكالة "نفط" آلية لممارسة الحوكمة وتعزيز الشفافية في نفس الوقت.

⁺ حاولنا الولوج لموقع الأنترنت وكالة النفط لتفحص شيء من بياناتها، إلا أننا لم نتمكن من الوصول إليها على اعتبار أن الولوج إلى البوابة يتم من خلال حيازة كلمة المرور سرية.

الفرع الرابع: تقييم الهيئات الدولية لممارسات الحوكمة بمجمع سوناطراك

نعمد في تقييم ممارسات مجمع سوناطراك على الأخذ ببعض الوقائع التي عاشها المجمع بالإضافة إلى تقارير هيئات دولية كمعهد حوكمة الموارد الطبيعية (NRGI).

1. واقع ممارسات الحوكمة المالية بمجمع سوناطراك

على الرغم من وجود هذه الهيئات التي تم تأسيسها لضبط وإدارة الصفقات الخاصة بأنشطة مجمع سوناطراك بمختلف فروعها، إلا أن الوقائع سجلت العديد من المنعرجات وفضائح فساد مالي واقتصادي، ولعل من أكبر الفضائح التي عاشها مجمع سوناطراك، تلك التي كانت بتاريخ 14 جانفي 2010⁺، أين وصل الأمر إلى حد تدخل رئيس الجمهورية بتجميد جميع العقود الموقعة من 21 ديسمبر 2009 و 5 ماي 2010 التي بلغ مجموعها 275 عقدا، كان قد تم توقيعها أو منحها لشركات من دون اللجوء إلى المزاد العلني (Bidding Process). كما أثبتت الوقائع وقوع تجاوزات خطيرة وعديدة، منها ما كان تحت اسم حادثي سوناطراك 1 و 2⁺⁺ سنة 2009، أين كشفت العدالة الإيطالية عن وجود معاملات مالية ذات صلة بالشركة الإيطالية في مجال المحروقات (ENI) وبالضبط الشركة المختلطة (BRC) التي كانت تجمع الطرفين الجزائري والإيطالي، إذ قدرت مبلغ التجاوزات مبلغ ستة مليارات دولار، حيث أشارت الجهات المحققة لغياب وثائق الإثبات، حيث تميزت الكثيرة من حركات الأموال (تدفقات نقدية) بالغموض ونقص الأدلة القانونية والاقتصادية (تدفقات اقتصادية) التي تشوبها شكوك كبيرة.

تولد عن هذه المواقف تشكل عفوي لسلوكيات وثقافة تنظيمية جديدة مست معظم فروع مجمع سوناطراك وبالأخص المؤسسة الأم، من أهم ما يميزها الحذر التام والتخوف والمساءلة، والاتصالات المغلقة، وزيادة مستوى المركزية؛ لكن بالموازاة مع ذلك السعي لممارسة الشفافية بشكل أحسن، من خلال تفعيل أكبر لفرع (Baosem) ووكالة النفط، حيث كلفا بتنظيم والإعلام عن كل ما يتعلق بعروض المشاريع والمزادات العلنية لقطاع الطاقة في الجزائر بشكل عام ومجمع سوناطراك بشكل خاص وإدارة المعلومات الخاصة بها، بالإضافة إلى وقوفها على مدى احترام تلك الإجراءات وإصدار تقارير بخصوص كامل العقود والصفقات، بالإضافة إلى اخراج المجالات الداخلية لفروع المجمع، والجرائد المتخصصة، والميزانيات، الخ.

* حيث انتهت هذه الفضائح بإحالة الرئيس المدير العام آنذاك (مزيان محمد) إلى العدالة ووضعه تحت الرقابة القضائية، مع نائبه المكلف بالتسويق وأربعة من كبار الموظفين ...؛

** انتهت هذه الفضائح أيضا بإقالة وزير الطاقة آنذاك الذي كان يمارس وظيفة رئيس المدير العام لمجمع سوناطراك، وكثير من نائبيه وكبار المدراء بما فيهم مدير BRC آنذاك.

2. الحوكمة المالية بسوناطراك حسب منظمة حوكمة الموارد الطبيعية

نتيجة كبر حجم مجمع سوناطراك، وتوسع نشاطاته على المستويين الوطني والدولي، فإن تقييم نوعية الممارسات الخاصة بالحوكمة، يكون أمرا في غاية الصعوبة، وعليه فإننا نعتمد نتائج تقييم نموذج الحوكمة بمجمع سوناطراك، حسب تقارير مكتب حوكمة الموارد لسنة 2017، الذي يعطي تقييمات سنوية لممارسة الحوكمة في المؤسسات البترولية العمومية (SOE⁺). يعتمد معهد حوكمة الموارد في حكمه على نوعية الممارسات الخاصة بحوكمة الشركات البترولية على معايير خاصة، نوجز شرحها في الآتي¹:

- مدونة السلوك (Code of Conduct): حيث يتم تقييم إمكانية حصول الأطراف على مدونة السلوك، ونلتمس هنا ثلاث حالات:

➤ الحالة أ: (العلامة 100)، وهي حالة وضع المدونة للتفحص لجميع الأطراف؛

➤ الحالة ب: (العلامة 0)، وهي حالة عدم وضع المدونة؛

➤ الحالة ج: (دون علامة)، عدم ممارستها/ غيابها.

- مستوى استقلالية مجلس الإدارة: أي مدى تميز معظم أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية عن الحكومة (شريطة أن لا يتجاوز عدد الأعضاء النافذين في الحكومة نصف إجمالي عدد الأعضاء). وهنا قد تواجهنا الحالات التالية²:

➤ الحالة أ: علامة 100/100، أي أن الأغلبية لا تنتمي إلى طاقم الحكومة الحالي وهي مستقلة عنه؛

➤ الحالة ب: علامة 100/20، أي أن أغلبية أعضاء مجلس الإدارة ليسوا مستقلين عن الحكومة؛

➤ الحالة ج: علامة 100/0، وهي حالة افصاح المؤسسة لقائمة أعضاء مجلس الإدارة؛

➤ الحالة د: من دون علامة، عدم ممارسة.

اعتمادا على المنهجية التي يعتمدها معهد حوكمة الموارد، كانت النتائج الخاصة بمجمع سوناطراك لسنة 2017 كما هي مبينة في الجدول (4-5).

⁺ SOE : State-Owned Enterprises.

¹ NRG I (2018) : **Resource Governance index**: 2017, in : <https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas>

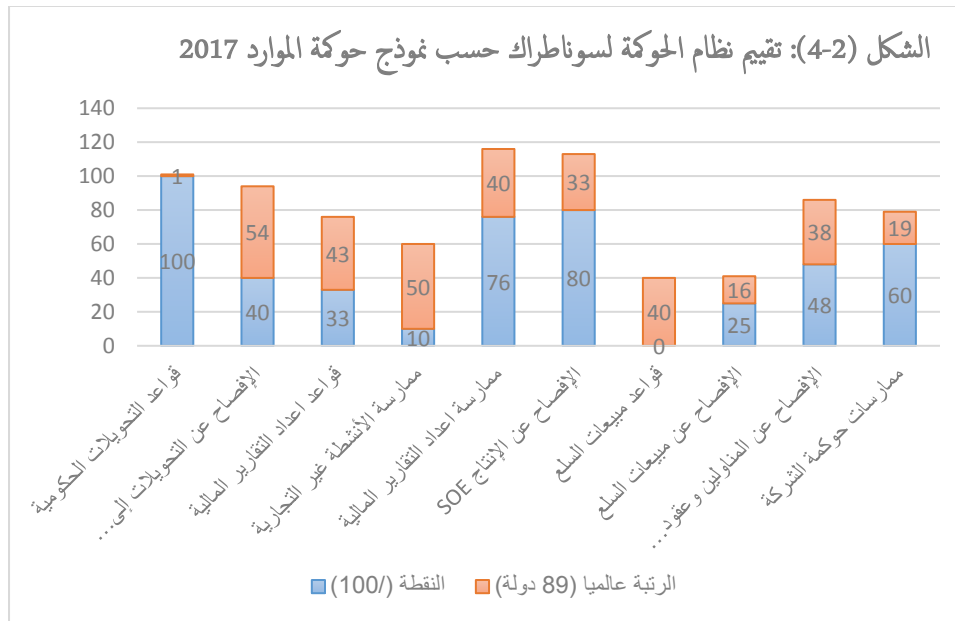
² NRG I (2018) : in : <https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas>

الجدول (4-5): تقييم نظام الحوكمة في مجمع سوناطراك حسب نموذج معهد حوكمة الموارد لسنة 2017

المعايير	النقطة (/100)	الرتبة عالميا (89 دولة)
قواعد التحويلات الحكومية	100	1
الإفصاح عن التحويلات إلى الحكومة	40	54
قواعد اعداد التقارير المالية	33	43
ممارسة الأنشطة غير التجارية	10	50
ممارسة اعداد التقارير المالية	76	40
الإفصاح عن الإنتاج SOE	80	33
قواعد مبيعات السلع	0	40
الإفصاح عن مبيعات السلع	25	16
الإفصاح عن المناولين وعقود الشراكة (Joint ventures)	48	38
ممارسات حوكمة الشركة	60	19

المصدر: معهد حوكمة الموارد (2018) <https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas>

مما يميز مجمع سوناطراك حسب معهد حوكمة الموارد، هو تركيزها على مدى إعداد ونشر التقارير المالية، إلا أنها تتميز بتدني مستوى الشفافية في طبيعة علاقاتها مع الأجهزة الرسمية الممثلة للحكومة. حيث حاز مجمع سوناطراك سنة 2017 المرتبة 39 مقارنة ب 79 مؤسسة بترولية عمومية (SOE)، من خلال حصوله على 47 نقطة من أصل 100، وكذلك حصوله على المرتبة 31 من أصل 52 مؤسسة ناشطة في مجال البترول والمرتبة السادسة من أصل 16 مؤسسة في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (MENA).



كما حققت سوناطراك المرتبة الأولى من بين 89 مؤسسة عمومية و 79 مؤسسة بترولية عمومية، فيما يتعلق قواعد التحويلات المالية التي تعطيها للحكومة (الجباية البترولية، تحويل العوائد)، والذي يعزى للأدوار التي تمارسها الأجهزة الحكومية خصوصا بنك الجزائر؛ إلا أن الإفصاح عن التحويلات إلى الحكومة تعتبر ضعيفة كونها قد حازت على المرتبة 54 من أصل 89 ، بعلامة 100/40 ، ترجع هذه المرتبة نتيجة الضبابية التي تكتنف التقارير المالية وتقارير مراقبة الإنتاج، التي ترفع بشكل غير منتظم للهيئات المخولة لمراقبة والإشراف على أنشطة سوناطراك، وكذلك لعدم احترام قواعد التحويلات طريقة إدارة الفوائض المالية من طرف صندوق ضبط الإيرادات.

وعليه، يستحسن على مجمع سوناطراك تحسين أدائه الخاص بممارسة الحوكمة بالتركيز على تحسين نوعية المعلومات الخاصة بعقود البيع، وإعداد التقارير بشكل شامل بالشكل الذي يعبر عن بقية الأنشطة غير التجارية. وقد يكون اعتماد نموذج التقارير الشاملة (Global Reporting Initiative) للأمم المتحدة أحسن سبيل لذلك، كونه سيقفل من درجة الغموض ونقص المعلومات (المالية وغير المالية) التي تميز المجمع أمام الأطراف ذات المصلحة ويعزز من ديمقراطية تسيير إيرادات المحروقات. كما يعبر عن مستوى اتصال إدارة المجمع معهم خصوصا في حالة عزمها على طرح أسهم وأوراق مالية في السوق المالي.

بخصوص دور الصندوق السيادي في الجزائر في تعزيز حوكمة مجمع سوناطراك، فقد تحصل صندوق ضبط الإيرادات في الجزائر في ترتيبه العام على المرتبة 21 نقطة من أصل 100، وهو ما يعبر عن مستوى منخفض للحكومة، حيث نجد كلا من قطر والعربية السعودية والغابون ونيجيريا قريبة من هذا الترتيب، حيث لا يمكن الحكم عن مستوى ونوعية الممارسات الإدارية هناك، وماهي المزايا التي جاءت بها من خلال إدارة هذه الصناديق¹.

بحصوله على هذه النقطة، فقد كان في المرتبة 21 من أصل 38 صندوق سيادي وفقا لمؤشر حوكمة الموارد، والمرتبة السابعة من أصل تسعة صناديق سيادية في منطقة (MENA)، والمرتبة 22 من أصل 28 صندوق سيادي في مجال المحروقات². وهو ما يعكس مستوى مساهمته المحدودة في دعم نظام الحوكمة في مجمع سوناطراك على الرغم من تنفيذه الجيد لقواعد الايداع والسحب. إلا أنه يمكن لصندوق ضبط الإيرادات الجزائري تحسين مكانته من خلال تبني قواعد استثمارية، وكذلك تعزيز التقارير المالية من خلال ممارسة الرقابة من قبل الهيئات التشريعية وهيئات مراجعة الحسابات لكل ممارسات مجمع سوناطراك ومعاملاته المالية بغية تحسين ترتيبه وسط الصناديق السيادية (28) لمجال المحروقات، وهو ما سيرجع بالإيجاب على الأداء الاقتصادي والمالي لمجمع سوناطراك.

¹ NRGI (2018), **Resources Governance Index**, p. 17

² <https://resourcegovernanceindex.org/country-profiles/DZA/oil-gas> seen (15/02/2018)

3. واقع ممارسات الحوكمة الاجتماعية بمجمع سوناطراك

يقر مسؤولو إدارة سوناطراك على تعكر المناخ الاجتماعي بالمؤسسة، حيث تعيش المؤسسة منعطفات دورية مع مختلف أصحاب المصالح، خصوصا العمال والموردين؛ حيث نلتمس شكاوى دورية لدى ممثلي العمال تنتهي بإضرابات دورية. هذه الأخيرة تعتبر المؤشر الأكثر وضوحا ودلالة بالنسبة للمديرية العامة لسوناطراك، وهذا بسبب ضعف نظامي الاتصالات والمعلومات***.

وبشكل عام يمكننا وصف مستوى الحوكمة من زاوية اجتماعية من خلال اعتماد أحد نماذج قياس وتقييم الأداء الاجتماعي، ولعل من أهمها نموذج M@RS المطور من طرف شركة (SRM) للاستشارات والذي يركز على نموذج المناخ الاجتماعي¹ الذي يصف لنا طبيعة علاقات سوناطراك مع مختلف الأطراف ذات المصلحة خصوصا الداخلية منها. وباختصار فهو يتمحور على أربع مجموعات من المؤشرات وهي:

- (1) نوعية العلاقات مع الإدارة: تتميز العلاقات العامة مع الإدارة بالضبابية العامة والغموض؛
- (2) نوعية الحوار الاجتماعي والعلاقات مع ممثلي العمال: الذي ينتهي عموما بلغة تظلمات وشكاوى من قبل العمال وممثليهم النقابيين، وعادة ما يتم إيصال المعلومات للمسؤولين الأوائل (المدرء المركزيين، المدرء التنفيذيين، المدرء نواب رئيس المدير العام) في إطار الجمعيات العامة للنقابة العمالية بمعية هؤلاء المدرء، ... وكنتيجة لذلك، ارتفع عدد ممثلي العمال في مجلس إدارة سوناطراك إلى ممثلين؛
- (3) نوعية العلاقات مع المؤطرين والمشرفين: التي تميزها علاقات شبه عسكرية، بمعنى الولاء التام لأوامر المسؤول الأعلى، وهو ما يتلخص في لغة تواصل الإدارة العليا التي تتميز بإصدار الأوامر التي ينبغي تطبيقها بشكل حربي من دون أي تعقيب، كأسلوب أمثل للتحكم في فروع المجمع على المستويين الوطني والدولي؛
- (4) نوعية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: (الاحترام الموجه تجاه العمال، الإعانات الاجتماعية). تعتبر مؤسسة سوناطراك مؤسسة ذات تنظيم تايلوري، جهاز إداري يفكر وجهاز تنفيذي يطبق حرفيا. وعليه فالنظرة السائدة هو أن العمال هم منفذون، ورضا المسؤول عنهم يأتي من خلال معادلة الخضوع للأوامر والولاء للأفراد بدلا من المنظمة، بدلا من المشاركة في التفكير والممارسة الاجتماعية والولاء للمنظمة.

*** نلتمس هذا في العديد من اعترافات رئيس المدير العام، من خلال اقراره بأنه يتلقى عددا هائلا من الشكاوى والتظلمات عبر البريد الإلكتروني، وردود الفعل المفاجئة التي توحى بعدم العلم بالوضع الفعلي في المراكز التشغيلية. وقد كان هذا سببا في إعادة تفعيل نظام الاتصالات وخليته على مستوى المديرية العامة لضمان صعود ونزول المعلومات بشكل رسمي، وبناء نظام معلومات مندمج يضمن صعود المعلومة بشكل واقعي من الميدان إلى قمة المؤسسة.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك
أما بخصوص نوعية العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة الخارجية، فأقل ما يقال عنها أنها تتميز بالأسلوب الأبوي تجاه الأطراف الخارجية المحلية، والعكس النقيض تجاه الأطراف ذات المصلحة الأجنبية، أين يغلب على تلك العلاقات أسلوب التحوار والتشاور السلس الذي يصل في بعض الأحيان إلى حد الانبطاح لكل مطالب تلك الأطراف الخارجية، سواء كانت مؤسسات مستثمرة في مجال المحروقات أو شركاء في مشاريع استثماريه أو هيئات استشارية أو رقابية كالوكالة العالمية للطاقة (IEA).

المبحث الثاني: الأداء المستدام لمجمع سوناطراك في ظل سياسة المسؤولية المجتمعية

باشر المجمع اهتمامه بسياسة المسؤولية المجتمعية بشكل صريح بداية من سنة 2004، أين تم انشاء المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة (HSE)، حيث اتضحت السياسة العامة للمجمع، والتزامه بخصوص صحة الموارد البشرية من جهة وسلامة المعدات وحماية البيئة من جهة أخرى. حيث يعتبر هذا الالتزام خطوة طامحة لتحسين مستوى الأداء الشامل لمجمع سوناطراك خصوصا بعد اعداد مرجعية لنظام الصحة والسلامة والبيئة وإدارة الأمن¹ سنة 2008.

تولد عن هذا الالتزام، مجهودات أكبر من المجمع فيما يرتبط بالتنظيمات والممارسات الإدارية المطبقة على غرار التدقيق وأعمال التفتيش واليقظة القانونية والتكنولوجية والمعلوماتية بشكل أكبر، التي تسعى إلى نشر وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة والبيئة ومنه تحسين الأداء الشامل في مختلف مكونات المنظمة. كما أصبح الأداء هو المحور الأساسي للاستراتيجية الجديدة لسوناطراك بأفق 2030، والذي لن يتم تحسينه إلا من خلال المرور بالسيرورات المحورية للشركة خصوصا مع الأخذ باستشارات مكاتب مرموقة في مجال المانجمنت بداية 2017، على غرار² (BCG, McKinsey consulting group)

سعيًا منه لبلوغ رؤيته الجديدة، وقف مجمع سوناطراك في إطار سياسته العامة على ثلاثة قيم أساسية، وهي: "الإنسان، الشفافية والحوار" (Sonatrach, Politique HSE, 2017)، بما يسمح له من الوقوف على المبادئ العامة لسياسة الصحة والسلامة والبيئة. حيث نعتبر أن هذه القيم هي منطلق قوي وفي الاتجاه الصحيح للأخذ بالمسؤولية المجتمعية، ومنه النهوض بمستوى أدائه الشامل نحو الاستدامة.

المطلب الأول: الأداء الاقتصادي لمجمع سوناطراك

¹ Sonatrach (2008), **Référentiel HSE-MS**, Direction centrale HSE.

² Algérie Presse Service (2018), **Sonatrach : les journées d'information sur les opportunités d'investissement pour les entreprises Algériennes**. Septembre 2018, In : www.aps.dz consulté le (20/09/2018).

* ارجع الى الملحق الخاص بسياسة السلامة والأمن والبيئة (HSE)

على اعتبار مجمع سوناطراك منظمة بترولية بامتياز، فإن أدائه مربوط بالعوائد التي تدرها مقابل الاستثمارات الضخمة التي تتميز بها الصناعة البترولية، سواء تعلق الأمر بالاستكشاف أو الإنتاج أو النقل أو التصفية. لذلك فلمجمع سوناطراك دورا مهما في تكوين معدل رأس المال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إذ يفوق مستوى 20% من الاستثمارات المباشرة على المستوى الوطني. لكن من جهة أخرى تعاني سوناطراك من مستويات متذبذبة من الإنتاج، وعليه فهي تسعى في إطار استراتيجيتها الجديدة إلى تحسين أدائها الاقتصادي للمساهمة بشكل أكبر في دفع معدلات النمو الاقتصادية وتعزيز التنمية الاقتصادية للجزائر، من خلال القيام بجملة من الاستثمارات التجديدية والتوسعية ضمانا لاستقرار الإنتاج وضمن ارتفاعه في أقرب فترة ممكنة قصد تحسين مستوى العائدات، بالإضافة إلى التحكم في التكاليف وآجال الإنتاج والتوريد وجودة الخدمات.

الفرع الأول: الاستثمارات والإنتاج بمجمع سوناطراك

تتكون حقيقة نشاطات مجمع سوناطراك من عدد هائل من الاستثمارات على الصعيدين الوطني والدولي* لتصبح بذلك منظمة بترولية ممارسة للأعمال على الصعيد الدولي، حيث أنها تتوجه خلال الأشهر الأخيرة في إطار الاستراتيجية الجديدة إلى دعم نشاط التصفية من خلال شراء العديد من مركبات التصفية، كإسبانيا وإيطاليا.

1. الاستثمارات التوسعية والأجنبية مع مجمع سوناطراك

1.1. الاستثمارات التوسعية للفترة (2007-2014):

سعيها منها لرفع مستوى الثروة البترولية ورفع مستوى الإدماج والخروج من حلقة إنتاج وتصدير الخام، عرفت سوناطراك في الفترة بين 2007-2014 فترة نمو جد معتبرة إذ دخلت خلالها عالم الصناعة البتروكيميائية والتصفية باستثمار إجمالي¹ 28 مليار دولار في أنشطة المصب من خلال إنجاز العديد من المركبات الصناعية الجديدة، منها ما كان عن طريق الشراكة الأجنبية ومنها ما كان تابعا لمجمع سوناطراك لوحده، والجدول (4-6) يبين ذلك.

الجدول (4-6): الاستثمارات التوسعية للفترة (2007-2014)

طبيعة المؤسسة/ المشروع	طاقة الإنتاج (مليون طن)	الشريك	مبلغ الاستثمار (مليار دولار)	تاريخ بداية الاستغلال
مصنع البوليثلين	0.13	سوناطراك	-	2005
مصنع الهيليسون	600 هليوم 0.5 أزوت	Linde (51%) Allemagne	0.09	2007

* تم التفصيل في فروع مجمع سوناطراك في المبحث الأول من هذا الفصل.

¹ Ministère d'Énergie (2008), **Bilan du secteur Énergie & mines** : 1962-2007, p. 35.

2007	0.186	CNPC (Chine) 70%	0.6	مصفاة أدرار
2010	0.38	سوناطراك	5	Topping Condensat
2011	1	Fertiberia (51%)	1.1	مشروع الأمونياك
2011	2.5	SBG (51%)	1.32 1.072	Projet d'Ammoniac et D'Urée
2011	5	دبي مبادلة (70%)	0.7	مشروع الألمنيوم
2012	1	51 %	0.66	مشروع الأمونياك ومشتقاته
2012	0.786	Almet (51%)	1	مشروع الميثانول
2013	3.6	Total (51%)	1.4 إيثان 0.1 إيثيلين	Projet Vapocraquage de l'ethane
2013	1.15	65%	0.5	تعميم البروبان وإنتاج بوليبروبيلان
2014	2.5	35 %	4.5	Craquage de Fuel
2014	3	65 %	1.8	Vapocraquage de Naphta
2014	6	35 %	15	مصفاة تيارت

Source : Ministère d'Énergie (2008), **Bilan du secteur Énergie & mines** : 1962-2007, p. 36.

نستقرأ من الجدول السابق أن فترة (2007-2014) عرفت العديد من الاستثمارات الجديدة التي أخرجت مجمع سوناطراك من حقبة الخام وأدخلته إلى مجالات استثمارية أكثر ربحية كما هو متعارف عليه في الأسواق العالمية.

2.1. الاستثمارات التوسعية للفترة (2014-2022)

أعلنت شركة سوناطراك، في بداية 2014، عن مخطط لاستثمار 64 مليار دولار (وهو ما يمثل نسبة 70 % من إجمالي برنامجها الاستثماري من 2015 إلى 2018)، وحددت الشركة هدفا استراتيجيا لزيادة إنتاج الهيدروكربونات (الخام دائما) من 1.429 مليون برميل في عام 2014، إلى 1.649 مليون برميل نفط نهاية عام 2019 وبشكل مفصل محاولة الانتقال من 535 إلى 616 مليون برميل بالنسبة للنفط، ومن 894 إلى 1.034 مليون برميل نفط مكافئ من الغاز الطبيعي المسال. أي استمرار مجمع سوناطراك في نفس التوجه الاستراتيجي، في إطار رؤيته الاستراتيجية الجديدة، التي تأخذ بالتوجه الغازي (Gas) بدلا من النفط الخام (Oil) نتيجة ما تمتلكه الجزائر من احتياطي هائلة في مجال الغاز، ولهذا فقد خصصت ما يقارب 56 مليار دولار خلال الفترة 2018 - 2022، حيث تخصص بالأساس أنشطة المنبع لمواجهة الانخفاض في إنتاج الغاز الطبيعي والنفط الخام في الجزائر¹، أين ستوجه 44 مليار للأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والإنتاج (استغلال

¹ Ouel Kedour (2017), **Déclaration du PDG de Sonatrach**, in : www.sonatrach.dz (Février, 2018)

الاستكشافات غير المستغلة بعد) خصوصا ما تعلق بالغاز، و10 مليار لأنشطة المصب (Aval) خصوصا ما تعلق بالاستثمار في مجال تصفية البترول على المستوى المحلي (حاسي مسعود، المركب 3، سكيكدة Hydo Cracker) وعلى المستوى الدولي (شراء مصفاة في اسبانيا) كخطوة جديدة للاستثمار المباشر على المستوى الدولي¹ لتأمين الامدادات الوطنية من المحروقات المصفاة والتقليل من تكلفة شرائها من الشركات الدولية (تحقيق وفورات في العملة الصعبة).

أما فيما يتعلق بموضوع الشراكة مع الأجانب، فلا يزال العائق القانوني* (قانون المحروقات) هو العائق الأساسي لولوجهم في المشاريع التوسعية لسوناطراك، وعليه باشرت سوناطراك، ممثلة في وزارة الطاقة، بداية سنة 2018 في مراجعة قانون المحروقات حيث تم إعطاء دراسة لمكتب استشارة أمريكي، قصد الاستفادة من خبرته وإعادة تحليلها استعانة بخبراء الطاقة الجزائريين، ومنه الخروج بقانون جديد يكون أكثر جاذبية للأجانب ويبحث بالطمأنينة لهم، خصوصا وأن أسعار البترول قد انخفضت كثيرا فلا يمكن العمل بقانون تم إعداده في فترة تميزت بمتوسط سعر البرميل 100 دولار، ومواصلة الاعتماد عليه في سوق جديدة، متوسط سعر البرميل بها هو من 30 إلى 50 دولار.

بخصوص الاستثمارات التوسعية على المستوى الدولي، فإن السؤال الجدير بالذكر في هذا المقام، هو ما مدى جدوى وربحية هذه الاستثمارات الخارجية، حيث يشير الخبير عبد الحميد عطار في هذا المجال إلى أن الكثير من المشاريع قد تم الشروع فيها من دون دراسة جدوى اقتصادية ولا مالية ومن دون دراسات استشرافية أيضا وقد يستثنى من ذلك مشروع استغلال الغاز ونقله بدولة البيرو، الذي يعتبر المشروع المربح الوحيد². إذ أن معظمها تم خلال فترة وجود فوائض مالية كبيرة (2007-2014) التي تزامنت مع ارتفاع أسعار البترول، ومنها المشاريع الموجودة في دول تتميز بحالة عدم الاستقرار الأمني كالعراق وليبيا ومالي.

كما نلتمس غياب روح التفكير الاستراتيجي المتكامل لدى إدارة المجمع، في ممارسة الأعمال على المستوى الدولي وفي كثير من القرارات الاستراتيجية، كحالة المصفاة الإيطالية (Augusta) التي تم شرائها شهر ماي 2018 بقيمة 700 مليون دولار³، بعد أن تجاوزت فترة استغلالها 70 سنة أي اهتلاكها اقتصاديا لأكثر من مرتين، كما أنها تقع في منطقة تجارية

¹ Radio Algérie (2018), « **La nouvelle Stratégie de Sonatrach pour relever les défis** », entretien avec Arabi Fethi, Conseillé du P-DG du Sonatrach, in : <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20180420/139275.html> consulté le (28/04/2018).

* تعتبر النقطة الخاصة بتقاسم مستوى الإنتاج الفاصلة الحرجة في مشروع قانون المحروقات الجزائري، حيث يتم التفاوض عادة على الحصص التي يأخذها الطرف الأجنبي مقارنة بالطرف المحلي (سوناطراك)، مع العلم أن القانون الذي يطبق عن الأحواض مرتفعة الإنتاج، يختلف عن القانون الخاص بالأحواض منخفضة الإنتاج. وعادة ما يكون مجال التفاوض (66%-34%) أو (60% - 40%).

² Attar Abd-elmadjid (2018), « **Le seul projet qui peut donner des dividendes à Sonatrach, c'est celui du Pérou** », Emission de chaine TSA, Publiée le (29/ 09/2018) in : https://www.youtube.com/watch?v=sVD53tnr4ec&frags=wn&ab_channel=TSA-Toutsurl%27Alg%C3%A9rie ,

³ <http://bourse-dz.com/italie-sonatrach-achete-une-raffinerie-qui-a-lage-de-son-p-dg/> (9/10/2018)

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

تتميز بتدني مؤشر ممارسة الأعمال بما (الأمن التجاري، مناخ الأعمال، الصراع مع نقابة العمال)، كما أن تكلفة اقتنائها قد بلغت نصف مليار دولار، وهو ما يعادل القيمة المحاسبية لهذه المصفاة عند تاريخ بنائها (على الرغم من أن قيمتها السوقية تدهورت كثيرا، والدليل على ذلك هو عدم تقدم كبريات الشركات البترولية بأروبا لشرائها).

3.1. جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة

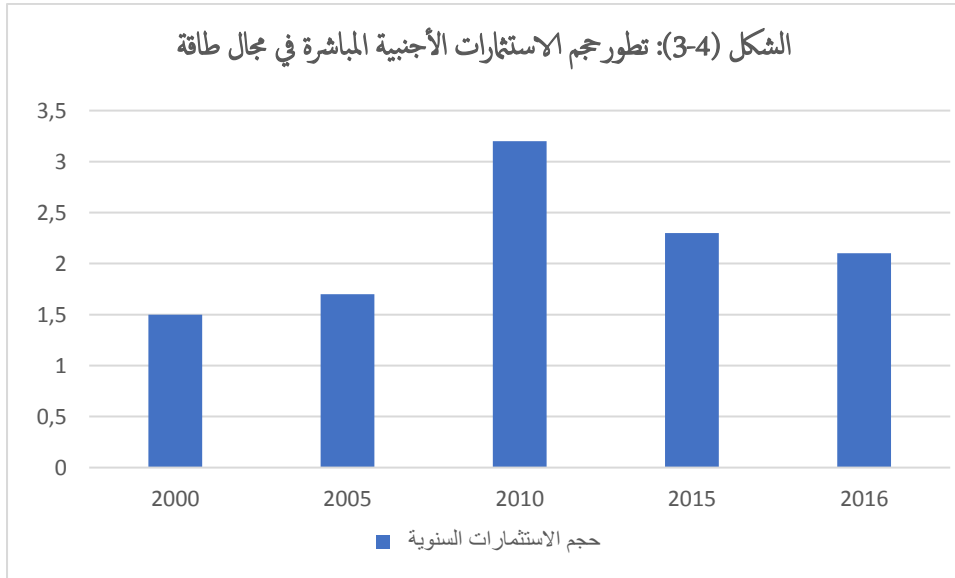
مما يميز الأداء الاقتصادي لمؤسسة سوناطراك هو محاول تحسين صورتها التجارية أمام المتعاملين الأجانب، سعيا منها لجلب العديد من الشركات الأجنبية للقيام باستثمارات مباشرة، سواء من خلال الشراكة أو عقود إنجاز أو عقود استغلال، حيث يزيد عدد الدول المستثمرة في الجزائر عن 12 دولة بقيمة 24 مليار دولار¹ للفترة الممتدة بين 1999-2010، والجدول (4-7) يلخص تطور حجم الاستثمارات للفترة 2000-2015، حيث تعتبر إيطاليا هي الشريك الأجنبي الأول باستثماراته المباشرة في مجال المحروقات طيلة هذه الفترة.

(الوحدة: مليار \$)

الجدول (4-7): الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجال الطاقة

الفترة	2000	2005	2010	2015	2016
حجم الاستثمارات السنوية	1.5	1.7	3.2	2.3	2.1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على حوصلات قطاع الطاقة والمناجم، لسنوات 2012، 2015، 2016



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على حوصلات قطاع الطاقة والمناجم، لسنوات 2012، 2015، 2016

¹ حوصلات قطاع الطاقة والمناجم الجزائرية، لسنوات 2012، 2015، 2016

كما تمكنت إدارة المجمع في إطار مساعي تكثيف الشراكة مع الشركات الأجنبية الرائدة في مجال المحروقات من إمضاء 14 اتفاقية شركة خلال سنة 2018¹. وهو ما قد يمكنها من إنجاح خطتها الاستراتيجية بأفق 2030. كما نلتمس صعود الاستثمارات الفرنسية إلى المرتبة الأولى بقيمة 558 مليون دولار سنة 2016² بعدما كانت في المرتبة الرابعة سنة 2015 باستثمارات قيمتها 271 مليون دولار³.

2. تطور مستويات الإنتاج

تماشيا مع تزايد مستوى الطلب عن المحروقات على المستويين الوطني والدولي، حيث ارتفع مستوى الاستهلاك المحلي من 249000 برميل سنة 2005 إلى 412000 برميل سنة 2016⁴، وسعيا منه لرفع مستوى الإنتاج الكلي من المحروقات، فإن التوجه الجديد لمجمع سوناطراك، يأمل لإنتاج ما يكافئ 200 مليون طن بترول (Mtep) والسعي لاستقرار حجم صادراتها وتفادي حالات الانقطاع في الإمداد، تماشيا مع مستويات الطلب؛ مع ضمان استيفاء مستوى الطلب الأوروبي الاستثنائي من الغاز الطبيعي المسال، الذي يرتبط بمستوى الاستقرار الأمني في الشرق الأوسط وأروبا الشرقية (كرواتيا).

الجدول (4-8) تطور حجم إنتاج سوناطراك من البترول والغاز (1977-2017)

النسبة العالمية	معدل النمو 2017-2007	معدل النمو 2016-2006	2017	2016	2007	1997	1987	1977	
1.5%	2.3%	2.2%	66.6	68.4	86.5	60.3	52.8	54.1	البترول (مليون طن)
2.5%	1.2%	0.1%	91.2	91.4	81.6	74.9	43.1	7.4	الغاز الطبيعي (مليون م3)

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على احصائيات المؤسسة البريطانية للبترول (BP) لسنة 2018:

BP (2018), **Statistical Review of World Energy**, June 2017. In: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy>

ما يمكن استقراؤه من الجدول السابق أن حجم الإنتاج من المحروقات لسنة 2017 قد بلغ مستوى 98 مليون طن (66.6 مليون طن بترول + 32 مليون طن غاز)، وهو ما يعادل حوالي 2% من الإنتاج العالمي، أي ما قيمته 33.1 مليار دولار، بعدما بلغ عتبة 67 مليار دولار نهاية سنة 2013⁵. يتطلب هذا النزول من إدارة سوناطراك العمل على ضمان استقرار الإنتاج والرفع منه (خصوصا وأن الفترة 2007-2017 قدر عرفت انخفاضا كبيرا في حجم الإنتاج من البترول وصل إلى مستوى 30%). حيث تمكنت سوناطراك، من خلال فروعها المتخصصة، من حفر 94 بئر جديد من بين

¹ عبد المؤمن ولد قدور (2018)، "سوناطراك تفتتح على الصعيد العالمي"، لقاء صحفي لرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك، أوت 2018.

² Ministère d'énergie (2017), **Bilan des réalisations de Secteur E&M : 2016**, p.55.

³ Ministère d'énergie (2015), **Bilan des réalisations de Secteur E&M : 2015**, p.62.

⁴ Ministère d'énergie (2011), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 1999-2010**, p.40.

⁵ Oxford Business Group (2018), **Algeria Report: 2017**, in : <https://oxfordbusinessgroup.com/algeria-2017>

106، كما تم تطوير وصيانة 111 بئر من أصل 144، وهو ما نعتبر ضعيفا نوعا ما مقارنة بقدرات نمو المجمع للتمكن من ضمان استقرار مستوى الإنتاج من النفط، ناهيك عن ارتفاعه. أما بخصوص إنتاج الغاز، فيشير الخبراء إلى أن قدرات تصدير الغاز لا زالت تعاني من سوء الاستغلال، وهو ما يتطلب الاستغلال الأمثل لإمكانات الإنتاج والنقل (بالأنابيب، والسفن)، حيث تزعم الإدارة الجديدة إلى رفع مستوى الإنتاج بنسبة 13% في حدود سنة 2019.

إن انخفاض مستوى انتاج المحروقات بهذا المستوى (37%)، ومع ارتفاع الاستهلاك المحلي، فإن مجمع سوناطراك لن يكون قادرا على تصدير أي كمية بعد 2030 (أين تشير الاستشرافات إلى تعادل قيمة الإنتاج مع الاستهلاك المحلي)، وهو ما سيؤثر على الدور الاقتصادي لمجمع سوناطراك على المستوى الكلي للاقتصاد الوطني (جلب العملة الصعبة، الجباية البترولية، اختلالات الميزان التجاري وميزان المدفوعات).

من جهة أخرى فقد زاد رهان رفع مستوى الإنتاج وضمن استمراريته، تماشيا مع القرار الذي خرجت به منظمة الدول المصدرة للبترول (OPEP) لشهر جوان 2018 القاضي برفع حصة مبيعات الجزائر، وهو ما استدعى الأخذ بالعديد من الإجراءات لضمان استمرارية رفع مستوى الإنتاج؛ ولعل من أهمها الخوض في مشاريع دعم الإنتاج (Boosting projets) إذ تم تدشين أول مشروع محطة فصل وضخ الغاز ودفعه (Boosting Gas) سنة 2018 بالمركب الغازي "علازل" (Alrar)، الذي كان ثمرة شراكة مع مؤسسة يابانية رائدة في المجال، التي تسعى لرفع سقف الإنتاج ومعالجته، للوصول الى مستوى ضغط قدره 75 بار¹. وهو ما سيسمح من تلبية الطلب المتزايد للغاز على مستوى السوق الأوروبية، بالإضافة إلى تفعيل أكبر لشبكة النقل من خلال تفعيل شراكة مع المجمع الإيطالي (ENI) شهر جولية 2018، مع السعي لتمديد عقود الغاز إلى ما بعد 2019.

بخصوص نشاطات التصفية (تصفية البترول الخام)، وبامتلاك مجمع سوناطراك خمسة مصافي بقدرة انتاج نظرية مقدارها 523 ألف برميل يوميا، أين تعتبر مصفاة سكيكدة الأكبر على المستوى الإفريقي بطاقة انتاج 355 ألف برميل يوميا (نصف طاقة الإنتاج)، تمكنت سوناطراك من تغطية الاستهلاك المحلي لسنوات عديدة، حيث إلى غاية سنة 2015 أين بلغ إجمالي الاستهلاك اليومي 433 ألف برميل، أي تحقيق فائض قيمته 108 برميل يوميا². إلا أن السنوات الأخيرة قد شهدت تراجعا في إنتاج هذه المصافي، وبالمقابل ارتفاع في الاستهلاك المحلي بمعدل 6% سنويا، وهو ما خلق عجزا على مستوى السوق المحلي حيث يتم تلبيته باللجوء إلى الاستيراد. هذا العجز جعل سوناطراك تعيش فترة حرجة وهو ما حثها شهر سبتمبر 2017 على ضرورة إعادة اسراع انجاز محطة الجزائر العاصمة (براقي) ذات طاقة انجاز 58 ألف برميل يوميا، وشراء

¹ SONATRACH (2018), **La promotion de la Stratégie SH 2030**, SONATRACH News, N° 5, Juillet, in :

<https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2018/07/SONATRACH-NEWS-N%C2%B005.pdf>.

² Oil & Gaz Journal (2016), **World wide refining Survey 2016**, in, EIA (2016), **Algeria Refined Petroleum**

Products, in: <https://www.eia.gov/beta/international/analysis.php?iso=DZA> .(09//10/2018)

المصفاة الإيطالية (Augusta) شهر ماي 2018 ، وهي ذات طاقة انتاج 153 ألف برميل يوميا (8 مليون طن سنويا¹) وهو ما سيمكنها من تغطية مقدار العجز على اعتبار أنها تغطي 50 % من الاستهلاك المحلي لسنة 2017.

الفرع الثاني: التحكم في الاستهلاك المحلي للمحروقات

في إطار مساعي وزارة الطاقة الجزائرية، ممثلة بشكل أساسي في مجمع سوناطراك، للحد من مستوى التلوث والانبعاثات الناتجة عن استهلاك المحروقات، فقد عمدت الحكومة ممثلة في سلطة ضبط المحروقات² سنة 2016 إلى مراجعة سياسة الأسعار، خصوصا أسعار البنزين والمازوت مع الحفاظ على سعر غاز البترول المسال (GPL) كونه أكثر حفاظا على البيئة. وعليه كانت أهم النتائج حسب ما هو مبين في الجدول (4-9).

الجدول (4-9): تطور الاستهلاك المحلي للمحروقات

(مليون طن/ السنة)

نسبة التطور	2017	2016	2015	
-6.3 %	4.15	4.27	4.43	البنزين
-6.6 %	10.8	10.3	10.8	المازوت (Gas-oil)
+57 %	0.457	0.352	0.291	غاز الوقود المسال (GPL-c)
-1.6 %	14.95	14.57	15.2	مجموع المحروقات
-0.5 %	15.40	14.92	15.49	مجموع المحروقات + غاز الوقود المسال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على موقع الانترنت لسلطة ضبط المحروقات.

http://www.arh.gov.dz/images/consommation_carburants_1ER_trimestre_2018.pdf

نستنتج من الجدول السابق بأن السياسة الجديدة لأسعار المحروقات، التي مارستها سوناطراك من خلال فرع نפטال، قد انتهت بانخفاض طفيف في الاستهلاك العام لإجمالي المحروقات (-0.5 %)؛ إلا أنه قد تم تحقيق قفزة فيما يخص غاز الوقود المسال خلال الفصل الأول لسنة 2018، حيث بلغ مستوى الاستهلاك 136.1 ألف طن وهو ما يمثل زيادة مقدارها 37 % مقارنة بنفس الفترة لسنة 2017. كما بلغ مستوى الاستهلاك المحلي للمحروقات خارج غاز المحروقات

¹ <http://bourse-dz.com/italie-sonatrach-achete-une-raffinerie-qui-a-lage-de-son-p-dg/> (9/10/2018)

² Autorité de régulation des hydrocarbures, (2018), **Consommation des carburants sur le marché national au 1^{er} trimestre 2018**, ministère de l'énergie Algérien, in :

http://www.arh.gov.dz/images/consommation_carburants_1ER_trimestre_2018.pdf

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

المسال مستوى 3.35 مليون طن، بمعنى انخفاض بـ: 1.4 مقارنة بسنة 2017¹، وهو ما يعكس فعالية استراتيجية الأسعار التي انتهجتها الشركة، تحت وصاية وزارة الطاقة، في توجيه سلوك الأعوان الاقتصاديين الجزائريين نحو استهلاك أقل خطورة على البيئة، مع المساهمة في تحسين مستوى ميزان المدفوعات واحتياطي العملات من خلال الوفرة الكبيرة في مستوى العملة الأجنبية (الدولار)، على اعتبار أن غاز الوقود المسيل يتم انتاجه محليا، على عكس الوقود.

وللحكم بشكل أكثر موضوعية على فعالية هذه السياسة السعرية نجد أن استهلاك المازوت في السوق الوطني يمثل نسبة 72.2% من إجمالي حجم الاستهلاك الوطني للمحروقات، أي ثلاثة أضعاف (2.6) حجم الاستهلاك من البنزين، وهو ما يعكس مستوى انبعاثات الغازات من محركات الديازال، التي تعتبر الأكثر تلويثا مقارنة بمحركات البنزين أو الغاز. حيث تعزى هذه الفوارق في الاستهلاك إلى الأعوان الاقتصاديين الذين يميلون إلى استهلاك المازوت بدلا من البنزين وحتى غاز البترول المسال (الذي يبقى يتميز بقلّة أشكال الاستعمال)، والجدول (4-10) يبين ذلك.

الجدول (4-10): مقارنة سعر البنزين بسعري المازوت وغاز المحروقات المسال لسنة 2018 (الوحدة لتر)

البلد	(بنزين/مازوت)	(بنزين / غاز البترول المسال)	(المازوت/ غاز البترول المسال)
الجزائر	1.81	4.22	2.33
ألمانيا	1.25	2.9	2.3
النمسا	1.18	2.01	1.7
سويسرا	1	1.3	1.35
الولايات المتحدة	1.009	-	-

المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على معطيات الفدرالية الدولية للسيارات <https://www.automobile-club.org/tourisme-et->

[voyages/prix-des-carburants/europe-et-monde](https://www.voyages/prix-des-carburants/europe-et-monde) (جوان 2018)

من الجدول السابق، نفهم أن سعر البنزين هو الأكثر ارتفاعا بالموازاة مع سعر المازوت، مقارنة بألمانيا والنمسا وسويسرا، ونفس الملاحظة فيما يخص توليفة البنزين مقارنة بغاز البترول المسال، وتوليفة المازوت مقارنة بغاز البترول المسال. وأحسن دليل هو تساوي البنزين مع سعر المازوت في سويسرا، وهو ما يدفع الأعوان الاقتصاديين لاستعمال البنزين بدلا من المازوت (خصوصا وأن مدة حياة محركات البنزين أطول حياة من محركات الديازال). وعلى العكس من ذلك نجد في الاقتصاد الأمريكي غياب غاز البترول المسال، مع تقارب سعري البنزين والمازوت، وهذا ما يعكس مستوى التلوث الذي يميز الولايات المتحدة الأمريكية وقبل هذا مستوى الاهتمام بالحفاظ على البيئة.

¹ http://www.arh.gov.dz/images/consommation_carburants_1ER_trimestre_2018.pdf

وعليه فإن وقوف سوناطراك عند مستوى أعلى لمسئولياتها البيئية يتطلب منها، من خلال وكالة ضبط المحروقات، مراجعة سعر المازوت مقارنة بالبنزين، للتقليل من حجم استهلاك المازوت قصد الحد من حجم الانبعاثات الضارة على البيئة.

الفرع الثالث: العوائد الاقتصادية والمالية لمجمع سوناطراك

من بين مؤشرات الأداء الاقتصادي لمجمع سوناطراك هو مستوى مساهمته في خلق الثروة في الاقتصاد الوطني، سواء من خلال العوائد التي يخلقها أو الأرباح المعاد استثمارها أو التحويلات المالية التي يدرها للخزينة العمومية.

1. القيمة المضافة لمجمع سوناطراك

تساهم سوناطراك في دعم معدلات نمو الاقتصاد الوطني، من خلال مستوى القيم المضافة التي تنشئها، هذه الأخيرة التي ترتبط أساسا بمستوى الأنشطة الاقتصادية والمستوى العام لأسعار المحروقات في السوق الدولية. فبعدما أن عرف النشاط الاقتصادي لمجمع سوناطراك تباطؤ في النمو بداية من سنة 2013 كنتيجة لتردد نمو الطلب الإجمالي وانخفاض مستوى إنتاج المحروقات، وعلى الرغم من بلوغ مستوى الناتج المحلي الخام مستوى 208.7 مليار دولار (في الفترة التي كان فيها متوسط سعر البترول 110 دولار)، لم يتجاوز معدل نمو إجمالي الناتج الداخلي حدود 2.8 % . بينما يبقى معدل نمو الناتج الداخلي خارج المحروقات مستقرا عند حدود 7.1 % . ونتيجة تراجع نمو قطاع المحروقات لثمانية سنوات على التوالي (منذ 2005 إلى 2013) فإن هذا يعتبر تدهورا حقيقيا نظرا لفقدان القطاع لما يزيد عن ربع قيمته المضافة (29.5%) في غضون هذه الفترة (8 سنوات). كما تراجعت القيمة المضافة في 2013 بنسبة 5.5 % وهو أكبر انخفاض للعشرية، بعدما انخفضت ب: 3.4 % في سنة 2012 بقيمة نقدية قدرها 62.58 مليار دولار¹ (5299.6 مليار دينار آنذاك). لقد تسبب تراجع حجم الصادرات من المحروقات المصدرة والغازية على حد سواء بمعدل 99.3 مليون طن (ما يعادل طن) من البترول في انخفاض إيرادات الصادرات ب 10.27 % إلى 63.32 مليار دولار سنة 2013.

مع حلول سنة 2016، تحسن معدل النمو في نشاطات سوناطراك ليبلغ مستوى نمو 7.7 %، بعد أن بلغ معدل 0.20 % سنة 2015، فقد انخفضت القيمة المضافة للقطاع من جديد لتبلغ مستوى 3025.6 مليار دينار مقابل 3134.2 مليار دينار في سنة 2015 بسبب انخفاض أسعار المحروقات. وعلى الرغم من ذلك فقد ساهمت سوناطراك سنة 2016 في إنشاء 17.4 % من الناتج المحلي الداخلي.

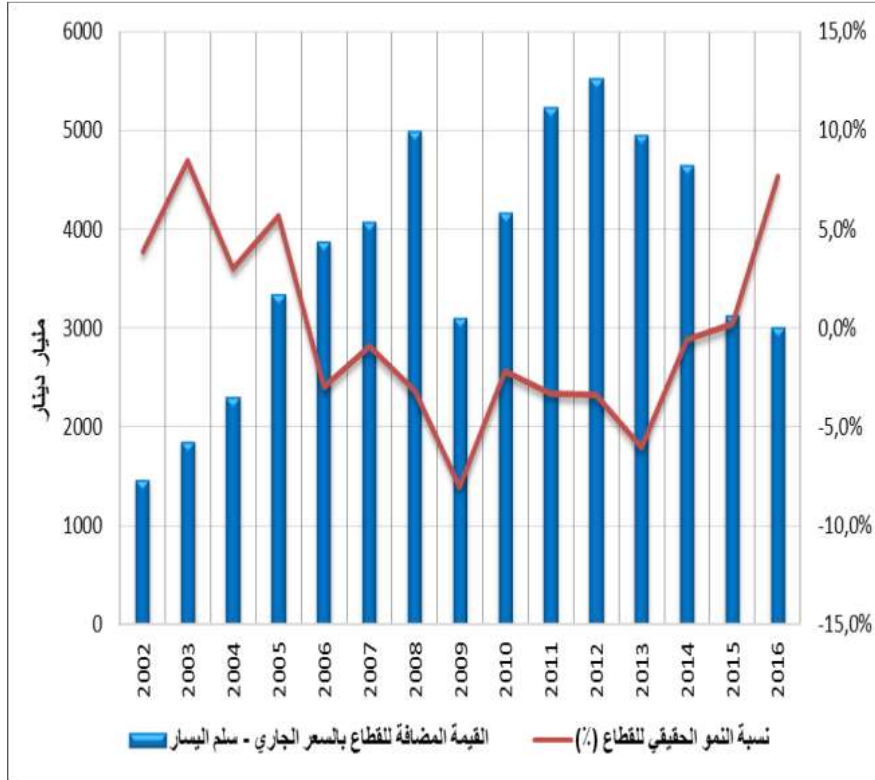
¹ بنك الجزائر (2014)، تقرير بنك الجزائر لسنة 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، ص. 31.

الجدول (4-11): تطور القيمة المضافة لسوناطراك (2008-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
-	2692	2264	3741	5007	4941	4269	3730	2679	4151	القيمة المضافة

المصدر: وزارة الطاقة، حوصلة قطاع الطاقة، الأعداد الخاصة بالسنوات من 2009-2017.

الشكل (4-3): القيم المضافة لقطاع المحروقات ونسبة المساهمة في النمو الاقتصادي الحقيقي للقطاع.



المصدر: بنك الجزائر (2017)، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر لسنة 2016، ص. 27.

نفهم من الشكل (4-2) أن مساهمة سوناطراك في خلق الثروة ترتبط بالأساس بسعر الخام وبمعدلات الإنتاجية. وعليه، فإن ضمان خلق ثروة أكبر وبطريقة مستدامة يتطلب من المجمع الولوج إلى مجال الصناعات البتروكيميائية على اعتبار أن منتجاتها بارتفاع القيمة المضافة الوحدوية مقارنة بالخام.

2. العوائد المالية لمجمع سوناطراك

تساهم سوناطراك من خلال جهوداتها في تحقيق عوائد مالية مهمة جدا للاقتصاد الوطني، تدعم من خلالها التنمية الاقتصادية، يتجلى ذلك مع مستوى أسعار المحروقات وحجم الإنتاج. حيث شهدت سوناطراك انخفاضا في مداخيلها

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

بنسبة (-30%) بداية من سنة 2015 الى غاية السداسي الأول من سنة 2018 في حين أنها شهدت ارتفاعا مقداره (19.6%) مقارنة بنفس الفترة لسنة 2017¹، وهي مفصلة في الجدول (4-12).

الجدول (4-12): تطور عائدات صادرات سوناطراك للفترة 2014-2018

2018 (توقع)	2017	2016	2015	2014	الوحدة	
5710	4263.6	1781.6	2373.5	3085.5	مليار دينار	عائدات المحروقات
48	38.7	16.19	23.7	37.5	مليار دولار	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تقارير بنك الجزائر (2017) "التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر".

تشير الاحصائيات أن إيرادات السداسي الأول لسنة 2018 قد بلغت مستوى 19.32 مليار دولار، ومنه فإن توقع إجمالي العائدات لسنة 2018 قد بلغ مستوى 48 مليار دولار (ما يزيد عن 5500 مليار دينار) بمعنى ارتفاع بمعدل يزيد عن 20% مقارنة بسنة 2017، وهو ما يعني تحسن عائدات المحروقات ومنه التوجه مرة أخرى إلى ضمان توازن في الميزان التجاري والموازنة العامة للدولة.

بلغ مستوى التحويلات التي حصل عليها البنك المركزي لسنة 2017 مستوى 2328 مليار دينار، أي ما يعادل 19 مليار دولار، مع العلم أن متوسط سعر بيع البرميل لتلك السنة بلغ 54.4 دولار أمريكي، وبقية النتائج مبينة في الجدول (4-13)

(مليار دج)

الجدول (4-13): أهم مؤشرات العوائد المالية لمجمع سوناطراك

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
3948	3113	3338	5091	5374	5964	5535	4569	4242	6094	رقم الأعمال
-	2692	2264	3741	5007	4941	4269	3730	2679	4151	القيمة المضافة
2228	1863	2293	3399	3696	3919	3698	2723	-	1928	الجبابة البتروولية
326	207	296	393	411	578	689	705	284	594	النتيجة الصافية
50.25	-	-	5.64-	-	-	0.13-	142.4	57.5-	-	نسبة نمو النتيجة %
	36.24	36.67		30.60	21.23					

¹ Banque d'Algérie, (2018), **Bulletin monétaire et financier**, 1^{er} Semestre 2018, in : http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/bulletinmonetaire_1ersemestre2018.pdf

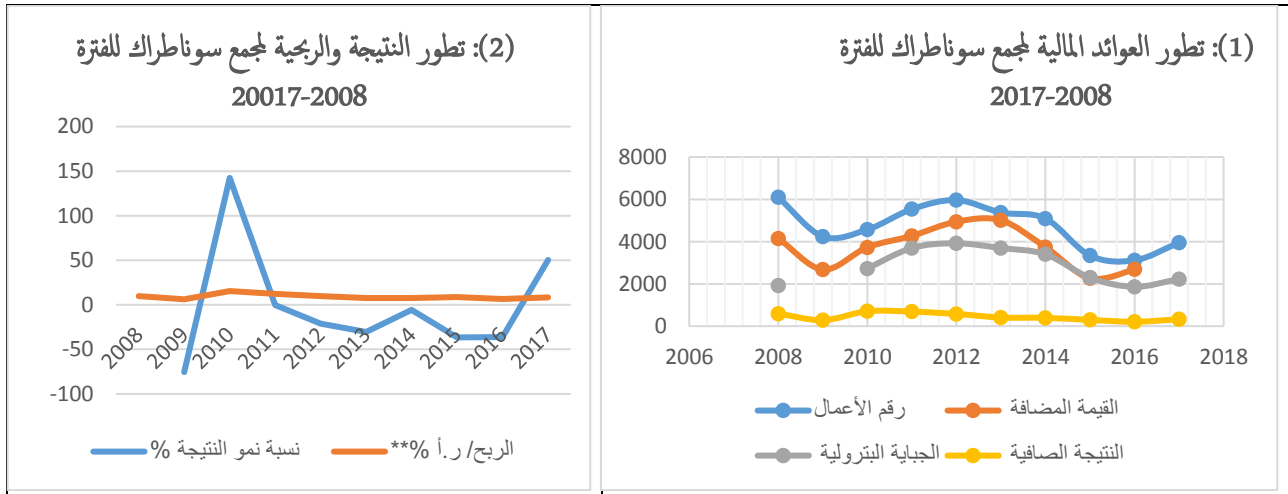
الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

8.25	6.64	8.86	7.71	7.64	9.69	12.44	15.43	6.21	9.74	ر.أ. / الربح %**
------	------	------	------	------	------	-------	-------	------	------	------------------

المصدر: وزارة الطاقة، حوصلة قطاع الطاقة، الأعداد الخاصة بالسنوات من 2009-2017. & التقرير المالي لسوناطراك: 2017.

نفهم من الجدول أعلاه أن عرف تحسنا في مؤشرات الأداء خلال الفترة (2008-2011) أين شهدت نمو هائلا في رقم الأعمال والنتيجة الصافية (ما عدى سنة 2009 نتيجة الأحداث التي عرفها المجمع)، وبخصوص الفترة (2001-2017) فقد شهد المجمع تراجعا كبيرا لأداء الاقتصادي والمالي نتيجة تراجع أسعار البترول وانخفاض حجم المبيعات وهو ما يتضح في مؤشر رقم الأعمال، إلى غاية سنة 2017 أين شهد المجمع انتعاش في رقم الأعمال (نتيجة ارتفاع حجم الإنتاج ارتفاع طفيف في أسعار المحروقات) وكذلك النتيجة الصافية التي ارتفعت بمعدل 50.25% مما أدى إلى إعادة ارتفاع حصة سوناطراك من مبيعاتها إلى نسبة 8.25% في انتظار أن تشهد ارتفاعا أكبر سنة 2018 نتيجة زيادة حجم الإنتاج و الارتفاع النبي لسعر الخام (الذي أصبح في متوسط 80 دولار للبرميل) حسب استقراءاتنا لهذه السنة الجارية، وكذلك مع التغيير الجديد الخاص بالاستراتيجية التجارية للمجمع الذي مس مراجعة السياسة التجارية للمجمع فيما يخص عقود البيع قصيرة الأجل والتوجه نحو المقاربة الآخذة بالقيمة بدلا من المقاربة التقليدية التي كانت تأخذ بالحجم، وكذلك سياسة إدارة الصفقات¹ (Trading).

الشكل (4-4): تطور لأهم مؤشرات العوائد المالية لسوناطراك للفترة (2008-2017)



المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على حوصلة قطاع الطاقة، الأعداد الخاصة بالسنوات من 2009-2017. & التقرير المالي لسوناطراك: 2017.

** نتيجة غياب الأرقام الخاصة بقيمة أصول المجمع أو رأسماله المالي، لم تتمكن من حساب الربحية، وعليه فقد اعتمادنا على حساب العلاقة بين قيمة النتيجة الصافية مقارنة برقم الأعمال، لمعرفة نسبة صافي الربح مقارنة بإجمالي العوائد، وهو ما يعبر عن حصة سوناطراك من إجمالي عوائدها التجارية.

¹ Mazighi Ahmed (2018), « la nouvelle politique de commercialisation de Sonatrach », Entretien avec Président par intérim de l'activité commercialisation à la Sonatrach, Radio Algérie, in :

<http://www.radioalgerie.dz/player/fr/video/ahmed-mazighi-vice-pr%C3%A9sident-par-int%C3%A9rim-de-l%E2%80%99activit%C3%A9-commercialisation-%C3%A0-la-sonatrach>

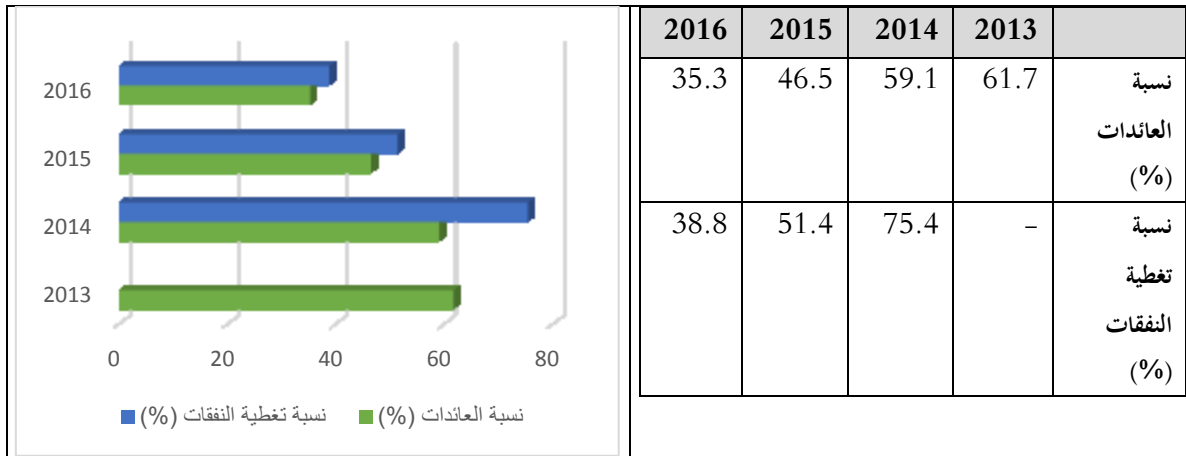
الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك من الشكل (4-4) وفي الجزء الخاص بنسبتي تطور النتيجة وربحية المجمع (نسبة الربح إلى رقم الأعمال) فنلاحظ أنها تشهد تذبذبات كبيرة، إلا أنها في الإجمال منخفضة، نتيجة ارتفاع مستوى التكاليف التشغيلية الثابتة، نتيجة الحجم الهائل للمجمع وكذلك ارتفاع التكاليف الاجتماعية، التي نعزبها إلى فائض العمالة (البطالة المقنعة) التي تميز المجمع خصوصا في المراكز غير المنتجة (كالإدارات).

أما بخصوص المسؤولية الاقتصادية التي وصل إليها مجمع سوناطراك، فيبقى الرائد وطنيا من خلال هذه العوائد التي يحققها فيما يخص تكوين رأس المال ودعم الميزان التجاري، وجلب العملة الصعبة (الدولار)، بمستوى يفوق 29.5 مليار دولار¹ سنة 2017 (ما يعادل 3948 مليار دينار) وتحقيق أكثر من 35% من الناتج المحلي الخام، وعائدات صافية للاقتصاد الوطني تقارب 20 مليار دولار (ما يعادل 2228 مليار دج كجباية بترولية) لسنة 2017. هذ النتائج المالية لا يمكن مقارنتها بأي قطاع آخر أو مؤسسة أخرى على المستوى الوطني، وهو ما يجعلها الرائدة في مصف المؤسسات الجزائرية، عمومية أو خاصة، فيما يتعلق بخلق الثروة وجلب العملة الصعبة والحفاظ على توازن الميزان التجاري، وهو ما يعبر عن مستوى مسؤولياتها الاقتصادية.

الفرع الرابع: تمويل الخزينة العمومية.

تساهم سوناطراك في تمويل الخزينة العمومية بشكل أساسي، من خلال نظامي الجباية العادية والجباية البترولية بالإضافة إلى الأرباح الموزعة التي يقتطعها البنك المركزي من المصدر، ونتيجة انخفاض أسعار البترول بداية من سنة 2015، فقد انخفضت عائدات سوناطراك في دعم الموازنة العامة للجزائر، حيث نوجز تطورها في الشكل الآتي.

الشكل (4-5): نسب تمويل عائدات سوناطراك للموازنة العامة للخزينة العمومية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على تقارير بنك الجزائر "التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر" 2013، 2016.

¹ Ouald Keddour A. (2018), *La lettre de président directeur général du Sonatrach*, N° 12, Mai, p. 1.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

نفهم من الشكل أعلاه أن نسبة مساهمة سوناطراك في تحقيق عائدات وتغطية نفقات الموازنة العامة هي جد معتبرة، في إطار المالية العامة للاقتصاد الوطني تبقى جد أساسية، حيث تتغير أهميتها نسبة إلى أسعار المحروقات وتغير كميات الإنتاج. وعلى الرغم من ذلك تبقى أهم مؤسسة للثروة خالقة للقيمة وجاذبة للعملة الصعبة للاقتصاد الوطني، وهو ما يعكس مستوى مسؤوليتها الاقتصادية.

الفرع الخامس: المساهمة في دعم نسيج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

على اعتبار أن أحد المهن الأساسية لمؤسسة سوناطراك الأم هو إدارة الأنشطة القاعدية للمحروقات (الاستكشاف والإنتاج والنقل والتسويق) من منطلق السهر على الإدارة الجيدة لعدد هائل من عقود المناولة وعقود الشراكة، سواء تعلق بمشاريع مستقلة أو مناولة خدمة أو نشاط مع عدد هائل من المؤسسات الموردة لأنشطة ذات الصلة المباشرة بمجال المحروقات (البحث والاستكشاف، الحفر، الاستخراج، بناء هياكل الإنتاج والنقل والتخزين والتصفية) أو ذات صلة غير مباشرة بمجال المحروقات (الدراسات، الخبرة، الصيانة، معالجة النفايات، أنشطة الدعم، النظافة والسلامة، ...)؛ فإن سوناطراك تعتبر محركا للاقتصاد الوطني، حيث تخلق أسواقا لما يزيد عن 140 مؤسسة تابعة لها في إطار الشركات القابضة، بالإضافة إلى عدد كبير من المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية البترولية أو غير البترولية.

انطلاقا من الأهداف الجديدة التي حددتها الإدارة الجديدة للمجمع، في إطار استراتيجيتها الجديد بأفق 2030، خصوصا الهدف المتعلق بالوصول إلى مستوى إدماج وطني قدره 55 %، الساعي لتطوير النسيج الاقتصادي الوطني ورفع نسبة الإدماج لديه (Intégration) تماشيا مع خطته التنموية الرامية لتطوير شبكة المؤسسات الجزائرية بدلا من المؤسسات الأجنبية، نظمت المديرية العامة لشركة سوناطراك معارض مفتوحة على المؤسسات الجزائرية¹، للتعريف بفرص الاستثمار في قطاع المحروقات، من خلال القيام بأنشطة دعم لشركة سوناطراك الأم وفروعها، والتعريف بمجالات أنشطتها الاستراتيجية التي يمكن لتلك المؤسسات الجزائرية الاستثمار فيها بدلا من المؤسسات الأجنبية، وهو ما يساعد على دعم المناولة مع المؤسسات الجزائرية بدلا من المؤسسات الأجنبية، وهذا دفعا لعجلة التنمية الاقتصادية في البلد بالإضافة إلى تحقيق وفورات في العملة الصعبة.

وعليه فنحن نقدر هذه المبادرة، كونها ستمكن المجمع من تطوير رأسماله الشبكي، من خلال معرفة المؤسسات الجزائرية التي لديها رصيد خبرة ومعارف عملية، قد تلي حاجيات سوناطراك سواء تعلق بنشاطات الاستغلال أو الاستثمار، أو أنها قد

¹ Sonatrach (2018), « La mise en œuvre de plan de développement de Sonatrach : Opportunité d'investissement en faveur de l'intégration industrielle nationale », Communiqué de Presse, 8 Septembre 2018.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

تخلق آفاقا جديدة للاستثمار خصوصا في مجال الطاقات النظيفة، أي أنها خطوة معتبرة لبناء كفاءات شبكية وطنية في إطار سلسلة قيمتها التي تتميز بالبعد الدولي. وهو ما يعكس مستوى مسؤولياتها الاقتصادية على المستويين الجزئي والكلّي.

المطلب الثالث: الأداء الاجتماعي لمجمع سوناطراك

يمكن الحكم على الأداء الاجتماعي لمجمع سوناطراك من خلال الإشارة إلى المبادرات والنتائج التي حققتها فيما يتعلق بالتوظيف وتطوير وصيانة الموارد البشرية وحزمة المزايا والخدمات الاجتماعية التي توفرها، بالإضافة إلى أهم المشاريع المنطوية في إطار برنامج " الصحة والسلامة والبيئة" بمجمع سوناطراك.

الفرع الأول: توظيف الموارد البشرية

يعد اشتغال أي منظمة باستراتيجيات فعالة وصارمة لاستقطاب الكفاءات يعتبر في حد ذاته ممارسة فعلية لمسؤولياتها الاجتماعية والقانونية وحتى الأخلاقية، كونها تعبر عن الالتزام بالتنظيمات والقوانين الخاصة بالتوظيف، وضمان حقوق المرشحين لشغل الوظائف بكل استحقاق ونزاهة وشفافية. وعليه، سنحاول تقييم الأداء الاجتماعي لسوناطراك من هذا المنظور.

1. إجمالي الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك

يساهم مجمع سوناطراك في توظيف عدد هائل من الموارد البشرية إذ يصل إلى حد نصف العمالة المشتغلة في قطاع الطاقة والمناجم في الجزائر، حيث نجد النسبة الأكبر في مؤسسة سوناطراك الأم والبقية تتوزع على الفروع التابعة لها على غرار مؤسسة نفطال، والجدول (4-14) يبين تطور اليد العاملة الموظفة.

الجدول (4-14): تطور العمالة بمؤسسة سوناطراك

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
قطاع الطاقة	-	221281	226549		262657	-	-	249980	253979	-
المجمع	-	-	-	-	-	-	-	1388282	139462	138805
سوناطراك الأم	52515	53531	47566	60065	63152	62772	61255	-	-	51000

المصدر: وزارة الطاقة (2017)، تقارير الطاقة والمناجم للسنوات 2008-2017

من الجدول السابق نجد أن مؤسسة سوناطراك توفر فرص توظيف هائلة من خلال مناصب العمل التي توفرها، حيث أنها تمثل نسبة 55% من إجمالي العمالة المشتغلة في قطاع الطاقة، أين نجد نسبة 20% في المؤسسة الأم فقط. على الرغم من

تطور إجمالي الموارد البشرية تبقى إجمالي النساء الموظفات في سنة 2009 هو 6614 أي نسبة تفوق 15 % من إجمالي عمالها¹، إلا أننا نعتبرها جد مقبولة أخذنا بعين الاعتبار لخصوصيات العمل في الأنشطة القاعدية لسوناطراك والميزات السوسيو الثقافية للمجتمع الجزائري.

2. السياسة الجديدة لتوظيف الموارد البشرية (رقمنة التوظيف)

تماشيا مع المستجدات التي أقرتها الحكومة الجزائرية بخصوص تسقيف سن التقاعد، وقصد تعويض العدد الهائل للموارد البشرية التي غادرت مؤسسة سوناطراك وبقية فروعها، وسعيا منها لجذب أحسن الكفاءات البشرية في نفس الوقت، فقد بادرت إدارة المجمع في مشروع رقمنة إجراءات توظيف الموارد البشرية الجديدة من خلال فتح منصة الكترونية لتمكين المترشحين من إيداع ملفاتهم الكترونيا والحصول على بروفييلات خاصة بهم لمتابعة ملفاتهم. كما أنها قامت في سنة 2014 بتوظيف وتدريب 2361 فرد حديث التوظيف وهو ما يمثل نسبة 14 % من إجمالي برنامج التكوين الخاص بالمجمع بغلاف مالي قدر بـ: 1.83 مليار دينار² بعدما كانت قد وظفت 2498 فرد سنة 2009 أين تم تدريب 516 شخصا فقط³، وهو ما يعكس مستوى المجهودات التي أولتها إدارة المجمع، كما أنه يعزز من مستوى المسؤولية الاجتماعية وحتى الأخلاقية لإدارة المجمع.

الفرع الثاني: تطوير وصيانة الموارد البشرية

يخصص مجمع سوناطراك إمكانيات وهياكل هائلة لضمان مستوى مرضي للموارد البشرية، حيث قدرت ميزانية التكوين لسنة 2014 بـ: 3.86 مليار دينار، مكنتها من تكوين 14731 فرد لمدة زمنية اجمالية تقدر بـ: 351149 (شخص/يوم)⁴. كما أنه يضمن خدمة تكوين موظفي المجمع بمختلف فروعته بالإضافة إلى موظفي وزارة الطاقة ومجمعات صناعية أخرى بالإضافة إلى مجمعات بترولية أجنبية على غرار المجمع الفينزويلي للبترو.

1. هيئات تطوير الموارد البشرية وصيانتها بمجمع سوناطراك:

¹ Sonatrach (2015), **Rapport Annuel 2009**, p. 74.

² Sonatrach (2015), **Rapport Annuel 2014**, p. 45.

³ Sonatrach (2009), **Rapport Annuel 2009**, p. 76.

⁴ Sonatrach (2015), **Rapport Annuel 2014**, p. 44.

حرصا منه على تطوير موارده البشرية، يوفر مجمع سوناطراك مجموعة من مراكز التطوير، أهمها: مركز الإتقان للمؤسسة، المعهد الجزائري للبتترول، مدرسة وهران، مدرسة سكيكدة، مدرسة بومرداس¹. وسنحاول تقديمها من خلال التركيز على مجالات التكوين.

- **مركز الاتقان للمؤسسة (CPE):** يعتبر مركز الإتقان (تحسين المستوى) التابع لمجمع سوناطراك من المراكز المتميزة في تحسين كفاءات الموارد البشرية الموظفة حديثا أو التي تسعى لتطوير معارفها وكفاءاتها، حيث يوفر برامج تدريب ذات نوعية في المجالات المرتبطة ب:

- إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال؛
- الإدارة الصناعية؛
- التقنيات المالية والتجارية؛
- الإعلام الآلي للتسيير؛
- أنظمة إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE).

- **المعهد الجزائري للمحروقات (IAP):** أو ما يطلق عليه حديثا جامعة المؤسسة (Corporate University)، حيث يسعى إلى إعطاء تكوين علمي وعملي رفيع المستوى وعلى الصعيد العالمي، تلبية لاحتياجات قطاع المحروقات لمجمع سوناطراك كهندسة الطاقة، أنشطة المنبع والمصب ونقل المحروقات، اقتصاد البترول، الأمن الصناعي، السلامة والأمن والبيئة، هندسة البيئة، والمناجمنت والتسويق والموارد البشرية، والدراسات القانونية والتدقيق والمالية وغيرها. كما يتكفل بتقديم خدمات أخرى، منها:

- تنظيم وعرض تكوينات متخصصة في مجال الطاقة (من مستوى التقني إلى الدراسات العليا)؛
- تقديم خدمات الاستشارة والدراسات والتحليل والخبرة من خلال عشرة محابر بحث؛
- التكفل بإعداد مشروع ذاكرة المؤسسة يحوي كل المعارف المرتبطة بمجال الطاقة في الجزائر؛
- اعداد ووضع ارضيات للتعليم الالكتروني وتطوير التعلم عن بعد في المجالات ذات الصلة بالطاقة.

وجود مؤسسة تكوين ودعم بهذا الشكل، يساهم بقوة في تحسين نوعي رأس المال البشري وحتى الاجتماعي لمجمع سوناطراك، إن تم تامين مجهوداته واحتواء مخرجاته من موارد بشرية مدربة وخدمات علمية متخصصة.

- **مدرسة وهران (EO):** منذ تأسيسه سنة 1974، تخصصت هذه المدرسة في مجال الغاز، كونها تتواجد داخل المنطقة الصناعية لأرزيو، توفر تكونا نوعيا بمستويات مختلفة (تقني سامي، مهندس دولة، مابعد التدرج، التكوين

¹ Ministère d'énergie Algérien (2018), **Les instituts de formation du secteur énergie** : in : <http://www.energy.gov.dz/francais/index.php?page=les-instituts-de-formation> (Mai, 2018)

المتواصل) في المجالات ذات الصلة بالغاز كالغاز الطبيعي المسيل، نقل وتوزيع الغاز، غاز العمليات، العتاد، ميكانيك، الكترولنيك، والأمن الصناعي.

- **مدرسة بومرداس (EBM):** منذ تأسيسها سنة 1971، تخصصت هذه الهيئة في تكوين وتأهيل الموارد البشرية في المجالات ذات الصلة بالمحروقات كجيولوجيا البترول، الحفر والآبار، نقل البترول والغاز، تخزين المحروقات، البتروكيميا، التصفية، تسييل الغاز، الصيانة، آلات الضخ والدفع، الأمن الصناعي والوقاية، هندسة الطاقة، ... ؛ وبالتالي فهي تساهم في توفير كفاءات بشرية عالية المستوى تلي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لفروع مجمع سوناطراك.

- **مدرسة سكيكدة (ESK):** بعد انشائها 1981 في المنطقة الصناعية بسكيكدة، اختصت هذه المدرسة في تكوين الموارد البشرية (تقني سامي، ومهندس) ورسكلتها وتطويرها في المجالات ذات الصلة بالصناعات البتروكيميائية كالتصفية والبتروكيميا، الكيمياء الصناعية، استغلال الوحدات، العتاد البتروكيميائي، ميكانيك البترول، الكترولنيك والكترولوميكانيك.

حيازة هياكل تكوين بهذا الحجم تجعل من مجمع سوناطراك الرائد وطنيا فيما يخص مسؤوليته الاجتماعية تجاه تحسين نوع رأس المال البشري، إذ أن قيمة الميزانية المخصصة لتطوير الموارد البشرية تفوق بكثير الحد الأدنى المنصوص عليه قانونا، إذ تصل إلى ما يقارب 9 % من الكتلة الأجرية الكلية¹

2. تطور إجمالي الموارد البشرية المدربة في مجمع سوناطراك

خلال سنة 2014، بلغ إجمالي الموظفين الذين استفادوا من برامج تدريب 14731 (ما نسبته 31 % من إجمالي الموظفين)، حيث يمكننا عرض تطور إجمالي الموارد البشرية المدربة في كل من مركز تطوير المستوى والمعهد الجزائري للمحروقات في الجدول (4-15).

جدول (4-15): تطور الموارد البشرية المدربة ب: CPE & IAP (الوحدة: فرد متخرج)

2014	2013	2012	
12000	11000	10129	CPE
3058	3000	3000	IAP

المصدر: Sonatrach (2015), Rapport Annuel 2014,

¹ Sonatrach (2010), Rapport Annuel 2010,

بمذه الانجازات يصبح مجمع سوناطراك هو الرائد وطنيا فيما يخص حرصه على تطوير مؤهلات موارده البشرية، ومنه نوعية مسؤولياته الاجتماعية تجاههم.

الفرع الثالث: المزايا والخدمات الاجتماعية

يقدم مجمع سوناطراك حزمة هائلة من المبادرات والخدمات والمزايا الاجتماعية، حيث يخصص أغلفة مالية هائلة يستفيد منها موظفي المجمع وعائلاتهم وحتى المجتمعات المدنية. وسنلخصها فيما يأتي.

1. **نشاطات متعلقة بالرعاية الصحية، كطب العمل، والطب العام والضمان الاجتماعي والخدمات الصحية للموظفين وعائلاتهم.** من خلال 175 مركز طبي تابع للمجمع، منها 37 مركز صحي للرعاية الطبية موزعة على التراب الوطني، بالإضافة إلى القيام الدوري بفحوصات مرض السرطان التي تمس أكثر من 10 آلاف عامل سنويا. كما خلص اجتماع ممثلي النقابة مع الإدارة العامة للمجمع إلى اتفاقية تفاهم، شهر جانفي لسنة 2018، إلى تأمين الشركة من خلال صندوق تأمين خاص، إذ حدد سقف 80% لتغطية النفقات والمصاريف الصحية في المستشفيات، خاصة وعمومية، لفائدة عمال الشركة ومتقاعديها وبما في ذلك ذوي الاحتياجات والحقوق، كما أن التغطية تمس الكشوفات والفحوصات الطبية والعمليات الجراحية، والأيام الاستشفائية خارج العمليات.

2. **نشاطات متعلقة بالطفولة،** حيث يمتلك المجمع 26 مركز طفولة تقدم خدمات رعاية احترافية لما يقارب 3000 طفل أقل من خمس سنوات؛

3. **النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية،** منها فتح 47 مدرسة رياضية للأطفال، 8 مراكز ثقافية، 19 مدرسة رياضية للكبار بالإضافة الى تنظيم أنشطة ثقافية جهوية ووطنية، وأنشطة ودورات رياضية يستفيد منها سنويا ما يقارب 7000 فرد. وكذلك 19 مخيم صيفي لعائلات الموظفين، وكذلك خدمات الحج والعمرة التي يستفيد منها أكثر 1500 موظف سنويا. بالإضافة إلى تنظيم سفريات إلى المناطق السياحية بالجنوب الجزائري (جانت، تيميمون، تامنراست).

4. **المساعدات المالية،** التي يستفيد منها موظفي المجمع المقبلين على التقاعد، أو في حالة بناء/شراء منزل، مساعدات في إطار الحج والعمرة، ومساعدات مخصصة للعلاج الطبي.

وعليه يعتبر مجمع سوناطراك من المؤسسات المتميزة وطنيا فيما يخص أدائها المخصص للخدمات والمزايا الاجتماعية التي يستفيد منها الموظف وأسرته، وكذلك المجتمع المدني، وهو ما يجعل منها مؤسسة مواطنة بامتياز في هذا الجانب.

الفرع الرابع: مشروع الصحة والسلامة والبيئة وإدارة الأمن HSE-MS:

في إطار مساعيه للتحكم الجيد في المخاطر وإدارتها، تعطي إدارة مجمع سوناطراك أهمية قصوى لسياسة الصحة والسلامة والأمن والبيئة، حيث تم اعداد أول مشروع مرجعية لهذا المجال وبشكل رسمي من قبل إدارة سوناطراك شهر سبتمبر¹ 2008، تطبيقا للمرسوم التنفيذي المحدد لإدارة شؤون الصحة والسلامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية² الصادر سنة 2002. حيث سعت في الخطوة الأولى إلى دعم الاتصال والتحسيس على مستوى العديد من الفروع الصناعية كالجزائر العاصمة وأرزو وحاسي رمل؛ أما الخطوات الأخرى التي شملت كلا من التشخيص وبرنامج تنفيذ السياسة البيئية فكانت بداية من 2009.

أخذ المجمع بالالتزام وبشكل حريص بخصوص سياسة الصحة والسلامة والبيئة، حيث تم الإعلان عنها منذ سنوات في الموقع الرسمي للمجمع على الأنترنت* وتم التأكيد عليها في إطار سياسته العامة المعلن عنها من قبل إدارة المجمع شهر ديسمبر 2017، ليتم بعدها اعداد مرجعية جديدة له سنة 2017 التي توجب وتؤكد على الفروع الأخذ بالتوجيهات العامة لهذه السياسة بخصوص الرهانات المرتبطة بالجودة والسلامة والأمن والبيئة، التي تم التأكيد عنها في الرؤية الخاصة بالمجمع³، خدمة لعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.

1. المبادئ العامة لسياسة السلامة والأمن للمجمع:

1. السهر على التسيير الفعال لنظام الصحة والسلامة والبيئة (HSE) كونه يسمح للمجمع من بلوغ متطلبات الإنتاجية بطريقة محافظة على صحة الموارد البشرية وأمن وسلامة الممتلكات وبطريقة محافظة على البيئة؛
2. مسؤولية الجميع تجاه الصحة والأمن والبيئة: حيث تصرح سياسة المجمع بأن الصحة والسلامة والبيئة هي مسؤولية جميع الأفراد*، مهما كان مستواهم التنظيمي و/أو المهري، حيث يسعى كل فرد خلال ممارسته لمهامه إلى عدم

¹ Sonatrach (2008), **Référentiel HSE-MS**, Direction Centrale HSE.

² Chef de gouvernement (2002), Décret exécutif N°02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux **conditions d'organisation de l'instruction de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels.**, Journal officiel de la République Algérienne démocratique et populaire.

* نجدها في شكل صفحات وعناوين متفرقة في الصفحة الرئيسية لموقع الأنترنت للمجمع www.sonatrach.com، إلا أن الإعلان عن سياسة الصحة والسلامة والبيئة، لم يأتي بشكل متكامل حتى شهر ديسمبر 2017، أي 9 أشهر بعد تعيين السيد: ولد قدور عبد المؤمن على رأس المجمع، ونجدها على الرابط التالي: http://www.sonatrach.com/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=121

³ Sonatrach (2017), **Référentiel Management HSE des entreprises extérieures du groupe Sonatrach**, Direction Centrale Santé, Sécurité & Environnement.

* لتعزيز روح المسؤولية الجماعية تجاه هذا التحدي، تأخذ المؤسسة هذه النقطة بالحسبان في حساب التعويضات الجماعية الشهرية (Bonus) التي تمنحها لموظفي المنظمة، إذ أن أي إخلال بهذه المعايير أو أي حادث خطير ينتهي بتنقيط لسليبي لجميع موظفي الفرع الذي يتنمون إليه. هذه السياسة عززت من مستوى الالتزام الجماعي للموظفين تجاه موضوع الصحة والسلامة والأمن HSE داخل المنظمة.

تشكيل أي خطر لذاته وللآخرين وللبيئة. كما أن النتائج الفردية والجماعية فيما يتعلق بهذا المحور، تأخذ بعين الاعتبار عند الأعمال المرتبطة بالرقابة والتقييم والتقييم؛

3. المطابقة القانونية: التي تقف على مدى وجود مطابقة صارمة لكل ما ينص عليه القانون والتنظيمات فيما يرتبط بالصحة والسلامة والبيئة، أينما كان هناك وجود أو نشاط لمؤسسة سوناطراك؛

4. إدارة المخاطر: أي تسيير المخاطر بشكل فعال بالمستوى الذي يضمن صحة وسلامة الأفراد وحماية البيئة والحفاظ على الممتلكات، هذا التحدي جعل مؤسسة سوناطراك تسعى لتطوير نظام للتعرف على المخاطر وتقييمها بشكل مستمر، والخروج بالإجراءات والتدخلات اللازمة والمناسبة التي تمكن من التحكم فيها و/ أو التقليل منها. كما يسمح هذا النظام من قياس النتائج والأداء المحقق؛

5. التسيير المقبول اجتماعيا للمشاريع: وقوفا عند سياسة إدارة المخاطر، فإنه لا يمكن الخوض في أي مشروع قبل التأكد من مدى مطابقته الاجتماعية والقيام المسبق بمختلف الدراسات اللازمة والمتعلقة بالمخاطر، وتقييم مستوى الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مع وضع الاحتياطات اللائقة والضرورية للآثار السلبية على الصحة والأمن والبيئة والخير المشترك لجميع أفراد المجتمع.

6. تسيير الشركاء والمؤسسات الخارجية: حيث ينبغي تحلي أي متعامل أو شريك أو مؤسسة خارجية متعاملة مع مجمع سوناطراك بالمعايير الصارمة الخاصة بالسلامة والأمن والبيئة.

7. إدارة المنتجات والخدمات: وهذا من خلال التحسين المستمر لأبعاد الصحة والأمن والبيئة ذات الصلة بمنتجات وخدمات سوناطراك من بداية إنشائها حتى وصولها للاستعمال النهائي.

8. تحسين ثقافة الصحة والسلامة والبيئة، انطلاقا من القاعدة التي تنادي بأن التسيير الفعال للمخاطر يرجع في أصله إلى سلوكيات الأفراد*، فإن مؤسسة سوناطراك تعمل على تطوير ثقافة خاصة بالصحة والسلامة والبيئة من خلال الارتكاز على كل من المعلومة والتكوين واسترجاع الخبرات، والسعي للوصول إلى نظام إداري يتميز بشفافية وصراحة أكبر ودعم للاتصال الداخلي.

9. إدارة المخاطر وحالات الأزمات، التي تعتبر أمرا جوهريا وحيويا، ولا يتأتى هذا إلا من خلال التحضير الجيد لمواجهة الاستثناءات وحالات الأزمات، وعليه تعد الشركة مخططاتها الخاصة بالكوارث، مع تخصيص الموارد

* حيث أعطت المؤسسة أهمية كبيرة للبعد السلوكي في تقييم كفاءة وأداء الموارد البشرية، في إطار النظام الجديد للتعويضات بداية من سنة 2008 وأكدت على ذلك في إطار مرجعية الكفاءات بداية من سنة 2014 (لمزيد من الشروحات، ارجع إلى الجزء الخاص بالنظام الجديد للتعويضات).

الضرورية لذلك، لضمان ردة فعل سريعة وفعالة ومتكاملة، قصد تخفيض الآثار السلبية وأي عقبات وخيمة؛ وعليه فلا بد من إخضاع هذه البرامج إلى التجارب والرقابة بشكل دوري.

على هذا الأساس أخذ المجمع بالعديد من الإجراءات من أجل التحكم في المخاطر التي قد يتعرض لها الإنسان والمحيط الذي يعيش فيه بما في ذلك المعدات، ومن ذلك:

أ. التحكم في المخاطر: وتندرج العمليات الرئيسية التي يتم القيام بها بصفة دورية في كل من:

- مشاريع الوقاية من المخاطر ومراقبة ثوران الآبار؛

- القيام بتفتيش ومراقبة المواقع الصناعية للمجمع؛

- دراسة المخاطر والقيام بالتقييمات البيئية؛

- برنامج التصرف السليم؛

- مشروع تقييم المخاطر المهنية؛

- تكوين مقيمين في الصحة والسلامة والبيئة؛

- نظام التحقيق عن الحوادث؛

- مشروع تصميم وإنشاء نظام للمعلومات الالكترونية يتعلق بالصحة والامن والبيئة.

ب. التحكم في حالات الأزمات والكوارث: من خلال وضع مشروع التحكم في الحوادث، وتدعيم وسائل الوقاية والتدخل.

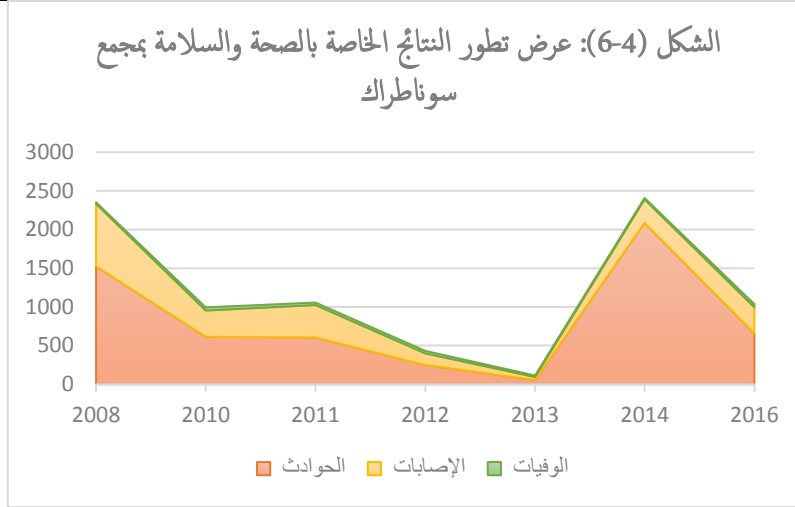
2. تقييم نظام السلامة والصحة بمجمع سوناطراك

عرف أداء نظام الصحة والسلامة لمجمع سوناطراك حركية هامة خلال السنوات الأخيرة خصوصا بعد تبني مرجعية الجديدة (HSE-MS)، حيث كان هناك تحسنا هاما ومستمر في هذا الباب، حيث يرجع هذا إلى المبادرات والاستثمارات الهامة التي تم القيام بها، إلى الجهود الساعية لتطوير ثقافة الصحة والسلامة والبيئة والتي تأخذ مكانها مع تبنيها من طرف مختلف فئات العمال.

يمكن تقييم برنامج الصحة والسلامة لمجمع سوناطراك من خلال عرض تطور مستوى الحوادث والاصابات والوفيات التي عرفها مجمع سوناطراك في الجدول (4-16)، قبل اعداد برنامج HSE MS وبعده، ومقارنتها بنتائج قطاع الطاقة والمناجم في الجزائر.

الجدول (4-16): عرض تطور النتائج الخاصة بالصحة والسلامة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007		
658	-	2086	56	250	604	612	-	1524	-	العدد	الحوادث
47.8%	-	74%	2.1%	28%	42	32%	-	% 65	-	%	
338	-	302	37	150	420	340	-	809	-	العدد	الإصابات
29%	-	29.5%	%3.4	10%	25	21%	-	% 34	-	%	
41	-	20	20	31	32	42	-	20	-	العدد	الوفيات
24%	-	14%	15 %	20%	21	21%	-	%1	-	%	
1037	-	2408	113	431	1056	994	-	2343	-		المجموع



المصدر: وزارة الطاقة، حوصلة قطاع الطاقة والمناجم، سنوات: 2007-2016

نلاحظ من الجدول (4-16) وجود انخفاض في عدد الحوادث بعد تبني مرجعية نظام الصحة والسلامة والبيئة وإدارة الأمن سنة 2008، حيث انخفض بنسبة كبيرة سنة 2010 وما بعدها، إلا أن الأرقام قد أخذت في التصاعد بداية من 2014 وهذا، بسبب خروج الكفاءات البشرية ذات الخبرة إلى التقاعد المسبق، نتيجة التغييرات التي مست قانون العمل والضمان الاجتماعي، وهو ما يثبت ضعف أداء نظام السلامة والأمن على الرغم من المساهمة الإيجابية التي حققتها هذه المرجعية للتحكم في عدد الحوادث.

زيادة عما سبق، نجد أن نظام إدارة الصحة والسلامة والبيئة، يفتقد لحلقة كان من المفروض وجودها مسبقاً، وهي المتمثلة في نظام إدارة جودة على غرار ما هو معمول به في المجمعات البترولية العالمية. إن وجود نظام إدارة الجودة سيمكن مجمع سوناطراك من بناء نظام إداري متكامل يعنى بالجودة والسلامة والصحة والبيئة (QHSE)، خصوصاً وأن بناء مرجعية نظام

الصحة والسلامة والبيئة قد اعتمد في كثير من النقاط على مواصفات الأيزو 14001 و18001 وحتى 19001¹، وهو ما سيمكنها من تعزيز مبادئ التنمية المستدامة ومنه الدخول في استثمارات دولية (كونها تتطلب حيازة هذا النظام) وبذلك امكانية الدخول في المبادرة الطوعية الخاصة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات حسب مواصفة الأيزو 26000. ومما يزيد من أهمية هذه النقطة هو أن الكثير من فروع سوناطراك يمتلكون أنظمة إدارة متكاملة منذ سنوات كخطوة تمكنها من الحصول على أسواق جديدة على المستوى المحلي (مع سوناطراك الأم أو الشركاء الأجانب) أو على المستوى الدولي.

3. تطلعات الجمع فيما يتعلق بسياسة الصحة والسلامة والبيئة:

اعتمادا على الرؤية والمبادئ التي وضعها الطاقم الإداري الجديد، يسعى مجمع سوناطراك على الحرص لبلوغ تحسين أدائه بشكل مستمر، بما يسمح من الفوز بثقة الأطراف ذات المصلحة، وهو ما سيأهلها لأن تكون في مصف الريادة في مجال الصحة والسلامة والبيئة في قطاع الطاقة.

وعليه تتطلع سوناطراك لتبني كل الإجراءات والمتطلبات التي تمكنها من الوقوف عند المبادئ المصرح عنها سابقا، لكل فروعها، وشركائها والمؤسسات الخارجية المتعامل معها بما في ذلك المناولون.

ولبلوغ هذه التطلعات، نرى أنه من الأهمية بمكان الأخذ بالحسبان بمبادئ أخرى، يستحسن أن تضم إلى بقية المبادئ التي سبق ذكرها؛ إذ أن كثيرا ما تعمل بها الشركات البترولية الكبرى على غرار (Anadarco, BP, Total, ExxonMobil)، حيث نوجز أهمها في الآتي²:

- إدارة الموارد الطبيعية والبيئة في إطار التنمية المستدامة: سعيا منها للتحكم في استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة، والحد من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري والتسيير الفعال لمخلفات أنشطة الإنتاج، من خلال تطبيق الممارسات الصناعية الأحسن، على طول كامل نشاطاتها؛ ومن خلال تنفيذ الإجراءات والاحتراوات الضرورية للحد من الآثار السلبية، مع الأخذ بالحسبان لتطلعات السلطات والمجتمعات المحلية المعنية.
- إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات المصلحة؛ وهذا من خلال التزام الشركة بممارسة الاتصال الخارجي بطريقة شفافة في كل المسائل المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة، مع وضع التقارير الخاصة بها حيز الاطلاع لكل طرف من الأطراف المهتمة الخارجية في إطار التعاون المشترك.

¹ Sonatrach (2010), **Référentiel HSE-MS du Groupe Sonatrach**, Version Révisé, p. 45.

² Total (2017), **Politique générale** « Qualité, Sécurité, environnement », in : www.total.com

الفرع الخامس: مبادرات أخرى ذات صلة بالأداء الاجتماعي

1. مشروع نظام السيطرة على الحوادث (ICS : Incident Command System)

حيث تم ممارسته في المرة الأولى في وحدة (GL1Z) بمنطقة "أرزيو" شهر جويلية 2008، حيث يشمل هذا المشروع تحسيسا واعلاما وتكوينيا يخص مختلف الفاعلين، إذ يخص طريقة التفاعل تجاه الحالات الحرجة والخطيرة والكارثية. يخص هذا المشروع كل من الأبعاد التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، حيث تطلب تدخل الإدارة العليا للمجمع، كرئيس المدير العام، نائب رئيس المدير للمصب (Aval) والنقل بالأنابيب، وكذلك العديد من أعضاء اللجنة التنفيذية، لإعطائها الوزن والأهمية التي تليق بها.

خلال سنة 2013 تم تعميم ممارسة هذا النظام الخاص بإدارة حالات الطوارئ والأزمات على جميع المنشآت العملية، وقد تمثلت اهم العمليات المنجزة في الآتي¹:

- إتمام برنامج التدقيق على مستوى 70 منشأة؛
- إعداد مخططات تدخل داخلية؛
- حيازة نظم جديدة لتعزيز أجهزة الحماية والتدخل/ مع تمارين للمحاكاة

2. البرنامج التكويني الخاص بتقييم المخاطر المهنية (EvRP)

تحتوي المؤسسة عددا معتبرا من المتخصصين في مجال الصحة والسلامة والبيئة، حيث يتكون من 5037 عامل سنة 2008 وهو ما يمثل نسبة (18%) من اجمالي العمالة الكلية للمجمع²، موزعة على الأصناف المهنية الثلاثة: إطار وعون التحكم وعون التنفيذ للنشاطات القاعدية الأربعة: الإنتاج والاستكشاف، النقل بالأنابيب، التصفية والتسييل، التسويق والتجارة. ولتعزيز ذلك أخذ المجمع بتفعيل برنامج لتقييم المخاطر المهنية، حيث أنه يسمح من توضيح وتفصيل المخاطر وترتيبها؛ كما يسمح بإعطاء توصيف شامل للأوضاع في لحظة معطاة، ومنه فهو أداة اتصال وإدارة استراتيجية ووسيلة لاتخاذ القرارات. وقصد حيازة الكفاءات المطلوبة للتحكم فيه وبطريقة موحدة، فقد ساهمت مديرية الموارد البشرية من اعداد برامج تدريبية خاصة بمنهجية تقييم المخاطر بالمجمع. حيث تم تغطية برنامج التكوين من طرف مركز (INERIS) واستفاد منه أكثر من 85 إطار مكون (أطباء العمل، مهندسي الأمن، مسيري الصيانة والاستغلال). وقد تم اعتماد هذا المشروع من طرف 19 موقع رئيسي (نشاط وفرع).

¹ وزارة الطاقة (2014)، حوصلة الإنجازات لقطاع الطاقة والمناجم: 2013، ص. 59.

² Sonatrach (2008), **Rapport de la HSE de Sonatrach 2008**, p.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك
وعليه، لعل من أهم ما يميز مخططات التكوين لمجمع سوناطراك هو اعداد برامج تكون متنوعة لتطوير الكفاءات المرتبطة
بمجال الصحة والسلامة والبيئة. وهو ما يجعل من برنامج التطوير عاملا مؤثرا في أداء سياسة الصحة والسلامة والبيئة.

3. إدارة المخاطر التجارية

أخذا بمبدأ التحوط المالي والتجاري، فقد أمست إدارة المجمع تفضل عقود البيع قصيرة الأجل (أقل من 5 سنوات)
كاستراتيجية جديدة لمواجهة مخاطر السوق التي تتميز بالتطور السريع والتوجه نحو بدائل جديدة للطاقة، حيث يؤكد خبير
الطاقة "مازيغي أحمد" أن 95% من عقود بيع المستقبلية المحروقات في السوق الأوروبية ستتم وفقا لعقود قصيرة الأجل
وفقا للتوجه الاستراتيجي الجديد الذي يأخذ بالتوجه بالقيمة بدلا من الاستراتيجية القديمة التي كانت تأخذ بالتوجه
بالكميات¹، وهو ما أكدده وزير الطاقة فيما بعد من خلال اتخاذ قرار يخص مراجعة عقود البيع طويلة الأجل².

الفرع السادس: بعض المبادرات تجاه المجتمع المدني

زيادة على ما سبق، يدعم مجمع سوناطراك مسؤولياته الاجتماعية من خلال العديد من المبادرات تجاه المجتمع المدني، منها
ما هو تضامني ومنها ما يجسد في شكل استثمارات اجتماعية، بالإضافة إلى دعم المنظمات العلمية والثقافية والرياضية.

1. المبادرات التضامنية

تأكيدا لدوره المجتمعي المتميز ومستوى مواطنته، يبادر مجمع سوناطراك بالعديد من الأعمال ذات الطابع التضامني مع
المجتمعات المحلية خصوصا في المناطق المنعزلة في الجنوب الجزائري، ومن ذلك حفر آبار المياه، وشق الطرقات، وتقديم
خدمات الرعاية الصحية لسكان القرى المعزولة، والمساهمة في دعم المؤسسات التربوية، وكذلك دعم النشاطات التنموية
للبلديات الفقيرة، وتقديم خدمات ذات بعد صحي وبيئي، ومن أهمها:

- تهيئة العديد من التجمعات السكنية والمساحات الخضراء والحدائق في ولايات الجنوب، على غرار منطقة عين صالح،
وبشار والأغواط، وحاسي مسعود؛

¹ Mazighi Ahmed (2018), « **la nouvelle politique de commercialisation de Sonatrach** », Entretien avec Président par intérim de l'activité commercialisation à la Sonatrach, Radio Algérie, in :
<http://www.radioalgerie.dz/player/fr/video/ahmed-mazighi-vice-pr%C3%A9sident-par-int%C3%A9rim-de-l%20%99activit%C3%A9-commercialisation-%C3%A0-la-sonatrach>

² قيطوني (2018)، "كل عقود تسويق الغاز المرمة على المدى الطويل سيتم مراجعتها"، وكالة الأنباء الجزائرية، 1 أكتوبر 2018:
<http://www.radioalgerie.dz/player/fr/video/ahmed-mazighi-vice-pr%C3%A9sident-par-int%C3%A9rim-de-l%20%99activit%C3%A9-commercialisation-%C3%A0-la-sonatrach>

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

- بناء المركبات الجوية: خصص مجمع سوناطراك ميزانيات معتبرة لبناء العديد من المركبات الجوية التي تقدم خدمات اجتماعية للمجتمعات المحلية خصوصا في المناطق الجنوبية على غرار مركب الجوي (مصحة + فندق + مركب ثقافي ورياضي) بولاية ورقلة، الذي كلف ميزانية 1.55 مليار دج¹، حيث يقدم، بداية من شهر أكتوبر 2018، خدمات صحية ورياضية وثقافية وحتى سياحية للمنطقة، وهو ما سيخلق دفعا للتنمية الاجتماعية بالمنطقة.

2. الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا

من بين الاستثمارات الاجتماعية الجد متميز التي باشرت فيها سوناطراك هي مشاريع تحلية مياه البحر، ومشاريع تصفية مياه الصرف.

1.2. تحلية مياه البحر

باشرت سوناطراك في مشروع تحلية مياه البحر من خلال امتلاكها لـ: 50% من أسهم الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) المتخصصة في هذا المجال، حيث قامت بإنجاز 13 محطة تحلية، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2.26 مليون م³ / اليوم للمياه المحلاة خلال الفترة 2004-2013². ومما يلاحظ أن معظم هذه المشاريع أنشأت في الولايات الغربية كونها تعاني من ظاهرة الجفاف بشكل أكبر مقارنة بالولايات الشرقية، والجدول (4-17) يلخص هذه المشاريع.

الجدول (4-17): مشاريع تحلية مياه البحر في الجزائر

الولاية	طاقة الإنتاج (ألف م ³ / اليوم)	الشريك	قيمة الاستثمار (مليون دولار)	بداية التشغيل
وهران	90	بلاك أنديشن	400.8	2006
الجزائر	200	جيوا ايونوكس الولايات المتحدة	246.7	2008
سكيكدة	100	فايدا (اسبانيا)	105.6	2009
عين تيموشنت	200	فايدا (اسبانيا)	204.3	2009
تلمسان	20	اينيمما أكواليا (اسبانيا)	238.1	2009
مستغانم	200	اينيمما أكواليا (اسبانيا)	226.7	2009
بومرداس	100	اينيمما أكواليا (اسبانيا)	133.1	2012
تيزازة	120	س أن س لافالان بريديزا	180.5	2010
تلمسان	200	مالاكوف/هوفلوكس (ماليزيا- سنغافورة)	251.1	2012

¹ <https://sonatrach.com/actualites/de-nombreuses-compagnies-etrangeres-sinteressent-a-linvestissement-en-algerie>

² وزارة الطاقة الجزائرية (2009)، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم للفترة 2000-2008، الجزائر ص. 41.

2010	114.9	بيواتر ثوري أركوفينا (بريطانيا- وم أ- الجزائر)	100	تيازة
2010		/	50	الطارف
2014	291.5	بيفيزا (اسبانيا)	200	الشلف
2013	468.1	هوفلوكس (سنغافورة)	500	وهران
/	2861.4	/	2080	المجموع (13)

المصدر: وزارة الطاقة (2009)، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم للفترة 2008-2000، الجزائر، ص. 42. Ministère & d'énergie (2012), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 2011**, p.24.

من الجدول أعلاه، نستنتج أن إجمالي طاقة الإنتاج للمشاريع 13 يزيد عن مليوني م³/اليوم، بتكلفة اجمالية تزيد عن 2.8 مليار دولار، حيث تمكنت بذلك مؤسسة تحلية المياه من رفع مستوى الإنتاج من 233 مليون م³ سنة 2010 إلى 323 مليوني م³ سنة 2014، أي ارتفاع بمعدل %153 ثم 504 مليون/م³ سنة 2016 أي ارتفاع بنسبة 216 %²، وهو ما يعكس مستوى الالتزام الاجتماعي الذي أبدته شركة سوناطراك بمعية شركة سونلغاز، تلبية لاحتياجات المجتمع المدني لمادة جد أساسية متمثلة في المياه الصحية.

الوحدة: (مليون م³)

الجدول (4-18): تطور حجم مياه البحر المحلاة

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الحجم	233	323	343	380	403	435	504

المصدر: Ministère d'énergie (2009- 2017), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 2009-2017**.

أما بخصوص نسبة الاستغلال حتى سنة 2015 فقد وصلت إلى مستوى 76 % من طاقة الإنتاج ل12 محطة مشغلة، لتتخفف إلى نسبة 67% سنة 2016³، وهو ما يعبر عن تدني مستوى أداء تلك المحطات. وهو دليل على ضعف كفاءات التحكم في تلك المشاريع بعد خروج المؤسسات الأجنبية التي أنشأتها.

2.2. تهيئة المناطق المتضررة

تسعى سوناطراك إلى دعم المناطق المتضررة من مخلفات أنشطتها أو أنشطة المؤسسات المتعاقدة معها، خصوصا ما يتعلق بمخلفات حفر الآبار واستغلالها، المحروقات الضائعة على طول قنوات النقل بالأنايب، ومخلفات الفحم كحالة بشار، أين قامت بمعالجة أكوام الفحم القريب إلى التجمعات السكنية⁴، قصد التقليل من آثاره على صحة المواطنين.

¹ Ministère d'énergie (2012), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 2011**, p.25.

² Ministère d'énergie (2017), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 2016**, p.52.

³ Idem.

⁴ Sonatrach (2009), **Rapport d'activité 2009**, p.91.

واستمرارا في دعم استثماراتها المسؤولة اجتماعية، أكد المدير لمجمع سوناطراك في إطار استراتيجيته الطاقوية الجديدة، على تخصيص ما يعادل 10 مليون دولار امريكي كاستثمارات اجتماعية سنويا¹، ضمانا لحماية المجتمع والطبيعة من مخلفات أنشطة المجمع، احتراما لسياسة الصحة والسلامة والأمن والبيئة.

3. دعم الأنشطة العلمية وهيئات البحث العلمي والتكنولوجي

إلى غاية سنة 2018، نظم مجمع سوناطراك 11 تظاهرة علمية دولية في المجالات المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بمجال المحروقات على مستوى المركز الدولي للتظاهرات بوهران، حيث عالجت في معظمها محاور تمس مستجدات القطاع، حيث يتضمن كل ملتقى العديد من المحاور ذات الصلة بالمهنة الأساسية لقطاع المحروقات، أين يتم دعوة الكثير من الخبراء الأكاديميين والمهنيين على المستوى الدولي قصد الاستفادة من خبراتهم. حيث كان آخرها تحت موضوع الإبداع والشراكة في ظل السياق الدولي للتحول الطاقوي².

من بين المبادرات التي قامت بها إدارة مجمع سوناطراك هو دعمها للتخصصات العلمية والمعاهد التكوينية الجامعي والمهني ذات الصلة بتخصصات المحروقات وكذلك مراكز البحوث، من خلال دعم أكثر من 30 مخبر بحث تابع لمراكزها التكوينية، و من خلال إبرام العديد من الاتفاقيات التعاونية، سواء على مستوى ولايات الشمال (بومرداس، الجزائر العاصمة، وهران، سكيكدة) أو ولايات الجنوب (ورقلة، الأغواط) كمسعى لتطوير فرص ترقية المجتمعات المحلية من ضمان تكوين نوعي لشبابها قصد خلق فرص عمل جيدة في مجال المحروقات، والمساهمة في تكوين احتياجاتها المستقبلية من الإطارات الجامعية. على الرغم من هذه المبادرات، حيث نجدها تتميز بضعف فعاليتها التخصيصية، كما أننا نعتبرها محتشمة مقارنة بالقدرات التي يمتلكها المجمع لبعث علاقات أقوى وأكثر ديناميكية وفعالية مع طرف ذو مصلحة في غاية الأهمية، المتمثل في هيئات التكوين والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث نجد على سبيل المثال استقبال ما لا يزيد عن 830³ متربص لإعداد مذكرات أو رسائل تخرجهم لكل أطوار التكوين (تدرج وما بعد تدرج) سنة 2014، وهو عدد يقل عن عدد المتخرجين من جامعة واحدة من الجامعات التي تجمعها عقود تعاون مع سوناطراك.

¹ Oueld Keddour A. (2018), **SH 2030 Présentation**, IAP-Skikda, (8 Mai). In :

https://www.youtube.com/watch?v=nQP7FQj4tTs&ab_channel=Alg%C3%A9rieBladna

² Sonatrach (2018), **Innovation & Partenariat dans un contexte mondial de transition énergétique**, 11^{ème} Journées Scientifiques et Techniques, Secrétariat des JST11, Oran, Algérie.

³ Sonatrach (2014), **Rapport d'activité 2014**, p. 45.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

من بين المبادرات الجيدة أيضا هو تأسيسها سنة 2017 بمعية المؤسسة الأمريكية (Anadarko) للمركز المفتوح لدعم التعليم (STEM+) في منطقة ورقلة، لدعم ومساندة الطلاب¹ في المجالات العلمية الحديثة لدعم الإبداع العلمي والتكنولوجي في الجامعات ذات الصلة بمجال تكنولوجيا المحركات.

4. دعم الأنشطة الرياضية والنوادي الرياضية (السبونسورينغ)

خدمة لعلامتها التجارية، تدعم سوناطراك العديد من النوادي الرياضية العريقة على المستوى الوطني، في مختلف أنواع الرياضات على غرار كرة القدم، وبطريقة متوازنة بين مختلف ربوع التراب الجزائري (شرق، غرب وجنوب) قصد دعمها وتحسين مستوياتها للدخول في المنافسات الدولية؛ زيادة عن المخصصات المالية الهائلة التي تخصصها لممارسة مختلف الرياضات بمراكز الحياة بالجنوب والشمال.

المطلب الثالث: الأداء البيئي لمجمع سوناطراك

عملا بمنطلقات التنمية المستدامة، فقد عمل مجمع سوناطراك على التحكم الجيد في النمو الاقتصادي والأخذ بالتزاماته الاجتماعية والإيكولوجية وحتى الأخلاقية. ويمكن بيان ذلك في برامج إدارة النفايات والفضلات، بالإضافة إلى مختلف الالتزامات البيئية لمجمع سوناطراك.

الفرع الأول: إدارة الانبعاثات والنفايات والفضلات السائلة

تنفيذا للمقاربة الاستراتيجية للتسيير الاستراتيجي للمنتجات الكيميائية (SAICM)، التي عملت بها الجزائر بداية من سنة 2006، في إطار المنتدى العالمي لتسيير المنتجات الكيميائية بدبي، فقد سطرت شركة سوناطراك مخططا يهدف إلى تخفيض المخاطر الناتجة عن النفايات². لعل من أهم الأعمال التي قام بها المجمع فيما يرتبط بإدارة النفايات الناتجة عن المراكز التشغيلية، هو الآتي:

- تطهير الفضائات الخاصة بتخزين النفايات؛
- التكفل التام بالفضلات الخطيرة؛
- وضع نظام خاص للمعالجة الانتقائية وتثمين النفايات؛
- معالجة وتخزين أتربة المستنقعات؛

+ STEM : Science, Technology, Engineering, And Math.

¹ https://www.anadarko.com/content/documents/apc/news/Fact_Sheets/Algeria_Fact_Sheet.pdf seen in : (Sept., 2018)

² Ministère Algérien des affaires étrangères (2011), **Rapport national d'Algérie**, 19^{ème} session de la commission de Développement durable des Nations Unies (CDD-19), Mai, Alger, p.24.

- معالجة مخلفات نشاط الحفر والتنقيب، حيث وضع المجمع مخططاً لإدارة النفايات من خلال شراكة مكتب دراسات كندي الذي عمل على مطابقة أنشطة مجمع سوناطراك للمتطلبات القانونية والتنظيمات الوطنية والمعايير العالمية المندرجة في إطار الممارسات الحسنة لمجال المحروقات.

أما فيما يتعلق بمعالجة وتثمين المخلفات السائلة، فقد تم إطلاق العديد من المشاريع بداية من سنة 2009، خصوصاً على مستوى مركب "أورهود" وإنشاء محطة أخرى لمعالجة المياه المستعملة وهي بقدره استيعاب 16 م³ / الساعة. حيث تم معالجة ما يقارب 78 ألف متر مكعب من المياه المستعملة سنة 2009، وهو ما يعادل تثمين نسبة 46% من المياه المستعملة. ومن جهة أخرى استحدث المجمع العديد من الوحدات لمعالجة المياه خصوصاً وحدة "أوهنات" (OHANET) بين كل من مجمع سوناطراك و (BP) و (BILLITON)، وحدة "البرمة الحمراء" المنجزة من طرف فرع سوناطراك لنشاطي الإستكشاف والإنتاج بالإضافة إلى فرعي (GL2Z & CP1K) التابعة لفرع سوناطراك المصدر (Aval).

بخصوص تجديد الوحدات الخاصة بمعالجة المياه الزيتية، فقد تم إنجاز العديد من الوحدات على مستوى المناطق الإنتاجية كحاسي مسعود، حوض بركاوي وقاسي طويل. بالإضافة إلى تفعيل أكبر لوحدة تصفية الخامات لمنطقة الجنوب (UTBS) بمنطقة حاسي مسعود، التي بادرت نشاطها سنة 2010، والتي تقوم بتصفية الخام المجمع من حوالي 1000 بئر بترولي من خلال شراكة مع المجمع الإيطالي ENI، حيث يسعى للوصول إلى تصفية 300.000 برميل يومياً.

1. إدارة الانبعاثات الغازية

نتيجة التكلفة العالية التي تتحملها سوناطراك بسبب حرق المحروقات بالطرق التقليدية (تكلفة الالاجودة)، والتي قدرت خلال الفترة 1997-2014 بحوالي 30 مليار دولار¹؛ فقد قام مجمع سوناطراك بإطلاق العديد من المبادرات، بداية من سنة 2008، حيث مست كل الأنشطة القاعدية الأربعة للمؤسسة الأم بالإضافة إلى مؤسسة "نفظال" (NAFTAL) و"نفتاك" (NAFTEC) و"أنيب" (ENIP). حيث قام المجمع ببناء برنامج لإدارة الانبعاثات الغازية بشراكة مكتب دراسات ألماني متخصص في المجال كان من أهم محاوره هو عدم تجاوز الغاز المحترق نسبة 1% من إجمالي الإنتاج².

مست المرحلة الأولى من هذا المشروع العديد من المواقع والنشاطات، كإنتاج المحروقات، التخزين، النقل بالأنابيب، الحفر، تسهيل الغاز الطبيعي، إنتاج غاز GPL، التنقيب، الصناعة البيترو كيميائية توزيع وتخزين المنتجات المستخرجة³. بالإضافة

¹ صالح صالحي (2015)، "آثار انخفاض أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري : نعمة الموارد ولعنة الفساد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 17، ص.

13.

² Sonatarch (2018), **la démarche de développement durable**, in : <https://sonatrach.com/affirmons-notre-responsabilite-sociale> (Septembre 2018).

³ سوناطراك (2010)، تقارير الصحة والسلامة والبيئة لمجمع سوناطراك

إلى السعي للحد من الغازات المسببة للاحتباس الحراري من خلال التركيز على المشاريع الثلاثة الخاصة ب(Gasoducs) التي تربط الجزائر بأروبا مروراً بإسبانيا وإيطاليا، وكذلك السعي لاستبدال المحارق التقليدية (Torchage) بتكنولوجيا أكثر حماية للبيئة في إطار الانخراط في اتفاقية دولية خاصة بها¹ (Global Gas Flaring Reduction : GGFR)، بالإضافة إلى العديد من المشاريع الخاص بالحد من انبعاث غاز الكربون، بإعادة دفنه في الأرض من خلال مشروع شراكة مع الشركة البريطانية(BP) بعين صالح، حيث تعتبر هذه التجربة رائدة في مجمع سوناطراك، كونها قد مكنت موقع المشروع من الحصول على شهادة الأيزو 14001 وهو المشروع الوحيد الذي حاز على هذه الشهادة.

2. المواقع والأراضي الملوثة:

تم تبني مشروع مسح المواقع والأراضي الملوثة من طرف مجمع سوناطراك، بداية من سنة 2006، وهذا في إطار مشروع الإدارة البيئية الذي يسعى إلى ممارسة التزامات المجمع فيما يتعلق بحماية البيئة والمطابقة للمعايير والقوانين الوطنية والدولية بشكل صارم وجدي. تمثلت المقاربة المعمول بها في هذا المجال في تعداد ومسح كل مصادر التلوث المحتملة، لسطح الأرض أو باطنها من خلال تقدير ودراسة المخاطر التي قد تنجم عن أماكن التلوث.

ويسعى المشروع إلى الخروج بخريطة شاملة للمواقع الملوثة على كامل التراب الوطني، بالإضافة الى الحصول على قاعدة بيانات تخص مجال النشاط. وقد تم مباشرة هذا المشروع من خلال اعتماد شراكة مع مكتب دراسات أجنبي في المجال. إلا ان نتائج هذا المشروع غير واضحة إلى حد الآن وقد يعزى ذلك إلى تحلي الإدارة عنه بعد حالات الاستقرار التي عاشتها بداية من سنة 2009.

3. إدارة النفايات:

تماشياً مع المشاريع التوسعية لمجمع سوناطراك، فقد تم اعداد مشروع لإدارة النفايات تحت وصاية المديرية المركزية للصحة والسلامة والبيئة، بداية من شهر ديسمبر 2008، وبمرافقة مكتب دراسات أجنبي متخصص، حيث سعى المشروع لبلوغ الأهداف التالية:

- ممارسة التزام المجمع فيما يتعلق بالصحة والسلامة والبيئة بشكل مستمر؛
- الاستفادة من الشراكة المعمول بها لإنجاح مشروع الإدارة البيئية؛
- انجاز نظام إدارة مدمج يغطي مجال إدارة النفايات.

¹ Ministère Algérien des affaires étrangères (2011), op.cit., p.24.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناتراك

ولبلوغ هذه الأهداف، قام المجمع بإعداد دراسة شاملة لملف إدارة النفايات بمعية مكتب دراسات كندي¹، وقد خلص التقرير الذي أعد سنة 2011² والخاص بتقييم القيود والفرص المحلية والوطنية لسوق استرجاع وتثمين ورسكلة ومعالجة الفضلات، الذي يندرج في إطار التحضيرات الخاصة بإعداد مخطط إدارة النفايات من تحديد أكثر من 200 مؤسسة توفر خدمات ذات صلة باسترجاع ورسكلة وتثمين ومعالجة النفايات في الجزائر. حيث أن معظمها ينشط في مجال يخص استرجاع نفايات بسيطة كقطع البلاستيك، الكرتون والورق، الزجاج والمعادن؛ كما أن جلها يعتبر مؤسسات صغيرة أو متناهية الصغر. أما فيما يتعلق بتوزيعها الجغرافي، فيتواجد معظمها في الشمال وهو ما يعني أن قليلا منها ما يتأقلم مع احتياجات مجمع سوناتراك، خصوصا فيما يتعلق بجيادته على المعايير الدولية للجودة والسلامة والبيئة التي يضعها مجمع سوناتراك كمتطلبات للعمل معه.

فيما يتعلق بمجال استرجاع ومعالجة الفضلات الخاصة والفضلات الخطيرة؛ فإن عدد المؤسسات يعد أقل بكثير، حيث أن مختلف الهياكل/ الفروع تتعامل مع مجمع سوناتراك وفقا لعقود اتفاق من شكل (Gré à gré) أو في إطار عقود استشارة محدودة (Restreintes). كما ينحصر مجال عمل الكثير من المؤسسات في جمع تلك الفضلات للقيام بتصديرها للخارج بغرض المعالجة، ويبقى عدد محدود منها الذي يقوم بنشاط المعالجة والرسكلة.

بخصوص قطاع الردم والدفن ومعالجة الفضلات، فهناك ما يزيد عن 20 مركز تقني (CET classe 2 ; et CET classe 3) (الصف 2 والصف 3) التي يتم تسييرها من طرف مصالح الإدارات المكلفة بالبيئة لتلك الولايات، التي تقوم بردم النفايات المنزلية والنفايات الصناعية غير الخطيرة، حيث تقدم خدمات على مستوى نقاط تواجدها، وعلى العكس من ذلك، هناك عدد محدود جدا لتلك المراكز بالقرب من مكان عمل فروع مجمع سوناتراك. ومما ينبغي الإشارة إليه هو عدم توفر أي مركز ردم تقني من الصف 1 في الجزائر، الذي يتوفر على مؤهلات والكفاءات الضرورية لمعالجة الفضلات الخطيرة ذات الطابع الخاص.

بالموازاة مع ما سبق، هناك مؤسسات أخرى التي توفر خدمات بناء منشآت لعزل الفضلات أو انتاج وتوزيع معدات معالجة و/ أو عزل الفضلات (Incinerateurs)، في حين توجد مؤسسات أخرى لتنظيف وصيانة المعدات، كما يمكنها في بعض الحالات التكفل بنفايات زبائنها كحالة مؤسسة خدمات الآبار.

حسب دراسة تشخيصية لمكتب الدراسات (Tecsult) التي شملت 16 مؤسسة، لمعرفة مستوى قدراتها لمعالجة نفايات أنشطة المحروقات، ولمستوى أدائها الاقتصادي والبيئي؛ اتضح بأنها تكتسب وبمستويات متباينة اهتماما لمخطط إدارة

¹ Tecsult International Limité (2012), **Accompagnement à la définition et la mise en œuvre d'un plan de management des déchets du Groupe Sonatrach** : Plan de management des déchets, Rapport Final, Avril, pp. 38-45

² Tecsult International Limité (2011), **Evaluation des contraintes et opportunités locales et nationales du marché de la récupération, de la valorisation, du recyclage et du traitement des déchets**, Novembre

النفايات الخاصة بمجمع سوناطراك حيث يرتبط الأمر بمستوى الإمكانيات التي تحوزها. وعموما توفر هذه المؤسسات خدمات لمعالجة منتظمة لبعض نفايات مجمع سوناطراك، خصوصا الزيوت المستعملة، البطاريات المستعملة، مخلفات الحفر والرمد والنفايات الناتجة عن التصفية الأولية والأوحال الناتجة عن حفر الآبار وتصفية الخامات، والمواد الصلبة (réfractaires)، الأوراق والكرتون، البلاستيك والمعادن الحديدية وغير الحديدية.

ما يمكن استنتاجه بشكل عام من خلال تقييم السوق الحالي لإدارة النفايات لمجمع سوناطراك، هو أنه على الرغم من عدم وجود منافذ كافية للتكفل ببعض الأنواع الخصوصية من النفايات الناتجة عن أنشطة مجمع سوناطراك، وبالخصوص النفايات الاستثنائية التي تتطلب معالجة خاصة من الصنف الأول، فإنه توجد قدرات وإمكانات لدى المؤسسات في سوق العمل التي يمكنها التكفل بالكثير من النفايات والمخلفات الناتجة عن مجمع سوناطراك؛ في انتظار تطوير المجمع لفرع يتخصص في معالجة النفايات الاستثنائية وفقا للمعايير العالمية، وهو ما يتطلب بناء مسبقا لكفاءات وتكنولوجيات عاليتين.

إن تحسين مستوى التحكم في الأداء البيئي لمقدمي الخدمات (للمجمع) التي تصهر على السير الحسن لأنشطة الرسكلة وتأمين ومعالجة أو عزل النفايات الناتجة عن أنشطة مجمع سوناطراك، تعتبر خطوة جوهرية لضمان مدى احترام مجمع سوناطراك لالتزاماته البيئية ومخاطره المشار إليها في سياسته الخاصة بالصحة والسلامة والبيئة. إن هذا التحكم والرقابة على الأداء البيئي لمقدمي الخدمات، بالإضافة إلى الجهود التي تسعى لبلوغها السلطات البيئية للدولة، يسمح من تحسين مستوى مساهمة مجمع سوناطراك في تحسين ظروف عيش المجتمعات المحلية والمحميات الطبيعية في إطار المساعي المرتبطة بحماية البيئة الطبيعية، وهذا وفقا للاستراتيجية العامة للمجمع فيما يتعلق بالتنمية المستدامة. حيث يتجسد هذا التحكم في مقدمي الخدمات من خلال شروط تفرضها إدارة المجمع في دفاتر الشروط والاتفاقيات، بالإضافة إلى عمليات التفتيش والتدقيق البيئية التي تمارس على الموردين (مثل ما هو متعارف عليه في الكثير من كبريات المنظمات عالميا).

من جهة أخرى، يوفر بعض المؤسسات خدمات وحلول من صيغة "المفتاح في اليد" للقيام بتصدير بعض أنواع الفضلات الخاصة والخطيرة نحو مراكز معالجة في الخارج، وهذا في إطار احترام نصوص الاتفاقيات الدولية (اتفاقية "بازل-بال"¹). وعليه فإن برنامج إدارة النفايات لمجمع سوناطراك يدمج استراتيجيات لتسهيل استعمال منافذ/حلول حالية ولتأمين مبادرات تنمية المؤسسات المشتغلة في مجال الاسترجاع والرسكلة وتأمين ومعالجة وعزل النفايات في الجزائر؛ سعيا منه للوقوف عند التزاماته البيئية التي وصفتها الكثير من تقارير الهيئات المتخصصة بالمؤسسة الملوثة بيئيا.

¹ PNUE (2014), **Convention de Bale sur le contrôle des mouvements transfrontières de déchets dangereux et de leur élimination**, Secretariat of the Basel convention, in :

<http://www.basel.int/portals/4/basel%20convention/docs/text/baselconventiontext-f.pdf>

الفرع الثاني: التزامات مجمع سوناطراك في مجال البيئة:

يخصص مجمع سوناطراك سنويا إمكانيات بشرية ومالية هائلة لتعزيز أدائها البيئي، من خلال بعث مجموعة مشاريع تتماشى وطبيعة المشاريع التي تعمل بها، حيث تشمل المجالات الآتية:

- الحفاظ على الموارد الطبيعية؛
- تعزيز قدرات معالجة المخلفات الصناعية؛
- التحكم في الانبعاثات الغازية؛
- معالجة وتثمين الفضلات؛
- إعادة تأهيل المواقع والأراضي الملوثة؛
- تطوير المنتجات المحافظة على البيئة؛

تسعى هذه المشاريع للقيام بمعالجة وتثمين الفضلات السائلة، حيث بذل المجمع مجهودات كبيرة في هذا الباب للحفاظ على الموارد الطاقوية والمحروقات اعتمادا على الاستغلال العقلاني للمياه والمعالجة والتثمين الخاصين بالمشتقات والفضلات السائلة الطبيعية أو الصناعية المتولدة عن الأنشطة الطبيعية للمؤسسة. وتم ذلك من خلال تجديد واستحداث محطات خاصة بالصيانة ومعالجة المواد.

1. مبادرات على مستوى مراكز الإنتاج

تم اعتماد تسعة محطات تصفية ومعالجة إلى غاية سنة 2008، حيث تم أخرجتها لمؤسسات متخصصة في مجالات التجديد والصيانة، المتابعة والاستغلال ومراقبة نوعية المياه المعالجة¹. تتوزع هذه المحطات على المناطق التالية: حاسي الرمل، قاسي الطويل، حوض بركاوي، حاسي مسعود. أما فيما يرتبط بمعالجة الأتربة والمستنقعات الناتجة عن التنقيب والحفر، فقد أمضى قسم التنقيب والحفر مجموعة اتفاقيات مع مؤسسات متخصصة للتكفل والتحكم بالآثار، وهذا من أجل معالجة فضلات التنقيب وتخزينها المؤقت وبعدها إعادة تأهيل الأراضي المستغلة؛ ومن ناحية أخرى محاولة الحد من الزيوت التي ترتبط بالمستخرجات (Déblais) واسترجاع السوائل المستخرجة من الآبار.

ومن المبادرات المشجعة التي بادر بها المجمع هو انطلاقه في تطوير نظام التحكم في التوربينات على مستوى المديرية الجهوية بحاسي الرمل والذي يعتبر، حسب رأي المسؤولين، الأكبر من نوعه على المستوى العالمي، حيث يسعى لضمان استمرارية عمل المجمع من دون انقطاعات في الإنتاج ومع أقل استغلال للطاقة الكهربائية وأقل خطورة على المعدات والموارد البشرية.²

¹ Sonatrach (2008),

² لقاء مع أحد مسؤولي المشروع بحاسي الرمل (2018).

2. مشروع حبس غاز ثاني أكسيد الكربون بعين صالح

يمثل مركز عين صالح أكبر مشروع للغاز الجاف في الجزائر، حيث تم إنشاؤه من خلال شراكة مجمع سوناطراك مع المؤسسة البريطانية للبترو (BP) ومؤسسة (StatoilHydro) في استثمار قيمته 300 مليون دولار، حيث انطلق هذه المشروع في جويلية 2004. وقد تم انشاء مركز معالجة في حقل " كراشبة" أين يتم فصل الغاز عن البواقي السائلة للمحروقات من جهة وعن الماء من جهة أخرى. ويتم استخراج ثاني أكسيد الكربون من الغاز الطبيعي اعتمادا على عملية امتصاص الأحماض الأمينية، ليتم بعدها دفنها في باطن الأرض في عمق 1800 متر.

كما يعتبر امضاء الاتفاقية الخاصة بإعادة تأهيل معدات التصفية بمركز أرزيو شهر نوفمبر 2008، خطوة أساسية فيما يتعلق ببرنامج تجديد مراكز التصفية لمجمع سوناطراك. حيث يعمل على ضمان استخراج الغازات وإنتاج المحروقات وفقا للمعايير العالمية الجديدة لحماية البيئة؛ حيث تم انجاز هذا المشروع بشراكة كورية مع مجمع هيونداي للهندسة والتعمير (Hyundai Engineering & Construction) وشركائه: (Hawaha Engineering & Constructions ; Daewoo LTD).

3. استعمال غاز البترول المسال (GPL)

في إطار سياسة الحد من التلوث والحفاظ على البيئة، أجهت مؤسسة سوناطراك إلى رفع إنتاج الغاز البترولي المسال (GPL) بداية من سنوات الثمانينيات، وهذا من خلال اعتماد سياسة توزيع واسعة اعتمادا على مؤسسة "نפטال" لاستعماله كوقود للسيارات كونه أقل ضررا واصدارا لمادة الرصاص في الهواء. حيث تم بيع ما قيمته 340 ألف طن خلال سنة 2008 و تسعى للوصول إلى حد مليونين طن في حدود سنة 2020.

وقد استعمل مجمع سوناطراك سياسة ترويجية مميزة لاستعمال هذا النوع من الوقود الأكثر حفاظا على البيئة من خلال سعره التنافسي (9 دج/ للتر)* ومن خلال المزايا الضريبية التي يحصل عليها مستعمل أو مستهلك هذه المادة في المركبات والسيارات و ابرام اتفاقيات مع الوكلاء المعتمدين لبيع السيارات، لتكريب تكنولوجيا (GPL) في السيارات الجديدة وبأسعار مدروسة¹. . إلا أن استعماله لم يصل إلى الآمال والتوقعات من طرف السوق المحلي (14.3%) سنة 2008، غير ان المراجعة الأخير لسياسة أسعار المواد الطاقوية، زاد من مستوى الطلب على هذه المادة بشكل هائل بداية من سنة 2017، حيث تسعى مؤسسة نفطال إلى تجهيز حوالي مليوني سيارة بتكنولوجيا (GPL).

* وهو ما يقابل 0.088 دولار أمريكي للتر الواحد.

¹ Sonatrach, (2010), **Rapport d'activité 2010**.

4. مشروع محاربة التلوث البحري.

في إطار التحكم في مخاطر التلوث الناجمة تصفية المحروقات بالقرب من السواحل البحرية (سكيكدة، بجاية، أرزيو) ونقل المحروقات عبر اسطول السفن البحرية، قام مجمع سوناطراك سنة 2007 بإنشاء شركة السيطرة على الانسكابات النفطية (OSREC : Oil Spill Response Compagnie) بشراكة خمسة مجتمعات بترولية التابعة للدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط وهي (Statoil, Total, Eni, Repsol-Yp & Cepsa, Samir) وحيث كانت رأسمال الشركة 600 ألف دولار، تمتلك سوناطراك فيها الحصة الأكبر (49.5%) ، وقد تم اختيار موقعها بالمنطقة الصناعية بأرزيو.

تختص هذه الشركة في التدخل السريع لمعالجات حالات التلوث البحري أو حرائق السفن عبر سواحل الدول الأعضاء بمساحة قدرها 20 ألف كم²، كما تقوم بتأجير خدمات للشركات الكبرى العالمية في حالة حدوث كوارث بحرية كما حدث مع الشركة البريطانية (BP) في خليج المكسيك سنة 2010¹.

5. تطوير ودعم الطاقات المتجددة

من أهم المبادرات التي قام بها مجمع سوناطراك فيما يتعلق بالطاقات المتجددة* هو إنشاء المركز المختلط الغازي/ الشمسي بحاسي الرمل سنة 2010، الذي يعتبر أحد أهم الممارسات المندرجة في إطار تجسيد وتثمين البرنامج الوطني للطاقات النظيفة، وبالخصوص الطاقات المتجددة. ويعتبر المشروع ثمرة شراكة بين سوناطراك (45%) وسونلغاز (45%) و سيم (10%)، وقد تم إنجاز القاعدة الخاصة بها من طرف الشركة الاسبانية (Abenar) بالشراكة مع الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة (New Energie Algeria). تصل الطاقة الإنتاجية لهذه القاعدة إلى 150 ميغا واط وهو ما يعتبر مكسبا ايكولوجيا للمؤسسة والبلد على حد سواء، حيث يسمح من تخفيض مستوى انبعاث غاز الكربون إلى 33 ألف طن سنويا².

5. الحفاظ على المساحات الطبيعية والمساحات الخضراء:

يحرص مجمع سوناطراك على الحفاظ على المساحات الخضراء والغابات خصوصا في الواحات الصحراوية، إذ نعتبره إرثا طبيعيا مقدسا ينبغي المحافظة عليه، حيث أنه نادرا ما يتولد نزاع بينه وبين مديريات الغابات في ولايات الجنوب. أما

¹ Oualid Ammar (2010), « **Marée noire : British Petroleum appelle Sonatrach à la rescousse** », Entretien avec Ministre d'énergie Chakib Khelil, Quotidien d'Oran, (20/5/2010) in : <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-169920.html>

* تم التفصيل بشكل أكبر لهذا العنصر في البحث الأول من هذا الفصل.

² Sonatrach, (2008), **Rapport Annuel 2008**, p.20.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك بخصوص ولايات الشمال فإن شق خطوط الأنابيب تجاه الشمال (سكيكدة، تبسة، بجاية، أرزيو) استلزم منها إعادة أشجار أكثر من 466 هكتار إلى غاية سنة 2009¹ ، بالإضافة لدعمه لمشروع تشجير الوحدات العملية، حيث سمحت من غرس 564 685 نبتة منها 217213 شجرة خلال الفترة 2007-2008.

الفرع الثالث: تقييم نظام الصحة والسلامة والبيئة (HSE-MS) فيما يتعلق بالبيئة

خلفت النشاطات التي قامت بها فروع مجمع سوناطراك فيما يتعلق بالبيئة العديد من الوقائع البيئية، حيث تتوزع هذه الأحداث وفقا لما هو موضح في الجدول (4-19)².

الجدول (4-19): الوقائع ذات الآثار على سلامة البيئة

النسبة %	الوقائع
54	- تسربات المحروقات والمواد الأخرى.
30	- ضغط البخار ريد TVR.
16	- مصادر أخرى ملوثة.
100	المجموع

المصدر: وزارة الطاقة (2014)، حوصلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم: 2013، ص. 58.

إن أحد أهم أسباب التلوث البترولي لليابسة وللموارد المائية يتمثل في قدم خطوط أنابيب المحروقات. أما بخصوص بقية الوقائع، فقد تم اجراء سلسلة من العمليات الرامية إلى إعادة تأهيل المنشآت الملوثة، وهذا بقيامها بالعمليات الآتية³:

- معالجة أحواض النفايات الناتجة عن الحفر فيما يخص نشاطات المنبع البترولي؛
- معالجة منشآت التخزين من الأوحال المتجمعة في الخزانات فيما يخص نشاط النقل؛
- معالجة المنشآت الملوثة تلوثا عارضا.

كما نلاحظ انخفاض محسوسا في آثار الأنشطة الصناعية على البيئة، خصوصا من خلال اعداد مناقصات للتحكم في "البوليكلوروبيفينيل" الذي يعتبر ضمن الملوثات العضوية العشرة الأكثر استمرارية ومسح المواقع والأرضيات والقيام بدراسة الآثار البيئية.

¹ Sonatrach (2009), **Rapport Annuel 2009**, p. 93.

² وزارة الطاقة (2014)، حوصلة إنجازات قطاع الطاقة والمناجم: 2013، ص. 58.

³ وزارة الطاقة (2014)، المرجع السابق، ص. 59.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

أما فيما يتعلق بالرهان البيئي الذي يخص دخول مجمع سوناطراك مجال الغاز الصخري الذي يتميز بارتفاع درجة خطورته على البيئة دون بناء مسبق لكفاءات تنظيمية وبشرية تمكنه من السيطرة والتحكم المسبق لهذا المجال الجديد والتكنولوجيا الخاصة به، على الرغم من دخول المجمع في سياسة الشراكة مع المؤسسة البريطانية للبتروول (BP) أملا منه في بناء كفاءات شبكية ومن ثم تنظيمية تمكنه من مواجهة هذا التحدي، فإنه يعتبر مخاطرة بيئية كبيرة حسب تقدير الكثير من خبراء الطاقة، على غرار المدير السابق للمجمع السيد "محمد تاركمان" الذي يعتبر استغلال الغاز الصخري مخاطرة كبيرة لسوناطراك على المدى المتوسط والطويل¹، وهو ما يؤكد العوز الكبير في الكفاءات المطلوبة التي تمكن سوناطراك من الولوج إلى هذا المجال الجديد للنشاط.

كما نرى عدم قدرة نظام الصحة والسلامة والبيئة الحالي على غير قادر على التحكم في المخاطر الخاصة بالتنقيب عن الغاز الصخري واستغلاله، على اعتبار أن تاريخ إعداده كان سنة 2008²، ولم يتم تغذيته بأي مستجدات ولا تحيينات تخص هذا المجال الجديد للنشاط.

المطلب الرابع: آفاق مجمع سوناطراك فيما يتعلق بالسياسة العامة للمسؤولية المجتمعية

يمكن تلخيص أهم الآفاق التي يأمل مجمع سوناطراك لبلوغها في النقاط الآتية، نوجزها في الآتي:

1: ما يتعلق بسياسة الجودة

إن التزام مجمع سوناطراك فيما يتعلق بالجودة⁺ وسياساتها بشكل أكبر، يمكنه من الدخول في حلقة التحسين المستمر للجودة إذ يمثل أهم محاور سياسة الجودة وتحديه الأكبر، كونه يمد بالصلة لكل عملية من عملياتها، من الاستكشاف والتنقيب فالإنتاج حتى التسويق. كما يمكنها من معرفة مسؤولياتها بخصوص نوعية منتجاتها وطريقة إدارتها للشؤون البيئية، من خلال وضعها لنظام إدارة مدمج "جودة & بيئة" وفقا للمعايير العالمية ISO 9001 & ISO 14001. وهو ما سيمكنها في مراحل ثانية من الوصول إلى المعدلات المطلوبة لإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال، مع ضرورة بناء علاقات جيدة مع الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك المجتمعات المحلية التي تشتغل بالقرب منها. حيث أن ما يميز المجمع هنا هو اهتمام الفروع بنظام إدارة الجودة والبيئة أكثر من المؤسسة الأم، كحالة (ENTP, ENSP, ENAFOR, NAFTAL).

¹ Farid Alilat (2017), « L'Algérie; la véritable priorité est la mise en place d'une économie de l'après-Pétrole »,

entretien avec M. Mohamed Terkman, Ex-PDG de Sonatrach, JeuneAfrique Magazine, (29/11/2017), in :

<https://www.jeuneafrique.com/mag/494205/economie>

² بخصوص مرجعية الصحة والسلامة والبيئة الخاص بمجمع سوناطراك، فلا زال إلى حد سنة 2017 في نسخته الأولى التي تم اعدادها سنة 2008، وهو سياق زمني لم تفكر فيه سوناطراك الدخول إلى مجال الغاز الصخري.

⁺ على الرغم من الاهتمام النسبي لمحور الجودة، إلا أننا نتمسنا وجود اهتمام أكبر لمحور الصحة والسلامة والبيئة (HSE) سواء على مستوى أدوات الاتصال والخطاب المشترك، أو الهيكلة التنظيمية، أو الحرص على تنظيم دورات تكوينية، وهذا نتيجة الخصوصية التي تتميز بها المحروقات (ارتفاع درجة المخاطر الصناعية). هذا الأمر يؤكد غياب جانب ثقافة الجودة والبيئة على مستوى المنظمة. وهذا ما يفسر التباين في الحرص بين محور الجودة ومحور البيئة ومحور الأمن والسلامة.

يمكن الالتزام المتعلق بالجودة والبيئة من وصول المجمعات البترولية، حسب تجربة مجمع "توتال" إلى الإنجازات الآتية، (Total, 2018):

- الوصول إلى تصميم منتجات ذات تنافسية؛
- مواد أولية منتقات ومراقبة بعناية؛
- نماذج عمل وتصنيع معتمدة؛
- نظام صارم لرقابة الجودة على طول سلسلة الإنتاج؛
- تميز عتاد وتكنولوجيا المخابر بالدقة التامة في التحاليل، وبشكل منتظم.

2: التزامات المجمع في مجال الأمن والصحة والسلامة

وفقا لمحتوى السياسة العامة لمجمع سوناطراك، يؤكد مديرها العام أن الحد الأدنى من الأداء هو حرص المؤسسة على متطلبات صحة الموارد البشرية وأمن وسلامة بقية الموارد والهياكل الصناعية وكذلك حماية البيئة، والأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات وتطلعات المجتمعات المحلية التي تعمل بالقرب منها.

إلا أننا نرى أن الآفاق المستقبلية، ينبغي أن تمس النقاط الآتية:

- تحسين مستوى الأمان في مناصب العمل؛
 - السهر على صحة الأفراد؛
 - سلامة نظام المعارف العملية (La sureté de savoir-faire)؛
 - التحكم في الأخطار التكنولوجية، وتلك المرتبطة بأنشطة نقل المواد والمنتجات.
- كما تنعكس السياسة العامة للمجمع في هذا السياق في النقاط التالية:
- تنفيذ المعايير الخاصة بتصميم وبناء المنشآت بطريقة مألوفة بأعلى مستوى؛
 - نماذج عملية محددة بشكل واضح فيما يتعلق بالصيانة والتفتيش والرقابة؛
 - برامج تكوين متماشية مع احتياجات الموظفين؛
 - الاستعداد التام للحالات الاستثنائية ولتقنيات إدارة المخاطر.

تسعى سوناطراك من خلال هذه الآفاق إلى بلوغ أربعة أهداف رئيسية، وهي:

- تطوير ثقافة أمن وسلامة ذات احترافية عالية، بين مختلف الأطراف والأفراد، بما في ذلك المتعاملون الخارجيون على مستوى مختلف الفروع؛

- تحسين شروط السلامة والصحة في مناصب العمل: من خلال الصهر على نظام السلامة ونظام الحفاظ على صحة العمال على اختلاف خصوصيات أماكن عملهم؛

- التحكم في مخاطر ذات العلاقة بالتكنولوجيا، من خلال تعزيز أمن المنشآت وطريقة تحليل المخاطر التي تساعد على تنفيذ إجراءات التحوط والحماية وفقا للخطوط التوجيهية الأروبية (Seveso II).

- تعزيز نظام سلامة وأمن نقل المنتجات، وهذا سعيًا لجعله أكثر تماشياً مع التشريعات الوطنية والعالمية¹.

3. ما يتعلق بالأخلاقيات

بخصوص محور الأخلاقيات، الذي لم تشر إليه سياسة المجمع بشكل صريح، على الرغم من أنه سيمكّنها من كسب مزايا عديدة، كتحسين مستوى تلبية تطلعات الزبائن وتحكم أكبر في الآثار البيئية وحفاظاً على حقوق الأجيال القادمة؛ وعليه استدعى هذا التحدي الأخلاقي من القائمين على إدارة شؤون المجمع الغرس المسبق لثقافة تنظيمية وتطويرها فيما بين كل الفاعلين في فروع المنظمة للتمكن من كسب العديد من المزايا والانجازات، من خلال التركيز على النقاط الآتية:

- اختيار الشركاء الصناعيين والتأكيد على سلوكياتهم اعتماداً على قيم ومبادئ المجمع.
- الحرص الكبير على عامل الأثر البيئي عند اختيار العتاد والتكنولوجيات التي تعتمد في العمل (يعتبر العامل البيئي أحد العوامل المعتمدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية و إبرام العقود والصفقات مع المتعاملين الخارجيين)؛
- التركيز على عامل الفعالية الطاقوية، خصوصاً من خلال الاستثمار في الطاقات النظيفة؛
- التركيز على البحث والتطوير كآلية للدخول في مجال المصادر المستدامة للطاقة؛
- محاولة تطوير وحدات جديدة للاستثمار في الطاقات النظيفة، كالوقود البيولوجي من الجيل الثاني (Biocarburants de 2^{ème} génération) الذي يراعي بشكل كبير التغذية البشرية؛
- الحد من الفضلات الناتجة عن الأنشطة، وإعادة معالجتها، وكذلك إعادة استرجاع المكونات العضوية (Composés organiques volatils) من المواد المستخرجة؛ بدلا من اللجوء إلى طريقة الحرق التي تعتبر عملية مضرّة تماماً بالبيئة، ومحملة لتكاليف الالاجودة (رسوم الحرق)، بالإضافة إلى التكاليف الخفية والفرصة الضائعة التي

¹ يتم التقييم اعتماداً على المرجع الخاص بـ: (International Small Site of Safety Rating System : ISSRS)

كان بالإمكان اقتصادها في حالة إعادة استغلال تلك الفضلات، كما هو معمول به في الدول الرائدة في هذا المجال على غرار سويسرا.

كما يتطلب التعايش الإيجابي، الاقتراب من المجتمع المحلي والحوار معه بخصوص الانشغالات الاجتماعية والبيئية (كالشغل، والصحة والسلامة والبيئة، والنشاطات الثقافية).

4: التزام التنمية المستدامة

بخصوص الالتزام بالتنمية المستدامة، فنجد أن مجمع سوناطراك قد صرح عن هذا البعد بشكل ضمني في سياسة الصحة والسلامة والبيئة، إلا أنه من المهم الالتزام لبناء مسارات جودة خاصة بها كنظام الإدارة البيئي وفقا للإيزو 14001 وخطوط التوجيهية للإيزو 26000. حيث أنه في حالة الأخذ بها بشكل جدي، سيمكنها من كسب مساعي عديدة، قد تتلخص في تحسين ترتيب سوناطراك بخصوص التقييمات الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها الهيئات المتخصصة، ومنه تحسين سمعتها المجتمعية (كمظمة مواطنة).

كما أن الخوض في هذه السياسات سيمكن الشركة من بلوغ سلسلة من الأهداف، التي عادة ما تسعى بقية المنظمات للحصول عليها، وهو ما سيأهلها لأن تكون في مصف المجمعات الرائدة في المجال، نوجز أهمها كالآتي:

- تخفيض مستوى الاستغلال المبالغ فيه، حفاظا على حقوق الأجيال القادمة؛
- تخفيض مستوى استهلاك الطاقة، من خلال الأخذ بالتكنولوجيات الجديدة على غرار الطاقة الشمسية (ما عدى بعض المبادرات كمركز تعلمت للطاقة الشمسية)؛
- تخفيض مستوى انبعاث الكربون؛
- تدنية مستوى التأثير السلبي على الموجودات والممتلكات الطبيعية والثقافية؛
- تحكم أكبر في فضلات وخسائر الإنتاج؛
- تحكم في نفقات النقل فيما بين مختلف فروع الإنتاج.

5. الكفاءات الضرورية لبلوغ تطلعات المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناطراك

وفقا لخصوصيات مجمع سوناطراك، فإنه من الصعب جدا الحديث عن الكفاءات الضرورية لضمان أداء جيد لمسار (QHSE) وهذا لغياب نظام تحديد الكفاءات الاستراتيجية، خصوصا مع غياب مرجعيات الكفاءات الخاصة بالمناصب المفتاحية داخل المؤسسة، إلا أنه من الممكن لإدارة المؤسسة استغلال البيانات الواردة في بطاقات تقييم الأفراد، مع العلم

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

أما كانت مبادرة فردية لبعض مسؤولي إدارة الموارد البشرية كحالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل . وعليه فإن نجاح مسار شامل ومتكامل للمسؤولية المجتمعية يتطلب من إدارة المجمع تطوير جملة من الكفاءات اعتمادا على المقاربات الحديثة في بناء الكفاءات وتطويرها زيادة عن التدريب والمحاكاة، والتي تشمل المجالات الآتية: تقييم المخاطر، الصحة المهنية، مرجعيات برامج الصحة والسلامة والبيئة، أنظمة إدارة برامج الصحة والسلامة والبيئة، وتدقيقها؛ دراسات الأخطار، تقنيات واستراتيجيات محاربة الحرائق، أمن الطرقات وتقنيات الإنقاذ.

مما سبق نخلص إلى أن مجمع سوناطراك يمارس سياسة المسؤولية المجتمعية من خلال التركيز على محور الصحة والأمن والبيئة، لكن مع اغفال محور الجودة، الذي يسبقه من الناحية النظرية وحتى التطبيقية كما هو متعارف عليه لدى المؤسسات الرائدة في القطاع. فمن غير المعقول الحرص على وجود ممارسات حسنة لنظام إدارة السلامة والأمن (HSE)، دون الخوض مسبقا في نموذج واضح للجودة والبيئة؛ خصوصا وأن شهادة الأيزو 9001 تعتبر النظام الأساسي للتحكم في العمليات والتحسين المستمر، في الوقت الذي تعتبر فيه شهادة الأيزو 14001 هي دليل لوجود وممارسة فعليتين لنظام الإدارة البيئية. ليتم في الأخير الأخذ بالمرجع (OHSAS 18001) الذي يعتبر مرجعا خاصا بالصحة والسلامة والبيئة (HSE).

من ناحية أخرى، نلاحظ تميز المجمع بنظام خاص به للسلامة والأمن والبيئة وإدارة السلامة (HSE-MS) مقارنة ببقية الفروع التابعة لمختلف الشركات القابضة، إلا أنه يعد قديما نوعا ما مع المتطلبات الحديثة لهذا النظام، خصوصا وأنه قد تم ترقية المرجع (OHSAS 18001) إلى شهادة تقييس جديدة (ISO 45001)، حيث أصبح ساري المفعول بداية من شهر مارس 2018. إذ أن الكثير من الفروع قد أخذت به على غرار المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، والمؤسسة الوطنية لأشغال البترول، وهو ما سيؤدي إلى تأخر المؤسسة الأم (سوناطراك) مقارنة ببقية الشركات الكبرى، حيث سيكون عائقا يحول دون بلوغ استراتيجيتها بأفق 2030 (SH-2030).

مما نلاحظه أيضا، هو الغياب التام لمحوري الأخلاقيات والتنمية المستدامة، على عكس ما نجده أيضا في المنظمات الرائدة في مجال المحروقات على غرار شركتي (BP, Total)؛ وعليه فإن اعداد المجمع لسياسة شاملة ومتوازنة ومتكاملة لأبعاد الجودة والبيئة والمجتمع يمكنها من ربح خطوات وإنجازات عديدة. في مجال الاستدامة.

وعليه، فالتمعن في واقع مجمع سوناطراك، يجدها يأخذ باستراتيجية ردة الفعل في ممارستها لمسؤولياتها المجتمعية، بدل أن ترقى على بقية الاستراتيجيات (العرقلة، الدفاع، الإتياع، الاستباق) وهو ما يتطلب منها ضرورة استغلال ما تمتلكه من كفاءات، ولمعرفة ذلك فإن تقييم الكفاءات وتحديد الكفاءات المحورية منها يعتبر أهم أداة يجب العمل بها، على الرغم من غياب مرجعية الكفاءات.

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات بمجمع سوناطراك

في ظل الوضع الحالي الذي يميز مجمع سوناطراك، ولجوئه المتواصل للخبرات الأجنبية وتفضيله لاستراتيجيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية لضمان انجار المشاريع وضمان عمله بالشكل المرغوب، يبقى معدل خروج أحسن الكفاءات البشرية من المجمع باتجاه المؤسسات البترولية الأجنبية مرتفع جدا. وهو ما يستلزم من إدارة المجمع مراجعة ممارسته التي تخص إدارة موارده البشرية بشكل عام وإدارة كفاءات بشكل خاص.

من الناحية الوضعية، يتمثل المحور الأساسي لممارسة مجمع سوناطراك لمسار إدارة الكفاءات وتعزيز منطق الكفاءة في النموذج الإداري الجديد للمجمع من خلال الأخذ بمشروع تغييري طموح يمس نظام التعويضات وإدارة الأداء، أطلقت عليه إدارة المجمع النظام الجديد للتعويضات "مساهمة/ مكافئة" (Contribution / Rétribution)، والذي بادرت فيه سنة 2007، ثم أعادت استئنافه بشكل جدي انطلاقا من سنة 2014 .

المطلب الأول: عموميات عن إدارة الموارد البشرية بمجمع سوناطراك

الفرع الأول: واقع إدارة الموارد البشرية بمجمع سوناطراك

على غرار بقية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى فروع مجمع سوناطراك نتاج عوامل كثيرة منها ما يرتبط بالمعطيات الاقتصادية الكلية للبلد، ومنها ما يرتبط بالتشريعات والتنظيمات القانونية، ومنها ما يرتبط بالموارث الثقافي للمجتمع وما يتركه من آثار على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. إلا أن ما يميز مجمع سوناطراك عن بقية المؤسسات العمومية، هو طبيعة مجالات النشاط وخاصة مجال المحروقات الذي يعرف تنافسا كبيرا على الموارد البشرية الكفأة وعلى نطاق عالمي، بالإضافة إلى تدويل الأنشطة وما يتطلبه من خصوصيات في إدارة الأعمال على المستوى الدولي بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وسعيا من إدارة المجمع لبلوغ استراتيجياتها المختلفة، فقد حاولت ممارسة تغييرات كثيرة فيما يخص عصرنة سياساتها الخاصة بإدارة مواردها البشرية، إلا أن العامل الثقافي والتوجه السياسي للبلد يحول دون إنجاح هذه التغييرات المتكررة، إذ لا زال ينظر لمجمع سوناطراك كمصدر للريع للاقتصاد الوطني وللشعب الجزائري، ناهيك عن العمال. هذه الاعتقادات التي ترسخت في أذهان الكثير من الموارد البشرية خصوصا المسنة (Sénior)، ساهمت في بناء ثقافة خاصة داخل المجمع لا تتماشى مع المفاهيم الحديثة للمناجمنت، القائمة على التنافسية والأداء والكفاءة والشفافية والمساءلة.

على الرغم من ذلك، سعت إدارة المجمع منذ بداية الألفية الثالثة إلى تحيين وتحسين سياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لعصرنة وتطوير نظم وعمليات إدارة الأفراد إلى مستوى إدارة فعالية للموارد البشرية، كما هو معمول به في ممارسات المنظمات البترولية الرائدة على غرار (Anadarco, BP, Shell, Total,..)، أملا منها لمواجهة ظاهرة دوران العمل المرتفعة التي

ميزت المجمع، وتسرب الكفاءات نحو المنظمات الأجنبية العاملة في مجال المحروقات، ولجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية عاملا محوريا لتحسين أداء المجمع.

الفرع الثاني: الاستشراف المستقبلي لوظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة

إيماننا من الإدارة العليا للمجمع بالدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في بلوغ أهدافه العامة وأهداف بقية الفروع، فقد حددت جملة من الإستشرافات بخصوص إدارة الموارد البشرية كي تجعل منها مفتاحا لبلوغ الأداء المتميز وبمنظور مستدام، ومن ذلك:

- السعي لجذب الموارد البشرية الكفأة والحفاظ عليها التي تمكن المجمع من الوقوف أمام مختلف تحديات أنشطته؛
- جعل مجمع سوناطراك منظمة ضامنة لمسار مهني محفز لذوي الكفاءات، أين يتمكنون من تطوير قدراتهم والحصول على الاعتراف والمكانة اللائقة بهم، بالإضافة إلى حصولهم على تعويضات تليق بمستوى مساهماتهم في بلوغ الأداء المسطر؛
- تطوير علاقات العمل وتحسينها بالارتكاز على أدوات الاتصال الداخلي، للتمكن من اعلام الجميع وشحن همهم وطاقاتهم خدمة للأوليات الاستراتيجية للمنظمة؛
- عصرنة إدارة الموارد البشرية من خلال الأخذ بمنطق الكفاءات بدلا من المنطق السائد (منصب العمل والمؤهلات)، وتأكيد استعماله عملا باستراتيجية محفزة تنطلق من مراجعة نظام التعويضات ونظام إدارة الأداء، وجعله أكثر دعما لقيم الكفاءة والأداء والعدالة؛
- التوجه نحو ممارسات إدارة الكفاءات بدلا من إدارة العمالة، من خلال الانطلاق في مشروع رسمية وتتمين الكفاءات والدرابات العملية، ومنه بناء ذاكرة تنظيمية لفروع مجمع سوناطراك، باعتماد النظم والتكنولوجيا الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

من جهة أخرى، وفي إطار الاستراتيجية الجديدة لمجمع سوناطراك التي جعلت من إدارة الموارد البشرية مفتاحا أساسيا للتغيير وأملا لنجاحه، يسعى الفريق الإداري الجديد، بداية من سنة 2017، إلى خلق نوع من التكامل بين هذه الاستراتيجية العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال اعتماد أكبر للرقمنة في معظم العمليات دعما للشفافية في الممارسات الإدارية. فحسب استشراف الرئيس التنفيذي لإدارة الموارد البشرية بسوناطراك، فإنه من السيوروات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي كالاتي¹:

- إدارة التوظيف: من خلال مراجعة سيورتها والاعتماد الكبير للرقمنة كسبيل لشفافية أكبر وتسهيلا للعملية؛

¹ Sonatrach (2018), **News lettre du PDG**, N°3, Aout.

- إدارة المسارات المهنية: بطريقة تعتمد على التوظيفية والحركية وتتماشى مع منطلق الكفاءات؛
- إدارة الكفاءات: من خلال إعادة تفعيل حقيقية لإدارة الكفاءات وجعلها واقعا معاشا بدلا من كونها مجرد هيكلية جامدة كما كانت عليه سابقا؛
- إدارة المواهب: بإعداد برنامج خاص للإطارات ذوي المؤهلات العالية، ومنها برنامج استشاري خاص لإعداد 200 إطار ذو مستوى عالي لقيادة المجمع مستقبلا.

المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة الكفاءات بمؤسسة سوناطراك

سنحاول عرض أهم المبادرات التي قامت بها إدارة سوناطراك، والتي تشكل في مجملها إطارا عاما لإدارة الكفاءات، على الرغم من كونها مبادرات متفرقة وغير متكاملة مع بعضها البعض، تفتقر لروح التفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كي تشكل سيرورة متكاملة.

الفرع الأول: تجربة سوناطراك في فيما يخص إعداد مرجعية الكفاءات

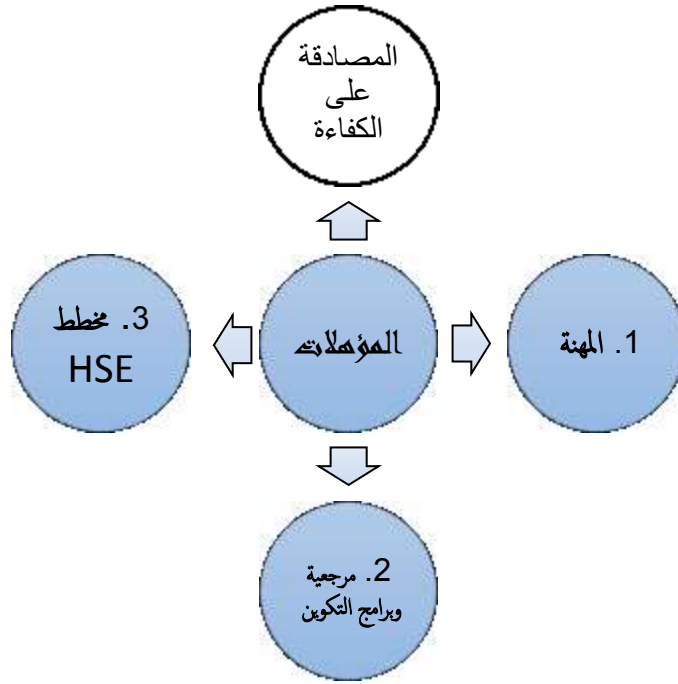
بادرت مؤسسة سوناطراك الأم في تبني مسار إدارة الكفاءات على مستوى النشاطات الرئيسية على غرار الإدارة الجهوية للإنتاج والاستكشاف بحاسي الرمل، بداية من شهر مارس 2009، حيث كان المدخل المتبع هو بناء بطاقات كفاءات المناصب، كونها هي الخطوة الجوهرية لمسار الكفاءات كما هو متعارف عليه في الأدبيات النظرية. اعتمدت إدارة الموارد البشرية وبدعم أساسي من الإدارة العامة، في تجسيد هذا المشروع التغييري على برنامج أطلقت عليه اسم: " سيرورة مؤهلات المناصب"¹.

1. مشروع سيرورة مؤهلات المناصب

مشروع مؤهلات المناصب هو برنامج تكويني جديد، عملت به إدارة سوناطراك في إطار تغيير وعصرنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، قصد إعطاء تامين أكبر للمورد البشري، قناعة منها (المؤسسة) بأنه هو الفاعل الأساسي في كل أعمال المنظمة؛ حيث يتم إعداد تامين وترسيم كفاءات الفرد بناء على متطلبات التحكم في المهنة و وقائمة برامج تكوين التي استفاد منها و/ او سيستفيد منها (كونها الأداة الأنسب والأسهل للتصريح عن المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد) مع الأخذ لتوجيهات مديرية الصحة والسلامة والأمن، والشكل (4-7) يلخص ذلك:

¹ Sonatrach (2009), **Gestion des Compétences : Projet « Qualification des Postes »**, Protocole de gestion de compétences, document interne, Activité amant, direction régionale Hassi-R'mel.

الشكل (4-7): المخطط العام لسيرورة مؤهلات المناصب



المصدر: Sonatrach (2009), **Gestion des Compétences : Projet « Qualification des Postes »**, Protocole de gestion de compétences, document interne, Activité amant, direction régionale Hassi-R'mel

من الشكل السابق نرى بأن المصادقة على الكفاءة تنطلق من منطق المؤهلات الذي يربط بين المهنة (Métier) ومرجعية برامج التدريب أخذا بعين الاعتبار لتوجيهات مخطط الصحة والسلامة الخاص بالمؤسسة. وعليه يتم الحكم على مستوى التحكم في الكفاءة من خلال قائمة لمواد تكوينية، وهو ما يسمح في نفس الوقت من تحديد مشروع التكوين الفردي ومنه إمكانية تحديد أدوار كل فرد ومستوى مساهماته (ربطها بإدارة المسار المهني بأبسط أشكالها)، الشكل (4-8) يوضح ذلك.

الشكل (4-8): بطاقة مؤهلات المناصب

اسم المنصب			
مستوى التحكم في المحتوى التكويني			الكفاءات الضرورية
متحكم	مقبول	غ. متحكم فيها	
		*	- الكفاءة 1
	*		-
*			-
*			-
		*	- الكفاءة 2

	*	 -	
	*	 -	
	*	 -	
		 -	الكفاء (ن)
		 -	
		 -	
ج	ع	س		المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

إن إعداد نموذج تقييم من هذا الشكل يعتبر، من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، الأداة الأنسب للمرحلة الانتقالية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بمنطق الكفاءات. حيث قامت المؤسسة بتكوين عدد هائل من المسؤولين (رؤساء مصالح، رؤساء أقسام، ...) على ممارسة هذه الأداة، التي ستمكنهم من معرفة مستوى كفاءات الأفراد ومنه تحديد احتياجاتهم من الكفاءات، وبالمقابل رسم المسار المهني للأفراد.

ما نلاحظه هو أنه على الرغم من الصياغة الجيدة للكفاءات المطلوبة في منصب العمل، التي كانت وفقا للبراديجم السوسيو-بنائي الذي يعتمد أفعال تصرف، إلا أن ترجمتها في شكل برامج تدريب منفصلة، يعتبر خطوة غير بيداغوجية، بل كان من المفروض ترجمة تلك الكفاءات في شكل كفاءات جزئية وتصنيفها وتبويبها قصد التمكن من تحديد الكفاءات الجزئية، ثم التعبير عنها من خلال أفعال تصرف محددة ودقيقة يمكن قياسها وتقييمها من خلال الممارسة، بدلا من القراءة السطحية في قائمة برامج التكوين التي استفاد منها الفرد ومدى تحكمه في محتواها. ضف إلى ذلك نموذج واحد وموحد لكل المناصب، وهو ما لا يتلاءم مع كل المناصب المفتاحية، ناهيك عن إجمالي المناصب.

2. استعمالات مشروع مؤهلات المناصب

حسب النموذج الذي أعدته مؤسسة سوناطراك، توفقت مجالات استعماله في تقييم الكفاءات وضبط بطاقات المناصب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- تقييم الكفاءات: يمكن هذا النموذج من إعطاء وصف موجز لكفاءات الأفراد مقارنة بمتطلبات منصب العمل، من خلال تقييم مستوى تحكم الفرد في المحتويات التدريبية؛

- ضبط بطاقات المناصب: اعتماد نموذج المؤهلات الخاصة بالمناصب كمرجعية في التقييم بين كل من الفرد شاغل المنصب ومسؤولة المباشر (كمقيم) وبالتنسيق مع مراكز التدريب سيمكن قسم الموارد البشرية من تعديل وضبط قائمة الكفاءات وكذلك البرامج التدريبية الكفيلة بتغطيتها؛

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

- تحديد الاحتياجات التدريبية: اعتماد مشروع مؤهلات المناصب كأداة تقييم، سيمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق (كما ونوعا ومحتوى)، وهو ما سيمكن المؤسسة من تفادي التسيير الكلاسيكي للتدريب (قائمة برامج تدريب + ميزانية تدريب) الذي غلب على ممارسات المؤسسة لفترة طويلة؛

- تحديد مستوى التحكم في المهن (Métiers): حيث تمكن بطاقة المؤهلات من إعطاء حكم عام على مستوى تحكم الأفراد ثم الجماعات في المهن الأساسية في إطار سيرورة التسيير التنبئي للمهن¹.

الفرع الثاني: آليات تطوير الكفاءات

تمارس مؤسسة سوناطراك نشاط تطوير مواردها البشرية وفقا لمدخلين، المدخل الأول الذي يعتبر آليا، حيث يكون بعد إجراءات التوظيف، والثاني يكون خلال المسار المهني للموارد البشرية.

1. تطوير الكفاءات كخطوة آلية بعد إجراءات التوظيف:

على اعتبار أن جزء معتبر من برامج التطوير لدى مجمع سوناطراك يتحدد على أساس مخططات التوظيف، فإنه بمجرد توظيف أي عنصر/ فرد، يستفيد من دورة أو دورات تكوينية داخل مراكز التدريب التابعة للمجمع (بالإضافة الى استفادته من نظام التعلم الإلكتروني)، حيث عادة ما تستغرق فترة سنتين بالنسبة لفئة المهندسين*، ويتم تنفيذ البرامج التكوينية، على مستوى أحد فروع المجمع أو هياكل التدريب التابعة له على غرار المعهد الجزائري للمحروقات ومدرسة وهران وسكيدة وحاسي مسعود. كما تركز سياسة تطوير الموارد البشرية فيما يخص بعض المهن الحساسة والنادرة على تجميع الأفراد في تخصص معين وتكوينهم في معاهد أجنبية ذات مؤهلات معترف بها على غرار سيمينس وجنيرل إلكتريك وأناداركو.

2. ممارسات تطوير الكفاءات خلال المسارات المهنية

على الرغم من وعي إدارات الموارد البشرية بالمدخل والاستراتيجيات الحديثة لتطوير الكفاءات، التي حصلوا عليها من خلال فرص التدريب الهائلة التي يستفيدون منها* من طرف مراكز تدريب ومدربين ذوي مؤهلات عالية سواء كانت عالمية أو وطنية؛ إلا أن الآلية الأساسية المعتمدة في تطوير الكفاءات البشرية لازالت تنحصر بشكل أساسي في التدريب والتعلم، وهي كالتالي:

¹ Sonatrach (2004), **Processus de gestion prévisionnelle**, Directive générale portant la politique ressources humaine de Sonatrach.

* إن اعتماد المجمع لهذه السياسة التطويرية وبهذه المواصفات، يرجع لعد ثقة إدارة المجمع في مخرجات النظام التعليمي والجامعي الجزائري، وهو تأكيد صريح لأثر المنظمة التعليمية والتكوينية في الجزائر على مستوى الكفاءات في المنظمات وعلى الممارسات التي ينبغي الأخذ بها عند إدارة المنظمات لكفاءاتها البشرية خصوصا تحدي التوظيف.

* حسب تصريح المدير التنفيذي للموارد البشرية، يستفيد حوالي 35% من عمال سوناطراك من برامج تكوين سنوية، وهو ما يعادل 1750 فرد. وهو ما يعبر عن الحجم الهائل للإمكانات التي تخصصها إدارة سوناطراك لتطوير كفاءاتها.

- التدريب الادماجي: الذي يخص الأفراد حديثي التوظيف، خصوصا الفئة عديمة الخبرة والمتخرجة حديثا من الجامعة، إذ يتم اخضاعها لفترة تكوين إدماجيه لمدة سنتين، تنتهي بحصول المتمن على شهادة مهندس من الدرجة الثانية (بعدها كان يعتبر مهندس من الدرجة الأولى عند توظيفه بشهادة الماستر أو مهندس دولة)؛
- التدريب الكلاسيكي: إلى غاية سنة 2016، يعتبر التدريب الاستراتيجية الوحيدة لتغطية العوز في الكفاءات بالنسبة لبقية الفئات العمالية (استراتيجية تعليمية)، حيث تقوم المديرية المركزية للموارد البشرية بإعداد برامج هائلة للتكوين تمس مختلف المهن الأساسية بالإضافة إلى المناجنت والإعلام الآلي، وبعد الموافقة عليها من طرف المديرية العامة، تجسد في شكل برامج تدريبية في مراكز التدريب المختلفة التابعة للمجمع، حيث يحدد الأفراد الذين سيوجهون للتدريب من خلال نتائج التقييم اعتماد على بطاقة مؤهلات المنصب؛
- التعلم الإلكتروني: قصد ضمان تطوير أحسن لكفاءات مواردها البشرية، باشرت إدارة المؤسسة بداية من سنة 2017 في مشروع يندرج ضمن ممارسات الاستراتيجيات الحديثة لتطوير الكفاءات المتمثل في التعلم الإلكتروني¹ (استراتيجية تعليمية)، حيث يلزم المورد البشري بمتابعة حزمة من الموارد المعرفية على مستوى منصة التعلم الموجودة عبر الأنترنت، واخضاعه لعملية تقييم فيما بعد.
- التعاون مع الجامعات ومراكز التدريب والتطوير: من خلال المساهمة في بناء وإثراء برامج التكوين وفقا للاحتياجات المهنية الجديدة والتوقعات المستقبلية لقطاع المحروقات، وكذلك من خلال إبرام عقود شراكة واتفاقيات بما يسهل من استقبال الطلاب لإجراء تطبيقاتهم وبحوثهم، وهو ما سيؤدي إلى رفع نوعية التكوين، وتمكين سوناطراك من اقتصاد التكاليف المتعلقة بالتوظيف (تكلفة اللاكفاءة + تكلفة الرسكلة + الفرصة البديلة + الوقت الضائع الذي عادة ما يكون سنتين).
- برامج تكوين خاصة، تكون في شكل منح دراسات عليا في مستويات ماستر مهني، ماستر لإدارة الأعمال (MBA)، دراسات عليا متخصصة، ودكتوراه، في جامعات ومعاهد متخصصة كجامعة ماساشوسيت للتكنولوجيا، كامبرج، ...

بهذه التشكيلة، تكون مؤسسة سوناطراك، من بين المؤسسات الوطنية الرائدة فيما يتعلق باستراتيجيات تطوير الكفاءات خصوصا فيما يتعلق بتخصيص الإمكانيات والموارد، ضف إلى ذلك الأخذ بمدخل التعلم الإلكتروني، الذي نعتبره يتماشى والمداخل الحديثة للتعلم (استراتيجية تعليمية بدل استراتيجية تعليمية)، كما أنه يتماشى وطبيعة العمل الذي يميز موظفي سوناطراك* بالجنوب (4/4)، حيث أنه يكون ملائما لأربع أسابيع للعمل بالمؤسسة، أين تكون إقامة معظم الموارد البشرية

¹ Brouri Kamel (2018), **Entretien avec le Directeur Exécutif des ressources humaines de la Sonatrach, Emission de la Radio Algérienne**, 22/02/2018, in : www.youtube.com/watch?v=BwhtXDUa_ds&ab_channel=RadioAlgérienne

* يقارب عدد عمال مؤسسة سوناطراك الأم 49000 سنة 2017، حيث نسبة 60% منهم تتواجد بالجنوب (ما يقارب 28000)، حيث أن معظمهم يعمل بدوام (4/4) أي أربعة أسابيع عمل بالجنوب مقابل أربعة أسابيع كعطلة.

بمراكز الحياة التابعة للمؤسسة، حيث يمكن أن يستغل وقت فراغه في تعلم المعارف المنتظرة منه، وكذلك الأمر عند خروجه في عطلة خلال الأسابيع الأربع الموالية، حيث يمكنه الولوج إلى الأراضية من خلال كلمة مرور، وتعلم المادة التعليمية المنتظرة منه.

وعليه، فنحن نلتبس نتائج إيجابية من هذه الاستراتيجية، شريطة الحاق كل عملية تطوير (تعلم) باعتراف لدى المسؤولين من خلال منحهم شهادات تثبت مستوى كفاءتهم وخبراتهم، وكذلك دبلومات مهنية، كونها تسمح من التدرج في المسار المهني للموارد البشري على مستوى بورصة الموارد البشرية للمجمع.

3. إمكانات سوناطراك وهيكلها المخصصة لتطوير الكفاءات⁺

تمتلك سوناطراك إمكانات* هيكل هائلة لتدريب وتطوير مواردها البشرية، وكذلك تقديم خدمات التطوير لبقية المؤسسات البترولية على المستويين الوطني والخارجي، ومنها: المعهد الجزائري للبترول، المعهد الوطني للمحروقات، مركز التدريب وتحسين المستوى بحاسي مسعود وحاسي الرمل، مركز التطوير بوهران، المركز الدولي للمؤتمرات بوهران.

- المعهد الجزائري للبترول، بيومرداس وأرزويو وسكيكدة وحاسي مسعود، مع العلم أنه يراد تطوير قطب بومرداس إلى جامعة لسوناطراك (Sonatrach Corporate University): حيث يمكن من تكوين مهندسين ومستوى ماستر في المجالات ذات الصلة بالمهن الأساسية والقاعدية في المحروقات، وكذلك تحسين مستوى الأفراد حديثي التوظيف، والموظفين القدامى؛

- المعهد الوطني للمحروقات: لتكوين مهندسين في مجالات المحروقات والتكنولوجيات المرتبطة بها؛

- مركز التدريب بحاسي مسعود وحاسي الرمل: لتأهيل وتطوير الموارد البشرية، وتنظيم الندوات والورشات التدريبية؛

- مركز تحسين المستوى: لتكوين الإطارات في مجالات التدقيق وإدارة الموارد البشرية وأنظمة الجودة والسلامة والبيئة؛

حيث بلغ عدد الأفراد المكونين فيه سنة 2014 مستوى 12000 موظف؛

- أكاديمية المناجمت: تم استحداث هذه الأكاديمية سنة 2018 لتكوين الإطارات في مجال المناجمت وممارساته

الحديثة، كاستراتيجية عملية لإدارة التغيير في الممارسات الإدارية للمجمع من منظور معرفي، حيث تحوي برامج

ثرية ومتماشية مع ما هو جديد في المجال، وتبأطير أكاديميين ومهنيين بارزين على المستوى العالمي في إدارة المنظمات

البترولية واقتصاد الطاقة؛

- معهد البحث عن الغاز: بعد اتفاق منتدى الدول المصدرة للغاز، شهر مارس 2018، على انشاء معهد البحث

عن الغاز في الجزائر بمشاركة 12 دولة مصدرة بما فيهم قطر للغاز، كانت سوناطراك قد حققت إنجازا يخص تطوير

* تم التفصيل في مراكز وهيكل تطوير الكفاءات في الجزء الخاص بالأداء الاجتماعي لسوناطراك في ظل مسؤوليتها المجتمعية.

* قدرت ميزانية التكوين لسنة 2014 بـ 3.86 مليار دينار، تمكنت سوناطراك من خلالها من تكوين 14731 فرد لمدة زمنية اجمالية تقدر بـ: 351149 (شخص/يوم)

كفاءاتها في مجال الغاز، وكذلك بالنسبة لبقية الدول الأعضاء، حيث سيصهر هذا المعهد على تقديم خدمتين هما: تطوير كفاءات الأفراد من خلال تكوينهم على يد اخصائيين عاملين في مجال غاز، وتقديم خدمات الاستشارة والبحث في المجالات ذات الصلة بالصناعات الغازية.

- معاهد المؤسسات الأجنبية، المتفق معها في إطار مشاريع توأمة على غرار: هيونداي، سيمنس، جينيريل الكتريك، ماساشوسيت للتكنولوجيا.

هذه المبادرة ستمكن سوناطراك من تطوير عوزها من الكفاءات سواء كانت بشرية أم تنظيمية، حيث أنها خصصت سنة 2014 ما نسبته 55% من برامج التدريب الخاصة بالمهن الأساسية للمجمع وهو ما يقابل 15410 موظف من بينهم 2361 مهندس وتقني سامي ونسبة 54% لفئة الإطارات (9156) و41% لفئة أعوان التحكم (6943)¹. كما تشكل هذه الهياكل فضاء مناسب لبناء علاقات عمل صلبة مع بقية الدول المنتجة والمصدرة للبتروول والغاز، ومنه بناء كفاءات شبكية في قطاع الصناعات الغازية، تمكنها من الاستفادة من رصيد خبرات وكفاءات المؤسسات الرائدة في المجال على غرار مؤسسة قطر للغاز.

الفرع الثالث: سيورة تحديد المهن والكفاءات الاستراتيجية لمجمع سوناطراك

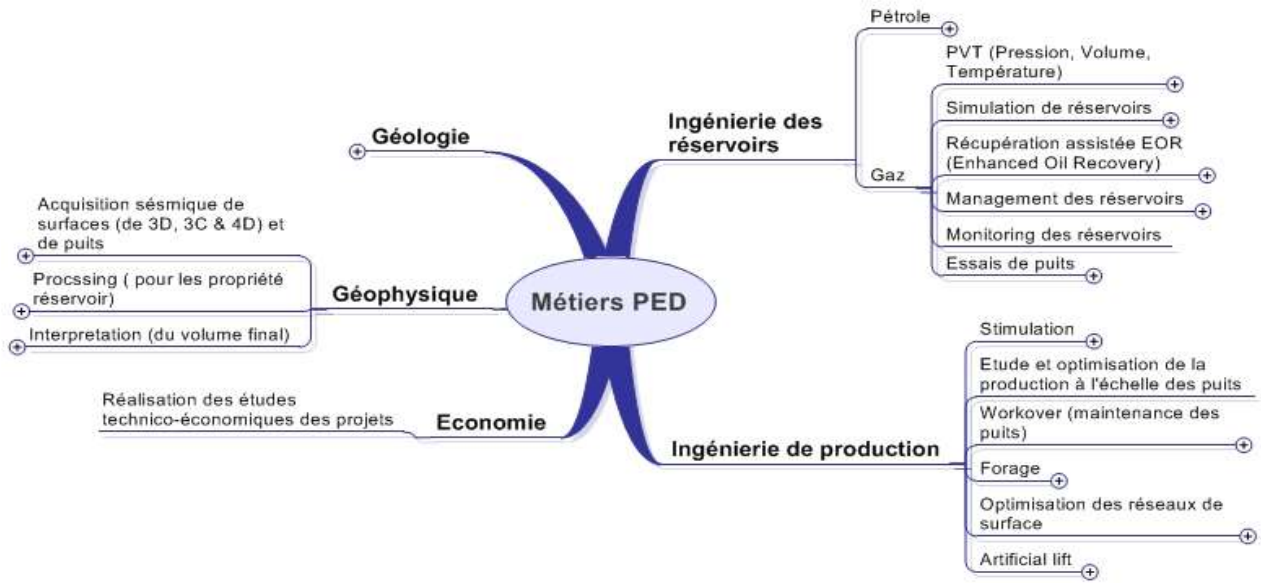
أخذا بعين الاعتبار لمختلفة أنشطة سوناطراك بداية من المنبع حتى المصب، تمكنت المؤسسة اعتمادا على كفاءاتها الاستراتيجية البشرية والتنظيمية وأخذا بعين الاعتبار لعامل تراكم الخبرات، من التحكم في المهن الرئيسية لمجال استغلال المحروقات، في حين تركت الأنشطة الثانوية إما لفروعها على غرار، ENAFOR, ENTP, ENSP, ENAC, GCB, ENGTP، أو أخرجته لأحد المؤسسات الأجنبية المتحكمة في تلك المهن.

1. المهن الأساسية لنشاط الاستكشاف والإنتاج (المنبع)

على اعتبار أن النشاط المحوري لمجمع سوناطراك يتمحور حول نشاط استكشاف مصادر البترول واستخراجه وتكريره، تمكنت من تحديد المهن الحرجة والعمل على التحكم فيها، اعتمادا على معايير قياس "أهمية المهن" لضمان أحسن أداء لمختلف وحدات الاستغلال على كامل التراب الوطني. والشكل (4-9) يوضح ذلك.

¹ Sonatrach (2015), **Rapport annuel 2014**, p. 43

الشكل (4-9): المهن الرئيسية لنشاط الاستكشاف والإنتاج



المصدر: Benmahamed D. & Ermine (2006), « **Technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers** », 17^{ème} journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Juin, Nante, France, p.6.

يبدو من الشكل السابق بأن الجيولوجيا، الجيوفيزياء، الاقتصاد، هندسة مخازن المحروقات، وهندسة الإنتاج تشكل المهن الأساسية. حيث تلخص طبيعة العلاقات فيما بينها في الشكل في حد ذاته.

يتم تحديد المهن الأساسية اعتماداً على معياري القيمة وصعوبة الاستغلال، كما هو مبين في الجدول (4-20).

الجدول (4-20): معايير قياس أهمية المهنة

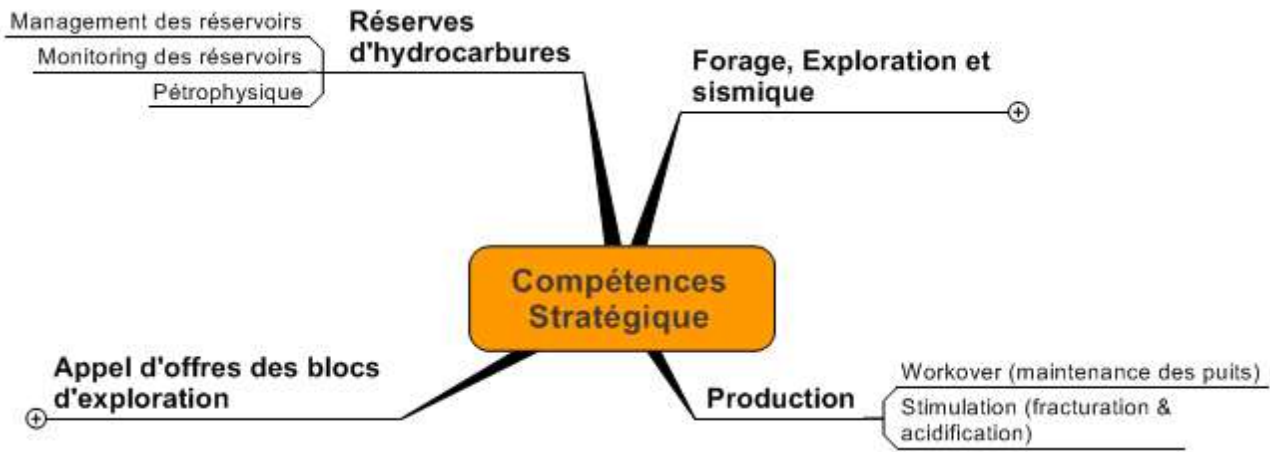
مستوى الخصوصية، القيادة، السرية، الأخرجة	الندرة	القيمة	معايير قياس أهمية المهنة
المهام، خلق القيم، القدرة على النشأة، التأقلمية، الاستعمال.	المنفعة		
تحديد المصادر، الشبكات، المعارف الضمنية، حجم المصادر، التطور السريع.	صعوبة الاستغلال	صعوبة الاستغلال	
عمق المعرفة، التعقيد، الملكية، التاريخ، البيئة.	الاستعمال		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: Benmahamed D. & Ermine (2006), « **Technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers** », 17^{ème} journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Juin, Nante, France, p.4.

2. الكفاءات الاستراتيجية لنشاط الإنتاج والاستكشاف

بينت التجارب والممارسات التي عاشتها مؤسسة سوناطراك من تمييز وتحديد كفاءاتها الاستراتيجية عن بقيتها، وفقا لمعيار درجة الأهمية وارتباطها بالمهن الأساسية والشكل (4-7) يوضحها.

الشكل (4-10): الكفاءات الاستراتيجية لنشاط الاستكشاف والإنتاج بسوناطراك



المصدر: Benmahamed D. & Ermine (2006), « **Technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers** », 17^{ème} journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Juin, Nante, France, p.4.

ترتبط الكفاءات المبيّنة في الشكل باستراتيجية مجال النشاط، حيث تشكل فيما بينها الكفاءات المحورية، التي تمكن من تمييز الأداء وبلوغ ما هو مسطر من أهداف. وهي كالآتي:

- خزانات المحروقات: إدارة الخزانات، متابعة ومراقبة الخزانات، والبيetroكيمياة؛
- الحفر والاستكشاف ومسح الأراضي؛
- إدارة عروض الاستشارة الخاصة بالاستكشافات؛
- الإنتاج: صيانة الآبار، المتابعة الباطنية للآبار.

الفرع الرابع: رسملة المعارف

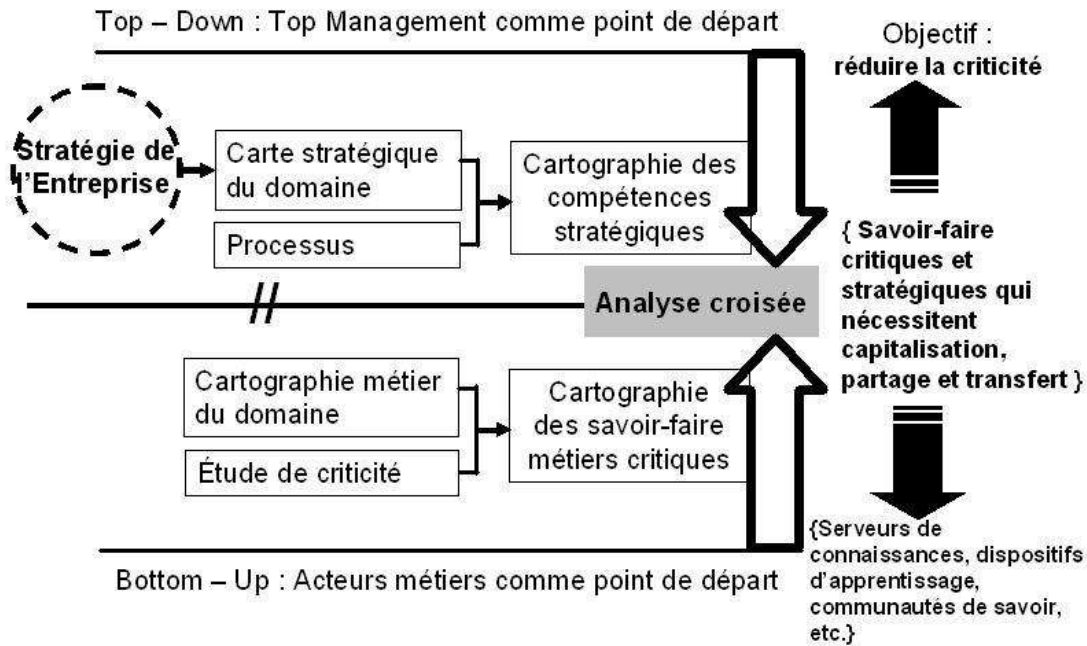
في إطار المسار الاستراتيجي لتحويل وتقاسم المعارف العملية للمهن ما بين الأجيال، بادرت مؤسسة سوناطراك ممثلة في مديرية هندسة البترول والتطوير التابعة لنشاط الإنتاج والاستكشاف (المنبع)، بداية من سنة 2008 في تطوير سيرورة لهندسة المعارف وتسييرها خصوصا ما تعلق بالمعارف العملية المتعلقة بالمهن المحورية لمجمع سوناطراك، ومحاولة الخروج بخريطة لهذه المعارف.

1. تجربة قسم هندسة البترول والتطوير بخصوص رسملة المعارف

خلصت هذه المبادرة بإعداد خريطة للمعارف العملية وفقا لمنهجية الخرائط الموجهة ذات التوجه الاستراتيجي (Cartographie orientée stratégie)، وتجسيدها من خلال اسقاط الاستراتيجية في شكل الكفاءات الضرورية، وبالمقابل ترجمة العمليات في شكل معارف عملية خاصة بالمهن الأساسية، ثم القيام بالتحليل التقاطعي "كفاءات استراتيجية/ معارف عملية للمهن المحورية".

كما أعطي الاهتمام للأبعاد الاستراتيجية ودرجة أهمية المجالات المعرفية من أجل تكثيف الجهود الخاصة برسملتها وتقاسمها وقبل هذا تحويلها ومداخل تعلمها ومداخل تعليمها. وكان المبدأ الأساسي هو المشاركة الفعلية لأكبر قدر ممكن من الفاعلين في صناعة المعرفة (خبراء المهن)، والشكل (4-11) يلخص الإطار العام لرسملة المعارف والكفاءات.

الشكل (4-11): الخريطة العامة لرسملة المعارف والكفاءات



المصدر: Benmahamed D. & Ermine (2006), « **Technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers** », 17^{ème} journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Juin, Nante, France, p.2.

ينتظر من هذه المبادرة بناء ذاكرة معرفية للمهن الحرجة لمجمع سوناطراك، في انتظار تطوير نظام متكامل لإدارة المعارف يسمح من تطوير الكفاءات مستقبلا بدلا من اللجوء الروتيني إلى التدريب الكلاسيكي الذي نعلم حدوده فيما يخص تعلم ونقل المعارف العملية⁺. كما تأمل المديرية العامة لمجمع سوناطراك من اعتماد هذا الرصيد المعرفي في تدعيم رأسمال المعرفي لجامعة سوناطراك (Sonatrach Corporate University).

2. تجربة مراكز استغلال توربينات الغاز (Tribune à gaz)

لجأت المديرية الجهوية التابعة لنشاط الإنتاج بمؤسسة سوناطراك إلى تجربة أخرى تخص رسمة المعارف والكفاءات¹، بداية من سنة 2016، على مستوى المديرية الجهوية حاسي الرمل، نتيجة للخروج الهائل للإطارات ذوي الخبرة والتجربة الكبيرة (حوالي 900 فرد)؛ ويقصد تفادي أي نتائج وخيمة لسير نشاطها الإنتاجي الذي يحقق ما يقارب 70 % من عائدات سوناطراك، قامت مديرية الموارد البشرية بمشروع رائد ولأول مرة، تمثل في رسمة المعارف والمكتسبات الخاصة بالمهن المرتبطة بمضخات الغاز (Tribune à gaz) وتقاسمها بين فئة المسنين ذوي الخبرة المقبلين على التقاعد (Séniors) مع فئة الشباب حديثي التوظيف، باعتماد استراتيجيات بيداغوجية مختلفة للتصريح عن معارفهم العملية، كان أهمها:

- التدريب الكلاسيكي؛
- المحاكاة؛
- المرافقة والإشراف؛
- الوصاية.

ولتخزين تلك المعارف العملية المصرح عنها من قبل فئة المسنين ذوي الخبرة، اعتمدت المؤسسة على عمليات التصوير بكاميرات، وتخزينها في سجلات سمعية بصرية (رقمية)، بدلا من التصريح بها في أشكال أخرى قد تكون أكثر بيداغوجية وأكثر قابلية للتحويل والتقاسم، قصد الرجوع إليها عند الحاجة، وهو ما نعتبره أبسط أشكال إدارة للمعارف.

وبالتالي فقد كانت هذه التجربة كردة فعل للظروف الاستثنائية التي عاشتها المؤسسة، وهو ما يدل على غياب مسبق لاستراتيجية واضحة لرسمة التجارب والخبرات والمعارف

⁺ تم التفصيل في مقاربات تطوير الكفاءات (بين التعلم والتعليم والتدريب) في الفصل الثالث.

¹ لقاء مع مدير الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لحاسي الرمل (فيفري 2018)، حاسي الرمل.

المطلب الثالث: نظام التعويضات الخاص بمجمع سوناطراك

أجرى مجمع سوناطراك مراجعة جذرية لنظام التعويضات، كردة فعل لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي عايشتها ولا زالت تعايشها خصوصا مع ارتفاع معدل دوران العمل وغياب العدالة في التعويضات على المستويين الداخلي والخارجي. حيث يعتبر هذا النظام الجديد الخاص بالتعويضات المثلث للكفاءات والأداء، كآلية نظامية للطريقة التقليدية لترتيب وتصنيف مناصب العمل*، وكنتيجة لقلة فعالية النظام التقليدي الذي ساد لمدة طويلة في سياسة إدارة الموارد البشرية. فقد شهدت المؤسسة على سبيل المثال خروج حوالي 610 موظف من أصل 45000 فقط في سنة 2006، ليبلغ الحد إلى خروج حوالي 16 ألف عامل خلال الفترة 2011-2018¹، سواء من خلال الخروج المسبق للتقاعد أو الخروج الإرادي، إذ توجه معظمهم إلى الشركات البترولية العالمية المنافسة التي تعمل في السوقين المحلية أو الأجنبية (خصوصا شركة قطر للغاز) إضافة إلى التحويلات الداخلية نحو فروع أخرى للمجمع على غرار مؤسسة خدمات الآبار كونها ذات نظام تعويضي متميز مقارنة ببقية فروع المجمع. وهو ما أرغم إدارة المؤسسة على مراجعة نظام التعويضات من خلال السعي لعصرنته بداية من سنة 2007، حيث خلصت إلى بناء نظام يتميز بجانبين: الجانب الأول تبني نظام ترتيب وتصنيف جديد يركز على مبدأ "الأدوار/ المساهمات"، والجانب الثاني هو العمل بنظام تعويضات الذي يركز على الموازنة بين درجة مساهمات الفرد (كالأداء) ومستوى المكافآت والتعويضات التي يحصل عليها (Contribution / Rétribution).

يرجع النظام الجديد للتعويضات الذي تبنته مؤسسة سوناطراك، إلى نموذج التعويضات الشاملة² (Total rewards)، الذي تم إدخاله وتنفيذه على مستوى مؤسسة سوناطراك الأم من قبل شركة (Tower IBM) الذي اختار العمل بمعية مكتب الدراسات (Towers Perrin) كونه من مكاتب الرائدة في هذا المجال*.

وبشكل عام يسعى مجمع سوناطراك، من خلال هذا النظام الجديد لبلوغ ثلاثة قيم مستهدفة، وهي كالاتي³:

1. العدالة، من خلال الموازنة بين كل من مستوى المساهمة ومستوى التعويض؛
2. الشفافية، فيما يرتبط بمكونات وتركيب نظام التعويضات؛
3. التمايز، بين مستويات التعويضات اعتمادا على مستوى الأداء الفردي والأداء الجماعي والمساهمات بشكل عام.

* يجد هذا النظام أصوله في نظرية المساواة لآدامس (Adams J. S.)، والتي يفترض في إطارها بأن سلوك الفرد في المنظمة مرتبط بمستوى إدراكه لدرجة المساواة بين مدى مساهمته في بلوغ نتائج المنظمة ومستوى التعويضات والمزايا التي يحصل عليها مقابل ذلك..... لتفصيل أكثر، ارجع إلى الجزء الخاص بإدارة الكفاءات الفردية بالفصل الثالث.

¹ ولد قدور (2018)، السياسة الجديدة للموارد البشرية، سوناطراك، النشرة الرسمية للتلفزة الوطنية 3، الجزائر، يوم 2018/06/08.

² Armstrong, M (2007) **A Handbook of Employee Reward**, 2nd ed, Kogan Page, London

⁺ قدم المتخصصون العديد من الانتقادات نتيجة اختيار هذا المكتب بالذات (Towers Perrin) على حساب مكتب (Hay Management)، على اعتبار أن له العديد من السلبيات والصعوبات الخاصة بالتطبيق العملي، وهو ما انتهى بطول المدة المستغرقة لتطبيقه، بالإضافة إلى قلة فاعليته وفعاليته.... ارجع إلى النقطة الخاصة بسلبات ممارسة هذا النظام.

³ Sonatrach (2007), **Nouveau Système de rémunération « Contribution/ Rétribution »** document interne.

الفرع الأول: النظام الجديد لمدونة المرجعية (Rôles/ Contributions):

يعتبر هذا النظام الجديد للتصنيف أساسا لبناء الشبكة الجديدة لنظام التعويضات، وينتظر منه الانتقال إلى نظام تعزيز العدالة بدلا من المساواة في الأجور حيث يستهدف بشكل أساسي بلوغ فعالية أكبر لسياسة الأجور. حيث عملت إدارة سوناطراك بداية من سنة 2004 (Sonatrach corporate) على تشكيل فرقة عمل متخصصة أخذت اسم "فرقة مشروع التعويضات"¹ للنظر في نقائص النظام القديم الخاص بالتعويضات، والخروج باقتراحات كمشروع تعديلي له. كشفت عملية توصيف الواقع الذي قامت به الفرقة بأن التصنيف التقليدي المرتكز على منطق مناصب العمل، وحتى مشروع مؤهلات المناصب، يتميزان بنقائص كثيرة، ومنها:

- نظام درجات غير فعال، حيث يجوي 35 درجة بفارق 6% من قيمة الأجر بين كل درجة وأخرى²؛
- نظام تقييم الوظائف الذي يعتمد على معايير متقدمة (قديمة) وهو ما لا يسمح بتمكين فعلي للكفاءات المتراكمة ولا للمساهمات الفردية للعمال ناهيك عن مساهماته الجماعية؛

- التخلي عن نظام تقييم الوظائف وتوصيف ووصف مناصب العمل، والحاجة إلى خلق بروفيلات لمناصب عمل جديدة عملا بمشروع مؤهلات المناصب، وهو ما انتهى بخلق العديد من المشاكل التنظيمية وصعوبة المتابعة وتسيير المسارات المهنية³، بسبب احتوائه العديد من التناقضات المنهجية وعدم أخذه لخصوصيات كل بروفيلات الخاصة بمختلف أنشطة مجمع سوناطراك⁴؛

ولوضع حد لهذه النقائص والحد من عقباتها، خلصت الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية، ممثلة في مديرية التعويضات، إلى اقتراح مشروع نظام جديد للتعويضات⁵، الذي وافقت عليه إدارة المجمع بموافقة الشركاء الاجتماعيين، حيث يتميز التعويض فيه بالآتي:

- ضرورة ربط التعويضات بالمساهمة التي ينشئها الفرد للمؤسسة في إطار الدور المنوط إليه، زيادة عن مستوى كفاءاته؛
- مستوى مساهمة الدور الذي يؤديه الفرد بالنسبة لأهداف المصلحة التي يعمل بها ثم القسم ثم المديرية، وصولا إلى الأهداف العامة للمؤسسة؛

¹ Groupe Communication RH. (2005), **Rémunération : Présentation d'un modèle de classification des emplois**, Revue Ressources Humaines, Sonatrach, N° 6, Mai, p.25.

² Idem.

³ لقاء مع مدير الموارد البشرية، قسم الإنتاج والاستكشاف، المديرية الجهوية بحاسي الرمل، فيفري 2018.

⁴ لقاء مع مسؤول مصلحة التعويضات، نشاط الإنتاج والاستكشاف، الجزائر العاصمة، ماي 2018.

⁵ Sonatrach (2013), **Guide Pratique du Gestionnaire**, Direction ressources humaines, Activité Amant,

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك من المهم هنا الإشارة، إلى مستوى التحدي والصعوبات التي عاشتها فرقة المشروع في بناء نظام موضوعي وعادل لقياس مساهمات كل فرد (أو بالأحرى إطار مسير) في تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه (مصلحة، قسم، مديرية، مديرية قسم، مديرية نشاط، مديرية مركزية، ...)، أخذنا بعين الاعتبار للهيكل الهجين التي تتميز المجمع، والتي تبرز بين الهرمية الكبيرة والتنظيم بالمشاريع الذي يعمل به في بعض الحالات.

الفرع الثاني: الإطار العام للنظام الجديد للتعويضات لمجمع سوناطراك

يتلخص الإطار العام لنظام التعويضات الجديد في العبارة التالية: "لكل فرد دور محدد... وللجميع مساهمات منتظرة"¹، وهو ما يعني السعي لتعزيز ثقافة الأداء من خلال أحداث تغييرات جذرية مست معايير تقييم الأداء حساب الأجور وإدارة المسارات المهنية، من خلال تبني سلم جديد لتصنيف المجالات المهنية وتقدير المساهمات.

1. أهم مستجدات ومميزات النظام الجديد للتعويضات

بقصد الوصول إلى توضيح أكبر لما يميز النظام الحديث للتعويضات على مستوى مجمع سوناطراك، نحاول تلخيص أهم الفروقات بين النظام التقليدي والنظام الحديث للتعويضات، نوجزها في الجدول (4-21).

الجدول (4-21): أهم الفروقات بين النظامين القديم والحديث للتعويضات

النظام القديم	النظام الحديث
المساواة بين الأجراء	العدالة الداخلية، والتنافسية حسب المجال الحرفي.
التركيز على المنصب والسمعة والتكوين الأولي	الأولوية للفرد والكفاءات الموظفة والنتائج المحققة.
الأداء المسجل والمحقق من قبل.	الإدارة والإشراف المهتم بالأداء
أجر مضمون، زيادات آلية (الترقية)	تعويضات مرنة جزئيا، زيادات مرتبطة بمدى الاستحقاق الفردي.
نظام مركز، مسير من طرف مديرية الموارد البشرية	مسؤولية المشرف المباشر ومشاركة الأجير (التقييم المباشر والدوري للأداء)؛ أما مديرية الموارد البشرية فتلعب دور الموجه والمستشار.
التسيير التقليدي، الجماعي (غير المشخصن)، الآلي والميكانيكي	التسيير الحديث، المشخصن (الفردي)، مع مساهمة مديرية الموارد البشرية والمسير والأجير.

Source : Sonatrach (2007), **nouveau système de rémunération**, in : Tabti H. & BendiabAllah (2012) « La **Rénovation des Systèmes de Rémunération dans les Entreprises Economiques Algériennes : Cas de Sonatrach** », revue Organisation et travail, N° 1, février, p. 37.

¹ DC.GRH (2005), op. cit. p. 25.

اعتمادا على الجدول السابق، وإعطاء صورة أوضح لنظام التعويضات، تتلخص الهيكلية العامة للأجر وفقا لهذا النظام الجديد في العناصر الآتية:

- الجزء الثابت: حيث تتكون من الجزء التقليدي المحدد للأجر الثابت (اعتمادا على الدرجة والسلم)، بالإضافة إلى علاوة المردودية الفردية وعلاوة المردودية الجماعية، وتعويض الخبرة المهنية وعلاوات ظروف الحياة؛
- الجزء المتغير: الذي يكون إما فرديا أو جماعيا أو نصف جماعي، حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار مدى بلوغ الأهداف والنتائج (ويخص بدرجة كبيرة فئة الإطارات المسيرة).

بعد مباشرة تطبيق هذا النظام الجديد للتعويضات بداية من سنة 2007، فقد تم المرور بثلاثة مراحل، وهي: تحديد الأدوار ومستوى المساهمات لكل فرد اعتمادا على مرجعية المساهمة (Référentiel de Contribution)، ثم المصادقة عليها ليتم فيما بعد اعطاؤها للفرد المعني، مع اعطاء إطار للتظلم، الذي يكون آلية لمحاربة الإجحاف في التقييم وضمانا أكبر للشفافية.

لضمان نجاح تنفيذ هذا المشروع التغييري، قامت المؤسسة إلى غاية سنة 2011 بتكوين 3000 إطار مسير عن هذا النظام الجديد بالموازاة مع نظام إدارة الأداء، والقيام بعمل اتصالي كبير لتوضيح الرؤية لدى الفئات العمالية المختلفة¹، كسياسة استباقية لقيادة هذا المشروع التغييري الحساس. كما قامت في السنة الثالثة (201) من ممارسة المشروع من تعزيز هذا النظام اعتمادا على خطوة أطلقت عليها اسم (Task force) للتأكيد على إيجابيات هذا النظام وتدارك الصعوبات التي ميزة تطبيقه الأولي. ولازالت هذه الجهود الخاصة بالتكوين والاتصال (كمدخل معرفي للتحكم في الاتجاهات) محل اهتمام وتنفيذ بشكل دوري على حد الساعة، خصوصا مع العدد الهائل من الإطارات الجامعية حديثة التوظيف، على اعتبار أن درجة مقاومتهم تجاه هذا النظام ستكون شبه منعدمة.

1. تصنيف المجالات المهنية (الأدوار):

يتمثل دور هذا النظام الجديد للتعويضات في تجميع الوظائف ذات الخصوصيات المشتركة، أين يتم التطرق للمسؤوليات والمتطلبات الضرورية لبلوغ مساهمات الأفراد. أما بخصوص الأدوار فيتم تحديدها اعتمادا على الوظائف والمجالات المهنية للمؤسسة (filières professionnelles de l'entreprise). حيث خلصت المؤسسة إلى تحديد 10 أدوار أساسية، وهي كالاتي²:

¹ Noureddine Cherouati , (2011) «Les changements introduits par le système de rémunération sont nécessaires pour la pérennité de notre entreprise», Déclaration de Ex. P-DG du Groupe Sonatrach, Mai 2011, seen in : <http://www.made-in-algeria.com/news/sonatrach-6155.html>

² Sonatrach (2007), **La revue RH**, Bimestriel de la DCG/RH du groupe SONATRACH, N° 12, Dec.,

- التشغيليون (المنفذون)؛
- الملمون بالجوانب التقنية؛
- المهنيون؛
- منشطو الفريق؛
- مسؤولو الفرق؛
- مسؤولو المشاريع؛
- المديرون الجواريون؛
- مديرو الوحدات؛
- مديرو مجالات النشاط.

2. المساهمات

ترتبط المساهمة مباشرة باستراتيجية المؤسسة، إذ تعكس المواضيع الأساسية المحددة لنجاح مجالات نشاطاتها الاستراتيجية، حيث تتطلب هذه المساهمة كفاءات وسلوكيات محددة، تسمح بتركيز الطاقات باتجاه موحد. تطبق المساهمات على كل الأدوار، حيث تتجلى في شكل ممارسات مهنية قابلة للملاحظة.

1.2. مستوى المساهمات: وتتمثل في مختلف مراحل التطور التي ترتبط بالدور، حيث ينقسم كل دور إلى ثلاث حتى خمس مساهمات، وهي كالتالي¹:

- (1) حيازة المعارف والسلوكيات المنتظرة في إطار الدور؛
- (2) ممارسة المعارف والسلوكيات المنتظرة في إطار الدور؛
- (3) التحكم والسيطرة بشكل تام في الدور؛
- (4) العمل على تطوير الدور؛
- (5) العمل على الرقي والتعلق بشكل يفوق أو يزيد عن الدور.

نفهم من هذا أن صياغة هذا النموذج الجديد للتعويضات قد ارتكز على كل من البراديغم السلوكي للكفاءة، والبراديغم السوسيوبنائي الذي يربط الكفاءة بمستوى الأداء والإنجاز (Savoir-agir). وهو ما يؤكد على صحة القاعدة النظرية لهذا البرنامج.

¹ Tabti H. & BendiabAllah (2012) « La Rénovation des Systèmes de Rémunération dans les Entreprises Economiques Algériennes : Cas de Sonatrach », Revue Organisation et Travail, N° 1, février, p. 34.

2.2. مرجعية المساهمات:

وهي أداة تقييم لمستوى المساهمات، حيث يعتمد عليها المسير في عمله؛ وتتعلق بالسلوكيات المنتظرة حسب مستوى المساهمة لكل محور من محاور التطوير المنتظرة من طرف المؤسسة. وتشمل محاور التطور التي يحققها المجمع فيما يلي¹:

- الأداء، على اعتبار أن مجمع سوناطراك يسعى لأن يكون له قدرات تنافسية على مستوى سوق المحروقات والغاز، وهذا من خلال بلوغ مستوى عالي للفعالية والإنتاجية والمردودية؛
- الأمن والموثوقية، من خلال عمل المجمع وفقا لمعايير السلامة والأمن والبيئة (HSE)، والحرص التام على احترام العمليات والإجراءات المدرجة في إطاره؛
- التحفيز والتعبئة، من خلال مشاركة الإدارة لعمالها في الحياة الكلية للمجمع، ودعم روح المبادرة والإبداع والمساهمة في اتخاذ القرارات؛
- التغيير، من خلال رغبة المجمع في عصنة أنظمة العمل، بالشكل الذي يسمح له من التأقلم والعمل وفقا لتفكير منفتح ومرن بما يسمح من التماشي مع كل التطورات التي يعايشها المجمع.

3.2. الهدف من مشروع المساهمة:

يسعى مشروع المساهمات إلى تثبيت أولويات تحسين الممارسات المهنية للعمال؛ حيث يتم رسم الهدف من المساهمة اعتمادا على مرجعيات الأدوار والمساهمات (RC)، بوضع كل فرد في دوره مع الأخذ بمستوى مساهمته الشخصية ومنه الوصول إلى بلوغ القيمة العادلة للأفراد (Juste valeur)، وهو ما سيدعم القيم الأساسية المنتظرة من المشروع (العدالة، الشفافية والتمايز).

الفرع الثالث: الدور المنتظر من نظام التعويضات الجديد " مساهمة/ مكافئة" (Contribution/ Rétribution)

حسب تطلعات إدارة المجمع، سيتمكن النظام المستحدث للتعويضات من بلوغ ثلاثة أدوار أساسية، وهي كالآتي:

- ضمان نجاح التحولات من خلال تحسين الممارسات المهنية للأجراء؛
 - تطوير ثقافة الأداء من خلال ربطها بسياسة وشبكة التعويضات المرنة والتطور المهني؛
 - تحسين النتائج في كامل مجالات النشاط وعلى كل مستويات المنظمة.
- لأسباب عديدة، أهمها ما يتعلق بالمقاومة تجاه هذا التغيير، انحصر تطبيق النظام الجديد للتعويضات لدى فئة الإطارات المسيرة فقط (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والمشرفين)، وهو ما حال دون بلوغ الأهداف المتوقعة منه لأنه لم يشمل كل

¹Sonatrach (2007), **Nouveau Système de rémunération « Contribution/ Rétribution »**, Présentation Macromedia.

Non téléchargeable.

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

الفئات المهنية، بمعنى عدم شحن همم وكفاءات كل تلك الفئات (مع العلم أن المؤسسة تحوي ما يقارب 14 فئة سوسيو مهنية). وعليه، يمكن القول بأن هذا النظام الجديد لم يأتي بشماره إلا على فئة الإطارات، على اعتبار أنه كان لهم أثرا جليا على مستوى دافعيته ومنه مستوى أدائهم. وعلى العكس من ذلك، تبقى بقية الفئات العمالية في المستويات التشغيلية والتكتيكية تعيش مستوى من الاستياء والإحباط، كون أن كفاءاتهم ومستويات أدائهم لم ولا تأخذ بعين الاعتبار في بناء نظام التعويضات، وتدني قيمة التعويضات التي يحصلون عليها مقارنة بالفرص التي تعرضها المؤسسات الأجنبية (وهو ما يعني غياب العدالة الداخلية والعدالة الخارجية، هو تناقض مع أحد القيم الأساسية لهذا النظام)، وهو ما يؤكد الخروج الفجائي للإطارات والمهندسين ذوي الخبرة إلى تلك المؤسسات الأجنبية على سوق المحروقات الداخلي أو الخارجي.

لعل النتيجة التي يمكن الخروج بها هو أن النظام الحديث للتعويضات الذي جاءت به إدارة المجمع، لم يصل للنتائج المنتظرة منه، ويعتبر دوران العمل المرتفع لسنتي (2015 و 2016) أحسن دليل على ذلك⁺، كونه لم يصل إلى تطلعات أغلبية الفئات العمالية، ما عدى فئة الإطارات المسيرة التي تعتبر الفئة الوحيدة التي استفادة من هذا النظام الجديد كون أن لهم نسبة مئوية من النتائج السنوية التي تبلغها المؤسسة.

ومن الجدير الإشارة إلى ظاهرة عكسية المقاومة التي عرفها هذا النظام، على اعتباره مشروعا تغييريا يخلق تحديات صعبة لفئات عمالية معينة، التي لا زالت تفضل النظام التقليدي الذي لا يمد بأي صلة لمستوى الكفاءة و/أو الأداء المنجز (الذي يعتبر عملية ميكانيكية تمس كل العمال وبشكل متساوي)، وهو ما جعله (النظام الجديد للتعويضات) رهين التطبيق لدى فئة الإطارات المسيرة والمدراء فقط، خصوصا وأنهم يعملون وفقا لنظام عقود الأداء.

وقد تكون من أسباب قلة مستوى فعالية هذا النظام هو الأخذ باستشارة مكتب الدراسات (Towers Perrin) الذي قدم له المتخصصون العديد من الانتقادات، وعدم الأخذ بالنماذج الأكثر ريادة على غرار نموذج (Hay Management group) الذي أثبت فعاليته، خصوصا بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم⁺.

المطلب الرابع: استقطاب الكفاءات بمجمع سوناطراك

كبقية المنظمات المتخصصة في مجال الطاقة والمحروقات، يتميز مجمع سوناطراك بكثافة رأس المال وحجم العمالة المنخفض نسبيا في المهن الرئيسية، الأمر الذي ينتهي بارتفاع نسبي لمستوى تعويضات وأجور العمال لتلك المهن الرئيسية، وكذلك

⁺ شهدت سنتي 2015/2016 خروجها مهولا للتقاعد المسبق، تحسبا لأي تغيير في قانون التقاعد على مستوى وزارة الشغل والضمان الاجتماعي، إذ فاق العدد مستوى 900 عامل على مستوى المديرية الجهوية لحاسي الرمل؛ ووصل إجمالي العدد إلى 16000 طيلة الفترة الممتدة بين 2011 و 2015، وهو ما يؤكد وجود خلل في نظام التعويضات، على الرغم من إعادة مرجعته وتفعيله بشكل أوسع بداية من سنة 2014.

⁺ لتفصيل أكبر بخصوص نموذج التعويضات الكلية ل(Hay Group)، راجع الجزء الخاص بالحفاظ على الكفاءات في الفصل الثالث.

وجود إمكانات وفرص كبيرة للتدريب والتطوير. هذا الأمر جعل من مجمع سوناطراك محل تفضيل لدى القوى العاملة، نتيجة ما تتميز به من مزايا مقارنة عن بقية القطاعات على مستوى الاقتصاد الوطني. هذا الأمر تطلب من إدارة المجمع وضع سياسات مضبوطة لاستقطاب وتطوير أحسن وأكفئ القوى العاملة المترشحة.

الفرع الأول: ما يتعلق بالسياسة الجديدة للتوظيف واجراءاتها

إن عمل المنظمة باستراتيجيات فعالة وصارمة لاستقطاب أحسن الكفاءات يعتبر في حد ذاته ممارسة فعلية لمسئولياتها الاجتماعية والقانونية وحتى الأخلاقية، كونها تعبر عن الالتزام بالتنظيمات والقوانين الخاصة بالتوظيف، وضمان حقوق المرشحين لشغل الوظائف بكل استحقاق ونزاهة وشفافية.

نتيجة للاحتجاجات والإضرابات التي عاشتها مختلف فروع مجمع سوناطراك، التي كانت وليدة تجارب كثيرة وصفت بالغامضة وغير الشفافة في إدارة الموارد البشرية، خصوصا فئة الإطارات والإطارات المسيرة. ومن جهة أخرى، نتيجة للحركات الاحتجاجية التي عرفتها بعض ولايات الجنوب الجزائري بداية من سنة 2013 بخصوص عدم استفادتها من نفس الفرص بخصوص إمكانات التوظيف في مختلف فروع شركة سوناطراك، فقد أصدرت الحكومة الجزائرية مرسوما وزاريا يخص إجراءات التوظيف، يجبر كل المؤسسات الاقتصادية على غرار مجمع سوناطراك، بضرورة المرور بمكاتب التوظيف (تعزيزا للشفافية والمساواة) لتوظيف أو تغطية احتياجاتها من الموارد البشرية، إلا أن ما أعيب على هذا الإجراء هو تغليب الصبغة الإدارية على الصبغة الاقتصادية في اختيار وجذب أحسن الكفاءات، حيث أصبح من غير الممكن توظيف أوائل دفعات الطلبة الجامعيين المتخرجين مباشرة (كآلية لتثمين الكفاءات البشرية) إلا بعد تسجيلهم في مكاتب التوظيف وانتظار آجالهم وهذا ما ينتج عنه عدم انتظار تلك الكفاءات لتلك المدة الزمنية وتوجهها لخيارات توظيف أخرى¹، واختيارها لفرص أو عروض بديلة من طرف المؤسسات الخاصة أو الأجنبية، على الرغم من تحمل هذه الأخيرة لأعباء استثنائية تتمثل في تسديد غرامات مالية ومساءلات، تفرضها مفتشيات العمل كردة فعل لإجراءات التوظيف التي لم تحترم الخطوات المنصوص عليها في المرسوم الوزاري الجديد الذي يؤكد على التواصل مع المكاتب الولائية للتوظيف، وأخذ المترشحين المقيمين في الولايات المعنية بالتوظيف فقط.

تتلخص الإجراءات الجديدة لانتقاء أحسن الكفاءات فيما يأتي:

- رقمنة مراحل سيرورة الانتقاء والتوظيف على مستوى المنظمة من خلال خلق حساب لدى كل مترشح على موقع مؤسسة سوناطراك⁺ وإدخال البيانات التي تشير إلى التخصص والشهادات المحصل عليها والخبرات، ومكان الإقامة،

¹ لقاء مع مسؤول إدارة التدريب وتطوير الموارد البشرية (سبتمبر 2017)، مؤسسة سوناطراك، نشاط النقل بالأنايب.

⁺ لانتقاء أحسن الكفاءات وإعطاء فرص متساوية لكل المترشحين للتوظيف بمجمع سوناطراك، استحدثت إدارة المجمع الموقع الإلكتروني التالي: <http://sonatrach.entreprise-dz.com/recrutement.html>

والفرع المراد العمل فيه بالإضافة إلى الوظيفة. كل هذا قصد ضمان شفافية أكبر، كما يتم الإشراف والرقابة على كل المراحل من قبل المعهد الجزائري للبتروول؛

- تشكيل بنك معلومات يخص اليد العاملة المؤهلة الراغبة في العمل في مختلف فروع سوناطراك، التي تمكنها من العمل بالموازاة مع قاعدة بيانات بورصة الموارد البشرية المتاحة على المستوى الداخلي، وهو ما يمكن المجمع من الولوج إلى الإدارة الرقمية للكفاءات، والتي تسمح له من القيام بالإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات فيما بعد وهو ما يتلاءم مع المقاربة النازلة في إدارة الكفاءات (Top-Down)؛
- إعادة بعث الاتفاقيات التعاونية مع الجامعات ومراكز البحوث والتنسيق معها للحصول على حاملي شهادات متأقلمين مع تطلعات واحتياجات مختلف فروع مجمع سوناطراك، خصوصا فيما يتعلق بالطاقات المتجددة، قصد تكوين كفاءات تمكن المجمع من الخوض في مجال الطاقات النظيفة والمتجددة، وهو ما يتلاءم مع المقاربة الصاعدة في إدارة الكفاءات (Bottom-up).

الفرع الثاني: تعيين الكفاءات الإدارية واستقطاب الموهوبين

1. تعيين الكفاءات الإدارية

من الناحية الإجرائية، يتم تعيين الكفاءات الإدارية على مستوى مختلف فروع مجمع سوناطراك على المستويين المحلي أو الدولي، من خلال اعتماد قاعدة معلومات يوفرها نظام بورصة الموارد البشرية، الذي يندرج في إطار نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن تفحصه بشكل مفتوح من الطرفين: الموظفين والإدارة. حيث تتمكن فئة الإطارات من الترشح للمناصب الشاغرة التي تعلن عنها الإدارة المركزية للموارد البشرية على مستوى إدارة المجمع، كما يعطي إمكانية لتلخيص الخبرات والمكتسبات والإنجازات التي حققها الإطارات، على مستوى تلك المنصة الإلكترونية، الشيء الذي يترك أثرا تحفيزيا على الكفاءات الطموحة لتطوير مسارها المهني وتوجيهه وفق طموحاتها الشخصية (مقاربة الكفاءات في إدارة المسار المهني)، ومن جهة أخرى خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالتنافس الشفاف ما بين كفاءات مختلف فروع المجمع.

ما تم ملاحظته بخصوص طبيعة الممارسات والوقائع، هو أن تعيين المسؤولين الكبار (رئيس المدير العام ونوابه والمدراء التنفيذيون) على رأس مجمع سوناطراك لا زال يخضع لتمخضات قوى وعوامل عديدة تفوق نطاق المجمع والوزارة الوصية، وأحسن دليل على ذلك هو التغييرات المتسارعة والمتضاربة لهرم الطاقم الإداري - سبع مرات منذ سنة 2010 و عشر مرات منذ عشر سنوات-؛ حيث لا نكاد نجد تفسيراً مقنعا عند تعيين أي أحد من المدراء والأكثر من ذلك عند تنحيته من مهامه .

وعليه، فالاختيار والتعيين لا يتمان أخذا بشكل حصري للكفاءات التقنية وللکفاءات الإدارية ورصيد الخبرات التي يمتلكها المعني في مجال العمل، أو حصوله على شهادة علمية من جامعة عالمية معترف بها، وإنما يخضع في كثير من الحالات لتجاهات الشخص وميولاته وانتماءاته ولصراع التكتلات داخل المجمع وخارجه.

2. استقطاب الأفراد المهوبين

تعمل إدارة مجمع سوناطراك في إطار سياستها الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الأخذ بالبعد الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية، ومن أوجه ذلك، رسم خطة تتعلق باختيار 200 فرد من ذوي المؤهلات العالية (موهوبون)¹ من بين المترشحين للتوظيف (9000 منصب للتوظيف خلال سنة 2018)، وهذا اعتمادا على رقمنة عملية الانتقاء. والهدف من ذلك هو إعطائهم برامج تكوين مكثفة وعالية المستوى، على المستويين الوطني والأجنبي، وبعدها تنصيبهم في أماكن عمل استراتيجية في المؤسسة، حيث يتطلع أن يكونوا في مناصب قيادية على المدى المتوسط عملا بالمقاربة النازلة لإدارة الكفاءات.

وحسب فهمنا للوضع فإن هذا الاجراء سيمس المهن الأساسية لسوناطراك، وهي الحفر والتنقيب، تخزين المحروقات، الاستغلال وإدارة المعدات خصوصا التوربينات، والعمليات، ويحضر المجمع للدخول في مرحلة ما بعد البترول، خصوصا الطاقات النظيفة.

المطلب الخامس: تقييم تجربة سوناطراك في تبني مسار لإدارة الكفاءات

على الرغم من التنظيم الهائل للمديرية المركزية للموارد البشرية، ووجود مصالح مختلفة تهتم بالأنشطة الأساسية لإدارة الكفاءات كهندسة التدريب، وإدارة ذوي القدرات العالية، وإدارة الإطارات العليا، والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات، إلا أن الممارسة العملية تبقى بعيدة كل البعد عن ذلك، فالمؤسسة تفتقر لأهم الأدوات العملية لإنجاح هذا المشروع، نذكر منها:

- مرجعية الكفاءات: على الرغم من المبادرة الخاصة ببطاقة مؤهلات المنصب كوسيلة لتثبيت كفاءات الفرد، فإنها لا ترتقي إلى المنهجيات المتبعة لإعداد مرجعيات الكفاءات. وعليه، فإن ما يأخذ بالعين المجردة لدى المسؤولين عند ممارستهم لنشاط التقييم الدوري للأداء، هو "دراية التصرف" التي يديها الفرد عند معاشته لمختلف الوضعيات في مكان العمل، وكذلك الأمر بالنسبة للكفاءات الجماعية، فتقاس بدراية التصرف الجماعية لفرق العمل، خصوصا وأن طبيعة العمل تتميز بالخطورة العالية جدا، وهو ما جعل أنظمة التقييم تأخذ به للحكم على الأداء الجماعي. إن غياب مرجعية كفاءات، يضع الكثير من الجهود الخاصة التي تبذلها الإدارة بإدارة الموارد البشرية، حيث تقع

¹ Brouri Kamel (2018), op. cit., in : www.youtube.com/watch?v=BwhtXDUa_ds&ab_channel=RadioAlgérienne

- عاجزة على تسيير الكثير من الملفات والأنشطة كالبحث عن أحسن الكفاءات (سجل الكفاءات Annuaire des compétences)، زيادة عن قاموس الكفاءات الجزئية لكل المهن المرتبطة بمحاربة نشاطات المجمع. هذا الأمر انعكس على طريقة تعيين الكفاءات، وبالموازاة مع ذلك تمهيش لمخزون كفاءات هائل يميز الموارد البشرية بالمجمع، وهذا على الرغم من وجود بورصة الموارد البشرية التي لازالت تعتمد أسلوب عمل تقليدي (السيرة الذاتية)؛
- الكفاءات المحورية: من الكفاءات المحورية التي تبقى محل اهتمام كبير لإدارة المجمع هو كفاءات التحكم في المخاطر (السلامة والأمن الصناعي) وكفاءات الصيانة، كونها هي المحدد لمعدلات التوقف عن الإنتاج وكذلك مستوى التحكم في المخاطر التشغيلية، وعليه فالمؤسسة تولي أهمية بالغة للحفاظ على هذه الكفاءات وبناء كفاءات جديدة تتماشى والتطورات التكنولوجية والتحديات المستقبلية للعمل؛
 - نظام معلومات الموارد البشرية: بخصوص نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في فروع المجمع فيتمثل في حزمة مترامية وغير مدججة من البرامج، إلا أن أهمها هو نظام (ResHum)، على الرغم من كونه نظام تسيير إداري للأفراد (حركة الموارد البشرية، إدارة ساعات العمل، احصائيات تخص المسار المهني، إدارة الأجور) حيث أنه يفتقد لصيغة الربط بين مختلف أنشطة الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وكذلك طبيعة التنظيمات والقوانين التي توجه الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى افتقاره للشق الخاص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - نظام التعويضات: الذي يتوقف تطبيقه على الفئات المهنية العليا فقط (بداية من رئيس قسم فما فوق) فيستحسن تعميمه على كل الفئات العمالية، وهذا بعد استحداث مرجعيات الكفاءات لكامل المناصب، وتطبيق نظام إدارة الأداء على كل تلك الفئات المهنية، كي يعول عليه للنهوض بأداء الموارد البشرية ثم أداء المنظمة؛
 - قلة تكوين المسؤولين في الجوانب السلوكية في الماناجمنت، وهو ما ينعكس على طبيعة الممارسات كطريقة إدارة فرق العمل وما يرتبط بها من أساليب القيادة وأشكال وتقنيات الاتصال وإدارة النزاعات؛
 - نقص في تحيين دلالات المفاهيم الماناجيرية لدى الفئات المسيرة، كإدارة المسارات المهنية وتفويض السلطة والتمكين، وهو ما ينعكس على طبيعة ممارساتهم ذات الصلة بإدارة الكفاءات؛
 - إدارة الكفاءات الجماعية: بخصوص إدارة الكفاءات الجماعية فإننا نلتزم غياب شبه كلي لهذه المفاهيم، ناهيك عن ممارسات صريحة تخصها، حيث تتوقف التجربة عند بعض المساهمات والممارسة التي تتم بطريقة عفوية وغير مقصودة، والتي نجدها تصب في هذا الباب، كإدارة فرق العمل، والمساءلة الجماعية عن بعض نتائج العمل، وإدارة المشاريع والإدارة بالمشاريع، والتعويضات الجماعية إن هذه الممارسات تحتاج إلى إعادة تنظيم ورسملة لتنضج

* قناعة من مدراء الموارد البشرية بمحدودية نظام معلومات الموارد البشرية الحالي، فقد باشرت في تطوير نظام معلومات جديد (RH Manager) يأخذ بكل من البعدين الإداري والاستراتيجي، كما أنه سيكون أكثر تفاعلية ودكاء حيث سيكون من الصنف المساعد لاتخاذ القرارات

على شكل سيرورات واضحة المعالم ينبغي الوقوف عليها للنهوض بمسار إدارة الكفاءات بمفهومه الواسع، ومنه التطلع لتحسين الأداء الشامل للمجمع؛

- إدارة الكفاءات التنظيمية: بخصوص إدارة الكفاءات التنظيمية، فإنها تمارس بشكل عفوي وغير مقصود، وتحت مسميات أخرى، كبناء المشاريع وإدارتها، والإدارة بالمشاريع، وتشكيل وحدات او مشاريع شراكة أو حتى انشاء فروع جديدة متخصصة في مجال نشاط محدد، قصد تحسين نوع الأداء. ونجد العديد من الأمثلة، كإنشاء مؤسسة صيانة التوربينات (GEAT) بالشراكة مع جنيريل اليكتريك، ومشروع حبس غاز ثاني أكسيد الكربون مع الشركة البريطانية للبتترول، ومشروع ضغط الغاز مع الشركاء اليابانيين،
- بخصوص تنظيم العمل: تتميز الهيكلة التنظيمية بالهرمية الكبيرة (ما يقارب 14 مستوى) وأسلوب قيادي شبه عسكري يركز على الولاءات بشكل كبير ونقص المعلومات المحيطة وضعف اتجاهات وقنوات الاتصالات الداخلية، يعتبر عائقا لمنطق الكفاءة، حيث لا يزال مسيطرا على كامل فروع المنظمة، حيث يسمح للمدراء الكبار من إبقاء نفوذهم وسيطرتهم على المنظمة. وكان من الأجدر اعتماد التنظيم بالمشاريع، كونه يحتضن المفاهيم المتعلقة بالأهداف والمدراء والكفاءات ويلم فيما بينها.

خلاصة الفصل

ما يمكن قوله في نهاية هذا الفصل هو أنه بقصد ضمان أداء مستدام وممارسات أحسن للمسؤولية المجتمعية في قطاع البترول والغاز في مجمع سوناطراك، يكون من الضرورة على القائمين على شؤون إدارة المجمع السعي لتحسين بناء قدراتها ولكن بوتيرة أسرع، بالموازاة مع مساهمات أكثر فعالية للحكومة الجزائرية والأطراف الصانعة للسياسات البيئية وأطرها القانونية، على اعتبار أن التجربة الحالية للمجمع هي جد متواضعة مقارنة بما هو سائد في بقية المجمعات البترولية في الدول المنتجة للبتترول بما فيها الإفريقية وأحسن دليل هو ترتيب الجزائر فيما يتعلق بمؤشر حوكمة الموارد الطبيعية لسنة 2017، حيث كانت في المراتب الأخيرة إفريقيا بعد كل من أنغولا ونيجيريا. كما يكون من المهم الإشارة إلى ضرورة إحاطة الهيئات المهمة برهاني الاستدامة والمسؤولية المجتمعية وتعزيزها من الناحية المؤسسية والقانونية والمالية، قصد تمكينها من أداء واجباتها بشكل أفضل. كما ينبغي على مجمع سوناطراك مراجعة طريقة تفاعله واتصاله مع الأطراف ذات المصلحة، خصوصا فيما يتعلق بإعداد التقارير والإفصاح عنها بشكل منتظم وفقا للمبادرات العالمية المتعارف عليها في مجال الصناعات النفطية.

من جهة أخرى، لازال الأداء الشامل لمجمع سوناطراك يحتاج إلى أشواط كبيرة وجدية أكبر وكفاءات أسمى للنهوض به إلى مصف المؤسسات الرائدة في مجال المحروقات والصناعات البتروكيميائية؛ ويبقى العوز في الكفاءات المحورية الخاصة بكل

الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك

نشاط من الأنشطة القاعدية (المنبع، النقل، المصب) هو السر للنهوض بالأداء الشامل لسوناطراك واستدامته، حيث أن أحسن دليل على العوز في هذه الكفاءات هو اللجوء المستمر لمجمع سوناطراك في معظم مشاريعه الاستراتيجية إلى استراتيجية الشراكة، وهو ما يعني اختيار شريك أجنبي يتحكم في كفاءات استراتيجية نادرة و غامضة وصعبة التعلم لم تتمكن سوناطراك من بنائها على الرغم من إمكانياتها المالية والاقتصادية والطبيعية الهائلة (الموارد).

من زاوية مناخية، يتطلب تحدي التحكم في الأداء من القائمين على شؤون المجمع التفكير في وضع أنظمة تسيير تفوق بعد التحكم في التكاليف، بل السعي للوصول إلى إعادة هندسة المنظمة قصد الوصول إلى إعادة تنظيم جذرية لهيكل المجمع وفروعه، ولطبيعة العلاقات الوظيفية والعضوية فيما بينها ومنه التمكن من ممارسة إدارة الأداء وفقا لمقاربة التنمية المستدامة⁺، وبناء نظام معلومات متكامل يربط مختلف أنشطة المجمع فيما بينها بطريقة تنظيمية، حيث أن إدارة أي نشاط يكون في نسق النظام الكلي للمجمع (تميزه سمة الربط والتنظيمية)، ونظام يقضه يجعل من تسييرها استباقيا. ومن جهة أخرى، إعادة الاستثمار بشكل جدي في الجوانب غير المادية كتحسين مناخ العمل، وتعزيز الشفافية من خلال إعادة بناء ثقافة تنظيمية تتماشى مع هذا الاتجاه حيث تكون أحد ميزاته الأساسية هو الإفصاح تجاه كامل الأطراف ذات المصلحة (الإدارة بالكتاب المفتوح) والتواصل معهم بشكل فعال، وتغيير أساليب التعامل معهم (الأساليب الأبوي) لضمان مسؤولية مجتمعية فعلية تجاههم، ومنه استدامة أداؤها الشامل.

كما يكون من المهم إعادة بعث أقوى لوظيفة الموارد البشرية وإعطائها المكانة الاستراتيجية التي من المفترض أن تلعبها في إنجاح الاستراتيجية الجديدة للمجمع بأفق 2030، ولعل من أهم محاور التغيير التي يجب التركيز عليها هو تفعيل أكبر وأعظم لمنطق الكفاءات من خلال تعميم استعمال نظام إدارة الأداء وإدارة التعويضات الكلية المرنة، واعتماد مرجعيات الكفاءات وفق المستجدات الأكاديمية والتجارب المهنية الرائدة في إطار تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية للمنظمة، مع ضرورة الخروج من حقبة التسيير الإداري للأفراد، التي تأخذ مجهودات كبيرة من طرف إدارة المنظمة إلى حقبة إدارة الموارد البشرية بمنطق الكفاءات ثم في مرحلة أخرى إدارة فعلية للكفاءات بجدية وشفافية عاليتين.

لقياس طبيعة العلاقة بين الممارسات الحالية (الوضعية) لإدارة الكفاءات وممارسات المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمجمع سوناطراك، سنحاول في الفصل اللاحق اعتماد أسلوب الاستقصاء باستعمال الاستبانة ومعالجة بياناتها باستعمال مقاربة المعاداة البنائية، مع محاولة بناء نموذج يبين طبيعة العلاقات بين مختلف هذه الممارسات بأبعادها الجزئية.

⁺ تم التفصيل في مقاربات الأداء الشامل وبالخصوص مقاربة التنمية المستدامة في الفصل الثاني.

الفصل الخامس:

الدراسة الاستقصائية بمجمع سوناطراك

الفصل الخامس: الدراسة الاستقصائية بمجمع سوناطراك

تمهيد

للإجابة عن إشكالية البحث وبلوغ الأهداف الرئيسية من الدراسة الاستقصائية المتمثلة في دراسة أثر إدارة الكفاءات على الأداء المستدام لمجمع سوناطراك من خلال سياساته الخاصة بالمسؤولية المجتمعية، تم اعتماد المقاربة الهجينة في اسقاط ومعالجة موضوع الدراسة على مجمع سوناطراك، مع التركيز على النمذجة البنائية كأسلوب قياس للبيانات المحصل عليها من توزيع الاستبانة على إطارات بعض فروع المجمع، كونه الأكفء على معالجة اجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، واختبار العلاقات الانحدارية فيما بينها وبطريقة شمولية؛ كما سنحاول اعتماد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS).

يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

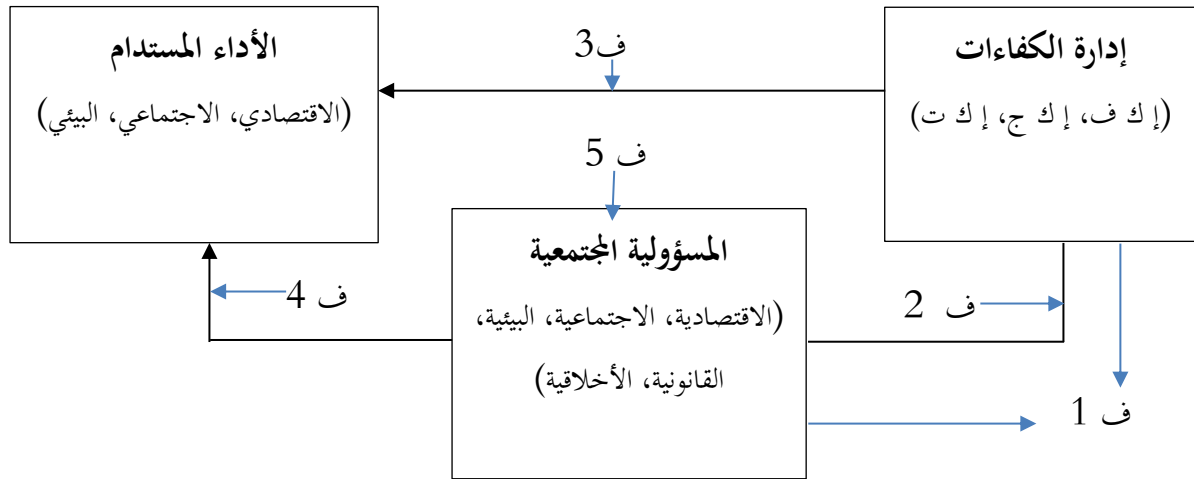
- المبحث الأول: النموذج التصوري، الإجراءات المنهجية وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية؛
- المبحث الثاني: اختبار النموذج البنائي للدراسة؛
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: النموذج التصوري، الإجراءات المنهجية وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية
 قصد التمكن من معالجة موضوع الدراسة بشكل من الموضوعية العلمية، يكون من المهم التطرق إلى التوقع المنهجي الذي مكنتنا من تشكيل النموذج التصوري للدراسة، للتمكن من طرح فروض الدراسة والحاقها بالمنهج والأدوات الملائمة لمعالجتها. ليتم فيما بعد التطرق أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية.

المطلب الأول: النموذج التصوري للدراسة وفرضياته

يستند النموذج التصوري للدراسة إلى ثلاثة متغيرات / محاور أساسية، يتمثل المحور الأول في إدارة الكفاءات كمتغير مستقل، يتجزأ هذا المحور إلى ثلاثة مستويات إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية؛ أما المحور الثاني يتمثل في المسؤولية المجتمعية للمنظمات (كمتغير وسيط)؛ أما المحور الثالث فيتمثل في الأداء المستدام (كمتغير تابع). والشكل الآتي يمثل النموذج التصوري العام للدراسة، التي سنعتمدها في البحث الكمي.

الشكل (5-2): النموذج التصوري العام للدراسة الاستقصائية



المصدر: من إعداد الطالب.

اعتمادا على النموذج التصوري للدراسة وعملا بمنهجية النمذجة البنائية في دراسة البنية المفاهيمية للنموذج ودراسة العلاقات فيما بينها، سنحاول معالجة جملة من الفروض من خلال دراسة العلاقة ما بين المتغيرات باستخدام النمذجة البنائية بالمربعات الجزئية الصغرى التي تركز على تحليل المسارات^{**}.

تم طرح الفروض انطلاقا من عدد العلاقات المكونة للنموذج البنائي، بالإضافة إلى الفرضية المبدئية العامة التي تخص نوعية الممارسات الخاصة بكل من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية. وسنحاول فيما يأتي تلخيص التوقعات الإبيستيمولوجية لفرضيات الدراسة.

^{**} طريقة معالجة الفرضيات وفقا لمنهجية النمذجة البنائية، تم التفصيل فيها في المبحث الثاني وتطبيقها في المبحث الثالث من هذا الفصل، مستعينين بتحليلات الفصل الرابع.

1. نوعية ممارسات إدارة الكفاءات وممارسات المسؤولية المجتمعية

أخذنا بتحدي التنافسية والاستدامة الذي تعيشه منظمات الأعمال اليوم على المستويين العالمي والمحلي، وأخذنا بعين الاعتبار للدور الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية في ممارسة منطوق الكفاءات في إدارة كامل أنشطة المنظمات (المقاربة بالكفاءات) للوصول إلى حياة كفاءات محورية¹ (Prahalad & Hamel, 1995)، فإن أحد أهم مفاتيح نجاح هذه المنظمات يتطلب العمل بممارسات راقية لإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من إدارة كفاءاتها البشرية والتنظيمية، وكذلك الإلتزام بكامل الإلتزامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية ناهيك عن الإلتزامات القانونية² (Rosé J. J. et al., 2011)، وهو ما يخلص في النهاية بتحقيق أداء أكثر استدامة.

الفرضية الأولى: يمارس مجمع سوناطراك كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بشكل عالي المستوى.

2. علاقة إدارة الكفاءات بالمسؤولية المجتمعية

نالت دراسة علاقة إدارة الكفاءات البشرية بالمسؤولية المجتمعية عددا معتبرا من الدراسات، اين انصب اهتمام الكثير منها على زاوية القيم والأخلاقيات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية (Guest, 2007³ ; Margolis et al., 2007⁴ ; Kamoche, 2007⁵) حيث تناولت معظم الدراسات دور إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية للمنظمة.

لعل معظم الدراسات التي عاجلت العلاقة بين المفهومين، كانت تعالج موضوع المسؤولية المجتمعية كأحد أهداف المنظمة والذي كثيرا ما يقرن بقيم هذه الأخيرة؛ حيث ميز في هذا الإطار (Orlitzky & Swanson, 2006) بين نموذجين لقيم المنظمة، وهما "قيم الإهمال (neglect)" و "قيم التناسق (attunement)". وهو ما يتولد عنه نموذجين عمليين في ممارسة الأعمال، نموذج الإهمال ونموذج التناسق⁶. وفقا لتحليل (Orlitzky & Swanson, 2006)، فالمدرء الذين يعملون باستراتيجية قصيرة النظر، لا يبالون لقيم الاجتماعية والأخلاقية عند اتخاذهم للقرارات، في الوقت الذي

¹ Prahalad C.K. et Hamel G. (1990) «**The Core Competence of the Corporation**», Harvard Business Review, May-Juin, pp 79-90.

² Rosé J.J. & Barthe Nicole (2011), **RSE entre Globalisation et développement durable**, Ed. DeBoeck, Bruxelles.

³ Guest, D.E. (2007), "**HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas?**", in Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford. & Guest, D. E. (1997). **Human resource management and performance: a review and research agenda**. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

⁴ Margolis, J. D., Grant, A. M., & Molinsky, A. L. (2007). "**Expanding ethical standards of HRM: necessary evils and the multiple dimensions of impact**". *Human resource management*, Ethics and employment, 237.

⁵ Kamoche, K. (2007), "**Strategy, knowledge, appropriation, and ethics in HRM**", in Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford.

⁶ Orlitzky, M. and Swanson, D.L. (2006), "**Socially responsible human resource management**", in Deckop, John R. (Ed.), **Human Resource Management Ethics, Information Age**, Greenwich, CT.

يستخدم فيه المدبرون التنفيذيون آليات رسمية وغير رسمية لقمع وعي موظفيهم واستبعاد تحليل أنشطة المنظمة من وجهة نظر أخلاقية؛ وهو ما يؤدي إلى ضعف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. على العكس من ذلك، فالمدراء الذين يعملون باستراتيجية "القبول المعياري"، يؤكدون على أهمية القيم وتعدد الأطراف ذات المصلحة لموظفيها، وهو ما يستلزم اخذاً أكبر لمستوى المسؤولية المجتمعية وتقديم أداء مستدام أفضل.

على اعتبار أن دراستنا ستتناول الموضوع من زاوية بيان أثر إدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية، ومدى مقاربتها بين بلوغ الأهداف الاقتصادية بالأهداف المجتمعية للمنظمة، وانطلاقاً من الدراسات المشار إليها سابقاً، يمكن طرح الفرضية الثانية على النحو الآتي:

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية بمجمع

سوناطراك.

3. علاقة إدارة الكفاءات بالأداء المستدام

يرى "برناي" و"كلاركسون" بأنه يمكن تحليل الأداء المستدام وفقاً للمقاربة المركزة على الموارد (RBV) على اعتبار أنه نتيجة لتعبئة الموارد الاستراتيجية للمنظمة¹ والقدرة على إدارتها للأطراف ذات المصلحة². وعليه تناولت الكثير من الدراسات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها المباشر على أداء المنظمة، إلا أن هذا النمط من العلاقة السببية البسيطة ذات الاتجاه الواحد أصبح غير كافٍ ومرض (Edwards & Wright, 2001³)، إذ إن الانتقادات الرئيسية للممارسات المعتادة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، خلصت إلى أن التطورات النظرية التي تشرح كيفية عمل مثل هذه الممارسات يبدو غائباً (Becker & Gerhart, 1996⁴)، وهو ما زاد من أهمية بعض الأبعاد الجديدة في كل من إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. فنجد أن انتقاء وتوظيف أحسن الكفاءات مع الأخذ بالحسبان للبعد القيمي والأخلاقي وكذلك تطوير نظام تقييم يساعد في دعم وتحسين الأداء المستدام (خصوصاً في شقه الاجتماعي سواء تعلق الأمر بالفرد وبالجماعة)، كما يتطلب تعزيز قيم التماسك ربط نظام التعويضات بمدى العمل بهذه القيم وتحقيق أهداف ذات بعد اجتماعي ومجتمعي وبلوغ أداء مسؤول اجتماعياً، وكذلك فرص وإمكانيات للتعليم والتدريب والتطوير (Orlitzky & Swanson, 2006). كما يؤكد (Baptiste, 2008) على أن إدماج

¹ Barney J. B., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Vol. 17, N°1, pp. 99-110.

²Clarkson M. B. E. (1995), « A stakeholder framework for Analyzing and evaluating corporate social performance », Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 92 -117.

³ Edwards, P., & Wright, M. (2001). **High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships.** *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.

⁴ Becker, B., & Gerhart, B. (1996). **The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects.** *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.

والتزام الموظفين في النشاطات التي تخدم المسؤولية المجتمعية يتطلب وبشكل مسبق تطوير اتجاهات وسلوكيات مؤيدة لذلك.

وعليه يمكن طرح الفرضية الثالثة كالاتي:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام بمجمع سوناتراك.

4. علاقة المسؤولية المجتمعية بالأداء المستدام

تثبت الكثير من الدراسات العلاقة المتداخلة التي تربط ممارسات المسؤولية المجتمعية للمنظمات ومستوى الأداء المستدام كنتاج عن تلك الممارسات، على غرار دراسة "ماكوليامس" و"سيجل" ¹ (MacWilliams & Siegel, 2001) التي توصلت إلى وجود علاقات مختلفة الاتجاهات، إيجابية وسلبية وحيادية، فيما يخص تأثير المسؤولية المجتمعية على الأداء المالي للمنظمات، في الوقت الذي توصل فيه "بيكر" (Bieker, 2002) إلى أن كل مكون من مكونات الأداء المستدام يؤثر في الآخر، وهذا الأمر يرتبط بإرادة المؤسسة في ممارسة المسؤولية المجتمعية². ومنه يمكن القول بأن استراتيجية المنظمة بخصوص مستوى ممارسة المسؤولية المجتمعية له علاقة مباشرة بنوع الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي كمكونات الأداء المستدام (Elkingston J., 1999) الذي تحققه المنظمة.

كما نجد دراسة "ماكوليامس" و"سيجل" ³ (MacWilliams & siegel, 2001) التي تناولت علاقة المسؤولية المجتمعية بالأداء التنظيمي، حيث توصلت إلى وجود علاقات إيجابية وسلبية وأخرى حيادية فيما يخص تأثير المسؤولية المجتمعية على الأداء المالي للمنظمات؛ أما دراسة "كريسو ستومو" (Cristostomo, 2011) التي تمت في الاقتصاد البرازيلي، فقد توصل إلى وجود ارتباط سلبي بين المسؤولية المجتمعية وقيمة المنظمة، كون أن مفهوم الم الم لم يأخذ بعين الاعتبار من طرف الزبائن وسوق رأس المال⁴. وعلى الرغم من إشارة "فريدمان" (Friedman, 1970) في إطار مفهوم نظرية المنفعة، ان الم الم للمنظمة ليست قادرة على تحسين قيمة المنظمة⁵، بل هي على العكس من ذلك، فقد يتولد عنها تحمل تكاليف إضافية التي تجعل من المنظمة في موقف ضعف مقارنة بتلك التي لا تأخذ بعهد المسؤولية المجتمعية (Vance, 1975 ; Aupperle et al., 1985).

¹ McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

² Bieker T., (2002). « **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**», Oikos PhD summer academy.

³ McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

⁴ Lima Crisostomo, V., de Souza Freire, F., & Nobre Parente, P. H. (2014). **An analysis of corporate social responsibility in Brazil: growth, firm size, sector and internal stakeholders involved in policy definition**. *Pensamiento & Gestión*, (37), 125-149.

⁵ Friedman, M. (2007). **The social responsibility of business is to increase its profits**. In : *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). springer berlin heidelberg.

في حالة ما إن أخذت المؤسسة بتوقعات هذه الأطراف ذات المصلحة، فإنها تكون قادرة على تحسين سمعتها ومنه التأثير إيجاباً على الأداء المالي. انطلاقاً من دراسة (DiSegni et al, 2015) فالمنظمات التي لها صورة توحى بمستوى عالي من الالتزام بالمسؤولية المجتمعية تكون قادرة على تدنية تكاليفها بشكل أكبر مقارنة بتلك المنظمات الأقل التزاماً وعملاً بالمسؤولية المجتمعية¹، ومنه فهي قادرة على تحقيق أداء مالي أحسن. ومن جهة أخرى تشير دراسات (Lindgreen et al., 2009) في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن المنظمات تؤمن بالأثر الإيجابي الذي تتركه المسؤولية المجتمعية على النتائج المالية، فقد أدركت أن التزام المنظمات بمسؤولية مجتمعية أكبر سيتولد عنه قدرة أكبر على جذب موارد بشرية أكثر كفاءة والمحافظة عليها² (الأداء الاجتماعي) (Turban & Greening, 1997)، وهو ما سيخلص إلى تخفيض مستوى دوران العمل وتكاليف التوظيف والتطوير³. فالمسؤولية المجتمعية هي سبيل لتحقيق فرص استثمارات توسعية مستقبلاً⁴ (Husted, 2005).

انطلاقاً مما سبق، يمكننا طرح الفرضية الجزئية الرابعة على النحو الآتي:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية المجتمعية على الأداء المستدام بمجمع

سوناطراك.

5. العلاقة الوسيطة للمسؤولية المجتمعية بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام

تشير الكثير من الدراسات التي تخص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء إلى وجود متغيرات وسيطة تؤثر على طبيعة العلاقة بين المفهومين بالشكل الذي قد لا نتوقعه (Ullmann, 1985). وعليه فقد بعض الباحثين ضرورة النظر في ادخال متغيرات وسيطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (Ferris et al., 1998⁵)، ومن بينها

¹ DiSegni, D. M., Huly, M., & Akron, S. (2015). **Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance.** *Social Responsibility Journal*, 11(1), 131-148

² Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). **Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations.** *Journal of business ethics*, 85, 303-323. & Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). **Corporate social responsibility.** *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

³ Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). **Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees.** *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

⁴ Husted, B. W. (2005). **Risk management, real options, corporate social responsibility.** *Journal of Business Ethics*, 60(2), 175-183.

⁵ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). **Human resources management: Some new directions.** *Journal of management*, 25(3), 385-415.

الأخذ بتوجيهات المسؤولية المجتمعية للمنظمات كدراسة¹ (Khan, 2001) ودراسة (Bučiūnienė, I., & Kazlauskaitė, R., 2012)² التي أكدت وجود هذا الدور الوسيط.

انطلاقاً مما سبق نطرح الفرضية الخامسة على النحو الآتي:

الفرضية الخامسة: تتوسط المسؤولية المجتمعية للمنظمة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام بمجمع سوناطراك.

بقصد التمكن من الوصول إلى الحكم عن بنية النموذج التصوري وعن العلاقات التي يتضمنها، المصاغة في الفرضيات السابق ذكرها، سنحاول التطرق إلى استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الاستقصائية، مع التركيز على منهجية معالجة بياناتها وفق براديجم النمذجة البنائية.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية

سنتناول في هذا الجزء من البحث الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، من خلال تحديد المنهج المتبع وعرض الاستمارة كأداة أساسية في جمع المعلومات الميدانية عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، وبيان كيفية تحديد العينة والأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في عرض البيانات المجمعة.

الفرع الأول: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث

سنتناول في هذا الجزء من البحث الإجراءات المنهجية بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي تمت الاستعانة بها في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

يمثل المنهج المتبني الدليل التنفيذي والترجمة العملية للموقع الاستيمولوجي للباحث، حيث بمجرد اختيار براديجم التعامل مع موضوع الدراسة، يحدد الباحث الأدوات التي سيوظفها لإنتاج المعرفة. على اعتبار أن هذه الأدوات قد تطورت في إطار التيارات الاستيمولوجية التي تعتبر مرجعية بالنسبة لها.

وقعت دراستنا على المقاربة الهجينة (التعددية) التي تبرز بين المقاربة الكمية والمقاربة الكيفية، حيث تجسدت المقاربة الكمية في اعتماد الاستبانة وتحليل بياناتها باعتماد النمذجة البنائية، في حيث تجسدت المقاربة الكيفية في كل من الملاحظة وتحليل محتوى المقابلات وتحليل التقارير والتصريحات.

¹ Khan, M. A. (2010). **Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan.** *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 2(157-174), 6.

² Bučiūnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). **The linkage between HRM, CSR and performance outcomes.** *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24

كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة، كونه يستعمل لأغراض الاستكشاف والوصف والتفسير، حيث تزيد أهمية اعتماده عندما تتعلق الدراسة في البحث في إشكالات من كيف ولماذا أو معاينة أحداث ليس للباحث أي رقابة عليها¹. يعرف "واشو" دراسة الحالة بأنها تحليل مكاني وزماني لظاهرة معقدة بالظروف والأحداث والأطراف الفاعلة والمقتضيات. لذلك فهي أفضل منهج للدراسة عندما يتعلق الأمر بتحليل المميزات انطلاقاً من تفقد الظواهر المدروسة، أو عندما تكون الحدود بين الظواهر وسياقاتها غامضة²، أو أنها تشجع مشاركة المبحوثين في عملية البحث. فالفاعل بين الباحث والأطراف التي يتعامل معها من شأنه أن يدعم فهم الوضعيات وضوابطها ويسمح بإعطاء التمثيلات المناسبة لها، وهذا حسب رأي "يين" (Yin).

على الرغم من أن البعض يتحفظ بشأن الاعتماد على دراسة الحالة الوحيدة لإنتاج معارف علمية قابلة للتعميم، إلا أن البعض ك: (Mitoiff, PONDY) يريان أنه يمكن بناء نظرية نطلقاً من حالة واحدة، وهو ما يؤيده (Yin) حيث يرى بأنه يمكن اعتماد دراسة الحالة في السياقات التالية³:

1. عندما نحاول اختبار نظرية قائمة، من أجل تأكيدها أو نقضها أو تكملتها؛
2. عندما يكون للحالة المدروسة خصائص فريدة أو متطرفة؛
3. عند الرغبة في تناول ظاهرة ليست نادرة لكنها غير متاحة للمنظومة العلمية.

وفي إطار منهج البحث هذا، قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب ومجلات ودوريات بثلاثة لغات هي العربية والانجليزية والفرنسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملنا على مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الإحصائي لاستغلال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على بعض فروع مجمع سوناطراك والتي كانت محلاً للدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في قائمة فروع مجمع سوناطراك، التي يبلغ عددها حالياً 154 مؤسسة، حيث حاولنا قدر الإمكان الاتصال بالعديد من تلك المؤسسات قد توسعت دائرة عينة الدراسة.

¹ مزهودة عبد المليك (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرييه مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، ص. 173.

² مزهودة عبد المليك (2007)، مرجع سابق، ص. 173.

³ Thiétart et al (2003), **Méthodes de recherche en Management**, Ed. Dunod, Paris, pp. 214-215.

وفي إطار سعينا لتحديد عينة الدراسة اتصلنا بالمديرية العامة لمجمع سوناطراك بالجزائر العاصمة، وبوزارة الطاقة، للتمكن من الولوج إلى المؤسسات محل الدراسة.

على اعتبار أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في " الأداء المستدام " لمنظمات الأعمال، فإن وحدة/ مفردة القياس في دراستنا هي المنظمة ما يستلزم ان يتمثل مجتمع الدراسة هو منظمات الأعمال في الجزائر وهو ما سيسمح من دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. على اعتبار أنه لا توجد شهادات تقييس تشير إلى ممارسة المنظمات لمسار إدارة الكفاءات، فإن ممارسات إدارة الكفاءات* تعد عمليات داخلية ضمنية في العديد من الممارسات الإدارية للمنظمات، وهو عامل لا يؤثر بقوة في اختيار المنظمات محل الدراسة؛ وعلى العكس من ذلك تشير شهادات التقييس الخاصة بأنظمة الجودة إلى مستوى التزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية و حكم نسبي على نوعية أدائها الذي سينجر عن ذلك، وهي كالتالي:

- شهادة الأيزو 9001، التي تشير إلى مستوى المسؤولية الاقتصادية للمنظمة، من خلال الحرص على احترام معايير جودة المنتج أو الخدمة؛
- شهادة الأيزو 14001، التي تؤكد مستوى التزام المنظمة بمسؤولياتها البيئية؛
- شهادة الأيزو 18001، الخاصة بالصحة والسلامة المهنية والأمن، والذي يؤكد على وجود الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وسلامة المعدات؛
- شهادة الأيزو 26000، الخاصة بالمسؤولية المجتمعية، الذي يعطي إطارا مرجعيا لممارسة النظام الإداري الخاص بالمسؤولية المجتمعية، إلا أن ما يميز مجتمع الدراسة هو قلة المنظمات التي حصلت على هذا الإشهاد، خصوصا في مجمع سوناطراك.

ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على قائمة المؤسسات المنتمية لمجمع سوناطراك، والحاصلة على شهادة الأيزو، للقيام باختيار عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة الميدانية، فقد قررنا اعتماد عينة قصدية.

2. عينة الدراسة

على الرغم من عدم حصولنا على وثائق رسمية عن المعلومات التي كنا بصدد البحث عنها، فقد كانت اللقاءات التي جمعنا بمسؤولي بعض المؤسسات التابعة للمجمع، من خلال انتقالنا للعديد من الولايات على غرار ولاية الجزائر

* بخصوص إدارة الكفاءات، فعلى الرغم من صعوبة وجود ممارسات واضحة ومعلنة من طرف إدارة المؤسسات، فسيتم الأخذ بها على أساس ان كثير من تطبيقاتها يتم بطريقة غير مقصودة وعفوية من طرف القائمين على شؤون المنظمات: "التعلم، تقاسم المعرفة، "...وهو ما سيجعل من هذا المتغير أمرا ليس بالصعب.

العاصمة وبومرداس وورقلة والأغواط وسطيف. فقد تم العمل مع المؤسسات التي فتحت أبوابها لنا لإنجاز هذا البحث. وعليه يمكن اعتبار عينة بحثنا عينة قصدية أو عمدية لان اختيارنا لها كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لبلوغه، وتم اختيار المؤسسات التي تتوفر فيها خصائص معينة أهمها ارتباطها بالمهنة الأساسية لمجمع سوناتراك، وحيازتها على نظام السلامة والصحة والبيئة و/ أو شهادات الأيزو.

تُعرف العينة القصدية بأنها تلك التي يختارها الباحث على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، والتي بحسب اعتقاده ورأيه الشخصي تمثل المجتمع وتحقق غرض دراسته.¹ وحتى إن كانت العينة القصدية غير ممثلة لكافة وجهات النظر، إلا أنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

بخصوص عينة المبحوثين الذين تم اختيارهم للإجابة عن استمارة بحثنا، فقد كان هدفنا في بداية الأمر هو استهداف الإطارات العليا على مستوى المؤسسات، غير أن صعوبة بلوغ ذلك في كل الحالات، فقد تحتم علينا توجيه استماراتنا كذلك إلى المسؤولين المباشرين ومسؤولي الوظائف (الإطارات المسيرة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح ورؤساء فرق العمل/ المشاريع) وهم من الفئات المهنية التي لها من الكفاءات والخبرة التي تسمح لهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة وربطه بتجربة مؤسساتهم وهو ما سيضمن لنا الحصول على إجابات ذات موثوقية أكبر.

تم تحديد المؤسسات وعدد المبحوثين، من خلال اللقاءات الأولية التي جمعنا بالعديد من المسؤولين، من خلال لقاء مديري الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، وكنا خلال هذه اللقاءات نثير حوارا حول أهمية الدراسة وعن تجربة المؤسسة فيما يتعلق بموضوع الدراسة (الموارد البشرية والتنمية المستدامة)، وبعد تأكدنا من ذلك نقوم بتقديم عرض موجز لإشكالية بحثنا والأهداف العلمية التي نسعى للوصول إليها، ثم بعد ذلك نحدد بمعية محدثنا صفة وعدد المسؤولين الذين بإمكانهم الإجابة على الاستمارات، وقد كنا نشترط أن يكونوا ممن لهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من الإجابة عن موضوع الدراسة.

وقد بلغ عدد المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية 7 فروع لمجمع سوناتراك، التي تأكدنا من وملاءمتها لموضوع الدراسة والتي أبدى مسؤولوها استعدادا للتعاون معنا، وقد قمنا بتوزيع 220 استبانة ورقية وأكثر من 300 استبانة رقمية (عند طريق البريد الإلكتروني) على مسؤولي هذه المؤسسات من مدراء ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح (أفراد الإدارة العليا وأفراد الإدارة الوسطى).

¹ سهيل رزق دياب (2003) مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي، غزة، ص 99.

تمكنا من توظيف 167 استبانة فقط، بينما لم نستطع استغلال العدد المتبقي نظرا لعدم استرجاع البعض منها بسبب ماطلة مسؤولي المؤسسات، أو لعدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل بسبب عدم إجابتها عن كل الأسئلة. على اعتبار أن القيمة القصوى للسلم المعتمد في الاستبانة هي 5 وعند مستوى دلالة 5% واعتماد "كوان" ¹ فإن معالجة موضوع الدراسة يتطلب 147 استبانة*.

ثالثا: أدوات جمع معلومات الدراسة الاستقصائية

تم استعمال الاستمارة كأداة أساسية في جمع معلومات الدراسة الميدانية، بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة المباشرة مع بعض مسؤولي المؤسسات الاقتصادية قبل واثناء توزيع الاستمارات على المبحوثين.

1. الاستبانة

تمثل الاستمارة الأداة الأساسية التي اعتمد عليها بحثنا لجمع المعلومات المرتبطة بالدراسة الميدانية الخاصة بجمع آراء عينة من مسؤولي المؤسسات التي مكنتنا من معرفة آرائهم واتجاهاتهم بخصوص المتغيرات محل الدراسة.

1.1. تصميم الاستبانة

بعد تحديد طبيعة ونوعية المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تصميم الاستمارة وصياغة فقراتها من خلال الاسترشاد بالعديد من الأعمال والأبحاث التي تقرب موضوعاتها مع دراستنا الحالية وخاصة منها التي تقول بضرورة تبني المقاربة الشاملة لإدارة الكفاءات وكذلك المدخل الأخلاقي في ممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات وآليات ممارستها كذلك، بالإضافة إلى مقارنة التنمية المستدامة فيما يتعلق بالأداء الشامل للمنظمة، حيث أن هذا يستند إلى الأدبيات الآتية:

- نموذج "ديجو" (2001) الخاص بأبعاد إدارة الكفاءات؛

- نموذج "كارول" (2002) لأبعاد المسؤولية المجتمعية المطورة؛

- نموذج "الينستون" (1999) الخاص بالأبعاد الثلاثية للأداء المستدام.

وقد صيغت الاستمارة باللغة الفرنسية (تماشيا وتطلعات المستجوبين) لتسهيل فهم وإدراك محتوى الأسئلة من طرف المستجوبين، وقد حاولنا من خلالها تغطية الجوانب التي نحتاج إليها من مختلف فروع مجمع سوناطراك.

¹ Cohen, J. A., (1992), **Power Primer, Psychological Bulletin**, N° 112, pp. 155-519.

* القيمة 147 مستخلصة من جدول Cohen . راجع الملاحق.

الهدف من استعمال الاستمارة:

وعلى العموم فقد حاولنا تحقيق جملة من الأهداف من خلال إعداد الاستمارة، من أهمها:

- التعرف على طبيعة الممارسات الخاصة بإدارة الكفاءات ومتطلبات نجاحها؛
 - التعرف على الممارسات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية وأساليب إدارتها؛
 - التعرف على مستوى الأداء الشامل للفروع محل الدراسة ومعرفة طريقة التحكم فيه؛
 - التعرف على المسببات التي تحول دون وجود مستوى عال لتلك الممارسات؛
 - التعرف على الأهداف التي سعى إليها المسؤولون من خلال هذه الممارسات الثلاث (إدارة الكفاءات، المسؤولية المجتمعية، التحكم في الأداء المستدام)؛
 - قياس مستوى أثر ممارسات إدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام، مع الاهتمام على أثر إدارة الكفاءات على الأداء المستدام في ظل ممارسات المسؤولية المجتمعية.
- لبلوغ هذه الأهداف، تم استعمال النمذجة بالمعادلات البنائية، على اعتبار أنها مقارنة تحليلية متعددة الأبعاد والتي تستعمل لاختبار ولتقدير العلاقات السببية المعقدة فيما بين المتغيرات، على الرغم من أن هذه العلاقات هي افتراضية (Williams, Vandenberg & ZEdwards, 2009).

2.1. صدق الاستبانة

للتأكد من مدى قياس الاستمارة لما صُممت لأجله ولمدى تضمن محتواها للهدف المراد بلوغه، والذي يعبر عنه من خلال مستوى الصدق، فقد تمت الاستعانة بمجموعة أساتذة من أهل الاختصاص على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة بجامعة سطيف 1 و كلية العلوم الاجتماعية بجامعة سطيف 2 وباحثين من جامعات ماليزية*، كل هذا للقيام بعملية التحكيم والإقرار بمدى قدرة فقرات الاستبانة على تغطية المحاور الأساسية للبحث، ومدى قدرتها على قياس ما هو منتظر قياسه، وهو ما يعرف بالتجربة الاستباقية الكيفية (Pré-test qualitatif) أو بالصدق الظاهري.

كما تمت برجة لقاءات مع بعض المسؤولين المهنيين ذوي الخبرة في العديد من المؤسسات المملوكة لنظام إدارة مدمج

* الملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين ورتبهم العلمية وانتمائهم المهني.

للتأكد من مدى دقة ووضوح العبارات المستعملة وسهولة فهمها واستيعابها، وعدم وجود صعوبة في فهم واستجابة الباحثين لها في المؤسسات التي محل الدراسة النهائية (التوكيدية).

وبعد الأخذ بالملاحظات المقدمة من طرف بعض المحكمين، تم اعداد الاستمارة بصيغتها النهائية* ، والتي وزعت بطريقتين، هما:

- التوزيع المباشر (يدا بيد) على الباحثين في المؤسسات التي تمكنا من الولوج إليها لإجراء الدراسة الميدانية بمجمع سوناتراك؛

- الاستمارة الإلكترونية التي وزعت على أكثر 300 بريد الكتروني لإطارات في مختلف فروع المجمع، باستعمال خدمة (Google Forms)؛

بخصوص محتوى الاستبانة، فبالإضافة إلى الجزء الخاص بالاستمارة المتضمن لبيانات المؤسسات محل الدراسة الميدانية، وبعض البيانات الشخصية للباحثين (الوظيفة، الانتماء الإداري، الخبرة، مدة الخدمة بالمؤسسة)، فقد اشتملت الاستمارة النهائية على ثلاثة محاور رئيسية تتضمن 11 محور ثانوي** ، تم توزيعها كما يلي:

● المحور الأول: يخص إدارة الكفاءات، والذي يتجزأ بدوره إلى ثلاثة مستويات: إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية. وقد احتوى هذا الجزء 45 فقرة (MC1, ... MC45)؛

● المحور الثاني: يخص المسؤولية المجتمعية بأبعادها الخمسة: الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والبيئية والأخلاقية، تضمن 45 فقرة (RSE 1, ... RSE 45) ؛

● المحور الثالث: يخص الأداء المستدام بأبعاده الثلاث: الاقتصادي، والاجتماعي والبيئي، تضمن 34 فقرة (PD 1, ..., PD34)

الجدول الموالي يوضح الهيكل العامة للاستبانة، توزيع فقرات الاستبانة على العوامل الأساسية والثانوية، مجموعها 88، حيث تم اعتماد 46 فقرة في النموذج النهائي للدراسة** بعد القيام بالتحليل العملي، كما ان الأرقام الرمادية تعبر عن الفقرات المحذوفة بعد التحليل العملي.

* الاستبانة موضحة في الملحق رقم (1)

** للتوضيح، نشير الى اجمالي عدد الفقرات المكونة للاستبانة هو 145 فقرة، حيث تحتوي على 88 فقرة استعملت في دراسة النمذجة البنائية (أين تم الأخذ ب46 فقرة بعد القيام بالتحليل العملي، حيث كان مستوى تشبع العوامل بهذه الفقرات مقبول)، في حين بقية الفقرات 57 فقد اعدت لتفسير ووصف واقع متغيرات الدراسة داخل المؤسسات محل الدراسة. قصد التمكن من تفسير طبيعة النتائج المتوصل إليها.

** لمعرفة توزيع الاستبانات على محاور نموذج الدراسة إرجع إلى الملحق رقم (3)

الجدول (5-2): الهيكل العامة للاستبانة

الأداء المستخدم PD		المسؤولية المجتمعية RSE		إدارة الكفاءات MC	
11 . 10 . 9 . 8 . 7 . 6 . 5 . 12 .	الأداء الاقتصادي	9 . 8 . 7 . 6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 10 .	المسؤولية الاقتصادية	14 . 13 . 12 . 11 . 10 . 9 . 8 . 7 . 6 . 5 . 4 . 3 . 2 . 1 . 20 .	إدارة الكفاءات الفردية (MCI)
. 22 . 18 . 16 . 15 . 14	الأداء الاجتماعي	. 19 . 16 . 14 . 13 . 12 . 23 . 21 . 20	المسؤولية الاجتماعية	. 27 . 26 . 25 . 24 . 23 . 28 . 29 . 30 . 31 .	إدارة الكفاءات الجماعية (MCC)
. 34 . 33 . 32 . 31 . 30 . 25	الأداء البيئي	. 30 . 28 . 27 . 26 . 25 . 34 . 33 . 32	المسؤولية البيئية	. 41 . 40 . 39 . 38 . 37 . 45 . 44 . 43 . 42	إدارة الكفاءات التنظيمية (MCO)
		. 38 . 29 . 18 . 17 . 11 . 39	المسؤولية القانونية	/	/
/		. 40 . 37 . 36 . 35 . 31 . 44 . 43 . 41	المسؤولية الأخلاقية	/	/

المصدر: من اعداد الطالب

وقد اعتمدنا على سلم "ليكرت" الخماسي الذي عادة ما يستعمل في قياس الآراء والاتجاهات التي يحتاج إليها الباحث في العلوم الاجتماعية، وقد تم تحديد الإجابات في خمسة اقتراحات تتراوح بين عدم الموافقة الشديدة (1) والموافقة الشديدة (5) وقد أعطيت أوزان الإجابات كالآتي:

الجدول (5-3): سلم ليكرت الخماسي

الاتجاه/ الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد/ بدون رأي	موافق	موافق تماما
القيمة	1	2	3	4	5

3.1. ثبات الاستبانة

خلال الدراسة الاستطلاعية، وبعد القيام بدراسة تجريبية مسبقة للاستبانة من الناحية الكيفية، قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء للنظر في المقاييس المكونة لها. قمنا بدراسة أولية على مستوى مجموعة مؤسسات وُزعت خلالها (90) استمارة بقصد التأكد من ثباتها؛ وباستعمال معاملات الثبات (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) تبين أن قيمته بلغت (0.93) وهي قيمة مقبولة إحصائيا (أكبر من (0.80))، وهذا يعني أن الأداة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة الميدانية لكون الباحثين يفهمون بنودها بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، أي أنه في حالة إعادة تطبيق هذه الأداة بعد فترة زمنية ستحصل على (93%) من النتائج نفسها.

أما ثبات الدراسة الميدانية النهائية التي أجريت على (167¹) مجيب فقدر ب (0.95)* وهي قيمة مقبولة للدلالة على استقرار الإجابات وبالتالي تؤكد ثبات الاستمارة وإمكانية استعمالها من طرف باحثين آخرين لدراسة نفس الموضوع.

2. أماكن توزيع الاستبانة وإجراءات المقابلة الشخصية

قمنا بتوزيع الاستبانات الورقية وإجراء عدد من المقابلات مع مسؤولي بعض الفروع التابعة لمجمع سوناطراك، في العديد من المناطق على المستوى الوطني، وهي كالآتي:

- ولاية الجزائر: بلديات شراكة، المحمدية، حيدرة، براقي، الدار البيضاء؛
- ولاية بومرداس: بلدية بومرداس؛
- ولاية ورقلة: المنطقة الصناعية بحاسي مسعود وحاسي بركين؛
- ولاية الأغواط: المديرية الجهوية بحاسي الرمل، المركب البترولي بحاسي الرمل؛
- ولاية سكيكدة.

تم عرض ومناقشة موضوع البحث في بداية كل مقابلة، وكذلك أثناء مرحلة ملئ الاستمارات، وهي المقابلات التي تمت مع بعض المستجوبين الذين فضلوا الإجابة على الاستمارة بحضورنا قصد التأكد من بعض محتوياتها.

رابعا: الأدوات الإحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية فقد تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Smart PLS)، والتي من بينها:

- معاملات الثبات: ألفا كرونباخ والثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) والوقوف على مدى صلاحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات وآراء المبحوثين بخصوص محاور الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور؛
- معامل التحديد (R-square)، معامل الأثر (F-square)، الذي يعتمد لمعرفة القدرة التنبئية لنموذج

¹ تمت جمع 173 استبانة، في حين تم استبعاد 5 منها لعدم قدرة البرنامج على تحليل بياناتها بسبب نقص الكثير من الإجابات، ومنه كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل هو 167 استبانة.

* معرفة مختلف قيم الثبات، راجع جدول نتائج ثبات الدراسة الأساسية في المبحث الثالث من هذا الفصل.

الدراسة، مع اعتماد تقنية "البوتستراين" لتأكيد ذلك؛

- معامل التضخم للتباين (VIF) لمعالجة مشكلة التباين الخطي بين العوامل المكونة لنموذج الدراسة؛
- حجم الأثر غير المباشر (Indirect effect size. IES)، الذي يمثل معدل حجم الأثر غير المباشر نسبة إلى الأثر المباشر؛
- معامل الملاءمة التنبؤية Q^2 الذي يقيس القوة التنبؤية لمكونات النموذج.
- مصفوفة الأهمية والأداء.

الفرع الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في فروع مجمع سوناطراك، بالإضافة إلى مؤسسة سوناطراك الأم بمختلف فروعها (أو ما يطلق عليها الأنشطة، والتي تتمثل في نشاط الاستكشاف والإنتاج، نشاط النقل بالأنايب، نشاط التصفية والبيتروكيمياء، ونشاط التسويق)، وسنحاول وصف عينة الدراسة اعتمادا على بيانات الدراسة الميدانية

1. توزيع الاستبانات حسب الفروع

سنوضح توزيع الاستبانات على فروع مجمع سوناطراك، حسب تواجدها الجغرافي

الجدول (5-4): توزيع الاستبانات حسب الفروع المستقصات

المتجمع الصاعد	النسبة المئوية	التكرارات	الفرع
5.98	5.98	10	مؤسسة سوناطراك الأم، المديرية العامة
17.95	11.97	20	مؤسسة سوناطراك الأم، المديرية الوطنية لنشاط الإنتاج والاستكشاف- الجزائر
31.12	13.17	22	مؤسسة سوناطراك الأم، المديرية الجهوية لنشاط الإنتاج-حاسي مسعود
43.09	11.97	20	مؤسسة سوناطراك الأم، المديرية الجهوية لنشاط الإنتاج- حاسي الرمل
47.88	4.79	8	مؤسسة سوناطراك الأم، المديرية الجهوية لنشاط الإنتاج- عين صالح
50.27	2.39	4	مؤسسة سوناطراك الأم، نشاط النقل بالأنايب- الجزائر
59.26	8.98	15	مؤسسة نفطال، المديرية العامة، الجزائر
65.24	5.98	10	مؤسسة نفطال، فرع GPL
71.22	5.98	10	مؤسسة نفطال، فرع المحروقات

72.32	1.2	2	مؤسسة نفطال، سطيف
78.3	5.98	10	مؤسسة خدمات الآبار(ENSP)، فرع DPE
81.89	3.59	6	مؤسسة خدمات الآبار، فرع WLWT
84.28	2.39	4	مؤسسة خدمات الآبار، فرع Snubbing
89.17	4.79	8	خدمات الآبار، فرع Mud Logging
92.76	3.59	6	مؤسسة خدمات الآبار، فرع Well servicing
93.96	1.19	2	فرع Helios سكيكدة
95.76	1.79	3	المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)
97.58	1.79	3	المؤسسة الوطنية لحفر الآبار (ENAFOR)
98.77	1.19	2	المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى(ENGTP)
100	1.19	2	المؤسسة الوطنية للأشغال والخرسانة (GCB)
/	100	167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول السابق، نلاحظ أن الاستبانة قد تم توزيعها على 19 مديرية موزعة على 7 ولايات. حيث كانت أعلى نسبة بمؤسسة سوناطراك نشاط الاستكشاف والإنتاج بنسبة اجمالية تقدر ب 36.76 %، كونها تمثل عصب نشاط مجمع سوناطراك. أما بخصوص توزيع الاستبانات بين مؤسسة سوناطراك الأم وبقية الفروع، فنلخصها في الجدول الآتي.

الجدول (5-5): توزيع الاستبانات ما بين سوناطراك الأم وبقية الفروع

النسبة المئوية %	التكرارات	
50.29%	84	سوناطراك الأم
49.71%	83	فروع المجمع
100%	167	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول أن التوزيع كان منتظم بين المؤسسة الأم وبقية الفروع.

2. توزيع المؤسسات المدروسة وفقا لوضعيتها تجاه شهادة الأيزو

الجدول الآتي يوضح توزيع المؤسسات حسب شهادة الأيزو

الجدول (5-6): توزيع المؤسسات المدروسة حسب وضعيتها تجاه شهادة الأيزو.

النسبة المئوية	التكرار	شهادة الأيزو
52.29	90	حاصلة على الأيزو
47.05	80	غير حاصلة على الأيزو
52.29	90	الأيزو 9001
38.23	65	الأيزو 14001
38.23	65	المرجع 18001
0	0	الأيزو 26000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 52.29 % من الاستبانات تخص المؤسسات الحاملة على الأقل لشهادة الأيزو، و 38.23 % من تلك الاستبانات يخص المؤسسات الحاصلة شهائدي الأيزو 14001 والمرجع 18001، بمعنى أن 38.23 % من الاستبانات المجمع تعبر عن وضع المؤسسات المطبقة لنظام إداري مدمج يؤهلها لأن تكون أكثر مسؤولية من الناحية المجتمعية. أما نسبة 47.05 % من الاستبانات تعبر عن المؤسسات التي ليس لها أي شهادة الأيزو، حيث تنحصر في مؤسسة سوناطراك الأم بمختلف نشاطاتها.

جدول (5-7): توزيع المؤسسات المدروسة حسب اعتمادها على مرجعية HSE-MS

النسبة المئوية	التكرار	
47.05	79	حاملة لمرجعية HSE-MS
52.95	88	غير مطبقة لمرجعية HSE-MS
100	167	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات غير الحاصلة على شهادة الأيزو هي نفسها نسبة المؤسسات المطبقة لمرجعية الصحة والسلامة وإدارة الأمن، وكذلك الأمر بخصوص نسبة الاستثمارات المعبرة عن المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو هي نفسها نسبة الاستثمارات المعبرة عن المؤسسات غير المطبقة لنظام الصحة

والسلامة وإدارة الأمن وفقاً لنموذج مرجعية مجمع سوناتراك¹. وهو ما قد يؤثر على مستوى مسؤولياتها المجتمعية.

3. توزيع المستجوبين حسب عامل الانتماء الإداري

لمعرفة طبيعة التخصصات المهنية للأفراد المستجوبين، نقوم بإعداد جدول يلخص توزيع المستجوبين حسب القسم المنتمي إليه، والجدول (5-9) يبين ذلك.

الجدول (5-9): توزيع المستجوبين حسب القسم المنتمي إليه

القسم	التكرار	النسبة	التجمع الصاعد
مديرية الموارد البشرية	49	29.2	29.2
الإنتاج والصيانة	40	23.8	53.0
المالية والمحاسبة	18	11.3	64.3
التدقيق والرقابة	15	8.9	73.2
البحث والتطوير	14	8.9	82.1
التجارة والتسويق	17	10.7	92.9
الإدارة العامة	2	1.2	94
الجودة الصحة والبيئة	4	2.4	96.4
الاستراتيجية والتخطيط	5	2.9	99.4
أخرى	1	0.6	100
المجموع	167	100	/

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبدو من الجدول (5-9) أن أكثر من نصف الاستبانات المجموعة كانت بين قسمي إدارة الموارد البشرية والإنتاج والصيانة. وهو ما يخدم دراستنا بشكل أكبر، كون أن معظم فقرات الاستبانة تخص الوظائف.

4. توزيع المستجوبين حسب درجتهم المهنية (الهرمية)

لمعرفة أثر الدرجة التنظيمية (الهرمية) على نوع الإجابات، كان توزيع الاستبانات على المستجوبين كالتالي:

الجدول (5-10): توزيع المستجوبين حسب درجتهم المهنية (الهرمية)

الدرجة التنظيمية	التكرار	النسبة	التجمع الصاعد
إطار سامي	24	14.5	14.5

¹ Sonatrach (2008), **Référentiel du HSE-MS**.

إطار مسير	7	4.2	18.8
إطار مسؤول	28	17	35.8
رئيس قسم	28	17	52.7
رئيس مصلحة	60	36.4	89.1
إطار	18	10.9	100
القيم المنسية	6	3.5	/
المجموع	167	100	/

المصدر: برنامج SPSS.

نجد أن النسبة الأكبر كانت عند رؤساء المصالح، على الرغم من محاولتنا الكبيرة لتوزيعها على الإطارات الأعلى في الهرم التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار النموذج البنائي للدراسة

على اعتبار أن نموذج الدراسة المقترح في الإطار النظري لم يتم توكيده، وعلى اعتبار أن بناؤه اعتمد العديد من النظريات على غرار نظرية الموارد والكفاءات ونظرية الأطراف ذات المصلحة ونظرية الاستدامة، فإن اختبار النموذج المقترح يصبح خطوة جوهرية لتعزيز مصداقية الدراسة¹، خصوصا وأن دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمادا على الطرح التقليدي، المرتكز على اختبار صحة الفرضية المرتكز على الدلالة الإحصائية، يعرف العديد من نقاط القصور²، تتطلب منا المرور إلى طرحة أكثر تقدما وتمعنا في طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، المتمثل في اختبار النموذج وصحته ثم جودته.

يتم خلال هذا المبحث اختبار النموذج البنائي النظري باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، أين يتم اختبار جودة النموذج من خلال المرور بجملة من الخطوات. حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب؛ يتناول المطلب الأول نتائج اختبارات النموذج الخارجي والداخلي. أما المطلب الثاني فيتناول اختبارات المتغير الوسيط. تم الاعتماد في هذا المبحث على النمذجة البنائية كأسلوب قياس، كونه الأكفأ في معالجة إجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة وبطريقة شمولية؛ كما سنحاول اعتماد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS : Structural Equation Modeling). التي تركز على مرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى التي يقيم خلالها جودة النموذج الخارجي (النموذج القياسي) (Goodness of Fit : GOF) ، من خلال قياس معدلات الثبات والصدق بأنواعه (الصدق التقاربي وصدق التمايز)؛

¹ Gavard Perret M-L., et al. (2008), **Méthodologie de la recherche : Réussir son Mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Ed. Pearson Education, Paris, p.64.

² تيفزة أمحمد (2012)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS & LISREL، دار المسيرة، عمان.

- المرحلة الثانية، فيقيم خلالها النموذج الداخلي (النموذج البنائي)، أخذاً بعين الاعتبار لمعامل جودة النموذج الذي يركز حسب (Kline, 2013) على معامل التحديد (R square) ومؤشر /معامل (F square).

المطلب الأول: اختبار النموذج الخارجي والداخلي للدراسة الاستقصائية

يتم خلال هذا المطلب دراسة العوامل في اطارها المتكامل، من خلال اختبار النموذج البنائي الذي تقوم عليه العلاقة بين ممارسات إدارة الكفاءات ومستوى الأداء المستدام لفروع مجمع سوناطراك من خلال المتغير الوسيط المتمثل في المسؤولية المجتمعية للمنظمة. إذ نفترض، اعتماداً على الأدبيات النظرية، وجود ثلاثة محاور رئيسية تتفاعل فيما بينها، تتخللها محاور فرعية خاصة بكل محور رئيسي؛ وهي: إدارة الكفاءات (الفردية والجماعية والتنظيمية)، المسؤولية المجتمعية (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، القانونية والأخلاقية) ومستوى الأداء المستدام (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي). وعليه، نحاول من خلال هذا المطلب القيام بدراسة تحليلية احصائية على النموذج النظري المقترح في ظل البيانات المتوفرة لعينة البحث؛ وبغية اختبار وحساب مختلف المؤشرات الخاصة بالنموذج الداخلي والخارجي، تم تقسيم المطلب إلى فرعين، إذ يتناول الفرع الأول اختبارات النموذج الخارجي (نموذج القياس) أما الفرع الثاني فيتناول اختبارات النموذج الداخلي.

الفرع الأول: اختبار النموذج الخارجي (نموذج القياس)

نتناول في هذه المرحلة تقييم جودة النموذج الخارجي (GoF) من خلال اختبار مستوى ثبات ومصداقية مكونات النموذج البنائي؛ حيث يتم اختبار ثبات مكونات النموذج باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" و"الموثوقية المركبة" (Composite Reliability : CR)، و"معاملات الثقة" (Indicator Reliability ; IR) أو ما يصطلح عليه بـ"درجة تشبع العامل"؛ أما المصدقية فيتم التحقق منها عبر مؤشر الصدق التقاربي.

1. اختبارات الثبات: كما تم الإشارة إليه سابقاً، يتم اختبار الثبات باستخدام معاملات الاتساق الداخلي، المتمثلة في "معامل ألفا كرونباخ" ومعامل "الموثوقية المركبة". في هذه المرحلة من البحث، يعتبر الحد الأدنى للحكم على ثبات العامل هو 70%، حيث يبين الجدول (5-13) النتائج النهائية لاختبارات الثقة.

الجدول (5-13): نتائج اختبار الثبات للدراسة الأساسية

متوسط التباين المستخلص	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	العوامل	المحاور
62.7	91.0	88.0	إدارة الكفاءات الفردية	إدارة الكفاءات
63.9	84.1	71.6	إدارة الكفاءات الجماعية	

63.0	89.4	85.2	إدارة الكفاءات التنظيمية	
0,506	0,935	0,924	إدارة الكفاءات	
0,753	0,901	0,836	المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية المجتمعية للمنظمات
0,653	0,849	0,734	المسؤولية الاجتماعية	
0,673	0,925	0,902	المسؤولية البيئية	
0,547	0,828	0,724	المسؤولية القانونية	
0,676	0,862	0,762	المسؤولية الأخلاقية	
0,464	0,942	0,935	المسؤولية المجتمعية	
0,631	0,931	0,915	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام
0,868	0,929	0,848	الأداء البيئي	
0,656	0,851	0,737	الأداء الاجتماعي	
0,508	0,930	0,918	الأداء المستدام	

المصدر: مخرجات برنامج "SmartPLS"

يتضح من الجدول (5-11) بأن أغلب معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" في معظمها 70%، كما تجاوزت قيمة معامل "الموثوقية المركبة" لجميع العوامل نسبة 80%. أما بخصوص متوسط التباين المستخلص، فقد كانت في مجملها أكبر من 50% ما عدى عامل المسؤولية المجتمعية الذي كان في 46.4% وباعتباره الوحيد فقد تم قبوله كما هو. وعليه، فمن ناحية الشمولية كانت معاملات الثبات للمتغيرات الأساسية (من الدرجة الأولى) للدراسة جيدة، سواء تعلق الأمر بمعامل "ألفا كرونباخ" أو "الموثوقية المركبة" أو "التباين المستخلص".

2. اختبار الصدق: تم اختبار صدق أدوات القياس باعتماد أدلة الصدق التقاربي المتمثلة في تشبعات العوامل بمؤشراتها* ومستخلص التباين، حيث يبين الجدولان (5-14)، (5-15) نتائج اختبار الصدق التقاربي للدراسة الأساسية.

الجدول (5-14): نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها محوري إدارة الكفاءات والأداء المستدام

نسبة التشبع %									
المؤشرات	إدارة الكفاءات الفردية	إدارة الكفاءات الجماعية	إدارة الكفاءات التنظيمية	المؤشرات	الأداء المستدام	الأداء الاقتصادي	الأداء الاجتماعي	الأداء البيئي	المؤشرات
المؤشر 10	79.4			مؤشر الأداء 5	70.9%	76,6%			

* "المؤشر" هنا هو مرادف لمصطلح "الفقرة" (Item). وللذان نعتمد في هذا البحث.

		82,3%	74.5%	مؤشر الأداء 6			74.6	67.6	المؤشر 11
		83,5%	80.0%	مؤشر الأداء 7			80.5	73.9	المؤشر 14
		79.2%	70.6%	مؤشر الأداء 8			85.1	73.9	المؤشر 15
		86,2%	82.1%	مؤشر الأداء 9			81.5	73.9	المؤشر 16
		83,9%	78,2%	مؤشر الأداء 10			73.5	69.3	المؤشر 19
		71,4%	73,9%	مؤشر الأداء 11		85.2		66.4	المؤشر 25
		70.8%	69,6%	مؤشر الأداء 12		85.2		75.5	المؤشر 26
	81.7%		69.5%	مؤشر الأداء 15		79.2		67.0	المؤشر 27
	82.1%		64.1%	مؤشر الأداء 16	82.6			68.3	المؤشر 38
	79.0%		64,5%	مؤشر الأداء 18	84.7			73.0	المؤشر 39
92.9%			61.4%	مؤشر الأداء 31	82.0			77.0	المؤشر 40
93.4%			63.3%	المؤشر الأداء 33	72.9			66.4	المؤشر 41
					73.7			70.0	المؤشر 42
65.6	86.8	63.1	50.8	AVE	63.0	93.9	62.7	50.6	AVE

المصدر: مخرجات برنامج "Smart PLS"

يتبين من الجدول (5-14) بأن معظم نسب تشبعات العوامل بالمؤشرات جيدة، حيث تجاوزت 70% ما عدى بعض المؤشرات إلا أنها تدخل ضمن نطاق القبول (>40%). أم بخصوص نسبة التباين المستخلص لعاملي إدارة الكفاءات والأداء فقد تجاوزا 50%، وهو ما يدل على أن هذه المؤشرات تفسر نسبة 50.6 في المئة من التباين فيما يتعلق بإدارة الكفاءات، و50.8 في المئة من التباين بالنسبة للأداء المستدام، بينما باقي النسبة تفسر من خلال مؤشرات أخرى لا تتضمنها هذه المقاييس. في المقابل نجد أن جميع قيم التباين المستخلص جيدة، ما يدل على أن المؤشرات قادرة على تفسير نسب معتبرة من التباينات داخل عينة الدراسة.

بخصوص اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحور المسؤولية المجتمعية فهو مبين في الجدول (5-15)

الجدول (5-15): نتائج اختبار تشيع العوامل بمؤشرات محور المسؤولية المجتمعية

المؤشر	المسؤولية المجتمعية	المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية البيئية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الأخلاقية
مؤشر المج 7	69.7%	89.2				
مؤشر المج 8	65.9%	87.0				
مؤشر المج 9	60.9%	84.1				
مؤشر المج 16	64.3%		79.5%			
مؤشر المج 19	60.8%		83.8%			
مؤشر المج 20	59.7%		79.0%			
مؤشر المج 25	76.1%			85.5%		
مؤشر المج 26	76.8%			88.5%		
مؤشر المج 27	72,1%			83,3%		
مؤشر المج 28	76.8%			87.4%		
مؤشر المج 29	73.7%					%69.8
مؤشر المج 30	71.2%			76.6%		
مؤشر المج 31	78.9%					%80.4
مؤشر المج 32	72,6%			73.8%		
مؤشر المج 35	65.6%					%83.4
مؤشر المج 36	64.0%					%82.9
مؤشر المج 38	58.3%				%72.5	

	77.5%				60.3%	مؤشر المج 40
	75.7%				62.6%	مؤشر المج 41
67.6	54.7	67.3	65.3	75.3	46.4	AVE

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتبين من الجدول (5-15) بأن معظم نسب تشبعات عوامل المسؤولية المجتمعية (المج) بمؤشراتها جيدة، حيث تجاوزت 70% ما عدى ثمانية مؤشرات، إلا أنها تدخل ضمن نطاق القبول (>40%)؛ إضافة إلى ذلك يظهر من الجدول انخفاض نسبة التباين المستخلص لعامل المسؤولية المجتمعية التي لم تتجاوز 50%، وهو ما يدل على أن هذه المؤشرات تفسر نسبة 46.4 في المئة من التباين، بينما باقي النسبة تفسر من خلال مؤشرات أخرى لا يتضمنها هذا المقياس. في المقابل نجد أن جميع قيم التباين المستخلص جيدة، ما يدل على أن المؤشرات قادرة على تفسير نسب معتبرة من التباينات داخل عينة الدراسة.

وبالتالي يمكن القول أن مؤشرات جودة نموذج القياس (GoF) هي جيدة، على اعتبار أن قيم التباينات المستخلصة والموثوقية المركبة جيدة، وكذلك الأمر بالنسبة لمستويات التشبع لكل عامل ومعامل التباين المستخلص لكل عامل من تلك العوامل.

الفرع الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي)

نقوم في هذا الفرع بتقييم النموذج الداخلي من خلال معالجة مشكلة الارتباط، ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي.

1. تقييم النموذج البنائي ومعالجة مشكل الارتباط الخطي بين مكونات النموذج (العوامل):

للتمكن من تقييم النموذج الداخلي اعتماداً على مشكلة الارتباطات الخطية ما بين مكونات النموذج، نقوم من خلال هذه المرحلة باختبار مدى وجود الارتباط الخطي من عدمه بين العوامل التي يتكون منها النموذج؛ وعليه فقد تم استخدام معامل التضخيم للتباين (VIF: variance inflation factor) الذي يمثل مقدار الزيادة في خطأ القياس الناتج عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات (العوامل). يتم حساب معامل التضخيم من خلال العلاقة التالية: "VIF=1/Tolerance"؛ يتم الحكم بعدم وجود ارتباط خطي إذا لم تتجاوز "VIF" القيمة 5. حيث "Tolerance=1-R²".

كما نهتم هنا عند اختبار النموذج باختبار البنية العاملية التي تجمع العوامل التي تقوم عليها الدراسة. وعلى اعتبار أن خوارزميه المربعات الصغرى الجزئية التي تركز على تحليل التباين، فإنه يؤخذ عند تقييم النموذج البنائي بمؤشرين هما: معامل التحديد (R-Square) الذي يهدف إلى قياس القوة التنبؤية للنموذج، و(f-Square) الذي يهدف إلى قياس أثر متغير على متغير آخر.

الجدول (5-16): اختبار "VIF" للارتباط الخطي

أ. أ. أ. أ. أ.	أ. أ. أ. أ. أ.	أ. أ. أ. أ. أ.	أ. أ. أ. أ. أ.	الم الأخ	الم القانونية	الم البيئية	الم الإيج	الم الإلق	الم الملح	إك ت	إك ج	إك ف	إك	
									1.00	1.00	1.00	1.00		إدارة الكفاءات
				1.00	1.00	1.00	1.00	1.00						الم الملح
1.00	1.00	1.00												الأداء المستدام

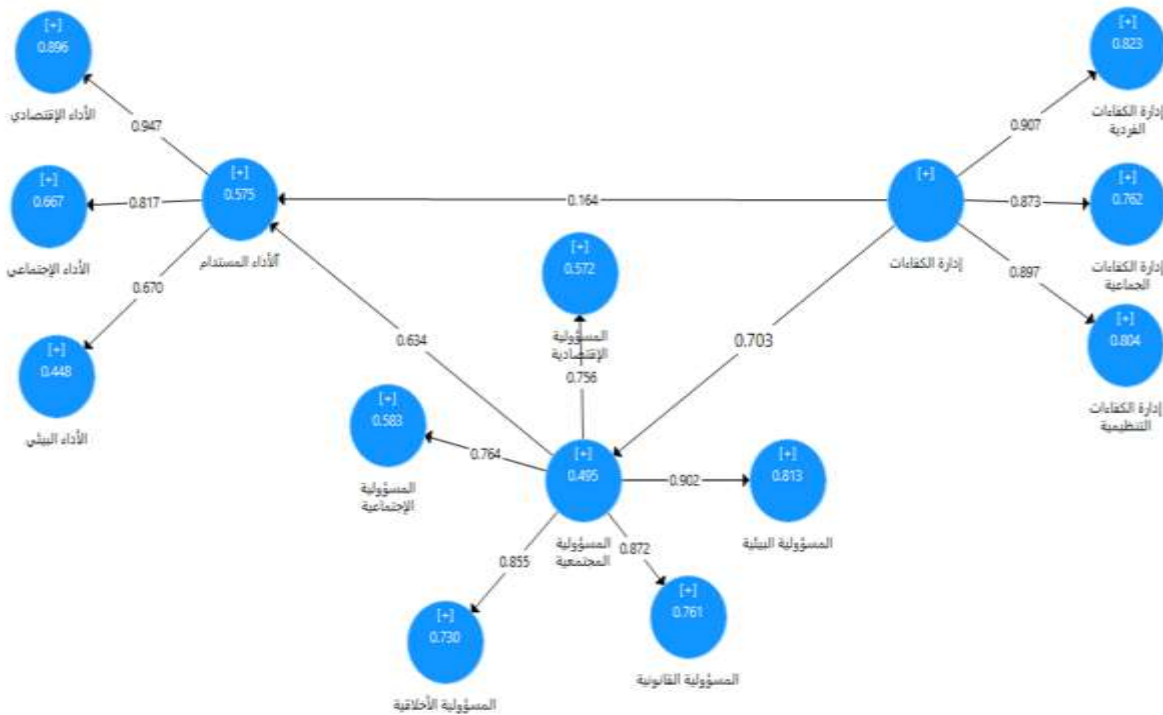
المصدر: مخرجات برنامج "Smart PLS"

يتبين من الجدول السابق (5-16) بأن جميع معاملات التضخيم لم تتجاوز القيمة القصوى 5 على هذا الأساس يمكن الحكم بعدم وجود ارتباطات خطية بين مختلف عوامل النموذج.

2. تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي العام

يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي العام والمتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة، أين يتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد. حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معاملات الانحدار المعيارية والتي تمثل معاملات المسار المعيارية. وهي ملخصة في الشكل* (4-5)

الشكل (4-5): النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

* لتسهيل قراءة محتوى الشكل، يرجى الرجوع الى الملاحق أين تم عرض الشكل بحجم أكبر.

يبين الشكل السابق، رقم (4-5)، قيم معاملات المسار لمختلف مسارات النموذج البنائي أو ما يصطلح عليه بالأثر المباشر للمتغيرات، أين ينبغي أن تتراوح قيم المعاملات بين 1- و 1+ كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لها. حيث إذا ما قورنت قيم هذه المعاملات الأصلية بالقيم المحصل عليها عند القيام بتقنية البوسترايين، نجد دالة إحصائية.

- المستوى الأول: الذي يخص المعاملات من الدرجة الأولى، نجد أن معظم قيم المسارات جيدة على اعتبار أن قيمها تفوق (0.4) حسب "هير"¹، حيث تم تسجيل 14 مسار موافق لهذا المستوى، وهي مسارات جيدة؛ ما عدى المسار الذي يربط إدارة الكفاءات بالأداء المستدام الذي يأخذ قيمته الأصلية 0.164 والتي تعتبر ضعيفة نوعا ما، حيث تبقى عند حدود 0.167 بعد البوسترايين حيث أنها تبقى دون الحد الذي ينصح به (0.2) حسب "شين"²، كما أن درجة الدلالة هي 0.022 وهي دالة إحصائية إلا أنها تبقى ضعيفة أيضا؛ وهو ما يدل على أن العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام هي ضعيفة.
- المستوى الثاني، الذي يخص المعاملات من الدرجة الثانية، فقد كانت قيمها جيدة، حيث أن أضعف قيمة كانت 0.670، وهو ما يؤكد على صحة البنية المفاهيمية لمعاملات / متغيرات الدراسة. كما هو مبين في الجدول.

نجد بقية قيم المسارات ومستوى معنويتها في الجدول (5-17).

الجدول (5-17): اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام الـ"Bootstrapping" للنموذج البنائي العام للدراسة

المسارات	معامل المسار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الدلالة
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية	0,897	0,897	0,017	54,228	0,000
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية	0,873	0,873	0,018	47,887	0,000
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية	0,907	0,907	0,017	53,981	0,000
إدارة الكفاءات -> المسؤولية المجتمعية	0,703	0,703	0,043	16,532	0,000
إدارة الكفاءات -> الأداء المستدام	0,164	0,167	0,071	2,296	0,022
المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الأخلاقية	0,855	0,856	0,024	35,317	0,000

¹ Hait J. f., et al, (2014), op. cit. p.80.

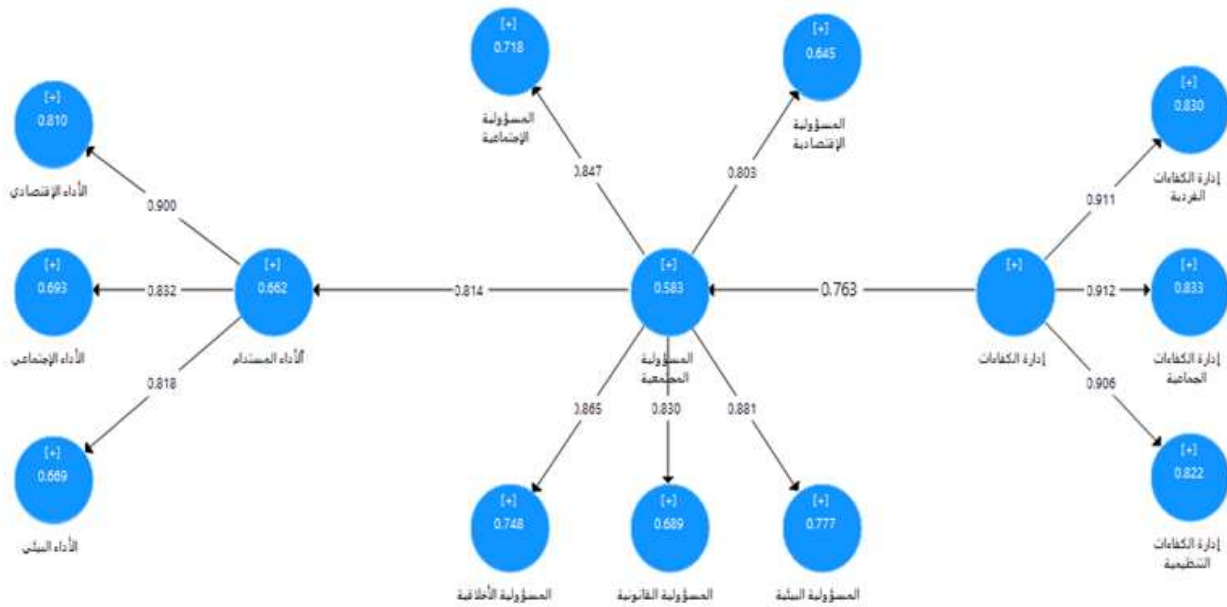
² Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling.** *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

0,000	19,885	0,038	0,764	0,764	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإجتماعية
0,000	19,637	0,039	0,755	0,756	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الاقتصادية
0,000	62,177	0,015	0,903	0,902	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية البيئية
0,000	45,137	0,019	0,872	0,872	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية القانونية
0,000	9,290	0,068	0,632	0,634	المسؤولية المجتمعية -> الأداء المستدام
0,000	22,492	0,036	0,817	0,817	أداء المستدام -> الأداء الاجتماعي
0,000	97,160	0,010	0,947	0,947	أداء المستدام -> الأداء الاقتصادي
0,671	12,339	0,054	0,671	0,670	الأداء المستدام -> الأداء البيئي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

3. معاملات المسارات في حالة حذف مسار " إدارة الكفاءات - الأداء المستدام "

في حالة حذف العلاقة المباشرة بين عاملي إدارة الكفاءات والأداء المستدام والإبقاء على العلاقة غير المباشرة بينهما، وفق ما هو مبين في الشكل (5-5)، فإن معاملات المسارات تصبح كلها جيدة. ونوضحها في الجدول (5-18).
الشكل(5-5): معاملات المسارات للنموذج البنائي العام حالة غياب العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الجدول (5-18): معاملات المسار للنموذج البنائي العام في حالة حذف العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام.

الأداء المستدام	المسؤولية المجتمعية	إدارة الكفاءات	العامل
-	0.763	-	إدارة الكفاءات
0.814	-	-	المسؤولية المجتمعية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتبين من الشكل السابق أن كل المسارات قوية، بعد حذف المسار الذي يربط إدارة الكفاءات بالأداء المستدام، نجد أقل قيمة هي التي تربط إدارة الكفاءات بالمسؤولية المجتمعية (0.763)، وهي قيمة مقبولة جدا. والأثر الكلي⁺ لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام قد أصبح (0.621) بعدما كان (0.610)، وهو ما يشير إلى ضرورة قياس أثر الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام.

4. معاملات المسارات بعد إجراء تقنية البوتستراين (Bootstrapping)

من أجل التحقق من معنوية قيم المسارات تم إجراء اختبار معنوية المسارات بالاعتماد على أسلوب "البوتستراين"؛ يتبين من الجدول (5-19) وعند مستوى معنوية 95% بأن جميع قيم المسارات ذات دلالة معنوية (0.00). وبعد قياس الأثر المباشر لمختلف عوامل النموذج أين تم قياس العلاقات المباشرة بناء على تقدير مساراتها؛ نعتمد في خطوة موائية قياس الآثار غير المباشرة لمختلف العوامل المكونة للنموذج، وهو ما يسمى بالآثار الكلية؛ حيث يوضح الجدول (5-19) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (5-19) اختبار معنوية الأثر الكلي باستخدام الـ"Bootstrapping"

المسار	معامل المسار الأصلي	متوسط معامل المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية	0,897	0,897	0,017	54,228	0,000
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية	0,873	0,873	0,018	47,887	0,000
إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية	0,907	0,907	0,017	53,981	0,000
إدارة الكفاءات -> الأداء الاجتماعي	0,498	0,500	0,050	10,064	0,000
إدارة الكفاءات -> الأداء الاقتصادي	0,578	0,579	0,045	12,786	0,000

⁺ الأثر الكلي هو نتاج ضرب معاملات المسارات الداخلة (الآثار غير المباشرة والمباشرة) في بعضها البعض. (0.621 = 0.763 * 0.814)، (0.610 = 0.164 + 0.703) * 0.634.

0,000	8,034	0,051	0,411	0,408	إدارة الكفاءات - < الأداء البيئي
0,000	13,812	0,044	0,602	0,601	إدارة الكفاءات - < المسؤولية الأخلاقية
0,000	10,715	0,050	0,538	0,537	إدارة الكفاءات - < المسؤولية الاجتماعية
0,000	10,968	0,049	0,532	0,532	إدارة الكفاءات - < المسؤولية الاقتصادية
0,000	15,694	0,040	0,635	0,634	إدارة الكفاءات - < المسؤولية البيئية
0,000	14,441	0,042	0,614	0,614	إدارة الكفاءات - < المسؤولية القانونية
0,000	16,532	0,043	0,703	0,703	إدارة الكفاءات - < المسؤولية المجتمعية
0,000	13,062	0,047	0,611	0,610	إدارة الكفاءات - < الأداء المستدام
0,000	8,281	0,063	0,517	0,518	المسؤولية المجتمعية - < الأداء الاجتماعي
0,000	9,037	0,066	0,599	0,600	المسؤولية المجتمعية - < الأداء الاقتصادي
0,000	6,498	0,065	0,426	0,424	المسؤولية المجتمعية - < الأداء البيئي
0,000	35,317	0,024	0,856	0,855	المسؤولية المجتمعية - < المسؤولية الأخلاقية
0,000	19,885	0,038	0,764	0,764	المسؤولية المجتمعية - < المسؤولية الاجتماعية
0,000	19,637	0,039	0,755	0,756	المسؤولية المجتمعية - < المسؤولية الاقتصادية
0,000	49,907	0,018	0,882	0,881	المسؤولية المجتمعية - < المسؤولية البيئية
0,000	33,122	0,025	0,833	0,830	المسؤولية المجتمعية - < المسؤولية القانونية
0,000	30,932	0,026	0,814	0,814	المسؤولية المجتمعية - < الأداء المستدام
0,000	23,799	0,035	0,833	0,832	الأداء المستدام - < الأداء الاجتماعي
0,000	51,566	0,017	0,901	0,900	الأداء المستدام - < الأداء الاقتصادي
0,000	26,335	0,031	0,819	0,818	الأداء المستدام - < الأداء البيئي

المصدر: مخرجات برنامج "Smart PLS"

يتبين من الجدول (5-19) أن كل المسارات المباشرة وغير المباشرة دالة معنوياً. وهو ما يؤكد القوة التنبؤية للنموذج. وإمكانية الاعتماد عليه في اختبار فرضيات البحث، خصوصاً فيما يتعلق بالفرضية الأساسية والفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بالدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية.

5. حساب معامل التحديد "R²": يتم خلال هذه المرحلة حساب قيم معامل التحديد الخاص بالأثر الكلي للعوامل الخارجة على العوامل الداخلة (المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة). كما يبين الجدول (5-20) قيم معاملات التحديد.

الجدول (5-20): معامل التحديد "R²" ومعامل التحديد المعدل

المسار	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
إدارة الكفاءات التنظيمية	0,804	0,803
إدارة الكفاءات الجماعية	0,762	0,760
إدارة الكفاءات الفردية	0,823	0,822
الأداء الاجتماعي	0,667	0,665
الأداء الاقتصادي	0,896	0,895
الأداء البيئي	0,448	0,445
المسؤولية الأخلاقية	0,730	0,729
المسؤولية الاجتماعية	0,583	0,580
المسؤولية الاقتصادية	0,572	0,569
المسؤولية البيئية	0,813	0,812
المسؤولية القانونية	0,761	0,759
المسؤولية المجتمعية	0,495	0,492
الأداء المستدام	0,575	0,570

المصدر: مخرجات برنامج "Smart PLS"

نلاحظ من الجدول (5-20) وجود معدلات متباينة لمعاملات التحديد، لكنها مقبولة على اعتبار أنها أكبر من 19 % حسب " شين " (1998)¹ حيث نجد أن معامل الأداء المستدام هو 57.6% وهو ما يعني أن إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية يفسران مستوى 57.6 في المئة من التغير الأداء المستدام. ونسبة 49.5 % تخص المسؤولية المجتمعية وهو ما يعني أن إدارة الكفاءات تفسر 49.5 في المئة من التغير في المسؤولية المجتمعية.

أما بخصوص العوامل الجزئية للنموذج فنجد:

- بالنسبة للمسؤولية المجتمعية: المسؤولية المجتمعية تفسر 81.3% من التغير في المسؤولية البيئية و 57.2% من المسؤولية الاقتصادية و 58.3% من المسؤولية الاجتماعية و 73% من المسؤولية الأخلاقية و 76.1% من المسؤولية القانونية؛
- بالنسبة للأداء المستدام: الأداء المستدام يفسر 89.6% و 66.7% و 44.8% من التغير في الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي على التوالي؛

¹ Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling.** *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- بالنسبة لإدارة الكفاءات: مشروع إدارة الكفاءات يفسر 82.3% و 76.2% و 80.4% من التغير في إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية على التوالي.

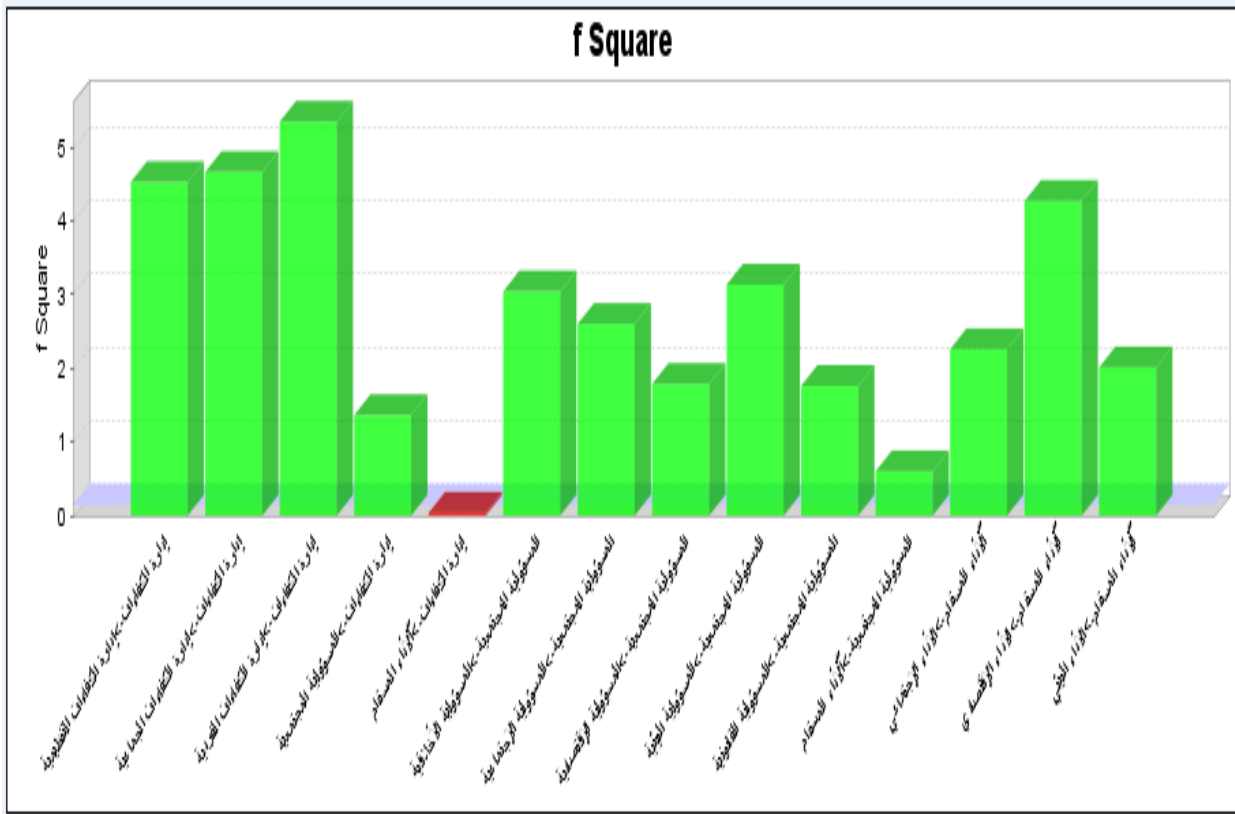
6. حساب أحجام الآثار "f²": يعبر حجم الأثر عن الدرجة التي يمكن التنبؤ بها بخصوص العامل الخارج من خلال الارتكاز على العامل الداخل، والجدول (5-21) يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (5-21): أحجام الآثار المباشرة "f²"

الدلالة	حجم الأثر	المسار
0,000	4,106	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	3,200	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	4,657	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية
0,000	0,979	إدارة الكفاءات -> المسؤولية المجتمعية
0,285	0,032	إدارة الكفاءات -> الأداء المستدام
0,000	2,709	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الأخلاقية
0,000	1,398	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإجتماعية
0,000	1,336	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإقتصادية
0,000	4,360	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية البيئية
0,000	3,179	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية القانونية
0,002	0,478	المسؤولية المجتمعية -> الأداء المستدام
0,000	2,001	الأداء المستدام -> الأداء الإجتماعي
0,000	8,619	الأداء المستدام -> الأداء الإقتصادي
0,001	0,812	الأداء المستدام -> الأداء البيئي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

الشكل (5-6): نتائج تحليل حجم الآثار (F مربع).



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

بناء على نتائج الجدول رقم (5-22) وبعتماد تصنيف "Cohen" للحكم على حجم الأثر، الذي حدده في ثلاث مستويات؛ حيث يكون الأثر صغيرا إذا لم يتجاوز القيمة 0.02، ويكون متوسطا عند القيمة 0.15، ويكون حجم الأثر كبيرا إذا تجاوز القيمة 0.35¹. يتبين بأن أغلب نتائج الاختبار يمكن تصنيفها في المستوى الثالث، أي حجم الأثر كبير، ما عدى العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المتضمن أين كان الأثر بقيمة 0.032 أي ضعيفا نوعا ما (على الرغم من أنه يفوق 0.02)، كما أنه غير دال وعليه قد يستحسن حذف المسار الخاص بهما من النموذج العام للدراسة.

7. حساب معامل الصدق التنبئي (الملاءمة التنبئية) "Q²": تم حساب معامل الملاءمة باستخدام تقنية "البليند فولديج" (blindfolding procedure). حيث يبين الجدول (5-22) قيم المعاملات لكل وحدة تنبئية.

¹ Cohen , J. A. (1992) **Power Primer**, Psychological Bulletin, N° 112, 155-519.2

الجدول (5-22): معامل الملاءمة التنبؤية "Q²"

Q ²	SSE	SSO	العامل
-	2 338,000	2 338,000	إدارة الكفاءات
0,470	442,483	835,000	إدارة الكفاءات التنظيمية
0,463	269,110	501,000	إدارة الكفاءات الجماعية
0,481	520,092	1 002,000	إدارة الكفاءات الفردية
0,414	293,591	501,000	الأداء الاجتماعي
0,523	636,952	1 336,000	الأداء الاقتصادي
0,368	211,038	334,000	الأداء البيئي
0,460	270,501	501,000	المسؤولية الأخلاقية
0,359	321,074	501,000	المسؤولية الاجتماعية
0,408	296,751	501,000	المسؤولية الاقتصادية
0,510	491,440	1 002,000	المسؤولية البيئية
0,383	411,856	668,000	المسؤولية القانونية
0,210	2 506,291	3 173,000	المسؤولية المجتمعية
0,259	1 608,183	2 171,000	الأداء المستدام

المصدر: مخرجات برنامج "Smart PLS"

يتبين لنا من الجدول (5-22) بأن جميع الوحدات التنبؤية تزيد عن الصفر؛ حيث بلغت أقصى قيمة لها على مستوى عامل إدارة الكفاءات الفردية بمعدل 48.1%؛ كما تم تسجيل أدنى قيمة على مستوى عامل المسؤولية المجتمعية بمعدل 21.0%. وبما أن معدلات معامل الملاءمة قد أخذت قيم مقبولة على العموم ومتوسطة في بعض الحالات، يمكن الحكم على أن الوحدات التنبؤية تتمتع بقوة تنبؤية مقبولة، أين يمكن التنبؤ بالمتغيرات الداخلة (التابعة) اعتماداً على المتغيرات الخارجة (المستقلة).

المطلب الثاني: دراسة المتغيرات الوسيطة ومصفوفة الأداء والأهمية

تعتبر دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة من أهم خطوات النمذجة البنائية. ولعل من أهم مداخل تحليلها هو مصفوفة الأداء/الأهمية، كونها تعتبر من المداخل الحديثة في التحليل البنائي باستخدام برنامج (Smart PLS) تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، حيث سنتناول على مستوى الفرع الأول الاختبارات الخاصة بالمتغيرات الوسيطة، أما على مستوى الفرع الثاني سنتناول تحليل خريطة الأداء والأهمية.

الفرع الأول: تحليل المتغير الوسيط

1. ماهية المتغير الوسيط ودواعي اللجوء إليه

يكون من الجدير تناول الأثر في حالة وجود متغير ثالث أو عامل يأخذ مكانة بين متغيرين أو عاملين ذي علاقة. ويمكن تصور الأثر الوسيط في نموذج مسار (على سبيل المثال) يتكون من آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة. الآثار المباشرة هي العلاقة التي تربط عاملين من خلال سهم واحد؛ أما الآثار غير المباشرة فهي العلاقات التي تتولد نتيجة إدخال عامل جديد. وعليه، فالأثر غير المباشر هو نتاج علاقتي أثر مباشرتين أو أكثر (المسار المركب) الذي يمكن إدراكه من خلال أسهم متعددة. يعرف/ يتميز هذا الأثر غير المباشر على أنه متغير وسيط.

تتجسد دواعي استعمال المتغير الوسيط في "شرح" و"تفسير" (لماذا؟) العلاقة القائمة بين البناء الخارجي والبناء الداخلي¹ (المتغيرات الأساسية)، أي مساعدة الباحث على إعطاء تبريرات وتفسيرات للعلاقات التي لاحظها بين المتغيرات الأساسية والأصلية المشككة لنموذج الدراسة.

2. طريقة استعمال المتغير الوسيط

كما هو متعارف عليه فيما يتعلق بالنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)، تتلخص طريقة استعمال المتغير/العامل الوسيط في تحديد معنوية آثار العوامل الوسيطة على مستوى مختلف محاور نموذج المسار؛ حيث تجدر الإشارة إلى ضرورة الأخذ والتمييز بين نوعين من الوساطة ضمن نموذج البحث:

1. الوساطة فيما بين محاور النموذج: ويقصد بها العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين العوامل المستقلة

والعوامل التابعة، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن المتغير الوسيط المتمثل في المسؤولية المجتمعية بمستوياتها الخمسة، الذي يجد مكانته بين ممارسات إدارة الكفاءات ومستوى الأداء المستدام؛

2. الوساطة على مستوى المحاور: ويقصد بها العوامل الوسيطة على مستوى وحدات النموذج، وفي هذا البحث

تتضمن إدارة الكفاءات الجماعية التي تتوسط العلاقة بين إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات التنظيمية.

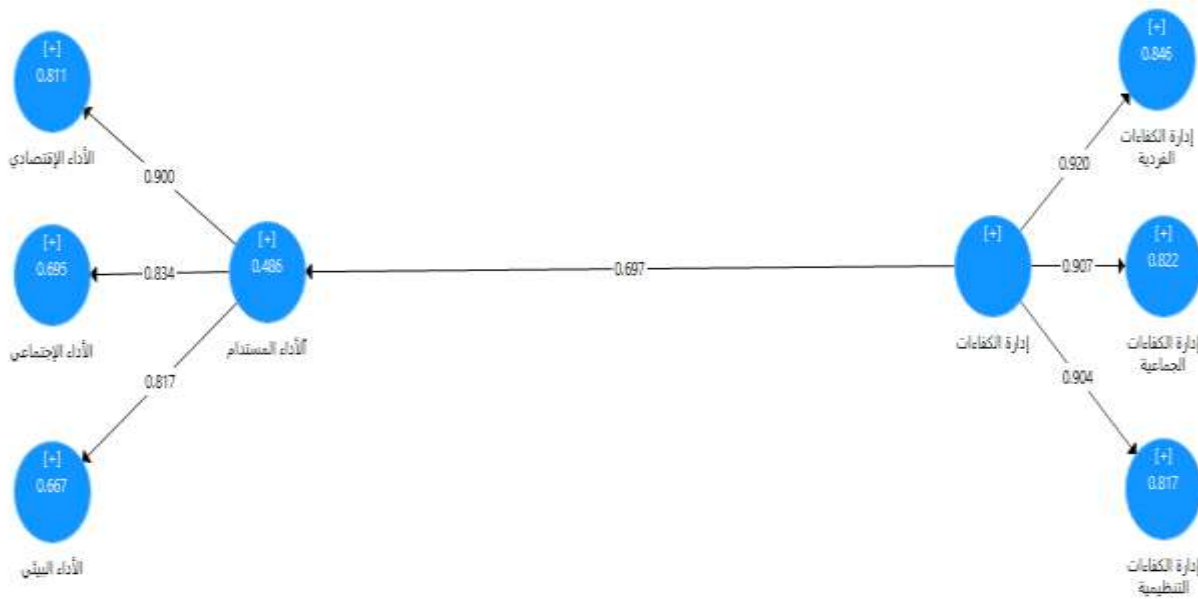
¹ Hair J. F. et al. (2014), **A primer on partial least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE, California, p. 36

يتم التحقق من وجود الأثر الوسيط للعوامل عبر حساب معنوية الأثر المباشر ومعنوية الأثر غير المباشر باستخدام أسلوب الـ"البوتستراين". ومنه تحديد قيمة معامل التباين (VAF) نتائج الاختبارات مبينة في الجدول (5-23).

طريقة الحساب: تتم طريقة الحساب حسب "بيرستن" على أربعة مراحل، نختصرها في الآتي¹:

1. التحقق من وجود الأثر المباشر دون ادراج العامل الوسيط من خلال دلالة قيمة معامل المسار (Path coefficients) اعتمادا على أسلوب "البوتستراين"؛

حيث تم التأكد منه خلال عرض نتائج معاملات المسارات بعد حذف المتغير الوسيط. يتبين الأثر وفقا للشكل الآتي:
الشكل (5-7): النموذج دون العامل الوسيط (الأثر المباشر لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام)



الجدول (5-23): معاملات المسارات للنموذج دون العامل الوسيط (المسؤولية المجتمعية)

أ. البيئي	أ. الإج	أ. الإق	الأداء المستدام	إ ك ت	إ ك ج	إ ك ف	إ ك	
			0.697	0.904	0.907	0.920		إدارة الكفاءات
0.817	0.834	0.900						الأداء المستدام

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

¹ Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261-275.

يتضح من الجدول والشكل السابقين بأنه هناك أثر مباشر لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام، حالة غياب المسؤولية المجتمعية غائب، ومعنوي، حيث كان معامل المسار هو 0.697، وبالتالي هذا النموذج البسيط يستوفي شرط إدخال المتغير الوسيط لتقييم دوره.

2. إذا كان الأثر معنوي (ذو دلالة معنوية) يتم ادخال العامل الوسيط (الرجوع إلى معاملات المسار المتحصل عليها من خوارزمية PLS Smart)، وبعد التأكد من معنوية المسارات بتطبيق أسلوب الـ "بوتستراين" يتم حساب قيمة الأثر غير المباشر من خلال حاصل ضرب قيمتي معاملي المسار (Indirect effect's size)؛ $((IES)=0.634 \times 0.0.703=0.445$

3. يتم التأكد من معنوية الأثر غير المباشر، من خلال حساب قيمة t بحاصل قسمة قيمة الأثر غير المباشر (IES) على الانحراف المعياري (SE) لحاصل ضرب قيم المسارات المقدرة بأسلوب "البوتستراين" لجميع العينات (3000). $(t=IES/SE=0.446/0.052=8.515)$. في هذه الحالة قيمة t ذات معنوية، بمعنى أن العلاقة محل الاختبار تتأثر بعامل وسيطي والمتمثل في المسؤولية المجتمعية.

4. يتم بعد ذلك تحديد قوة هذا العامل الوسيط من خلال حساب معامل التباين "VAF" (Variance Accounted For) الذي يمثل معدل حجم الأثر غير المباشر نسبة إلى الأثر المباشر.

الجدول (5-24) تحليل المتغير الوسيط للنموذج البنائي باستخدام طريقة "البوتستراين"

المتغير الوسيطي	الأثر المباشر		الأثر غير المباشر				خصائص المتغير الوسيط	
	مستوى المعنوية	معدل الأثر	المسار أ	المسار ب	حجم أ غ م (أ×ب)	مستوى المعنوية %	الانحراف المعياري SE	معامل التباين VAF
المسؤولية المجتمعية	0,000	0,697	0.703	0.634	0.445	2,490	0.052	0.391

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج PLS

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الأثر المباشر قبل ادخال المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) هو (0.697)، وبعد ادخال المتغير المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط أصبح الأثر المباشر ضعيف (0.164) في حين الأثر غير المباشر كان أقوى (0.445) وهو ما يدل على الدور المتوسط الذي تلعبه ممارسات المسؤولية المجتمعية بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام.

كما يتبين من الجدول أيضاً، أن معامل التباين للمتغير الوسيطي (المسؤولية المجتمعية) أي معدل حجم الأثر غير المباشر نسبة إلى الأثر المباشر هو (VAF=0.391) وهو دال معنويًا فيما بين المحاور الرئيسية للنموذج (إدارة

الكفاءات والأداء المستدام)، وأن مستوى هذه الوسيطة هو جزئي (متوسط) كونه ينتمي للمجال (0.2-0.8) حسب "هير"¹. أي أن معدل الأثر غير المباشر على الأثر المباشر لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام هو متوسط أو جزئي.

الفرع الثاني: تحليل مصفوفة الأهمية والأداء (IPMA)

من بين خصائص برنامج (Smart PLS) أنه يقوم بحساب أهمية المسارات بالنسبة للعوامل الرئيسية والتي يتم تعيينها من قبل الباحث، إضافة إلى حساب أهمية كل عامل في إطار النموذج العام. وعلى اعتبار أن الأداء المستدام هو المتغير الأساسي للدراسة ومنه كمحور رئيسي في النموذج، كانت خريطة الأهمية والأداء للنموذج (IPMA). لتلخيص طبيعة العلاقات الموجودة فيما بين متغيرات الدراسة يمكننا برنامج Smart PLS من ترتيب المتغيرات وفقا لمستوى الأهمية والأداء، حسب ما هو مبين في الجدول (5-25) والشكل (5-8).

1. مصفوفة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية للدراسة

نلخص جملة الآثار للعوامل الأساسية للدراسة في الجدول الآتي:

الجدول (5-25): مصفوفة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية

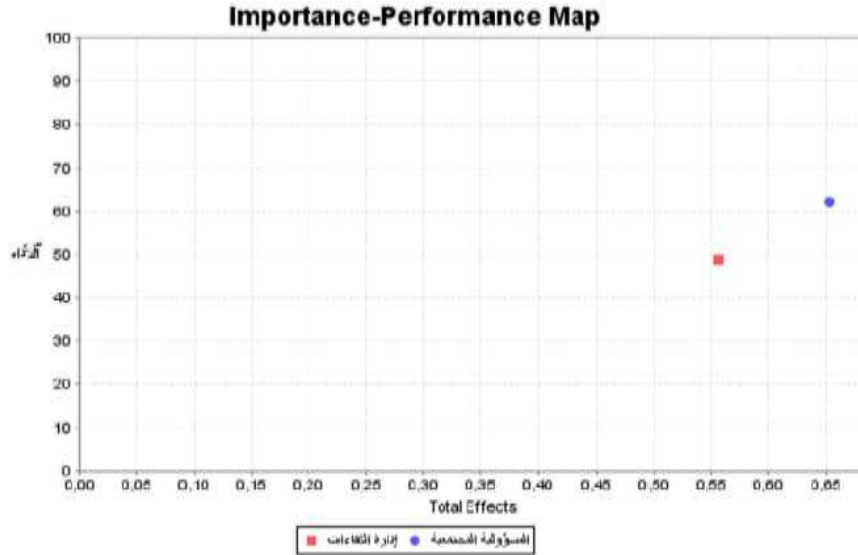
الأهمية (الأثر)	الأداء %	
0.610	48.645 %	إدارة الكفاءات
0.634	62.318 %	المسؤولية المجتمعية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يتبين من الشكل (5-8) والجدول (5-25) وجود تفاوت في أهمية (الأثر الكلي) وأداء (معاملات تحديد) العوامل الأساسية المكونة للنموذج، حيث تعتبر المسؤولية المجتمعية الأكثر تأثيرا على الأداء المستدام مقارنة بإدارة الكفاءات كونها العامل الأكثر أداء في النموذج، على اعتبار ان نسبة الأهمية كانت 63.4 % ونسبة الأداء 62.318 % . في حين أن أهمية إدارة الكفاءات هي 61% ومعدل أدائها في النموذج هو 48.645 %، نتيجة ضعف الممارسات المتعلقة بإدارة الكفاءات في الفروع محل الدراسة.

الشكل (5-8): خريطة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية للدراسة

¹ Hair J. F. et al (2014), *op. cit.*, p. 225.



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

2. مصفوفة الأهمية والأداء للعوامل الجزئية لإدارة الكفاءات

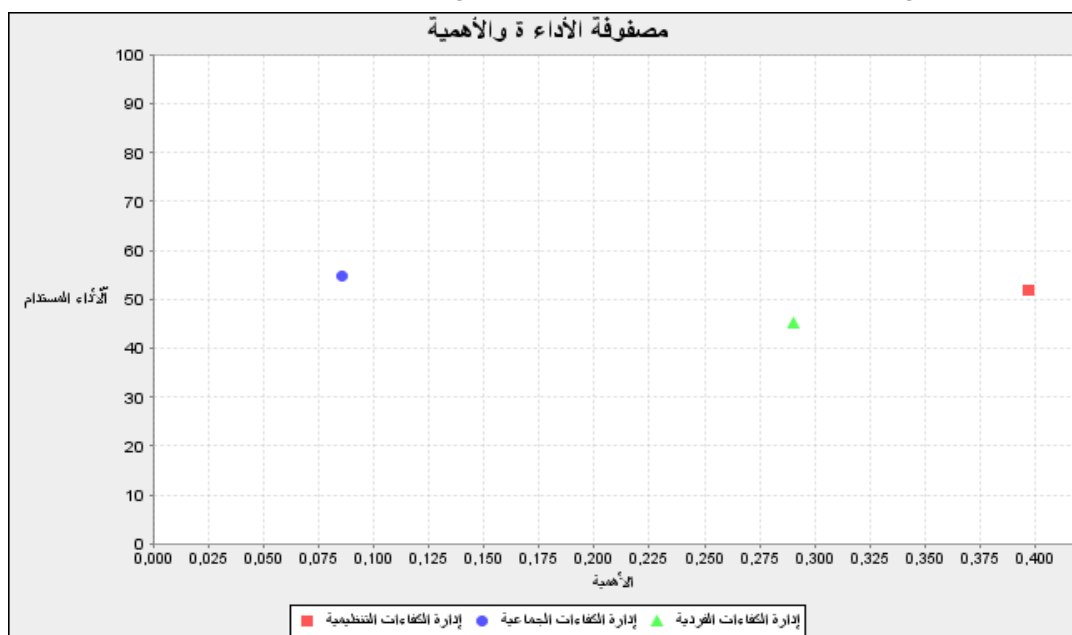
لتقييم البنية العاملية لمحور إدارة الكفاءات، ومعرفة مستوى أثر وأداء كل عامل جزئي في إطار النموذج التكويني لإدارة الكفاءات، نلخص في الجدول الآتي المتعلق بإدارة الكفاءات، أهمية وأداء هذه العوامل الجزئية (إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، إدارة الكفاءات التنظيمية).

الجدول (5-26): مصفوفة الأهمية والأداء للعوامل الجزئية لإدارة الكفاءات

الأهمية	الأداء	
0.249	45.224	إدارة الكفاءات الفردية
0.078	54.818	إدارة الكفاءات الجماعية
0.356	51.995	إدارة الكفاءات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

الشكل (5-9): خريطة الأهمية والأداء للعوامل الجزئية لإدارة الكفاءات



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يبين الشكل السابق أن ترتيب العوامل المكونة للنموذج الجزئي لإدارة الكفاءات من ناحية الأهمية والأداء، حيث نجد

ترتيبها حسب مستوى الأهمية كالتالي:

1. إدارة الكفاءات التنظيمية؛
2. إدارة الكفاءات الجماعية؛
3. إدارة الكفاءات الفردية.

نجد هذا الترتيب جد منطقي بالنسبة لإدارة الكفاءات التنظيمية التي تعتبر الأكثر تأثيراً في المسار العام لإدارة الكفاءات وهو ما يتطابق مع الطرح النظري المعتمد في الرسالة (نظرية "هامال" و"براهالاد")، وتأتي في المرتبة الثانية إدارة الكفاءات الفردية ثم في المرتبة الثالثة إدارة الكفاءات الجماعية، حيث أنها تتعكس مع الطرح النظري، ونعزي ذلك لضعف الممارسات المتعلقة بإدارة الكفاءات الجماعية على مستوى فروع مجمع سوناطراك مقارنة بالمبادرات التي تمارسها هذه الأخيرة على مستوى البعد الفردي لإدارة الكفاءات، كنظام التعويضات ومبادرات رسملة المعارف والكفاءات و مؤهلات المناصب، والتعلم الإلكتروني.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة اعتماد على ما تم التوصل إليه من نتائج، عملاً بمنهجية النماذج البنائية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الجزئية

اعتماد على النتائج المتوصل إليها في المبحث السابق، سواء نتائج دراسة النموذج القياسي (الخارجي أو النموذج البنائي (الداخلي)، وبالأخص ما تعلق بالجدول (5-17) الخاص بمعنوية معاملات المسارات في النموذج العام للدراسة،

والجدول (5-19) الخاص باختبار معنوية الأثر الكلي، والجدول (5-24) الخاص باختبار المتغير الوسيط للنموذج البنائي، نحاول اختصار البيانات التي تسمح لنا من اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (2، 3، 4، 5) على النحو الآتي.

جدول (5-27): معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية (2، 3، 4، 5)

الفرضية	معامل المسار	قيمة T	مستوى المعنوية P
الثانية (إك-الم الحج)	0.703	16.532	0.000
الثالثة (إك-أم)	0.164	2.296	0.022
الرابعة (الم الحج-أم)	0.634	9.290	0.000
الخامسة (إك-الم الحج-أم)	0.445	8.515	0.0249

المصدر: من إعداد الطالب

أما بخصوص الفرضية الأولى، على اعتبار أنها فرضية وصفية وليست علاقاتية، سنحاول تفسيرها من خلال معاملات التحديد (R^2) المبينة في الجدول (5-20). ومصنوفة الأهمية والأداء المبينة في الجدول (5-25).

1. الفرضية الأولى: يمارس مجمع سوناطراك كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بشكل عالي

المستوى.

الفرضية الفرعية الأولى (1-1): يمارس مجمع سوناطراك إدارة الكفاءات بمستوى عالي انطلاقا من المتوسط العام لقيم مؤشرات إدارة الكفاءات، نجد أن متوسط تلك القيم هو (2.941)، الذي يعتبر دون المتوسط (أقل من المتوسط الفرضي 3)، واعتمادا على مصنوفة الأهمية والأداء المبينة في الجدول (5-26) نجد أن مستوى أداء إدارة الكفاءات هو 48.64% وهو مستوى أقل من المتوسط، أي لازالت ممارسات إدارة الكفاءات في مجمع سوناطراك، جد متواضعة، ولم ترق إلى ما هو متعارف عليه لدى المجمعات البترولية الرائدة عالميا، وأخذا بعين الاعتبار لقيم معاملات التحديد المبينة في الجدول (5-20) نجد أن مسار إدارة الكفاءات يفسر 82.3% و 76.2% و 80.4% من التغير في إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية على التوالي. أي أن معظم الممارسات تكمن في إدارة الكفاءات الفردية وإدارة الكفاءات التنظيمية، في حين تبقى إدارة الكفاءات الجماعية في مستوى أقل.

وعليه فالفرضية (1-1) الخاصة بمستوى ممارسات إدارة الكفاءات هي غير محققة.

الفرضية الفرعية الثانية (2-1): يلتزم مجمع سوناطراك بمسؤولياته المجتمعية بشكل عالي انطلاقا من المتوسط العام لقيم مؤشرات المسؤولية المجتمعية، نجد أن المتوسط العام هو (3.485) التي تعتبر فوق المتوسط (أكبر من المتوسط الفرضي 3) وتعزى لارتفاع متوسط مؤشرات المسؤولية القانونية (3.58)، واعتمادا على الجدول

(5-25) الموضح لمصنوفة الأهمية والأداء تبين أن أداء عامل المسؤولية المجتمعية هو (62.31%) وهو فوق المتوسط، نتيجة الالتزام القانوني الجيد لفروع المجمع. وأخذا بعين الاعتبار لقيم معاملات التحديد المبينة في الجدول (5-20) نجد أن مشروع المسؤولية المجتمعية تفسر % 81.3 من التغير في المسؤولية البيئية و 57.2 % من المسؤولية الاقتصادية و 58.3 % من المسؤولية الاجتماعية و 73 % من المسؤولية الأخلاقية و 76.1 % من المسؤولية القانونية. ومنه يمكن القول بأن الفرضية (1-2) غير محققة.

وعلى اعتبار أن الفرضيتين (1-1) و (2-1) غير محقتين، تكون الفرضية الأولى غير محققة، أي أن مجمع سوناطراك يمارس كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بمستوى غير عال.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناطراك.

انطلاقاً من الجدول (5-27) كان معامل المسار هو (0.703) وبلغت قيمة (T) 16.532، حيث أن كليهما يفوق القيمة الدنيا حسب "شين" (1998) (0.2؛ 1.96). وعليه فالفرضية محققة.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام لمجمع سوناطراك.

انطلاقاً من الجدول (5-27) كان معامل المسار المباشر "إدارة الكفاءات - الأداء المستدام" هو (0.164) وهي أقل من القيمة الدنيا المحددة من طرف "شين" (1998) (0.2)، أما قيمة (T) فهي (2.296) وهي أكبر من القيمة الدنيا (1.69) حسب "شين" (1998)، وعليه فالفرضية محققة، إلا أنها ضعيفة، أي أنها تؤكد صحة العلاقة لكنها ضعيفة في طبيعتها، وهو ما يستلزم دراسة طبيعة علاقة إدارة الكفاءات مع الأداء المستدام من خلال الفرضية الخامسة.

4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية بين ممارسات المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمجمع سوناطراك.

انطلاقاً من الجدول (5-27) كان معامل مسار "المسؤولية المجتمعية - الأداء المستدام" هو (0.634) وهي قيمة أكبر من القيمة الدنيا المحددة من طرف "شين" (1998)، أما قيمة T فهي (9.290) وهي أكبر من (1.69) حسب "شين" (1998)، وعليه فالفرضية محققة بشكل كبير، وهو ما يثبت أهمية التزام مجمع سوناطراك بمسؤولياته المجتمعية لتحسن أدائه الشامل نحو الاستدامة.

5. الفرضية الخامسة: تتوسط المسؤولية المجتمعية للمنظمة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام

لمجمع سوناتراك.

اعتمادا على النتائج المبينة في الجدول (5-27)، أين كان معامل المسار غير المباشر "إدارة الكفاءات-المسؤولية المجتمعية-الأداء المستدام" هو (0.445) وهي أكبر من القيمة الدنيا حسب شين (1998)، وكانت قيمة T (8.515) ومستوى الدلالة هو (0.0249)، وهو ما يدل على أن المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناتراك تمارس أثرا وسيطيا جزئيا على مستوى علاقة إدارة الكفاءات بالأداء الشامل لمجمع سوناتراك، وبالتالي فالفرضية محققة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأساسية للدراسة

لاختبار الفرضية الأساسية، نعتمد بالنتائج المبينة لمعنوية معاملات المسارات و معنوية معاملات مسارات النموذج في حالتي العلاقة المباشرة " إدارة الكفاءات - الأداء المستدام" مع غياب المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية)، وحالة غياب العلاقة المباشرة " إدارة الكفاءات- الأداء المستدام" ووجود المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) ونتائج معنوية الأثر الكلي، بالإضافة إلى حجم الأثر ومصفوفة الأهمية والأداء. تنص الفرضية الأساسية على أنه:

"تزيد درجة مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناتراك من خلال تحليله بشكل

أكبر بمسؤولياته المجتمعية."

بالرجوع إلى الجدول (5-17) المبين لمعنوية معاملات المسارات للنموذج العام للدراسة والموضح في الشكل (5-3)، والجدول (5-18) الخاص بمعاملات المسارات حالة حذف العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام والمخلص في الشكل (5-4)، أي بعد حذف المسار الذي يربط إدارة الكفاءات بالأداء المستدام، نجد أقل قيمة لأثر إدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية هي (0.763)، وهي قيمة مقبولة جدا.

وبالرجوع إلى الأثر الكلي + لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام نجده قد أصبح (0.621) بعدما كان (0.610)، وهو ما تؤكد نتائجه الجدول (5-20) الخاص باختبار معنوية الأثر الكلي بعد القيام بعملية "البوتسرايين": 3000 عينة الذي يؤكد معنوية الأثر، حيث كان الأثر الكلي لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام هو (0.610) ويرتفع إلى (0.611) بعد "البوتسرايين"، أين كانت قيمة (T) هي (13.062) وبمستوى دلالة (0.000). ويرتفع الأثر الكلي إلى (0.621) في حالة اعتبار المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط تام بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام (حالة تجاهل العلاقة المباشرة القائمة بينهما) ويرتفع هذا الأثر الكلي أكثر ليصل إلى (0.697) في حالة حذف متغير

* الأثر الكلي هو نتاج ضرب معاملات المسارات الداخلة (آثار غير المباشرة والمباشرة) في بعضها البعض. (0.621 = 0.763 * 0.814)، (0.610 = 0.164 + 0.703 * 0.634).

المسؤولية المجتمعية من الدراسة حسب ما هو مبين في الشكل (5-7) الخاصة بالنموذج المباشر دون المتغير الوسيط (المسؤولية المجتمعية) .

للتأكد من ضعف العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات الأداء المستدام عند قراءتنا إلى حجم الأثر (F^2) الذي نجده ضعيف (0.032) وغير دال (0.285) حسب ما هو مبين في الجدول (5-21) والشكل (5-6) الخاصين بأحجام الآثار المباشرة. أما حجم أثر إدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية فقد كان دالا (0.000) بمستوى (0.979)، وحجم أثر المسؤولية المجتمعية على الأداء المستدام كان دالا (0.002) بمستوى (0.478)؛ عملا بتصنيف "كوين"¹. ومما يشير إلى نسبة الدور الذي تلعبه المسؤولية المجتمعية في التأثير على طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام هو قيمة معامل التباين (VAF) التي بلغت قيمة (0.391) وهي قيمة متوسطة حسب "هير"²، كونها تنتمي للمجال [0.2 - 0.8]، أي أن معدل الأثر غير المباشر مقارنة بالآثر المباشر لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام هو متوسط أو جزئي.

كما توصلنا إلى أن إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية يفسران مستوى 57.6% من التغير الأداء المستدام، في حين تفسر إدارة الكفاءات 49.5% من التغير في المسؤولية المجتمعية. من خلال الجدول (5-20) الخاص بمعاملات التحديد، والتي نعتبرها جد مقبولة على اعتبار أنها أكبر من 19% حسب "شين" (1998)³. وعليه، نستنتج أن الفرضية الأساسية للدراسة التي تنص على "زيادة دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناتراك من خلال التزامه بمسؤولياته المجتمعية بشكل أكبر" هي مقبولة ومحقة بقوة. وعليه نلخص اختبار الفرضيات في الجدول الآتي

الجدول (5-28): ملخص نتائج اختبار الفرضيات: الرئيسية والفردية

الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	يمارس مجمع سوناتراك كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بشكل عالي المستوى	غير محققة
الفرضية الفرعية الثانية	توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناتراك	محققة
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام لمجمع سوناتراك	محققة (لكنها ضعيفة)

¹ Cohen , J. A. (1992) **Power Primer**, Psychological Bulletin, N° 112, 155-519.2

² Hair J. F. et al (2014), op. cit., p.225.

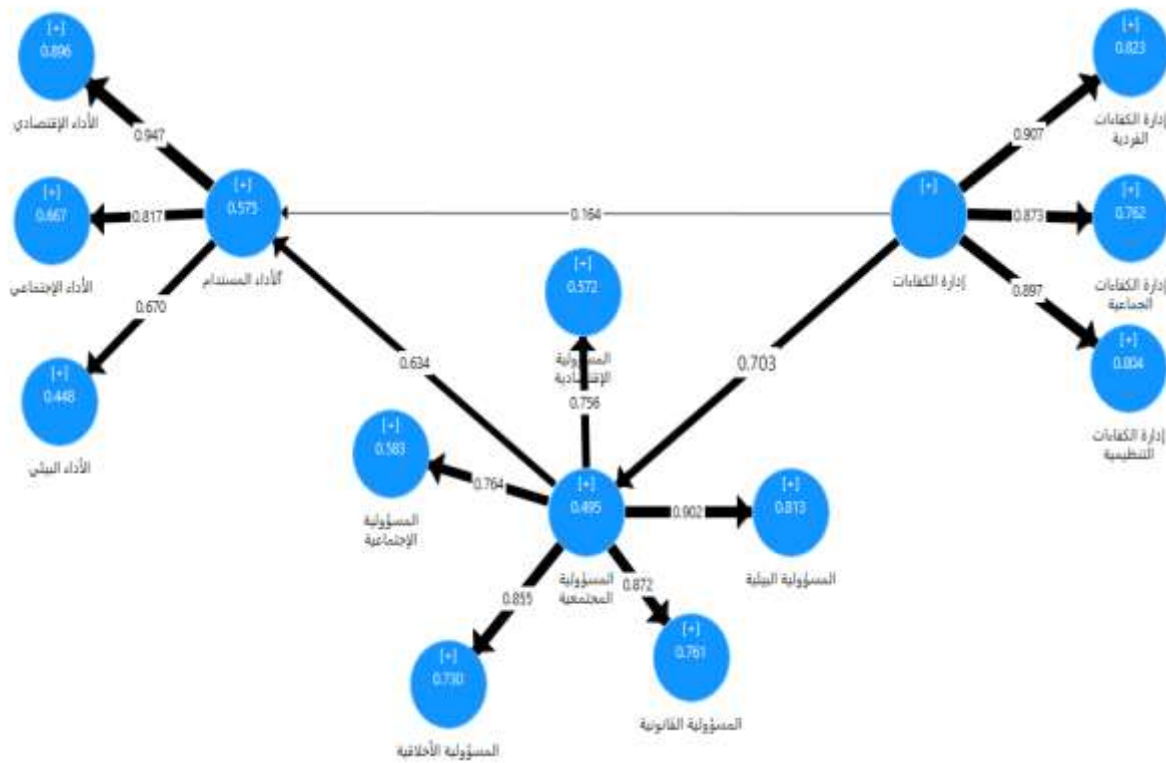
³ Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling**. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

محنة	توجد علاقة تأثير إيجابية بين ممارسات المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمجمع سوناطراك	الفرضية الفرعية الرابعة
محنة	تتوسط المسؤولية المجتمعية للمنظمة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام لمجمع سوناطراك	الفرضية الفرعية الخامسة
محنة	يزيد دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناطراك من خلال التزامه بمسؤولياته المجتمعية بشكل أكبر	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالب

هذه النتائج تجعلنا نعلم أن النموذج النهائي للدراسة، على النحو المبين في الشكل (5-10).

الشكل (5-10): النموذج النهائي للدراسة الاستقصائية



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

خلاصة الفصل

بعد إجراء مختلف التحاليل حول البيانات المتحصل عليها من الدراسة الاستقصائية التي تم فيها اعتماد الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وبعد اختبار النموذج التصوري بالاعتماد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية. ومن خلال النتائج المتحصل عنها من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور المكونة لنموذج البحث. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- لازالت ممارسات مجمع سوناطراك بخصوص إدارة الكفاءات جد متواضعة، وهذا ما يتماشى مع الوصف الذي تناولناه في الفصل الرابع؛
 - بخصوص ممارسة فروع مجمع سوناطراك لمسئولياتها المجتمعية، فهي دون المستوى المتعارف عليه عالميا ودون مستول تطلعات الأطراف ذات المصلحة، إلا أننا نجد التزاما أكبر بخصوص المسؤوليات القانونية على اعتبار أن كل الفروع تخضع لقانون الشركات العمومية، وكذلك الأمر بالنسبة للمسئوليات الاجتماعية فهي مقبولة نوعا ما، على اعتبار ان خلق القيمة لتلك الأطراف الاجتماعية (العمال بشكل كبير) يعتبر محورا لرفع مستوى رضاهم ومنه ضمان السير الحسن لأنشطة المجمع دون أي انقطاعات أو تظلمات عمالية، أما بخصوص المسؤوليات البيئية والاقتصادية، فلا زالت المؤسسات دون الحد المطلوب مقارنة بما هو متعارف عليه لدى الشركات البترولية الرائدة؛
 - نعزي الأثر الضعيف لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام، إلى العوز في الكفاءات المحورية الذي يعاني منه مجمع سوناطراك، والذي تم الإشارة إليه في الفصل الرابع؛
 - خلصنا أن هذه الممارسات الوضعية لإدارة الكفاءات والمسئولية المجتمعية لها أثر على الأداء المستدام لمجمع سوناطراك، حيث يزيد أثر ممارسات إدارة الكفاءات، خصوصا التنظيمية منها، على مستوى الأداء الشامل لمجمع سوناطراك، كلما التزم هذا الأخير بمسئولياته المجتمعية بشكل أكبر
- بهذه الطريقة نكون قد وفينا الثغرة البحثية التي التمسناها في الفصل الرابع الذي تناول واقع مجمع سوناطراك بخصوص إدارة الكفاءات ومستوى ممارسة المسؤوليات المجتمعية ونوعيته.

خاتمة

الخاتمة

تبين من خلال دراسة موضوع إدارة الكفاءات وتأثيره على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال في ظل سياسة المسؤولية المجتمعية أن الكفاءات قد أمست أداة استراتيجية بالغة الأهمية في عالم الأعمال، إذ أن آخر النظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية تؤكد على أن المركز التنافسي لمنظمات الأعمال قد أصبح رهين الكفاءات (الكفاءات المحورية) التي تحوزها هذه الأخيرة. ومنه فقد أصبح الأمر مرتبطاً بمدى فعالية تلك المنظمات في إدارة وتطوير هذه الكفاءات، إذ كلما كان لتلك المنظمات إدارة فعالة لكفاءاتها ونظام إداري متكامل يمكنها من الالتزام بشكل فعال بمسؤولياتها المجتمعية، كلما مكنها ذلك من الصمود أمام بيئتها التنافسية من خلال تحقيق أداء تنافسي ومسؤول ومتوازن (مستدام)، يرفع من عوائدها ويطيّل في دورة حياتها، ويزيد في اتساع نشاطاتها وديمومة بيئتها واستدامة تنميتها.

بشكل عام يمكن سرد أهم نتائج الدراسة ومساهماتها والاقتراحات والتوصيات المتوصل إليها على النحو الآتي.

أولاً: النتائج الخاصة بالدراسة

1. النتائج النظرية

1.1. النتائج الخاصة بإدارة الكفاءات

- أمست المقاربة الأكثر اعتماداً في معالجة ظاهرة الكفاءات وإدارتها والتي أعطت دراسة ملهمة لمفهوم الكفاءة هي المقاربة السوسيوبنائية، كونها جعلت من هذا المفهوم المجرد الذي يتميز بصعوبة التحديد والقياس أكثر امبريقية؛
- أمست مرجعية الكفاءات أداة للتصريح والكشف عن الكفاءات الفردية والكفاءات الاستراتيجية، بدلا من انحصارها في تقييم الكفاءات الفردية؛
- ضرورة رد الاعتبار للكفاءات الجماعية من خلال محاولة بناء مرجعية خاصة بها، وفقا للمنظور السوسيوبنائي بدلا من الوقوف عند مساهمة السلوكيين في دراسة جماعات العمل؛
- بلوغ الأهداف المرجوة من مقارنة الموارد والكفاءات يتطلب من منظمات الأعمال ممارسة إدارة الكفاءات بمستوياتها الثلاثة وفقا لمنهجية انتقائية في المراحل الأولى، ووفقا لمنهجية شمولية وتنبئية في المراحل المتقدمة، كي يعول عليها في تحسين أدائها الشامل وتنافسيته.

2.1. النتائج الخاصة بالمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال

- أمسى مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم التي أحدثت ثورة تغييرية كبيرة في مجال المناجمنت، والتي أكدت على ضرورة الأخذ بالحسبان لاعتبارات كل طرف قد تكون للمنظمة مصلحة معه بشيء من التوازن والعدالة، وهو ما

- أدى إلى توسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى المسؤولية المجتمعية، التي تلم بكل مسؤوليات منظمة الأعمال الحديثة تجاه الأطراف الفاعلة معها، وهو ما جعلها تأخذ أبعادا اقتصادية واجتماعية وبيئية وقانونية وأخلاقية؛
- من الضروري اليوم الفصل بين مفهومي الأداء المستدام والمسؤولية المجتمعية، على الرغم من وجود تداخل كبير بينهما، وهو الذي تولد عن التطور الإبتيمولوجي للمفهومين، فنجدهما يأخذان نفس الاسم ونفس الدلالة عند "كارول" (1991) في نموذج الأداء الاجتماعي، الذي ربط فيه بين المفهوم الجديد والموسع للأداء والمسؤولية الاجتماعية. إلا أن المستجدات الأكاديمية الحديثة قد خلصت إلى ضرورة الفصل بينهما، حيث أصبح الأداء المستدام وفقا لمنظور "الكنجستون" (1999) هو نتاج أخذ المنظمة بمسؤولياتها المجتمعية والعمل بها، أي أنها تشكل الإطار العام وتحدد الضوابط التي يمكن للمنظمة العمل فيها، والنتائج المتوصل إليها تعبر عن الأداء الشامل (المستدام)، حيث كلما كان متوازنا وأخذا بالأبعاد الخمسة للمسؤوليات المجتمعية المنظمة، كلما كان أداء أكثر استدامة؛
- من أهم مداخل إدارة المسؤولية المجتمعية للمنظمة هو المدخل السوسيو اقتصادي / التقييس الرباعي ل: "هنري صافال"، حيث يتم تجسيده في خطوة أولى من خلال أنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة (QHSE)، أو ما يعبر عنه بأنظمة الإدارة المتكاملة (SMI) التي يتم تأكيدها من خلال سلاسل الإشهاد الأيزو 9001 + 14001 + 45001 / 18001 ، ثم تجسيدها في خطوة ثانية من خلال الأخذ بمسار المسؤولية المجتمعية من خلال سلسلة الإشهاد الأيزو 26000؛
- من أحسن مداخل إدارة الأداء المستدام اليوم هو العمل بمبادرة التقارير العالمية (GRI)، كونها تعطي منهاجا متكاملا ومنسقا لكل أشكال المنظمات، مهما كانت طبيعتها، وتولي اهتماما أكبر لركن الإفصاح والشفافية تجاه كل الأطراف ذات المصلحة، وهو ما يجعل منها مقارنة تخدم المسؤولية للمجتمعية للمنظمات ومنه آليات حوكمتها. هذه المبادرة التي أعطت وزنا أكبر للأطراف ذات المصلحة الخارجية عند إدارة المنظمات لأدائها الشامل.

3.1. العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام والمسؤولية المجتمعية

بخصوص العلاقة بين متغيرات الدراسة، توصلنا إلى وجود إجماع للكثير من الدراسات الأكاديمية على أن العلاقة مؤكدة بين إدارة الكفاءات والأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال، أين تم دراسة متغير "إدارة الكفاءات" من خلال "إدارة الموارد البشرية و/ أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وفقا لمنطق الكفاءات، أما العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام فلن تكون مؤكدة إلا من خلال أخذ المنظمات بمسؤولياتها المجتمعية؛ وهو ما خلصت إليه دراستنا النظرية (التي تناولت إدارة الكفاءات بدلا من إدارة الموارد البشرية، ودراسة علاقتها بكل من المسؤولية المجتمعية للمنظمات والأداء المستدام للمنظمات مع التأكيد على ضرورة التمييز بين هذا الأخير وبين المسؤولية المجتمعية للمنظمات (CSR 0.2) وعدم التوقف عند المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR 0.1)).

2. النتائج الخاصة بدراسة حالة مجمع سوناطراك

1.2. النتائج المتعلقة بإدارة الكفاءات

- على الرغم من التغيرات التي مست إدارة الموارد البشرية بمجمع سوناطراك نتيجة الخروج الكبير للكفاءات المتمهنة وتوجهها نحو الشركات الأجنبية، وعلى الرغم من مراجعة إدارة المجمع لنظام التعويضات من خلال الخوض في برنامج " مساهمة/ تعويض " ونظام إدارة الأداء، إلا أن السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية لم تتغير بعد، فلا زال منطق إدارة العمالة هو المسيطر بدلا من إدارة الكفاءات، وإدارة الوقت والحضور الجسدي للأفراد بدلا عن إدارة الأداء.
- إن مسار إدارة الكفاءات وتطويرها ليس من مسؤولية مؤسسة سوناطراك الأم بمفردها، بل هو أوسع، فهو يتطلب مساهمة وتأزر من طرف كل فروع مجمع سوناطراك، وكذلك مشاركة العديد من الفاعلين في هذا السياق، لا سيما قطاعات التربية والتعليم العالي والتكوين المهني، كونها هي المسؤولة المباشرة على المستوى العلمي للكفاءات الوطنية، من خلال نوعية خدمات التعليم التقني والتكوين المهني بالارتكاز على منظومة تربوية تعليمية تكوينية محينة ومتماشية مع المستجدات العلمية والأكاديمية، تساهم في توفير كفاءات عالية وقدرات خلاقة.
- على الرغم من التدابير الاحترازية التي تأخذ بها إدارة المجمع بخصوص إدارة الموارد البشرية، إلا أنها كانت على حساب هدي في الفعالية والفاعلية، والمرونة التي تميز أي منظمة أعمال، إذ أصبحت أكثر بيروقراطية وهرمية وجمودا؛ وهذا نتيجة الضبابية التي تميز توزيع السلطات والمسؤوليات وقبل هذا تعيين الإطارات المسيرة، على الرغم من وجود بورصة توظيف داخلية على مستوى الموقع الإلكتروني للمجمع والتي يمكن تصفحها من خلال نظام الإنترنت.

2.2. النتائج المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام

- إن الذهنيات والرؤى المستمدة من الربيع البترولي قد أفقدت المسؤولين روح وثقافة المسؤولية والأخذ بالسلوك المناجيري، خصوصا مع كبر حجم المجمع الذي يضم كل الفروع التي لها علاقات مع النشاطات المحورية للمجمع في إطار الشركات القابضة؛
- لعل مما يميز المجمع هو وجود غموض كبير يكتنف السياسة الإدارية للمجمع بما في ذلك فروعه، وهو ما يزيد من غياب التأزر ما بين المؤسسة الأم وبقية الفروع التابعة للمجمع؛ ونتج عن هذا هدر وهشاشة كفاءاتها التنظيمية والشبكية وتحمل تكاليف كبيرة نتاج غياب التنسيق؛
- من أحسن الخطوات التصحيحية التي جاء بها مجمع سوناطراك في إطار سياسته للمسؤولية المجتمعية ونظام الحوكمة هو تفعيلها لنظام إدارة الصفقات وعروض الاستشارة، بعد حث كل من البنك الدولي والأمم المتحدة، وقد توج هذا الأمر بإنشاء فرع (BAOSEM) سنة 2002 كمؤسسة مشتركة بين مجمعي سونلغاز وسوناطراك، والذي كلف

بإدارة عروض الاستشارة وغيرها من الخدمات ذات العلاقة بقطاع الطاقة، وهو يعتبر خطوة شجاعة خدمة للشفافية وإدارة الصفقات بين مجمع سوناطراك وبقية المتعاملين الاقتصاديين (محليين وأجانب).

3.2. النتائج الخاصة بالدراسة التشخيصية لمجمع سوناطراك

- المتأمل في المجال الطاقوي في الجزائر يعتبر تراجع الطاقة الإنتاجية من البترول الخام وكذلك عائدات الصادرات هو السبب الأساسي للخوض في مصادر جديدة للثروة، وهو ما يعني أن الداعي الحقيقي هو ذو بعد مالي واقتصادي بحت، وهو ما نراه بعيدا تماما عن الوعي البيئي لمسؤولي مجمع سوناطراك؛ إذ أن الداعي للخوض في استثمارات مسؤولة اجتماعيا هو تعظيم العوائد الاقتصادية وليست البيئية أو الاجتماعية. ومما يؤكد هذا الأمر هو تصريح وزير الطاقة الجزائري في أواخر سنة 2017 الذي أشار إلى الرغبة في اقتصاد 300 مليار م³ من الغاز للفترة بين 2021 و 2030، وهو ما يتطلب تطوير 22 جيغا واط من الطاقة المتجددة بحلول 2030.

- لعل من أحسن التجارب التي تصب في إطار استدامة الأداء الشامل لمجمع سوناطراك هو دعمه للطاقت الجديدة والمتجددة، ومن ذلك تنظيم برنامج موجه للشباب بشراكة معهد "جنريل اليكتريك لشمال افريقيا" (General Electric nord d'Afrique)، لتكوين كفاءات عالية المستوى في مجال توربينات الغاز، المقدم من طرف خبراء الشركة الأمريكية "جنريل الكتريك" (GE) في إطار الشركة المتخلطة "جنريل الكتريك الجزائر للمضخات". (GEAT) بالإضافة إلى ذلك، وقصد التمكن من بناء كفاءات تنظيمية في مجال توليد الكهرباء بالاعتماد على توربينات الغاز، قامت الشركة شهر جوان 2018 بتكوين عدد معتبر من العمال لمدة 6 أشهر في مجال التلحيم والأنابيب الصناعية، لتمكينهم من حيازة الكفاءات اللازمة لصناعة وتركيب الأنابيب والورشات (Modules) التي تعمل بالموازاة مع هذه التوربينات، حيث سيكون المتخرجون أولى الكفاءات على المستوى الافريقي الذين سيكون بمقدورهم انتاج ورشات مكملة للتوربينات من صنف (GE9F04) للنهوض بقطاع الكهرباء اعتمادا على استغلال الغاز، الذي يعتبر من المصادر الأقل ضرا على البيئة.

- من التجارب الحسنة أيضا هي سعي سوناطراك لاستبدال المحارق التقليدية (Torchage) بتكنولوجيا أكثر حماية للبيئة، بالإضافة إلى العديد من المشاريع الخاصة بالحد من انبعاث غاز الكربون، بإعادة دفنه في الأرض من خلال مشروع شراكة مع الشركة البريطانية (BP) بعين صالح، حيث تعتبر هذه التجربة رائدة في مجمع سوناطراك، كونها قد مكنت موقع المشروع من الحصول على شهادة الأيزو 14001 وهو المشروع الوحيد الذي حاز على هذه الشهادة على مستوى المراكز العملية بالجنوب الجزائري.

- من الرهانات الصعبة التي يعيشها مجمع سوناطراك هو ما يتعلق بمجال الغاز الصخري، كمجال نشاط استراتيجي، والذي يتميز بارتفاع درجة خطورته على البيئة دون بناء مسبق لكفاءات تنظيمية وبشرية تمكنه من السيطرة والتحكم في مخاطره

البيئية لهذا المجال الجديد وكذلك التكنولوجيا الخاصة به، على الرغم من دخول المجمع في سياسة الشراكة مع المؤسسة البريطانية للبترو (BP) أملا منه في بناء كفاءات شبكية ومن ثم تنظيمية تمكنه من مواجهة هذا التحدي. وعليه فنحن نعتبر هذه الخطوة مخاطرة بيئية يصعب على المجمع التحكم فيها اعتمادا على ما يجوزه من كفاءات حالية.

3. النتائج الخاصة بالدراسة الاستقصائية بمجمع سوناطراك (نمذجة العلاقة بين متغيرات الدراسة)

خلصت الدراسة الاستقصائية التي تمت على مستوى بعض فروع مجمع سوناطراك إلى بناء نموذج عام، أين تم تأكيد النظرية التي تنادي بأن لإدارة الكفاءات أثر على الأداء المستدام لسوناطراك من خلال أخذها الجيد بمسؤولياتها المجتمعية. وهو ما يزيد من قوة التأصيل الأكاديمي لهذه النظرية في المجالات الجديدة للمناجنت، وفي الممارسات التي تميز منظمات الأعمال الرائدة في مجال الطاقة. وقد تم اثبات معايير حسن المطابقة لنموذج القياس والنموذج البنائي، وهو ما مكنا في خطوة ثانية من اختبار فرضيات البحث، حيث تم تأكيد الفرضية الأساسية للدراسة التي تنص على أن "زيادة دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناطراك يتم من خلال التزامه بمسؤولياته المجتمعية بشكل أكبر". وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما هو مبين في الجدول.

الجدول (5-28): ملخص نتائج اختبار الفرضيات: الرئيسية والفرعية

الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	يمارس مجمع سوناطراك كلا من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية بشكل عالي المستوى.	غير محققة
الفرضية الفرعية الثانية	توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على المسؤولية المجتمعية لمجمع سوناطراك.	محققة
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات على الأداء المستدام لمجمع سوناطراك.	محققة (لكنها ضعيفة)
الفرضية الفرعية الرابعة	توجد علاقة تأثير إيجابية بين ممارسات المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمجمع سوناطراك.	محققة
الفرضية الفرعية الخامسة	تتوسط المسؤولية المجتمعية للمنظمة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام لمجمع سوناطراك	محققة
الفرضية الرئيسية	يزيد دور إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المستدام لمجمع سوناطراك من خلال التزامه بمسؤولياته المجتمعية بشكل أكبر.	محققة

ثانياً: مساهمات البحث

1. المساهمات الأكاديمية

1.1. المساهمات النظرية

حسب اطلاعاتنا النظرية، فقد ساهمت الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالمستجدات المتعلقة بمتغيرات الموضوع خصوصاً ما تعلق بإدارة الكفاءات، حيث حاولنا استغلال المستجدات المعرفية في العلوم الأم التي درست موضوع الكفاءات وسبل تطويرها (علوم التربية، وعلم النفس المعرفي، ...) واسقاطها في مجال المناجمت، حيث كانت أهم مساهمة هي مقارنة السوسيو-بنائية للكفاءات وآثارها على المداخل الحديثة لتقييم الكفاءات وتطويرها وربطها ببقية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبالأخص تقييم الأداء ونظم التعويضات. بالإضافة إلى محاولة ربط حقول معرفية كثيرة فيما بينها، بداية من اللسانيات فعلم النفس المعرفي وصولاً إلى نظريات التنمية المستدامة ونظريات قيادة الأداء الشامل للمنظمات.

2.1. المساهمات المنهجية

تم اعتماد المنهج الهجين الذي يمزج بين المقاربة الكمية والمقاربة الكيفية. بخصوص المقاربة الكمية، فقد اعتمدنا فيها أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستعمال طريقة المربعات الصغرى الجزئية التي تعتبر الأكثر ملاءمة للظواهر المعقدة التي أصبحت تميز الوقائع الإدارية. أما بخصوص المقاربة الكيفية، فقد تم خلالها القيام بمقابلات نصف موجهة مع إطارات مجمع سوناطراك، والأخذ بتصريحاتهم التلفزيونية، والأخذ بتقارير المجمع ووثائقه الرسمية، بالإضافة إلى تقارير الخبراء والمنظمات الدولية ذات العلاقة بمجال الطاقة. وكان الهدف من هذا المزج هو استكشاف أكبر للظاهرة محل الدراسة ووصفها بشكل موضوعي قدر الإمكان ودعم الكثير من الآراء والأحكام على المؤسسات محل الدراسة وبالأخص الإجابة بكل موضوعية وحياد عن فرضيات البحث.

2. المساهمات الإدارية

من بين المساهمات الإدارية هو اقتراح الدراسة لإطار عام ومنهجي ومتكامل لكل من إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية للمنظمات والأداء المستدام. بالنسبة لإدارة الكفاءات، فتكمن المساهمة في ضرورة الأخذ بالمقاربة الكلية التي تجمع بين الأبعاد الثلاثة لإدارة الكفاءات، كي يعول عليها فعلياً في تحسين مستوى الأداء الشامل للمنظمات. أما بالنسبة للمسؤولية المجتمعية، فقد قمنا باقتراح نموذج متكامل يشمل معظم الأطراف ذات المصلحة، حيث يتضمن كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية القانونية والمسؤولية البيئية والمسؤولية الأخلاقية، وهو ما يتماشى والمفهوم الحديث للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من الجيل الثاني (CSR 2). وبخصوص الأداء المستدام فقد تم التأكيد على ضرورة عمل المنظمات

محل الدراسة بنموذج الأداء الثلاثي (TBL) تماشياً مع المستجدات المهنية التي تأخذ بها كبرى منظمات الأعمال بما في ذلك المنظمات البترولية والغازية والذي يمكنها فيما بعد من الأخذ بالمبادرات الدولية فيما يخص اعداد التقارير والافصاح عنها، على غرار مبادرة التقارير العالمية (GRI).

ثالثاً: الاقتراحات والآفاق

مكننا مجهودنا المتواضع في شقيه النظري والتطبيقي، من طرح بعض الاقتراحات والآفاق البحثية.

1. الاقتراحات الخاصة بالدراسة الكمية

- قد يكون من المفيد جدا بناء مقاييس لممارسات إدارة الكفاءات بما يتوافق والسياق الجزائري، لتمكين البحوث المستقبلية من قياسها بشكل موضوعي؛
- اعتماد النمذجة البنائية كمنهجية لمعالجة البيانات يتطلب التركيز على الدراسة الاستكشافية قصد التمكن من الدخول إلى الدراسة التوكيدية بأداة/ أدوات قياس أكثر قوة، ويستحسن في هذا الباب استعمال برامج أخرى على غرار برنامج (LIESREL) لبناء مقاييس ذات جودة، يتم استعمالها فيما بعد في برامج النمذجة البنائية (PLS Smart, AMOS,).

2. الاقتراحات الخاصة بالدراسة الكيفية

- يكون من المستحسن معالجة البيانات الكيفية باستعمال البرمجيات المتخصصة في هذا المجال، ولعل من أهمها برنامج (Nvivo) للتمكن من الوصول إلى تحليلات سببية أكثر عمقا ومنطقية، ومنه الوصول إلى نتائج علمية أفضل.

3. الاقتراحات الخاصة بمجمع سوناتراك

تستوجب التحديات التي يعيشها مجمع سوناتراك، رسم استراتيجيات إدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى 2020، 2025، 2030 (بدل أن نجد HS 2030) من خلال تمييز حقيقي لكل الموارد الوطنية وعلى رأسها الموارد البشرية الكفؤة والعمل بنظام يقظة استراتيجي وذكاء اقتصادي، الذي يشكل كفاءة محورية، تشمل كل أنشطة المجمع من المنبع حتى المصب.

1.3. بخصوص جزء إدارة الكفاءات

- ضرورة القيام بدراسة تشخيصية دقيقة، لمعرفة وتدارك المتطلبات القبلية الضرورية لنجاح مسار إدارة الكفاءات؛

- العمل بالممارسات والأدوات الإدارية التي تأخذ بها الشركات البترولية الأجنبية الرائدة في مجال المحروقات، خصوصا تلك التي تدخل معها في إطار شراكة (Joint-ventures)، على غرار (BP, Anadarco, Eni, ExxonMobil, General Electric, Total, ...)
- تفعيل أكبر لبورصة الموارد البشرية الخاصة بمجمع سوناطراك، خدمة لشفافية الانتقاء والنقل والترقية في المناصب، مع السعي لتعميم استعمالها لمختلف الفئات المهنية بدلا من حصرها على رؤساء الأقسام وما يعلوها من فئات مهنية؛
- مراجعة نظام التعويضات الجديد وتوسيع مجال تطبيقه ليمس كافة الفئات العمالية وبوتيرة أسرع، تعزيزا لمنطق الكفاءة والأداء في إدارة المجمع؛
- إعداد مرجعيات كفاءات لمختلف المناصب المفتاحية بما يتلاءم مع خصوصيات الأنشطة التي يعمل فيها الأفراد، كمنطلق جدي لإنجاح مسار إدارة الكفاءات؛
- اعتماد نظام متكامل يدمج كل ممارسات إدارة الموارد البشرية خصوصا تلك التي ترتبط بالشق الاستراتيجي، وعدم الوقوف عند حد التسيير الإداري للأفراد.
- يستحسن لمجمع سوناطراك الأخذ بالمقاربة الشاملة لإدارة الكفاءات، وهذا من خلال قيامه بالآتي:
 - إعلام وتحسيس كافة الأطراف المعنية بالمفهوم الواسع للكفاءة (الفردية، الجماعية، التنظيمية)؛
 - إعداد مسار لإدارة الكفاءات الجماعية والتنظيمية كجزء مكمل لمسار إدارة الكفاءات الفردية، كي يعول عليه بشكل أكبر في تحسين الأداء الشامل لمختلف الأنشطة القاعدية والفروع؛
 - ربط برنامج إدارة الكفاءات بنظام لتقييم العوائد المترتبة عنه، يشمل قياس مستوى انشاء القيمة للأطراف ذات المصلحة وهو ما سيمكنها من تعزيز مستوى مسؤولياتها المجتمعية ومن ثم نوعية أدائها الشامل؛
 - على المجمع إعادة بعث انطلاقة جديدة في إدارتها للكفاءات، وعدم الاستسلام للوضع الحالي الذي انجر عن خروج المسؤولين المباشرين للبرنامج على مستوى المديرية العامة عنه؛
 - يستحسن لفروع المجمع، من خلال المؤسسة الأم، إقامة جسور تواصل جديدة مع المؤسسات الأجنبية بشق أنواع التقارب، لكي تتمكن بفضلها من الاحتكاك والاندماج بشكل سلس في سلاسل القيم الدولية، وهو ما يمكنها من نقل الكفاءات والمعارف والارتقاء تدريجيا إلى مستويات راقية التي تمكنها من الخروج من حقبة شراء كل شيء بما في ذلك الخبرة والمعرفة العملية التي هدرت أموالا طائلة بالعملة الصعبة مقابل بناء تنظيمي جد محتشم؛

- تكريس ثقافة تقاسم المعارف العملية بين أفرادها باستعمال ما هو متاح من منصات تعلم في شبكة الأنترنت، وبعث روح التبادل الحر للمعلومات والمعارف والكفاءات وتشجيعهم على ذلك بواسطة خلق أنظمة تعلم وتدريب ملائمة (المدخل المعرفي)، وإيجاد الحوافز والمغريات اللازمة لذلك (المدخل السلوكي)؛
- تشكيل مرصد للكفاءات الجزائرية ذات العلاقة بمجالات قطاع الطاقة، على المستويين الوطني والدولي، للتمكن من تثمين ورسملة رصيد الخبرات والكفاءات والمعارف التي تكتسبها، لاستغلالها بشكل أحسن والرجوع إليها عند الحاجة. هذا المرصد سيكون بديلا للأساليب التقليدية في البحث عن الكفاءات، والتي تنتهي في الغالب بالجوء إلى مكاتب الخبرة الأجنبية (التي ثمنت ورسملت تراكم خبراتها وكفاءاتها لعقود) والتي كلفت الكثير بالعملة الصعبة، وانتهت بتجاهل الكفاءات الوطنية. كما يمكن تجزئة هذا المرصد إلى عدة أشكال كي يكون سهل الاستغلال: مرصد للمهن، مرصد/ أقطاب للكفاءات حسب التخصصات العلمية والأكاديمية والمهنية، مرصد/ أقطاب للمهن حسب المجالات الاقتصادية والتكنولوجية.
- على اعتبار أن مسار إدارة الكفاءات يتأثر قليلا بمستوى المنظمات التعليمية والتكوينية، فمن الأهمية بمكان أن يحتل التعليم التقني والتكوين المهني مكانة هامة في المنظومة التربوية الوطنية، بدل التهميش الذي يعانيه حاليا، وهو ما يستدعي العمل على رد الاعتبار للتعليم التقني في المستويين الثانوي والجامعي وفق منظور كمي وليس كمي، وبعث سياسة رشيدة للتكوين المهني تراعي المطابقة بين الاحتياجات الفعلية لعالم الشغل والتخصصات المهنية المفتوحة، مع إعطاء اهتمام أكبر للتخصصات الجزئية الجديدة لقطاع المحروقات، من خلال اعتماد أنظمة توأمة جديدة بين الجامعات ومعاهد التكوين وفروع مجمع سوناطراك قصد الوصول إلى تكوين إطارات حائزة لمعارف نظرية وعملية محينة وذات مستوى عال، مع الوقوف على مبدأي الصرامة والشفافية؛
- من الأهمية بمكان العمل للقضاء على المظاهر السلوكية السلبية في التعامل مع الكفاءات وعلى نطاق شامل يمس الهرم التنظيمي لمجمع سوناطراك بكل مستوياته، ومن ذلك سلوكيات الإقصاء، والتهميش، واللامساواة، والمحسوبية، والبيروقراطية والتعسف واللاشفافية.... الخ. وبعث روح وانطلاقة جديدين تثمن الخبرات والكفاءات وتقدر الأكتفاء اعتمادا على أنظمة معلومات حديثة في إدارة المجمع بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص؛
- مباشرة بناء استباقي لمخطط شامل لإدارة الكفاءات في المهن الجديدة لقطاع الطاقة بما يسمح من الدخول في مرحلة ما بعد البترول الخام والتماشي مع مستجدات الطاقات النظيفة، في إطار استراتيجية قطاعية متكاملة، وهو ما يضمن أداء مستدام ومسؤولية مجتمعية فعلية وهو ما يعني بلوغ تنمية مستدامة بكل ما تحمله من معاني على المستويين الجزئي والكلبي.

2.3. بخصوص الجزء الخاص بالمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام

- نتيجة للحجم الهائل الذي أصبح يميز مجمع سوناطراك، فقد أمسى من الضرورة بمكان إعادة النظر ومراجعة هيكلية وتنظيم مجمع سوناطراك وبالخصوص المؤسسة الأم (من المنبع حتى المصب)، وفقا لآراء الكثير من الخبراء، حيث تكون العملية أكثر نجاعة على مستوى الفروع، على اعتبار أن بعضها ذو مستوى متدني من الأداء ولا تخلق قيمة مضافة عالية للمجمع؛
- لعله من الحلول التي تمكن مؤسسة سوناطراك من تحسين وضعها الحالي هو تفعيل أكبر لآليات الحوكمة ومراجعة أسلوب الاتصال والحوار مع الأطراف ذات المصلحة وتعزيز الثقة تجاههم وعلى رأسهم المستثمرون الأجانب، كونهم طرف مكمل لفجوة الكفاءات والتحكم في التكنولوجيا الحديثة للقطاع ومجالات النشاطات المرتبطة به، وبالخصوص تفعيل دور مجلس إدارة الشركة الذي ينبغي أن يمارس أدواره القانونية مع ضرورة تميز أعضائه بالاستقلالية والكفاءة والنزاهة، وكذلك ارفاقه بمجلس الرقابة، تعزيزا لحوكمة مالية ثم اجتماعية وحتى تشاركية، تمكن المجمع وفروعه في خطوة ثانية من الدخول إلى بورصة الأوراق المالية، ومنه انجاح الاستراتيجية الجديدة التي أتى بها الفريق الجديد لإدارة المجمع؛
- إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات المصلحة، من خلال التزام المجمع بممارسة الاتصال الخارجي بطريقة شفافة في كل المسائل المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة، مع وضع التقارير الخاصة بها حيز الاطلاع لكل طرف من الأطراف المهتمة الخارجية في إطار التعاون المشترك خدمة لنظام حوكمة المجمع، خصوصا فيما يتعلق بالصفقات التجارية وعقود البيع (Trading) والعوائد المالية للمجمع، ودون اغفال بقية الأنشطة غير التجارية. ومن المستحسن أخذ مجمع سوناطراك بمبادرة التقارير الشاملة/ العالمية (GRI) كونه سيقبل من درجة الغموض ونقص المعلومات (المالية وغير المالية)، التي تعاني منها الأطراف ذات المصلحة ويعزز من حوكمة إيرادات المجمع؛
- إعادة بعث علاقات جيدة فيما بين الفروع والمؤسسة الأم، من جهة، وتعزيز التأزر بين مختلف الأنشطة القاعدية لمؤسسة سوناطراك الأم التي تشكل قلب المجمع، بغية التماشي والتعايش مع السياق الجديد لقطاع الطاقة وطنيا ودوليا، الذي يعيش مرحلة تحويلية كبيرة نحو ما بعد المحروقات؛
- إدارة الموارد الطبيعية والبيئية في إطار ضوابط التنمية المستدامة، سعيا منه للتحكم في استهلاك الموارد الطبيعية المحدودة، والحد من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري والتسيير الفعال لمخلفات أنشطة الإنتاج، من خلال تطبيق الممارسات الصناعية الأحسن، على كامل حقيبة نشاطاته، ومن خلال تنفيذ الإجراءات والاحترازمات الضرورية للحد من الآثار السلبية، مع الأخذ بالحسبان لتطلعات السلطات والمجتمعات المحلية.

4. آفاق مستقبلية للبحث

في الختام وقصد مد جسور الاستمرارية لبحوث مستقبلية تكمل الموضوع المدروس، نقترح جملة من الآفاق البحثية، ومنها:

- الكفاءات الضرورية لضمان أداء مستدام لمنظمات الأعمال.
- أي نموذج لمرجعية الكفاءات للخروج من ظلماء تعظيم الأداء المالي؟
- الكفاءات المطلوبة لنجاح مسار الجودة والصحة والسلامة والبيئة في المنظمات البترولية.
- آليات رسملة المعارف العملية للمنظمات البترولية في إطار مشاريع الشراكة (Jointe Ventures).
- أي نموذج لإدارة الكفاءات لقيادة المرحلة الانتقالية للمنظمات البترولية نحو ما بعد البترول؟
- أي كفاءات أخلاقية تمكن المنظمات من ضمان نجاح مسؤولياته المجتمعية؟
- ...

قائمة المراجع

أولاً: الكتب والمقالات

1. الكتب والمقالات باللغة العربية

1.1. الكتب باللغة العربية

- توفيق عبد الرحمن (2011)، **تقييم الأداء: المبادئ، الأدوات، المهارات، إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"**، الطبعة الأولى، القاهرة.
- تيعزة أحمد (2011)، **اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق**، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- تيعزة أحمد (2012)، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS & LISREL**، دار المسيرة، عمان.
- ثابتي الحبيب & بن عبو الجليلي (2009)، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.**
- ثابتي الحبيب (2012)، **تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف**، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران.
- ثابتي الحبيب وآخرون (2017)، **المدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات**، جامعة معسكر، درا صبحي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- ثورن كاي & بيلانت أندي (2008). **فن إدارة المهوبة، ترجمة (خالد العامري)، ط. 1، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة.**
- جمعية علم النفس الأمريكية (2006)، **التوثيق العلمي: دليل النشر العلمي، ترجمة ذياب البدانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، الأردن**
- حريم حسين (2009)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- رافد قاسم هشام (السنة غير مذكورة)، **ابستمولوجية المعرفة عند غاستون باشلار.**
- سهيل رزق دياب (2003) **مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي، غزة.**
- سيكاران أوما (2006)، **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، تعريب: إسماعيل عليي بسيوني، دار المريخ، الرياض.**
- طارق عبد العال حماد (2005)، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية،**
- العساف صالح حمد (2006) **المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، العبيكان، الرياض.**

- علي عباس، (2008)، الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال، دار إثراء، عمان.
- عيسى حيرش (2013)، المؤسسة الاقتصادية الإسلامية وتمويلها، دار الهدى، الجزائر.
- الغالي ط. & العامري ص.، (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان.
- الغالي م. & العامري ص. (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الأعمال والمجتمع، عمان.
- غني دحام تناي الزبيدي (2015). إدارة المهوبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة ، نيويورك، 2004.
- ماهر احمد (2011)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (2016)، المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، الجيل 4، الجزء 1.
- مجموعة البنك الدولي (2012)، "معايير الأداء المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية"، مؤسسة التمويل الدولية IFC، يناير.
- نجم عبود نجم، (2005)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ياغي محمد عبد الفتاح (2012)، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

2.1 . المقالات باللغة العربية

- بلعباس عبد الرزاق (2010) التمويل الإسلامي بين الأخلاق والأخلاقيات، مجلة الدراسات الاقتصادية والإسلامية، المجلد 17، العدد 12.
- بن عزوز إيمان & بن ساسي الياس (2015)، "أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات: دراسة ميدانية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2009-2013"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، ص ص. 87-103.
- تيفزة أحمد (2002). بين المنظور المشرقي الخليجي والمنظور المغاربي في مجالات البحث، القياس والتقييم: تموقع أم استقطاب؟، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، بحوث اللقاء السنوي العاشر: القياس والتقييم التربوي والنفسى، الرياض، مطابع الحميضي، ص ص. 19-61.
- تيفزة أحمد (2007). نظرية الصديق الحديثة ومتضمناتها التطويرية لواقع القياس، ندوة علم النفس والتنمية الفردية والمجتمعية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض.
- تيفزة أحمد (2011)، اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ثابتى الحبيب (2005)، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات"، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص. 239-250.

- ثابتي الحبيب. وآخرون (2016)، "تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفي دراسة حالة تتمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4 (11).
- سواكري مباركة (2013)، "أداء المؤسسات من خلال مقارنة الحوكمة"، ملتقى آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- صالح صالح (2015)، "آثار انخفاض أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري: نعمة الموارد ولعنة الفساد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 17.
- العايب عبد الرحمن (2011)، "وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، العدد 11.
- عبد المليك مزهودة (2003)، "المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- كشاط أ. & برباش ت. (2017). التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8) العدد (2).

2. الكتب والمقالات باللغات الأجنبية

1.2. الكتب باللغات الأجنبية

- Aktouf Omar, (1987), **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations** ; une introduction à la démarche classique et une critique, HEC Montréal, Presses Universitaire du Québec.
- Alain Meignant,(2000), **Ressources Humaines : Déployer la stratégie** , Ed. Liaison.
- Alexandre-Bailly et al. (2013) **Comportements humains et management**, Pearson Education, 4ème édition.
- Aloulou F. (2015), **Algeria forming its laws to attract foreign investment in hydrocarbons**, Energy Information Administration, Independent statistics & Analysis, USA. August.
- ANSART S. et al. (2010). **Validation des Acquis et des Expériences : Un outil de développement des compétences**, Dunod, Paris.
- Ansoff, H. I. (1968). **Corporate strategy: Analytical approach to business policy**. Penguin.
- Ansoff, H. I. (1987). **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin.
- Armstrong M., Murlis H., (2004) **Reward Management: A Handbook of Remuneration, Strategy and Practice**, 5th Edition, London.
- Aubert Jacques et al. , (2002), **Management des compétences : réalisation, concepts, analyses**, Dunod.
- Autissier D., et al., (2007), **l'Atlas du Management, L'encyclopédie du management en 100 Dossiers-clés**, Editions d'Organisation, paris.
- Awang Zainudin (2012), **Research Methodology & Data Analysis**, 2nd Edition, Penerbit Press, Universiti Teknologi Mara (UiTM), Kuala Lumpur.

- Awang Zainudin (2013), **Structural Equation Modeling** Using Amos Graphic, Penerbit Press, Universiti Teknologi Mara (UiTM), Kuala Lumpur.
- Barbara M. Byrene (2010). **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming**, 2nd Edition, Routledge, London.
- BASQUE, J. (1999). **L'influence des théories de l'apprentissage sur le design pédagogique**,
- BASQUE, J. (1999). **L'influence des théories de l'apprentissage sur le design pédagogique**,
- Beaud Michel, (2006). **L'Art de thèse** : Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une these de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net, La Découverte, Paris.
- Benoit Pigé, (2010), **Ethique et Gouvernance des Organisations**, Economica, Paris.
- Berlan N. & Dohou A., (2007), **Mesure de la performance globale des entreprises**.
- Berland N. (2009), **Mesurer et piloter la performance**. E-book, Université Paris-Dauphine.
- Berle Adolf & Means Gardiner (1932), **The Modern Corporation and Private Property**, transaction publisher, USA.
- Bhaskar R.,(1978), **A Realist theory of science**, The Harvester Press
- Bieker T., (2002). « **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**», Oikos PhD summer academy,.
- Bogaeret L., Marterns R., Couwenberg, (1994), “**Strategic a situational puzzle: the lit of Components**”, in : Hamel, G., & Heene, A. (1994). **Competence-based competition**. Ed. Wiley.
- Boidin Bruno, Postel Nicolas, Rousseau Sandrine (2009), **La responsabilité sociale des entreprises : Une perspective institutionnaliste**, Villeneuve d'Ascq, Septentrion. In : Corinne Gendron & Bernard Girard (2013), **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal**, Ed. Armand colin, Paris.
- Boumama M. (2016). **Les nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Université de Bordeaux, France.
- Bouncurcnon Annick, (1997), « **Sous les pavés de la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance** », Comptabilité –Contrôle- Audit, Tome 3, Vol. 1, Mars.
- Bouquin H. (2004), **Le contrôle de gestion**, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- BOUTTI R. (2012), « **Contrôle de Gestion Décisionnel : Ingénierie des Meilleures pratiques de la Gestion Budgétaire et de Contrôle de Gestion des entreprises du Marocaine** », All Shares Index. Agadir: Université Ibnou Zohr (UIZ).
- Bressy G., Konkuyt Ch., (2011), **Management et Economie des Entreprises**, Ed. Dalloz, 10^{ème} , Paris.
- Brilman J., (2001), **Les meilleures pratiques du management**, 3ème édition, Paris.
- Brodhag Ch. (2004), « **Développement durable & Responsabilité sociétale des entreprises** », Congrès international d'innovation et le management durable, Genève.
- Brunsson (1995), **The organization of hypocrisy**, Willey , in Pluachart J. J., (2010), **Le management durable de l'entreprise : les performances des entreprises socialement responsable**, Ed. Séfi, Québec.
- Buck Jean-Yves (2014), **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence** : le guide RH pour Changer l'avenir, Ed. Afnor, Paris,

Carol Sanford,(2011), **The Responsible Business : Reimagining Sustainability and Success**, Jossey-Bass, USA.

Carolin S.(2000) « **le processus d'identification des compétences clés :proposition d'un mode opératoire** », CLAREE, Université de Lille..

Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), **Dictionnaire Etymologique**, in : <http://www.cnrtl.fr/etymologie>

Chai N., (2009), **Sustainability Performance Evaluation System in Govenments**, Springer.

Chaminade B., (2005), **RH. & Compétence dans une démarche qualité**, Afnor, Paris.

Collins J., (2009), **De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader**, Pearson.

Corinne Gendron & Bernard Girard (2013), **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : L'école de Montréal**, Ed. Armand colin, Paris.

Crane A. et al., (2008), **Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, New York.

Creswell John W., (2014), **Research Design: qualitative, qualitative & Mixed methods and approaches**, 4th Edition, SAGE, London.

Crozier M. Friedberg E., (1977), **L'acteur et le système**, Ed. Seuil, Paris.

Déjoux C. & Thévenet M., (2015), **La gestion des talents**, 2^{ème}, Dunod, Paris.

Dejoux C., (2004), **La compétence au cœur de l'entreprise**, Ed. Organisation, Paris.

Déjoux C., (2013). **Gestion des compétences & GPEC**, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris.

Dennery Marc, (2001), **Evaluer la formation**, Ed. ESF, Paris.

Dictionnaire d'Etymologie française : http://www.etymonline.com/index.php?search=performance+&searchmode=&p=0&allowed_in_frame=0 , in : 5.03.2015

Dietrich A, (2003), « **La gestion des compétences : essai de modélisation** », les cahiers de la recherche CLAREE, janvier.

Drucker P. F. (1977), **An Introduction View of Management**, Harpers' College Press, USA.

Dubois J. et al., (1994), **Dictionnaire de la linguistique et des sciences de langage**, LAROUSSE, Paris.

Elkington, J. (1998) **Cannibals with Forks: the triple Bottom line of 21st Century Business**,

European Union (2016). **Corporate social Responsibility for all project, Sustainable Reporting Handbook for Employers' Organizations**, Revised Edition.

Evan W., (1976), « **Organizational theory & organizational effectiveness: an exploratory analysis** », Reorganizational & administrative sciences.

Fiksel, J., McDaniel, J. and Mendenhall, C. (1999), **Measuring Progress Towards sustainability: Principles, Process, and practices**, Greening of Industry Network Conference; Best Practice Proceeding, Battle Memorial Institute, Ohio.

Floriane Bouyoud,(2010) **Le management Stratégique de la responsabilité sociale des entreprises** , thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et des métiers CNAM, Paris.

Fluck C. (2011). **Compétence et performance : une alliance réussie**, Demos Eds, Paris.

Fourmy M.(2012) **Ressources Humaines: stratégie et création de valeur**, Maxima.

- Frederick (2006), **Corporation, Be good! The story of corporate social responsibility**, Indianapolis, Dog Ear Publishing.
- Freeman R.-E., (1984), “**Strategic Management: a Stakeholder Approach**”, M.A. Pitman,
- Gavard Perret M-L., et al. (2008), **Méthodologie de la recherche : Réussir son Mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Ed. Pearson Education, Paris.
- Gervais M., (2000) **Contrôle de gestion**, Economica, 7 Edition, Paris.
- Gilbert, D. (1992). **Les Structures anthropologiques de l’imaginaire**. Dunod, Paris.
- Gilbert, P., Thionville R, (1990), **Gestion de l’emploi et évaluation des compétences**, ESF. Paris
- Gillet M., Gillet P. (2010) **SIRH : Système d’information des Ressources Humaines**, Dunod, Paris
- Giroud F., et al, (2004), **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} Ed., Gualino, Paris.
- Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). “**Corporate social responsibility influence on employees**”. *International Center for Corporate Social Responsibility*.
- Gond Jean Pascal & Moon Jeremy, (2012), **Corporate Social responsibility, Critical perspectives on Business and Management**, Ed. Routledge, London.
- Gouiron Monique (2012), **Les indicateurs clés de la RSE et du Développement durable : l’ISO au cœur de l’économie coopérative**, Afnor, Paris.
- Hacking Th., Guthrie P., (2008) « **A framework for clarifying the meaning of TBL, Integrated and sustainability assessment**”, *Environmental Impact Assessment Review*. .
- Hair JR. Joseph F. et al.(2010). **Multivariate Data Analysis**, 7th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., & Cohen, L. T. (1995). **La conquête du futur: stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain**. InterEditions.
- Hayes, A. F. (2017). **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Publications.
- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1992). **The dynamics of knowledge. Strategic Processes**, P. Lorange et al.(eds), Wiley.
- Helfor J.P. et al. (2000), **Management: stratégie et organisation**, Ed. Vuibert, Paris.
- Hockerts, K. (2001, January). ‘**Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability**’. In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*.
- Holams Sundura (1985), « **Corporate Social Performance and Present Areas of Commitment**”, *Academy of Management Journal*, Vol.20, p. 435.
- Holman, D. et al.(Eds), (2003), **The new Workplace: a guide to the Human Impact of Modern Work Practices**, London: John & Wiley.
- Hope, J., & Fraser, R. (2013). **Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap**. Harvard Business Press.
- Howard Rothman Bowen (1953), **The Social Responsibility of the Businessman**, Harper, New York.
- Igalens J.& Roussel P., (1998), **Méthodes des recherches en gestion des ressource humaines**, Economica, Paris.
- Iribarne P. & Verdoux S., (2012). **Evaluer et valoriser les performances responsables**, AFNOR, Paris.

ISO (2015), **ISO 14001 ; Système de management environnemental**, Exigences et Lignes directrices pour son utilisation, 3^{ème} Edition, Genève.

ISO (2015), **ISO 9000 : Système de management de la qualité : Principes essentiels et Vocabulaire**, 4^{ème} Edition. Genève.

ISO (2008), **OHSAS 18001 : 2007, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail- Exigences** : Série sur l'évaluation de la santé et de la sécurité au travail, 3^{ème} tirage, BSI, London.

Jacob R. et Ducharme J. dir. (1995), **Changement technologique et GRH**, Montréal, Gaëtan Morin.

John Elkington,(1999), **Cannibals with forks: Triple Bottom line of the 21 Century Business**, Capstone Publishing, Oxford.

Johnson G. et al., (2011), **STRATEGIQUE**, 8^{ème} Ed., Pearson Education, Paris.

Johnson G., Scholes H., (2003), **Stratégique**, 2^{ème} Edition, Pearson Education, Paris.

Johnson R.D.& Gueutal H.G., **Transforming human resource through technology, the use of E-HR and HRIS in organizations**, SHIS Foundation

Jonnaert, P. (2009). **Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique**. Armando Editore.

Joras, M. (2001). **Le bilan de compétences**, Presses Universitaires de France-PUF, Paris.

Jounot Alain, (2004), **100 questions pour comprendre le développement durable**, AFNOR, Paris

Kamoche, K. (2007), "**Strategy, knowledge, appropriation, and ethics in HRM**", in Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford

Kaplan & Anderson (2008), **TDABC : la méthode ABC pilotée par le temps**, Editions d'Organisations, Paris.

Karsenti, T., & Larose, F. (Eds.). (2001). **Les TIC... au cœur des pédagogies universitaires: Diversité des enjeux pédagogiques et administratifs**. PUQ. Canada

.

Kavanagh et al. ; Cité par : Jacob R. et Ducharme J. dir. (1995), **Changement technologique et GRH**, Montréal, Gaëtan Morin.

Koenig G, (1999), **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle**, Ed. Economica, Paris.

Laingrong Zu, (2009), **Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence From Chinese Enterprises**, Springer.

Landier H. & Labbé D., (2005), **Le mangement du risque social**, Ed. Organisations, Paris.

Landier H., (2008), **Evaluer le climat social de votre entreprise**, Ed. Eyrolles, Paris.

Lapointe, J.J., (1992), **La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation**, Sillery, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Le Boterf G., (2006), **Ingénierie et évaluation des compétences**, Ed. D'Organisations, Paris.

Le Boterf G., (2008), **Repenser la compétence**, Ed. Eyrolles, Paris.

Le Boterf G., (2013), **Construire les compétences individuelles et collectives : Le modèle agir avec compétence en situation**,. 6^{ème} Ed., Ed. Eyrolles, Paris.

Le Boterf G., (1994), **De la compétence : Essai sur un attracteur étrange**, Ed. Organisations. Paris.

- Le Moigne (1995) **Les épistémologies constructivistes**, Que sais-je ?, PUF, Paris.
- Le Moigne J. L., (2003), **Constructivisme : Modéliser pour Comprendre**, Éd. l'Harmattan.
- Lewins A. & Silver Ch., (2007). **Using Software in Qualitative Research: A step by step**, Sage, London.
- Livret Vert (2001), **Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility**, Green Paper Commission.
- Locke K., « **Abduction** » in : Mills A.J., Durepos G & Wiebe, (2010), **Encyclopedia of case study reaserch**, Vol. 3, London.
- Lorino Ph. (1995), **Méthodes et pratiques de la performance**, Eyrolles, Paris.
- Lorino Ph., (2003), **Méthodes et Pratiques de la performance**, Editions d'Organisation, 3^{ème}, Paris.
- Luc Boyer, N. Equilbey, (1999), **Organisation : théories-applications**, Ed. Organisation, 1999.
- Luthans F. et al., **Real Managers**, Ed. Bllinger, Massachusetts. In : Robbins S. et al. (2007), **Comportement Organisationnels**, Pearson Education, 12^{ème} Edition, Paris .
- March J.G. (1991) « **Exploring and exploiting in organizational learning** », Organization Science, Vol.2, N°1.
- Marciano A., (1999), **Ethique de l'économie : Introduction à l'étude des idées économiques**, De Boeck, Paris.
- Marcoulides George A. & Schumaker Randall E., (2001). **New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Maréchal J.P. (2004), "**Aux origines bibliques de l'éthique économique**", Ecologie et Politique, N° 29, pp. 215-226.
- Maréchal J.P., (2008), **Ethique économique et développement durable**. Sens Public.
- Martinet A. (1990), « **Grandes questions épistémologie et sciences de gestion** »,in : Martinet (coord.) **Epistémologie et sciences de gestion**, Economica, Paris.
- Matmati M. (2002) «**L'Intranet RH, outil de la performance organisationnelle**», in E-GRH: Révolution ou Evolution? Relever les défis de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, coordonné par Michel Kalika, Editions Liaisons.
- McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1994). **Groups interacting with technology: Ideas, evidence, issues, and an agenda**. Sage Publications, Inc.
- Mcshane Steven & Von Glinow, (1997), **Organizational behavior**, McGraw Hill. USA.
- Melé Domènec, (2008) , '**Corporate social responsibility theories**', in Crane A. et al. (Ed.), (2008), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, New York.
- Mills A.J., Durepos G & Wiebe, (2010), **Encyclopedia of case study reaserch**, 3 Vol., London
- Mintzberg H., (2004), **Le management : Voyage au centre des organisations**, traduit par Behar J. M., 2^{ème} Edition, Ed. d'Organisations
- Mintzberg H., (2011), **Le management : voyage au centre des organisations**, 2^{ème} ed., 6^{ème} tirage, Ed. D'Organisations.
- Morin E.M., Guindon M., Boulianne E., (1996) **Les indicateurs de Performance**, Guérin, Montréal.
- Morrins-sauders & Thevivel, (2005), "**Integration in SEA and sustainability Assessment: Whether, When, How?**", International Experience and Perspective in SEA Conference, Prague, International Association for Impact Assessment.

- Moullin, M. (2002), **Delivering Excellence in Health and Social Care**, Open University Press,
- Mukesh Kumar et al., (2013), **Business Research Methods**, Oxford Fajar, Kuala Lumpur,
- Nick Tolhuton et al., (2010), **The A to Z corporate social responsibility**, Ed John Wiley & sons, UK.
- Norton D. & Kaplan R., (2004), « **les tableaux de bord prospectifs** », Edition Organisations, Paris.
- Orlitzky, M. and Swanson, D.L. (2006), “**Socially responsible human resource management**”, in Deckop, John R. (Ed.), **Human Resource Management Ethics**, Information Age, Greenwich, CT
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). “**Corporate social and financial performance: A meta-analysis**”. *Organization studies*, 24(3). In Crane, A., Matten D.(2007), **Corporate Social responsibility**, Sage, London, Vol. 1.
- Patrick Iribarne & stéphane Verdoux (2012), **Evaluer et valoriser les performances responsables**, Ed. AFNOR, Paris.
- Payette (1988), **L'Efficacité des gestionnaires et des organisations**, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Pemartin D. (2005), **La compétence au cœur de la GRH**, Ed. EMS, Paris.
- Peretti J.M., (2002) **E-GRH: révolution ou évolution ?**, coordonnée par Kalilka M., Edition liaisons.
- Perret & Seville, (2003), **pensée épistémologique de la recherche**, in : Thietart R. A., **Méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris.
- Perumal, S., Othman, A.R. and Mustafa, S.A. (2013), “**The importance of corporate social responsibility on company performance in Malaysia**”, *International Academic Research Journal of Economics and Finance*, Vol. 2 No. 1, pp. 9-16.
- Peter Wirtz, (2008), **les meilleurs pratiques de gouvernance de l'entreprise**, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Peters Thomas, Waterman Robert, (1983) **Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises**, InterEdition, New York.
- Pfeffer, J. (1998). “**The human equation: Building profits by putting people first**”. Harvard Business Press.
- Piaget, J. (1980). ***Adaptation and intelligence: Organic selection and phenocopy***. University of Chicago Press.
- Pinnington, A., Macklin, R. and Campbell, T. (Eds), (2007). **Human Resource Management: Ethics and Employment**, Oxford University Press, Oxford.
- Pluchart J. J. (2011), **Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable**, Ed. Séfi, Québec.
- Porter, M. E. (1986). **Competition in global industries**. Harvard Business Press.
- Portolano J. M. (2012), « **Modélisation et évaluation des compétences** », in : **Le SIRH, enjeux, projets et bonnes pratiques**, coordonné par le cercle SIRH, Vuibert, 2^{ème} Edition, Paris.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). “**HRM and business performance**”, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, London.
- Quairel, F. (2006). **Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**. In *Encyclopédie : Comptabilité, contrôle, audit et institution (S)*.
- R.D.Johnson & H.G.Gueutal, (2014). **Transforming human resource through technology, the use of E-HR and HRIS in organizations**, *SHIS Foundation*.

- Radjhi Oueslati S., (2011), « **une approche de l'appropriation des applications du SIRH : le cas du processus d'identification des compétences distinctives au sein de grande entreprise tunisienne** », Management et Avenir.
- Rawls J. (1971), **A theory of Justice**, Harvard University Press.
- Raymond A. (2013), **Employee Training and Development**, 6th Edition, McGraw Hill , International edition, Oxford.
- Reix R. (2011), **Système d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris.
- Retour D. (2005) « **les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences** », Actes du séminaire national, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Cité Internationale Universitaire, Paris.
- Rex B. Kline (2016). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 4th Edition, Guilford press, New York.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M., (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Robbins S. & Decenzo D. (2004) **Management: Essential concepts and Applications**, 4th Edition, Printice hall Inc.,
- Robbins Stephen & Decenzo D., (1999), **Management: concepts & applications**, Prentice Hall Inc., USA.
- Rojot J. (2008), **Théorie des organisations**, 2^{ème} Edition, Eska. Paris.
- Rosé J.J. & Barthe Nicole (2011), **RSE entre Globalisation et développement durable**, Ed. DeBoeck, Bruxelles.
- Ruël H., Bondarouk T., Looise J K (2004), **E-HRM: Innovation or Irritation?** An exploration of web based Human Resource Management in Large Companies, Utrecht, Lemma.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.). (1996). **Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management**. Pergamon.
- Benmahamed D. & Ermine (2006), « **Technique de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers** », 17^{ème} journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Juin, Nante, France
- Sandrine A et al., (2010) , **Validation des acquis et des expériences un outil de développement des compétences**, Dunod, Paris.
- Savall H. & Zardet V., (2015), **Maitriser les couts et les Performances cachées**, 6^{ème}, Ed. Economica, Paris.
- SAVALL Henri, ZARDET Véronique, (2010), **Maitriser les Couts et les Performances Cachées**, 5^{ème} édition, ECONOMICA, Paris.
- Schuler, R. (1995), **Managing Human Resources**, 5th Ed., West Publishing co., New York.
- Sekaran Uma & Roger Bougie (2014), **Research Methods for Business: a skill-building Approach**, Sixth Edition, Wiley & Sons, London.
- Sekiou B. et al., (2001), **Gestion des ressources humaines**, Ed. DeBoek, Canada.
- Sen Amartya K., (1997), **l'économie est une science morale**, Ed. La Découverte, Paris.
- Senge Peter et al., (2008), **The necessary Revolution: How Individuals and Organisations are Working Together to Create a Sustainable world?**, New York , Doubleday Currency, June.

- Sombort w., (2005), **Les juifs et la vie économiques**, Ed. Saint Rémi. Paris
- Supizet, J. (2002). **Le management de la Performance durable** : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence, Organisation, Paris.
- Tardif, J. (2006). **L'évaluation des compétences**. *Documenter le parcours de développement*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Thietart R. A., (2003), **Méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris.
- UIC., (2016), **GRI G4 indicators handbook: Guidelines for Rail way Companies**, International Union of railways (UIC), Paris.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). **Organizational capability: Competing from the inside out**. John Wiley & Sons.
- Visser w. et al. (2010), **The A to Z of corporate social responsibility**, Ed. Willey.
- Walkowiak E.,(2005) **La nature individuelle, collective et sociale des Compétences**, La Découverte, Paris. n° 134.
- Wayne Visset et al., (2010), **The A to Z corporate social Responsibility**, Ed. Willey & Sons, UK.
- Weber Max, (2004). **Ethique protestante et esprit du capitalisme**, Paris, Editions Gallimard.
- Wolff D. & Mauléon F. (2008). **Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Ed. Lavoisier, Paris.
- Wright, P. & Gardner, T. (2003). 'The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges'.
- Zarifian P., (2001). **Objectif compétence**, Editions Liaisons.
- Zarifian, P., (2005). **Compétences et stratégies d'entreprise**. Wolters Kluwer, Paris.
- Zedeck Sheldon, (2014). **APA dictionary of Statistics & Research Methods**, American Psychology Association, Washington, DC.

2.2. المقالات باللغات الأجنبية

- AFNOR (2017), **DE L'OHSAS 18001 À L'ISO 45001 : LES DERNIÈRES AVANCÉES DU PROJET DE NORME ISO SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**, Afnor, in : www.normalisation.afnor.org
- Alain Lambert, (2004). **Perspective Gestions Publique**, LGPDE, n° 9, février, p.2. disponible sur le site Internet : <http://www.institut.minefi.gouv.fr>
- Allal, L. (2002). **Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire**. *L'énigme de la compétence en éducation*, 77-94.
- Allouche J. (2006), **Corporate Social Responsibility Concepts Accountability and Reporting**, Vol. 1, Palgrave.
- APS, (2017) « **Sonatrach veut généraliser l'énergie solaire sur les champs pétroliers et gaziers** », Huffpost maghrebe, 17mars. Disponible sur : <http://www.huffpostmaghreb.com>
- Aras g. & crowther D., (2010), "Redefining sustainability", in Aras G. & Crowther D.(Ed.) , **A handbook of corporate Governance and social responsibility**, Gower applied Research, UK, pp. 51-68.

- Augé Benjamin (2017), « **Les stratégies des compagnies pétrolières africaines** », Institut Français des Relations Internationales (IFRI), Paris, Septembre.
- Baggio.S et Sutter.P, « **la gouvernance sociale en entreprises et sa mesure : une présentation du baromètre de gouvernance sociale** ».
- Baret Pierre, (2011), « **Proposition de méthodologie de construction d'un référentiel d'indicateurs extra financiers** », in Rosée J. J., **RSE entre globalisation et développement durable**, Edition De Boeck, Bruxelles
- Barka Zine (2017), « **La donne politique pèse de tout son poids dans le choix des hommes** », El Watan Economie, N° 623, Décembre, Alger.
- Barney J. B., (1991), « **Firm resources and sustained competitive advantage** », Journal of Management, Vol. 17, N°1, pp. 99-110.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. Journal of management, 27(6), 625-641.
- Barrette, J. (2005). **Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche**. *Relations industrielles/industrial relations*, 60(2), 213-243.
- Bataille F.,(2001), **Compétence collective et performance**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 40, 67.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). **The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects**. Academy of management journal, 39(4), 779-801
- Bergery L., Dejoux C., (2006) « **Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable** », Revue gestion, Vol. 23, N° 6.
- BERGERY L., DEJOUX C., (2006), "**Développement durable et Excellence opérationnelle : vers une logique de preuve** ", Gestion 2000, pp147-166
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). "**The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance**". *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Bieker, T. (2003). **Sustainability management with the Balanced Scorecard**. *Proceedings of 5th international summer academy on technology studies*, pp. 17-34.
- Blanchot, F., Isaac, H., Jossierand, E., Kalika, M., de Montmorillon, B., & Romelaer, P. (2000). **Organisation: explosion des frontières et transversalité**. *Cahier de recherche*, (50).
- Boiral, O., Henri, J. F., (2015), « **Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations** », Business & society, Vol. 56, (2). pp. 283-317.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). "**Commonalities and contradictions in HRM and performance research**". *Human resource management journal*, 15(3), pp. 67-94.
- BRIEN R., (1997), **Sciences cognitives et formation**, Presses de l'Université du Québec, 3^{ème} Edition, pp. 1-32.
- Bruno Cohanier , (2014), "**What qualitative research can tell us about performance management systems**", Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 11, Iss. 4, pp. 380 – 415.
- Camille P., Uzan O., Lehman F., (2016)., **RSE, Performance globale et Compétitivité**, rapport de sous-groupe de travail au sein du groupe du travail : « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre de développement durable, en particulier pour les TPE-PME », France Stratégie, Mars. In : <http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport-rse-performance-globale-competitivite-2016-03-07.pdf>

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). **Modeling job performance in a population of jobs**. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

Cappelletti (2006), « **Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation** », Finance-contrôle-stratégie, Vol 9, N° 1, pp. 135-156.

Cappelletti, « **Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?** », Revue Française de gestion, 2010, N° 207, pp. 139-152.

Carroll A. (2004), « **A history of Corporate social responsibility: Concepts & practices** » in: Gond Jean Pascal & Moon Jeremy, (2012), **Corporate Social responsibility, Critical perspectives on Business and Management**, Ed. Routledge, pp. 232-234.

Carroll A., (1979), « **A dimensional conceptual model of corporate social performance** », Academy of management review, vol. a, N° 4, pp. 497-505.

Carroll A., (1991), « **The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders** », *Business Horizons*, July-August, p. 40.

Carter A. j. & Burritt R. L.,(2007), « **By whatever name : A Typology of Corporate Social responsibility** », seen in : [https://www.unisa.edu.au/.../APCEA_2007_13\(4\)_Carter_Burritt.pdf](https://www.unisa.edu.au/.../APCEA_2007_13(4)_Carter_Burritt.pdf): (30. 4. 2016.)

Chadwick, C. (2010). « **Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision** ». *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.

Chanal V., Hubert Lesca, Martinet A-C., (1997), « **Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion** », Revue Française de gestion, N° 116, pp. 41- 51.

Chanal V., Hubert Lesca, Martinet A-C., (2015), **Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion**, Revue Française de gestion, N° 253, 213-229.

Charreaux G. (1997) « **Vers une théorie du gouvernement des entreprises** », in Charreaux G. (Dir.), **Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits**, Economica, Paris, pp. 297-356

Charreaux G. (2005), « **Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire** », Revue Française de Gestion, N°. 157.

Charreaux Gérard, (2011) « **De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale** », Cahier de FARGO, France.

Chédotel F. et Pujol L., « **De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager** ».

Clarckson M. B. E. (1995), « **A stakeholder framework for Analyzing and evaluating corporate social performance** », Academy of Management Review, Vol. 20, pp. 92 -117.

Clark J. M., (1916), « **The changing basis of economics responsibility** », Journal of Political Economy, Vol. 24, N° 3, pp. 209- 229.

Cnam (2017), **VAE Collective**, in : <http://vae.cnam.fr>.

Colin T. et Grasser B., (2007), « **La gestion des compétences en pratique : quelle diffusion? Quels outils ?** », XVIII° congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 20 et 21 septembre, Fribourg, Suisse.

Daft, R. L., (1984), « **Towards a Model of organizations As interpretation System** », Academy of management review.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). « **Human resource management and labor productivity: does industry matter?** ». *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.

- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). “**The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension**”. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.
- Delamare L. D. F., WINTERTON J. (2005), “**What is Competence?**”, Human Resources Development International, Routledge, Vol. 8,N° 1, pp. 27-46
- Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014). ‘**Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l’étude de cas**’. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(1), 28-59.
- Dessler, G. (2008). **Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard**. *Human Resource Management*, 11(3).
- DiSegni, D. M., Huly, M., & Akron, S. (2015). “**Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance**”. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 131-148
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), “**the Stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications**”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1.
- Drucker, P. F. (1958). **Business objectives and survival needs: notes on a discipline of business enterprise**. *the Journal of Business*, 31(2), 81-90.
- Dumes H., (2012) « **qu’est –ce que l’abduction, et en quoi peut-elle avoir avec la recherche qualitative ?** », vol.8, N° 3
- Dupuis Jean-Claude, « **La responsabilité sociale de l’entreprise : gouvernance partenariale ou gouvernance de réseaux** », Revue d’économie industrielle, France, N° 122.
- Durand Thomas, (2000), « **Savoir, savoir-faire et savoir-être : Repenser les compétences de l’entreprise** », Revue Française de gestion. N° 127.
- Durand Thomas, (2006), « **L’alchimie de la Compétence** », Revue Française de Gestion, N° (161) 1, pp. 261-292 .
- Dufresne D. et Peyrat-Guillard D.(2005), « **la compétence collective: une approche par l’analyse de ses traces textuelles** », Université d’Angers, GRANEM UMR-MA N°49.
- Dyllick T. & Hockert K (2002), « **Beyond the business case for corporate Sustainability**”, *Business Strategy & envirenement*, N° 11, pp. 130-141
- Edvisson Leif (1997),”**Developing Intellectual Capital at Skandia**”, Ed. Long rang Planing, Vol. 30, N. 3, UK, pp. 366-373
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). “**High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships**”. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585
- Elisabeth Gatewood & Archie Carroll (1981), « **the anatomy of corporate social responsibility** », *Business Horizons*, vol. 24, pp. 9-16.
- Elkington John, “**Triple Bottom Line**, in: Tmoth F., Hall T., (2011) **The triple Bottom line: what is it? and how does it work?**”, Indiana University Kelley School of Business. Web site: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). “**Human resources management: Some new directions**”. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). “**The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy**”. *Business strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269-284.

Fleury E., **L'évolution des compétences des forces de vente dans le cadre du multicanal** , site Internet : <http://www.reseam.IAE.org/tutorat17.doc/> .

Frederick, W. C. (1994). "From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought". *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Freeman Bennett, **Freeman sustainability initiative**, in : <http://www.freemanco.com/freemanco/ourservices/freemanGreenSolutions.jsp>.

Freeman R.-E., (1994) "The Politics of Stakeholder Theory: some future directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4.

Friedman, M. (2007). "The social responsibility of business is to increase its profits". In : *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). springer berlin heidelberg.

Gariga E., & Melé D., (2004), 'Corporate social responsibility theories: Mapping the territory', *Journal of Business Ethics*, N° 53, pp. 51-71.

Gaugé Benjamin (2017), **Les stratégies des compagnies pétrolières Africaines**, Institut Français des relations internationales, Septembre

Gauzente Claire, (2000), « **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs** », Encyclopédie : Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2.

Gendron & Pasquero (2006), « **Faire avancer la théorie en RSE- Advanced theory in CSR** », Atelier international sur la RSE, Montréal, 12-15 Oct. 2006. In : www.crsdd.uqam.ca

Godard, J. (2004). "A critical assessment of the high-performance paradigm". *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.

Grant, R. M. (1991). 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation'. *California management review*, 33(3), 114-135.

GRI. (2016), **GRI-G4 indicators handbook**: Guidelines, Paris.

Guerbette , C. (2009). *le sens de la compétence collective : positionnements théoriques et construction d'une question de recherche sur le concept*, centre d'études et de recherche appliquée à la gestion n°-14

Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). "Corporate imagination and expeditionary marketing". *Harvard business review*, 69(4), 81-92.

Hendrickson A. (2003), "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources", *Journal of Labor Research*, Vol. XXIV, N°3, p. 381-394.

Henri, F. (2001). « **les TICs au cœur des pédagogies universitaires. Diversités des enjeux pédagogiques et administratifs** », Presses de l'université du Québec, p. 117-143, site Internet : <https://cudc.uqam.ca/upload/files/11PedagogieUniversitaire.pdf>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling'. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

Hsu, S. H., Chen, W. H., & Hsieh, M. J. (2006). **Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction**. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 355-372.

Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of management journal*, 38(3), 635-672

IACOB silvia et al. (2015), **Theoretical and applied Economics**, Vol. XXII, N° 4

ILO (2010), **L'OIT et la responsabilité sociale des entreprises**, Helpdesk Factsheet, N°1, in : http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142693/lang--fr/index.htm

Islamic Reporting Initiative (2016), **mission and vision**, in <https://islamicreporting.org/who-we-are/iri-mission/> seen (8/11/2016).

ISO (2010), **ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises**, in : <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>

ISO (2010), **Norme Internationale ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (Guidance on Social responsibility)**, 1^{er} Edition, Novembre, pp. 32-82.

ISO (2014), **Discovering ISO 26000: 2010, Guidance on social responsibility**, ISO central secretariat, Switzerland. in: www.iso.org

Jemieson, D., (1987), « **Risk & relationship among strategy** », organizational processes & performance, Management, science, Vol. 13, N°. 9.

Jensen M. J., Meckling W. H., (1976), **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, October, Vol.3, n°4.

Jones, T. M., 1980, « **Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined** » California Management Review, N° 22, pp. 59-67.

Kant Emmanuel (1794), **Fondements de la métaphysique des mœurs**, traduit de l'allemand par « Victor Delbos » 2006, p. 30 . in : http://classiques.uqac.ca/classiques/kant_emmanuel/

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). “**Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context**”. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). ‘**Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector**’. *European management journal*, 28(1), 25-39

Kelsey K. (2014) « **Le concept de RSE et la théorie des parties prenantes : quelle gouvernance partenariale pour les entreprises ?** », Développement durable et Economie verte. Site web: <http://lepetitjournaldeleconomie.fr/concept-rse-theorie-parties-prenantes-quelle-gouvernance-partenariale-les-entreprises/>. Consulté le 20.4. 2016.

Khan, M. A. (2010). ‘**Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan**’. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(157-174), 6.

Klonoski, R. J., (1991) ‘**Foundational considerations in the Corporate Social Responsibility Debate**’, Business Horizons, N° 34, pp. 9-18.

Le Boterf G., (1999). **De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences : quelles démarches ? Quels acteurs ? Quelles évolutions**. *Traité des sciences et des techniques de la formation*, 335-353

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). “**What is competence?**”. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.

Le Gal & Galaun B., (2010), **Les indicateurs de Performance RSE**, Caisse régional du Crédit Agricole du Mobihan.(In : Rosé J. J.), France.

- Lima Crisostomo, V., de Souza Freire, F., & Nobre Parente, P. H. (2014). « **An analysis of corporate social responsibility in Brazil: growth, firm size, sector and internal stakeholders involved in policy definition** ». *Pensamiento & Gestión*, (37), 125-149.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). “**Corporate social responsibility**”. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). “**Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations**”. *Journal of business ethics*, 85, 303-323.
- Lorino Ph., (2001). « **Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d’une entreprise énergétique** », Congrès de l’Association française de comptabilité.
- Margolis, J. D., Grant, A. M., & Molinsky, A. L. (2007). “**Expanding ethical standards of HRM: necessary evils and the multiple dimensions of impact**”. *Human resource management* , Ethics and employment.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). “**Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**”. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Melé D., (2006), ‘**Religious Foundations of Business Ethics**’, in Eptein M. J. & Hanson K. O. (Ed.), **the Accountable Corporation**, London, pp. 11-43.
- Mériot, S. A. (2005). **One or several models for competence descriptions: does it matter?** *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 285-292.
- Méthode Gimsi de l’évaluation de la performance ; in : <http://www.piloter.org/mesurer/methode/choisir-indicateurs-gimsi-5.htm>
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). **Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows**. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Moullin M., (2007), “**Performance measurement definitions**”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20 Iss 3.
- Moullin, M., (2005), “**Defining performance measurement: the debate continues**”, *Perspectives on Performance*, Vol. 4 No. 1.
- Moullin, M., (2005), “**Defining PM – should the definition include stakeholders?**”, *Perspectives on Performance*, Vol. 4 No. 3.
- Moullin, M. (2003), “**Defining performance measurement**”, *Perspectives on Performance*, Vol. 2
- Murphy, L. (1995). **A qualitative approach to researching management competences**. *Executive Development*, 8(6), 32-34
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). “**The knowledge-creating theory revisited knowledge creation as a synthesizing process**”. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Norton D. & Kaplan R. , (1992), “**Balanced Scorecard that drive performance**”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Nursyazwani Mohd Fuzi Nurul et al. (2017), “**CSR practices, ISO 26000 and performance among Malaysian automotive suppliers** ”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 Iss 1 pp. 203 – 220 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-09-2015-0136> .
- Parlier, M. (1996). « **La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines** ». *personnel*, (366), 41-44.

- Pasquero J., (2008), « **Entreprise, développement durable et théorie des parties Prenantes : esquisse d'un arrivage socio-constructionniste** », Management International, Vol.12, N° 2.
- Paul Higgins, Li-fang Zhang, (2009) "**The thinking styles of human resource practitioners**", The Learning Organization, Vol. 16 Issue: 4, pp.276-289, <https://doi.org/10.1108/09696470910960374>
- Pelozo, J. and Papania, L. (2008), "**The missing link between corporate social responsibility and financial performance: stakeholder salience and identification**", Corporate Reputation Review, Vol. 11, No. 2, pp. 169-181.
- Perretti J-M., (2004) « **Audit Social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : vers une convergence Euro-Méditerranéenne** », Actes de la 22^{ème} Université d'été des Auditeurs Sociaux, Luxembourg, IAS.
- Phamel Dominique, (2003), « **Un modèle d'excellence durable intégrant le développement durable : une extension du modèle de Conti** », Revue Gestion 2000, Vol. 20, N° 4.
- Porter M. E. & Van Der Linde C., (1995). « **Green and Competitive: ending the stalemate** », Harvard Business Review, Sept-Oct., pp. 120-134.
- Porter M. E. & Kramer M.R. (2006), « **Business and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility** », HBR, pp. 78-92.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990) «**The Core Competence of the Corporation**», Harvard Business Review, May-Juin, pp 79-90.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2000). **The core competence of the corporation**. In *Strategic learning in a knowledge economy*, pp. 3-22.
- Radjhi Oueslati S.(2011) « **une approche de l'appropriation des applications du SIRH : le cas du processus d'identification des compétences distinctives au sein de grande entreprise tunisienne** », Management et Avenir.
- Retour D. (2005) « **les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences** », Actes du séminaire national, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Cité Internationale Universitaire, Paris.
- Richard Jules, (2004), « **L'étudiant comme acteur de sa formation** », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, in : www.profetic.org/revue.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (2002). **More thinking on research methods for the resource-based perspective**. *Strategic management journal*, 23(10), 963-967.
- Ruf B & Alii (2001), « **An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance** », Journal of business ethics, Vol 32, N° 2, pp. 143- 156.
- Sandra Waddock, (2006), **Building the institutional infrastructure for corporate social responsibility**, Working paper of CSR Initiative, N° 32, Boston College & Carroll School of Management.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006) '**Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting**', International Journal of Accounting and Performance Evaluation, Vol. 3, N°1, pp. 1-19.
- Shyh Rong Fang et al., (2010), « **Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of Top Taiwan –selected benchmark enterprises**», African Journal of Business Management, Vol. 4, N° 1, pp. 120-132.
- Sied Sadek & Daan elffers (2016), **Islamic Reporting Initiative to transform CSR**, Diplomat Magazine, September, seen in <http://www.diplomatmagazine.nl/2015/09/05/islamic-reporting-initiative-to-transform-csr/>

- Simard J. C. & Rimouski C., (2002) , **l'épistémologie** , p.2, in : IACOB silvia et al. (2015), **Theoretical and applied Economics**, Vol. XXII, N° 4
- Strier Franklin (1979), « **The business Managers' Dilemma, Defining Social Responsibility**», Journal of Enginnering Management, Vol. 2, N°.1, p.9
- Stuart L. Hart & Mark B. Milstein, (2003) **Creating Sustainable Value**, Academy of management Executive, vol. 17, N° 2,p. 56.
- Tabti Habib & Bendiabdellah Abdesselem, (2012), « **La Rénovation des systèmes de rémunération dans les entreprises Economiques Algériennes : cas de la SONATRACH** », Revue Organisation & travail, GRIFDO, Université Mascara, N°. 1, pp. 27-39.
- Tannenbaum, S.I. (1990), "**Human Resource Information Systems: User group implications**", Journal of Systems management, N°41, p.27-32
- Télé-université et École de technologie supérieure. In : Richard Jules, (2004), **L'étudiant comme acteur de sa formation**, Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire.
- Terzian Pierre (2017), **Petrostratégies**. in : <http://petrostrategies.pagesperso-orange.fr>
- Total (2017), **Politique générale** « Qualité, Sécurité, environnement ».
- Total (2017), **RSE Reporting model, document de reference**, In : www.total.com/sites/default/files/atoms/files/2017-form-20-f-web.pdf
- Trebuq (2009), « **Indicateurs GRI et cartographies stratégiques du développement durable des PME** ». in : <https://webbrain.com/attach?brain=F896C85C-9929-FD57-74F0-E2F976A081D4&attach=86&type=1>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). **The romance of human resource management and business performance, and the case for big science**. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Wernerfelt, B. (1984). "**A resource-based view of the firm**". *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "**The resource-based view of the firm: Ten years after**". *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wiggins, G. (1989). **À true test: Toward more authentic and equitable assessment**. *Phi Delta Kappa*, 70, pp. 703-714.
- Windsor D., (2006), '**Corporate Social Responsibility: three Key Approaches**', Journal of Management Studies, N° 43, pp. 93-114.
- Wong, K. K. K. (2016). "**Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling** , in: "**Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using Smart PLS**". *Marketing Bulletin*, 26.
- Wood D. (1991), « **Corporate Social Performance revisited** », academy of Management Review, Vol. 16, N° 4, pp. 691-718.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). **Stakeholder mismatching A theoretical problem in empirical research on corporate social performance**. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). "**Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research**". *Journal of management*, 28(3), p. 253.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "**Human resources and the resource based view of the firm**". *Journal of management*, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). 'The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order'. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446."

Zabkar, V. (2000). Some methodological issues with structural equation model application in relationship quality context". *New approaches in applied statistics*, 16(1), 211-226.

ثالثا: التقارير والاحصائيات والتصريحات

1. باللغة العربية

الجريدة الرسمية (2018)، المادة 11 من القانون الأساسي لشركة سوناطراك، المرسوم الرئاسي رقم 18-152 المؤرخ في 19 رمضان عام 1439 الموافق ل 4 يونيو 2018 المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 14 شوال 1418 الموافق ل 11 فبراير 1998. الموقع الإلكتروني: www.joradp.dz

بنك الجزائر (2014)، تقرير بنك الجزائر لسنة 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر
بنك الجزائر (2017)، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر
وزارة الطاقة (2014)، حوصلة الإنجازات لقطاع الطاقة والمناجم: 2013
الهامي أحمد (2017)، "الجزائر تعتزم تعديل قانون الطاقة بنهاية 2018"، جريدة تومسون رويترز الإلكترونية، (16 أكتوبر).
قيطوني أحمد (2018)، "كل عقود تسويق الغاز المبرمة على المدى الطويل سيتم مراجعتها"، وكالة الأنباء الجزائرية، (1 أكتوبر)

2. باللغات الأجنبية

Algérie Presse Service (2018), **Sonatrach: les journées d'information sur les opportunités d'investissement pour les entreprises Algériennes**. Septembre 2018, In : www.aps.dz

Ait Chérif K. (2017), « **Il est impératif pour Sonatrach de développer des systèmes de veille stratégique** », El Watan Economie, N° 623, (18 Décembre, Alger.

Aloulou F. (2015), **Algeria forming its laws to attract foreign investment in hydrocarbons**, Energy Information Administration, Independent statistics & Analysis, USA. August.

Anadarko (2018), **Algeria Fact Sheet**

APS, (2017) « **Sonatrach veut généraliser l'énergie solaire sur les champs pétroliers et gaziers** », Huffpost maghrebe, 17mars. Disponible sur : <http://www.huffpostmaghreb.com>

Autorité de régulation des hydrocarbures, (2018), **Consommation des carburants sur le marché national au 1^{er} trimestre 2018**, ministère de l'énergie Algérien.

BMI Research (2017), **Algeria Oil & Gas report 2017**, Business Monitor International, London

BP (2018), **Statistical review of world energy 2018**

Brouri Kamel (2018), **Entretien avec le Directeur Exécutif des ressources humaines de la Sonatrach, Emission de la Radio Algérienne**, 22/02/2018, in : www.youtube.com/watch?v=BwhtXDUa_ds&ab_channel=RadioAlgérienne

Chef de gouvernement (2002), Décret exécutif N°02-427 du 3 Chaoual 1423 correspondant au 7 décembre 2002 relatif aux **conditions d'organisation de l'instruction de l'information et de la formation des travailleurs dans le domaine de la prévention des risques professionnels.**, Journal officiel de la République Algérienne démocratique et populaire

- EIA, (2016), **Algeria Energy Overview**, United State Energy Information Administration (EIA), seen in: <https://www.eia.gov/beta/international/analysis.php?iso=DZA>
- EnerCom, (2014), “**Algeria’s Government Ready to invest \$102 billion on Shale Development.**”, **Oil & Gas 360**, (Jully, 11th). web site: <https://www.oilandgas360.com/algerias-government-ready-invest-102-billion-shale-development/>.
- Farid Alilat (2017), « **L’Algérie; la véritable priorité est la mise en place d’une économie de l’après-Pétrole** », entretien avec M. Mohamed Terkman, Ex-PDG de Sonatrach, JeuneAfrique Magazine, (29/11/2017),
- Foreign Commercial Department of U.S., (2012), **Doing Business in Algeria**: 2012 Country guide for U.S. Companies. In: [http://www.iberglobal.com/files/argelia_ccg\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/argelia_ccg(1).pdf)
- Henni A. (2017), « **Sonatrach Unveils 2030 Strategy, But can it be implemented**”, 27 September, E&P, in: www.epmag.com
- Malti Houcine., (2017), « **Sonatrach : la caverne d’Ali Baba** », Emission dirigée par Benchenouf Djemal Eddine sur Al Magharibia Channel, 22 Mars, disponible sur le site Internet : www.youtube.com/watch?v=b0ZgVO1H_ik&ab_channel=AlMagharibiaChannel
- Mazighi Ahmed (2018), « **la nouvelle politique de commercialisation de Sonatrach** », Entretien avec Président par intérim de l’activité commercialisation à la Sonatrach, Radio Algérie.
- Ministère Algérien des affaires étrangères (2011), **Rapport national d’Algérie**, 19^{ème} session de la commission de Développement durable des Nations Unies (CDD-19), Mai, Alger.
- Ministère d’Energie (2008), **Bilan du secteur Energie & mines : 1962-2007**
- Ministère d’énergie (2011), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 1999-2010**
- Ministère d’énergie (2012), **Bilan des réalisations de secteur E&M : 2011**
- Ministère d’énergie (2015), **Bilan des réalisations de Secteur E&M : 2015**
- Ministère d’énergie (2017), **Bilan des réalisations de Secteur E&M : 2016**
- Ministère d’énergie Algérien (2017), **Bilan des réalisations de secteur Energie et Mines : 2016**
- NRGI (2018), **Resources governance index : 2017**
- Ouald Keddour A. (2018), **La lettre de président directeur général du Sonatrach**, N° 12, Mai.
- Oueld Kedour (2017), **Déclaration du PDG de Sonatrach**,
- Oueld Keddour A. (2018), **SH 2030 Présentation**, IAP-Skikda, (8 Mai)
- Oueld keddour A., (2018), **Letter News N° 14**, SONATRACH, Mai
- Oueld keddour A., (2018), **Letter News, N° 12**, SONATRACH, Mai
- Oxford Group Business (2018), **Algeria Report, 2017**. In: <https://oxfordbusinessgroup.com/algeria-2017>
- K.R. (2013), "**Corruption et fonctionnement de l’Etat handicapent le développement de Sonatrach** », Quotidien Liberté (10 Mars), Alger.
- Samra Smati ., (2007), « **Des vérités sur Sonatrach, Sonelgaz et l’explosion de Skikda** », Entretien avec Chakib Khelil, Ex-Ministre de l’Energie et des Mines, Quotidien d’Oran, disponible sur le site du ministère Algérien de l’énergie.

- Sonatrach (2004), **Processus de gestion prévisionnelle**, Directive générale portant la politique ressources humaine de Sonatrach.
- Sonatrach (2005), **Rémunération : Présentation d'un modèle de classification des emplois**, Groupe Communication RH Revue Ressources Humaines, Sonatrach, N° 6, Mai
- Sonatrach (2008), **Référentiel HSE-MS, Direction centrale HSE**
- Sonatrach (2009), **Gestion des Compétences : Projet « Qualification des Postes »**, Protocole de gestion de compétences, document interne, Activité amant, direction régionale Hassi-R'mel.
- Sonatrach (2009), **Rapport d'activité 2009**
- Sonatrach (2010), **Code de conduite de Sonatrach**, Document Interne.
- Sonatrach (2013), **Guide Pratique du Gestionnaire**, activité Amant, direction des ressources humaines
- Sonatrach (2015), **Rapport d'Activité 2014**
- Sonatrach (2015), **Sonatrach une Compagnie Pétrolière & Gazière intégrée**, Ed. Sonatrach, Document Interne.
- Sonatrach (2017), **Référentiel Management HSE des entreprises extérieures du groupe Sonatrach**, Direction Centrale Santé, Sécurité & Environnement
- Sonatrach (2018), « **La mise en œuvre de plan de développement de Sonatrach : Opportunité d'investissement en faveur de l'intégration industrielle nationale** », Communiqué de Presse, 8 Septembre 2018.
- Sonatrach (2018), « **SH 2030, L'Energie du changement** », in: <https://sonatrach.com/l-energie-du-changement>
- Sonatrach (2018), **Innovation & Partenariat dans un contexte mondial de transition énergétique**, 11^{ème} Journées Scientifiques et Techniques, Secrétariat des JST11, Oran, Algérie
- Sonatrach (2018), **la démarche de développement durable**, in : <https://sonatrach.com/affirmons-notre-responsabilite-sociale>
- SONATRACH (2018), **La promotion de la Stratégie SH 2030**, SONATRACH News, N° 5, Juillet, in : <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2018/07/SONATRACH-NEWS-N%C2%B005.pdf> .
- Sonatrach (2018), **News lettre du PDG**, N°3, Aout
- Tecslut International Limité (2012), **Accompagnement à la définition et la mise en œuvre d'un plan de management des déchets du Groupe Sonatrach** : Plan de management des déchets, Rapport Final, Avril.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1 . باللغة العربية

- العايب عبد الرحمن (2011)، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- رحمان أمال (2014)، **مستقبل الصناعة النفطية في ظل التنمية المستدامة: حالة الجزائر**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (غير منشورة)؛

- مزهودة عبد المليك (2007)، *مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي*، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة.
- معروف أمال (2011)، *الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء الاستراتيجي*: دراسة حالة مجمع سوناطراك، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 .
- كشاش أنيس (2006)، *دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*: دراسة حالة سونلغاز، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1.

2 . باللغات الأجنبية:

- Benhalima Kheira (2011), **Ressources humaines et développement durable : Cas de la Sonatrach**, mémoire de magister ès management, (non-publié), Université d'Oran.
- Boubaker L. (2012), **Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises Algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales**, thèse de doctorat, (non publié), Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Université de Batna.
- Boumama M. (2016). **Les nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord**, Université de Bordeaux, thèse de doctorat, France.
- Chen Wei, (2011), **Statistical Methods and Analysis in Genome wide associations studies and next –generation sequencing**, Ph.D. Thesis, Michigan University.
- David G. (2006). **Les rôles du contrôle et des contrôleurs de gestion financiers dans les grandes entreprises**, Mémoire présenté en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Hebri Assia (2015), **Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise ; cas de Sonatrach**, Thèse de Doctorat en science de gestion, (non-publiée), Université de Tlemcen.
- Laidoune Abdelbaki (2017), **Essai d'analyse de l'influence des facteurs socioculturels sur la fiabilité humaine dans les systèmes sociotechniques : les entreprises pétrolières Algériennes**, thèse de doctorat ès sciences, option Gestion des risques, (non-publiée) Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Université Batna.
- Lassagne M. (2004), **management des risques, Stratégie d'entreprise et réglementation : cas de l'industrie maritime**, thèse de doctorat, Ecole nationale d'arts et Métiers. Paris.
- Maineult Ch., (2002), « **Quelle performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet ?** », (Thèse de doctorat), Université Paris Dauphine, France.
- Olaba, A. (2014). **Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME** (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Savall H. & Ennajem C. (2011), **Evolution du rôle contrôleur de gestion dans un contexte de contrôle de gestion décentralisé**, (thèse de Doctorat), Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Savall H. (1974), **Enrichir le travail humain** : L'évaluation économique, (thèse de doctorat), Université Paris Dauphine, Ed. Economica, Paris.

Wegmann , (2009), **Investigations au tour du potentiel stratégique du contrôle de gestion**, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences des gestion, Université Bourgoine.

خامسا: مواقع الأنترنت

www.energy.gov.dz www.bitc.org.uk www.sonatrach.dz www.sonatrach.com www.smartpls.com www.normalisation.afnor.org www.oilandgas360.com www.epmag.com www.cnrtl.fr/etymologie www.iberglobal.com www.huffpostmaghreb.com www.institut.minefi.gouv.fr http://petrostrategies.pagesperso-orange.fr www.unisa.edu.au http://vae.cnam.fr www.etymonline.com www.strategie.gouv.fr www.ibrc.indiana.edu www.reseam.IAE.org www.freemanco.com www.crsdd.uqam.ca https://cudc.uqam.ca/upload www.piloter.org www.sustainable-performance.total.com www.ilo.org https://resourcegovernance.org	www.piloter.org www.profetic.org/revue www.hks.harvard.edu https://portail.cder.dz https://islamicreporting.org www.iso.org www.iso.org classiques.uqac.ca lepetitjournaldeleconomie.fr www.diplomatmagazine.nl/2015/09/05/islamic-reporting-initiative-to-transform-csr/ www.profetic.org www.strategie-aims.com www.total.com https://oxfordbusinessgroup.com www.communitydevelopmentfund.com www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Jacques-Igalens-L-entreprise-et-la-RSE-2.0-ouverture-et-authenticite_3744085.html www.piloter.org/mesurer/methode/choisir-indicateurs-gimsi-5.htm www.sustainable-performance.total.com/fr/reporting/standards-de-reporting/global-reporting-initiative-gri
--	---

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أهم تعريف الهيئات المهتمة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات	4-2
2-1	أهم مؤسسي المسؤولية المجتمعية للمنظمات	9-8
3-1	المؤيدون والمعارضون للمسؤولية المجتمعية وفقا لتصنيف 'كلونوسكي'	11
4-1	مستويات تفعيل الأخلاقيات على مستوى المنظمات	18
5-1	ممارسة المسؤولية المجتمعية وأخلاقيات الأعمال من منظور إدارة الموارد الشرية	21
6-1	أبعاد الاستدامة حسب الهيئات المعتمدة لها	29
7-1	ميكانيزمات حوكمة الشركات وفقا لـ "شارو"	31
8-1	تطلعات أهم الأطراف ذات المصلحة	37
9-1	أهم اسهامات سلسلة المواصفات 14001	42
10-1	الاستراتيجيات المعمول بها وفقا لوضعية المؤسسة	51
11-1	أبعاد المسؤولية المجتمعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	52
12-1	نموذج الكفاءة الأخلاقية الخاص بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة	63
1-2	بعض تعريف الأداء التنظيمي	72
2-2	المفاهيم المرتبطة بالأداء وأبعاد القياس	80
3-2	ملخص خريطة مؤشرات الأداء المستدام	107
4-2	أبعاد ومحاور مخطط GRI-G4 للأداء المستدام	111
5-2	مؤشرات الأداء الإقتصادي	112
6-2	المحتوى العام للحوصلة الإجتماعية	114
7-2	نموذج مؤشرات الأداء الاجتماعي حسب "موران" وزملاؤه	114
7-2	أهم المؤشرات الاجتماعية حسب مبادرة التقارير العالمية	116
8-2	أهم المؤشرات المجتمعية لمبادرة التقارير العالمية	117

117	أهم مؤشرات السلامة والأمن	9-2
118	أهم مؤشرات الأداء البيئي	10-2
119	أهم مؤشرات المناخ	11-2
121	مؤشرات الأداء وفقا لمحاور نموذج الإيزو 26000	12-2
123	نموذج مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لمؤشرات قياس الأداء المستدام	13-2
136	أهم مؤشرات الأداء المستدام وفقا لنموذج الأداء الثلاثي	14-2
138	أهداف عملية الإفصاح وأدوات بلوغها	15-2
140	مؤشرات الأداء المستدام ذات العلاقة بتطوير الكفاءات	16-2
154	بعض التعاريف التي تخص مفهوم الكفاءة الجماعية	1-3
159	خصائص الكفاءة المحورية	2-3
174	التعاريف والمقاربات العملية للكفاءة	3-3
195	جدول إحصائي شامل يخص استعمال مستويات الكفاءات	4-3
196	تعريف وتقييم الكفاءات الفردية	5-3
197	معرفة وتقييم الكفاءات الجماعية	6-3
198	التعرف على وتقييم الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية	7-3
204	معايير المفاضلة بين مصادر استقطاب الكفاءات	8-3
209	من منطق تعليمي الى منطق تعليمي	9-3
213	مقارنة بين أنظمة حساب التعويضات الكلية	10-3
242	المديريات المكونة للخريطة التنظيمية	1-4
246	فروع سوناطراك على المستوى الدولي	2-4
247	فروع مجمع سوناطراك على مستوى التراب الوطني	3-4
254	تطور إمكانات الجزائر من البترول والغاز وبقية مصادر الطاقة مقارنة ببعض الدول	4-4
268	تقييم نظام الحوكمة في مجمع سوناطراك حسب نموذج معهد حوكمة الموارد لسنة 2017	5-4
272	الاستثمارات التوسعية للفترة (2007-2014)	6-4
275	الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجال الطاقة	7-4
276	تطور حجم انتاج سوناطراك من البترول والغاز (1977-2017)	8-4
278	تطور الاستهلاك المحلي للمحروقات	9-4
279	مقارنة سعر البنزين بسعر المازوت وغاز المحروقات المسال لسنة 2018	10-4
281	تطور القيمة المضافة لسوناطراك (2008-2017)	11-4
282	تطور عائدات صادرات سوناطراك للفترة (2014-2018)	12-4
282	أهم مؤشرات العوائد المالية لمجمع سوناطراك	13-4
286	تطور العمالة بمؤسسة سوناطراك	14-4

289	تطور الموارد البشرية المدربة (2012-2014)	15-4
294	عرض تطور النتائج الخاصة بالصحة والسلامة	16-4
298	مشاريع تحلية المياه البحر في سوناطراك	17-4
299	تطور حجم المياه المحلاة	18-4
309	الوقائع ذات الآثار على سلامة البيئة	19-4
324	معايير قياس أهمية المهنة	20-4
330	أهم الفروقات بين النظامين القديم والجديد للتعويضات	21-4
344	خصوصيات البراديغمات الإيستمولوجية	1-5
354	الهيكل العامة للاستبانة	2-5
354	سلم ليكرت الخماسي	3-5
356	توزيع الاستبانات حسب الفروع المستقصات	4-5
357	توزيع الاستبانات ما بين سوناطراك الأم وبقية الفروع	5-5
358	توزيع المؤسسات المدروسة حسب وضعيتها تجاه شهادة الأيزو	6-5
358	توزيع المؤسسات المدروسة حسب اعتمادها على مرجعية HSE-MS	7-5
359	توزيع المستجوبين حسب القسم المنتمي إليه	9-5
359	توزيع المستجوبين حسب درجتهم المهنية (الهرمية)	10-5
361	نتائج اختبار الثبات للدراسة الأساسية	13-5
362	نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحوري إدارة الكفاءات والأداء المستدام	14-5
364	نتائج اختبار تشبع العوامل بمؤشراتها لمحور المسؤولية المجتمعية	15-5
366	اختبار "VIF" للارتباط الخطي	16-5
367	اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام الـ"Bootstrapping" للنموذج البنائي العام للدراسة	17-5
369	معاملات المسار للنموذج البنائي العام في حالة حذف العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام	18-5
369	اختبار معنوية الأثر الكلي باستخدام الـ"Bootstrapping"	19-5
371	معامل التحديد "R2" ومعامل التحديد المعدل	20-5
372	أحجام الآثار "f2"	21-5
374	معامل الملاءمة التنبئية "Q2"	22-5
376	معاملات المسارات للنموذج البنائي دون العامل الوسيط	23-5
377	تحليل المتغير الوسيط للنموذج البنائي باستخدام طريقة الـ"البوتس تراين"	24-5
378	مصفوفة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية للدراسة	25-5
379	مصفوفة الأهمية والأداء لعامل إدارة الكفاءات	26-5
381	معايير اختبار الفرضيات العلاقاتية	27-5
384	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة: الرئيسية والفرعية	28-5

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
أ	النموذج العام للدراسة	و
ب	المخطط العام للرسالة	س
1-1	هرم "كارول" للمسؤولية المجتمعية للمنظمة	6
2-1	نموذج قياس الإستدامة 'أراس & كراوثر'	27
3-1	مخطط عام للمسؤولية المجتمعية وفقا لسلسلة التقييس 26000: 2010	45
4-1	استراتيجيات المسؤولية المجتمعية	48
5-1	نموذج "كارول" لممارسات المسؤولية المجتمعية	53
1-2	منهجية استعمال مؤشرات الأداء	85
2-2	بطاقة الأداء المتوازن	90
3-2	الأداء المستدام والمفاهيم المرتبطة به	94
4-2	الإطار التحليل للأداء المستدام	99
5-2	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	129
6-2	تصنيف "إيدفينسون" و "مالون" لرأسمال المنظمة	130
7-2	نموذج "سكانديا نافيجاتور لقياس الأداء"	131
8-2	نموذج الأداء الثلاثي TBL	135
1-3	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	170
2-3	تفسير طبيعة الأبعاد الثلاثة المشكلة للكفاءة	176
3-3	هرم إدارة الكفاءات ل "ديجو"	196
4-3	نموذج "براين" لتصميم برنامج تدريبي	206
5-3	القيم التي ينشئها الفرد مقابل القيم التي يحصل عليها	212
1-4	الخريطة التنظيمية للمديرية العامة لسوناطراك	242
2-4	تقييم نظام الحوكمة في مجمع سوناطراك حسب نموذج معهد حوكمة الموارد لسنة 2017	268
3-4	تطور حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجال الطاقة	275
3-4	القيمة المضافة لقطاع المحروقات ونسبة المساهمة في النمو الاقتصادي الحقيقي للقطاع	281
4-4	تطور أهم مؤشرات العوائد المالية لسوناطراك (2008-2017)	283
5-4	نسب تمويل عائدات سوناطراك للموازنة العامة للخزينة العمومية	284
6-4	عرض تطور النتائج الخاصة بالصحة والسلامة	294
7-4	المخطط العام لسيرورة مؤهلات المناصب	318
8-4	بطاقة مؤهلات المناصب	318

324	المهن الرئيسية لنشاط الاستكشاف والإنتاج	9-4
325	الكفاءات الاستراتيجية لنشاط الاستكشاف والإنتاج بسوناطراك	10-4
326	الخريطة العامة لرسملة المعارف والكفاءات	11-4
342	النموذج التصوري للدراسة الاستقصائية	2-5
379	المخطط الأساسي لدور المتغير الوسيط	3-5
366	النموذج البنائي للدراسة	4-5
368	معاملات المسارات للنموذج البنائي العام، في حال غياب العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام	5-5
373	نتائج تحليل حجم الآثار	6-5
376	النموذج دون العامل الوسيط	7-5
379	خريطة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية للدراسة	8-5
380	خريطة الأهمية والأداء للعوامل الجزئية لإدارة الكفاءات	9-5
385	النموذج النهائي للدراسة الاستقصائية	10-5

الملاحق



Questionnaire

Monsieur / Madame.

Dans le cadre de la préparation de sa thèse de Doctorat ès sciences économiques portant le titre de : « **L'impact du management des Compétences sur la responsabilité sociétale et la performance durable des organisations, Cas de SONATRACH** », le chercheur *KECHAT Annis* vous invite cordialement à répondre en toute objectivité au questionnaire ci-joint, qui a pour objet de savoir les types des relations entre les pratiques de management des compétences et le niveau de la responsabilité sociétale de votre entreprise, et la qualité de sa performance globale.

Le chercheur vous remercie d'avance, comme il vous garantit que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques.

KECHAT Annis

Doctorant & Maitre-Assistant en Management

Université SETIF 1

Kechatanis@yahoo.fr

Première Partie : Informations du questionné

- Ancienneté dans l'entreprise : Année(s)
- Ancienneté dans le poste : Année(s)
- Statut Administratif :

	Cadre supérieur		Chef de Département
	Cadre Dirigeant		Chef de service
	Cadre responsable		Chef d'équipe

Département d'affiliation

	D.R.H.		Qualité & Environnement
	D. Production		Commercialisation
	D. Finances & Comptabilité		Recherche & Développement
	Appro. & Logistique		Audit & contrôle de gestion
	Business Developpement		Stratégie & planification

Direction Générale :

Filiale :

Note : Vous êtes prié(e)s de répondre à toutes les questions en choisissant une valeur (Du 1 à 5) selon votre point de vue, en suivant le tableau ci-dessous.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre (pas d'avis)	Plutôt d'accord	Toute à fait d'accord
1	2	3	4	5

Deuxième Partie : Management des compétences

I. Management des compétences individuelles إدارة الكفاءات الفردية						
N°	Item	1	2	3	4	5
1	Le personnel doit acquérir le Savoir requis pour une bonne exécution des tâches. من الضروري امتلاك الموظف للمعارف للقيام بالأعمال المطلوبة					
2	Le personnel doit acquérir le Savoir-Faire requis pour une bonne exécution des tâches. من الضروري امتلاك الموظف للمهارات للقيام بالأعمال المطلوبة					
3	Le personnel doit adopter les meilleurs comportements (savoir-être) pour un bon déroulement des tâches. من الضروري امتلاك سلوكيات مقبولة للقيام بالأعمال المطلوبة.					
4	Pour que l'employé assure un bon déroulement de ses tâches, il doit agir de la manière la plus pertinente (savoir- agir) selon le contexte vécu. يحتاج قيام الأفراد بالأعمال المطلوبة، التصرف بالطريقة المناسبة وفقا لظروف العمل المعاشة.					
5	La personne compétente est celle qui a une meilleure performance quelles que soient les conditions. الفرد الكفاء يكون ذو أداء عالي مهما كانت ظروف العمل.					
6	L'entreprise est dotée des référentiels des compétences pour tous les postes clés. تمتلك المؤسسة مرجعية واضحة لكفاءات مناصب العمل الأساسية					
7	L'entreprise est dotée d'un système d'information RH développé couvrant la plupart des fonctions de GRH. تمتلك المؤسسة نظام معلومات موارد بشرية مطور يشمل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.					
8	L'entreprise possède un système de gestion des connaissances (Articulation, stockage, diffusion, ...) تمتلك المؤسسة نظام مطور لإدارة المعرفة.					
9	Le système de promotion du personnel est basé sur la logique de diplôme. تعتمد وظيفة الموارد البشرية نظام الترقية على أساس الشهادة العلمية.					

10	L'entreprise est dotée de stratégies claires et fiables pour attirer les meilleures compétences. لإستقطاب الكفاءات تعد المؤسسة سياسات واضحة					
11	L'identification des besoins des compétences s'appuie sur l'usage de référentiel des compétences lors de l'évaluation des RHs. يتم تحديد الإحتياجات من الكفاءات من خلال اعتماد مرجعية الكفاءات في عملية التقييم					
12	L'organisation tient à offrir des programmes de formation couvrant ses besoins en compétences. تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية تغطي إحتياجاتها من الكفاءات					
13	L'organisation tient à créer des opportunités d'apprentissage et de développement des compétences des individus تحرص المؤسسة على خلق فرص للتعلم لتطوير كفاءات لأفراد					
14	L'entreprise inculque et encourage les attitudes et les valeurs qui favorisent sa culture organisationnelle. تلقت إدارة المؤسسة لعمالها الاتجاهات والقيم التي تعزز من ثقافة المنظمة					
15	L'évaluation des RHs est basée sur le référentiel des compétences. تمارس وظيفة الموارد البشرية نشاط التقييم اعتمادا على مرجعية الكفاءات					
16	L'entreprise fournit les stimulants (motivations) adéquats aux ressources humaines compétentes. تحرص المؤسسة على توفير تحفيزات ملائمة للأفراد ذوي الكفاءات					
17	L'entreprise détermine une grille juste des salaires du personnel, sur la base du leurs bilans des compétences. تعتمد وظيفة الموارد البشرية في منحها للتعويضات (الأجور) على حوصلة الكفاءات					
18	Le calcul des rémunérations des individus est basé sur leurs performances individuelles. تعتمد وظيفة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديد مستوى التعويضات					
19	L'entreprise exerce la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). تمارس المؤسسة التسيير التنبؤي للكفاءات الفردية					
20	L'entreprise applique le système de Validation des Acquis et des expériences (VAE) تمارس المؤسسة نظاما خاصا بتمكين المكتسبات والخبرات					

II. Management des compétences collectives إدارة الكفاءات الجماعية						
N°	Item	1	2	3	4	5
21	La compétence collective ne représente que l'agrégat des compétences individuelles des membres de groupes (la somme). الكفاءة الجماعية تعني مجموع كفاءات أعضاء الجماعة فقط					
21	Le management des compétences collectives est du ressort exclusif de la DRH. إدارة الكفاءات الجماعية هي من مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية فقط					
22	L'entreprise inculque des normes aux équipes de travail dans le cadre de sa culture organisationnelle. تبنى المؤسسة معايير لفرق العمل بما يخدم هدف الثقافة التنظيمية					
23	La culture de l'entreprise consolide le concept de la compétence collective. ثقافة المؤسسة تعزز مفهوم الكفاءات الجماعية					
24	L'entreprise encourage la formation des équipes des projets nécessaires pour le bon déroulement des processus. توفر المؤسسة فرق المشاريع اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة (العمليات)					
25	Les chefs des équipes du travail sont désignés de manière purement objective et scientifique. تعمل وظيفة الموارد البشرية على تحديد قادة فرق العمل بطريقة علمية وموضوعية (خصوصا الفرق المسؤولة على العمليات ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية).					
26	L'entreprise prend en considération la diversité culturelle au niveau des groupes de travail. تراعي المؤسسة التنوع الثقافي في إدارة الجماعات					
27	L'entreprise possède un règlement interne qui l'aide à avoir une meilleure conduite des comportements des gens. تمتلك المؤسسة نظاما داخليا يسمح من ضمان سلوكيات جيدة بالمؤسسة					
28	L'entreprise offre des programmes de formation et de développement collectif. توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير جماعية (التدريب الجماعي)					
29	La DRH encourage les mécanismes de communication intra-groupe. تشجع وظيفة الموارد البشرية آليات الإتصال داخل جماعة العمل					
30	L'entreprise possède des différents canaux de communication (Horizontal, Vertical, diagonal)					

	تحتوي المؤسسة قنوات إتصال مختلفة الاتجاهات (عمودية، أفقية، قطرية).					
31	L'octroi des rémunérations est basé partiellement sur la performance collective (primes de rendement collectif, ...) يتم منح جزء كافي ومعتبر من التعويضات على أساس الأداء الجماعي المحقق (كعلاوات الأداء الجماعي)					
III. Management des Compétences Organisationnelles إدارة الكفاءات التنظيمية						
N°	Item	1	2	3	4	5
32	La Compétence organisationnelle représente la compétence de l'équipe au sein des processus principaux de l'entreprise. الكفاءة التنظيمية تعني كفاءة الفريق في إطار العمليات الرئيسية للمؤسسة					
33	Le management des compétences organisationnelles est l'un des responsabilités de la DRH en premier lieu. إدارة الكفاءات التنظيمية هي من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى					
34	L'entreprise fournit les conditions de succès de la démarche de management des compétences organisationnelles. تتوافر بالمؤسسة المتطلبات اللازمة لنجاح مسار إدارة الكفاءات التنظيمية.					
35	L'entreprise crée les opportunités pour que les groupes de travail interagissent avec les technologies et les ressources de l'entreprise. تحرص المؤسسة على خلق فرص لتفاعل جماعات العمل مع التكنولوجيا المتوفرة بالمؤسسة.					
36	L'Entreprise possède des compétences organisationnelles regroupant plusieurs processus (Compétences transversales) تمتلك المؤسسة على كفاءات تنظيمية تضم عمليات متعددة (كفاءات عرضية)					
37	L'entreprise identifie les compétences fonctionnelles pour chaque domaine d'activité stratégique. تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات الوظيفية لكل نشاط استراتيجي					
38	L'entreprise identifie les compétences clés au sein de sa cartographie des processus تضع الإدارة خططاً تنبؤية لتطوير الكفاءات التنظيمية بما يتواءم مع موارد وأهداف المؤسسة					
39	L'entreprise met en œuvre des plans de développement des compétences organisationnelles en cohérence avec les ressources et les objectifs de l'entreprise. (Gestion prévisionnelle des Compétences) تمارس المؤسسة مخططاً لتطوير كفاءاتها التنظيمية بالموازاة مع موارد المؤسسة وأهدافها (التسيير التنبئي للكفاءات)					

40	L'entreprise possède des compétences en réseaux (avec les organisations et partenaires et fournisseurs externes). تتوافر بالمؤسسة كفاءات شبكية (تضم فروع تنظيمية عديدة).					
41	L'entreprise renforce et inculque les comportements éthiques servant les objectifs de ses services et de ses départements. تحرص المؤسسة على دعم السلوك الأخلاقي لمصالحها وأقسامها					
42	L'entreprise cherche à créer des barrières afin de protéger ses compétences clés contre l'imitation. تعمل المؤسسة على خلق حواجز لحماية الكفاءات المحورية من التقليد					
43	Lors de sa préparation des Reportings sociétaux, l'entreprise ne souffre d'aucunes difficultés. لا تواجه المؤسسة صعوبات عند إعداد تقاريرها الدورية التي تخص سياساتها المدرجة في إطار المسؤولية المجتمعية					
45	L'entreprise possède les compétences organisationnelles requises pour la réussite du système management intégré. التنظيمية الضرورية لنجاح الإدارة المدمجة/ تطبق المؤسسة نظام الإدارة المدمج بكل نجاح. تتوافر المؤسسة على الكفاءات					

المسؤولية المجتمعية للمنظمة Troisième Partie : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

N°	Item	1	2	3	4	5
I. Responsabilité Economique المسؤولية الاقتصادية						
1	L'entreprise cherche à connaître les attentes de toutes ses parties prenantes. تتعرف المؤسسة على تطلعات كامل الأطراف ذات المصلحة					
2	L'entreprise travaille dans le sens de satisfaire les attentes de ses actionnaires (propriétaires). تعمل المؤسسة على إشباع تطلعات المساهمين (الملاك).					
3	L'entreprise travaille dans le sens de satisfaire les attentes de ses clients. تعمل المؤسسة على إشباع تطلعات الزبائن.					
4	L'entreprise travaille dans le sens de satisfaire les attentes de ses Fournisseurs. تعمل المؤسسة على إشباع تطلعات الموردين.					
5	L'entreprise assure une bonne conduite de Chain-Supply. تعمل المؤسسة لضمان إدارة جيدة لسلسلة الإمداد					

6	L'entreprise dispose d'un système de gouvernance avec tous ses outils et mécanismes (Contrôle interne, Audit de gestion,) تتوافر إدارة المؤسسة على نظام حوكمة متكامل بألياته وأجهزته (الرقابة الداخلية، تدقيق التسيير).					
7	L'entreprise encourage la transparence en vers toutes les parties prenantes. تعمل المؤسسة على تعزيز الشفافية أمام كامل الأطراف ذات المصلحة.					
8	L'entreprise crée de la valeur pour les propriétaires par une bonne gestion des risques. يتم إنشاء القيمة لملاك المؤسسة من خلال إدارة جيدة للمخاطر.					
9	L'entreprise crée de la valeur aux clients par les meilleures qualités et les moindres prix. يتم إنشاء القيمة للزبائن من خلال الجودة والسعر المناسبين.					
10	L'entreprise crée de la valeur par des produits et service conformes aux normes de qualité et de santé. يتم إنشاء القيمة للزبائن من خلال توفير منتجات مطابقة للمعايير ومحافظة على الصحة.					
11	L'entreprise paie ses obligations fiscaux de manière régulière (Taxes, impôts). تلتزم المؤسسة بدفع كل مستحققاتها الجبائية بشكل منتظم (رسوم وضرائب)					
II. Responsabilité sociale المسؤولية الاجتماعية						
12	L'entreprise travaille pour satisfaire les attentes de ses RHs. تعمل المؤسسة على إشباع تطلعات الموارد البشرية.					
13	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes des cadres managers. تعمل المؤسسة على إشباع تطلعات الإطارات الإدارية.					
14	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes de la société civile (locale). تعمل المؤسسة على إشباع أهم تطلعات المجتمع المدني (المحلي).					
15	L'entreprise alloue un budget aux activités sociales et humaines. تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للأنشطة الاجتماعية والإنسانية.					
16	L'entreprise gère ses relations –client de manière développée (Syst. CRM). تعمل المؤسسة على الإدارة الجيدة لعلاقتها مع الزبائن					
17	Le budget réservé à la formation et l'apprentissage dépasse le seuil juridique (répartie selon les catégories professionnelle). تخصص المؤسسة مستوى يفوق الحد القانوني لميزانية التكوين حسب الفئات المهنية					

18	L'entreprise répond à ses exigences juridiques et fiscales face aux institutions gouvernementales. توفي المؤسسة مستلزمات القانونية والضريبية تجاه الأجهزة الحكومية					
19	L'entreprise prend l'initiative volontairement à octroyer des avantages sociaux aux employés. تبادر المؤسسة بتوفير مزايا اجتماعية طوعية للعمال.					
20	L'entreprise veille à soutenir des institutions scientifiques et de la recherche Scientifique. تساهم المؤسسة في دعم المنظمات التعليمية والبحثية					
21	L'entreprise gère le multiculturel (diversité) de manière volontaire. تعمل المؤسسة على إدارة التعدد الثقافي بما دون إكراه أو إجبار (طوعية)					
22	L'entreprise assure les conditions de la santé et sûreté professionnelle de manière relative. توفر المؤسسة شروط الصحة والسلامة المهنية بشكل محدود.					
23	L'entreprise respecte les normes de la santé et sûreté professionnelle selon la norme OHSAS 18001/ ISO 45001 (HSE), de manière continue. تعمل المؤسسة وفقا لمعايير الصحة والسلامة المهنية وفقا للمعيار 18001/ الإيزو 45001 بشكل مستمر					
24	L'entreprise se comporte face à la femme de manière juste et équitable par rapport à l'homme. تعامل إدارة المؤسسة المرأة بعدالة ومساواة مع الرجل (للمرأة نفس الحقوق والواجبات التي يحصل عليها الرجل).					
III. Responsabilité environnementale المسؤولية البيئية						
25	L'entreprise tient à réduire la pollution de la terre. تحرص المؤسسة للحد من تلوث الأرض					
26	L'entreprise tient à réduire la pollution de l'air (atmosphère). تحرص المؤسسة للحد تلوث الهواء					
27	L'entreprise tient à réduire la pollution de l'eau. تحرص المؤسسة للحد من تلوث الماء					
28	L'entreprise protège l'environnement naturel plus que postule les réglementations et lois liées à ceci. تحتزم المؤسسة البيئة الطبيعية بما يفوق ما تنص عليه التشريعات القانونية الخاصة بها.					

29	L'entreprise maîtrise ses activités de manière respectant & protégeant de l'environnement naturel. تتحكم المؤسسة في أنشطتها (منتجاتها وفضلاتها) بشكل لا يضر بالبيئة					
30	L'entreprise respecte les normes de certification ISO 14001 de manière continue. تراعي المؤسسة معايير التقييس الخاصة بالبيئة (ISO 14001) بشكل مستمر					
31	L'entreprise encourage les pratiques éthiques qui protègent l'environnement. تشجع المؤسسة الممارسات الأخلاقية التي تحافظ على البيئة					
32	L'entreprise développe l'usage des énergies propres et l'économie de l'énergie. تعمل المؤسسة على تطوير استعمال الطاقات النظيفة والاقتصاد في الطاقة.					
33	L'entreprise limite le gaspillage des ressources naturelles. تسعى المؤسسة للحد من تبذير الموارد الطبيعية					
34	Les nouvelles sources d'énergie est l'une des priorités de l'entreprise. المصادر الجديدة للطاقة هي من أولويات إدارة المؤسسة.					
VI. Responsabilité Ethiqueالمسؤولية الأخلاقية						
35	L'entreprise s'engage par l'équité et justice en vers à toutes les parties prenantes. تلتزم المؤسسة بالعدالة والمساواة امام كامل الأطراف ذات المصلحة					
36	L'entreprise établie son Reporting concernant sa responsabilité vis-à-vis à toutes les parties prenantes. تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن مستوى المسؤولية تجاه كامل الأطراف ذات المصلحة					
37	Les activités de l'entreprise prennent en considération les idiosyncrasies éthiques, coutumes et traditions de la société. نشاطات المؤسسة تراعي الخصوصيات الأخلاقية وعادات وتقاليد المجتمع.					
38	Dans ses relations avec son personnel, l'entreprise respecte les droits de l'homme. تحترم المؤسسة حقوق الإنسان في إطار تعاملها مع الأفراد.					
39	L'entreprise respecte les droits de la femme dans le milieu professionnel. تعمل المؤسسة بحرص على ضمان حقوق المرأة في عملها.					
40	L'entreprise lutte contre les toutes les formes des pratiques déloyales (non-éthiques). تحارب المؤسسة أشكال ومظاهر الأعمال غير النزينة (غير الأخلاقية).					

41	L'entreprise gère les conflits des employés de manière efficace. تحرص المؤسسة على إدارة الصراعات العمالية بشكل فعال					
42	L'entreprise adopte l'esprit religieux pour soutenir et renforcer le comportement éthique. تأخذ المؤسسة بالاعتقاد الديني لتعزيز السلوك الأخلاقي					
43	L'entreprise prend en considération le volet comportemental et éthique dans l'évaluation des ressources humaines. تأخذ المؤسسة بالجانب السلوكي والأخلاقي في تقييم الموارد البشرية.					
44	L'entreprise essaie d'élever le sens moral en conformité avec la morale publique. تبادر المؤسسة في رفع الحس الأخلاقي بما يتماشى والآداب العامة.					

الأداء المستدام **Quatrième Partie : Performance Durable**

N°	Item	1	2	3	4	5
I. Performance économique الأداء الاقتصادي						
1	L'entreprise cherche à être plus efficace et plus efficiente. تسعى المؤسسة لأن تكون أكثر فعالية وفاعلية في نفس الوقت					
2	L'entreprise maîtrise les outils de pilotage de la performance économique (Tableau de bord selon ISO 9001 :2015) تتحكم المؤسسة في أدوات قيادة الأداء الاقتصادي (لوحات القيادة حسب مواصفة الإيزو 9001 :2015).					
3	L'entreprise investit (réinvestit) ses profits dans des projets rentables et soutenables en même temps. تستثمر المؤسسة (تعيد استثمار) أرباحها في المشاريع الأكثر ربحية والأكثر إستدامة في نفس الوقت.					
4	La performance économique de l'entreprise est mesurée en s'appuyant sur une série des indicateurs, variés et intégrés. تقيس المؤسسة مستوى أدائها الاقتصادي من خلال اعتماد مؤشرات متنوعة ومتكاملة.					
5	La capacité de production de l'entreprise s'évolue d'une année à une autre. تتطور القدرة الإنتاجية للمؤسسة من سنة إلى أخرى					
6	La rentabilité de l'entreprise évolue graduellement, d'une année à une autre. تتطور ربحية المؤسسة من سنة لأخرى					

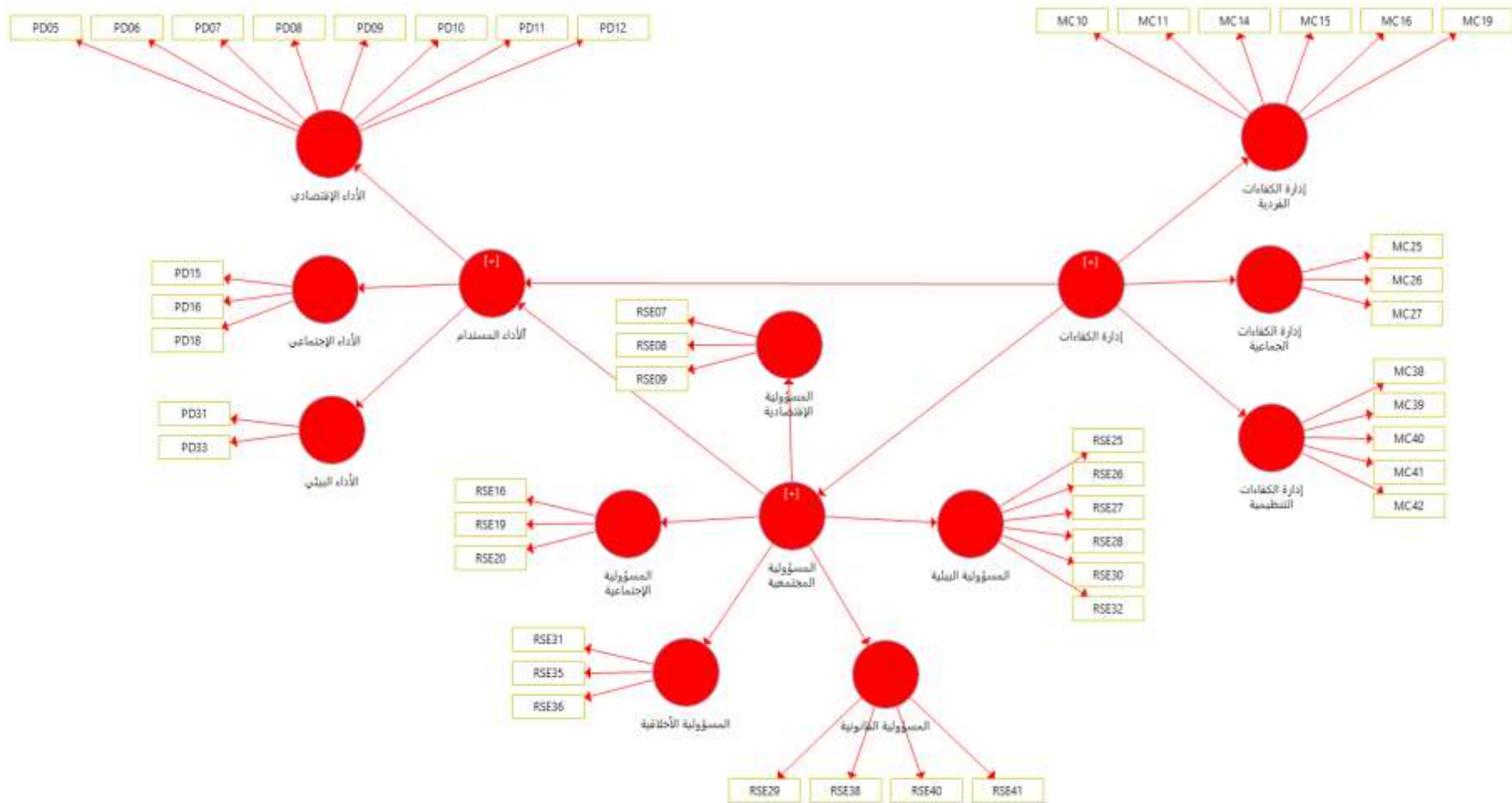
7	La part de marché de l'entreprise s'évolue périodiquement. تتطور الحصة السوقية للمؤسسة بشكل دوري					
8	La capacité d'autofinancement (CAF) s'évolue de manière continue. تتحسن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي بشكل مستمر.					
9	Le taux de productivité de l'entreprise s'améliore de manière continue. يتحسن معدل إنتاجية المؤسسة بشكل دوري.					
10	La valeur de marché de l'entreprise est en évolution constante. للمؤسسة بشكل مستمر. تتحسن القيمة السوقية					
11	L'entreprise maîtrise ses coûts de logistique. تتحكم المؤسسة في تكلفة الإمداد بشكل جيد.					
12	Les résultats d'enquête de la satisfaction des clients sont en constante évolution. تتحسن نتائج رضا زبائن المؤسسة بشكل دوري.					
II. Performance Sociale الأداء الاجتماعي						
13	L'entreprise fait son bien pour satisfaire les attentes des employés et de la société au même temps. تعمل المؤسسة على اشباع تطلعات العمال والمجتمع المحلي.					
14	L'entreprise a une haute capacité pour fidéliser ses compétences humaines. للمؤسسة قدرة عالية على جذب والإحتفاظ بالكفاءات					
15	La réputation de l'entreprise s'améliore à l'égard de son intérêt pour la santé et la sécurité au travail. تتحسن سمعة المؤسسة فيما يتعلق باهتمامها بالصحة والسلامة المهنية.					
16	Le niveau de maîtrise des conflits de type social de l'entreprise s'évolue de manière incrémentale. يتطور تحكم المؤسسة في النزاعات ذات الطابع الاجتماعي بشكل متدرج					
17	Le niveau de turn-over dans l'entreprise est élevé. مستوى دوران العمل في المؤسسة مرتفع					
18	Le niveau d'équité et de justice entre les employés au sein de l'entreprise est élevé. مستوى المساواة والعدالة ما بين العمال داخل المؤسسة عالي.					

19	Le niveau de professionnalisme des employés est élevé. مستوى مهنية عمال المؤسسة مرتفع					
20	L'entreprise assure l'équilibre entre l'efficacité sociale et son efficacité environnementale. (Coûts/ avantages) توازن المؤسسة بين كل من مستوى فعاليتها الاجتماعية وفعاليتها البيئية (التكلفة والعائد).					
21	L'entreprise maîtrise les outils de reporting de sa performance sociale. تتحكم المؤسسة في أدوات الإفصاح عن الأداء الاجتماعي.					
22	Le climat social du travail au sein de l'entreprise est satisfaisant. يتحسن مناخ العمل في المؤسسة تدريجيا من سنة إلى أخرى.					
23	L'entreprise maîtrise les outils de pilotage de la performance sociale (BSC, Modèle TBL, ...) selon la norme ISO 18001. (وفقا لمعايير TBL.... تتحكم المؤسسة في أدوات قيادة الأداء الاجتماعي (لوحات القيادة المتوازنة المستدامة، نموذج الأداء الثلاثي الإيزو 26000 ، 18001.					
24	L'entreprise donne la priorité aux investissements socialement responsables lors du choix de nouveaux domaines d'activités. تولي المؤسسة الأولوية للإستثمارات المسؤولة إجتماعيا عند اختيارها مجالات نشاط جديدة					
III. Performance environnementale الأداء البيئي						
25	L'entreprise développe des produits respectueux de l'environnement. تعمل المؤسسة بجد على تطوير منتجات صديقة للبيئة					
26	L'entreprise veille à minimiser et maîtriser les effets négatifs face à l'environnement. تتحكم وتقلل المؤسسة من الآثار السلبية تجاه البيئة عند ممارسة أنشطتها.					
27	L'entreprise vise à équilibrer entre la préservation de l'environnement (respect des normes environnementales) et l'efficacité économique. توازن المؤسسة بين الحفاظ على البيئة (احترام المعايير البيئية) وبلوغ الفعالية الاقتصادية.					
28	L'entreprise maîtrise les outils de pilotage de performance environnementale selon la norme ISO 14001. (T.B. env., Modèle TBL, ...) الإيزو 14001). TBL.... تتحكم المؤسسة في أدوات قيادة الأداء البيئي (لوحات قيادة بيئية، نموذج الأداء الثلاثي					
29	L'entreprise fait son reporting de la performance environnementale selon l'initiative 'Global Reporting Initiative' (GRI).					

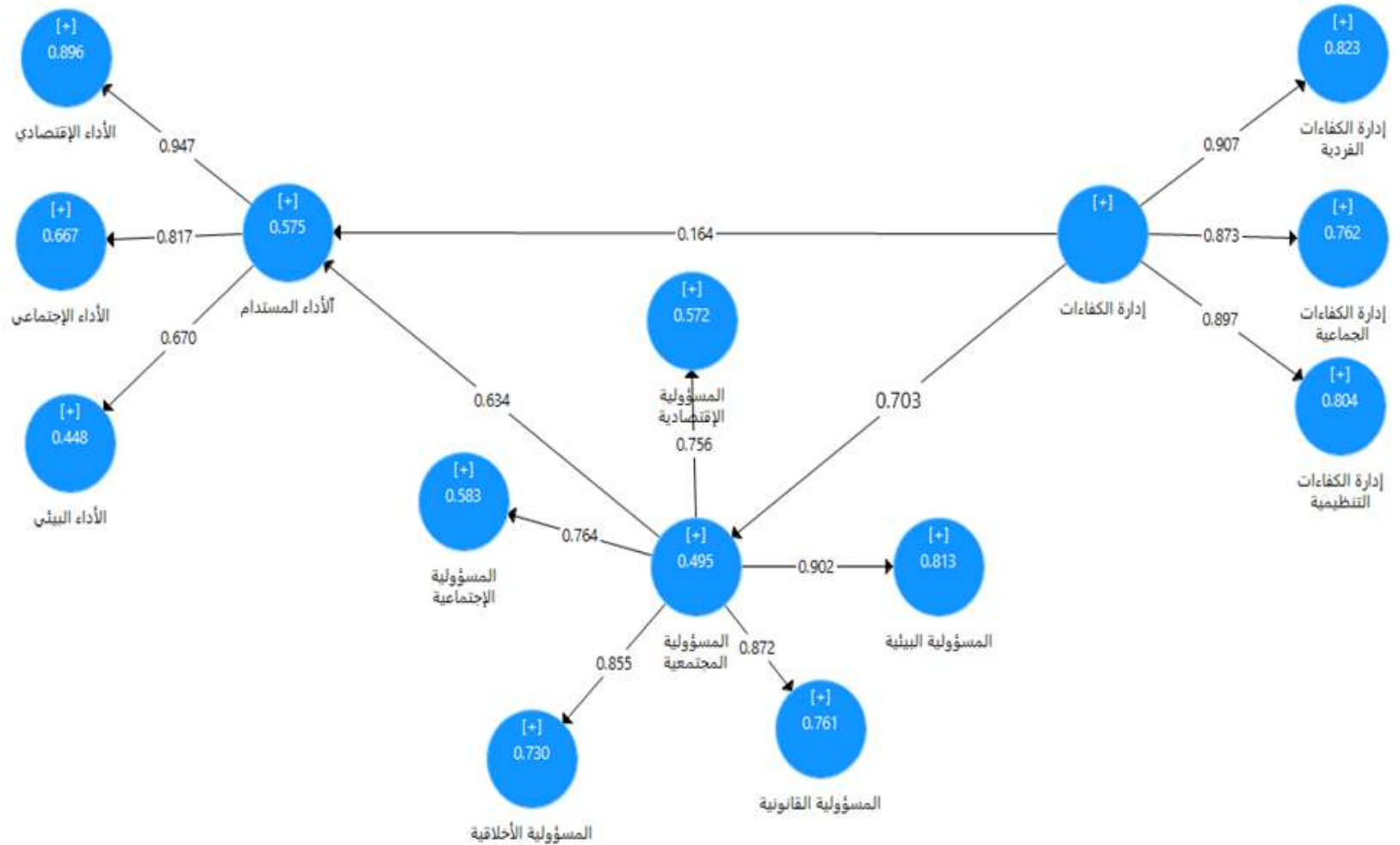
	GRI تتحكم المؤسسة في الإفصاح عن مستوى الأداء البيئي وفقا لمبادرة التقارير الشاملة					
30	Les activités de l'entreprise sont adaptées aux normes internationales de la consommation de l'énergie. تتماشى أنشطة المؤسسة والمعايير العالمية فيما يرتبط باستهلاك الطاقة					
31	L'entreprise maîtrise les couts de déchets de façon durable. تتحكم المؤسسة في تكاليف الفضلات والمهملات بشكل مستمر.					
32	L'entreprise possède des capacités à innover dans le cadre environnemental. لدى المؤسسة القدرة على الإبداع في المجال البيئي					
33	L'entreprise maîtrise ses émissions affectants l'environnement. تتحكم المؤسسة بشكل مستمر في انبعاثاتها المؤثرة البيئة					
34	L'entreprise maîtrise les coûts des énergies de manière durable. تتحكم المؤسسة بشكل دائم في تكاليف الطاقة					

Merci de votre coopération.

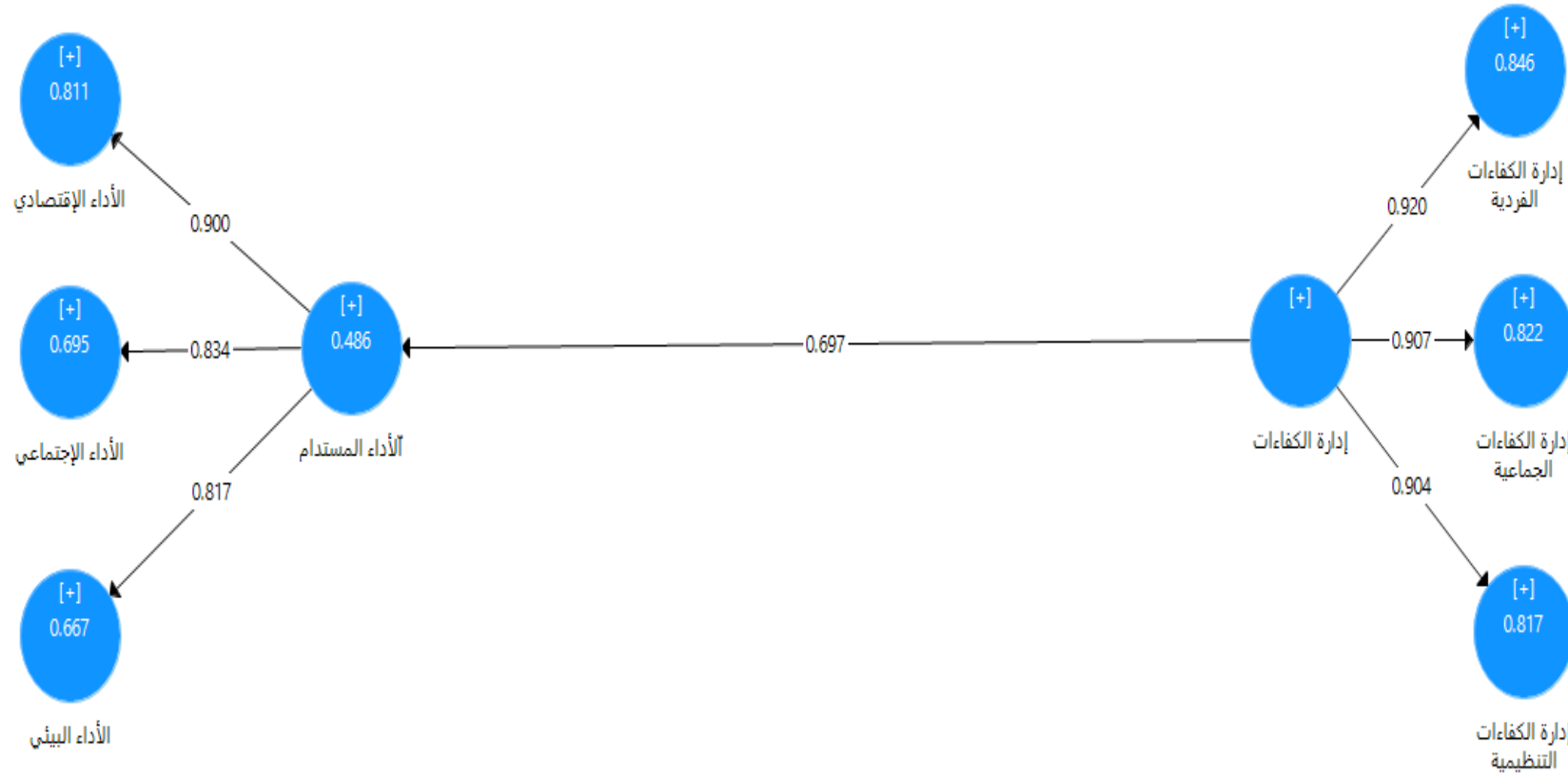
الملحق (2): النماذج 1. توزيع فقرات الاستبانة على النموذج البنائي العام للدراسة باستعمال برنامج Smart PLS



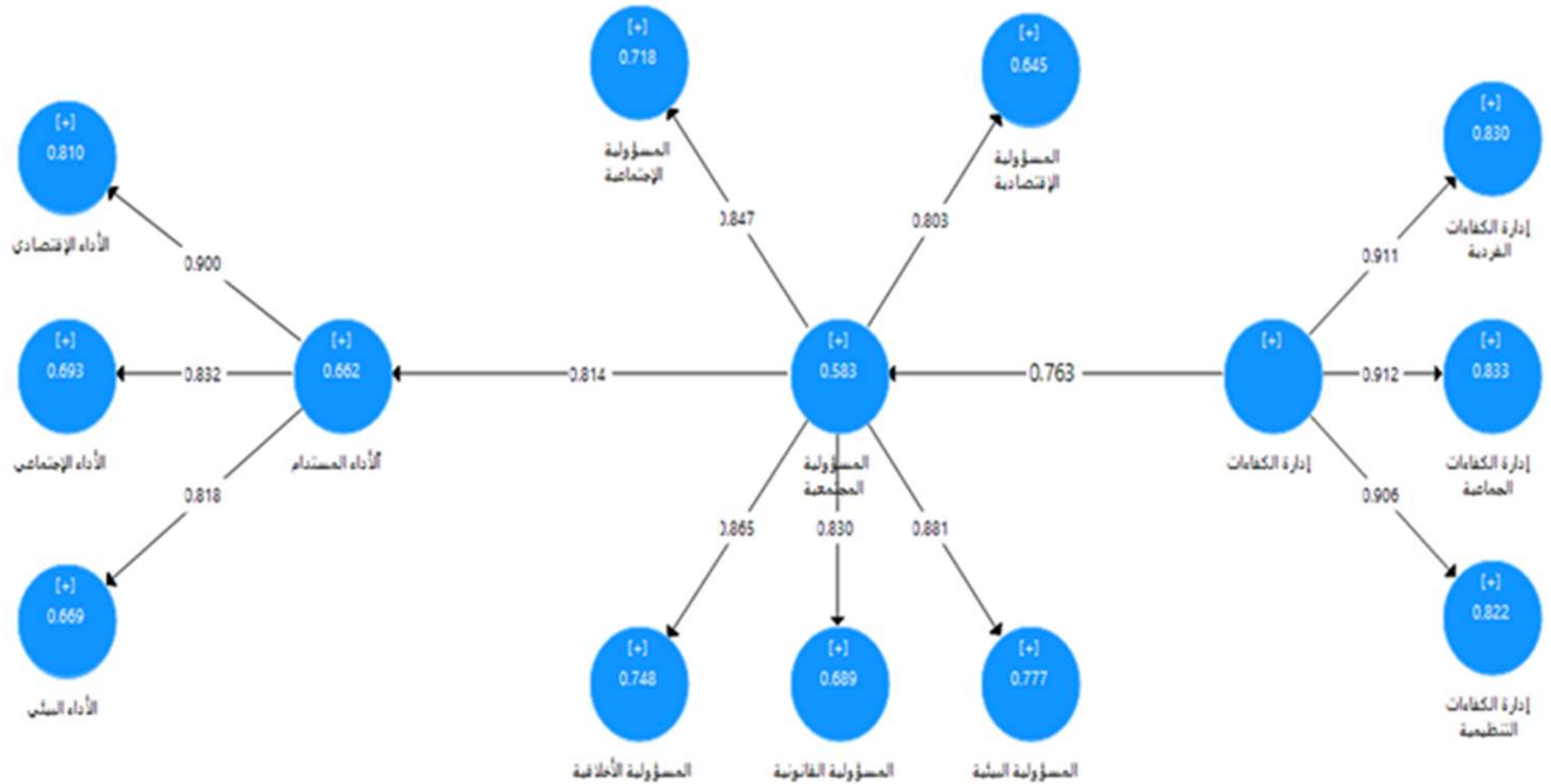
2.. النموذج البنائي العام للدراسة، متضمن العلاقة المباشرة والعلاقات غير المباشرة



3. معاملات المسارات للنموذج البنائي من دون متغيرات وسيطة (علاقة مباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام)



4. معاملات المسارات للنموذج البنائي حالة غياب العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام



الملحق (3): حجم العينة الموصى به حالة اعتماد طريقة المربعات الصغرى PLS-SEM للحصول على قوة إحصائية بنسبة 80% .

مستوى الدلالة												القيمة القصوى للسلم
10%				5%				% 1				
القيمة الدنيا R ²				القيمة الدنيا R ²				القيمة الدنيا R ²				
0.75	0.50	0.25	0.1	0.75	0.50	0.25	0.1	0.75	0.50	0.25	0.1	
21	26	41	88	26	33	52	110	38	47	75	158	2
25	30	48	100	30	38	59	124	42	53	84	176	3
27	34	53	111	33	42	65	137	46	58	91	191	4
30	37	58	120	36	45	70	147	50	62	98	205	5
32	40	62	128	39	48	75	157	53	66	103	217	6
35	42	66	136	41	51	80	166	56	69	109	228	7
37	45	69	143	44	54	84	174	59	73	114	238	8
39	47	73	150	46	57	88	181	62	76	119	247	9
41	49	76	156	48	59	91	189	64	79	123	256	10

Source : Cohen, J. A., (1992), **Power Primer**, **Psychological Bulletin**, N° 112, 155-519.

الملحق (4): قائمة اسمية للمحكمين

الإسم واللقب	الإنتماء المهني	الدرجة العلمية/ الوظيفة
المحكمين الأكاديميين		
بروش زين الدين	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي
بلمهدي عبد الوهاب	جامعة سطيف 1	أستاذ تعليم عالي
برياش توفيق	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر
العايب عبد الرحمن	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر
صحراوي عبد الله	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر
لعللي يحيى	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر
بلقيدوم بلقاسم	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر
مقلاتي عاشور	جامعة مالايا (ماليزيا)	أستاذ باحث
ناصر يوسف	الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا	أستاذ باحث
المحكمين المهنيين		
حرفوش محمد	مصنع الاسمنت عين الكبيرة	مدير المالية والمحاسبة
بوعكاز	مصنع الاسمنت عين الكبيرة	مدير الموارد البشرية
/	مصنع الاسمنت عين الكبيرة	مدير البيئة والتنمية المستدامة
لقديم رياض	مجمع BCR	مدير التدقيق ومراقبة التسيير
/	مجمع BCR	مدير الموارد البشرية
/	مؤسسة Trefisoud العلمة	مدير الموارد البشرية
/	مؤسسة Trefisoud العلمة	مدير التسويق
/	مؤسسة Trefisoud العلمة	مدير المالية والمحاسبة

الملحق (5): أهم مخرجات برنامج Smart PLS

1. تشيع العوامل بمؤشراتها بعد اجراء تقنية البوتسرايين

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	24,815	0,032	0,793	0,794	إدارة الكفاءات الفردية -< MC10
0,000	17,282	0,042	0,717	0,720	إدارة الكفاءات -< MC10
0,000	15,870	0,047	0,743	0,746	إدارة الكفاءات الفردية -< MC11
0,000	13,038	0,052	0,672	0,676	إدارة الكفاءات -< MC11
0,000	24,778	0,032	0,804	0,805	إدارة الكفاءات الفردية -< MC14
0,000	18,424	0,040	0,739	0,739	إدارة الكفاءات -< MC14
0,000	39,516	0,022	0,850	0,851	إدارة الكفاءات الفردية -< MC15
0,000	18,717	0,039	0,738	0,739	إدارة الكفاءات -< MC15
0,000	25,173	0,032	0,814	0,815	إدارة الكفاءات الفردية -< MC16
0,000	18,730	0,039	0,738	0,740	إدارة الكفاءات -< MC16
0,000	17,985	0,041	0,733	0,735	إدارة الكفاءات الفردية -< MC19
0,000	15,833	0,044	0,692	0,693	إدارة الكفاءات -< MC19
0,000	17,206	0,043	0,745	0,747	إدارة الكفاءات الجماعية -< MC25
0,000	13,720	0,048	0,663	0,664	إدارة الكفاءات -< MC25
0,000	41,874	0,020	0,852	0,852	إدارة الكفاءات الجماعية -< MC26
0,000	21,158	0,036	0,754	0,755	إدارة الكفاءات -< MC26
0,000	23,124	0,034	0,795	0,796	إدارة الكفاءات الجماعية -< MC27
0,000	13,897	0,048	0,668	0,670	إدارة الكفاءات -< MC27
0,000	22,452	0,037	0,824	0,826	إدارة الكفاءات التنظيمية -< MC38
0,000	13,511	0,051	0,680	0,683	إدارة الكفاءات -< MC38
0,000	34,835	0,024	0,845	0,847	إدارة الكفاءات التنظيمية -< MC39
0,000	17,684	0,041	0,728	0,730	إدارة الكفاءات -< MC39
0,000	30,253	0,027	0,820	0,820	إدارة الكفاءات التنظيمية -< MC40
0,000	24,456	0,032	0,770	0,770	إدارة الكفاءات -< MC40
0,000	15,588	0,047	0,727	0,729	إدارة الكفاءات التنظيمية -< MC41
0,000	12,786	0,052	0,662	0,664	إدارة الكفاءات -< MC41
0,000	18,374	0,040	0,735	0,737	إدارة الكفاءات التنظيمية -< MC42
0,000	15,574	0,045	0,698	0,700	إدارة الكفاءات -< MC42
0,000	18,684	0,041	0,765	0,766	الأداء الإقتصادي -< PD05
0,000	15,019	0,047	0,708	0,709	الأداء المستدام -< PD05
0,000	27,735	0,030	0,821	0,823	الأداء الإقتصادي -< PD06
0,000	17,878	0,042	0,742	0,745	الأداء المستدام -< PD06
0,000	30,604	0,027	0,835	0,835	الأداء الإقتصادي -< PD07
0,000	24,482	0,033	0,800	0,800	الأداء المستدام -< PD07
0,000	21,503	0,037	0,790	0,792	الأداء الإقتصادي -< PD08
0,000	14,280	0,049	0,704	0,706	الأداء المستدام -< PD08
0,000	40,917	0,021	0,862	0,862	الأداء الإقتصادي -< PD09

0,000	32,894	0,025	0,821	0,821	الأداء المستدام -> PD09
0,000	34,064	0,025	0,837	0,839	الأداء الإقتصادي -> PD10
0,000	25,196	0,031	0,780	0,782	الأداء المستدام -> PD10
0,000	19,017	0,038	0,714	0,714	الأداء الإقتصادي -> PD11
0,000	21,727	0,034	0,739	0,739	الأداء المستدام -> PD11
0,000	16,753	0,042	0,707	0,708	الأداء الإقتصادي -> PD12
0,000	14,660	0,047	0,695	0,696	الأداء المستدام -> PD12
0,000	27,171	0,030	0,817	0,817	الأداء الإجتماعي -> PD15
0,000	15,020	0,046	0,695	0,695	الأداء المستدام -> PD15
0,000	25,959	0,032	0,820	0,821	الأداء الإجتماعي -> PD16
0,000	12,225	0,052	0,641	0,641	الأداء المستدام -> PD16
0,000	22,207	0,036	0,789	0,790	الأداء الإجتماعي -> PD18
0,000	13,061	0,049	0,643	0,645	الأداء المستدام -> PD18
0,000	71,432	0,013	0,929	0,929	الأداء البيئي -> PD31
0,000	10,112	0,061	0,615	0,614	الأداء المستدام -> PD31
0,000	76,713	0,012	0,933	0,934	الأداء البيئي -> PD33
0,000	12,022	0,053	0,634	0,633	الأداء المستدام -> PD33
0,000	52,772	0,017	0,891	0,892	المسؤولية الإقتصادية -> RSE07
0,000	16,383	0,043	0,695	0,697	المسؤولية المجتمعية -> RSE07
0,000	34,387	0,025	0,869	0,870	المسؤولية الإقتصادية -> RSE08
0,000	11,756	0,056	0,656	0,659	المسؤولية المجتمعية -> RSE08
0,000	24,946	0,034	0,841	0,841	المسؤولية الإقتصادية -> RSE09
0,000	11,383	0,053	0,607	0,609	المسؤولية المجتمعية -> RSE09
0,000	22,888	0,035	0,797	0,795	المسؤولية الإجتماعية -> RSE16
0,000	13,791	0,047	0,643	0,643	المسؤولية المجتمعية -> RSE16
0,000	30,447	0,028	0,836	0,838	المسؤولية الإجتماعية -> RSE19
0,000	11,331	0,054	0,605	0,608	المسؤولية المجتمعية -> RSE19
0,000	10,011	0,060	0,596	0,597	المسؤولية المجتمعية -> RSE20
0,000	20,144	0,039	0,789	0,790	المسؤولية الإجتماعية -> RSE20
0,000	31,094	0,028	0,855	0,855	المسؤولية البيئية -> RSE25
0,000	24,920	0,031	0,761	0,761	المسؤولية المجتمعية -> RSE25
0,000	40,855	0,022	0,885	0,885	المسؤولية البيئية -> RSE26
0,000	24,014	0,032	0,769	0,768	المسؤولية المجتمعية -> RSE26
0,000	35,221	0,025	0,873	0,874	المسؤولية البيئية -> RSE27
0,000	22,763	0,034	0,768	0,768	المسؤولية المجتمعية -> RSE27
0,000	22,673	0,035	0,793	0,795	المسؤولية البيئية -> RSE28
0,000	15,496	0,045	0,698	0,698	المسؤولية المجتمعية -> RSE28
0,000	14,464	0,048	0,698	0,698	المسؤولية القانونية -> RSE29
0,000	17,277	0,043	0,735	0,737	المسؤولية المجتمعية -> RSE29
0,000	20,814	0,037	0,764	0,766	المسؤولية البيئية -> RSE30
0,000	16,747	0,043	0,711	0,712	المسؤولية المجتمعية -> RSE30
0,000	29,097	0,028	0,804	0,804	المسؤولية الأخلاقية -> RSE31
0,000	20,257	0,039	0,788	0,789	المسؤولية المجتمعية -> RSE31
0,000	17,704	0,042	0,738	0,738	المسؤولية البيئية -> RSE32

0,000	18,738	0,039	0,725	0,726	RSE32 - المسؤولية المجتمعية
0,000	27,701	0,030	0,833	0,834	RSE35 - المسؤولية الأخلاقية
0,000	12,959	0,051	0,656	0,656	RSE35 - المسؤولية المجتمعية
0,000	23,440	0,035	0,826	0,829	RSE36 - المسؤولية الأخلاقية
0,000	11,682	0,055	0,640	0,640	RSE36 - المسؤولية المجتمعية
0,000	9,427	0,062	0,582	0,583	RSE38 - المسؤولية المجتمعية
0,000	13,632	0,053	0,722	0,725	RSE38 - المسؤولية القانونية
0,000	10,086	0,060	0,601	0,603	RSE40 - المسؤولية المجتمعية
0,000	19,325	0,040	0,773	0,775	RSE40 - المسؤولية القانونية
0,000	17,689	0,043	0,756	0,757	RSE41 - المسؤولية القانونية
0,000	11,697	0,054	0,624	0,626	RSE41 - المسؤولية المجتمعية

2. معامل تضخم التباين (VIF)

Inner VIF Values

إدارة الكفاءات	إدارة الكفاءات التنظيمية	إدارة الكفاءات الجماعية	إدارة الكفاءات الفردية	الأداء الاجتماعي	الأداء الإقتصادي	الأداء البيئي	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الإقتصادية	المسؤولية البيئية	المسؤولية القانونية	المسؤولية المجتمعية	أداء المستهلك
1,000													
	1,000												
		1,000											
			1,000										
				1,000									
					1,000								
						1,000							
							1,000						
								1,000					
									1,000				
										1,000			
											1,000		
												1,000	
													1,000

3. اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام الـ "Bootstrapping" للنموذج البنائي العام

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	54,228	0,017	0,897	0,897	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	47,887	0,018	0,873	0,873	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	53,981	0,017	0,907	0,907	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية

5. اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام الـ"Bootstrapping" حالة حذف العلاقة المباشرة بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام

P Values	T Statistics (O /Standard Dev)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)		
0,000	61,645	0,015	0,907	0,906	إدارة الكفاءات -< إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	67,485	0,014	0,913	0,912	إدارة الكفاءات -< إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	58,457	0,016	0,912	0,911	إدارة الكفاءات -< إدارة الكفاءات الفردية
0,000	22,363	0,034	0,764	0,763	إدارة الكفاءات -< المسؤولية المجتمعية
0,000	39,530	0,022	0,865	0,865	المسؤولية المجتمعية -< المسؤولية الأخلاقية
0,000	31,482	0,027	0,850	0,847	المسؤولية المجتمعية -< المسؤولية الإجتماعية
0,000	26,548	0,030	0,805	0,803	المسؤولية المجتمعية -< المسؤولية الإقتصادية
0,000	49,907	0,018	0,882	0,881	المسؤولية المجتمعية -< المسؤولية البيئية
0,000	33,122	0,025	0,833	0,830	المسؤولية المجتمعية -< المسؤولية القانونية
0,000	30,932	0,026	0,814	0,814	المسؤولية المجتمعية -< الأداء المستدام
0,000	23,799	0,035	0,833	0,832	أداء المستدام -< الأداء الإجتماعي
0,000	51,566	0,017	0,901	0,900	أداء المستدام -< الأداء الإقتصادي
0,000	26,335	0,031	0,819	0,818	أداء المستدام -< الأداء البيئي

6. اختبار معنوية الأثر الكلي باستخدام الـ"Bootstrapping"

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

P Values	T Statistics (O /STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	54,228	0,017	0,897	0,897	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	47,887	0,018	0,873	0,873	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	53,981	0,017	0,907	0,907	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية
0,000	10,064	0,050	0,500	0,498	إدارة الكفاءات -> الأداء الإجتماعي
0,000	12,786	0,045	0,579	0,578	إدارة الكفاءات -> الأداء الإقتصادي
0,000	8,034	0,051	0,411	0,408	إدارة الكفاءات -> الأداء البيئي
0,000	13,812	0,044	0,602	0,601	إدارة الكفاءات -> المسؤولية الأخلاقية
0,000	10,715	0,050	0,538	0,537	إدارة الكفاءات -> المسؤولية الإجتماعية
0,000	10,968	0,049	0,532	0,532	إدارة الكفاءات -> المسؤولية الإقتصادية
0,000	15,694	0,040	0,635	0,634	إدارة الكفاءات -> المسؤولية البيئية
0,000	14,441	0,042	0,614	0,614	إدارة الكفاءات -> المسؤولية القانونية
0,000	16,532	0,043	0,703	0,703	إدارة الكفاءات -> المسؤولية المجتمعية
0,000	13,062	0,047	0,611	0,610	إدارة الكفاءات -> الأداء المستدام
0,000	8,281	0,063	0,517	0,518	المسؤولية المجتمعية -> الأداء الإجتماعي
0,000	9,037	0,066	0,599	0,600	المسؤولية المجتمعية -> الأداء الإقتصادي

0,000	6,498	0,065	0,426	0,424	المسؤولية المجتمعية -> الأداء البيئي
0,000	35,317	0,024	0,856	0,855	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الأخلاقية
0,000	19,885	0,038	0,764	0,764	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإجتماعية
0,000	19,637	0,039	0,755	0,756	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإقتصادية
0,000	62,177	0,015	0,903	0,902	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية البيئية
0,000	45,137	0,019	0,872	0,872	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية القانونية
0,000	9,290	0,068	0,632	0,634	المسؤولية المجتمعية -> الأداء المستدام
0,000	22,492	0,036	0,817	0,817	أداء المستدام -> الأداء الإجتماعي
0,000	97,160	0,010	0,947	0,947	أداء المستدام -> الأداء الإقتصادي
0,000	12,339	0,054	0,671	0,670	أداء المستدام -> الأداء البيئي

7. معامل التحديد "R²"

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	27,265	0,029	0,804	0,804	إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	24,041	0,032	0,763	0,762	إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	27,136	0,030	0,823	0,823	إدارة الكفاءات الفردية
0,000	11,401	0,058	0,669	0,667	الأداء الإجتماعي
0,000	48,720	0,018	0,896	0,896	الأداء الإقتصادي
0,000	6,261	0,072	0,454	0,448	الأداء البيئي
0,000	17,745	0,041	0,733	0,730	المسؤولية الأخلاقية
0,000	10,047	0,058	0,585	0,583	المسؤولية الإجتماعية
0,000	9,927	0,058	0,572	0,572	المسؤولية الإقتصادية
0,000	31,170	0,026	0,815	0,813	المسؤولية البيئية
0,000	22,670	0,034	0,761	0,761	المسؤولية القانونية
0,000	8,346	0,059	0,496	0,495	المسؤولية المجتمعية
0,000	12,080	0,048	0,580	0,575	أداء المستدام

8. معامل التحديد المعدل

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	27,061	0,030	0,803	0,803	إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	23,851	0,032	0,761	0,760	إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	26,937	0,031	0,822	0,822	إدارة الكفاءات الفردية
0,000	11,298	0,059	0,667	0,665	الأداء الإجتماعي
0,000	48,392	0,019	0,896	0,895	الأداء الإقتصادي
0,000	6,177	0,072	0,450	0,445	الأداء البيئي
0,000	17,599	0,041	0,731	0,729	المسؤولية الأخلاقية

0,000	9,944	0,058	0,583	0,580	المسؤولية الإجتماعية
0,000	9,822	0,058	0,569	0,569	المسؤولية الإقتصادية
0,000	30,939	0,026	0,814	0,812	المسؤولية البيئية
0,000	22,491	0,034	0,760	0,759	المسؤولية القانونية
0,000	8,244	0,060	0,493	0,492	المسؤولية المجتمعية
0,000	11,828	0,048	0,575	0,570	الأداء المستدام

9. حجم الأثر F²

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,000	5,249	0,782	4,219	4,106	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات التنظيمية
0,000	5,551	0,577	3,289	3,200	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الجماعية
0,000	4,641	1,004	4,815	4,657	إدارة الكفاءات -> إدارة الكفاءات الفردية
0,000	4,051	0,242	1,013	0,979	إدارة الكفاءات -> المسؤولية المجتمعية
0,285	1,068	0,030	0,040	0,032	إدارة الكفاءات -> الأداء المستدام
0,000	4,546	0,596	2,834	2,709	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الأخلاقية
0,000	3,986	0,351	1,460	1,398	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإجتماعية
0,000	4,082	0,327	1,379	1,336	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية الإقتصادية
0,000	5,543	0,787	4,508	4,360	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية البيئية
0,000	5,230	0,608	3,276	3,179	المسؤولية المجتمعية -> المسؤولية القانونية
0,002	3,047	0,157	0,498	0,478	المسؤولية المجتمعية -> الأداء المستدام
0,000	3,642	0,549	2,120	2,001	الأداء المستدام -> الأداء الإجتماعي
0,000	4,884	1,765	8,964	8,619	الأداء المستدام -> الأداء الإقتصادي
0,001	3,252	0,250	0,862	0,812	الأداء المستدام -> الأداء البيئي

10. جدول الصدق/ الملاءمة التنبؤية Crossvalidity Redundancy

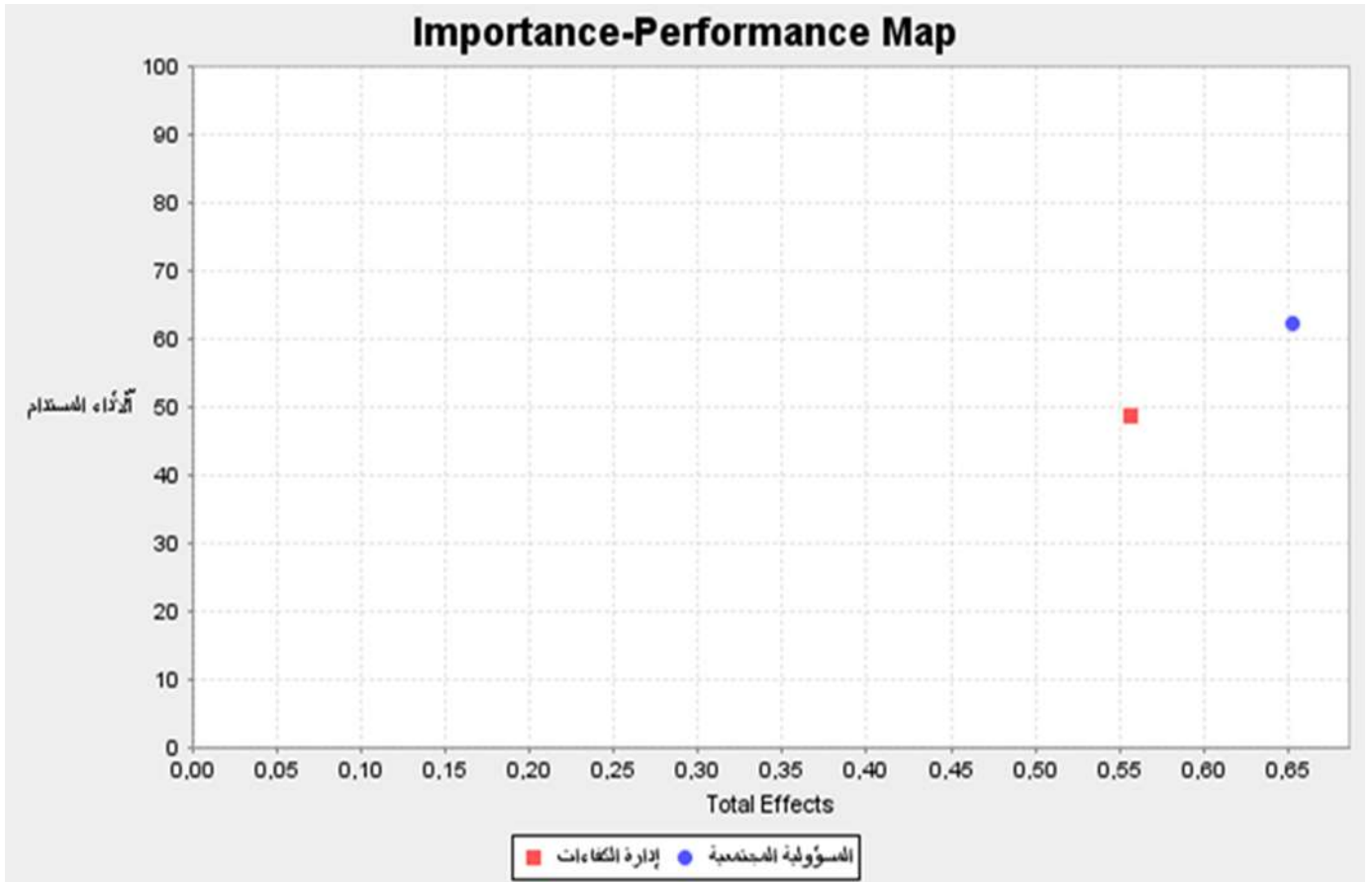
Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
	2 338,000	338,000 ²	إدارة الكفاءات
0,470	442,483	835,000	إدارة الكفاءات التنظيمية
0,463	269,110	501,000	إدارة الكفاءات الجماعية
0,481	520,092	002,000 ¹	إدارة الكفاءات الفردية
0,414	293,591	501,000	الأداء الإجتماعي
0,523	636,952	336,000 ¹	الأداء الإقتصادي
0,368	211,038	334,000	الأداء البيئي
0,460	270,501	501,000	المسؤولية الأخلاقية
0,359	321,074	501,000	المسؤولية الإجتماعية
0,408	296,751	501,000	المسؤولية الإقتصادية
0,510	491,440	002,000 ¹	المسؤولية البيئية

0,383	411,856	668,000	المسؤولية القانونية
0,210	2 506,291	173,000 ³	المسؤولية المجتمعية
0,259	1 608,183	171,000 ²	الأداء المستدام

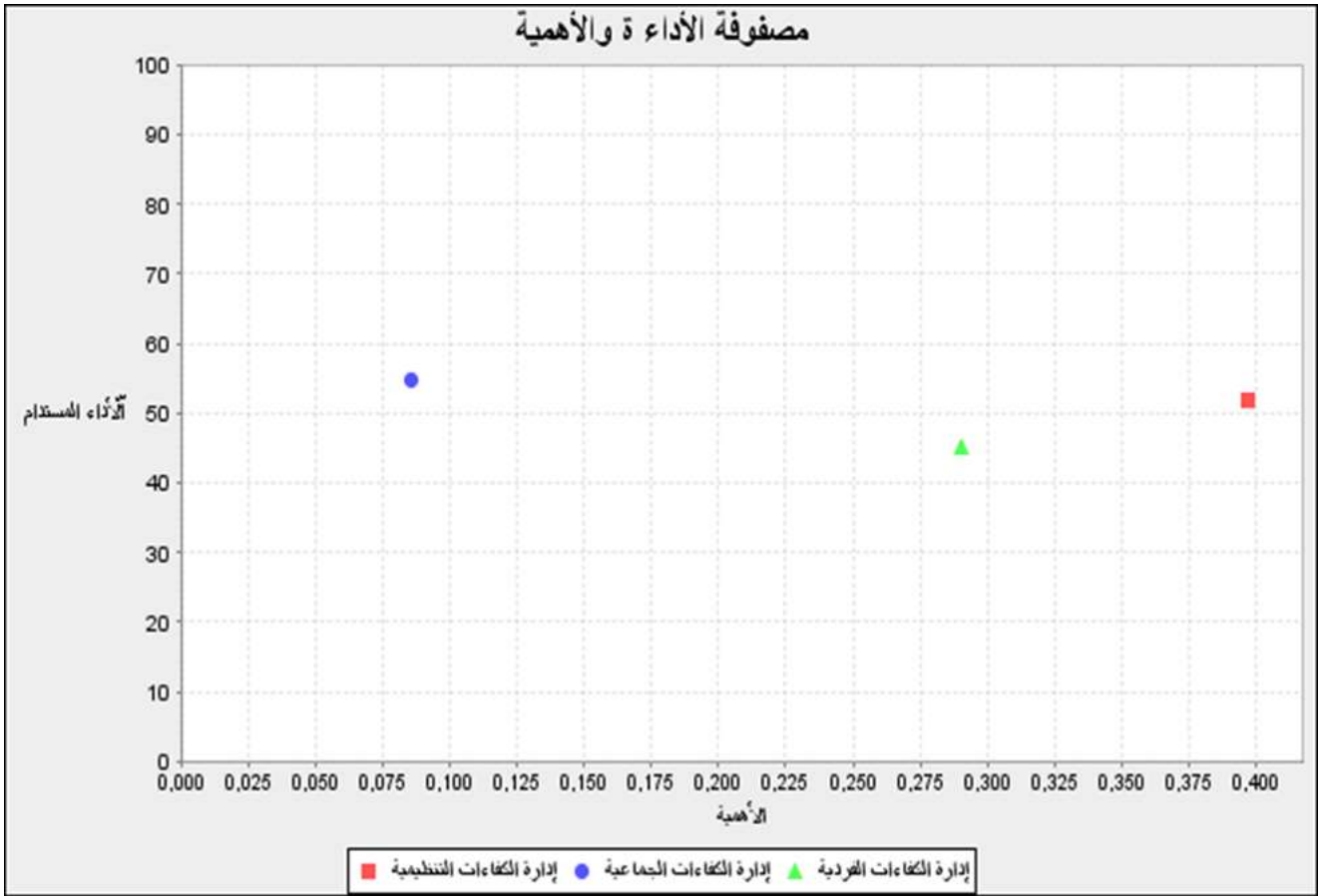
11. معاملات المسارات للنموذج من دون عامل وسيط (المسؤولية المجتمعية)

إدارة الكفاءات	إدارة الكفاءات التنظيمية	إدارة الكفاءات الجماعية	إدارة الكفاءات الفردية	الأداء الاجتماعي	الأداء الإقتصادي	الأداء البيئي	الأداء المستدام
0,904	0,907	0,920					إدارة الكفاءات
							إدارة الكفاءات التنظيمية
							إدارة الكفاءات الجماعية
							إدارة الكفاءات الفردية
							الأداء الاجتماعي
							الأداء الإقتصادي
							الأداء البيئي
				0,834	0,900	0,817	الأداء المستدام

12. خريطة الأهمية والأداء للعوامل الرئيسية للدراسة



13. خريطة الأهمية والأداء لعامل إدارة الكفاءات



الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال
1	تمهيد
2	المبحث الأول: المسؤولية المجتمعية في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة
2	المطلب الأول: ماهية المسؤولية المجتمعية للمنظمات
7	المطلب الثاني: الأسس النظرية والتأسيسية لمفهوم المسؤولية المجتمعية
7	الفرع الأول: مسار فكرة المسؤولية المجتمعية للمنظمات: النشأة
9	الفرع الثاني: تطور النظريات المفسرة للمسؤولية المجتمعية للمنظمات
14	الفرع الثالث: أهم محطات مفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات
16	الفرع الرابع: أخلاقيات الأعمال كمنطلق جديد لممارسة المسؤولية المجتمعية للمنظمات
23	المطلب الثالث: أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم المسؤولية المجتمعية للمنظمات
23	الفرع الأول: التنمية المستدامة والاستدامة
30	الفرع الثاني: ما يرتبط بحوكمة الشركات
36	الفرع الثالث: ما يرتبط بالأطراف ذات المصلحة
39	المبحث الثاني: الأسس المؤسسية والمعيارية للمسؤولية المجتمعية
39	المطلب الأول: أهم المرجعيات العالمية الخاصة بالمسؤولية المجتمعية
46	المطلب الثاني: على المستويين الأوروبي والعربي
47	المبحث الثالث: استراتيجيات المسؤولية المجتمعية ونماذجها والكفاءات الضرورية لنجاحها
47	المطلب الأول: استراتيجيات المسؤولية المجتمعية
51	المطلب الثاني: أهم نماذج المسؤولية المجتمعية للمنظمات
51	الفرع الأول: النموذج الرباعي لـ"كارول"
53	الفرع الثاني: النموذج السوسيو اقتصادي
55	الفرع الثالث: نموذج مدرسة "مونريال"
57	الفرع الرابع: نموذج مبادرة التقارير الإسلامية لمنظمة التعاون الإسلامي
58	الفرع الخامس: نماذج أخرى

59	المطلب الثالث: علاقة المسؤولية المجتمعية للمنظمات بإدارة الكفاءات
59	الفرع الأول: طبيعة العلاقة في ظل الأدبيات المتخصصة
59	الفرع الثاني: الكفاءات الضرورية لنجاح المسؤولية المجتمعية للمنظمات
61	الفرع الثالث: نموذج الكفاءة الأخلاقية الضرورية لنجاح المسؤولية المجتمعية للمنظمات
66	خلاصة الفصل
67	الفصل الثاني: الأداء المستدام لمنظمات الأعمال
67	تمهيد
68	المبحث الأول: الأداء التنظيمي (الأداء في إطار النظرية الاستراتيجية)
68	المطلب الأول: ماهية الأداء التنظيمي ومقارباته
68	الفرع الأول: مفهوم الأداء
75	الفرع الثاني: الأداء التنظيمي في ظل تعدد المقاربات
83	المطلب الثاني: قياس الأداء التنظيمي ونماذجه
83	الفرع الأول: مفهوم نظام قياس الأداء التنظيمي ومؤشراته
85	الفرع الثاني: النماذج الكلاسيكية لقياس الأداء التنظيمي
89	الفرع الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (نموذج لوحات القيادة الاستراتيجية)
92	المبحث الثاني: الأداء المستدام للمنظمات (الأداء في ظل نظرية التنمية المستدامة)
92	المطلب الأول: ماهية الأداء المستدام وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات
92	الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام
93	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء المستدام
96	الفرع الثالث: أبعاد الأداء المستدام
99	الفرع الرابع: مرجعيات الأداء المستدام
101	الفرع الخامس: علاقة الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية
102	المطلب الثاني: قياس الأداء المستدام
103	الفرع الأول: منهجية قياس الأداء المستدام
109	الفرع الثاني: بعض التصنيفات الخاصة بمؤشرات قياس الأداء المستدام
124	المطلب الثالث: أهم نماذج قياس الأداء المستدام
124	الفرع الأول: المحاسبة الاجتماعية والنموذج السوسيو إقتصادي (التعبير الرباعي)

127	الفرع الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (المستدامة) (SBSC)
129	الفرع الثالث: نموذج بطاقة "سكانديا نافيجاتور" (Skandia Navigator)
132	الفرع الرابع: نموذج هرم بريسم لقياس الأداء المستدام
133	الفرع الخامس: نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)
134	الفرع السادس: نموذج الأداء الثلاثي (TBL)
137	المبحث الثالث: الإفصاح عن الأداء المستدام
137	المطلب الأول: عموميات عن الإفصاح (التبليغ)
141	المطلب الثاني: الإفصاح عن الأداء المستدام كمنهج في خدمة الاستدامة
141	الفرع الأول: نموذج مبادرة التقارير العالمية للإفصاح
141	الفرع الثاني: مساهمة الإصدار الرابع للمبادرة العالمية للتقارير في خدمة الإفصاح
144	خلاصة الفصل
145	الفصل الثالث: إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال
145	تمهيد
146	المبحث الأول: الكفاءات في مجال إدارة المنظمات
146	المطلب الأول: ماهية الكفاءة
146	الفرع الأول: تعريف الكفاءة
150	الفرع الثاني: ميزات الكفاءة
151	الفرع الثالث: أنواع الكفاءة
161	المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالكفاءة
164	المطلب الثالث: التعلم وإنشاء الكفاءة
164	الفرع الأول: بعض أشكال التعلم
166	الفرع الثاني: إنشاء الكفاءة وفقا لبراديجمات التعلم
169	المطلب الرابع: مرجعية الكفاءة
169	الفرع الأول: مفهوم وأبعاد مرجعية الكفاءة
173	الفرع الثاني: حقيقة مرجعية الكفاءات ومنهجية إعدادها
180	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات وإطارها العام
180	المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات ومتطلبات نجاحها

181	الفرع الأول: ماهية إدارة الكفاءات
183	الفرع الثاني: متطلبات إنجاح إدارة الكفاءات
193	المطلب الثاني: المنهجية العامة لإدارة الكفاءات
194	الفرع الأول: تشخيص مستويات الكفاءات الحالية
198	الفرع الثاني: الممارسة العملية للمسارات الثلاث لإدارة الكفاءات (العمليات والأدوات).
199	الفرع الثالث: التحكم في الكفاءات الاستراتيجية بالموازاة مع خريطة العمليات.
200	المطلب الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات في خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة
200	الفرع الأول: مساهمة إدارة الكفاءات الفردية في خلق القيمة
201	الفرع الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات الجماعية في خلق القيمة
201	الفرع الثالث: مساهمة إدارة الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة
203	المبحث الثالث: المحاور الثلاثة لإدارة الكفاءات
203	المطلب الأول: إدارة الكفاءات الفردية
203	الفرع الأول: أهم الممارسات المدرجة ضمن البعد الفردي لإدارة الكفاءات
215	الفرع الثاني: الإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات كمنهجية عملية لإدارة الكفاءات.
218	الفرع الثالث: تتمين المكتسبات والخبرات (VAE)
219	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات الجماعية
225	الفرع الأول: أهم الممارسات المدرجة ضمن البعد الجماعي لإدارة الكفاءات
225	المطلب الثالث: إدارة الكفاءات التنظيمية
225	الفرع الأول: الكفاءات التنظيمية ضمن خريطة عمليات المنظمة
228	الفرع الثاني: تحديد الكفاءات المحورية
230	المبحث الرابع: نظام معلومات الموارد البشرية كمنطلق لخدمة إدارة الكفاءات
230	المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية
231	المطلب الثاني: أوجه خدمة نظام معلومات الموارد البشرية لإدارة الكفاءات
231	الفرع الأول: تعزيز نمذجة الكفاءات وتقييمها
232	الفرع الثاني: المساهمة في بناء الكفاءات الجماعية وتعزيزها
233	الفرع الثالث: ربط الكفاءة بالأداء
233	الفرع الرابع: المساعدة في تحديد الكفاءات المحورية

235	خلاصة الفصل
236	الفصل الرابع: واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك
236	تمهيد
237	المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية والمجمع محل الدراسة
237	المطلب الأول: دواعي اختيار مجمع سوناطراك
239	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك وهيكلته التنظيمية
239	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك
240	الفرع الثاني: مجالات نشاط سوناطراك
241	الفرع الثالث: الهيكلة التنظيمية للمؤسسة الأم سوناطراك
245	المطلب الثاني: فروع مجمع سوناطراك
246	الفرع الأول: سوناطراك على المستوى الدولي
247	الفرع الثاني: فروع مجمع سوناطراك على مستوى التراب الجزائري
250	المطلب الثالث: استراتيجية مجمع سوناطراك وموارد وكفاءاته
250	الفرع الأول: استراتيجية مجمع سوناطراك بأفق 2030
254	الفرع الثاني: موارد سوناطراك وامكانياته الطاقوية
256	الفرع الثالث: مخزون كفاءات سوناطراك
259	الفرع الرابع: الطاقات الجديدة والمتجددة في مجمع سوناطراك
260	المطلب الرابع: نظام الحوكمة بمجمع سوناطراك
260	الفرع الأول: آليات ممارسة الحوكمة بمجمع سوناطراك
262	الفرع الثاني: تفعيل دور الشركات القابضة
264	الفرع الثالث: دعم الشفافية على مستوى مجمع سوناطراك
266	الفرع الرابع: تقييم الهيئات الدولية ممارسات الحوكمة بمجمع سوناطراك
271	المبحث الثاني: الأداء المستدام لمجمع سوناطراك في ظل سياسة المسؤولية المجتمعية
271	المطلب الأول: الأداء الاقتصادي لمجمع سوناطراك
272	الفرع الأول: الاستثمارات والإنتاج بمجمع سوناطراك
278	الفرع الثاني: التحكم في الاستهلاك المحلي للمحروقات
280	الفرع الثالث: العوائد الاقتصادية والمالية لمجمع سوناطراك

284	الفرع الرابع: تمويل الخزينة العمومية
285	الفرع الخامس: المساهمة في دعم نسيج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
286	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي لمجمع سوناطراك
286	الفرع الأول: توظيف الموارد البشرية
287	الفرع الثاني: تطوير وصيانة الموارد البشرية
290	الفرع الثالث: المزايا والخدمات الاجتماعية
291	الفرع الرابع: مشروع السلامة والأمن والبيئة وإدارة الأمن HSE-MS
296	الفرع الخامس: مبادرات أخرى ذات صلة بالأداء الاجتماعي
297	الفرع السادس: بعض المبادرات تجاه المجتمع المدني
301	المطلب الثالث: الأداء البيئي لمجمع سوناطراك.
301	الفرع الأول: إدارة الانبعاثات والنفايات والفضلات السائلة
306	الفرع الثاني: التزامات مجمع سوناطراك في إطار مجال البيئة
309	الفرع الثالث: تقييم نظام الصحة والسلامة والبيئة فيما يتعلق بالبيئة
310	المطلب الرابع: آفاق مجمع سوناطراك فيما يتعلق بالسياسة العامة للمسؤولية المجتمعية
315	المبحث الثالث: إدارة الكفاءات بمجمع سوناطراك
315	المطلب الأول: عموميات عن إدارة الموارد البشرية بمجمع سوناطراك
315	الفرع الأول: واقع إدارة الموارد البشرية بمجمع سوناطراك
316	الفرع الثاني: الاستشراف المستقبلي لتوظيف الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة
317	المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة الكفاءات بمؤسسة سوناطراك
317	الفرع الأول: تجربة سوناطراك فيما يخص إعداد مرجعية الكفاءات
320	الفرع الثاني: آليات تطوير الكفاءات
323	الفرع الثالث: سيورة تحديد المهن والكفاءات الاستراتيجية لمجمع سوناطراك
326	الفرع الرابع: رسمة المعارف
328	المطلب الثالث: نظام التعويضات الخاص بمجمع سوناطراك
329	الفرع الأول: النظام الجديد لتصنيف المناصب
330	الفرع الثاني: الإطار العام للنظام الجديد للتعويضات لمجمع سوناطراك
333	الفرع الثالث: الدور المنتظر من نظام التعويضات الجديد

334	المطلب الرابع: استقطاب الكفاءات بمجمع سوناطراك
335	الفرع الأول: ما يتعلق بالسياسة الجديدة للتوظيف واجراءاتها
336	الفرع الثاني: تعيين الكفاءات الإدارية واستقطاب المهوبين
337	المطلب الخامس: تقييم تجربة سوناطراك في تبني مسار لإدارة الكفاءات
339	خلاصة الفصل
341	الفصل الخامس: الدراسة الاستقصائية بمجمع سوناطراك
341	تمهيد
342	المبحث الأول: النموذج التصوري، الإجراءات المنهجية وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية
342	المطلب الأول: النموذج التصوري للدراسة وفرضياته
347	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض بيانات الدراسة الاستقصائية
347	الفرع الأول: الإجراءات المنهجية وأدوات البحث
356	الفرع الثاني: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
360	المبحث الثاني: اختبار النموذج البنائي للدراسة
361	المطلب الأول: اختبار النموذج الخارجي والداخلي للدراسة الاستقصائية
361	الفرع الأول: اختبار النموذج الخارجي (نموذج القياس)
365	الفرع الثاني: اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي)
375	المطلب الثالث: دراسة المتغيرات الوسيطة ومصنوفة الأهمية والأداء
375	الفرع الأول: تحليل المتغير الوسيط
377	الفرع الثاني: تحليل مصنوفة الأهمية والأداء
380	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
380	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الجزئية
383	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأساسية للدراسة
386	خلاصة الفصل
387	الخاتمة
398	قائمة المراجع
422	الجداول

425	الأشكال
447	الملاحق
458	الفهرس
468	الملخص

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

أصبحت الاستدامة في مجال الأعمال اهتمام جميع المنظمات، إذ أن بلوغها مرهون بمدى التزامها بمسئولياتها المجتمعية وضمائها لأداء مستدام. وعلى هذا فقد انصبت الدراسات العلمية في البحث عن مصادر الاستدامة، وقد ساهمت نظرية الموارد والكفاءات ونظرية الأطراف ذات المصلحة لتفسير ذلك، إذ أن الإدارة الفعالة لكفاءات المؤسسة تمكنها من ضمان مستوى أداء عالٍ ومستدام من خلال التزام أكبر بمسئولياتها المجتمعية.

لقد أعدت هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الكفاءات بمنظمات الأعمال الجزائرية وأثره على الأداء المستدام في إطار سياسات المسؤولية المجتمعية، إذ تم إنجاز الدراسة التطبيقية بمجمع سوناطراك مع استعمال البرمجة بالمعادلات البنائية في تحليل البيانات. وقد تم التوصل إلى أنه لا يكون لممارسات إدارة الكفاءات أثر إيجابي على مستوى الأداء المستدام، إلا من خلال التزامها بمسئولياتها المجتمعية.

الكلمات المحورية: الكفاءات، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة، الأداء الشامل، الطاقة في الجزائر.

Abstract:

Sustainability has become one of the most interesting task for all business organizations, where its achievement depends on its Social responsibilities and its sustainable performance. As a result, the continuance and development of these organizations depends on how far their Competency Management is. The reason why, the recent studies as Resources and Competencies based View & Stakeholder theory tried to explain the real sources of sustainability; i.e the efficient Competencies management insures high sustainable performance with the mediating role of corporate social responsibility.

The target of this study is to show the real situation of Competency Management in Algerian organizations and its impact on sustainable performance and the corporate social responsibility. In this regard, we tried to do the empirical study in "SONATRACH" group in Algeria using Structural Equation Modeling (SEM) in data analysis. Consequently, we conclude that competencies management practices have a positive impact on the level of sustainable performance, only through its corporate social responsibilities commitment.

Key words: Competencies, Human Resources Management, Sustainability, Global performance, Energy in Algeria