



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة و اقتصاد مؤسسة

عنوان المذكرة

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر
دراسة حالة : مؤسسة تكرير السكر – مستغانم.

تحت إشراف:

أ/ بوزيان العربي

إعداد الطالبة:

بوزيد جوهر

لجنة المناقشة

رئيسيا

أستاذ محاضر

أ/ شاعة عبد القادر

مقررا

أستاذ محاضر

أ/ بوزيان العربي

مناقشا

أستاذ مساعد

أ/ نسمن فاطمة

السنة الجامعية: 2014-2015

الخاتمة:

في نهاية البحث و ضمن هذه الخاتمة سنتطرق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لمعالجة إشكالية البحث و فرضياته، تقديم التوصيات التي نراها مناسبة و التي يمكن الإستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو إدراجها ضمن نظم إدارة الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية و في الاخير عرض بعض الأفاق المحتملة للبحث .

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرني ز منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ، نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا، و من أهم هذه النتائج نذكر: -تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية و هي كيفية تخصيص و تقسيم الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، و يقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي تستخدمها و المتمثلة في المواد و اللوازم ، الألات و المعدات، التكنولوجيا، المعلومات، الموارد البشرية،..إلخ

-إن تحقيق المطلب السابق يتم فقط عندما تتبنى المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية و التي تتيح للمؤسسة فرصة رسم الاتجاه المستقبلي، و إختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، كما يح لها بتنمية و صيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات و أهداف مختلف العمليات و الأنشطة التي تمارسها.

-تعتمد المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذها للخطط و البرامج و السياسات على ما تتوفر عليه من موارد مادية و بشرية و تكنولوجية و معلوماتية، و لا شك أن كل هذه الموارد تمثل أصولا ضرورية لنجاح و فعالية المؤسسات، لكن المؤكد اليوم هو ان الموارد البشرية هي أكثر الأصول حساسية و أهمية نظرا لإرتباط إدارة باقي الأصول بفعالية اداء هذه الموارد.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الإستقرار الدائم للتنظيم ، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات و البرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكاناً جذاباً و محفزاً للعمل.
- حتى تتضمن المؤسسة الحصول على الأداء المطلوب من مواردها البشرية و تحقق الفاعلية و الانسجام المناسبين بين مختلف الموارد المتاحة داخل التنظيم، تلجأ إلى تبني التحليل الإستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية و تدعيم التوجه الذي يعتبرها مركز جذب داخل المؤسسات، حيث من خلالها يمكنها تحقيق أهداف الكفاءة و الفعالية على مستوى مختلف أنشطتها. حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها و مسؤولياتها المنوطة بها يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني أنه يجب على مديري الموارد البشرية، أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الاستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة.
- يترتب عن تبني المؤسسة لبدائل إستراتيجي تنافسي معين إنعكاسات متعددة على إستراتيجية الموارد البشرية لإرتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة و عملياتها الإستراتيجية، وعليه فإن تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إستيعاب أبعاد البديل الإستراتيجي المختار و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده.
- تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و المتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ و في الأخير مرحلة التقييم، لكن و مع ذلك فهي تتصف بمميزات و متطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعني دخول المؤسسة في مشروع دائم للتغيير و التحسين المستمرين - تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج الجودة الشاملة من خلال إشرافها و توصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد

داخل التنظيم على إستعداد دائم لتحسين و تطوير مهاراتهم و سلوكهم بشكل يتلائم مع إستراتيجية المؤسسة، و من أهم هذه الممارسات نجد برامج التدريب، برامج تشكيل فرق العمل و برامج تقييم الأداء.

- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات و الكفاءات و المعرف المتميزة و الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز و التوجيه المناسبين.

- إن العمل الاستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية ، يتمثل في أن تبكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم.

- تم إثبات كذلك بأن نجاح المؤسسات في إدارتها لمواردها البشرية بمنظور إستراتيجي يحقق لها قدرة مستمرة على معالجة المشاكل المعاشة ، و مواجهة دائمة للتحديات التي تفرزها بيئة أعمالها.

- تؤكد نتائج البحث بأن المؤسسات الوطنية تعاني من ضعف قدرتها على مسايرة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في الجزائر ، و تقف عاجزة عن إستغلال كل الفرص المتاحة امامها، حيث تعود هذه الوضعية إلى مجموعة من العوامل اهمها عدم إدراك هذه المؤسسات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن مختلف مواردها .

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن إليها هذه الدراسة التحليلية لإشكالية مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق المواجهة الفعالة و المستمرة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر، نقدم في هذا الوضع بعض التوصيات التي يمكن الإستفادة منها عند تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و منها:

- يجب على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة و الفعالية أن تتبنى أسلوب الإدارة الاستراتيجية و الذي يضمن لها وضع الأهداف الاستراتيجية و تصميم السياسات و البرامج المحققة لها بفاعلية، و يسمح بتخصيص الموارد و توجيهها وفق متطلبات إستراتيجية تمكن المؤسسة من إقتناص الفرص المتاحة، و تفادي المخاطر و التهديدات التي تميز بيئتها التنافسية.

- يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في موقع و مكانة إدارة الموارد البشرية بحيث تصبح شريكا إستراتيجيا عند إعداد الخطط الإستراتيجية و أثناء تنفيذها، و هذا يتطلب منها تزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة من القدرات و الامكانيات التي تتناسب مع هذا الدور و تؤهلهم للقيام بالمسؤوليات الاستراتيجية الموكلة إليهم.

- في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة و الفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ، كما يجب عليهم أن يوازنوا باستمرار بين حاجات العاملين في مواقع العمل و بين حاجاتهم الأسرية.

- ضرورة مساندة المؤسسة الجزائرية لمتطلبات التغيير التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية أو المستقبلية ، و بما ان الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بعملية التغيير فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط و تنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق و المشاكل التي تعترض المؤسسة خلال إنجازها لإستراتيجية التغيير.

- يجب على المؤسسة الجزائرية ان تعطي الأولوية للإستثمار في القدرات و المهارات البشرية من خلال إعتمااد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة.
- إن مسايرة متطلبات العولمة التي أصبحت تفرض نفسها على الجزائر خاصة بعد إبرام عقد الشراكة مع الاتحاد الاوروي، يستدعي من المؤسسات الجزائرية تبني رؤية إستراتيجية في إدارة مختلف مواردها خاصة البشرية منها و تتضمن ضرورة العمل على تحقيق منظومة قيم ترتكز على الكفاءة الإنتاجية و الفعالية الإقتصادية .

أفاق البحث:

- إن دراستنا لموضوع دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة العمال في الجزائر ، لا تعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في مدى مساهمة غدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التعرف على

الفرص و التهديدات التي تتميز بيئة الأعمال الحالية ، و كيف يمكن التعامل معها بالشكل الذي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحسين موقعها التنافسي في بيئة أعمال تتميز بالتغيير و التعقيد المستمرين و نظرا لتشعب جزئيات الموضوع فإن دراستنا لا يمكن أن تلم بكل زواياه المتعددة ، لهذا فقد اكتفينا بالبحث في بعض الإشكاليات ، بما أتيتح لنا من معطيات، تاركين أفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل.

إن هذا العمل لا يقدم رؤية كاملة للموضوع، و مما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث سواء من الناحية المنهجية أو المعرفية، و من خلال التحليل الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب و الإشكاليات الجديرة بالبحث فيها لأهميتها النظرية و التطبيقية و منها:

-أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" حالة المؤسسات الجزائرية"

-متطلبات التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

-أثر برامج إعادة هندسة العمليات على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

- أخيرا و في نهاية هذا البحث نقول : هذا اجتهاد بشري، و جهد إنساني يلازمه النقص و يحتاج إلى

التصويب، فإن أصبت فمن الله وحدهن و إن أخطأت فمن نفسي، و حسبي أني اجتهدت.

باعتبار المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الأطراف الفاعلة من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي المتواصل ولأنها تعتبر مسببة للتدهور البيئي الذي ينتج عن استغلال الموارد الطبيعية ويؤثر على النمو الاقتصادي وتنتج عنه تأثيرات على النظم البيئية. وأصبحت مدعوة أكثر من أي وقت مضى للمساهمة في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة على أرض الواقع، مما قد يعطيها المرونة اللازمة في التعامل مع المتطلبات الجديدة و التي تشكل مركز الاهتمام والمصدر الجديدة للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية، المحلية والعالمية، وخاصة مع زيادة التشريعات والقوانين البيئية وتنامي الوعي البيئي لدى المستهلك و بروز جماعات الضغط التي قد تؤثر على مصير المؤسسة. وإدماج المرتكزات الأساسية للتنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، توجهت هذه الأخيرة إلى التخلي عن بعض الممارسات التي تتعارض مع أهداف التنمية المستدامة و تبني مجموعة من المفاهيم الجديدة.

وسنحاول في هذا القسم تعريف التنمية المستدامة من خلال إبراز بعض المفاهيم وهذا فيما يخص الفصل الأول، أما الفصل الثاني فسنحاول التطرق إلى نظريات التنمية المستدامة.

الفصل الأول

التنمية المستدامة: أهدافها وأبعادها

زاد الاهتمام بالتنمية المستدامة بشكل مكثف وكبير بحيث برزت عدة مفاهيم جديدة و أصبحت واقعا لا يمكن تجنبه ولا يمكن عزله على الواقع الاقتصادي و لعل أهم هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية و البيئة، وعليه فإن مفهوم التنمية المستدامة وما تولد عنها من مفاهيم مطروحة أمام مؤسسات الاقتصادية و مختلف المنظمات و قد توصل المسيرين داخل المنظمات و المؤسسات الاقتصادية إلى قناعة أنه بواسطة أبعاد التنمية و مبادئها يزيد من مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة و بالتالي ترقى مكانة المؤسسة داخل مجتمعها من جهة و على مستوى الدولي من جهة أخرى هذا بتطبيقها للمعايير الدولية و القوانين التي تمس المسؤولية البيئية و الاجتماعية، و سنحاول في هذا الفصل تعريف التنمية المستدامة و إلى أهدافها وأبعادها.

1.1- تعريف التنمية المستدامة

أطلق على التنمية المستدامة مجموعة من المصطلحات منها التنمية التضامنية و التنمية البشرية و التنمية المتواصلة و التنمية الشاملة و التنمية الإيكولوجية وغيرها، واتفق الجميع على توحيد هذه المصطلحات في مصطلح واحد و هو التنمية المستدامة .

2.1.1- مفهوم التنمية المستدامة

تعني ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة، بطريقة لا تؤدي إلى فنائها و تدهورها أو تناقص جداولها المتجددة بالنسبة للأجيال السابقة، وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقضة من الموارد الطبيعية.

أما G.WACKERMANN فيرى مصطلح التنمية المستدامة وضع لتوطيد العلاقة بين حاجات التنمية الاقتصادية و تسيير السليم للبيئة، وهذا التسيير لا يكون مستداما إلا إذا كان استغلال الموارد يكون من جيل إلى جيل، و شروط الحياة الأساسية للبشر في تحسين مستمر¹.

¹ G.Wackermann , Le développement durable , édition ellipses, Paris,2008,p31.

هي مجموعة من الوسائل و الطرق، لخلق نمو اقتصادي يحافظ على البيئة، دون أن يدمر مصادر الطبيعية و قدرتها في المدى القصير على حساب التنمية طويلة المدى، إن التنمية تستجيب لحاجات الأجيال الراهنة، دون أن يعرض قدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها هي الأخرى.

من خلال التعارف السابقة يتضح أن التنمية المستدامة هي تنمية تستجيب لمختلف رغبات و حاجات الإنسان، مع المحافظة على البيئة دون رهن مستقبل الأجيال القادمة بحيث تتركز على ثلاث جوانب رئيسية:

- الجانب الاقتصادي (تحقيق التنمية الاقتصادية، العدالة في توزيع الموارد و الثروة)؛

- الجانب الاجتماعي (تحقيق التنمية الاجتماعية)؛

- الجانب البيئي (المحافظة على البيئة و الموارد و حمايتها)².

كما عرفها البنك العالمي بأنها: التنمية التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص الحالية للأجيال القادمة، و ذلك بضمان تبات رأس مال الشامل أو زيادة المستمرة عبر الزمن، ويتلخص التعريف العام الشائع بعبارة بسيطة التنمية المستدامة هي تنمية تستجيب لحاجات الأجيال دون تعريض قدرة الأجيال القادمة للخطر³، تحمل التنمية المستدامة معنى الاستمرارية في المستقبل، أو هي تلاقي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة لتلاقي احتياجاتها⁴.

عرفها الاقتصادي Robert Slow عام 1991 بأنها، عدم الإضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة و تركها على الوضع الذي ورثها عليه الجيل الحالي⁵.

تعرفها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على أن التنمية المستدامة يمكن أن تعرف بمصطلحات تقنية كنهج طويل للتطوير أين تكون أكبر رفاهية في المستقبل، وتحقيق هذا النهج يتطلب إزالة تلك الآثار السلبية، و تلك مسؤولية استنزاف الموارد الطبيعية و التدهور البيئي⁶.

²مقميم صبري، أ.بوعنان نور الدين، دور أسلوب الإنتاج الأنظمة في تحقيق تنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة السونطراك، الملحق الوطني الخامس حول إقتصاد البيئة و التنمية المستدامة سكيكدة، 21-22 أكتوبر 2008، ص320-321.

³عبد القادر عطية، قضايا إقتصادية معاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص20.

⁴د.مؤيد حامد عبد الله، البيئة و الإقتصاد و الإنفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص92.

⁵حبيبزي نبيلة، بلهادف رحمة، الاسنهار في المنشآت المستدامة توجه إستراتيجي نحو دعم التنمية المكانية، الملحق الوطني الأول أفاق التنمية الإقليمية و المكانية، أدرار، 2013، ص7.

⁶مجلة التمويل و التنمية، العدد4، ديسمبر2000.

3.1.1- خصائص التنمية المستدامة

لقد بين zaccai سنة 2000 بوضوح إلى أي مدى تعتمد تعاريف التنمية المستدامة و شروط تحقيقها على المضمون الثقافي ، وأقر بأربعة مميزات علمية كخطوط للنقاش أضيف إليها خامس و هي : ترقية حماية البيئة؛ الرؤية العالم يقي للتنمية؛ الاهتمام بالتوازن بين الحاضر و المستقبل؛ البحث عن التكامل بين مكونات التنمية؛ التأكيد على جديدية مشروع التنمية المستدامة الذي يتلخص مضمونه في:

شكل رقم (1): مضمون التنمية المستدامة



المصدر: تمّ إعداد هذا الشكل بالاستناد إلى: صبري فارس الهيتي، التنمية السكانية والاقتصادية في الوطن العربي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2007 ، ص 16 .

وقد أوضح Edward barbier أن التنمية المستدامة تتميز بمجموعةٍ من السمات تتمثّل في كونها:

- 1 تختلف عن التنمية في كونها أشدّ تدخلا وأكثر تعقيداً، وخاصّةً فيما يتعلّق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية؛
- 2 تتجسّد أساساً لتلبية احتياجات أكثر الشرائح فقراً، وتسعى للحد من تفاقم الفقر في العالم؛
- 3 تحوّل على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع؛

4 - لا يمكن فصل عناصرها عن بعضها البعض؛ وذلك لشدة تداخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية لهذه التنمية⁷؛

5- متوازنة ومنصفة، فهي:

- توازن منافع مختلف المجموعات البشرية ضمن الجيل والواحد وبين الأجيال، والتوازن كذلك وبالتزامن في المجالات

الأساسية الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي؛

- تحقّق الإنصاف في نوعية الرفاهية ومدى الأهداف المُحمّقة⁸؛

ويكون بذلك لب القضية هو تنظيم التفاعلات بين الاعتبارات الاجتماعية والأساليب التكنولوجية والأوساط البيئية

والموارد الطبيعية، وهو ما يفرض الالتزام ب:

- ترشيد استخدام الموارد المتجددة؛

- عدم استهلاك الموارد الطبيعية المتجددة بالقدر الذي يفوق قدرتها على التجدد؛

- عدم تجاوز قدرة النظام البيئي على هضم المخلفات التي تقذف بها عملية التنمية إليه.

إن العمل في إطار المحددات البيئية السابقة يتطلب تحقيق أمرين:

- توفير متطلبات المجتمع من السلع والخدمات بأقل قدرٍ ممكن من الموارد المتجددة وغير المتجددة.

- الإقلال من لفظ النظام الإنتاجي للنفايات والمُلوّثات إلى البيئة، وهذا يتطلب:

✓ إعادة المُخرجات إلى العملية الإنتاجية على نحو يقلّل من حجم المدخلات والمخلفات ويدر عائداً

اقتصادياً؛

✓ معالجة المخرجات للحد من أو إزالة آثارها البيئية الضارة، وهو ما يعني زيادة تكلفة الاستثمارات الرأسمالية لتوفير

المعدات الضرورية لإجراء عمليات المراجعة؛

✓ الحد من التلوّث لأنه أفضل من المعالجة، وهذا يعني التحول من التكنولوجيا الملوّثة إلى التكنولوجيا قليلة التلوّث أو

عديمته.

⁷ E. Barbier, « The concept of sustainable economic », development environmental conservation , vol14, N°2, 1987, p 101-110.

⁸Tatyana .P. Soubotina, Beyond economic growth, an introduction to sustainable development, The world bank, 2thed, 2000, p9.

✓ وليست التنمية المستدامة في خاتمة المطاف حالة انسجام جامدة أو ثابتة، بل هي عملية تغييرٍ يكون فيها استغلال الموارد، وتوجيه الاستثمارات، ومسيرة التنمية التكنولوجية، والتحول المؤسسي في اتساقٍ مع المستقبل ومع حاجات الحاضر على حد سواء. وبذلك فعلى التنمية المستدامة أن تستند إلى الإرادة السياسية في أية الأمر⁹.

4.1.1- مؤشرات التنمية المستدامة

برنامج الأمم المتحدة لمؤشرات التنمية المستدامة¹⁰:

في دورتها الثالثة عام 1995، وافقت لجنة التنمية المستدامة لإدارة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية للأمم المتحدة، التي أنشئت في ديسمبر 1992 لضمان المتابعة الفعلية لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، على برنامج عمل بشأن مؤشرات التنمية المستدامة يغطي الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية، و المؤسسية للتنمية المستدامة. و قد أسهمت منظمات حكومية و جماعات أساسية متدخلة كوكالات مسؤولة عن مؤشرات معينة، في بلورة هذا البرنامج، إضافة إلى تعزيز الأنشطة الحالية الخاصة بجمع البيانات المتعلقة بالتنمية المستدامة، فقد طلب من البلدان على الخصوص إيلاء اهتمام خاص لميادين مثل العوامل الديمغرافية، و تخطيط المدن، و الفقر، و الصحة، و حق الحصول على الموارد و كذلك المجموعات الخاصة مثل النساء، الشبان، و الأطفال المعاقين، و العلاقة القائمة بين هذه الميادين و مشكلة البيئة.

معايير إعداد مؤشرات التنمية المستدامة¹¹:

- أن تعكس شيئاً أساسياً و جوهرياً لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة المدى على مر الأجيال؛
- أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها أي ببساطة يستطيع المجتمع فهمها و تقبلها؛
- أن تكون قابلة للقياس و يمكن التنبؤ بها؛
- أن تكون ذات قيم حدية متاحة؛
- أن توضح ما إذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا؛
- النواحي الخاصة: ينبغي تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد أي مؤشر بوضوح و أن يتم توظيفها بدقة وأن تكون مقبولة اجتماعياً و علمياً وأن تكون من السهل إعادة إنتاجها؛
- الحساسية للزمن: بمعنى أن مؤشر يشير إلى اتجاهات نموذجية إذا استخدم كل عام.

⁹ هيون سونغ، مستشارة القضايا البيئية، برنامج الأمم المتحدة، اللجنة العالمية للبيئة والتنمية،

<http://www.un.org/ar/ga/president/65/issues/sustdev.shtml> /2016/03/20، ص31.

¹⁰ أ. بوزيان الرحمانى هاجر، أ. بكدي فطيمة، ملتقى التنمية المستدامة في الجزائر بين حتمية التطور وواقع التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، ص2.

¹¹ دوجلاس مويشت، ترجمة بماء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، دار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص166-167.

2.1- أهداف و أبعاد التنمية المستدامة

على اعتبار التنمية المستدامة تتمحور حول الانسان، فيجب المحافظة على البيئة التي يعيش فيها، فالهدف الرئيسي منها هو إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية و الفوقية للمجتمع دون التأثير السلبي على البيئة.

1.2.1- أهداف التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة عملية واعية، معقدة، طويلة المدى، شاملة و متكاملة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و البيئية. و إن كانت غايتها الإنسان، إلا أن يجب أن تحافظ على البيئة التي يعيش فيها. لذا فإن هدفها يجب أن يكون إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية و الفوقية للمجتمع دون الضرر بعناصر البيئة المحيطة¹².

حيث نموذج التنمية يمكن جميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن و توظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع الميادين. و هو يحمي أيضا خيارات الأجيال التي لم تولد بعد و لا يستنزف قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل. و لا يدمر ثراء الطبيعة الذي يضيف الكثير للغاية لثراء الحياة البشرية.¹³

من هنا نستنبط أن التنمية المستدامة تركز على ثلاثة أهداف أساسية أنها: تنمية مواءمة للناس، مواءمة لفرص العمل و للطبيعة.

تنمية مواءمة للناس و لفرص العمل:

يعرف المدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية المستدامة:

« هي تنمية لا تكفي بتوليد النمو و حسب، بل توزع عائداته بشكل عادل أيضا، و هي تجدد البيئة بدل تدميرها، و تمكن الناس بدل تهميشهم توسع خياراتهم و فرصهم و تؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم»¹⁴

إن هدف نموذج التنمية المستدامة يقدر الحياة البشرية في حد ذاتها، فهو لا يقدر الحياة مجرد أن الناس يمكنهم إنتاج سلع مادية، مهما كان ذلك أمرا هاما. و لا يقدر حياة شخص ما أكثر من تقدير حياة شخص آخر. إذ لا ينبغي أن يكون مصير طفل حديث الولادة هو أن يجيا حياة قصيرة أو بئسة مجرد أن هذا الطفل قدر له أن يولد في « الطبقة الخطأ» أو « البلد الخطأ» أو قدر أن ينتمي إلى « الجنس الخطأ» .

¹² محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 2000، ص 22.

¹³ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 1994، أبعاد جديدة للأمن البشري، مرآز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان 1994، ص 4.

¹⁴ مرجع نفسه، ص 13.

تعتمد التنمية المستدامة اعتمادا كبيرا على مشاركة جميع أفراد المجتمع فيها، « إنها تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس ». و تنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر، و توسيع نطاق الخيارات المتاحة لهم سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج و خلاق. و التنمية من أجل الناس معناها كفالة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعا واسع النطاق و عادلا. و التنمية بواسطة الناس، أي إعطاء كل امرئ فرصة للمشاركة فيها و أكثر أشكال المشاركة في السوق الغرض منه هو الحصول على عمالة منتجة و مأجورة¹⁵، إن التنمية البشرية المستدامة تعالج الإنصاف داخل الجيل الواحد و الإنصاف فيما بين الأجيال، مما يمكن جميع الأجيال، الحاضرة و المقبلة، من توظيف قدراتها الممكنة أفضل توظيف، و لكنها لا تتجاهل التوزيع الفعلي للفرص الحالية. إذ سيكون من الغريب أن ننشغل انشغالا بالغا برفاه الأجيال المقبلة « التي لم تولد بعد » بينما نتجاهل محنة الفقراء الموجودين اليوم. و مع ذلك فحقيقة الأمر هي أنه أيا من هذين الهدفين لا ينال اليوم ما يستحقه من أولوية¹⁶، الأحياء الآن هم الذين يجب عليهم أن لا يفرطوا بحقوق و اهتمامات الأجيال القادمة¹⁷. و لذلك قد يكون القيام بعملية إعادة تشكيل كبيرة لتوزيع الدخل في العالم و لأنماط إنتاجه و استهلاكه شرطا مسبقا ضروريا، حيث يقوم هذا المنهج على أساس أن هدف التنمية ليس تحقيق نمو اقتصاديا فقط و لكن لابد من الاهتمام بتوزيع فوائد النمو توزيعا عادلا بالإضافة إلى ضرورة المحافظة على البيئة و إعطاء العنصر البشري دورا أساسيا في عمليات التنمية باعتباره أداة و هدف عمليات التنمية.

عوامل كثيرة أدت إلى الاهتمام بالتنمية البشرية، هذه العوامل أدت إلى تغيير في النظريات التنموية و أصبحت تركز بصفة أساسية على هدف التنمية و هو الإنسان و أحواله الصحية، الثقافية، الاجتماعية و السياسية بدلا من التركيز على وسائل التنمية المادية أي زيادة معدلات الاستثمار و معدلات النمو الاقتصادي و زيادة الاستهلاك من السلع الصناعية الحديثة، إن التجربة العملية لإستراتيجيات التنمية التي انطلقت من المبادئ السابقة أثبتت أنه، على الرغم من تحقيق النمو الاقتصادي المتمثل في زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، إلا أن مشكلات هذه الدول قد تزايدت و زاد سوء الأوضاع الاقتصادية في معظم هذه الدول حيث عانت من زيادة حدة التضخم و تفاقم مشكلات البطالة والإسكان و الرعاية الصحية و التغذية الملائمة، نجد مثلا تجارب بعض الدول في شرق آسيا التي استلهمت سياستها التنموية من التجربة اليابانية و نجحت نجاحا باهرا في تحقيق التنمية البشرية و المادية معا مثل كوريا الجنوبية و سنغافورا و ماليزيا و تايوان.

¹⁵ د. محمد مصطفى الأسعد، مرجع سابق، ص 24

¹⁶ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1999، ص 14.

¹⁷ د. ضاري ناصر العجمي، الأبعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 1992، ص 23.

فقد انتدبت هذه التجارب أن النجاح لا يتوقف على السياسات التنموية و لكن يمتد أيضا إلى الإطار المؤسسي الذي تطبق خلاله هذه السياسات و له أثر هام في نجاح الجهود التنموية . و أن تدخل في مجال التنمية لتحقيق العدالة و مساهمة كل الفئات الاجتماعية في عمليات التنمية هو من أهم عناصر نجاحها و وضعها على أسس ثابتة . فهذه الدول كان لها في بداية الستينات نفس ظروف و سمات و مستوى الدخل الذي كان سائدا في معظم الدول النامية، و قد أصبحت اليوم في عداد الدول الناجحة وفق لمعايير التنمية الاجتماعية و البشرية معا¹⁸ .

و هكذا فإن عملية التنمية المستدامة هي عملية موجبة تهدف بالاتجاه الأفضل و الأحسن و الخير الاجتماعي العام، و تنادي بالمساواة في الفرص و تسعى إلى تلبية الحاجات البشرية الأساسية من تعليم و صحة و معرفة و تطوير القدرات و حماية حقوق الإنسان الأساسية في مختلف المجالات، و القضاء على أنواع التمييز بين البشرية¹⁹ .

تنمية مواءمة للطبيعة:

لقد بدأت علاقة الإنسان بالبيئة في السنوات الأخيرة تزداد سوءا، نظرا لسوء استغلال الإنسان لعناصر البيئة، و تهديده المستمر لنظم البيئة و قد كان للتطور الصناعي دور كبير في ذلك منذ بداية الثورة الصناعية، كما كان للزيادة السكانية الهائلة تأثير واضح على البيئة، ساعد على تردي العلاقة بين الإنسان و بيئته.

فقد ازداد الإنتاج الصناعي بمعدلات مرتفعة خلال الفترة من 1950 إلى 1973 حيث بلغ معدل النمو في الصناعة الإستخراجية % 5 سنويا، و في الصناعة التحويلية % 7 سنويا، إلا أن معدلات النمو أخذت بعد ذلك في الانخفاض إلى حوالي % 3 سنويا، فكانت هذه الفترة فترة حرجة يمر بها المجتمع الإنساني و تمر بها الكرة الأرضية، إذ أخذت الصناعة الحديثة المعقدة اتجاهات خطيرة في هذه الفترة متمثلة في زيادة كمية و نوعية الملوثات الناتجة عنها²⁰ ، ثم تباينت وجهات نظر الدول النامية و البلدان المتقدمة بالنسبة إلى الأثر البيئي للتصنيع حيث احتلت دواعي التنمية و التقدم الصناعي السريعين أولوية عظمى بالنسبة للأهداف الدول النامية التي اعتبرت أن التلوث الناجم عن الصناعة لا يشكل أي مشكلة بالنسبة لهم و أن أمامهم الوقت الطويل قبل أن يصبح هذا الأمر مشكلة في مجتمعاتهم و كان منطلق هذه النظرة أن الفقر هو الملوث الرئيسي و أن التوسع الصناعي السريع هو الطريق الأكيد إلى النمو الاقتصادي و تحسين مستوى المعيشة²¹ .

¹⁸ د .محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطيه ناصف، التنمية الاقتصادية دراسات نظرية و تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000ص 134 و 135 .

¹⁹ د .محمد مصطفى الأسعد، مرجع سابق، ص 25 .

²⁰ د .ضاري ناصر العجمي، مرجع سابق، ص 12 .

²¹ أعمال المؤتمر الدولي الثاني من 25- 1994/01/27، تحديات العالم العربي في ظل المتغيرات الدولية، دار بلال، بيروت، 1998، ص 314.

و جاء عقد الثمانينات ليشهد تغييرا ملموسا في نظرة الدول النامية و الدول المتقدمة لهذه المسألة، جاء ذلك كنتيجة للتجربة المباشرة للدول النامية بالنسبة للآثار المدمرة لبعض الصناعات على كل من عناصر البيئة الطبيعية وعلى صحة الإنسان ونوعية حياته مثل حادث انفجار مفاعل تشيرنوبيل في الإتحاد السوفيتي في السابق عام 1986 ، تلوث شواطئ ألاسكا بالبترول عام 1987 و على نطاق المستجديات و المتغيرات و خلال السنوات العشرة الأخيرة شاهدنا تحولا أساسيا في النظرة إلى العلاقة بين البيئة و النمو الاقتصادي و بأن التنمية و البيئة هو عمليتان متلازمتان و لا يمكن الفصل بينهما، كما لا يمكن الفصل بين أهدافهما، ذلك أنه إذا كانت البيئة هي الظروف المحيطة بالإنسان، فإن التنمية هي سعي الإنسان إلى تطوير ظروفه الطبيعية و الحياتية عموما.

فكان مؤتمر ريودي جانيرو بمثابة خطوة جديدة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة .أكد هذا المؤتمر أن « التنمية المستدامة هي خطوة ضرورية لتجاوز التدهور البيئي» ، و إعلان ريودي جانيرو حول البيئة و التنمية الذي يحتوي على مجموعة من الأهداف للتنمية المستدامة المتعلقة بالمحافظة على البيئة وواجبات و حقوق الدول في هذا المجال .حيث تتضمن هذه الوثيقة ما يلي:

- مسؤولية الدولة في عدم إلحاق أضرار بيئية بالدول الأخرى، أو بمناطق تتجاوز حدود ولايتها؛
- حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، و لا يمكن النظر فيها بمعزل عنها ؛
- تتعاون الدول بروح من المشاركة العالمية في حفظ و استرداد صحة و سلامة النظام الإيكولوجي للأرض ؛
- تعالج قضايا البيئة على أفضل وجه بمشاركة جميع المواطنين المعنيين على المستوى ذي الصلة ؛
- تسن الدول تشريعات فعالة بشأن البيئة، و ينبغي أن تعكس المعايير البيئية و الأهداف و الأولويات الإدارية السياق البيئي و الإنمائي الذي تنطبق عليه؛
- تضع الدول قانونا وطنيا بشأن المسؤولية و التعويض فيما يتعلق بضرحايا التلوث و غيره من الأضرار البيئي؛
- ينبغي أن تتعاون الدول بفعالية في منع تغيير موقع أي أنشطة و مواد تسبب تدهورا شديدا للبيئة؛
- من أجل حماية البيئة، تأخذ الدول على نطاق واسع بالنهج الوقائي، حسب قدراتها ؛
- تقوم الدول بإفطار الدول الأخرى على الفور بأي كوارث طبيعية أو غيرها عن الحالات الطوارئ التي يحتمل أن تسفر عن آثار ضارة مفاجئة على بيئة تلك الدول؛

- يتم توفير الحماية للبيئة و الموارد الطبيعية للشعوب التي تقع تحت الاضطهاد و السيطرة و الاحتلال²².

2.2.1- ابعاد التنمية المستدامة²³

من الملاحظ من التعريفات السابقة أن التنمية المستدامة تتضمن أبعادا متعددة تتداخل فيما بينها و من شأن التركيز على معالجتها إحراز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة ، و يمكن الإشارة هنا الى اربعة أبعاد حاسمة و متفاعلة فيما بينها ، و هذه الأبعاد هي الأبعاد الاقتصادية ،البشرية ،البيئة و التكنولوجيا.

الابعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة

تشكل هذه الأبعاد مجموعة العوامل التي تحقق الرفاهية لأفراد المجتمع وفي نفس الوقت المحافظة و الاستخدام العقلاني و الرشد على هذه الموارد و هي:

- حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية :

يمكن ملاحظة الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة من خلال سكان البلدان الصناعية الذين يشتغلون قياسا على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم ،أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية مثلا أن استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط و الغاز و الفحم في الولايات المتحدة أعلى منه في الهنـدب 33 مرة، و هو في بلدان منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية أعلى بعشر مرات في المتوسط البلدان النامية مجتمعة .

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية:

تتلخص التنمية المستدامة بالنسبة للبلدان الغنية إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة و الموارد الطبيعية، و ذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة و إحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، و لابد في هذه العملية من التأكيد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية ،تعني التنمية المستدامة أيضا تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الأخرى دون ضرورة كاستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهددة بالانقراض.

²² د.عدنان السيد حسين، نظرية العلاقات الدولية، دار الأمواج، الطبعة الأولى، لبنان،2003، ص 197-198.

²³ بنوة إسمهان ، التنمية المستدامة في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية نقود و التأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغام، 2014/2015، ص 12.

– مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث و عن معالجته:

تقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات و بالتالي إسهامها في مشكلات التلوث البيئي ، كان كبيرا بدرجة غير متناسبة ، يضاف إلى هذا أن البلدان الغنية لديها الموارد المالية و التقنية و البشرية الكفيلة بأن تضطلع بالصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف و تستخدم الموارد بكثافة أقل ، و في تهيئة أسباب ترمى إلى تحقيق نوع من المساواة و الاشتراكية للوصول إلى الفرص الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية داخل مجتمعاتها المستدامة في البلدان الأخرى باعتبار أن ذلك استثمار في مستقبل الكرة الأرضية.

– تقليص تبعية البلدان النامية²⁴:

ثمة جانب من جوانب الروابط الدولية فيما بين البلدان الغنية و الفقيرة يحتاج إلى دراسة دقيقة ، ذلك أنه بالقدر الذي ينخفض به استهلاك الموارد الطبيعية في البلدان الصناعية ، يتباطأ نمو صادرات هذه المنتجات من البلدان النامية و تنخفض أسعار السلع الأساسية بدرجة أكبر مما يحرم البلدان النامية من إيرادات تحتاج إليها احتياجا ماسا ، و مما يساعد على تعويض هذه الخسائر الانطلاق من نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية و تأمين الاكتفاء الذاتي و بالتالي التوسع في التعاون الإقليمي و في التجارة فيما بين البلدان النامية ، و تحقيق استثمارات ضخمة في رأس المال البشرية ، والتوسع في الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة.

– المساواة في توزيع المواد:

إن الوسيلة الناجعة للتخفيف من عبئ الفقر و تحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل من البلدان الغنية و الفقيرة وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها ، و تتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد و المنتجات و الخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة ، فالفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم و الخدمات الاجتماعية و على الأراضي و المواد الطبيعية الأخرى و على حرية الاختيار و غير ذلك من الحقوق السياسية ، تشكل حاجزا هاما أمام التنمية ، فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية و النمو الاقتصاديين الضروريين لتحسين مستويات المعيشة.

²⁴ بنوة إسمهان ، مرجع سابق، ص 12 13.

- تقليص الإنفاق العسكري²⁵ :

كما أن التنمية المستدامة يجب أن تعنى في جميع البلدان تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية و أمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية ، ومن شأن إعادة تخصيص ولو جزء صغير من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ.

الأبعاد البشرية للتنمية المستدامة :

البشر في مفهوم التنمية البشرية هم هدف التنمية و غايتها،و تحقيق خيارات الأفراد لا بد و أن ينطلق من ذات الإنسانية ،لذا فإن هناك مجموعة أبعاد يجب أخذها بعين الاعتبار عندما نكون بصدد الاهتمام بالإنسان الفرد و البشر مجتمعين ومن بين هذه الأبعاد:

- تثبيت النمو الديمغرافي:

تتم فيها التنمية المستدامة بالأبعاد البشرية ،وذلك من خلال العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، ليس لأن النمو المستمر للسكان لفترة طويلة و بمعدلات شبيهة بالمعدلات الحالية أصبح أمرا مستحيلا استحالة واضحة فقط ،بل كذلك لأن النمو السريع يحدث ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية و على قدرة الحكومات على توفير الخدمات ، كما أن النمو السريع للسكان في بلد أو منطقة ما يحد من التنمية ،و يقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

- أهمية توزيع السكان²⁶:

إن لتوزيع السكان أهمية خاصة، فالاتجاهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية و لاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية ضخمة فالمدن تقوم بتركيز النفايات و المواد الملوثة فتسبب في كثير من الأحيان في أوضاع لها خطورتها على الناس و تدمر النظم الطبيعية المحيطة بها، و من هنا فإن التنمية المستدامة مفادها هو النهوض بالتنمية الريفية النشيطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن، و تعني اتخاذ تدابير خاصة من قبل اعتماد كل السياسات و التكنولوجيات حتى تؤدي إلى التقليل إلى الحد الأدنى من الآثار البيئية للتحضر.

²⁵ بنوة إسمهان ،مرجع سابق، ص ص 13 14.

²⁶ مرجع نفسه، ص 15.

- الاستخدام الكامل للموارد البشرية:

تنطوي التنمية المستدامة على الاستخدام الكلي للموارد البشرية وذلك بتحسين التعليم و الخدمات الصحية و محاربة الجوع، ومن المهم بصورة خاصة أن تصل الخدمات الأساسية إلى الذين يعيشون في فقر مطلق أو في المناطق النائية ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعني توجيه وإعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل تعلم القراءة و الكتابة ، وتوفير الرعاية الصحية الأولية و المياه النظيفة و التنمية المستدامة تهتم فيها وراء الاحتياجات الأساسية تحسين الرفاه الاجتماعي و الاستثمار في الرأس المال البشرية بتدريب المربين و العاملين و الرعاية الصحية و الفنيين و العلماء و غيرهم من المتخصصين الذين تدعوا إليهم الحاجة لاستمرار التنمية.

- الصحة و التعليم:

إن التنمية البشرية تتفاعل تفاعلاً قوياً مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة ومن ذلك مثلاً أن السكان الأصحاء الذين نالوا من التغذية الجيدة ما يكفيهم للعمل و وجود قوة العمل الحسنة بالتعليم أمر يساعد على التنمية الاقتصادية، ومن شأن التعليم أن ينمي الفكر الذي يدعوا إلى التنوع البيولوجي و حماية أفضل له.

- الأسلوب الديمقراطي في الحكم²⁷:

تحتاج التنمية المستدامة على المستوى السياسي إلى مشاركة من تمسهم القرارات في التخطيط لهذه القرارات وتنفيذها وذلك لسبب عملي هو أن جهود التنمية التي لا تشرك الأفراد و الجماعات المحلية كثيراً ما يصيبها الإخفاق، لذلك فإن اعتماد النمط الديمقراطي في عملية التنمية بشقيها تعد القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل وهذا ما نعني به الحكم الصالح.

الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة:

الأرض هي مستقر البشر و موطن و مصدر عيشهم و قد يتبدد مصير البشرية بسبب التنامي المتزايد لأدوار السلبية للنشاطات الإنسانية على هذه الأرض، لذا بات من الضروري أكثر من أي وقت مضى السعى للمحافظة على هذه الأرض و مراعاة التنوع البيئي بها، إن استهلاك الإنسان المتزايد باستمرار يفرض ضغوطات على البيئة في صورة انبعاثات و نفايات

²⁷ بنوة إسمهان، مرجع سابق، ص 16.

تلوث الأرض و تدمير النظم و الإيكولوجية و تسبب تدهور متزايد للموارد المتجددة مما سبل الرزق و ذلك من خلال تفادي بعض الأعمال التالية:

- إتلاف التربة ، استعمال المبيدات ، تدمير الغطاء النباتي و المصايد:

بالنسبة لأبعاد البيئية نلاحظ أن تعرية التربة فقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليص من غلتها و يخرجان سنويا من دائرة الإنتاج مساحات كثيرة من الأراضي الزراعية كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة و مبيدات الحشرات يؤدي إلى تلوث المياه السطحية و المياه الجوفية أما الضغوط البشرية و الحيوانية، فإنها تضر بالغطاء النباتي و الغابات أو تدمرها و هناك مصايد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو المياه البحرية يجري استغلالها فعلا بمستويات غير مستدامة أو أنها توشك أن تصبح كذلك.

- حماية الموارد الطبيعية:

تحتاج التنمية المستدامة إلى حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج الموارد الغذائية و الوقود، إبتداء من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار و إلى حماية مصايد الأسماك، مع التوسيع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان الأخرين في التزايد ، وهذه الأهداف يحتل تضاربها، ومع ذلك فإن الفشل في صيانة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة طفيل بحدوث نقص في الأغذية في المستقبل و تعني التنمية المستدامة استخدام الأراضي القابلة للزراعة و إمدادات المياه استخداما أكثر كفاءة و استحداث و تبنى ممارسات و تكنولوجيات و المبيدات حتى لا تؤدي إلى تدهور الأنهار و البحيرات، و تهدد الحياة البرية و تلوث الأغذية البشرية و الإمدادات المائية و هذا يعني استخدام الري استخداما حذرا و اجتناب تمليح أراضي المحاصيل و تشبعها بالماء .

- صيانة المياه²⁸:

يشكل توفر المياه العذبة بكميات مناسبة و مضمونة ضرورية للصحة و الإنتاج الغذائي و التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، و رغم أن ثلث مساحة كوكب الأرض مغطاة بالمياه فإنه لا يمكن الاستفادة الآن بنسبة 0,01% منها لأغراض الاستخدام البشرية المباشر و فضلا عن ذلك فإنه لايتوفر من هذه المياه العذبة المتجددة اليوم أكثر مما كان متاحا مع فجر الحضارة الإنسانية، و عليه فإن حجم السكان في بلد ما و سرعة نموهم يساعدان في نشوء حالة الندرة في المياه و التأثير في

²⁸ بنوة إسمهان ،مرجع سابق،ص 17.

مدى حدتها و رغم أن الإنخفاض الأخير في معدات نمو السكان يحسن من التوقعات المستقبلية في مجال توافر المياه فإن المشاكل المتصلة بندرة المياه ستظل تتضاعف مع تزايد عدد سكان العالم.

- تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية :

مع الزحف العمراني على المساحات الزراعية و الاستخدام غير العقلاني للأراضي تواصل مساحة الأراضي القابلة للزراعة إنخفاضها مما يقلص من الملاجئ المتاحة للأنواع الحيوانية و النباتية باستثناء القلة التي يديرها البشر إدارة مكثفة أو التي تستطيع العيش في البيئة المستأنسة، وتتعرض الغابات المدارية و النظم الإيكولوجية للشعب المجانية و الغابات الساحلية و غيرها من الأراضي الرطبة و سواها من الملاجئ الفردية الأخرى لتدمير سريع كما أن إنقراض الأنواع الحيوانية و النباتية آخذ في تسارع، و التنمية المستدامة في هذا المجال تعني أن يتم صيانة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة و ذلك بإعطاء عمليات الإنقراض و تدميرا للملاجئ و النظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة و إن أمكن وقفها.

- حماية المناخ من الاحتباس الحراري:

إن التنمية المستدامة تهتم بعدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية كزيادة مستوى سطح البحر، أو تغيير أنماط سقوط الأمطار و الغطاء النباتي ، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية التي يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة ويعني ذلك الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ أو النظم الجغرافية الفيزيائية و البيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.

الأبعاد التكنولوجية للتنمية المستدامة²⁹:

أصبحت التكنولوجيا أكثر من ضرورة في الحياة البشرية و ذلك بسبب الرفاهية التي توفرها للإنسان من خلال الآلات و المعدات الحديثة التي تقلل الكثير من الأعباء الإنسانية لكن بالرغم من تقدم التكنولوجيا لكل ما هو جديد فإنها تخلق الكثير من الأضرار التي تتزايد باستمرار و تشكل تهديدا لحياة الإنسان المستهدف باستعماله المكثف لهذه التكنولوجيا.

²⁹ بنوة إسمهان، مرجع سابق، ص18.

- استعمال تكنولوجيايات أنظف من المرافق الصناعية :

كثيرا ما تؤدي المرافق الصناعية إلى تلويث ما يحيط بها من الهواء و مياه و أرض، وفي البلدان المتقدمة النمو يتم الحد من النفايات و تنظيف التلويث بنفقات كبيرة، أما في البلدان النامية فإن النفايات المتدفقة في كثير منها لا تخضع للرقابة إلى حد كبير و مع هذا فليس التلوث نتيجة لا مفر منها من النتائج النشاط الصناعي و أمثال هذه النفايات المتدفقة تكون نتيجة أيضا للإهمال و الإفكار إلى فرض العقوبات الاقتصادية و تعني التنمية المستدامة هنا التحول إلى تكنولوجيايات أنظف و أكفأ و تقلص من استهلاك الطاقة و غيرها من الموارد الطبيعية أو تساندها و في بعض الحالات تعني التكنولوجيايات التقليدية بهذه المعايير فينبغي المحافظة عليها.

- الاخذ بالتكنولوجيايات المحسنة والنصوص القانونية الزاجرة:

تعد التكنولوجيايات المستخدمة الآن في البلدان النامية كثيرا ما تكون أقل كفاءة و أكثر تسببا في التلوث من التكنولوجيايات المتاحة في البلدان الصناعية و التنمية المستدامة تعني الإسراع بالأخذ بالتكنولوجيايات المحسنة و كذلك بالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال و تطبيقها، ومن شأن التعاون التكنولوجي الذي يهدف إلى سد الفجوة بين البلدان الصناعية و النامية أن يزيد من الإنتاجية الإقتصادية و أن يحول أيضا دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة و حتى تتجمع هذه الجهود فهي تحتاج أيضا إلى إستثمارات كبيرة في التعليم و التنمية البشرية و لا سيما في البلدان الأشد فقرا و التعاون التكنولوجي يوضح التفاعل بين الأبعاد الإقتصادية و البشرية و البيئية و التكنولوجية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة³⁰.

خلاصة:

على ضوء ما تمكنا من الاطلاع عليه في هذا الفصل اتضح لنا أن الخوض في ملابسات التنمية المستدامة مسألة معقدة و شائكة والأجدر هو انه اتضح لنا أن هناك نوعا آخر من التنمية صار هو المقصد و الأمل، انه ذلك النوع من التنمية الذي يجعل سعادة الفرد مرتبطة بتحسين نوعية حياته وهو المسعى و المطلوب.

إنها تنمية تتطلع إلى الاستقرار و الاستمرار وهي تنمية طويلة المدى تراعى من خلالها حق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية، واضحة تلبية الحاجيات الأساسية للأفراد في المقام الأول كما تراعى الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية.

³⁰ بنوة إسمهان، مرجع سابق، ص 18.

تمهيد:

إن وضع الإتجاه و الإستراتيجية العامة في إدارة شؤون العاملين يعتبر من أهم التطورات التي تشهدها وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث ارتبط هذا التطور بالتغيرات و التحولات التي ميزت بيئة الأعمال والتي أعطت عدة نتائج على مستوي قطاع الأعمال. حيث يمكن اعتبار هذا الفصل مدخل للفصول اللاحقة حيث سنحاول من خلاله شرح مضمون وأهمية المصطلحات الأساسية للموضوع ونخص بالذكر, مفهوم المؤسسات الاقتصادية و علاقتها ببيئة الأعمال, مفهوم الإدارة إستراتيجية و متطلباتها إضافة إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام و مايتضمنه و نظرا للتدخلات و التعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة و تجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع ، تبعا لذلك فالمؤسسة الاقتصادية إتخذت أشكالاً و أنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية ثم إلى الناحية العسكرية و العلمية و عليه سنتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة أهدافها و وظائفها و محيطها و هيكلها التنظيمي إضافة إلى ذلك تعريف بيئة الأعمال و عناصرها.

المطلب الأول : المؤسسات الاقتصادية أنواعها و خصائصها

أولاً: مفهوم المؤسسات الاقتصادية:

- التعريف الأول : يرى الدكتور عمر صخري المؤسسة على أنها :

" المؤسسة هي نظام إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها إلى السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج" ¹.

- التعريف الثاني: تعرف المؤسسة على أنها :

" المؤسسة الاقتصادية لها صيغة إعتبارية مستقلة و تحمل إسم مستقلا و لها مميزاتها المستقلة و نظامها الخاص بها و لها حسابها المصرفي كما لها خططها الخاصة بها و هذا الكيان القانوني الضروري و الهام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة و إتجاه الدولة و لمعرفة النجاحات المحاسبية".

- التعريف الثالث : يمكن تعريف المؤسسة على أنها :

- يمكن إعتبار المؤسسة على أنها عميل إقتصادي يقوم بنشاط إقتصادي ذات طابع إقتصادي أو تجاري أو خدماتي و بتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية و بشرية (مستخدمين و مصالح و وحدات الأقسام).

- التعريف الرابع: في هذا التعريف يرى الدكتور ناصر داودي عدوان المؤسسة على أنها:

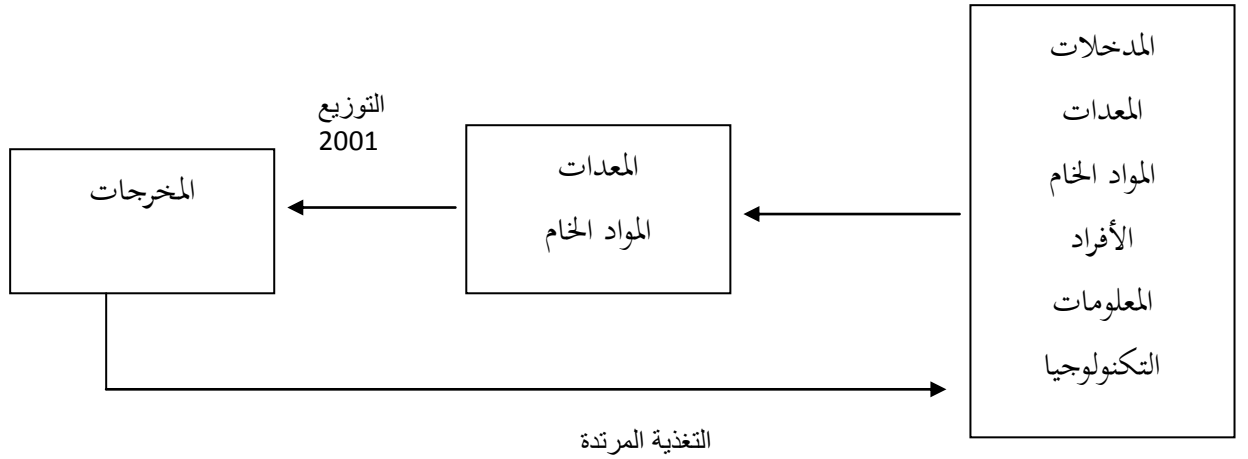
¹-نحال فريد مصطفى " أساسيات الأعمال " دار الجامعات الجديدة للنشر 2003 ص 12

¹-عبد السلام أبو قحف " مقدمة في الأعمال " دار الجامعة الجديدة للنشر مصر 2003 ص 24

- المؤسسة الاقتصادية هي إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الإقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و إجتماعي و مالي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم إندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية و أخرى عينية و كل منها يرتبط إرتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة " ¹.

- حسب هذه المفهوم فان المؤسسات الاقتصادية هي نظام مكون من أجزاء مترابطة و متعاونة و لها عدة أهداف مشتركة كما أنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية و هذا ما يوضحه الشكل رقم (1.1)

- الشكل رقم (1.1): مكونات المؤسسات الاقتصادية باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح



- المصدر : م لال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث 2003 ص 36

- المؤسسات الاقتصادية هي شكل الإنتاج يتم داخلها المزيج بين مختلف عوامل الإنتاج التي صنعها من طرق المالكين للمؤسسة وذلك بهدف إنتاج تم بيع سلعا أو خدمات في السوق للحصول على دخل نقدي صافي يغير على نتيجة الفرق بين نوعين من الأسعار هما سعر البيع و سعر التكلفة ²

من خلال هذا التعريف نظهر المؤسسات الاقتصادية في شكل نظام إنتاجي يتم من خلاله المزيج بين عوامل الإنتاج (العمل , رأس المال , الطبيعة , التنظيم) بشكل هادف بحيث تكون نتيجة هذا النظام موجهة للتداول

² محمد صالح الحناوي وآخرون " مقدمة في المال و الأعمال" الدار الجامعة 2003 ص 26

في السوق عند سعر معين نفترض أنه سيكون أكبر من سعر التكلفة حتى يسمح بتحقيق فائض صافي للمالكين.

تتفق كل السابقة حول مضمون واحد لتعريف المؤسسات الاقتصادية, وهو أنها المكان القانوني الذي تتجمع فيه الموارد المناسبة, من أجل إنتاج سلع أو خدمات معينة, موجهة للإشباع حاجات وراغبات العملاء وذلك بهدف تحقيق الربح.

ثانيا: أنواع وخصائص المؤسسات الاقتصادية.

1-أنواع المؤسسات الاقتصادية:يمكن أن نميز بين أنواع مختلفة من المؤسسات الاقتصادية وذلك تبعاً لمعايير كثيرة و في هذا الإطار سنركز على ثلاث أنواع من هـ هـ المعايير وهي معايير طبيعة النشاط, معيار الملكية, و معيار الحجم بالإضافة إلى ذلك سنعرض إلى أهم الأنواع الحديثة للمؤسسات.

1-1 أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعاً لطبيعة النشاط:

اعتماداً على معيار طبيعة النشاط يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع أساسية من المؤسسات الاقتصادية

أ- المؤسسات الاقتصادية الصناعية: هي التي تقوم بشراء المواد الأولية ثم تحولها عبر ورشات الإنتاج إلى منتجات تامة أو نصف مصنعة ثم تقوم ببيعها كما أنها مكلف بإنتاج المنتجات المادية الموجهة لإشباع حاجات الاستهلاكية نهائية أو وسطية¹

ب- المؤسسات الاقتصادية الخدمية : تقوم هذه المؤسسة بتقديم خدمات غير مالية للغير أي أنها مكلف بإنتاج المنتجات الملموسة

ج-المؤسسات الاقتصادية التجارية: هي التي تقوم بشراء البضاعة ثم إعادة بيعها على حالها دون أن يطرأ عليها أي تغيير فهي مسئولة عن ضمان تدفق السلع من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها. وهناك تصنيف ثاني اعتماد على هذا المعيار يقوم على تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات رئيسية و هي : الفلاحية , الصناعية و الخدمات.

1-2 أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعاً لشكل الملكية (الشكل القانوني):

اعتماداً على هذا المعيار يمكن التمييز بين شكلين أساسيين لملكية المؤسسات الاقتصادية:

¹تحال فريد مصطفى مرجع سابق ذكره ص 16

أ- المؤسسات الاقتصادية العمومية: و هي تلك المؤسسات التي تعود ملكية رأس مالها إلى للدولة أو لإحدى أجهزتها, حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق غايات مختلفة, منها غايات اقتصادية ' غايات اجتماعية.

ب- المؤسسات الاقتصادية الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تكون فيها ملكية رأس مالها للخواص و للأفراد و فيها يظهر الهدف الاقتصادي مهيمنا على مختلف أنشطتها و على مستوى هذا النوع من المؤسسات نميز بين نوعين:

- المؤسسة الفردية : والتي تكون أصولها مملوكة لفرد أو لعائلة¹.

- المؤسسة المبنية على الشراكة (الشركات): و هي التي تكون أصولها مملوكة لمجموعة من الأفراد² و على مستواها نميز بين شكلين أساسيين هما شركات الأشخاص و شركات الأموال و الجدول رقم (1.1) يظهر أهم الخصائص المميزة لهذين الشكلين من الشركات.

- الجدول رقم (1.1) : أهم خصائص شركات الأشخاص و شركات الأموال.

شركات الأشخاص	شركات الأموال
- تقوم على الاعتبار الشخصي و الثقة بين الشركاء	- تقوم على لاعتماد المالي
- لا يجوز للشريك أن يتصرف في حصته من رأس المال بدون رضا باقي الشركاء	- يجوز التصرف أو التنازل عن الحصة الشخصية دون موافقة باقي الشركاء
- قد تنتهي الشركة بموت أو إفلاس أحد الشركاء	- حصة الشركاء قابلة للتداول في السوق المالي في شكل أسهم
- إفلاس الشركة هو إفلاس لكل الشركاء	- لا تنتهي الشركة بوفاة أو إفلاس أحد الشركاء
- المسؤولية التضامنية بين الشركاء لمواجهة التزامات الشركة	- تؤول حصة الشريك (المساهم) إلى ورثته بعد وفاته
- يكتسب الشريك فيها صيغة التاجر	- الشريك مسئول فقط في حدود حصته في رأس المال
- لا تؤول ملكية الشريك إلى ورثته بعد وفاته لا	

¹ محمد صالح الخناوي وآخرون مرجع سابق ذكره ص 128

² عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص 25

يوجد فصل بين أموال و ممتلكات الشركة و أموال ممتلكات الشريك	- لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين و إنما تمتد لتشمل الأشخاص المعنويين
--	--

- المصدر من إعداد الباحث و بالاعتماد على المرسوم التشريعي 08/93 المؤرخ في 25/04/1993 المعدل و المتمم لأمر 75/59 و المتعلق بالقانون التجاري الجزائري.

1-3 أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم : هناك كثير من التصنيفات التي تقوم على أساس معيار الحجم , من أهمها تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى مصغرة , صغيرة , متوسطة و كبيرة , حيث أخذ هذا التصنيف مجالا واسعا في الاستعمال وأهم المؤشرات المستعملة فيه تجد مؤشر اليد العاملة , مؤشر الهيكل التنظيمي , مؤشر رقم الأعمال و مؤشر القيمة المضافة حيث تعتبر المؤسسات المصغرة اعتمادا على مؤشر اليد العاملة. إذ كان عدد عمالها من 1 على 9 عمال. ونعتبرها صغيرة إذ كان عددها عمالها من 10 إلى 199 عامل. و نعتبرها مؤسسات متوسطة إذ كان عدد عمالها من 200 إلى 499 عامل, و خارج هذا العدد إلى أعلى تسمي مؤسسات كبيرة من حيث الحجم¹

1-4 الأنواع الحديثة المؤسسات الاقتصادية: من أهم الأنواع الحديثة نجد:

- **المؤسسات الاقتصادية العالمية:** تحتاج إلى نماذج جديدة من المؤسسات تتجاوب مع ظروف و متطلبات السوق العالمي.

- **المؤسسات الاقتصادية الافتراضية :** هي تجمع عدد من المؤسسات و الشركات بشكل يسمح لها الاستجابة الجماعية لمتطلبات و متغيرات السوق و بتطوير منتجات جديدة في الحالات التي لا يمكن لها أن تحقق ذلك بكفاءة و ناجحة عند عملها بصورة منفردة.

2- خصائص المؤسسات الاقتصادية: انطلاقا من مضمون التعارف المختلفة للمؤسسات الاقتصادية يمكن استنتاج أهم الخصائص التي تتميز بها و المتمثلة فيما يلي:

1-2- المؤسسة الاقتصادية وحدة لتوزيع المداخيل: تعتبر المؤسسة المدخل الذي يتم فيه توزيع و تقسيم المداخيل المترتبة من بيع مختلف السلع و الخدمات على مختلف الأعوان الاقتصادية و الأشخاص الذين ساهموا في العمليات التجارية و المتمثلة في الأجور التي توزع على العمال، الأرباح بالنسبة للمالكي المؤسسة، تسديد الضرائب و الإشتراكات للضمان الإجتماعي، مستحقات الإيجار و الضرائب المتعلقة بالعقار... إلخ

¹ محمد سعيد عبد الفتاح "إدارة التسويق" دار الجامعية 1998 ص17

2-2 - المؤسسة كخلية إجتماعية : يتم العمل في المؤسسة جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويتم ذلك التعاون و التنسيق في إطار إحترام قواعد و قيم المؤسسة و القوانين المعمول بها و تقوم المؤسسة بوظيفة إجتماعية تكمن في سد بعض حاجات العمال ، تنظيم العمل، مستوى مقبول من الأجور، تغطية، تكوين ، ترقية... إلخ¹

2-3- المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية: و تتمثل هذه القرارات في إختيارات إستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية إلى الأهداف المستطرة كون الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق .

- المؤسسات الاقتصادية لها هدف أساسي يتمثل في تعظيم الربح من خلال إنتاج و بيع السلع و الخدمات و تتولى استهلاك مواد مختلفة بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات, وظيفه المؤسسة هي تحويل المواد و الطاقات بشكل يسمح بتلبية رغبات العملاء

- المؤسسات الاقتصادية هي تجمع الأنظمة فرعية حيث نستطيع أن نميز بين نظام فرعي للإنتاج, نظام فرعي للتسويق... إلخ و كل نظام يشكل جزءا النظام أوسع أو نظام يشمل أنظمة جزئية .

- المطلب الثاني : عناصر بيئة الأعمال و توجيهاتها الراهنة:

إن أهم ما يميز بيئة الأعمال اليوم هو ذلك الطابع المعقد و المتغير بالاستمرار و هذا يعني أن المؤسسات في إطار تفاعلها مع هذه البيئة ستواجه الكثير من التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار أو صياغة أي إستراتيجية.

-أولا: مفهوم و عناصر بيئة الأعمال:

1- مفهوم بيئة الأعمال : باستعراض أهم البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع البيئة يمكن الوقوف عند بعض المحاولات الخاصة بتعريف البيئة و منها نذكر: تمثل بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلاءم عملية وضع و تحقق لأهداف الخاصة بالمؤسسة و تتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي , العملاء , الموردون , العاملون و المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة و الاتحادات العمالية... إلخ²

¹ ناصر دادى عدون " اقتصاد مؤسسة" دار المحمدية العامة 1998 ص10

² بكري طه عطية " مقدمة في إدارة منظمات الأعمال" دار الجامعية 1998 ص71

فالبيئة من خلال هذا التعريف تتشكل من جميع القوى و المتغيرات التي تعمل في صالح المؤسسة أو في غير صالحها البيئة هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى و أفراد و أشياء و غيرها , أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة¹ .

تثار على مستوى هذا التعريف مسألة تتمثل في تحديد مكونات المؤسسة و حدودها, فالملاحظ أنه لا توجد حدود واضحة للمؤسسة تبدأ منها وتنتهي عندها بيئة المؤسسة و بشكل مبسط يمكن أن نشير إلى البيئة بالعلاقة التالية. (1- المؤسسة) .

2- عناصر بيئة الأعمال:

-تنقسم بيئة الأعمال إلى بيئة خارجية و أخرى داخلية

- **البيئة الخارجية:** كما يدل عليها اسمها تمثل تلك البيئة التي توجد خارج المؤسسة, وبطبيعة الحال فهي تقع بشكل نسبي خارج سيطرة المؤسسة.

-**البيئة الداخلية:** هي تلك البيئة التي تقع ضمن سلطة المؤسسة.

ثانيا اتجاهات الأعمال في الظروف الراهنة:

حيث يمكنها أن تحقق أهداف النمو و البقاء و من أهم هذه الاتجاهات نذكر:

- **الاتجاه نحو استعمال التكنولوجيا العالمية و الشروات المعلوماتية :** إن أحد السمات المميزة لعالم

الأعمال اليوم هو تنمية و نشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة حيث يلاحظ أن

استخدام التكنولوجيا العالمية ارتباطا أساسا بالحاسبات الآلية و استخدام الإنسان الآلي في العمليات إلى

جانب تطوير الأساليب الفنية و التقنية و التي تهدف إلى زيادة جودة المنتجات النهائية و رفع إنتاجية الأداء

داخل المؤسسات المستخدمة لهذه التكنولوجيا مما يحسن و يدعم من المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة

بالمنافسين , و قد أدى ذلك إلى قيام مؤسسات معنية مهمتها الأساسية التطوير التكنولوجي

- **الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ:** إن أحدا الاتجاهات التي تميز عالم الأعمال في الوقت الحاضر هو

زيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ أو التحالف , و يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تدعيم الموقف

¹عبد السلام محمود أبو قحف " اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي " دار الجامعة الجديدة 2003 ص28

الاستراتيجي للمؤسسات المعنية و ذلك عن طريق تجميع الموارد , وزيادة الفاعلية و الوصول إلى اقتصاديات الحجم¹

يحدث الاستحواذ عندما تقوم مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى و عادة ما تكون المؤسسة المشتري هي الأكبر حجما, أما الاندماج فيتحقق عن طريق القيام بمشروع تحالف بين مؤسستين أو أكثر تتشابه في الإمكانيات و الخصائص حيث يتم الاتفاق على العمل سويا.

- المبحث الثاني. الإدارة و البدائل الإستراتيجية:

تهدف المؤسسات الحديثة إلى الحصول على موقع تنافسي متميزة في مجالات نشاطها, وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة تشكل إطار السليم لتعظيم الاستفادة من مواردها بما يحقق لديها القدرة على اغتنام الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات المحتملة.

-المطلب الأول : الإدارة الإستراتيجية و أهميتها

-أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها و تقويمها ، و يمكن النظر إليها من منهج آخر أنها عملية تغير إستراتيجي ، و قد عرفها البعض بأنها فن و علم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة و تنفيذها

و تقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها , فالإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة و محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق و إحتلال مركز تنافسي قوي ، و تعرف أيضا بأنها مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين و تنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة، و تعرف أيضا بأنها سلسلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجيات فعالة تساعد على تكوين أهداف المؤسسة و صنع القرارات الإستراتيجية ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نكتشف بأن الإدارة الإستراتيجية هي تخصيص الموارد المادية و التنظيمية و البشرية و التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، وهي عملية و مدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم , و التنبؤ بمتطلبات المستقبل مع تحديد فرص المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي ضمن السوق المستهدف²

¹جمال الدين محمد المرسي, وآخرون " التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي " الدار الجامعية الجديدة 2002 ص20

²إبتهاج مصطفى عبد الرحمان " الإدارة الإستراتيجية " الشركة العالمية للنشر و التوزيع , مصر 1999 ص 29

الإدارة الإستراتيجية هي الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية و السياسات و التصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك و هي أيضا عملية إدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة ببيئتها , وهذا ينطلق من ضرورة أن تكون الإستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغير في البيئة المحيطة , ويعني ذلك أن سياسات الحكومة, احتياجات المستهلك التكنولوجية و غيرها يمكن التأثير فيها بل و ربما التحكم فيها من خلال عملية عمل استراتيجي خلاق و فعال

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية و معوقات تطبيقها.

1- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

و فيما يلي سنتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسة من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية :

-وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها و بالتالي نمو المؤسسة و بقائها و يقدم لنا القرارات الإستراتيجية ، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة في الأمور المستقبلية و دقة في توقعاتها ، و بالتالي تركز مواردها و إهتماماتها في هذه الأمور أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية و إنما يرجع السبب إلى الإفتقار إلى صنع و إتخاذ القرار الإستراتيجي و هكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحا ملحوظا في إنتاجاتها و مبيعاتها و أرباحها بما يمثل عامل تحفيز لغيرها من الشركات للإهتمام و العناية ببناء و صياغة الإستراتيجية المناسبة لها ، الإدارة الإستراتيجية تعاضم قدرة المديرين و مساعدتهم على السيطرة على الظروف الاقتصادية , بما يحقق لديهم مجالا واسعا لمعالجة المشاكل و الاستفادة منها في التعامل مع بيئة الأعمال في المستقبل¹

-التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف و متغيرات بيئتها على المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها و ليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة , فهي تساعدهم على النظر للتغير باعتباره فرصة يجب اغتنامها و ليس تهديدا يجب مقاومته .

¹عبد السلام محمود أبو قحف مرجع سبق ذكره ص86

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : أثبتت المعطيات الجديدة أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج

الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي .

- تدعيم المركز التنافسي : إن إدارة الأعمال الإستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية

الشديدة المحلية أو الدولية و تدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، و تساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها و ثروتها الفنية والمادية و البشرية .

_القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الأعمال الإستراتيجية على إطارات ذات تحديات و نظريات

ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح و الإكتشاف ، فالقائمون على وضع و صياغة

الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر من التحدي .

- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة : تساعد إدارة الأعمال الإستراتيجية على توجيه جهود

المؤسسة في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها و امكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف، إن الغاية من تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو وضع سياسات و البرامج الكفيلة بتوفير و تخصيص الموارد الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف ، لذلك تعتبر المستوى إلا على ضمن نشاط الإدارة العليا للمؤسسة .

إن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تتلاءم مع الموارد المتاحة لديها ومع أهدافها ، كما أنها يجب أن تتضمن

الإجراءات المناسبة و التي تسمح باستعمال القدرات التنافسية للمؤسسة في محيطها الاقتصادي

2-معوقات تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية:

رغم أهمية المزايا التي تخلقه الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية إلا انه غالبا ما تواجه العديد من

التحديات ومنها: حدة المنافسة و الكساد الاقتصادي .

- حدة المنافسة : ساهمت حدة المنافسة في تحرير التجارة و اعتناق فلسفة الخوصصة في إبراز الحاجة إلى

زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج ، و التطوير المستمر في المنتجات و أنظمة العمل وهذا من خلال

تحسين نوعية الموارد و التطوير المستمر في الأنشطة ذات صلة بها.

-الكساد الاقتصادي: و يقصد بالكساد الاقتصادي هو انخفاض الأسعار والنشاط الاقتصادي وارتفاع نسبة

البطالة ، و يقصد به أيضا عندما تنخفض السلع و الخدمات التي تنتجها المؤسسة ، و عندما يمتنعون

المستثمرون عن استثمار أموالهم في مشروعات جديدة فإن إقتصاد الدولة هنا يدخل إلى الكساد الإقتصادي و هذه المرحلة تكون معدلات الأجور المدفوعة للعاملين عند أدنى حد لها .

التطوير و التغيير التنظيمي: يتمثل في الجهود المخططة الهادفة إلى تغيير و تطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم و سلوكياتهم ، أما عملية التغيير التنظيمي فنقصد بها التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي و تمس المؤسسة كلها .

- التطور السريع للتكنولوجيا الحديثة و لا سيما تكنولوجيا الإعلام و الإتصال : ولهذه المرحلة عدة آثار نذكر منها مايلي: تقلص فرص العمل للموارد البشرية و تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج ، تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج ، و تسود الآثار السالبة للتكنولوجيا على قطاعات الإنتاج الثلاثة : الصناعة، الزراعة، الخدمات فالقطاعات الثلاثة تشهد حالة من ازدهار الإنتاجية مع تطور التكنولوجيا إلا أنها تنخفض القوى العاملة في كل منها.¹

- زيادة دور جماعات الضغط: مع ازدياد الاهتمام بالبيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية زادت ضغوط مؤسسات حماية البيئة ومؤسسات حقوق الإنسان و المؤسسات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ، مما ترتب عنه تعدد وتعقد مسؤوليات الإدارة العليا عن تصميمه للاستراتيجيات.

- عدم استقرار السوق و الأوضاع الاقتصادية : يمثل عدم استقرار السوق تحديا واضحا في الفترة الأخيرة فكم العملاء و المنتجات و المؤسسات حتى إذا تمكنت المؤسسة من السيطرة على بعض الأبعاد ظهرت أمامها إبعاد جديدة وهكذا.

- ندرة الموارد وتعرض بعضها إما للنفاذ أو صعوبة التحقيق أي زيادة في عرضها في المستقبل , عدم وجود قيم مشتركة أو إطار عام لثقافة التنظيمية بحكم تصرفات الأفراد في الحاضر و المستقبل... الخ

المطلب الثاني: م مستويات و مراحل الإدارة الإستراتيجية و البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية:

أولا : مستويات الإدارة الإستراتيجية:

¹ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمود المرسي ,الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية 2003 ، ص 46

تتميز الإدارة الإستراتيجية بعدة مستويات و من هذه المستويات لدينا : الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، و أخيرا الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

1_ الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة و تحديد أهدافها و حجم الموارد، و صياغة الخطة في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و في هذا المستوى تؤخذ بعين الإعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التنسيق و التكامل في أنشطتها و عملياتها و يضم هذا المستوى ثلاث إستراتيجيات و تمثل في إستراتيجية الإستقرار وإستراتيجية النمو وأخيرا إستراتيجية الإنكماش. سوف نتطرق إلى هذه الإستراتيجيات مع شرح أهم ما يميز كل إستراتيجية مع عرض كل التفاصيل.¹

أ- إستراتيجية الإستقرار:

تعتبر إستراتيجية الإستقرار أو ما يسمى أحيانا بإستراتيجية النمو المحدد أفضل إستراتيجية لمنظمة ناجحة وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا و في بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى المحافظة على الأنشطة الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة، و تستخدم إستراتيجية الإستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد و التي تتميز عموما بصغر حجمها، و كذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة و المتنوعة التي تتميز بحجمها الكبير.

ب- إستراتيجية النمو :

و هي تعتبر أكثر الإستراتيجيات استخداما ، و يتم تبني هذه الإستراتيجيات عن طريق الزيادة في المبيعات و الأرباح أو حصة السوق و ذلك عن طريق : زيادة في المنتجات أو الخدمات، أو الدخول في أسواق جديدة ، التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها و أدائها الوظيفي.²

ج- إستراتيجية الإنكماش : و تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المؤسسات هو متدنيا فلا بد من إتباع إستراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني و الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى المخاطرة، و من الأسباب التي تدعو المؤسسات لتبني إستراتيجية الإنكماش هو: انخفاض معدل تحقيق الأهداف، ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها و تقليص أسواقها، التركيز في

¹ احمد القطامين " التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية" دار مجلاوي 1996 ص 38

² محمد سعيد عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص 58

قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

2_ الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال و ذلك بتحليل عوامل بيئتها الداخلية و بيئتها الخارجية ، و تحديد إمكانياتها و أهدافها الإستراتيجية المراد تحقيقها، في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية: ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات المراد إنتاجها أو تقييمها؟ / كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في بيئتها المحلية؟ / كيف يمكن تحقيق فلسفة المنظمة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الأساسية و الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة فعالة و ذات كفاءة . في هذا المستوى تعتبر الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة بالتنفيذ .

3_ الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

بما أن الفروع أو وحدات الأعمال تتكون من أنشطة أو وظائف متعددة فإنه من الضروري أن تكون هناك إستراتيجيات واضحة لها بحيث تكون هناك خطة إستراتيجية للتسويق و أخرى للإنتاج و أخرى للشراء ، و أخرى لإدارة الموارد البشرية بحيث تتولى كل خطة وظيفة عملية تحديد السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بالتنفيذ.

_مراحل الإدارة الإستراتيجية:

توضع الإدارة الإستراتيجية من خلال الخطوات التالية نذكرها فيمايلي :

أ- صياغة رسالة المنظمة و تحديد غاياتها و أهدافها في صياغة الإستراتيجية : هذه المرحلة تقدم خطابا واضحا في معالم و غايات الأفراد بحيث توجه للأفراد العاملين و للإدارات من جهة و إلى البيئة الخارجية بكل ما تتضمنه من جهات مستفيدة، منظمات منافسة، مراكز بحوث، أجهزة حكومية أو مستهلكين نهائين أو مشترين صناعيين.¹

¹ / ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره ص49.

ب- صياغة الإستراتيجية: و تتمثل هذه المرحلة في تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف، و بالتالي تحديد قدرات و موارد المؤسسة، و تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة .

ج- التحليل الإستراتيجي : و يتضمن تحليل الفرص و التهديدات و جوانب القوة و الضعف، و يتم فيه أيضا استعراض الإستراتيجيات البديلة حيث أن استعراض البدائل الإستراتيجية يتطلب المفاضلة بينها و مقارنتها على أساس أفضل الفرص و البدائل المتاحة .

د- الخيارات الإستراتيجية : و تأخذ مستويات متعددة أهمها البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ثم على مستوى وحدات الأعمال ثم على مستوى الوظيفة و يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة بصورة شاملة في إطار منهجية من العام إلى الخاص و من الكل إلى الجزء .

هـ- تنفيذ الإستراتيجية : تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق تغذية عكسية متواصلة لتحديث و تطوير الإستراتيجيات و تصحيح الأخطاء و جوانب القصور .

يعطي تنفيذ الإستراتيجيات ما يلي :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم

- ملائمة الإستراتيجية للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض معها

- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجية مثل نظام الأجور و الحوافز , نظم المعلومات , نظم الاتصال.

و- تقديم رقابة الأداء : و تنجز هذه المرحلة للتأكد من أن أهداف المؤسسة محركة و منجزة و هي تمثل

الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية والتي يتم من خلالها مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية، قياس الأداء و ذلك من خلال التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصائب و الصحيح ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة الأداء .

ثانيا : البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية:

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص و التهديدات من ناحية ، و مجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة و الضعف من ناحية أخرى، و تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة

بين البدائل الإستراتيجية و إمكانات المنظمة الداخلية و الخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة .¹

1_مراحل البدائل الإستراتيجية :تتضمن البدائل الإستراتيجية المراحل الآتية:

أ_تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية: هذه المرحلة تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، و تعزيز جوانب القوة و معالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

ب_تقويم البدائل الإستراتيجية: وذلك من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الإستراتيجي، و تخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

_التوافق: لا بد أن يكون البديل الإستراتيجي متوافق مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية، أو البيئة الصناعية و قوى التنافس من جهة، و مع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، و فلسفة الإدارة و نمطها القيادي....إلخ.

_المنفعة: ينبغي أن يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.
_القبول: يجب أن يحضى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، المستهلكين....إلخ).

_التطابق: من الضروري أن يحقق البديل الإستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، و تناسبها واضحا مع الفرص و التهديدات البيئية و نقاط القوة و الضعف الداخلية.

ج_الإختيار الإستراتيجي: تقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، و قد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية.

2-العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية:

يمكن القول بأن هناك اتفاق واضحا حول العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية و هي كما يلي :

_أهداف المنظمة.

_العوامل الخاصة بالفرص و التهديدات البيئية.

_العوامل الخاصة بنواحي القوة و الضعف.

¹ احمد القطامين مرجع سبق ذكره ص 65

العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة .¹

3-العوامل المحددة و المؤثرة في نجاح البدائل الإستراتيجي:

- تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية : معظم المنظمات تتمسك بالإستراتيجيات السابقة التي تبناها و تفخر بها إذا حققت نجاحات، أو محاولتها خلق المبررات في حالة الفشل دون الاعتراف الصريح بخطأ تلك الإستراتيجية ومن الصعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحا في ظل وجود قائد قوي .

-اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المنظمة : تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في عملية اختيار الإستراتيجية من خلال ما تتمتع به من قوة و نفوذ و قدرة على إقناع الأفراد العاملين أو المدراء في الإدارات الوسطى .
-معيار المخاطرة: في هذا المعيار لا تتأكد المؤسسة بما تقوم به و هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة و الربح الذي يمكن تحقيقه .

- عامل الوقت : يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية و في وجود القرار المتخذ أيضا بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك و إذا ما طرحت المنظمة منتجاتها أو خدماتها بأوقات غير ملائمة في السوق فإن ذلك يقلل من فرص نجاح القرار الإستراتيجي.²

موارد المنظمة : كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار

الإستراتيجي الأمثل ومن موارد المنظمة لدينا الموارد المادية ، الموارد المالية ، الموارد البشرية .

- المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العامل الحقيقي لأية مؤسسة ، ثم تأتي بقية العوامل الأخرى كعوامل مساعدة فالعنصر البشري لما يملكه من مهارات هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، و يتطلب من المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات في استخدام موارد بشرية عالية المهارة و دون إهمال جانب التكوين و توفير الظروف الملائمة لها حتى تؤدي دورها على أكمل وجه .

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي:

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف سوف نتطرق إليها فيما يلي :

¹ جمال الدين محمود المرسي, وآخرون مرجع سبق ذكره ص 42

² محمد سعيد عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص 204

- __ " إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التنمية والتدريب، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين.¹"
- __ " يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفعال للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة و العاملين فيها"
- __ "يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية بأنها هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال و أنها جزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين و بعلاقتهم داخل المشروع و هي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة و التجارة بل في كافة مجالات التوظيف."
- __ "إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، حيث تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية و المناسبة وتبحث عن حل لمشاكلهم و تقوي علاقات التقارب بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم ، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النحو المطلوب للأعمال و الأفراد.
- __ "إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط القطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم العلمية و العملية و الفنية لتحقيق أهداف المؤسسة وكل هذا يدخل في مزايا و الحوافز المادية و الثقافية و المعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية و الجماعية .
- __ نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إنساني هادف يقوم به مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسة ويتمتعون بقدرات و خصائص معينة و الغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى نتائج معينة تم الاتفاق على أهميتها و ضرورتها لتحقيق أهداف معينة ووسيلة الإدارة إلى تحقيق هذه النتائج هو استخدام ما هو متاح من الموارد المادية و المالية بطريقة عقلانية و رشيدة.
- __ إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يهدف إلى تمتين العلاقة القائمة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة حسب مختلف مستوياتهم و مجالاتهم مع المؤسسة بحد ذاتها و تتم هذه العملية انطلاقاً من الوظائف التالية :
- التحفيز و الصيانة و التنمية كما أن عنصر الكفاءة يعد عاملاً هاماً في زيادة تمتين هذه الرابطة.

¹محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة للنشر 2003 ص 22

__ إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة , فهي تختص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات و الكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية و الفعالية المطلوبة لإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة. بما يعني التزامها بالقيام بمجموعة من الأنشطة المميزة و المتخصصة و التي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

__ إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظام إدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات السائد في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية، و سنحاول عرض هذه التطورات من خلال المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية :** وذلك قبل الحرب العالمية الأولى حيث في هذه المرحلة تطورت الحياة الصناعية بظهور الثورة الصناعية حيث في بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع يفتح يمر الأقوياء ثم يغلق، وكان الصناع يمارسون صناعتهم البسيطة في منازلهم و تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، الإتفاقات و العقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية. وكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة الإنتاج و رأس المال إلا أنها أهملت العامل كإنسان و اعتبرته كآلة. وتؤكد الدراسات أن الثورة الصناعية تتشكل وتتلور في شكلها النهائي اعتماد على طبيعة الاحتكاك والتداخل بنقابات العمال، أو اتحادات النقابات وإدارة المنشأة من ناحية ونتيجة للتدخل الحكومي من ناحية أخرى.

- **المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:** إن هذه المرحلة من ابرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين في حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور (1856-1915) ، والتي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية و توفير الأسس و الشروط المؤمنة للإستخدام الأقصى.

حيث أعطت تصورا محددًا بين العاملين وإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل.¹ حيث تهدف هذه المرحلة إلى:

¹ ناصر دادي عدون " إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي " دار المحمدية العامة 1998 ص 6

إتباع الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق الإدارية القديمة البدائية القائمة على الخطأ و الصواب "طريقة تجريبية"

الفصل بين التخطيط والتنفيذ للخطط حيث يتمكن كل فرد أن يعمل بأعلى كفاءة ممكنة.

المرحلة الثالثة : حركة العلاقات الإنسانية : يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها الناتج العام للموقف

الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك و تعمل هذه المرحلة على تنمية إسهامات الأفراد و تحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة و المساهمة في اتخاذ القرارات و ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد بشر لهم حاجياتهم ومطالبهم الخاصة و الضرورية وعلى المؤسسة أن تعمل جاهدة لاستجابة لها ولإشباعها, وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم و أهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة إنتاجية العمل.¹

المرحلة الرابعة: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية : بناء على الانتقادات التي وجهت

لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت مقارنة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية وهي تقوم على أربع مبادئ تتمثل فيمايلي:

لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الأخذ في الاعتبار التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الأفراد.

الأفراد العاملون في المنظمة هم استثمار يمكن أن يكون مربحا عن طريق التنمية و تسيير الحياة الوظيفية لهم.

الهدف من تسيير الموارد البشرية في المنظمة هو اشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين.

يجب على صاحب المنظمة إنشاء إطار عمل الذي يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم و قابليتهم

للتحسين و تحسين اجراءات التسيير.

المرحلة الخامسة: إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية: لقد أصبحت العناصر البشرية تمثل أهم مورد

إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة و ذلك نتيجة لإحترام المنافسة و تسارع التغيير التكنولوجي و تغير التقنيات و

تحمل هذه المرحلة في مضامينها الكثير من المعاني منها ما يلي:

الأفراد أهم عنصر إستراتيجي في المؤسسة باعتبارهم بشر ولا يمكن مساومتهم ببقية الموارد الأخرى التي هي

في الأصل من إنتاجهم.

¹صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة للنشر 2002 ص22

- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
مما سبق يمكن اعتبار المورد البشري مركز ج ذب داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق أهداف الكفاءة و الفعالية على مستوى مختلف أنشطتها.

- **المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها:**

أولاً: أهمية إدارة البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وهي كالتالي:

- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدلات الغيابات و التأخرات و الدوران و معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوي .
- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين و هذا يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تعقد المهام الإدارية و ظهور الحاجة إلى نظم المعلومات الموارد البشرية
- ارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري¹
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية و الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل و في توجيهه و التأثير عليه.
- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني و التكنولوجي في مجالات الإنتاج أدى إلى تزايد كبير لليد العاملة في المنشأة.
- تنفيذ و الحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات و السياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و بصفة خاصة بالنظر إلى مايتعلق بالموارد البشرية
- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص و ذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- توفير قناة الاتصال بين القوة العاملة و إدارة المؤسسة.

¹ جمال الدين محمود المرسي و آخرون مرجع سبق ذكره ص 20,21,22

__ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأبعاد التالية:

__ تحليل الوظائف و تحديد طبيعة كل وظيفة.

__ تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين.

__ اختيار المرشحين لكل وظيفة.

__ توجيه و تدريب المرشحين الجدد على أداء العمل.

__ تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة

__ الإتصالات المباشرة : المقابلات_الإرشاد_الأقلمة على العمل.¹

__ العمل على استقطاب و جذب العمالة اللازمة للمؤسسة.²

__ اكساب العمال مهارات وقيم و معارف لتحقيق ذاتهم، وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.

__ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و تخفيض تكلفة العمل.

__ العمل على تحقيق أهداف العاملين و إشباع رغباتهم و حاجاتهم وخلق مناخ الثقة بين الأعوان المختلفة .

__ وضع نظام أجرة عادل و متوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.

__ العمل على إرساء التعاون و الترابط و التنسيق بين الجهود وكذا تنشيط واقحام العاملين و إشراكهم في تحقيق

أهداف المؤسسة.

__ حماية العمال و الدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي و زيادة فرص التعلم و التكوين للعاملين ، و

هذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا و حرصا على تحقيق رغباتهم و أهداف المؤسسة معا.

__ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث

العمل الصناعية و أمراض المهنة.

¹حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر 2002 ص24

²عاري سلمي " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" دار المعارف 1984 ص 146

خلاصة الفصل الأول:

- تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص وتقسيم المواد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة ويقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي نستخدمها والمتمثلة في المواد واللوازم , و الآلات و المعدات , التكنولوجيا , المعلومات المواد البشرية , وعليه فإن المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوليفة المناسبة بين هذه الموارد ستكون الأقدر على تحقيق ميزات تنافسية داخل الأسواق المستهدفة
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذها للخطط و البرامج و السياسات على ما تتوفر عليه من موارد مادية و بشرية و تكنولوجية ومعلوماتية, ولا شك أن كل هـ ذه الموارد تمثل أصولا ضرورية لنجاح وفعالية المؤسسات، لكن المؤكد اليوم هو أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول حساسية وأهمية نظرا لارتباط إدارة باقي الأصول بفعالية أداء هذه الموارد.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم , فهي تعمل على تطبيق كل السياسات و البرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل, وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة تغيرات البيئة و قيودها.

تمهيد :

صاحب تبني الجزائر لإقتصاد السوق و ما يتطلبه من تحرير الإقتصاد الوطني و فتح مجال المنافسة أمام المؤسسات و المنتجات الأجنبية، و إبرامها لإتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي و سعيها المتواصل للإندماج إلى المنظمة العالمية للتجارة ، ظهور كثير من التحديات أمام المؤسسات الوطنية التي أصبحت مطالبة ببذل كل ما في وسعها و إستغلال كل ما لديها من إمكانيات و طاقات حتى تتمكن من مسايرة هذه التحولات التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الجزائرية .

رغم أن المؤسسة الجزائرية لا تتوفر على نفس المؤهلات التي تتميز بها المؤسسات الحديثة، إلا أنها مطالبة بالبحث عن أساليب جديدة في إدارة و تسيير مواردها خاصة البشرية منها، و هذا يعني ضرورة تبنيتها الأسلوب الإدارة الإستراتيجية نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من آليات و أدوات تسمح بتعظيم مكانة و دور مواردها البشرية و بتحرير طاقتها الإبداعية الكامنة، و بالتالي التعزيز من مساهماتها في تحقيق التفاعل المطلوب مع التحديات التي تميز بيئة أعمالها .

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على خصائص بيئة الأعمال في الجزائر ، ثم التعرض لأهم التحديات الداخلية و الخارجية التي تميزها و من ثم التطرق إلى مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة مختلف هذه التحديات.

المبحث الأول: خصائص و تحديات بيئة الأعمال في الجزائر :

ترتب عن التغيرات التي ميزت بيئة الأعمال في الجزائر ظهور الكثير من التحديات امام المؤسسات الوطنية، منها ما هو مرتبط ببيئتها الداخلية و منها ما هة نتيجة للتحويلات التي عرفتھا بيئة الأعمال الدولية.¹

المطلب الأول: وضعية و خصائص بيئة الأعمال في الجزائر:

أولا : تطور الإقتصاد الجزائري:

عرف الإقتصاد الجزائري خلال مراحل تطوره فترة إزدهار و نمو حقيقية و ذلك خلال المرحلة الممتدة من سنة 1972 إلى سنة 1984، و خلال 2001-2008 تحسن الوضعية المالية الخارجية و تراكم موارد الإيداع الميزاني و هذه الفترة سمحت للإقتصاد الجزائري أن يثبت قدرته على مقاومة الصدمة الخارجية الكبيرة التي حدثت سنة 2009 و التي نجمت عن تفاقم الأزمة المالية الدولية و الأزمة الإقتصادية العالمية و يشهد على ذلك تعزيز الوضعية المالية الخارجية خلال السنوات 2010-2012 و درجة الإستقرار المالي و النقدي. خلال 2013 بقي النشاط الإقتصادي ديناميكيا مجرا بالنمو خارج المحروقات و بتقلص العجز الإجمالي للحزينة العمومية و مع ذلك فإن هشاشة المالية العامة أمام تقلبات أسعار المحروقات تمثل موضوع الساعة إذ تقلص المجال المتاح للميزانية العامة، من حيث تخصيص الموارد لدفع النمو من جهة و يساهم في التوسع القوي للقروض الموجهة للإقتصاد من جهة أخرى . و تحقيقا لهذا الطلب تبنت الجزائر برنامج التعديل الهيكلي المقترح من طرف المؤسسات المالية العالمية.

1-برنامج التعديل الهيكلي في الجزائر:

التعديل الهيكلي هو مجموعة من السياسات الإقتصادية التي تهدف إلى الإصلاحات الإقتصادية ضمن البرنامج المسطر من طرف صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، و تقوم هذه السياسات على الحد من الطلب الإجتماعي بتقليص الواردات و رفع الأسعار لتقليص العجز الخارجي ، و كذلك تعديل السياسات المالية المنعكسة على التضخم و عجز ميزان المدفوعات و الموجودات الخارجية الصافية للنظام المصرفي ، كما أن هذه السياسات تهدف إلى إستعادة التوازن في الإقتصاديات الكلية من خلال السياسات النقدية و المالية و تلك المتعلقة بأسعار الصرف و الدخل و يرجع المختصون أسباب التعديل

¹ دويس محمد الطيب " براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول - حالة الجزائر - رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية جامعة ورقلة 2005 ص 124.

الميكلي في الجزائر إلى الأزمة الاقتصادية التي عاشتها الجزائر و التي مرت بثلاث مراحل و هي مرحلة إنفجار الأزمة ، مرحلة الإصلاحات الاقتصادية ، مرحلة الوضع الاقتصادي قبل التعديل الميكلي .

ومن وسائل التعديل الهيكلي : نذكر ما يلي :

أ- الوسائل المتعلقة بالإقتصاد الكلي : تتمثل في إعادة هيكلة المؤسسة العمومية من حيث إعادة

تنظيم التسيير الداخلي لها ووضع إستراتيجية التكيف و التحكم مع الأخذ بعين الإعتبار السوق و التطور التكنولوجي لخلق القيمة المضافة في الإنتاج و تعزيز النظام الإعلامي و الإتصال في المؤسسة.¹

ب- الوسائل المتعلقة بالتجارة الخارجية: و ذلك من خلال عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي :

* إنشاء القانون الخاص بالتجارة الخارجية.

* إتخاذ عدة تدابير في مجال الجباية تتمثل في تقليص أو إضهار الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و

الإعفاء من رفع نسبة الضريبة على أرباح الشركات المعاد إستثمارها .

* تحرير التجارة الخارجية.

ثانيا: خصائص بيئة الأعمال في الجزائر:

نظرا للتحويلات التي عاشها الإقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة فإن بيئة الأعمال الجزائرية تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1-تنافسية الإقتصاد الجزائري:

أكد التقرير التنافسية العالمي لسنة 2013 الذي صدر في سبتمبر 2013 عن الوضعية الاقتصادية و

التنافسية لدول العالم حيث حلت الجزائر في المركز 110 مع الدول الضعيفة و جاءت متأخرة في ترتيب

القدرات التنافسية العالمية الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي حسب مؤشر التنافسية في العالم مما يطرح

من علامة إستفهام حول جدية البرامج وتخصيص المبالغ التي لا تعود على الجزائر في النماء و التطور.

2-مناخ الإستثمار في الجزائر:

¹ سوزان شادler " إلى مدى نجحت برامج التصحيح التي يساندها صندوق النقد الدولي" - التمويل و التنمية - مجلة صندوق النقد الدولي و

البنك الدولي للإنشاء و التعمير العدد جوان 1996 ص 15

مؤكد كل التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي و البنك العالمي على أن مناخ الإستثمار في الجزائر غير ملائم و لا يشجع على إستقطاب الإستثمارات الأجنبية و من الصعوبات التي تواجه المستثمرين نجد:

* البيروقراطية و الفساد الإداري.

* النظام الضريبي وصعوبات التصدير و الإستيراد.

3- أفاق تحسن بيئة الأعمال في الجزائر :

إن تحقيق التحسين المطلوب في بيئة الأعمال الجزائرية يبدو أنه مناخ في ظل المعطيات الإقتصادية الحالية و التي تنبأ كلها بقدرة الجزائر على تجاوز الوضعية التي تميز الإقتصاد الجزائري و من أهم المؤشرات الدالة على هذه القدرة نذكر:

-تحسن الوضع المالي.

-إتفاق الشراكة بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي.

ترجع الجزائر تبنيها لهذا الإتفاق إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

-الإصلاحات الإقتصادية المطبقة من طرف الجزائر تقتضي تكييف و ملائمة مختلف أنظمتها القانونية و الإقتصادية مه المتطلبات الإقتصادية الدولية.¹

-الاتحاد الأوروبي هو أول شريك تجاري للجزائر إذ يشكل المحيط الإقتصادي الطبيعي لها.

المطلب الثاني: التحديات التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر :

أولا : التحديات الداخلية:

تشير إلى مختلف الرهانات التي يكون منشأها من داخل التنظيم و التي يقع على المؤسسة مسؤولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح بتعظيم مصادر القوة لديها و معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها ، و من أهم هذه التحديات تحدي التغيير و تحدي الجودة الشاملة.

1-تحدي التغيير:

¹ موسى رحمان، عاشور فلة" السياسة الإقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع و إلتزامات الحكومة الدولية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات مارس 2005.

نلاحظ التغيير في المؤسسة هو عملية تحسين و تطوير و إدخال تعديلات على كل ما يخص المؤسسات من أهداف ، سياسات و عناصر العمل بغرض إستحداث أوضاع داخلية تحقق الإنسجام و التوافق بينها و بين الأوضاع الخارجية قصد إكتساب ميزة تنافسية و التفوق على المؤسسات الأخرى.

و يأخذ التغيير عدة أشكال ، يتم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

* حسب الأسباب : تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودوافع السيطرة على المحيط، و يتم حسبها تصنيف التغيير إلى ثلاث أنماط:

-تغيير إستجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي و ليس إختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الإستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد و هي تعمل وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية و إمكانيات حديثة متطورة.

-تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تنسب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أدائها .

-تغيير بهدف السيطرة على المحيط : يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة نفسها ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، و ذلك قصد تأثيرها في المحيط و إحداث التغيير فيه لصالحها.

* حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي :

-تغيير مخطط : و نقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين و محسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقا لحظة زمنية و على أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.¹

-تغيير دفاعي: تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الإستمرار و المحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا و هو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن حدودها.

-تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سباق للتغيير، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بفرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المؤسسة.

¹ [http:// www. El.khabar . com / quotidien/ ?idc le 08/10/2006](http://www.El.khabar.com/quotidien/?idc=le08/10/2006)

*حسب مدة إحداث التغيير : يصنف التغيير إلى نوعين:

-التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجيا على إمتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، و يتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ، و يبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى ، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.¹

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجيء و العارض ، إذ لا يستغرق مدة طويلة و يتميز بتركه لأثار ظاهرة ، و تطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

و من مجالات التغيير نذكر مايلي:

- التغيير الإستراتيجي .

-التغيير الهيكلي .

- التغيير التكنولوجي .

- التغيير الإنساني .

2- تحدي الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر و مكونات المؤسسة و من هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية و ذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك و بالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه. و تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة (سلعا أو خدمات) و بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشعاع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.²

مبادئ إدارة الجودة الشاملة : نذكر منها:

أ- **التركيز على العملاء:** المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمؤسسة من خارجها و أيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المؤسسة كمدخلات لأنشطة و عملياته و تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية إتخاذ القرارات .

¹ جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 2006/09/07.

² أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين" ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع 2001 ، ص 215.

ب- التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:

-الوقت: سواء فيما يخص التصميم ، التنفيذ او المراقبة.

-المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة

وذلك من خلال متابعة الإبداعات و الإختراعات و كذا نظم التصنيع و الإنتاج الحديثة ، حيث تكون

عملية التحسين المستمر مما يلي:

*تنميط و توثيق الإجراءات.

*تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين

*إستخدام طرق التحليل و أدوات حل المشاكل.

*إستخدام دائرة ، خطّط- إفحص- نفذ التحسين.

*توثيق إجراءات التحسين.

ت-مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل : و هذا يتطلب ما يلي:

*تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

*تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي فغي آن واحد.

*تشجيع الإبداع و الابتكار.

*زرع روح المشاركة و التعاون لدى العاملين و العمل في فريق.

ث-إلتزام الإدارة العليا: إن إلتزام الادارة العليا في دعمها و تطويرها و تنشيط حركة القائمين عليها يعد من

المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها ، و يتمثل إلتزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة و توفير رؤية

إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة و أهدافها و كلك تعزيز و تطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

ج-الإدارة من الخلق بواسطة الأسباب ، الوقاية و التصميم : عرفت الجودة تطورا من "الإدارة من الأمام

نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

*مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء و المنتجات المعيبة و القيام بالتصليحات.

*الكشف عن أسباب العيوب و الأخطاء في مرحلة الإنتاج و ذلك للوقاية .

*تحديد أسباب الاخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية و عني التصميم التقني للمنتج و العمليات.

* التركيز على العملاء و المنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

ثانيا: التحديات الخارجية:

حسب المختصون في علم إدارة الحديثة تحدي التنافسية و تحدي العولمة.

1-تحدي التنافسية:

تعني عملية تحقيق الميزة التنافسية الاستجابة و التواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، و هذا يتطلب من المؤسسة أن تستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص و أن تتمتع بإمكانات الإبداع.¹

-تعريف التنافسية : تعني التنافسية من منظور عام قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيدين الوطني و العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية مختلف عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية "العمل، رأس المال و التكنولوجيا).

-أبعاد الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للكفاءات و المعرفة البشرية التي تتمتع بها المؤسسة ، والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

-مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: و ذلك من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية و هي:
-تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

-قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

-قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات للمؤسسة.

2-تحدي العولمة :

¹ مأمون الدراكة ، طارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 ص 220.

إن مصطلح العولمة يعبر عن حالة من تجاوز الحدود التقليدية للدول إلى أفاق أوسع تشمل العالم بأسره ، حيث يتحول العالم في ظلها إلى قرية كونية تنزل فيها كل القيود، و تصبح حرية حركة السلع و الخدمات بين الدول المميز الأكبر للسوق العالمي، كما أن تطور نظام الإعلام و الإتصال يجعل أفراد العالم في حالة معرفة و إحاطة فورية بما يحدث لديهم و بما يحدث لدى غيرهم.

-الأبعاد الاقتصادية للعولمة : و التي تتمثل في :

-تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية أو السيطرة عليها.

-تنامي الاتجاه نحو التخصص و تقسيم العمل على المستوى العالمي في ظل عولمة الإنتاج.

-تزايد الشركات المتعددة الجنسيات و هيمنتها على الإقتصاد اعالمي.

-زيادة الإهتمام بالتكنولوجيا العالية و تدعيم الابتكارات .

المبحث الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة الداخلية:

إن أهم ما يميز تحديات البيئة الداخلية هو أنها تقع ضمن حدود سيطرة غدارة المؤسسة الاقتصادية ما دام

منشأها داخلي مما يوحى بإمكانية مواجهتها و تحويلها لتصبح قوى داعمة لموقفها التنافسي.

كثيرا ما تعود إدارة المؤسسة في سعيها لتحقيق الهدف السابق على المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

من خلال أدائها لمختلف أنشطتها الإستراتيجية و هذا ما نحاول إبرازه في هذا الجزء من البحث.

المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير .

أولا : دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير :

تعني إستراتيجية التغيير بذل جهد طويل الأمد لإدخال تغيرات مخططة و منضبطة إلى المؤسسة، بما في ذلك

المظاهر المتعلقة بالتعامل مع عملية التغيير نفسها، و بما أن الأفراد داخل الموارد البشرية : إن عمليات التغيير لا

يجب أن تنفذ بطريقة مخططة و منضبطة فحسب ، ولكن يجب أيضا أن تعالج بشكل لائق حتى تحقق أهدافها

المرسومة، و بالتالي يجب أن لا تشكل الموارد البشرية بالمؤسسة مشكلة بالنسبة للتغيير، بل يجب أن تكون

عاملا، مساعدا آخر مما يؤخذ في الحسبان و يساهم في زيادة مميزات التغيير و بدعمه.¹

¹ مصطفى محمد أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية 2003 ص 363.

و تبرز أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في كسب موافقة الأفراد وتقبلها للتغيير من ناحية، والعمل على إعادة التوازن و تكيف الأفراد و الجماعات الذين تأثروا نتيجة التغيير من ناحية أخرى ، فإدارة الموارد البشرية مسؤولة على إيجاد توازن ديناميكي و الذي يتضمن أربعة أبعاد هي:

-الإستقرار الكافي بما يسهل و يساعد على تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة.

-الاستمرارية الكافية لضمان إحداث التغيير المنظم في الأهداف و الوسائل.

-تكيفا كافيا للإستجابة الملائمة للفرص و المتطلبات الخارجية و كذلك الظروف الداخلية المتغيرة

1- الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير : و من هذه الإستراتيجيات نذكر ما يلي:

أ- الإستراتيجية الإحتوائية: يقصد بها ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من تدابير لمنع ظهور المقاومة أو العمل للتقليل من أسباب ظهورها، وتمثل مهمة هذه الإستراتيجية في العمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في أقل عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات.

ب- إستراتيجية المشاركة: إن أحسن طريقة لإزاحة أي إلتماس أو غموض هو إشتراك العمال في الإعداد لعملية التغيير و السماح لهم بإبداء آرائهم و تساؤلاتهم و إقتراحاتهم و مناقشاتهم وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في تحقيق التغيير، فإن ذلك يساعد في تسيير عملية التغيير و يزيد من إلتزام الأفراد بها، فهم سيكونون مجتهدين لإنجاحها لأنها من صنعهم.

ج- إستراتيجية التمويه و المراوغة: تلجأ إدارة الموارد البشرية عندما تواجه عملية التغيير معارضة شديدة إلى إستخدام بعض الإستراتيجيات السلبية للحد من مظاهر المقاومة العنيفة، و يكون ذلك بالدخول في مفاوضات و تبادل الآراء حول مجالات التغيير و كفيئتها، و الاتفاق على ما يمكن قبوله و ما يمكن تعديله من طرق و إجراءات، و عند فشل مثل هذه المفاوضات يلجأ بعض المسؤولين إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير مثل ترغيب بعض الأفراد في دعم التغيير مقابل الحصول على عروض إستثنائية مثل الترقيات أو مكافآت مجزية¹.

ت- إختيار الإستراتيجية الملائمة: بغض النظر عن أي إستراتيجية تنوي إدارة الموارد البشرية إستخدامها فإن المعايير التي يحدد على أساسها ملائمة إستراتيجية معينة لموقف معين تشمل كل من : تكاليف المتوقعة ،

¹ عاصم الأعصرى " دراسات معاصرة في التطور الإداري - منظور تطبيقي " دار النشر و التوزيع 1987 ص 61.

مواطن القوة و الضعف في الاستراتيجية ، التحليل الواقعي لكل حالة مقاومة ، مقدار السلطة الممنوحة للنظام المسؤول عن عملية التغيير.¹

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق فاعلية التغيير :

تتطلب عملية التغيير تبني القائمين و المسؤولين عليها مبادئ و قواعد التحليل و البناء الإستراتيجي نظرا لتأثير هذه العملية على وضع المؤسسة الإستراتيجي و على مستقبلها.

و بما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بهذه العملية فإن ذلك سيعني بالضرورة الحتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط و تنفيذ أنشطة التغيير. إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل و تدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق و المشاكل التي تعترض المؤسسة خلال إنجازها الإستراتيجية التغيير.

1- مؤشرات جودة إستراتيجية التغيير و المسؤولية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك : ومن هذه المؤشرات نجد:

1-1- مؤشرات جودة إستراتيجية التغيير : من أهم الإستراتيجيات التي تعكس مدى جودة إستراتيجية التغيير نجد:

أ- مؤشرات الإستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير : ومن المؤشرات الملائمة نجد:

* مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير.

* مدى إستعدادهم للمشاركة في هذه البرامج.

* درجة الإلتزام بنتائج التغيير.

ب- مؤشرات الإتجاهات الحقيقية نحو العمل : ومن المؤشرات الملائمة نجد:

* مستوى الرضا الوظيفي.

* مستوى الصراع بين الأفراد و الجماعات أو التعاون بينهم.

* مستوى الولاء للمؤسسة.

ت- مؤشرات السلوك الوظيفي : ومن المؤشرات التي يمكن إستخدامها نجد:

* معدلات الغياب.

* معدلات دوران العمل.

¹ بوفلحة عيات ، " مبادئ التسيير البشري" ، دار الغرب للطباعة و النشر ، ص 156.

* معدلات الحوادث.¹

ث- مؤشرات الأداء و الإنتاجية : يمكن الإستعانة بهذه المؤشرات للدلالة على فعالية عملية التغيير على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد و من أهم هذه المؤشرات نجد:
* كمية الإنتاج.

* الحصص السوقية (عدد و نوعية الزبائن).

* معدل الإنتاج المعيب.

* مستوى الإبداع و الابتكار.

1-2- مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم إستراتيجية التغيير :

تشارك إدارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها في تدعيم إستراتيجية التغيير حيث تكون مسؤولة مسؤولة إستراتيجية في توفير الموارد البشرية القادرة و الراغبة في تحقيق التغيير المطلوب لذلك فهي مطالبة بالقيام بما يلي:

-تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة في جميع الأنشطة المبرمجة.

-إعداد خطة التوظيف بما يتفق و تطور حجم العمل.²

-إعداد نظام الرواتب و الحوافز.

-إعداد نظم و أدلة العمل.

-إعداد خطة التدريب.

-إعداد الموازنة التقديرية للتدريب.

* إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة إنطلاق عملية التغيير :

يجب على إدارة الموارد البشرية ان تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها و ذلك كما يلي:

-مجال الإستقطاب و التوظيف.

-مجال نظام الجور و المكفآت .

-مجال التدريب و التنمية المهنية و الإجتماعية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ص 384.

²عاصم الأعرصي، مرجع سبق ذكره ص 83

المطلب الثاني : مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: دور و أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

1- دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

- تغيير قيم الأفراد و أهدافهم و جعلهم أكثر رغبة في تحقيق التغيير الإيجابي.
- إقناع كل فرد بالمؤسسة بأهمية و ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.¹
- فتح مجال لمشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النظام.
- إحداث تغيير فكري و سلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التركيز على التفتيش و إكتشاف الخطأ إلى منطق التركيز على منع الخطأ.

- العمل في فرق ذاتية الإدارة و الإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية.

- التدريب و التعليم المستمرين لتحسين و تنمية المهارات.²

- إعتماد برامج للتحفيز الفردي و الجماعي تقوي الرغبة في التحسين المستمر.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

تسمح الإجراءات السابقة و غيرها بتدعيم كل الجهود المبذولة داخل المؤسسة لتنفيذ و تحقيق الجودة الشاملة و

حتى تبرز مشاركة إدارة الموارد البشرية يجب عليها تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تدعيم الولاء و الانتماء لدى العاملين .

- إندماج العاملين.

- التحسين المستمر.

- تدعيم القدرة على الإبداع .

إن دور إدارة الموارد البشرية هو مساعدة الأفراد على التفكير الإيجابي، و تشجيعهم على التحسين المستمر و

عدم الإقتناع بما هو موجود، و تدعيما لذلك تعتمد نظاما للحوافز يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة

و الجيدة

¹ BGAZIER « LES STRATEGIES DES RESSOURCES HUMAINES » edition : dunod 2001 p 158.

² محمد بن يوسف العطيات " إستراتيجية التغيير و التطوير " الدار الجامعية 2002 ص 179.

ثانيا: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتدعيم برامج غدارة الجودة الشاملة .

تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج الجودة الشاملة من خلال إشرافها و توصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية ، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد داخل التنظيم على إستعداد دائم لتحسين و تطوير مهاراتهم وسلوكهم بشكل يتلائم مع إستراتيجية المؤسسة، و من أهم الممارسات نجد برامج التدريب، برامج تشكيل فرق العمل، و برامج تقييم الأداء.

1- إستراتيجية التدريب كمدخل لتدعيم برامج الجودة الشاملة:

يساهم التدريب في تدعيم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ، فالتدريب كنظام يتميز بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية و التفاعل مع المناخ المحيط، و من محصلة ذلك تتكون حركة النظام و سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة ، و التي من بينها تحقيق الجودة الشاملة حيث يتشكل نظام التدريب من: المدخلات ، العمليات، المخرجات.¹

تمارس إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التدريب دورا بارزا في تحقيق نظام الجودة الشاملة و ذلك من خلال القيام بما يلي:

- تحقيق أهداف التدريب.
- تحديد سياسات التدريب
- تحديد العملاء.

2-فرق العمل أداة إدارة الجودة الشاملة: يحقق بناء فرق العمل الكثير من المزايا نذكر منها:

- مواجهة و إدارة المواقف الصعبة حيث من خلال الطاقات و الإمكانيات المتوفرة لدى فريق العمل يمكن التعامل مع المواقف الصعبة و مواجهتها بأسلوب ابتكاري.
- الاستجابة السريعة للتغيرات و التحديات التي تواجه المؤسسة .

2-1-مقومات الفريق الفعال: يجب أن يتميز بخصائص و مقومات نذكر منها:

-قيادة فعالة: و من أهم الوظائف الأساسية التي يجب أن يطلع بها القائد نجد:

* إيضاح اهداف الفريق مناخ صحي و مريح.

* التحقق من فعالية طرق و أساليب العمل و من مدى تجاوبها مع برامج الجودة الشاملة.

¹ علي سلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار الغريب مصر 2001 ،ص 128.

-الإلتزام للفريق: يتطلب الفريق أن يبذل أعضاؤه قدرا مناسباً من الجهد و أن يخصصوا له ما يتطلبه من وقت و تركيز.

-طرق فعالة للعمل : أن تكون اهدافهم مرتبطة بالإنجازات التي على الفريق العمل لتحقيقها ومن أجل ذلك يجب توافر المتطلبات التالية:
*وضوح الأهداف.

*توافر إطار منهجي و منطقي للعمل.

*فن و مهارات الحديث و الإتصال.

*التنمية المستمرة لأعضاء الفريق يستمد الفريق فعاليته من خلال طاقات و خيارات أعضائه و كيفية المزج و التنسيق بينها بأفضل صورة.

2-2-خطوات بناء فريق العمل:

*متابعة و مراجعة التقدم.

-الإحساس بالمشكلة و الرغبة في تحقيق وضع أفضل.

- تعريف المشكلة و تحديد الاحتياجات .

-تحديد الوضع المرغوب (رؤية لمستقبل أفضل).

-التعامل مع المشكلات و البناء للمستقبل (إستراتيجيات التغيير).

3-تقييم الأداء كنشاط داعم لنظام الجودة الشاملة:

يعتبر تقييم أداء العاملين القوة الدافعة لبرامج التحسين المستمر التي يتطلبها نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك

ان متابعة و تقييم مدى تنفيذ الموارد البشرية للمهام و الأنشطة التي تدخل ضمن مسؤولياتهم الوظيفية

سيسمح للإدارة المؤسسة بالتعرف على قدرتها على إنجاز الاهداف التي يتطلبها نموذج التغيير في إطار الجودة

الشاملة، كما يسمح لها بالوقوف على أسباب الإخفاق و مجالات المراجعة في الخطط و السياسات.¹

3-1-مبادئ إدارة الأداء ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

¹ عبدالله محمد أسعد " تنمية الموارد البشرية " دار الكتاب الحديث 2004 ص 79.

يجب أن تتوفر لدى المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عن طريق استغلال قدرات و مهارات مواردها البشرية القدرة على إدارة أداء العاملين لديها، حيث يمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها.¹ المديرون في علاقتهم بالمرؤوسين وحتى تتحقق الأهداف الإستراتيجية من أنشطة إدارة الأداء يجب على إدارة الموارد البشرية الالتزام بمجموعة من المبادئ نذكر منها:

- جعل النتائج الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة و السلوك.
- التأكيد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه على غرض و نتائج المؤسسة.
- وضع الافراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل و توفير المعلومات و التدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء.

-إستبعاد الشعارات و الأساليب التي تحض القوى العاملة على تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث : مساهمات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواجهة التحديات الخارجية في الجزائر :

مما لا شك فيه فإن المؤسسات الاقتصادية التي تنشط الان في عالم تسيطر عليه معالم العولمة، و تعلقه التطورات التكنولوجية الهائلة و شروط المنافسة الشرمة، ستسعى إلى تحقيق الإستمرار من خلال بذل الجهود الكبيرة في سبيل توفير الدوات و الاليات الكفيلة بتحقيق التكيف و المرونة التي تمكنها من التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعماله الخارجية.

المطلب الأول : مساهمات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :

أولا : دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية :

1-أهمية الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية : إن تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

ضمن مساعي المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية و المحافظة عليها يمكن تحقيقه من خلال:

أ- الاستراتيجية الناشئة : إن غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الافراد في المستويات المختلفة

للهيكل التنظيمي، فغالبا ما يقوم هؤلاء الافراد بتزويد المؤسسة بأفكار المنتجات الجديدة و الاستراتيجيات

الجديدة.²

¹ جمال الدين محمود مرسي و آخرون، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الدار الجامعية 2002 ص 440.

² كمال حمدي أبو الخير " التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة عين الشمس القاهرة 1997 ص 108

ب- تعزيز القدرة التنافسية : يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

2-المضامين الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الميزة التنافسية:

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب عليها تحقيق المضامين الاستراتيجية التالية:

أ-فهم قدرة الأفراد في المؤسسة و دورهم في تحقيق الميزة التنافسية : إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري و شرط مسبق، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إدارة الوظيفة إستراتيجيا يتطلب الأمر معرفة أي من الأفراد يمثل دورا محوريا في نجاح المؤسسة.

ب- تجنيد و تحفيز الأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها : إن النجاح يعتمد على التخلص من إعتبار المؤسسة آلة تتحكم في أفكار و أفعال أفرادها ، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر و الإبتهاجات.

ت- فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المؤسسة : تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري و إلتزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة ، كما لهذه الممارسات أيضا أن تساعد على تنمية إلتزام العاملين الذين لديهم الإستعداد لتخصيص جهوداتهم و سلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة¹.

ثانيا: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية و أهمية الرأسمال الفكري :

1-خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية : توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساسا إقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالمؤسسات ، و ذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

¹ عبد الواحد بن خالد الحميد" سياسات العمل و تحديات القرن الواحد و العشرين" دار وائل للنشر و التوزيع: 2002 ص 28

أ-خاصية القيمة: تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات ، و من ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية.

ب-خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة ، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة ، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و إستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

ت-خاصية عدم القابلية للتنفيذ : يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير ، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه يمضي الوقت لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات¹ التنافسية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، و يكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة إجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

ث-خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل إستثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تأتي ثمار مزاياها المحتملة.

ج-خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل : يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ذلك أن كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الاقدر على الابداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

2-رأس المال الفكري دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية:

لقد أصبح تحديد الاصول الفكرية من الامور المؤثرة في رؤية المؤسسة و في إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الابداع و التحديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات ، التجارب و التطلعات" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع 2003 ص

2-1- مكونات رأس المال الفكري: يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى

أرباح ، و عادة ما تتباين مسمياته و مفاهيمه باختلاف وجهات نظر الافراد إلى الأصول البشرية و من بين المفاهيم الشائعة نجد:

أ- **إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، إستخدامها و نشرها، و هذا يعني تحويل المعلومات و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كإتخاذ القرارات و التخطيط الإستراتيجي... إلخ.¹

عادة ما نفرق بين نوعين من المعرفة:

-**المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل و فكر ووجدان كل فرد داخل المؤسسة.

-**المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة داخل المؤسسة وفي الغالب يمكن الأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها و إستخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات ، اللقاءات ، المذكرات، المستندات، الكتب،... إلخ.

ب-**إدارة الابتكارات:** يستخدم هذا المصطلح أحيانا لوصف إدارة البحوث و التنمية و يركز الافراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة و فعالية تجميع و توليد الأفكار و تحويلها إلى مشاريع منتجات و بشكل عام يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

-رأس المال البشري: و هو عبارة عن مزيج المهارات و القدرات و المعارف بالإضافة إلى الخبرات السابقة و المكتسبة من خلال العمل.

-الأصول الفكرية: هي المعلومات و المذكرات المكتوبة و الإرشادات و المنشورات و هي تتكون بمجرد إنتقال المعلومات ، المعرفة ، و الأفكار و البيانات من رأس المال البشري لتسجيل كتابة و تصبح محددة و معرفة بوضوح ، و عندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول بدلا من التعامل مع الأفراد .

-الأصول الهيكلية: و تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العملية.

2-2- إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية : يمكن النظر إلى إدارة رأس المال

الفكري على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل ، لذلك فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بفهم كل

¹ راوية حسن " مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية " دار الجامعية 2002ص 366.

مكونات رأس المال الفكري و تنمية ممارسات إدارية تدعم حصد المعرفة ، فلم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات و في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بفعل خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات التي تحدث بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي.

تؤدي الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الجمل و منها:

- زيادة القدرات الإبداعية.

- تحسين الانتاجية و إرتفاع مستوى الإيرادات.

- تحسين إتجاهات العاملين وولائهم التنظيمي.¹

المطلب الثاني: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق :

يعتمد التنافس في ظل عالمية السوق على تنمية مختلف موارد المؤسسة و على الخصوص مواردها و كفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التجديد التكنولوجي.

أولا: أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية و خصائصها:

1- أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية : تأخذ الإدارة الدولية للموارد البشرية أشكالا متعددة تتكيف مع الوضع الذي تكون عليه المؤسسة المتعددة الجنسيات .

أ-عمليات متعلقة بالمؤسسة الأم خارج الحدود الوطنية : في هذا الشكل توجد الإدارة العليا في البلد الأم

ويمتد نشاطها في الدول أجنبية متعددة حيث تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- نقل الأفراد العاملين بالشركة الم للعمل بالخارج.

- تنمية سياسات و ممارسات العمليات الأجنبية الخارجية.

ب- عمليات المؤسسات الأجنبية في البلد الأم : ينطبق هذا الشكل على مدير الموارد البشرية الذي يعمل

في بلده لكن في فرع مؤسسة أجنبية متعددة الجنسية، و يتضمن هذا الوضع ضرورة التكامل الإستراتيجي مع

توجهات الإدارة الأجنبية، و في نفس الوقت تحقيق التكامل مع العمليات المحلية، أي مع الفلسفة و الثقافة

التنظيمية و الممارسات غير المألوفة له.

¹ عبد الفتاح السيد النعماني، طارق حسن عابدين " تحديات العولمة و إعادة هيكلة سوق العمل " مجلة البحوث الإدارات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية العدد جويلية 2003 ص 133.

ج- عمليات توظيف عمال أجنب : في ظل هذا الشكل يعمل مدير الموارد البشرية في مؤسسة محلية و يوظف عمال أجنب ، حيث يتطلب تعيين هؤلاء الأفراد معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين و العمل على تحقيق التنسيق بين اللغات المختلفة، و الخلفية الثقافية لهؤلاء الأفراد مع لغة و ثقافة الأفراد المحليين.

2- خصائص الإدارة الدولية للموارد البشرية : تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن الإدارة المحلية في عدد من الجوانب نذكر منها:

- أ- حجم المسؤولية.
- ب- معاشية أكبر لحياة الأفراد الشخصية.
- ت- مواجهة مشاكل و صعوبات أكثر.
- ث- الحاجة إلى التكيف مع شروط البيئة الدولية.

3- مضامين إدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق:

حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي لمواجهة تحديات العولمة يجب أن تمتلك الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك و من أهمها توفير أدوات الإتصال و التوافق الثقافي، و إلى جانب سياسات تنمية الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر وسائل لإكتساب العاملين المهارات اللغوية بها، كما أن عمليات الإستقطاب في الدول المضيفة ستتركز على جذب إهتمام العناصر الذين يجيدون التحدث بلغة المؤسسة الأم إن من أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد الذين يعملون على نطاق عالمي هي مهارة اللغة، حيث يجب أن يدرّب الفراد على إكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في مؤسسات متعددة الجنسية ، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد¹ في بيئة العمل الدولية.

- إن تحقيق الانسجام بين البعد الوطني للفروع و البعد الدولي للمؤسسة يقتضي ضرورة تدعيم الثقافة

التنظيمية و وضعها في قمة إهتمامات إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال التركيز على العوامل

التالية:

- تنمية موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالمية.
- خلق قيم و معتقدات تنظيمية مشتركة .

¹ راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية 2000 ص 372.

- وضع معايير مؤسسية لتقييم الأداء.

- تنظيم أنظمة معلوماتية تسهل من مهمة تدفق المعلومات بين مختلف الفروع.¹

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة:

تتخذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعض الأبعاد و الخصائص التي تنسجم مع توجهاتها العالمية، حيث تلمس درجة معينة من التعقيد و التشابك بين مختلف الأنشطة و الممارسات المكونة لهذه الوظائف.

1-وظيفة تشكيل الأفراد كدعامة للنجاح على المستوى العالمي:

تشكيل معايير الإستقطاب ، الإختيار و التعيين الركائز الأساسية التي تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك يجب مراجعة هذه المعايير و تطويرها بشكل دائم حتى تستوعب كل إحتياجات هذه المؤسسات، لذلك يجب تدعيمها بالتركيز على الخصائص الشخصية و التي تلعب دورا هاما في زيادة فرص و إحتتمالات النجاح و من هذه الخصائص :

- الصبر و المثابرة.

- روح المبادرة.

- التكيف و المرونة.

- القدرة على الإندماج.

2-وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار العولمة:

تحدد عملية الإختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله ، و ثقافة الدولة التي سيعمل بها، حيث يتضمن هذا البرنامج أنشطة تسمح بتنمية و إعداد الفرد لمتطلبات العمل في البيئة الدولية ، من اهم الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي نجد²:

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.

- حل الصراعات الموجودة بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة.

¹ عبد السلام أبو صحف " إدارة الأعمال الدولية " دار الجامعة الجديدة 2002 ص 478.

² عبد السلام أبو صحف ، مرجع سبق ذكره ص 481.

- تنمية مهارات الأفراد الإدارية و الفنية المتعلقة بتصميم الإستراتيجية و السياسات ، حل المشاكل، إتخاذ القرارات ، أنماط الاتصال و القيادة.

3- أنظمة تقييم الأداء في إطار عولمة إدارة الموارد البشرية:

- يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة هي تلك التي يمكن أن تفرق بين النجاح و الفشل في أداء المهام و منها:
- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
 - الحساسية للأعراف و القيم الأجنبية.
 - فهم الاختلافات في الممارسات العالمية و العلاقات بالعملاء.
 - سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

4- نظام التحفيز و المكافآت في ظل العولمة:

- بالرغم من ان الحاجات الانسانية والد و الدوافع متشابهة و أن عملية التحفيز ذات دلالة واحدة ، لكن مكونات الدافعية و محركات سلوك الأفراد هي دالة للعوامل الاجتماعية و الثقافية و الواقع الاقتصادي لكل دولة، فما يثير الفرد و يدفعه للعمل في الجزائر قد يتشابه مع مثيرات العمل بالنسبة للأفراد ماليزيا او لبنان أو كندا. و مع ذلك فإن مكونات نظام التحفيز قد تختلف من دولة إلى أخرى، و بالرغم من عمومية التحفيز إلى انه من الضروري الأخذ بعين الإعتبار مايلي:
- إن أساليب أو مداخل التحفيز المطبقة في المؤسسة الأم لا يمكن إعتبارها أساليب فعالة في كل الفروع الدولة للمؤسسة نظرا لإختلاف الحاجات و الرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها بإختلاف إنتماءاتهم الثقافية و الاجتماعية.
 - إن مكونات الدافعية قد تختلف من دولة لأخرى بل و من فرد إلى آخر.
 - تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.
 - توفير العدالة في المزايا الممنوحة مقاسة بما يمنح للمجموعات أو الفئات المشابهة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.¹

¹ راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 406.

خلاصة الفصل الثالث:

عاشت الجزائر في الفترة الأخيرة كثير من التحولات الاقتصادية تمخضت عنها تغيرات جذرية في سياستها الاقتصادية ، حيث أصبحت تتبنى النظام الاقتصادي الحر بعدما كانت تعتمد على النظام الاقتصادي الموجه، و قد ترتب عن ذلك ظهور كثير من التحديات اما المؤسسات الاقتصادية الوطنية منها ما هو مرتبط ببيئتها الداخلية ومنها ما هو مرتبط ببيئتها الخارجية

تحقق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فرصا متعددة للمؤسسة للتكيف مع الواقع الجديد الذي تعيشه، و تسمح لها بمواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية الجديدة. و التي من أهمها نجد تحدي التغيير و تحدي الجودة الشاملة على المستوى البيئية الداخلية و تحدي التنافسية و تحدي العولمة على المستوى البيئية الخارجية. تدعيما لبرنامج الجودة الشاملة تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء و الانتماء داخل المؤسسة و ذلك من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم، بالإضافة إلى إعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تتناسب مع مؤهلاتهم المعرفية و المهنية، و تدعيما لما سبق تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاما للحوافز يثمن مجهودات العاملين، و بقوى لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة.

تمهيد:

إن المدخل الرئيسي لتحقيق الإستمرار و النجاح في ظل بيئة الأعمال هو غير مستقرة لا يتمثل في الإعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين و الجودة و خدمة العملاء، و يمثل المورد البشري العنصر الحاكم في التكيف مع تحديات بيئة الأعمال في المؤسسات الحديثة، و عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات و الموارد البشرية، و يتوقف المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مقدرة و كفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات و هو ما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه و يتطلب ذلك تطبيق المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و فهم دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية بوجه عام.

حيث سنتناول في هذا الفصل إلى توضيح المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية حيث نتطرق في البداية إلى ماهية و متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ثم نتناول إلى المكونات و الدلالات الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة و الدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته و ذلك من خلال اعتباره شريكا لا أحياء، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات و إمكانات معرفية و فنية و إدارية في إعداد و تنفيذ سياسات و برامج المؤسسة، و بالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها:**أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:**

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم إستراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و بالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية¹.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : على أنها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة، و تنفيذ خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة و تتكامل و تتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذا يجب النظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.²

¹ علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار الغريب مصر 2001 ص 41

² عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية إلى أين " التحديات التجارب و التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع مصر 2003

حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد و تطبيق البرامج و السياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:

__ أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.

__ أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

__ معرفة نوعية المهارات و أنماط السلوك و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم و توفير سبل النجاح للخطوة الإستراتيجية المختارة.

لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين و تطوير أنظمة و برامج الإنتاج، التسويق وغيرهما، و ذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية و التطوير التي تتحقق داخل المؤسسة .

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، و على المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها و تكوينهم و أخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها.

1_ المشاركة في إعداد و تنفيذ إستراتيجية التغيير:

إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير و التوسع و على مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير و لكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، و تبحث عن الفرص و المشاكل التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال.¹ لكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية و متفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن واقع و مشكلات المؤسسة، حيث يجب ان تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية و أن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

¹ علي سلمى مرجع سبق ذكره ص 80

2- الفحص البيئي و الاستخبارات التنافسية:

يعتبر الفحص البيئي متطلبا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي ، و تقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية ، الظروف الاجتماعية ، الاقتصادية و التشريعية... الخ .

3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:

تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية ، و لأن جوهر الإستراتيجية و كسب ميزات تنافسية ، فإن بعض الوحدات و الأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد ، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط و تراجع معنوياتهم، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور و العمل على تديني مظاهر التدمر و الغضب لدى هؤلاء الأفراد.

4_ كفاءة استغلال الموارد المتاحة:

إن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية و تكنولوجية و معلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج و الاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة، حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل و الآليات التي تسمح باستقطاب و اختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها و تقييمها و مكافأتهما بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبيد و ضياع كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء و الإستقرار.¹

5- المساهمة في مواجهة التحديات:

تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم

¹ رواية حسن " مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية "، دار الجامعة 2002 ص 171

التحديات و العوائق الداخلية و التي تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمقاومة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجيا و المعلوماتية،¹ يرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- _ إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور و الحوافز و المزايا الممنوحة لهم .
- _ شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة و اللازمة لأداء أعمالهم .
- _ انخفاض ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.
- _ شعور الأفراد بعدم الموضوعية و الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- _ اختلاف ماهية و طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- _ أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية فإنها تؤدي إلى وجود قوى متنافضة و متعارضة يجب على المؤسسة تحقيق الاتساق و التوافق فيما بينها، و ذلك من خلال توظيف كل طاقاتها البشرية ذات القدرة على الإبداع و الابتكار و التكيف لتحقيق البيئية المتغيرة.

6_ موقع إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة:

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزء من إستراتيجية المؤسسة حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج ، التسويق، و المالية.. الخ ، و التي يشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة، و من هذا المنطلق نجد أن وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى ، تحت مظلة التكامل و التوافق معاً.²

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق و تتطابق مع رسالتها، و استراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتطابق و تعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ككل، و تستخدم إستراتيجيتها للتكيف و التفاعل معها لتضمن لنفسها البقاء و الاستمرار.³

المطلب الثاني: متطلبات و أنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أولاً: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

¹ حسن إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، دار النهضة العربية 2002 ص 47 أو 53 gean pierre

citeau op cit p.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي" ، دار وائل الأردن 2005 ص 73

³ راوية حسن " إدارة الموارد البشرية" ،الدار الجامعية 2000 ص 346

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية و الضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق و الربط و التكامل بين سياسات و أنشطة الموارد البشرية و من أهم هذه المتطلبات:

- 1_ **القدرة على فهم مجال النشاط** : و يتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها، بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة، و تساعد هذه المعرفة في قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.
- 2_ **المعرفة المهنية و الفنية**: يجب أن يتحلى مسؤول الموارد البشرية بمعرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب و التنمية، تقييم الأداء و بعض هذه البرامج قد تكون مصدرا لخلق قيمة إضافية للمؤسسة و هو ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب و البرامج الجديدة و استخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.
- 3_ **إدارة عمليات التغيير**: و تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق استراتيجيات التغيير و تقييم النتائج و يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يمتلك الرؤية و المهارة لمراقبة التغيير و متابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.¹
- 4_ **القدرة التكاملية**: يجب أن يمتلك مسؤول الموارد القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة و يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية و العامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تحقق للمؤسسة الفعالية.
- 5_ **المصدقية الشخصية**: يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة و المصدقية في أذهان و عيون عملائه الداخليين و الخارجيين، و يتم اكتساب المصدقية و الثقة من خلال بناء علاقات متميزة مع العملاء و إظهار قيم المؤسسة المرغوبة و تحقيق العدالة و الموضوعية في التعامل مع الآخرين.²

ثانيا: أنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص 48

² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ص 348

تعكس صورة المؤسسة و قدرتها التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية ، و عليه تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و عليه تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمستوى نمو و تطور أعمال المؤسسة ، و بمدى قدرتها على التأثير في بيئة أعمالها، حيث نستطيع أن نستعين بنماذج مختلفة لتضيف إستراتيجيات الموارد البشرية و منها نذكر:

1-اعتمادا على مصفوفة العمليات البشرية و نمو قطاع الأعمال:

تعد مصفوفة العمليات البشرية و نمو الأعمال مؤشرا على وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالمؤسسة حيث بناءا على مواصفات المؤسسة و مدى نمو الأعمال و مدى مساندة و مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية ، يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية على أربعة فئات و هي المؤسسة الحارسة المؤسسة المفكرة، المؤسسة المراجعة و المؤسسة المتطلعة.¹

1-1-المؤسسة الحارسة : تتسم المؤسسة الحارسة بالأفق الضيق فيما يتعلق بالأوجه الإنسانية و أيضا

بضعف و انخفاض معدل نمو الأعمال، حيث تعمل دائما على حماية وضعها الحالي و لا تفكر في المستقبل .

1-2-المؤسسة المفكرة: تتصف المؤسسة المفكرة بالبحث المستمر وراء المنتج الجديد و فرص السوق التي

لها تجاوب مع اتجاهات البيئة الجديدة ، حيث تتبنى التنوع في خطوط الإنتاج و تعدد التكنولوجيا.

1-3-المؤسسة المراجعة أو (المدققة): تعمل هذه المؤسسة في مختلف أنواع العمليات و مجالات السوق

، سواء كان ذلك السوق ثابتا أو متغيرا، و تراجع باستمرار عمليات الموارد البشرية داخل المؤسسة ، و يباشر المراجعون مجموعة متعددة من السلوكيات نتيجة لتنوع متطلبات السوق ، و لذا تتسم المؤسسات في هذا النوع بخط إنتاج محدود و تكنولوجيا معتدلة التكاليف، و مزيج من الهياكل التنظيمية و تكون النتائج النهائية لعمليات الموارد البشرية أقل كفاءة و فعالية.

1-4-المؤسسة المتطلعة : تتسم المؤسسة المتطلعة بمعدل نمو مرتفع و تركيز على عمليات الموارد البشرية،

حيث تحاول أن توازن دائما بين متطلبات التنمية و التطوير البشري و متطلبات نمو العمال ن تعمل دائما على حماية وضعها الحالي و لا تفكر في المستقبل.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره ص 103.

2- اعتماد على التصنيف المهني للمؤسسات:

يمكن فهم الكثير من الاختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية و ذلك من خلال متابعة طبيعة السياسات و البرامج التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية المختلفة و التي تظهر في أشكال متعددة و هي:

2-1- المؤسسة كنادي (إستراتيجية الدفاع) : تتنافس المؤسسات وفقا لهذا التصنيف من خلال زيادة

فعاليتها في الرقابة على التكاليف، الحفاظ على الجودة و توفير خدمة للعملاء، حيث تتطلب هذه الاستراتيجيات عمال من ذوي الاهتمام بكمية الناتج، التوجه قصير الأجل، الميل إلى الاستقرار و عدم الرغبة في تحمل المخاطر، و مثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفة تحبذ الروتينية و التكرار في أداء نفس المهام و العمل بصفة منفردة.¹

2-2- المؤسسة كفريق للكرة (إستراتيجية الاندفاع) : تركز المؤسسات وفقا لهذا التصنيف على

الابتكار و الإبداع كأن تركز هذه المؤسسات على تقديم منتجات جديدة، و هي تعطي أهمية للجودة و للعمل الجماعي و لها ميل كبير إلى تحمل المخاطرة، و عليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهر و السلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، و كذا المبادرة و تحمل المخاطرة و الحرص على تطوير الأفكار و المهارات . و من بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد وكالات الأنباء و الإعلان، شركات الأبحاث البيولوجية... الخ .

2-3- المؤسسة كأكاديمية (إستراتيجية التحليل) : تركز المؤسسات وفقا لهذا التصنيف على الجمع

بين متطلبات الشكليات السابقين، فهي تظهر من جهة على أنها تفصل الإبداع و من جهة أخرى تظهر الرغبة في النمو البطيء على المدى الطويل.²

2-4- المؤسسة كحسن (إستراتيجية الارتكاس) : تتميز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في

أسواق تنافسية بدرجة عالية من الصراع و بتحكم الظروف البيئية الخارجية في تصرفاتها، لذلك تتميز إدارتها لمواردها البشرية بغياب المضامين الإستراتيجية فهي تظهر كردة للأفعال.

و من أمثلة هذا النوع من المؤسسات نجد الفنادق، تجارة التجزئة .. الخ.

المبحث الثاني: المكونات و الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

¹ جمال الدين محمود المرسي و آخرون "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"،الدار الجامعية 2002 ص 116.

² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ص 177.

تزايد في السنوات الأخيرة إدراك المؤسسات الاقتصادية بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه المشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية ، إلى جانب مستوى تنوع السياسات و البرامج المتعلقة بالعنصر البشري تبعا لنوع الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المؤسسة.

المطلب الأول: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أولا : مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1-بناء رؤية الموارد البشرية : إن بناء رؤية الموارد البشرية يقتضي التحدث بشكل صريح و موسع عن

رؤية المؤسسة و التي تعكس فلسفتها و تصورها للمستقبل، مع ضرورة تفهم و مراعاة أهداف أصحاب المصالح داخل المؤسسة عامة و داخل وظيفة الموارد البشرية خاصة ، فإدارة الموارد البشرية لا تستطيع بمفردها أن تحدد بيان الرؤية المناسبة ، ولكن يجب أن توضح بالمشاركة مع كل أصحاب المصلحة في المؤسسة، و من ثم فإن الرؤية نموذجيا يجب أن تجمع و توفق نسبيا بين جميع توقعات أصحاب المصلحة ، بعد صياغة رؤية الموارد البشرية و التأكد من مضايمينها الإستراتيجية ، يجب إقرارها لتصبح موجها لأنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية.¹

2-دراسة و تحليل البيئة: تتكون دراسة و تحليل البيئة من شقين هما:

1-2-دراسة و تحليل البيئة الخارجية : يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة فرص الاستثمار و

طبيعتها التي بالإمكان استغلالها، و المخاطر المحتملة التي يتوجب إتلافها ، و من بين أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد:²

العوامل الاقتصادية : تؤثر العوامل الاقتصادية على نظام الحوافز و نظام الوظائف و اتجاهات الأفراد و قيمهم المتعلقة بالعمل..الخ.

العوامل الاجتماعية : تؤثر هذه العوامل على ثقافة و سلوكيات العاملين وولائهم للمؤسسة..الخ.

العوامل التكنولوجية : تؤثر هذه العوامل على شكل قنوات الاتصال و طبيعة المهارات و الكفاءات

المطلوب توفيرها، بالإضافة إلى مستوى التعلم و التكوين الذي يجب إتاحتها للعاملين.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره. ص.83.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص.84.

2-2- دراسة و تحليل البيئة الداخلية : يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و

الضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية ، ومن

أهم مجالات التحليل الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد:

- تحليل التقنيات المستخدمة و متطلباتها من الموارد البشرية .

- تحليل نظم تدفق المعلومات و دور الموارد البشرية في تفعيلها و استثمارها.

- إن دراسة و تحليل البيئة تحتل مكانة عالية من الأهمية لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و ذلك

للأسباب التالية:

- تعتبر العوامل البيئية للموارد البشرية المؤثرات الأساسية لإحداث تغيير في إستراتيجية الموارد البشرية .

-أنها تمنح مسؤولي الموارد البشرية الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات الموارد البشرية الوقت الكافي

لتخطيط¹.

3- تحديد التوجهات و الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية:

تقوم هذه الخطوة على التعرف على التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها الإدارة العليا في مجالات الموارد

البشرية، و هي تتعلق بالقضايا الرئيسية و منها قضايا الاستقطاب و الاختيار، قضايا التدريب و التنمية ،

قضايا الحوافز و المكافآت...الخ.

4- صياغة الإستراتيجية:

إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني التعرف على مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة و

الاختيارات التي تم الاستقرار عليها، ثم تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من

إمكانيات بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.

5- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

¹ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 71.

يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة و سياسات و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم أبعاد الإستراتيجية إلى أنشطة و مهام عملية في واقع العمل.

6- متابعة تنفيذ و تقييم إستراتيجية الموارد البشرية:

إن تقييم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية و هذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ و إنما هناك تغذية مرتدة تسمح بالتأكد من مدى جدية الصياغة، فقد تكون الإستراتيجية نفسها سيئة.

ثانيا: مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا ، و مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية و هو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل لكن بمدخل مختلفة نظرا للاختلاف المؤسسات و اختلاف¹ الدور الاستراتيجي الذي تعطيه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، لذلك تفرق بين مستويات متعددة للترابط بين الإدارتين.

1-الارتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية و عملية الإدارة الإستراتيجية ، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على أنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

2-ارتباط تكيف: في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير او إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة و إدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ، و يمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور.²

¹ خالد عبد الرحيم مطر حميتي " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي " دار حامد نعمان الاردن 2000 ص 157.

² جمال الدين محمود المرسي مرجع سبق ذكره ص 100

3-ارتباط تفاعل: يساعد المدخل التفاعلي إدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر ، لذلك فالاقترح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها.و أيضا على فلسفة إدارة المؤسسة

3-ارتباط متكامل: هو ارتباط ديناميكي و متعدد الوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل الجزئي او المرحلي، و في غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا، و بدلا من تكرار تبادل المعلومات فإن المؤسسات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد و تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: الدلالات و النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

أولا : الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

إن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتعديل و تكيف دلائلها الإستراتيجية وفق ما يتحقق لديها من نتائج للتحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية ، و كما هو معلوم فإن المؤسسات تستطيع أن تتخذ احد الأبعاد الإستراتيجية الثلاث التالية : النمو أو الاستقرار أو الانكماش ، و لكل نوع انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.¹

1-انعكاسات إستراتيجية النمو على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن إستراتيجية النمو كما تعبر عنها تسميتها تعني طموحات المؤسسة في تحقيق مزيد من التطور و التأثير في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه ، و ذلك من خلال أشكال متنوعة منها: النمو الداخلي و الذي يأخذ أحد الأبعاد التالية: التركيز، تنمية المنتج، و تنمية السوق، و قد يكون النمو خارجي كأن تعتمد المؤسسة إستراتيجية الاندماج أو الاكتساب إن الانعكاسات التي ترافق النمو عادة ما تكون إيجابية بنمطها ، فإستراتيجية النمو الداخلي ينتج عليها توسع في أنشطة المؤسسة ، مما يعني ظهور فرص واعدة للاستقطاب و الاختيار أمام إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية دخول إدارة الموارد البشرية في عمليات مستمرة للاستقطاب و الاختيار و النقل و الترقية.²

¹ جمال الدين محمود المرسي مرجع سبق ذكره ص 91

² حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره.ص.105

2- انعكاسات إستراتيجية الاستقرار على إستراتيجية الموارد البشرية:

تستعين المؤسسات بإستراتيجية الاستقرار إذا كانت قد حققت معظم أهدافها و تبين لها أن هذه الإستراتيجية ستقودها تدريجيا إلى تحقيق النمو المطلوب في الأجل الطويل

تعني إستراتيجية الاستقرار لدى إدارة الموارد البشرية ضرورة العمل على الاحتفاظ بالمكونات البشرية الحالية للمؤسسة و العمل على صقلها وتنميتها و تطويرها تستطيع تنمية الولاء لديها للمؤسسة و تحسن أدائها لوظائفها، مع نقل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ليصبح مجسدا في حياة هذه الموارد.¹

3- انعكاسات إستراتيجية الانكماش على إستراتيجية الموارد البشرية:

قد تتعرض المؤسسة لانعكاسات تجبرها على التقهقر و التراجع في نشاطها وتدفع بها إلى التقليل في حجم عملياتها، أو إلغاء بعض وحدات أعمالها أو إعادة النظر في شكل توزيع مواردها، و هذا يعني أن المؤسسة ستعتمد إلى تركيز نشاطها على الأعمال الناجحة.

تتطلب إستراتيجية الانكماش تصغير الحجم و الذي يعني خفض التكاليف أو الموجودات، و أيا كان الشكل فإنه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية و هنا تشتد الحاجة إلى تدخل إدارة الموارد البشرية لمواجهة الاستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الأفراد و تحرمهم من وظائفهم.²

ثانيا: النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إطار نظري تصوري لتكوين و عمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فهي تعرض أهم المتطلبات و العناصر التي يتصورها الباحثون لتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة المورد البشري، و من بين أهم النماذج المتعلقة بهذا الشأن نجد:

1- نموذج جامعة هارفارد:

المكونات الأساسية لهذا النموذج هي:

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره.ص.107

² جمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره ص 121.

يتم تصميم و إعداد إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء تأثير أصحاب العلاقة مع المؤسسة و هم الملاك، إدارة المؤسسة ، جماعات العمل، الحكومة و النقابة و متغيرات العوامل الظرفية أو الموقفية و المتمثلة في خصائص العمل داخلا ، المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة و ظروفها، فلسفة الإدارة ، التكنولوجيا، القوانين و القيم الاجتماعية و نستنتج من هذه المرحلة حسب النموذج بأنها هي تحقيق تحليل داخلي و خارجي و مراعاة تأثير مصالح الأفراد و الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

تستخدم المعلومات المتحصل عليها من المرحلة الأولى في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية و التي تتضمن الخيارات المناسبة للتفاعل مع متطلبات و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

يؤدي تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج محتملة على المدى القريب تتمثل أساسا في :

- و لاء عالي للأفراد.

- كفاءة أداء عالية.

- إنسجام ووافق بين العاملين.

- تكاليف إنتاج منخفضة.

يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة ، ففي ظل هذه التغذية تستطيع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إحداث تغيرات في الاستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات الظروف المحيطة بها، و يتلاءم مع اهتمامات أصحاب العلاقة.

2-نموذج جامعة ورويش:

يعكس هذا النموذج العلاقة التبادلية بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة تأثير البيئة الداخلية و الخارجية في كل منهما، حسب هذا النموذج فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نتيجة للعمليات التالية:¹

- تحليل البيئة الخارجية التي تتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير الاقتصادي .

- المتغير التكنولوجي .

- المنافسة .

- المتغير القانوني .

كمنطلق لتحقيق تحليل البيئة الداخلية و التي تتضمن المتغيرات التالية:

- القيادة الإدارية .

- إنتاجية العمل وجودته .

- رسالة المؤسسة و الثقافة التنظيمية .

يهدف التحليل السابق إلى تحضير الأرضية التي سيتم على أساسها إعداد إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة .

- في ظل نتائج تحليل البيئتين و انطلاقا مما هو موجودا من إمكانيات و مؤهلات يتم القيام بما يلي:

- إعداد إستراتيجية المؤسسة بما تتضمنه من إستراتيجيات للأعمال و الوظائف .

- وضع إستراتيجية الموارد البشرية بشكل ينسجم إستراتيجية المؤسسة و يساهم في تطبيقها .

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد إستراتيجيات و وظائفها و ممارستها في إطار التوجيهات الإستراتيجية المعدة سابقا .

¹ عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره. ص 125.

تخضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لاحتمالات التكيف و التغيير في حالة وجود المستجدات التي تقتضي ذلك ، حيث يؤكد النموذج على ضرورة متابعة الدراسة و التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية. سواء اعتمدت المؤسسات نموذج جامعة هارفارد أو نموذج جامعة ورويش أو غيرهما من النماذج ، فإن بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق الخطوات الأساسية المشار إليها سابقا.

المبحث الثالث : الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

مما جاء في المعلومات السابقة أنه في ضوء إستراتيجية المؤسسة العامة يوضع الإطار العام الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و في ظل معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها و ممارستها المستقبلية داخل المؤسسة، و في هذا الوضع سنتطرق إلى الأبعاد الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث نفرق بين:¹

- الممارسات التي تهدف إلى توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .
- الممارسات تهدف إلى الحفاظ و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: إستراتيجيات توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف القدرات و الخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانات و قدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوة ، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هذه الفجوة. توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، و من هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، سياسة العمل، التشريعات و القوانين المنافسة، التكنولوجيا... الخ.

و هذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد لعدم ثبات و استقرار هذه المتغيرات.²

¹ جمال الدين محمود المرسي مرجع سبق ذكره ص 184.

² حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالة الجزائر 2004 ص 67

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذن باندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة ، من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع المتاحة من الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث تمكن هذه المقارنة من تحديد الإستراتيجية الملائمة بحيث نصادق إحدى الحالات التالية: الحالة المثلى، حالة العجز في الموارد، حالة الفائض في الموارد و ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية و الخارجية، حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هذه الأهمية.¹

-أداة لمراجعة التغيير و التكيف معه.

-هو أداة للتنبؤ.

-هو نظام للمعلومات.

-و هو أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية.

-هو أداة لتحقيق الفاعلية و الكفاية الإنتاجية.

ثانيا: إستراتيجيات الاستقطاب ، الاختيار و التعيين:

1 إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة و في قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية ، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة و انتقاء أفضلها سيؤثر إيجابيا في مستقبل المؤسسة ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة و الفعالية المرغوبة. يشير الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن من خلال خلق الرغبة و الدافعية لدى الموارد البشرية و تحفيزها و دعوتها للتقدم لطلب التوظيف.

ترجع أهمية عملية الاستقطاب في دورها الأساسي لكفاءة عمليتي الاختيار و التعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة و بالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة و فاعليتها حيث تسمح عملية الاستقطاب بتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذره ص 229

-تحديد الأفراد الذين يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستعانة بهم لشغل مناصب العمل الشاغرة.

-إبراز و تسويق دور المؤسسة الاستخدمية لليد العاملة.

-كسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريقة كشف الجوانب الاستخدمية /
التوظيفية أمامهم.¹

2 إستراتيجية الاختيار و التعيين:

تمثل إستراتيجية الاختيار و التعيين الامتداد الطبيعي لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية، حيث تشتمل هذه الإستراتيجية على مفاهيم جديدة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال و إدارتها.²

تعتبر عملية اختبار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمؤسسة أحد جوانب النشاط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

تتم ممارسة كافة أنشطة اختيار من أجل تحقيق غرض واحد و هو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية و الذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا.

تظهر عملية الاختيار و التعيين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل و يتكون من عناصر أساسية هي : المدخلات ، العمليات، المخرجات و التغذية المرتدة و هدفها الاستراتيجي يتمثل في إنتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل و التوافق بين خصائص من يتم إنتقائه و بين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا ينظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية اختيار و تعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل المؤسسة متى تحقق ذلك نجد:³

-الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أداؤها و سلوكها في العمل جيدة و أخطاؤها قليلة و هدرها للموارد ضعيف، و هذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 273

² jeau pierre citeau, op cit p 86

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 310

-انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من انسجامها و تطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية و يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الاحتكاك و التعاون.

-الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم موقف التنافس بما ينتج عنه زيادة .

المطلب الثاني: إستراتيجيات الحفاظ و تنمية الموارد البشرية

أولاً: إستراتيجية تنمية و تدريب الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيداً و محمسين للعمل بجدية ، فالتدريب ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل هو إرادة المؤسسة و إستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال و توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، و عليه فمن واجب المؤسسة أن تقوم بتصميم برنامج لتنمية و تدريب العمال و الاهتمام بتطوير كفاءتهم باستمرار، و من واجب العمال إبداء الحمس و المبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم و في تسيير مساهمهم الوظيفي.

يعرف التدريب على أنه مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد، أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.¹ يمكن النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون و كيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و العملاء

و يشير مصطلح التنمية إلى عملية إعداد و تطوير الأفراد لإستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، فتنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة،² و تظهر الحاجة إلى التقنية و التكنولوجية تغيير الأنظمة و إجراءات العمل.

-التغيرات في حاجات الزبائن.

-ظهور مواد إنتاجية جديدة أو ظهور سلع و خدمات جديدة.

¹ -مالكوم بيل " التدريب الناجح للموظفين " ترجمة مركز التعريف و البرجة ، الدار للعلوم 1997 ص 10

² -حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص 236

ثانيا: إستراتيجية إدارة أداء العاملين:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل و بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية و كفاءة الوظائف التي أسندت إليها و بالتالي يشكل تقييم الأداء الوسيلة التي تتأكد من خلالها الإدارة من مدى تنفيذ هذا الهدف الحيوي .

1- البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى الصفة النظامية الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في مساهمات الأفراد التي يعطونها للوظائف التي كلفوا بإنجازها خلال فترة زمنية محددة، حيث يتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء هي:

تعريف الأداء ، قياس الأداء و المعلومات المرتدة عن الأداء، حيث يقوم النظام في الخطوة الأولى بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التحليل الوظيفي، أما الخطوة الثانية فسوف يتم خلالها قياس أو التعرف على الأداء وفقا للأبعاد التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، أما في الخطوة الثالثة فسوف يتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية.¹

و يعمل برنامج تقييم أداء الموارد البشرية على:

- تصميم نظام التقييم بما يتضمنه من أبعاد إستراتيجية تحدد في ظل احترام إستراتيجية المؤسسة العامة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة.

- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل بالمؤسسة ليدرك الجميع أهدافه و متطلباته في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له.²

- يتولى المقيمون متابعة أداء من يشملهم البرنامج بشكل مستمر.

عندما يتحقق الأداء المطلوب فإن ذلك سينعكس أثاره الإيجابية على:

- إرتفاع إنتاجية العمل.

- زيادة فعالية التنظيمي الكلي للمنظمة ، و هذا يحقق الرضا لدى زبائننا.

- تحقيق مكاسب مالية و معنوية للموارد البشرية.

¹صلاح الدين عبد الباقي"الاتجاهات الحديثة" في إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الجديدة للنشر 2003ص.368.

²حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص. 361

من أبرز وظائف تقييم الأداء : نجد الوظائف التالية:

- تطوير أداء الأفراد المستقبلي.

- ربط الأداء بالعمل الجماعي .

2 الخيارات الإستراتيجية لتقييم الأداء: يواجه المدراء مسائل عديدة تتعلق بتقييم أداء الأفراد تشكل

في إطار النشاط الاستراتيجي خيارات تتضمن الأمور التالي:

-أهداف ووظائف تقييم الأداء.

-أساليب ونماذج تقييم الأداء.

-الجهة التي تقوم بتقييم الأداء.

-فترة حدوث التقييم

خلاصة الفصل الثاني:

حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها و مسؤولياتها بالكفاءة و الفعالية المطلوبة يجب أن تنخرط كل أنشطتها

في عمليات الإدارة الإستراتيجية، و هذا يعني انه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم

مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة و ذلك من خلال القيام بما يلي:

-المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.

-العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية و التي تنسجم مع أهداف

الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات و الكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم و النجاح للخطة الإستراتيجية

المختارة

- تنمية البرامج و السياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك و الاتجاهات المرغوبة و التي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة .

يترتب عن تبنى المؤسسة لبديل إستراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة و عملياتها الإستراتيجية ، و عليه فإن تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب استيعاب أبعاد البديل الاستراتيجي المختار و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده.

تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة، و المتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ و في الأخير مرحلة التقييم، لكن و مع ذلك فهي تتصف بمميزات و متطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

إن إهتمام الجزائر بانشاء مؤسسات إقتصادية هو لتحقيق التطور و النمو و الاستقرار من بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة تكرير السكر بمستغانم، التي تسعى لتحقيق الأرباح لتمكن من النهوض و الاستقرار و المحافظة على بقائها من خلال مجموعة من النشاطات من بينها البيع، الانتاج و التسويق كما أن نجاح المؤسسة مرهون بوضع نظام إداري فعال.

و سنقوم في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي و معرفة أهم خصائص هذه المؤسسة و مدة تطبيقها لمفهوم الادارة الاستراتيجية في إدارة شؤونها الاقتصادية و الاجتماعية عامة، و شؤون مواردها البشرية خاصة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، فتطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة و كذلك أهداف ووظائف المؤسسة و كذلك أهداف ووظائف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي، أما فيما يخص المبحث الثاني فتناولنا فيه خطوات التوظيف و أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر و أبعادها الإستراتيجية أما المبحث الثالث سنتطرق إلى مدى المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تواجه المؤسسة على المستوى المحلي او الدولي.

المبحث الأول: تقديم وحدة مستغانم لتكرير السكر.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.

نبذة تاريخية عن المؤسسة.

تعتبر شركة السكر بمستغانم فرع من المؤسسة الوطنية للسكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها، فهذه الشركة spa ram sucre تأخذ تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم شركة تكرير السكر بمستغانم يمكن تحويلها إلى مكان آخر بموجب قرار من الجهة العامة و بقرار من مجلس الإدارة حسب المادة الرابعة و تستمر لمدة 99 سنة ابتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري و يمكن تمديدها كما يمكن حلها مسبقا طبقا لأحكام القانون التجاري و القانون الأساسي حسب المادة 5، أنشئت وحدة مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1970/05/16 بالمرسوم الوزاري رقم 49 / kAB و بالقرار الأحادي رقم ND/355/39 بتاريخ 1969/05/23.

شركة ذات أسهم 146000 سهم بمبلغ 100 دج تقع الوحدة للسهم الواحد، و برأس مال يقدر بـ 16400.000.000 دج تقع الوحدة غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين وهران و مستغانم و تشغل مساحة قدرها 11 هكتار و ساهمت في إنجازها الشركة الفرنسية FIVES, CAIL, BAH , و الشركة الايطالية COCR, C,B و الشركة RENGAINNE حيث كان وضع حجر الأساس سنة 1970 . انطلقت العملية الإنتاجية بتاريخ 1974/04/18 و تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR . حسب إحصائيات 2001 وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

-معالجة السكر الأحمر بـ 330 طن في اليوم.

-منتوج السكر الأبيض يقدر بـ 300 طن في اليوم.

- منتوج السكر قطعة يقدر بـ 100 طن في اليوم.

-منتوج السكر المبلور في الأكياس حجم 50 كلغ يقدر بـ 100 طن في اليوم.

نظام العمل : ينقسم إلى نظامين

عمال الإدارة : (العمل اليومي) من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة مساء و يبلغ عددهم 76 عامل.

عمال بالتناوب: مقسمين إلى أربعة فرق المدة 24 ساعة على 24 ساعة.

فريق يعمل يومين من السادسة صباحا إلى غاية الثانية زوالا

فريق يعمل من الثانية زوالا إلى غاية الساعة العاشرة ليلا.

فريق يعمل يومين من العاشرة ليلا إلى غاية السادسة صباحا.

يومين راحة ، ويبلغ العدد الإجمالي لهم 242 عاملا منهم 8 إناث و الذكور 234 عاملا.

تسميتها:

تأخذ الشركة تسمية المؤسسة العمومية الإقتصادية " شركة ذات أسهم " شركة تكرير السكر بمستغانم" و يجب أن تظهر هذه التسمية متبوعة أو مسبوقة بعبارة شركة ذات أسهم ، بأحرف كاملة مع تبيان رأس مالها في جميع العقود و المذكرات و بصفة عامة في الوثائق الخاصة عن الشركة و الذي يقدر بـ 164000.000.000 دج حسب المادة الثالثة من نظامها القانوني .

مراحل تطور المؤسسة : في بداية كانت المؤسسة تقدم خدمات للديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ONACO و ذلك ابتداء من سنة 1974 و ما ميز هذه المرحلة هو أنها كانت تستفيد من الدعم المقدم لها من طرف الدولة، سواء فيما تعلق بالمادة الأولية أو الأموال.

في سنة 1987 و في ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، و بذلك أصبحت

المؤسسة حرة ، حيث كانت تمول نفسها بنفسها غير أنها كانت تعاني من فرض الدولة للأسعار

و منذ سنة 2001 ألى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها بحيث تخلت المؤسسة عن شراء المادة الأولية " السكر الخام " و عمليات التوزيع و أصبح يقدم لها بهذه المادة من طرف رجال الأعمال و ما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط بحيث تكون اللوازم المختلفة و المواد الأخرى المضافة كالسيليلوز الكلس الملح و الكهرباء و الغاز و الماء.. إلخ، على عاتقها أما تكاليف التوزيع فهي على عاتقهم، لتتقاضى ذلك أجر أداء خدمة التكرير فقط ، أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في سياق الأوان مع شركة لخلف التجارة "

"LTC" ، و بعد ذلك مؤسسة شرفاوي للتجارة مؤسسة " BLONY " فـشركة " CIVITAL " اما المتعامل الحالي فهو شركة " OUEST IPORT " قدم ملفا إلى المؤسسة الأم بعد قرار الدولة بخصوصيته .

جدول يمثل مراحل تطور المؤسسة:

2008	2001	1987	1974
القطاع الخاص	أداء الخدمات	التمويل الذاتي	الدعم المادي

الجدول (05)

كان يتمثل موضوع الشركة في:

- استغلال ، تسيير و تنمية بصفة أساسية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع.

- المؤسسة الأم:

تموين ، إنتاج ، تحويل ، تكييف، ترقية، تسويق و توزيع لكل المواد الصناعية الغذائية. تأسيس ووضع إستراتيجيات التنمية الصناعية، التكنولوجية التجارية و التقييمية لمواد الصناعات الغذائية بها في ذلك المساهمة في الشركات الأخرى.

و بصفة عامة القيام بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعات و التي تساعد على تحقيق غرضها و المرتبطة بها أو الكفيلة لتسهيل تقدمها و تطورها، و هذا حسب المادة الثانية.

ملاحظة:

حاليا أصبحت المؤسسة تنتج سكر عادي مبلور في أكياس ذات كلغ فقط للأسباب التالية:

- كثرة الطلب على هذا النوع من المنتج.

- السعر في متناول المستهلك.

- توقيف النشاط في الورشات الأخرى ، و ذلك راجع إلى الارتفاع في كلفة إنتاجها و نقص غيار الآلات.

الشراكة في شركة تكرير السكر بمستغانم:

منذ تأسيس الشركة و إلى غاية 1984 كانت تمون بالمادة الخاصة من طرف الديوان الوطني للتجارة و ما بين 1984 إلى غاية جوان 2001 أصبحت تمون نفسها "1996،1997،2001..".

و نظرا لصعوبة التمويل بالمادة الولية " السكر الأحمر " التي تستوردها بأكملها من الخارج بالعملة الصعبة و بسبب الوضعية المالية المادية للشركة التي تملك القدرة على تمويل ذاتها، أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك يمون الشركة بالمادة الأولية حتى يمكنها من العمل و الإنتاج و يعطيها فرص النهوض.

أهداف المؤسسة:

الهدف من إنشاءها هو تكرير السكر الأحمر المستورد من الخارج لإنتاج السكر الموجه للإستهلاك المتمثل في:

1-بقايا السكر melasse

2-سكر مبلور بوزن 50 كلغ

و للمؤسسة أهداف أخرى تسعى لتحقيقها حتى تكون في قمة النجاح و من بينها :

1-إستثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علامة نشاطها الأساسي .

2- ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيها فيخص الانتاج مادة السكر.

3-تنظيم و تطوير هياكل الصيانة بحيث ترفع مردودية الإنتاج .

4-تعظيم الإنتاج و الربح الجيد.

5-العمل على الإستفادة من التكنولوجيا و الأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير من خلال عمليات التدريب و الملتقيات في هذا الشأن.

6-تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على هذه المادة.

7-ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة و التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.

المطلب الثاني: إدارة و تنمية الموارد البشرية.

1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر spa ram sucres من المديرية العامة الموجودة على رأس الهيكل التنظيمي لافقة الأمانة العامة، التي تتفرع إلى ثلاثة مديريات رئيسية و كل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح أو الأقسام:

1-1-مديرية التجارة: و التي تتفرع إلى ثلاثة مصالح:

-مصلحة النظافة و الأمن : و تعتمد بشكل كبير على المن الداخلي و تتضمن مجموعة من الفرق المتناوبة خاصة و أن العملية الإنتاجية لا تتوقف حتى الليل وعليه هناك مسؤول واحد عن الأمن.

-مصلحة البيع: خاصة بالتسويق أو بيع المنتج.

-مصلحة التموين: تموين المؤسسة.

1-2-مديرية الإستغلال : و التي تنقسم إلى:

-قسم المخابر : حيث يتم فيه معاينة عينات من السكر الأحمر ، كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة لمختلف مراحل تكرير السكر بصفة خاصة و مراقبة و تحليل السكر.

-قسم الصيانة: و هو القسم المسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بضمان صيانة قطع الغيار الضرورية للألات ، وفي حالة تعطل أي آلة تجد المهندسين في الخدمة السريعة حيث يوجد ضمن هذا القسم مجموعة خاصة لقسم الميكانيك.

-قسم الإنتاج : تضم هذه الأخيرة قسمين للإنتاج و التصنيع حيث التصنيع هي المنطقة التي فيها مختلف عمليات الإنتاج و هي مكونة من آلات ، عمال ، تقنيين و مهندسين.

1-3-مديرية الإدارة و المالية: و تضم مصلحتين هما مصلحة المالية و مصلحة الإدارة.

-مصلحة المالية: مكلفة بتسيير الشؤون المالية لكافة المؤسسة فيها اجور المستخدمين وتضم مكتب المحاسبة العامة ، مكتب محاسبة المواد و الخزينة و مكتب خاص بمحاسبة الميزانية المعمول بها في المؤسسة.

-مصلحة الإدارة : وتتكون من:

-مكتب المستخدمين : المكلف و المهتم بتسيير المسار المهني للموظفين و العمال.بالإضافة إلى عمليات المراقبة و المتابعة و تقييم الأداء و يندرج بعده كل من:

-مكتب التكوين : كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد، و ارسال العمال إلى مراكز التدريب إذا توفر ذلك أما حالياً فهذا المكتب لا يقوم بهذه المهام التي اسندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها.

-مكتب الوسائل العام : الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل و سيارات إدارية.

2-الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة:

يضم على رأسه مدير الإدارة و المالية DAF ثم يتفرع إلى كل من :

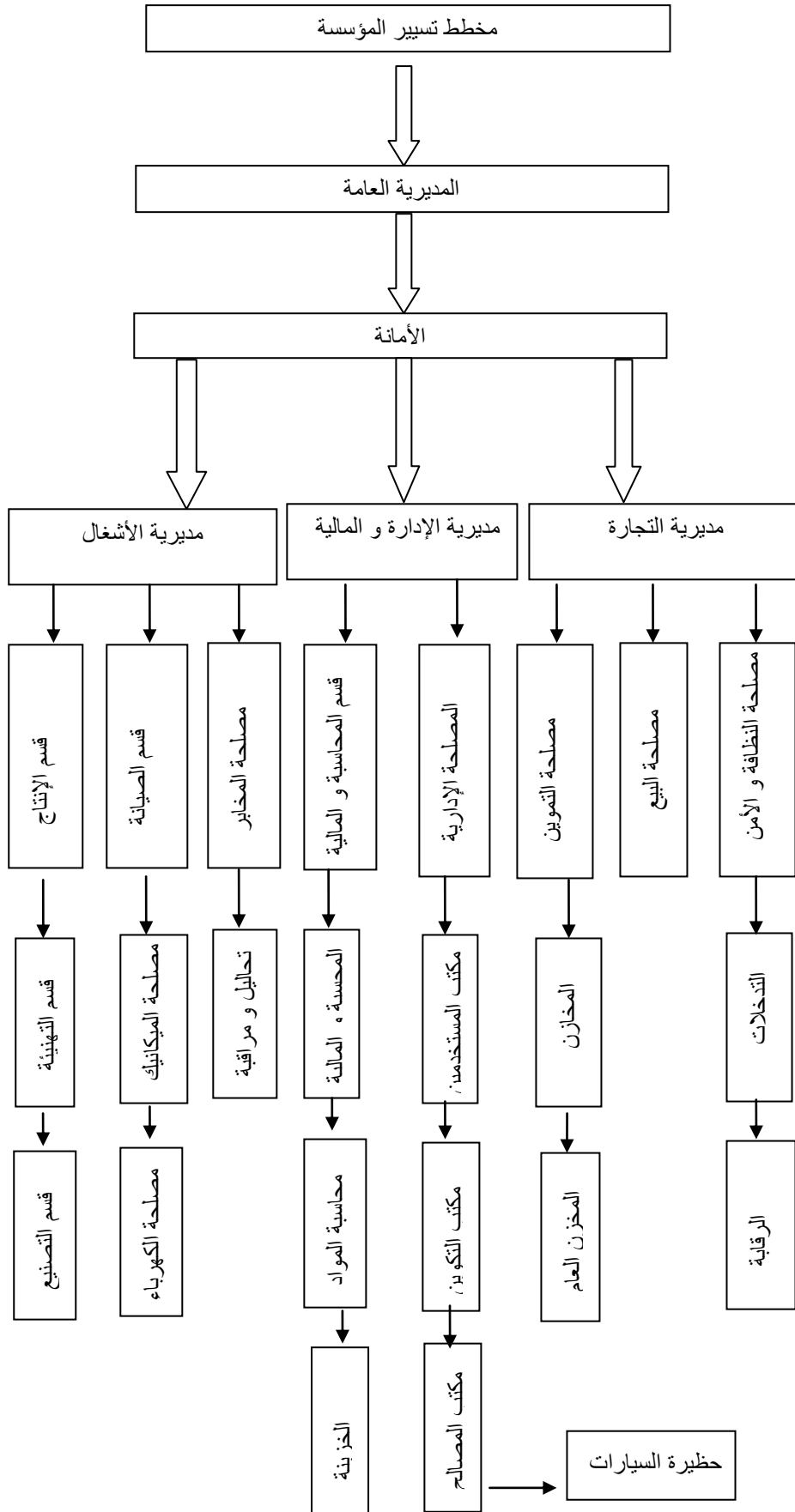
الأمانة، رئيس حظيرة السيارات، رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مكتب المستخدمين.

-الأمانة: و تضم كاتبة، عون اجتماعي، رئيس قسم المحاسبة، و محاسبة الأجور

-حظيرة السيارات: التي تضم رئيس الحظيرة ، سائقي سيارات الوزن الخفيف و سيارات الوزن الثقيل، أعوان الصيانة.

-مصلحة المستخدمين : و تضم كل من رئيس المصلحة و رئيس مكتب المستخدمين، أعوان النظافة ، الحجاب و مختلف الموظفين في المصلحة.

1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



3-وظائف إدارة الموارد البشرية :

مصطلح المستخدم هو المصطلح أو الاسم الذي يطلق على إدارة الموارد البشرية لمؤسسة تكرير السكر "spa ram sucre" التي تقوم بوظائف مختلفة خاصة بتسيير المسار المهني للموظف متابعة و مراقبة الأداء ، تسيير نظام الحوافز و المكافاة الإشراف على عمليات التنمية و التدريب ، تقييم الأداء و المردودية ، تطبيق العقوبات في حالة عدم الإلتزام بتنفيذ المهام كما يجب أن تنفذ . و فيما يخص عملية تنمية الموارد البشرية ففي الغالب يحظى العمال الجدد بعمليات تدريب لجعلهم يكتسبون مهارات تساعدهم على أداء عملهم على أكمل وجه، كما يحظى المديرون لحضور المنتقيات و الندوات التي تساعدهم على الحصول على مهارات و تقنيات جديدة تنمي قدراتهم و تساعدهم على أداء عملهم بسهولة و يسر.

-تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية بالمؤسسة.

- توصيف الوظائف.

بعد إكتشاف النقص في اليد العاملة يتم عرض المناصب الشاغرة بالمؤسسة على الراغبين في شغلها و لأجل ذلك بالتعرف بالمنصب و مهامه و المصالح التي ستوضح تحت إشراف هذا الموظف و كذلك حقوق المسؤوليات و المهام و كذلك حقوق شاغل الوظيفة و الأخطاء و المشاكل التي يمكن أن تواجهه عند أداء مهامه و كذلك مصالح التي يتعامل معها مع تحديد مواصفات شاغل الوظيفة

- مواصفات شاغلي الوظيفة:

من المعمول أن كل وظيفة تستلزم أفراد قادرين على مهامهم على أحسن وجه و إلا أصبح وجودها خسارة بالنسبة للمؤسسة و من بين المواصفات التي يجب ان تتوفر في شاغلي الوظيفة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر:

***الصفات الجسدية و العقلية** : يتم إختيار العمال على أساس الصفات الجسدية و كذلك العقل السليم حتى يتمكن العامل من أداء مهامه على أتم وجه و بصفة صحيحة و التأقلم مع المشاكل التي قد تعيق عملية الخدمة ، خاصة الأنشطة الإدارية التي تحتاج إلى قدر كبير من الذكاء من أجل قيادة المؤسسة بشكل سليم.

***التعلم و الخبرة**: يتم تحديد الدرجة المطلوبة أو المستوى التعليمي و التكويني و كذلك الخبرة المطلوبة خاصة في النشاطات الإدارية الحساسة كالمالية و المحاسبة.

*السن : لا يمكن للمؤسسة أن توظف اشخاص يقل سنهم عن 18 سنة و هذا تطبيقا للقانون ساري المفعول.

*التنبؤ بالطلب على العمل:

إن المؤسسة لا يمكنها الإعتماد على الطرق مثل طريق تقرير الخبراء لأنها باهظة الثمن، ولعدم توفرها على أشخاص قادرين على القيام بعمل الخبراء، و لإنعدام بعض المعلومات التي تتطلبها هذه الطريقة لكن يمكنها الإعتماد على طريقة اخرى حيث يمكن لمدير وظيفة الموارد البشرية الذي يملك المعلومات التي تتعلق بالموظفين و خاصة السن و السنوات التي عملها كل موظف، عن طريق هذه الخبرة يمكنه تحديد العمال الذين سيحاولون على التقاعد و كذلك الوظيفة التي يتطلبها هذا الموظف ، و بالتالي تحديد الوظائف التي تصبح شاغرة و كذلك عدد العمال اللازم لتعويض هؤلاء المتقاعدين.

*تحديد العرض من العمل:

يمكن تحديد العرض للعمل بالمؤسسة و ذلك بالتعاون مع رؤساء المديريات و الإطارات و المدير العام للمؤسسة، و ذلك قصد التعرف على المناصب التي يمكن أن تعطي للأشخاص الآخرون و ذلك عن طريق الترقية و التحويل من منصب على آخر ، و بعد ذلك تحديد العدد الحالي للعمال و عرض العمل داخل المؤسسة و الطلب على العمل ، نستطيع تحديد الفائض أو العجز من أجل التعرف فيه حيث يحدد بطريقة

$$\text{الفائض أو العجز} = \text{عدد العمال الحالي} + \text{عرض العمل} - \text{الطلب.}$$

إذا كانت النتيجة موجبة(+) فيجب على المؤسسة تغطية عن طريق اللجوء إلى التشغيل المؤقت للعمال لن المؤسسة تعتمد على الإنتاج حسب الطلبيات تكون مدة العقد محددة من سنة إلى مدة انجاز الطلبيات و هذا تتجنب المؤسسة الوقوع في توقف عملية الإنتاج.

المبحث الثاني: خطوات التوظيف و اهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر و أبعادها الإستراتيجية .

المطلب الأول: التوظيف و خطواته :

1-الإستقطاب: تقوم المؤسسة الوطنية لتكرير السكر بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد مناصب الشغل الشاغرة، و تعتمد على مصدرين، مصادر داخلية و مصادر خارجية .

أولاً: المصادر الداخلية:

و هو المصدر الرئيسي الول للمؤسسة ، حيث تلجأ إلى الترقية أو التحويل من منصب إلى منصب آخر ، خاصة في المناصب العليا ، وتلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر للإستفادة من الخبرة التي يكتسبها العامل من البرامج التدريبية التي يخضعون إليها و كذلك التي قضاها العامل في المعمل داخل المؤسسة .

ثانياً: المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة لجلب اليد العاملة إذ لم تكفي المصادر الداخلية و من أهم هذه المصادر الجامعات و المعاهد خاصة المناصب العليا ذات الأهمية في المؤسسة و كذلك العمال المسرحون من المؤسسات الأخرى و التي تعمل في نفس النشاط و تعتمد المؤسسة على أسلوبين لإستقطاب المترشحين هما:

*الإعلان عن شغور الوظيفة داخل المؤسسة و يكون هذا الإعلان داخل المؤسسة و يخص العمال داخلها .

*الإعلان في الجرائد و هو الأكثر إستعمالاً خاصة فيما يخص المناصب ذات الأهمية و يحتوي الإعلان على اسم الوظيفة و مواصفات شاغلها كالمستوى التعليمي و السن و الخبرة..الخ.

*بعد الإنتهاء من عملية البحث و الإستقطاب يكون أمام المؤسسة مجموعة من المترشحين حيث تقوم بعملية الإختيار.

2-الإختيار و التوظيف:

الإختيار: يخضع المترشحون للإختبارات و التي تكون شفوية و تأتي عملية الإختبارت بعد أن يملأ المترشح استمارة المعلومات ، التي تحتوي على الإسم و اللقب و الخبرة و المستوى التعليمي و معلومات أخرى ، حيث تعطى للمترشح مجموعة من الأسئلة الشفوية التي تخص المنصب الذي سيشغله، و يوضع في الحياة العملية لمعرفة الكيفية التي يتصرف بها المراد شغلها ، ولهذا يختار رئيس مصلحة الفرد أو الأفراد الذين كانت إجاباتهم صحيحة ثم يمر المترشح إلى آخر خطوة و هي الفحص الطبي .

الفحص الطبي: لكي يقوم أي عامل بالقيام بأي وظيفة يلزم أن تتوفر فيه صفات جسمية و عقلية و لهذا تلزم المؤسسة عمالها قبل شغلهم لأي وظيفة بالقيام بالفحص الطبي للتأكد من أن الشخص (الموظف) سليم بدنيا و عقليا، و بهذا يتم التعاقد بين المؤسسة و الموظف الجديد.

3-التوظيف: بعد اختيار الشخص المناسب يتم التعاقد مع الموظف الجديد حيث تعطى له المهام و المسؤوليات المكلف بها و الطرف التي يتعامل معها و نوع العقد دائم او مؤقت ن ويحتوي العقد على الإسم و العنوان لكل من موظف و المؤسسة و موضوع العقد ، و كذلك مدة العمل و المصالح المعنية بهذا العقد هي مديرية الموارد البشرية و المعني بالأمر ، ولكي يقوم الموظف بمهامه بكفاءة يحتاج إلى متابعة و يكون ذلك عن طريق التدريب، كما أن العامل يحتاج إلى مقابل و هو ما يعرف بالأجر.

4-التدريب و الأجور و الحوافز: تعتبر هذه العناصر الثلاثة، الأجور ، التدريب و الحوافز ، إحدى أهم الدوافع التي تجعل الموظف يوظف كل طاقته للعمل في جو من الإرتياح و الرضى، و سنوضح فيما يلي واقع التدريب و أهمية الأجور و الحوافز في المؤسسة.

أ-التدريب: تقوم المؤسسة بتدريب عمالها عند الضرورة و لا بد أن تمر بمجموعة من المراحل و هي كالتالي.

*جمع المعلومات الضرورية أي نقاط الضعف عند العمال و الجوانب التي تحتاج إلى التدريب و كذلك تحديد العمال الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية و تحديد عددهم .

*تحديد إحتياجات و متطلبات التدريب من وسائل مادية و بشرية .

*إعداد البرامج التدريبية و الإنطلاق في عملية التدريب ، و متابعتها ، و تعتمد المؤسسة في تدريب عمالها على

مايلي:

-التدريب داخل المؤسسة: يتقسم إلى نوعين التدريب أثناء العمل للعمال الجدد و كذلك عن طريق توجيهات الرؤساء و زملائهم ذوي الخبرة و التدريب خارج اوقات العمل.

-التدريب في مراكز التكوين: تعتمد المؤسسة على مراكز التكوين في حالة عدم قدرتها على القيام بتدريب عمالها بنفسها، لأن مراكز التكوين توفر كل امكانيات اللازمة لتحسين اداء العمال وتقع مسؤوليات التدريب على عاتق رؤساء المديریات، الإنتاج و مديرية الموارد البشرية في النوع الول و على المؤطرين و المكونين في النوع الثاني.

ب-الأجور: يتم تحديد الأجر القاعدي من طرف صندوق التأمينات الإجتماعية و الدولية و يضاف إليه هذا الأجر مجموعة من المنح، و يتكون الأجر الإجمالي من العناصر التالية:

-منحة الأقدمية : تحسب نسبة مئوية مضروبة في الأجر القاعدي ، و تحدد ب 1 % للعمال الذين تقل مدة عملهم عن 10 سنوات ، و تضاف له 1% لكل سنة و 2 % للعمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 11 سنة و 20 سنة ، و 2.5% للعمال الذين تبلغ مدة عملهم من 21 سنة فأكثر.

-منحة المردودية الفردية: و تحسب بنسبة مئوية من الجر القاعدي.

-منحة المخاطرة.

-منحة الوجبة لأن المؤسسة لا تقوم بتقديم الوجبات.

-منحة النقل لأن المؤسسة لا تقوم بنقل عمالها.

-منحة المرأة الماكثة بالبيت.

-منحة الأولاد الذين تقل اعمارهم عن 18 سنة.

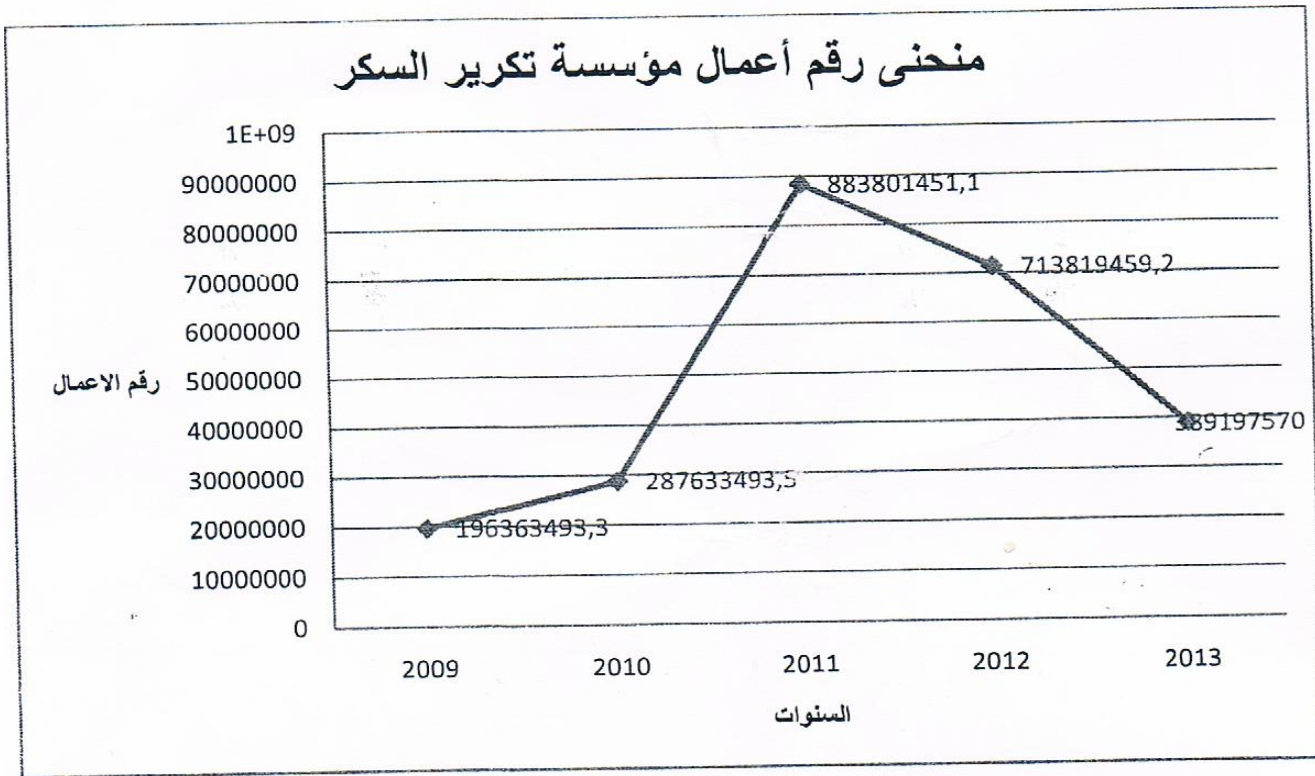
ج- تتمثل الحوافز في المؤسسة الوطنية لتكرير السكر في: الترقية ، المردودية المغيرة الشهرية، و تمنح هذه المردودية بحساب التوقعات عن التحقيقات بنسبة مئوية ، و تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية في دفع الأفراد ، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة، و هذا موجود في أغلب المؤسسات الوطنية، و لا تنحصر نشاطات إدارة

الموارد البشرية في هذه النشاطات بل هناك نشاطات أخرى بالمؤسسة و هو ما يعرف بالنشاطات العادية أو الروتينية تتمثل في تسجيل الحضور للعمال ..إلخ.

$$CA_{2012}= 713819459.24 \text{ HT}$$

$$CA_{2013}= 389197570.00 \text{ HT}$$

و منه يمكننا عرض نمو قيم رقم الأعمال في المنحنى التالي:



الشكل (11)

من خلال النتائج نلاحظ أن رقم الأعمال للشركة متغير من سنة إلى أخرى ، فبالرغم من أن المؤسسة كانت خاصة ابتداء من سنة 2008 إلى ان رقم الأعمال في الإرتفاع إلى غاية 2011 ، وقد يعود السبب أن المؤسسة أصبحت تمول من طرف الخواص ، و شهدت سنة 2013 انخفاض في رقم الأعمال وهذا يرجع إلى ان المؤسسة توقفت عن العمل لمدة 4 أشهر وذلك لعدم توفر المواد اللازمة للعمل و شهرا في إضرابا عن العمل.

المطلب الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر و أبعادها الإستراتيجية:

1- أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة تكرير السكر:

يعترف مسؤولو مؤسسة تكرير السكر بتطوير مكانة غدارة الموارد البشرية بدلالة تعاضم الدور الذي اصبح يلعبه العمال في تجسيد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار إستراتيجياتها، حيث إنتقلت من مجرد غدارة ثانوية تهتم بمتابعة تطور تطور المسار المهني للعاملين، لتصبح إدارة داعمة لإستراتيجية المؤسسة و محددة لأبعادها المتعلقة بالموارد البشري.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر:

بعد ان تأكدت الإدارة العليا لمؤسسة تكرير السكر بأن العمال هم الثروة الأساسية للمؤسسة الحقيقية و مركز قوتها، و أنهم السلاح الذي سيمكنها من تحقيق رضا العملاء ، ومن اهم العوامل التي ساهمت في تحقيق هذا الوضع نذكر ما يلي:

- إدراك الإدارة العليا للمؤسسة لأهمية العنصر البشري في خلق الميزات التنافسية خاصة و أن المؤسسة تعاني من شدة المنافسة ، و ان ما تحققة من تطوير في ميزاتها قابل للتقليد لأنه يعتمد أساسا على مهارات عامة و هي تبحث على كسب المهارات الخاصة التي تضمن مدة حياة طويلة للميزة.

- تغيير إحتياجات العمال و تراكم مشاكلهم مع زيادة اهتمامهم بظروف العمل الأمر الذي يقتضي وجود إدارة متخصصة تتولى مهمة القيام بالتحليل الدائم لعبء العمل و مشاكل العمال، و التعرف على طبيعة الأنشطة الضرورية لكسب تعاون العمال ولائهم.

- إقتناع إدارة المؤسسة بأن الرضا المطلوب تحقيقه على مستوى العملاء هو محصلة لرضا العاملين فهم من يتصلون بهؤلاء العمال و هم من يباشرون مهمة إشباع حاجاتهم.

- إرتفاع تكاليف اليد العاملة و زيادة قيمة الإستثمارات الموجهة لتنمية المهارات و الكفاءات مما يستوجب متابعة هذه الإستثمارات لضمان فعاليتها.

- تغيير تركيبة القوى العاملة و إرتفاع متوسط عمر العاملين حيث يتجاوز 42 سنة مما يعني ضرورة قيام المؤسسة بإعداد البرامج التي تسمح بتحديد كفاءاتها و تعويض العمالة التي يحتتمل مغادرتها للمؤسسة بسبب التقاعد خاصة.

-تعقد علاقات العمل و زيادة تدخلات الشركاء الاجتماعيين إلى جانب تطور إلتزامات المؤسسة اتجاه الأجهزة الإدارية المختلفة.

-تحقيق المتابعة الدائمة و المستمرة للمسار المهني للعمال و هذا من خلال وضع جداول للترقية ، تكوين ، إعادة التوجيه و التقاعد..الخ

-إمداد العمال بكل البيانات التي يحتاجونها و التي تتعلق إما بتنظيم العمل و إجراءاته أو بشؤون العمال و إحتياجاتهم المهنية أو الخاصة.

-متابعة السير اليومي للعمل و التعرف على طبيعة الصعوبات التقنية أو المهنية التي يواجهونها.

ثانيا: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر:

إن إعداد الإستراتيجية العامة لمؤسسة تكرير السكر يتطلب القيام بالتحليل و التشخيص الدقيق لكل المديرات و الأقسام على مستوى المؤسسة و الفروع التابعة لها ، بهدف التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف ، و من ثم التحول إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على نوعية التهديدات التي تعتبرها المؤسسة أحق بالإهتمام و بالتالي بذل الجهود المناسبة لمواجهتها.

إن نتائج التحليل الإستراتيجي تؤكد على أهمية بعض الفرص التي تميز بيئة اعمالها و من أهمها نذكر:

-ولاء قسم مهم من زبائن المؤسسة التقايديين و تأكديهم الدائم على ثقفتهم الكبيرة في سياسات المؤسسة و في منتجاتها.

-فتح مجال واسع لتسويق منتج تكرير السكر.

أما التهديدات فتمثل أساسا في :

-إنتشار الغش و التزييف و التقليد و الذي تزايد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة.

-التسارع التكنولوجي الذي يشهده قطاع الصناعة و الذي يؤدي يوما بعد يوم إلى تقادم هياكل الإنتاج بالمؤسسة .

1-أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر:

إن اعتماد مؤسسة تكرير السكر للمدخل الإستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية في المرحلة الحالية جاء لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- صيانة الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة و المحافظة عليها من خلال تسييرها و إدارتها بعناية و مسؤولية تتلائم و أهميتها الإستراتيجية.

و هذا حتى لا تقع المؤسسة مستقبلا في مأزق تسرب الكفاءات و شعور بعض المناصب الحساسة خاصة مع بروز نوع من المنافسة بين المؤسسات في :

-إستقطاب الكفاءات الجيدة في سوق العمل.

-توفير الآليات و الإمكانيات الضرورية لتدعيم قدرة العمال على كسب و إستخدام التقنية و التكنولوجيا الحديثة و إستغلال الكم الهائل من المعلومات و البيانات المتاحة في بيئة المؤسسة .

-تحسين قدرة و مهارة العمال على تحقيق المزج المناسب و الإستغلال الفعال للموارد بما يتيح للمؤسسة الحصول على القيم المضافة و تعزيز قدرتها التنافسية.

-تعزيز دور العمال في صياغة الأهداف الإستراتيجية خاصة تلك المتعلقة و المؤثرة في مستقبلهم الوظيفي، و نعني بالخصوص أهداف التكوين، اهداف تقييم الأداء ، أهداف نظام الحوافز.. الخ

1-2- إستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر:

تشير إستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك الإستراتيجيات التي تهدف إلى توفير إحتياجات مؤسسة تكرير السكر من الكفاءات و المهارات البشرية و تلك التي تهدف إلى المحافظة على هذه الكفاءات و تنميتها .

أ- الإستراتيجيات التي تهدف إلى توفير إحتياجات المؤسسة من الكفاءات و المهارات:

تتمثل هذه الإستراتيجيات في تلك الجهود المبذولة لضمان حاجة المؤسسة من الكفاءات و المهارات البشرية حاليا و مستقبلا حيث تتكون من:

-التسيير التقديري للكفاءات.

-إستراتيجية التوظيف بمؤسسة تكرير السكر.

ب-الإستراتيجيات الفرعية التي تهدف إلى الحفاظ و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر:

تمثل هذه الإستراتيجيات أساس في إستراتيجية التكوين و إستراتيجية الحوافز.

-إستراتيجية التكوين بمؤسسة تكرير السكر:

يشكل التكوين أحد أهم الأنشطة التي تضطلع إدارة الموارد البشرية بتحقيقها على مستوى مؤسسة تكرير السكر، حيث يهدف التكوين إلى رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات العمال و تعديل تصرفاتهم و سلوكياتهم بشكل يتوافق مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.

حيث يهدف نشاط التكوين إلى تحقيق إحدى الغايات التالية:

-نشاطات تكوين طارئة ذات أولوية من أجل تغطية شغور منصب ناتج عن توقف وظيفة غير مخطط.

-نشاط تكوين ناتج عن وضع برنامج إستبدال.

-نشاط تكوين يهدف إلى تحقيق الملائمة بين إختصاص العون و متطلبات منصب العمل.

-أنشطة تكوين سببها دخول تقنية جديدة للعمل أو تكنولوجيا جديدة أو وضع تنظيم جديد أو نظام تسيير جديد

-إستراتيجية التحفيز بمؤسسة تكرير السكر:

تهدف إستراتيجية التحفيز بمؤسسة تكرير السكر إلى تدعيم مستوى الرغبة لدى العمال في العمل و تشجيعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق اداء أفضل و إنتاجية أكبر.

تتضمن إستراتيجية التحفيز نوعين من العناصر التشجيعية هما: المكفآت المادية و المكفآت المعنوية حيث تكامل الجهود المبذولة في الإتجاهين لتحقيق الفعالية المطلوبة .

المبحث الثالث: رؤية مؤسسة تكرير السكر لتحديات بيئة أعمالها و مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق التفاعل المناسب معها:

إن مؤسسة تكرير السكر كغيرها من المؤسسات التي تنشط في بيئة الأعمال الجزائرية تتأثر بكل التحولات و التغيرات التي تميز هذه البيئة ، لذلك نجدتها تعد الإستراتيجيات و السياسات المتتالية محاولة منها لتحقيق مستوى معين من التكيف و الانسجام مع متطلبات هذه البيئة و تحدياتها.

المطلب الأول : تحديات البيئة الداخلية لمؤسسة تكرير السكر و المساهمة ا لإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيقه.

أولا: رؤية مؤسسة تكرير السكر لتحدي الجودة والمساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيقه:

إن سياسة الجودة لمؤسسة تكرير السكر تعتمد على تقديم منتجات مطابقة لإحتياجات و متطلبات زبائنها لهذا فإن إدارة المؤسسة و إدارات كل الفروع تلتزم بمسعى التحسين المستمر من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة و ذلك من أجل:

-الإعلان عن أهمية إرضاء متطلبات الزبائن الشرعية و القانونية.

-تصور و تحديد التوجهات الإستراتيجية للفروع و التي من خلالها إنبثقت الحاجة إلى اعتماد سياسة الجودة.

-التأكيد على سياسة الجودة من خلال:

- مراجعات المديرية.

-نصائح مديرية المجمع.

-إجتماعات خاصة بالتسيير على كل المستويات تهدف إلى تدعيم فعالية نظام إدارة الجودة ، و ضمان تكيفه مع تطور متطلبات الزبائن.

-تأمين جاهزية الموارد البشرية و توفير الوسائل الضرورية المطلوبة لتحقيق أهداف الجودة.

1-المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نظام الجودة بمؤسسة تكرير السكر:

غن أهم الآليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة تكرير السكر نجد:

أ- تسيير الكفاءات ، التحسين و التكوين:

كل الإجراءات الملائمة و المطلوبة وضعت على مستوى مؤسسة تكرير السكر و الفروع التابعة له، و ذلك من اجل ضمان التكفل بالمشاكل المتعلقة بتسيير الكفاءات و بعملية التحسين ونشاط التكوين.

إن تطوير الكفاءات و المهارات و تنمية معارف العمال عن طريق أنشطة و برامج التكوين المتوافقة مع نوع و إختصاص مناصب العمل يشكل عنصر مهم و إستراتيجي ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة تكرير السكر و مصدر لتحفيز العمال.

إن مخطط التكوين السنوي المعد و المتابع من طرف إدارة الموارد البشرية على اساس الإحتياجات المعبر عنها من طرف الفروع و الإدارة المركزية يهدف إلى ضمان التحسين المستمر للمهارات، و تدعيم القهم لمتطلبات نظام الجودة المطبق على مستوى المؤسسة.

ب- الإدارة المشتركة بالأهداف في خدمة الجودة: و هي تهدف إلى :

-تحقيق الأهداف المسطرة فيما يتعلق بنظام الجودة.

-التكفل بصفة فعلية بشكاوى الزبائن من طرف الفروع.

-الوسائل الضرورية لكي تحقق المسارات و الأهداف المنوطة بها.

ثانيا : رؤية مؤسسة تكرير السكر لتحدي التغيير و مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

تحقيقه:

يرتبط مفهوم التغيير على مستوى مؤسسة تكرير السكر بتلك الأعمال الهادفة إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتوافق مع متطلبات بيئة النشاط و متسقا مع إحتياجات المؤسسة و أهدافها، كما يشير إلى تصميم العلاقة الرسمية بين الأعمال و مسؤولياتها و التجمعات داخل الأقسام و الإدارات الفرعية .

1-أبعاد و مجالات التغيير على مستوى مؤسسة تكرير السكر:

إن تبني مؤسسة تكرير السكر لقرار إعادة الهيكلة و الذي تجسد في عملية التفريع جاء كنتيجة لدراسة و تحليل لبيئة الأعمال في الداخل و في الخارج ، ومن أهم الأهداف التي سعى قرار إعادة التنظيم إلى تحقيقها نذكر:

-إعادة تمركز النشاطات على الصناعات الأساسية.

-تدعيم مستوى المردودية و الفعالية.

-تأكيد أهداف التطوير المبرمجة.

2-مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق و تدعيم التغيير بمؤسسة تكرير السكر:

إن إنجاز الأعمال التغييرية السابقة الذكر إقتضى المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، حيث كان و لا يزال هدف المشاركة هو المحافظة على انسجام العمليات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة مع مهارات و أهداف الموارد البشرية من خلال تحقيق توازن مقبول بين العمليات و المهارات المطلوبة ، وهذا الأمر إستدعى القيام بالأعمال التالية:

-العمل على تحقيق توازن مقبول بين العمليات و المهارات المطلوبة ، و هذا الأمر إستدعى القيام بالأعمال التالية:

-العمل على تحقيق التوافق بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الفني : و هذا تطلب:

*توفير إجراءات تخطيط تجمع بين التخطيط الفني و تخطيط الموارد البشرية .

*الاستخدام المشترك للمؤشرات الإستراتيجية في التخطيط الفني و تخطيط الموارد البشرية.

*درجة الرضا لدى المخططين عن مستوى التوافق بين التخطيط الفني و تطوير المهنة: و هذا تطلب:

-وجود إجراءات تنسيق كافية بين التخطيط الفني ووحدة تنظيم خطة التقدم في المهنة.

-توفير مستوى من التكامل بين الأنظمة الفنية المخططة و بين خطط تنمية المهنة المقدمة للعمال.

-العمل على تحقيق التوافق بين التعيينات في الوظائف و أنظمة التخطيط : وهذا تطلب:

*وجود إجراءات تنسيق نظامية للتأكد من أن القائمين بعملية التعيين يعرفون بالتفصيل خصائص و أعداد الأشخاص المطلوب توظيفهم في مستقبل و التاريخ الذي سيعينون فيه.

*العمل على تحقيق التوافق بين أنشطة الموارد البشرية و متطلبات التغيير: و هذا تطلب تصميم و إعداد برامج جديدة تتعلق خاصة بالتكوين و الحوافز تأخذ بعين الاعتبار حاجة المؤسسة للتطور و حاجة العمال لتحسين وضعيتهم الاجتماعية و المهنية.

المطلب الثاني : تحديات البيئة الخارجية لمؤسسة تكرير السكر و المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهتها:

أولا :تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة تكرير السكر و مدى المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهته:

1-تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة تكرير السكر:

إن الموقع التنافسي لمؤسسة تكرير السكر يتعلق بدرجة كبيرة بقدرتها على الملاحظة و التردد و الكشف قبل منافسها عن الإتجاهات المهمة للسوق، لهذا فالتحكم في المعلومات يمثل أولوية و شرط لا بد منه، حيث يسمح هذا الرصد المستمر للسوق بأن تمارس المؤسسة هامشا مناسباً للحركة إزاء حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق صورة أفضل للفعالية المنشودة.

1-1-مساهمة إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر في مواجهة تحدي التنافسية

:

إن التحكم في القيم السابقة و غيرها سيعزز بلا شك الموقع التنافسي للمؤسسة و حتى يتحقق ذلك تتحمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المسؤولية العظمى ، فهي معنية مباشرة بتنمية الروح التي تنسجم مع هذه

العناصر و يتحقق ذلك من خلال ممارستها لأنشطتها الحيوية و نخص بالذكر نشاط التكوين و نشاط التحفيز الداعمين لروح التنافس.

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة يتمثل في أن تحقق نظاما لممارسات إستراتيجية تنشئ تأثيرا متأزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة.

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات ضرورية تستخدمها مؤسسة تكرير السكر لتنمية و تدعيم مشاركة العمال في تحقيق السبق التجاري، و إلتزامهم الدائم للمساهمة في تحسين مكانة المؤسسة في محيطها التنافسي. لقد عزز الواقع الجديد الذي تعيشه المؤسسة من أهمية المورد البشري بإعتباره المحدد الأقوى للربحية ، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر على تجنيد و تفعيل المهارات و الكفاءات البشرية و تشجيعها على بذل مزيد من الجهود الرامية إلى تنمية روح الإبداع و التحسين المستمرين.

ثانيا: تحدي العولمة و أثره على بقاء و تطور مؤسسة تكرير السكر:

إن التجمعات الإقتصادية التي تتشكل هنا هناك عن طريق تحالف المؤسسات أو بواسطة خلق فضاءات مشتركة بين الدول هو توجه و مساريهم مؤسسة تكرير السكر لأنه يساهم في تدويل المبادلات و تحرير السوق. في ظل زوال الحدود و تلاشي الموانع و القيود المكانية و الزمنية أصبحت مؤسسة تكرير السكر مقتنعة بضرورة إندماجها في سيرورة و حركية الإقتصاد العالمي و هذا يتطلب منها التحرك على جبهتين:

-على المستوى الخارجي بالبحث المنهجي في إطار السياسات الإقتصادية المحددة من طرف المالك عن أي شكل من أشكال الشراكة يسمح لمؤسسة تكرير السكر بالإندماج الهيكلي في ديناميكية العولمة.

-للمشاركة الفعالة في تدعيم موقع المؤسسة ضمن السوق العالمي ، و من أهم الأولويات التي يجب على إدارة المؤسسة عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة مراعاتها نذكر مايلي:

*تنمية موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالمية تستطيع أن تستوعب بسرعة التغيرات التكنولوجية و الفنية السائدة في العالم نشاطها، و قدرة على تحويل و بلورة مهاراتها و كفاءتها لتصبح على إستعداد دائم لمسايرة رغبات و حاجات الزبائن المحليين و الخارجيين

*تبني أساليب ووسائل تحفيز و تشجيع تضمن للمؤسسة القدرة على تنمية الرغبة لدى عمالها في بذل جهود إضافية لتدعيم موقعها التنافسي من جهة ، و تسمح بإستقطاب الكفاءات التي تتوفر على موهبة الإبداع للإلتحاق بالمؤسسة من جهة أخرى.

*إعداد برامج تكوين تشجع على تبني روح العمل الجماعي، وتهدف إلى تطوير ثقافة التعاون و التآزر ، لأن الواقع أثبت بأن المردود العمل الجماعي أفضل بكثير من مردود الأعمال الفردية المجتمعة.

خلاصة الفصل الرابع :

إن المتتبع لحياة مؤسسة تكرير السكر يستطيع أن يلاحظ و بكل وضوح مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها ، و بأنها من المؤسسات التي إستطاعت أن توجد لنفسها موقعا متميزا في السوق الوطني ، و ذلك من خلال ما تحققه من أنشطة إستراتيجية و ما تقدمه من منتجات متميزة ذات جودة عالية.

إن مؤسسة تكرير السكر تؤمن بأنه في الوقت الراهن لن تستطيع أن تواكب التغيرات و التطورات، و لن تتمكن من مواجهة التحديات التي تميز بيئة أعمالها ما لم تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تعاملها مع مواردها المختلفة خاصة مواردها البشرية، و التي اصبحت في نظر الإدارة المركزية الركيزة الأساسية التي تبنى على أساس مهارتها و كفاءاتها فعالية مختلف الإستراتيجيات و البرامج و السياسات.

إن إدارة شؤون العاملين بمؤسسة تكرير السكر في إطار التصور الإستراتيجي مكن الإدارة من تعظيم مستويات المردودية ، إلى جانب تجاوز كثير من الإختلالات التي كانت تعيق مسيرة المؤسسة ، الأمر الذي ساهم في تحسين مكانة المؤسسة ضمن محيطها التنافسي، و تدعم هذا الوضع أكثر بعد الإنجازات الجيدة التي تحققت على مستوى المؤسسة و من أهمها:

-النتائج الممتازة في ميدان نظام إدارة الجودة.

-إنهاء برنامج إعادة الهيكلة و الذي تمخضت عنه قرارات التفريع و إعادة التنظيم.

-إنطلاق برامج الشراكة و تطور نشاط التصدير.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر 1999.
- 2- أحمد القطامين "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" دار مجلاوي 1996.
- 3- أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001.
- 4- بكري طه عطية "مقدمة في إدارة منظمات الأعمال" الدار الجامعية 1999 .
- 5- بوفلجة عيات "مبادئ التسيير البشري" دار الغرب للطباعة والنشر.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمود المرسي "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)" الدار الجامعية 2003
- 7- جمال الدين محمود المرسي وآخرون "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي" - الدار الجامعية 2002 .
- 8- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية 2002 .
- 9- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر 2004 .
- 10- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان، الأردن 2000.
- 11- راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية مصر 2000 .
- 12- راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2002
- 13- صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة للنشر 2002 مصر.
- 14- عاصم الأعرصي " دراسات معاصرة في التطور الإداري- منظور تطبيقي- " دار الفكر للنشر والتوزيع 1987.
- 15- عبد الحكيم أحمد الخزامي "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003
- 16- عبد السلام محمود أبو صحف " إدارة الأعمال الدولية" دار الجامعة الجديدة 2002.
- 17- عبد السلام محمود أبو قحف " مقدمة في الأعمال " دار الجامعة الجديدة للنشر 2003.

- 18- عبد السلام محمود أبو قحف "اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي" دار الجامعة الجديدة 2003.
- 19- عبد الله محمد اسعد " تنمية الموارد البشرية" دار الكتاب الحديث 2004.
- 20- عبد الواحد بن خالد الحميد " سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين " دار وائل للنشر والتوزيع 2002.
- 21- علي السلمي " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية " دار المعارف بمصر 1984 .
- 22- علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " دار الغريب مصر 2001 .
- 23- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل الأردن 2005 .
- 24- كمال حمدي أبو الخير " التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة" مكتبة عين الشمس القاهرة مصر 1997.
- 25- مأمون الدراكة و طارق الشبلي "الجودة في المنظومات الحديثة" دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن 2002.
- 26- محمد بن يوسف العطييات " إستراتيجية التغيير و التطوير " الدار الجامعية 2002.
- 27- محمد صالح الحناوي وآخرون "مقدمة في المال والأعمال" الدار الجامعة 2003.
- 28- محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة للنشر 2003.
- 29- محمد سعيد عبد الفتاح "إدارة التسويق" الدار الجامعية 1998
- 30- مصطفى محمد أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية 2003.
- 31- منال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث 2003.
- 32- ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة " دار المحمدية العامة 1998
- 33- ناصر دادي عدون " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دار المحمدية العامة الجزائر 2004 .
- 34- نihal فريد مصطفى " أساسيات الأعمال" دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 .

-الرسائل و البحوث:

- 1- دويس محمد الطيب " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2005.

-الملتقيات العلمية:

- 1- موسى رحمان، عاشور فلة " السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات مارس 2005

-المجلات العلمية و الجرائد:

1-سوزان شادلى " إلى أى مدى نبحث برامج التصحيح الهيكلى الذى يساندها صندوق النقد الدولى " مجلة التمويل والتنمية العدد جوان 1996.

2- عبد الفتاح السيد النعمانى، طارق حسن عابدين " تحديات العولمة وإعادة هيكلة سوق العمل " مجلة البحوث الإدارات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية العدد جويلية.

المراجع باللغة الفرنسية:

. B gazier « les stratégies des ressources humaines » édition Dunod
, 2001

الإهداء

من أعماق قلبي اهدي ثمرة جهدي

الى من اعزهما الإسلام وقال في حقهما المولى عز وجل "وقضى ربك ألا

تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

واخص بالذكر والدي أطال الله في عمره

الى الأم الفاضلة التي مهدت لي سبيل النجاح

الى كل أفراد أسرتي بما في ذلك أخواتي كل باسم حفظهم الرحمن

الى من جمعني بهم الدهر فكان المشوار والعتاء اخص بالذكر

أولئك الذين دخلت معهم الدراسة في مراحلها الابتدائية وكل من

عرفتهم في حياتي وخاصة الجامعية ، الأصدقاء والديقات وكل

المعلمين والأساتذة .

الى كل من هو في قلبي ونسأه قلبي الى كل هؤلاء اهدي ثمرة عملي

بكل تواضع

تَشْكُرَات

الحمد لله الذي علم القرآن وزين الإنسان بنطق اللسان أما بعده :
فبِعون الله وحسن توفيقه ثم إخراج هذه المذكرة الحمد له والشكر له
سبحانه جل ثناؤه .

ابلغ عبارات الشكر والتقدير لمن كانت له يد العون في إخراج هذا
العمل المتواضع

خالص الشكر والعرفان والاحترام للأستاذة المؤطرة نسمن فطيمة لما
أبدته من نصح وتوجيهات قيمة .

شكرا لجميع أسرة كلية العلوم الاقتصادية

كما اشكر عمال المكتبة المركزية ' كلية العلوم الاقتصادية



دعاء

يا ربه لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس

إذا فشلت ... بل ذكرني دائما بان الفشل هو التجارب

التي تسبق النجاح يا ربه ... علمني أن التسامح هو أكبر

مراتب القوة وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا ربه إذا جردتني من المال اترك لي الأمل وإذا جردتني

من النجاح اترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل

...إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان

يا ربه إذا أسئت إلى الناس أعطيني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء إلي الناس أعطيني شجاعة العفو

يا ربه إذا نسيتك لا تنساني



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة

إستراتيجية الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك

تحت تأطير:

د. بكريتي لخضر

من إعداد الطالبة:

لزرقي لبنى

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ

د. لحمر عباس

مأطرا

أستاذ محاضر أ

د. بكريتي لخضر

مناقشا

Docent

د. بوشرف جيلالي

مناقشا

أستاذ محاضر أ

د. قفال زين الدين

السنة الدراسية: 2016/2015

شكر و تقدير

الحمد لك ربى حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.
أتوجه بالشكر إلى الأستاذ المؤطر الدكتور " بكرتي لخضر " الذي علمنا انه من يطرق
باب الأمل لا يعرف المستحيل وأقدم له أسمى عبارات التقدير على كل توجيهاته ونصائحه
القيمة طيلة فترة البحث.

والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إعداد هذا البحث.

شكرا

تعد الجزائر واحدة من الدول النامية التي واكبت التطورات الحديثة من خلال دمج مصطلح التنمية المستدامة في قوانينها الدستورية ووضعت كل الاهتمامات والجهود الكبيرة في تطبيق الإجراءات ووضع برامج إنمائية، أي إدماج البعد البيئي في إطار تنمية تضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية . والمكانة التي احتلتها الجزائر منذ ظهورها على الساحة الدولية أدى إلى ظهور الوعي البيئي في مؤسساتها الاقتصادية وانتهاج استراتيجيات في مؤسساتها الاقتصادية الجزائرية، للارتقاء للمقاييس العالمية وإدراج البعد البيئي كبعد أساسي في مؤسساتها والأخذ به لتطبيق مبدأ المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

فالجزائر مازالت تواجه عدة تحديات في هذا المجال حيث عمدت إلى تمويل المشاريع البيئية ودعم المؤسسات لتعزيز تنافسياتها في الأسواق العالمية شرط إدماج أبعادها الأساسية. وسنحاول في هذا القسم التطرق إلى: الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في الجزائر، و التي تحتوي على أهداف و أبعاد هذه الأخيرة، و الدعائم التشريعية لإستراتيجية الاستدامة في الجزائر.

الفصل الثالث

الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في الجزائر

لقد ورثت الجزائر غداة استقلالها هيكلًا اقتصاديًا يتصف بكونه اقتصاد يسيطر عليه الرأسمال الأجنبي الذي لم يكن هدفه خدمة الفرد داخل حدود البلد ، فمعالجة التنمية للوضع الموروث عن الفترة الاستعمارية لم تقتصر على مجرد إحداث تغييراتٍ كمية في وسائل التراكم التي لم تكن قد وجدت بعد لزيادة حجم الاستثمارات، إنما ليمتد تدخل الدولة لإحداث تغييراتٍ في شروط توفير تلك الوسائل، وهو ما يقتضي رؤيةً شاملة تستهدف إحداث تغييراتٍ اجتماعية واقتصادية أكثر عمقًا.

لذلك أكّدت موثيق الجزائر جميعها على شروطٍ جوهرية لإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني بهدف الاستجابة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية الضرورية للقضاء على التناقضات السابقة، وبالتالي فإن التنمية في ظل هذه الشروط كانت تهدف في نهاية المطاف إلى الاهتمام بحاجيات الفرد، سواءً كانت مادية أو معنوية وهو ما سيتم تناوله من خلال أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر و أبعادها استنادا بالدعائم التشريعية.

1.3- أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر:

تهدف الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة إلى الاستجابة إلى التطلعات المشروعة للسكان الجزائريين في رفع مستوى المعيشة والشغل والأمن الاقتصادي، وذلك بتوفير كل الشروط لوضع سيورة الاستثمار والخلق المستدام للثروة والشغل، ويعد الحفاظ على الموارد والاستعمال العقلاني لها محور لا غنى عنه لهذه الإستراتيجية.

ولقد انبتت تلك الإستراتيجية على مهاجمة الأسباب التي تهدد البيئة والتنمية المستدامة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف عدت طريقًا لاستدامة التنمية في الأمدين المتوسط والطويل، فشرع في تنفيذ عدد كبير من الإجراءات التي تسمح بمحاربة النتائج غير المرغوبة لإستراتيجية التنمية المتبعة منذ استرجاع الاستقلال السياسي، ويتمثل ذلك في كل ما من شأنه:

1.1.3- تحسين الصحة ونوعية المعيشة:

وله علاقة قوية بانتشار النفايات وتلوث الهواء، ويتأثر بتلك النتائج أكثر أولئك الذين لا يستطيعون معالجة آثارها، وهم الفقراء بسبب أوضاعهم المعيشية المتمثلة في المسكن الوضيع ومحدودية الحصول على المياه الشروب والتطهير وعدم انتظام جمع النفايات، ومختلف الكوارث التي تصيب الفقراء قبل غيرهم وخاصة الذين يعيشون في الريف منهم في مناطق حساسة من الناحية الإيكولوجية¹.

ويمر ذلك حسب هذه الإستراتيجية عبر مجموعة من البنود الواجب تحقيقها والمتمثلة في²:

- تحسين الحصول على خدمات الماء والتطهير؛
- خفض المخاطر ذات الصلة بالتلوث الصناعي والكيميائي الزراعي لمصدر؛
- تحسين نوعية الهواء في المدن الكبرى وفي جوار المناطق الصناعية؛
- استبعاد البترين المرصص وتحسين نوعية المازوت؛
- خفض إنتاج النفايات واعتماد تسييرها المتكامل سواء في المستوى المؤسسي أو المالي؛
- تحسين الأطر القانونية والمؤسسية لتسيير البيئة؛
- تحسين الخدمة العمومية في مجال الصرف الصحي والتطهير والتسيير المحكم لمحطات التصفية؛
- محاربة التلوث في النقاط الصناعية الساخنة بإدخال عقود الأداء البيئي الجيد؛
- تطوير التسيير البيئي في المدن، والإكثار من المساحات الخضراء وحماية التراث الثقافي؛

2.1.3- تحسين إنتاجية رأس المال وحمائته

وهدفها السعي إلى تدارك تدهور الأراضي والغابات والمراعي، والنهوض بالإنتاج الزراعي والحيواني المستدام الذي يسمح بالحفاظ على نوعية الأراضي والغطاء النباتي، بل بإثرائها، وهذا يتم بمواجهة الأسباب الأساسية، وبإشراك السكان المعنيين والقطاع الخاص، وهو ما يمر عن طريق:

- تخصيص الموارد المائية بصورة رشيدة، واعتماد تقنيات إنتاج أكثر ملاءمة؛
- التخلص من النمط السابق الرامي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، و النهوض بزراعة مستدامة من خلال إنتاج زراعي عالي القيمة المضافة، وتطوير التجارة وتوسيع نطاقها وتحسين نسبة تغطية الصادرات للواردات؛

¹ المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، الجزائر، 2001، ص 62.

² Gouvernement algérien, Rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement, Algérie, Juillet 2005, p71

- اعتماد تكنولوجيا الإنتاج الملائمة، وتسيير مياه السقي تسييراً رشيداً؛
- رفع الغطاء النباتي وزيادة عدد المناطق المحمية؛
- حماية المنظومة البيئية الهشة والعناية بالتنوع البيولوجي والمناطق الساحلية؛
- وضع إطار قانوني لمشاركة السكان المحليين والشركاء الآخرين في المشاريع المرتبطة بالحفاظ على الرأسمال الطبيعي؛
- تحسين أنظمة تسيير الأراضي لتقليل التعدي عليها وزيادة نسبة التغطية الغابية؛
- إيقاف التصحر عن طريق تطبيق نظام ملائم لتسيير المراعي وحماية الواحات؛
- حماية المنظومة البيئية الهشة مع العناية الخاصة بالتنوع البيولوجي؛
- تطوير إستراتيجية لتسيير السواحل وإدخال برامج وقاية منسقة تحارب تدهور المناطق الساحلية؛
- ضمان التنمية المحلية والريفية لرفع معدلات التشغيل والصادرات وضمان الحفاظ على الموارد³.

3.1.3- خفض الخسائر الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية

- والذي يهدف من خلاله إلى إقامة علاقات تنسيق وثيقة مع الوزارات المكلفة بالاقتصاد والمالية، بحيث تتخذ تدابير من شأنها أن تكون ذات طبيعة اقتصادية أساساً، وتساهم في خفض معدلات الفقر، زيادة على أهداف النوعية التي تنشدها الإستراتيجية البيئية. وتشمل هذه التدابير على:
- التخلي عن كل بقايا أشكال الدعم المالي الذي يشجع على الاستخدام المفرط لموارد الطاقة الأحفورية والموارد المائية للسقي، والمدخلات الزراعية الكيماوية والمنتجات الغابية.
 - الإصلاح التدريجي للهياكل المشجعة للنهوض بتحصيل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات وشفافية النفقات العمومية، وتعميم تطبيق مبدأ الملوث الدافع؛
 - توضيح الحقوق العقارية والحقوق المرتبطة باستغلال الموارد؛
 - التطبيق الصادق للتشريع ولا سيما بصدد تهيئة الإقليم وشغل الأراضي والوقاية من التلوث وتخفيف وطأته؛
 - تحويل أو حل المؤسسات الأكثر تلويثاً للبيئة، وأقلها قابلية للبقاء من حيث الجانب المالي؛
 - تحسين التسيير البيئي والتحكّم في تكاليف الإنتاج، وتحسين صورة القيمة التجارية؛
 - رفع حجم المواد المسكّلة واسترجاع المواد الأولية؛
 - ترشيد استعمال الموارد المائية وموارد الطاقة والموارد الأولية في الصناعة⁴.

³ وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، مرجع سابق، ص 63.

4.1.3- حماية البيئة الشاملة :

حيث تهدف الاستراتيجية إلى مواجهة الأسباب الأساسية ذات الطبيعة المؤسسية من جهة والشروع في تنفيذ أعمال قوية ومستمرة في مجال نوعية السكان وحماية التراث البيولوجي الوطني، الذي يكتسي جزء كبير منه أهمية إقليمية أو شاملة من جهة أخرى والمقصود بذلك هو خفض مسببات انبعاث الغازات ذات الاحتباس الحراري، ومن شأن ذلك أن يحقق:

- زيادة كثافة الغطاء النباتي وتنوعه البيولوجي (غابات الإنتاج والحماية).

- مضاعفة الفضاءات المحمية والمناطق الرطبة ومناطق التنمية المستدامة.

- خفض مسببات انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري.

- القضاء على المواد التي تؤذي طبقة الأوزون.⁵

وبذلك فالاستراتيجية الوطنية تهدف إلى ضرورة العودة إلى التنمية، وخفض نسبة الفقر، والحفاظ على توازن النظم البيئية المختلفة، حيث تشكل العودة إلى التنمية الاقتصادية التحدي الأول لتنمية تكون سريعة، ذات فوائد مشتركة على نطاق واسع. ولا تقتصر على جانب استغلال المحروقات والموارد الطبيعية، بل تركز أكثر فأكثر على تحسين الموارد البشرية. وبذلك يكون الهدف من هذه الاستراتيجية هو التوفيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة والاستعمال الرشيد والمستدام للموارد الطبيعية من جهة أخرى مع ضرورة التخفيف والتقليص من الملوثات والأضرار والمخاطر التي تهدد الصحة العامة.

ومن أجل كل ذلك تم وضع مجموعة من الإستراتيجيات والبرامج ضمن إطار أو سياسة التنمية المستدامة، فليس هناك تنمية على المدى الطويل دون حفظ الموارد البيئية المحلية وخصوصا بدون التسيير الفعال للطلب على الموارد الطبيعية الضامنة للأمن الغذائي.

- برنامج حماية البيئة

إن استراتيجية البيئة يجب أن تسمح بعرض المعالم الأولى للتنمية المستدامة التي تقوم على:

- إدخال الاستدامة البيئية ضمن الاستراتيجية التنموية الوطنية لحث النمو المستدام وتخفيض الفقر.

⁴ وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، مرجع سابق، ص 64.

⁵ MATE, Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement, MATE, Algérie, 2003, p 26-27.

- وضع سياسة عمومية فعالة تهدف إلى تعديل الانعكاسات الخارجية لنمو الناتج عن النشاطات الاقتصادية التي يساهم فيها القطاع الخاص أكثر فأكثر.

يتركز برنامج حماية البيئة من أجل التنمية المستدامة في الجزائر على المحاور التالية⁶:

- حماية وتوسيع الغطاء النباتي بهدف الوصول إلى مساحة غابية تمثل % 25 من الوطن؛

- حماية التنوع البيولوجي بحماية مختلف الأصناف الحيوانية والنباتية؛

- حماية السهوب من التدهور، وتثبيت التربة المتصحرة وإنتاجية مختلف المناطق.

- حماية الأحواض السائبة والتدخل في المناطق الأكثر حساسية للتآكل المائي.

- اتخاذ إجراءات دائمة لوقف ظاهرة السوحلة.

- محاربة التلوث الصناعي بمختلف أشكاله عن طريق آليات وقاية وإجراءات ضد التلوث.

- وضع نظام وطني لتسيير النفايات السامة، عقلاني بيئيًا، بالرجوع إلى التقنيات المؤكدة للإتلاف.

- تحسين تسيير النفايات المنزلية، وذلك بتحسين ظروف جمعها ومعالجتها.

- وضع سياسة لاسترجاع ورسكلة ومعالجة النفايات الحضرية.

- تحسين تسيير المياه المستعملة عن طريق وضع سياسة متكاملة للتطهير والتصفية وإعادة الاستعمال

- تحسين الإطار المعيشي الحضري عن طريق تحسين الإطار المبنى وتطوير المساحات الخضراء ومحاربة كل أشكال التلوث.

- محاربة تلوث الأوساط البحرية عن طريق الحماية ومحاربة التلوث الناجم عن الزلازل والبراكين.

- اتخاذ إجراءات دائمة لحماية التربة من غزو الاسمنت.

- وضع برامج إعلامية وتربوية وتحسيسية خاصة بالبيئة، وتشجيع الحركة الجمعوية في مجال حماية البيئة للسماح لها بالمساهمة في مجهودات التحسيس.

- تشجيع التكوين والبحث في مجال البيئة.

- دعم الآليات الاقتصادية والجبائية لحماية البيئة.

- تشجيع التعاون الدولي في المجال البيئي واحترام تعهداتنا في إطار تنفيذ الاتفاقيات الدولية في مجال البيئة.

⁶ Revue des collectivités locales, N° 2, Juin 2004, p 20.

- الاستراتيجيات الفرعية لاستدامة التنمية في الجزائر:

إن استراتيجية التقييم الحالية تهدف في ظاهرها، كهدف رئيسي، إلى تعزيز الرشادة البيئية، وذلك من خلال جملة من

الاستراتيجيات الفرعية، والتي نذكر منها على الخصوص:

- الميثاق البلدي للبيئة والتنمية المستدامة:

الذي تمَّ إعداده على مستوى غير مركزي فيما يتعلّق بحماية الموارد الطبيعية والأعمال الواجب أن تقوم بها السلطات

المحلية من أجل تحقيق ذلك. و تم فيه التعهد ب⁷:

- تشخيص المشاكل البيئية الكبرى وتحديد أسبابها عن طريق الاتصال الواسع بالجماهير.

- استعمال الإطار السياسي والآليات التقنية للوصول إلى مقارنة النظام البيئي لتسيير البلدية.

- وضع برامج تربية وإعلامية حول مفهوم التنمية المستدامة⁸.

وقد عالج الميثاق البلدي للبيئة والتنمية المستدامة قضايا مهمة، وأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل بلدية فألح على

ضرورة:

- التسيير المستدام للموارد البيولوجية الطبيعية.

- التهيئة والتسيير المستدام للفضاءات الطبيعية والأنظمة البيئية، فأوجب على البلديات أن تضع برامج التهيئة والتسيير

المستدام للساحل والمناطق الجبلية والسهبية والمناطق الصحراوية.

- تهيئة وتسيير المناطق الخاصة (المناطق الصناعية ومناطق النشاطات ومناطق التوسع السياحي).

- حماية والمحافظة على الأراضي الزراعية.

- التهيئة والتسيير المستدام للمدن.

- التسيير الإيكولوجي العقلاني للنفايات.

- الاستعمال المستدام للماء.

- تسيير الأخطار الكبرى.

- الاتصال ومشاركة المواطنين في عملية أخذ القرار البيئي.

- تطوير قدرة البلديات على التكفل بالمشاكل البيئية.

- مشاركة البلدية في عملية أخذ القرار المتعلّق بالنشاطات ذات الأثر البيئي.

⁷Charte communale pour l'environnement et le développement durable 2001-2004, Mai 2001, p5.

⁸ Ibid, p5.

- التقييم الدوري لحالة البيئة.

- مشاركة البلدية في برامج الإعلام والتربية البيئية.

- خلق مناصب شغل اقتصادية بيئية

وقد كانت هذه النقاط محل تطوير وتوسع من خلال مختلف البرامج والاستراتيجيات المساعدة التي تم إعدادها وتنفيذها

فيما بعد في إطار المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، والمتمثلة في:

- إستراتيجية المحافظة والاستعمال المستدام للتنوع البيولوجي.

- الإستراتيجية الوطنية للتغير المناخي.

- الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر.

- الإستراتيجية الوطنية فيما يخص السكان والتنمية.

- الإستراتيجية الوطنية للتنمية الفلاحية المستدامة: وتهدف إلى تحسين مستوى أمن السكان الغذائي وحماية الموارد

الطبيعية.

- البرامج القطاعية:

إن الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في الجزائر يتجسد جزءاً من مضمونها في البرامج الحكومية التي تتجسد في

مخطط إستراتيجي يتضمن:

- مخطط دعم النمو الاقتصادي 2001 - 2004 الذي يدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

- الاستراتيجية الوطنية للبيئة المعدة من طرف وزارة البيئة وهيئة الإقليم، والتي تهدف إلى الاستجابة للآمال المشروعة

للسكان فيما يتعلق برفع مستوى المعيشة والتشغيل المستقر والأمن الاقتصادي.

وقد اعتبر مخطط الإنعاش الاقتصادي أن التربية والتكوين هي عناصر إستراتيجية ترافق الإصلاحات الهيكلية التي شرع فيها في

القطاعات الأخرى وفي عملية إدماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي وفي المجتمع المعرفي، ويعتبر المخطط الوطني للتنمية

الفلاحية وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة الهادفة لتحديث وزيادة الفعالية الاقتصادية والإيكولوجية لقطاع الفلاحة. ويشكل

مجموعة من البرامج الخاصة تتمثل في:

- برنامج لتطوير الإنتاج الزراعي والتدجين، والمنتجات ذات الميزة النسبية الموجهة للتصدير.

- برنامج لتكييف أنظمة الإنتاج التي تمثل محاولة للتسيير الفعال للجفاف.

- برنامج استصلاح الأراضي عن طريق الامتياز من أجل توسيع الأراضي الصالحة للزراعة وإمداد السكان المستفيدين بمناصب الشغل والمداحيل.

ويهدف على الخصوص إلى:

- ضمان أحسن استعمال وتأمين للقدرات الطبيعية التربة والماء (والوسائل بكل الأنواع).

- ضمان الحفاظ على الموارد الطبيعية من أجل تنمية مستدامة.

- تكثيف الإنتاج الزراعي في المناطق الملائمة وتنويعه ضمن إطار هدف تحسين الأمن الغذائي.

- توسيع المساحة الزراعية النافعة عن طريق ترميم الأراضي الزراعية.

- تحسين مداخيل سكان الريف وبالتالي التقليل من فقرهم.

بينما تعتبر التنمية الغائية وحماية الطبيعة مصراعاً مهماً للتنمية العامة للوطن؛ لأنها تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لجزء كبير من الوطن وتدعم كل النشاط الزراعي. لذلك قامت الجزائر منذ الاستقلال بوضع سياسة تدعم القطاع الغابي على المدى الطويل حيث يدخل المخطط الوطني للتشجير ضمن إطار التوجيهات الجديدة فيما يتعلق بتنمية المناطق الجبلية الوطني للتشجير واستصلاح الأراضي ومكافحة التصحر وحماية وتأمين الموارد الطبيعية من أجل تنمية مستدامة ويؤكد هذا البرنامج الاهتمام الدائم للحماية ضد أخطار توحل السدود والتشجير الاصناعي والإنتاجي ويكمل مسعى أعمال السد الأخضر في مكافحة التصحر وإعادة تشكيل الأنظمة البيئية المنهارة⁹.

ويهدف البرنامج إلى الوصول نسبة الغطاء الغابي إلى % 25 الضرورية من أجل التوازن الإيكولوجي وسينتقل تخطيط الأعمال على المدى الطويل بنسبة الغطاء النباتي في شمال الوطن من 11% إلى 13% وذلك بتشجير 1245900 هكتار خلال 20 سنة آفاق 2020 حيث تقدر مساحة الغابات حالياً ب 4,1 مليون هكتار أي معدل تشجير يقدر ب % 11 لشمال الوطن.

وبشكل عام، فإن أهداف السياسة الوطنية الغائية وحماية الطبيعة تتمثل في:

- حماية وتأمين الغابات الموجودة ومجموع الموارد الغائية.

- توسيع الإرث الغابي عن طريق التشجير.

- مكافحة التآكل والتصحر.

⁹MATE, Rapport national sur la mise en oeuvre de la convention des nations unies sur la lutte contre la désertification, MATE, Algérie, 2002.

ومجموع هذه الأهداف ترمي إلى خلق أقصى ما يمكن من مناصب الشغل ولذلك وضع المخطط الوطني للتشجير الذي يعتبر أساس السياسة الغابية، والذي منذ المصادقة عليه نتج عنه البرامج السنوية المتعلقة ب:

- مكافحة التصحر وتأهيل المناطق السهلية.

- مكافحة التآكل عن طريق تهيئة محيطات الأحواض السائبة وتوسيع الإرث الغابي.

ويدخل تنفيذ المخطط الوطني للتشجير ضمن الميادين المحددة للمخطط الوطني للتنمية الفلاحية التي تتمحور في هذا

الشق حول برامج: مريحة اقتصاديًا، مقبولة اجتماعيًا، مستدامة إيكولوجيًا.

- الإجراءات المساعدة:

وتتمثل الإجراءات المتخذة من أجل الوصول إلى ذلك في:

- تقوية الطرح القانوني والتشريعي؛

- تقوية القدرات المؤسساتية، وذلك بتقوية طاقات الوزارة والجماعات المحلية على وضع سياسة عمرانية شاملة ومتناسقة،

تسمح بالحفاظ على نوعية البيئة وضمان تنمية مستدامة للمدن على أساس موائيق بيئية متفاوض عليها في إطار

الشراكة الموسعة، والتنوع المتضمن المشاركة العامة التي يجسدها الميثاق البلدي للبيئة والتنمية المستدامة.

- تقوية قدرات القياس والمراقبة ومتابعة التلوث.

- الاستثمار في الموارد البشرية وذلك عن طريق: التكوين في المجال البيئي، التكوين في المجال الحضري وحماية التراث

وتحسين ومساهمة المواطن.

- تعزيز نظام التدخل الاقتصادي عن طريق الجباية العامة والبيئية والفعالية الموازنة.

- تحديد الاستثمارات ذات الأولوية والتي تهدف إلى حل المشاكل الأكثر إلحاحاً وألتمتلة في الاستثمارات في قطاعات:

الماء الشروب والتطهير، تسيير النفايات الصلبة الحضرية، تسيير النفايات الخاصة، التقليل من التلوث الصناعي،

التخفيف من التلوث في مجال الطاقة، التخفيف من التلوث في قطاع النقل، إقامة المساحات الخضراء، تأهيل الإرث

الثقافي الشاهد على الذاكرة التاريخية والهوية¹⁰.

¹⁰ MATE, PNAE-DD, op.cit, pp 78-81.

2.3- أبعاد إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر¹¹

وتتمثل في الآتي:

1.2.3- البعد الاقتصادي:

حيث صممت الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في المجال الاقتصادي من أجل توسيع نطاق الحرية الاقتصادية، الذي يسمح بالاندماج في الاقتصاد العالمي الذي يؤدي إلى تحسين الجودة والاستغلال الأمثل للموارد، وهو ما يسمح بالتخصص والاقتصاد في الوقت والموارد، وذلك من خلال:

- إتمام وضع إطار قانوني ومؤسسي مكيف مع المتطلبات الجديدة للسياق الاقتصادي العالمي.

- متابعة تطبيق برامج رفع القيود التي تعيق التبادل الحر.

- مواصلة برنامج إعادة الهيكلة والخصوصية للجهاز الاقتصادي.

- وضع وسائل مراقبة عملية الإنتاج ونوعية المنتجات، التي تأخذ بعين الاعتبار المفاهيم المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.

- تحريك الاقتصاد الوطني من أجل جعل المؤسسات مصدرًا للثروة وتنفيذ إستراتيجيات قادرة على إطلاق التقدم لذلك فقد

رُكزت إستراتيجية التنمية المستدامة على:

في مجال الفلاحة :

إعادة شغل الفضاءات الزراعية والريفية، وتثبيت السكان، وإعادة تشكيل هذه الفضاءات عن طريق إعادة الاعتبار لخصوصيات المجالات الطبيعية، وزيادة الإنتاج والإنتاجية الزراعية، وتحسين معدل التكامل الزراعي الصناعي والزراعي النقدي، وتوسيع المساحة الزراعية الصالحة والمروية، وحماية وترقية التشغيل الزراعي، ومكافحة التصحر، وتكثيف الإنتاج الزراعي بما فيه المنتجات واسعة الاستهلاك والمنتجات التي تمتلك فيها الجزائر ميزة نسبية والموجهة للتصدير، تكييف نظام الإنتاج للتكفل أحسن بظاهرة الجفاف في إطار مساعي خاصة، وتوسيع التشغيل الريفي، حماية الأنظمة الرعوية، تحسين عرض الأعلاف وزيادة مداخيل السكان المحليين، محاربة الفقر والتهميش عن طريق المشروعات التحريبية ذات الطابع الفلاحي، معالجة مشكل المديونية الفلاحية.

¹¹ MATE, PNAE-DD, op.cit, pp.78-81.

في مجال الصيد البحري:

تنمية الصيد البحري وتربية الأسماك، خلق مناصب الشغل الدائمة (مباشرة وغير مباشرة)، زيادة فرص للاستثمار المحلي والأجنبي، زيادة الإنتاج وتحسين القدرة الشرائية، تشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات وحماية البيئة وتثبيت السكان.

في مجال الصناعة :

وخصوصا في مجال الطاقة والمعادن فقد تركزت على: زيادة وجعل مداخيل الدولة أقل عشوائية عن طريق الاستثمارات الجديدة وتنمية وتنوع صادرات القطاع، خلق مناصب الشغل ورفع مستوى التأهيل، تشجيع خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحسين المنافسة والتنظيم الإداري ونوعية وتكاليف المنتجات والخدمات المعروضة، التطبيق الصارم للتشريع المتعلق بالنطق وأمن المنشآت واستغلال الفرص التي تتيحها العولمة من أجل الاستثمار الداخلي. وقد ترافقت الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة مع العديد من السياسات من أجل تحسين بيئة المؤسسات وتوفير الشروط لإنجاز فعال للاستثمارات.

2.2.3- البعد البيئي:

لقد أدمجت حماية البيئة والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية كمحاور المناص منها في الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في الجزائر، المعدة من طرف وزارة تهيئة الإقليم والبيئة لتعزيز السياسة العامة لمخطط دعم النمو الذي خطط للفترة 2001-2010 والمقترح على أساس التقرير الوطني حول حالة ومستقبل البيئة لسنة 2000 .

وتقوم حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة على المبادئ العامة الآتية (المادة الثالثة من القانون 10-03)¹²:

- مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي، الذي ينبغي بمقتضاه على كل نشاط تجنب إلحاق الضرر المعتبر بالتنوع البيولوجي.
- مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية، الذي ينبغي بمقتضاه تجنب إلحاق الضرر بالموارد الطبيعية التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من مسار التنمية، و يجب أخذها بصفة غير منعزلة في تحقيق تنمية مستدامة.
- مبدأ الاستبدال، الذي يمكن بمقتضاه استبدال عمل مضر بالبيئة بأخر يكون أقل خطراً عليها حتى ولو كانت تكلفته مرتفعة ما دامت مناسبة للقيم البيئية موضوع الحماية.

¹²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 43 ، جويلية 2003.

- مبدأ الإدماج، الذي يجب بمقتضاه دمج الترتيبات المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة عند إعداد المخططات والبرامج القطاعية وتطبيقها.
- مبدأ النشاط الوقائي وتصحيح الأضرار البيئية بالأولوية عند المصدر، ويكون ذلك باستعمال أحسن التقنيات المتوفرة وبتكلفة اقتصادية مقبولة ويلزم كل شخص يمكن أن يلحق نشاطه ضررا كبيرا بالبيئة مراعاة مصالح الغير قبل التصرف.
- مبدأ الحيطة، الذي يجب بمقتضاه ألا يكون عدم توفر التقنيات نظرا للمعارف العلمية والتقنية الحالية، سبباً في تأخر اتخاذ التدابير الفعلية والمناسبة للوقاية من خطر الأضرار الجسمية المضرة بالبيئة، ويكون ذلك بتكلفة اقتصادية مقبولة.
- مبدأ الملوث الدافع، الذي يتحمل بمقتضاه كل شخص يتسبب نشاطه أو يمكن أن يتسبب في إلحاق الضرر بالبيئة، نفقات كل تدابير الوقاية من التلوث والتقليص منه وإعادة الأماكن وبيئتها إلى حالتها الأصلية.
- مبدأ الإعلام والمشاركة، الذي يكون بمقتضاه لكل شخص الحق في أن يكون على علم بحالة البيئة والمشاركة في الإجراءات المسبقة عند اتخاذ القرارات التي قد تضر بالبيئة.
- إن محاور الإستراتيجية الناجحة لمواجهة خطر تدهور البيئة، المعدة من طرف وزارة تهيئة الإقليم والبيئة تدخل ضمن آفاق الاستفاقة والقطيعة مع الممارسات السابقة التي تتضح من خلال:
 - إستراتيجية اقتصادية جديدة مستقرة بواسطة وضع برنامج تعديل هياكل.
 - سياسة ديمقراطية متوازنة ناتجة عن برنامج وطني للتحكم في النمو الديمغرافي.
 - إصلاح المنظومة التربوية من أجل أداء أكثر وسهولة ذلك.
 - سياسة هياكل تقنية جديدة تقوم على الأشغال الكبرى وتهيئة الإقليم.
 - برامج طموحة لمكافحة البطالة.
 - مخطط وطني للتنمية الزراعية ونموذج للتنمية الريفية يقوم على رد الاعتبار والتنمية المتكاملة للفضاءات الريفية والحقول الزراعية.
 - سياسة موجهة لحماية وترقية الفضاءات الهشة تتطور ضمن إطار مؤسسي معزز بالمحافظات السامية و المرصد الجهوية.
 - سياسة صناعية أكثر واقعية ورؤية شاملة تدخل ضمن آفاق الإنعاش الاقتصادي وترفيه الاستثمار.

- سياسة جديدة للتنمية وإعادة توزيع الخدمات العمومية، يجب أن تساهم في تصديق الإدارة وتقرير سلطة الدولة على كل المستويات، سياسة تأمين الإرث و العمل الثقافي.
- سياسة جديدة للتنمية العلمية والعمل المحلي كقاعدة لإعادة التوازن الإقليمي والتنمية الكلية.
- وضع هياكل تأطير جديدة للتنمية المستدامة والبيئة، معززة ومكيفة مع مضمون وتعقد الإستراتيجية المتبعة¹³.

3.3- الدعائم التشريعية لإستراتيجية الاستدامة في الجزائر:

وتتمثل في النصوص المهيكلة لكل القطاعات المؤثرة في الاستدامة، ويمكن ذكر:

إذا كان مفهوم التنمية المستدامة القائم على حماية البيئة قد أخذ أبعاد بعد سنة 1987 ، فإن الجزائر كانت قد سبقت هذا التاريخ فيما يتعلّق بالتشريع البيئي الذي يجسده القانون المؤرخ في 1983/02/05 المتعلّق بحماية البيئة. والذي يهدف - كما تشير المادة 3 منه - إلى تحقيق أهم مقتضيات التنمية الوطنية، وهو التوازن الضروري بين متطلبات النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، والمحافظة على إطار معيشة السكان، وجعل حماية الطبيعة والمحافظة على فصائل الحيوان والنبات والابقاء على التوازنات البيولوجية والمحافظة على الموارد الطبيعية من جميع أسباب التدهور، والتي تعتبر أعمالاً ذات مصلحة وطنية. وبذلك يتعين على كل فرد السهر على صيانة الثروة الطبيعية حسبما تشير إليه المادة 8 من القانون 03-38.

وتشكّل مواد هذا القانون نظاماً متكاملًا للحماية¹⁴:

- التربة من كل الأخطار التي تلحق بها (التصحّر الانجراف والتملح) وتحدد جميع الترتيبات لذلك.
- الأصناف الحيوانية من الخطر الذي يتهدد بقاءها النوعي والمتمثّل في الصيد الجائر وغير المرخص والإتلاف الذي يلحق بالفراخ أو البيض.
- ويقر هذا القانون عقوبات على كل إهمال بلا داعٍ أو إساءة معاملة حيوان داجن أو أليف أو محبوس جهراً أو عرضةً لفعلٍ قاسٍ، ويشدد العقوبة على كل من كرر نفس الممارسة كما ألزم القانون أعلاه كل من تسبب في تلويث البيئة بتنفيذ كل الإجراءات الضرورية لإزالة أو تخفيض إفرازهم المتسبب في التلوث وخاصة تلوث المياه وتحديدًا قصد تلبية وتوفير حاجيات:

- التزويد بالمياه الصالحة للشرب والصحة العمومية طبقاً للتشريع المعمول به.

¹³ Nations unies, Sommet de Johannesburg, 2002, Profil de l'Algérie, Nations unies, 2002, p22.

¹⁴ Nations unies, op.cit, p22.

- الفلاحة والصناعة والنقل وكل النشاطات البشرية ذات النفع العام.
- الحماية البيولوجية لوسط الاستقبال ولا سيما الثروة السمكية وكذا أسباب التسلية والرياضيات البحرية وحماية المواقع.
- الحفاظ على المياه ومجاريها وعلى مياه البحر وذلك بمنع أن تحرق أو تغمر أو تصيب مختلف المواد التي من شأنها:
 - ✓ الإضرار بالصحة العمومية والموارد البيولوجية.
 - ✓ عرقلة الأنشطة البحرية بما في ذلك الملاحة والصيد البحري.
 - ✓ إفساد ماء البحر من حيث استعماله.
 - ✓ التقليل من القيمة الترفيهية والاستجمامية والسياحية للبحر.

كما أوجبت المادة 90 من القانون 83-03 على كل شخص طبيعي أو اعتباري ينتج نفايات أو يملكها في ظروف من شأنها أن تكون لها عواقب مضرّة بالتربة أو بالنباتات أو بالحيوان أو تتسبب في تدهور الأماكن السياحية أو المناظر أو تلوث الهواء أو المياه أو إحداث صخب أو روائح، وبصفة أعم قد تضر بصحة الإنسان والبيئة، أن يضمن أو يعمل على ضمان إزالتها طبقاً لأحكام هذا القانون وفي ظروف كفيلة باحتجاب العواقب المذكورة، وذلك بإزالتها أو معالجتها أو فرض ضرائب من شأنها أن تعوض في الضرر الذي أحدثته.

وإذا كان القانون 38-03 يمكن اعتباره سابق لزمانه فيما يتعلق بحماية البيئة عن طريق الآليات التي حددها والإجراءات الردعية للمخالفين فإن القانون 10-03 المؤرخ في 09/07/2003 يعد تكييفاً للقانون السابق مع المتغيرات العالمية في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة، حيث حددت المادة الثانية منه الهدف من حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة في:

- تحديد المبادئ الأساسية وقواعد تسيير البيئة.
- ترقية تنمية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة والعمل على ضمان إطار معيشي سليم.
- الوقاية من كل أشكال التلوث والأضرار الملحقّة بالبيئة وذلك بضمان الحفاظ على مكوناتها.
- إصلاح الأوساط المتضررة.
- ترقية الاستعمال الإيكولوجي العقلاني للموارد الطبيعية المتوفّرة وكذلك استعمال التكنولوجيات الأكثر نقاء.
- تدعيم الإعلام والتحسين ومشاركة الجمهور ومختلف المتدخلين في تدابير¹⁵.

¹⁵Gouvernement Algérien, Rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement, op.cit,p69. .

وقد سمح المخطط الوطني للعمل من أجل البيئة والتنمية المستدامة بوضع الإطار التشريعي والقانوني المتناسق والمتكامل مع إصدار القوانين الإطار للتنمية المستدامة والمتمثلة في القوانين المكملة والمتمثلة في ترسانة من القوانين تصيب كلها في اتجاه التنمية المستدامة من كل الجوانب وأهمها:

2.3.3- قانون 01-19 المؤرخ في 12-12-2001 و المتعلق بالتسيير و إزالة النفايات:

من أجل نفايات أقل يهدف إلى وضع حد للتسيير الفوضوي للنفايات ومراقبة ظروف إزالتها، ويحدد الإطار العام للمراقبة والإتلاف، ويخضع كل منشآت المعالجة والتممين لإجراءات دراسة الانعكاسات على البيئة، والترخيص من طرف الوزارة المكلفة بالبيئة أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي الولائي.

3.3.3- القانون أمتعلق بنوعية الهواء وحماية الغلاف الجوي:

الوقاية المراقبة والإعلام، تطوير أدوات التخطيط، وضع إجراءات تقنية وجبائية ومالية ومراقبة ومعاينة ويلزم هذا القانون السلطات العمومية بضمان مراقبة الهواء عن طريق وضع تدابير لمراقبة نوعية الهواء في التجمعات السكانية التي يفوق عدد سكان 500 ألف نسمة. وتهدف هذه الآلية التخطيطية إلى تحديد التوجهات الدائمة لوقاية وتخفيض التلوث الهوائي، وكيفية التخفيض من انعكاساته. وتتم هذه الإجراءات التقنية بتدابير مالية وجبائية تهدف إلى تمويل المراقبة ونوعية الهواء.

4.3.3- القانون أمتعلق بانتقال الموارد البيولوجية ومراقبة العضويات المعدلة وراثياً:

وفي التكفل بالأخطار المرتبطة بالتكنولوجيا الحيوية الحديثة وحماية الإرث الجيني ويهدف إلى تحديد:

- شروط جمع وانتقال واستعمال الموارد البيولوجية والبنوك المرتبطة بها.
- شروط امتلاك واستعمال الأعضاء المعدلة وراثياً، وقواعد السلامة الناتجة عن الاستعمال البيولوجي الحديث لأهداف مجموع الأنظمة البيولوجية بصفة عامة والموارد البيولوجية بصفة خاصة.

ويهدف هذا القانون إلى الاستعمال الأحسن للموارد البيولوجية، وتنميتها لخدمة التنمية المستدامة. وكل امتلاك أو انتقال أو استعمال لهذه الموارد البيولوجية يخضع للترخيص ويسمح هذا الترخيص بالمراقبة والمتابعة الصارمة لمستقبل الإرث البيولوجي الوطني.

5.3.3- قانون 04-09 بتاريخ 14 أوت 2004 أمتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة:

ويهدف إلى ترقية موارد جديدة للطاقة النظيفة والمتجددة وغير المضرة بالبيئة وضمان الاستغلال الطاقوي، وتمديد إنتاج الطاقة الأحفورية والإدخال التدريجي للطاقة المتجددة وتطوير الفروع الجديدة للصناعة والتكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6.3.3-القانون 02-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 و أمتعلق بحماية الساحل وتشمينه:

ويهدف إلى التخفيف من الضغوط على الإرث الوطني الساحلي، ويحدد الساحل ويصف المبادئ الأساسية لاستعماله وتسييره، ويحدد المواصفات العامة والخاصة المتعلقة بحماية وتشمين الساحل، ويرسم قوانين التشمين في إطار احترام القدرات المناطقية بالاستغلال الاقتصادي للفضاءات والحماية المثلى لحالتها الطبيعية، ويمنع البناءات وشغل الأراضي المتعلقة بالنشاط الاقتصادي على السواحل والمنشآت الصناعية الجديدة على شريط ساحلي لأقل من 3 كلم.

بالإضافة إلى هذه الترسنة من القوانين والمراسيم التنفيذية والهيئات التي تسهر على تطبيقها، هناك أيضًا آليات اقتصادية ومالية وجبائية تم إدخالها في قوانين المالية لسنوات 2000 وما بعدها ، تتعلق بالنفايات الصلبة والنفايات الصناعية السائلة والانبعاثات الغازية في الهواء، والنشاطات الملوثة للبيئة والخطرة عليها، هدفها هو الحد والتقليل من الانعكاسات السلبية لجهود التنمية على الموارد الاقتصادية، رغم أن تقليل الانعكاسات ليس كافيًا لاستدامة الموارد بل يجب العمل على تنمية تلك الموارد بالزيادة في كميتها أو بالتقليل من المستعمل منها مع تعظيم الاستفادة من ذلك حتى تضمن إطالة عمر الموارد، وهي الأهداف التي يسمح التحليل المفصل للمشاكل الناتجة عن جهود التنمية بإبرازها ويستند في تحقيقها إلى تنفيذ تدابير مؤسساتية وتدابير أخرى مصاحبة وإلى استثمارات ذات أولوية. وتتمثل تلك الضرائب والرسوم في¹⁶:

- ضريبة رفع القامة المترلية وتتراوح بين 640 و 1000 دج للمحل ذوا الاستعمال السكني وما بين 1000 و 10000 دج للمحل ذوا الاستعمال المهني وما بين 5000 و 20000 دج للمحل ذوا الاستعمال الصناعي والتجاري والحرفي وما شابه ذلك والمنتجة لكمية نفايات تفوق الأصناف المشار إليها أعلاه.

- ضريبة حرق وردم النفايات الخاصة، وتقدر ب 10500 دج للطن الواحد، وتوزع مدا خيل هذه الضريبة كالتالي :
10% لصالح البلديات، و 15 % للخزينة العمومية، و 75 % لصالح صندوق لبيئة ومكافحة التلوث.

- ضريبة متعلقة بالنفايات الناتجة عن أعمال العلاج، وتقدر ب 24000 دج/ للطن الواحد، وتوزع مداخيلها على :
10% لصالح البلديات، و 15 % لصالح الخزينة العمومية، و 75 % لصالح صندوق البيئة ومكافحة التلوث.

- ضريبة على النشاطات الملوثة، وتلحق بكل نشاط طبقا لطبيعته وأهميته ونوعية وكمية النفايات التي يولدها وفق معاملات .

¹⁶ Gouvernement Algérien, Rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement, op.cit,p69.

- ضريبة تكميلية على تلوث الهواء الناتج عن الصناعة بمعامل يتراوح بين 1 و 5 بالنسبة للكمية المنبعثة التي تتجاوز القيمة المحددة، ويوزع عائدها على النحو % 10 لصالح البلديات % 15 لصالح الخزينة العمومية و % 75 لصالح صندوق البيئة ومكافحة التلوث.

- ضريبة على المحروقات الملوثة بمقدار 1 دج لتر من البترين العادي أو الممتاز به رصاص ويوزع عائدها على النحو % 50 صندوق الطرق والطرق السيارة و % 50 للصندوق الوطني للبيئة.

- ضريبة على المياه الصناعية المستعملة، وضريبة على الأكياس البلاستيكية.

خلاصة:

- إن سياسة التنمية في الجزائر قد تركزت حول ضرورة تدخل الدولة لإحداث التغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ بسبب مواصفات الاقتصاد الوطني المفكك والمتفاوت مستوى تطور القوى الإنتاجية والتابع للاقتصاد الفرنسي، وبسبب الحالة الاجتماعية المحسدة في البطالة العالية والتروح الريفي والرغبة في الهجرة إلى الخارج. فركزت سياسة التنمية على القضاء على تلك السلبيات، خاصة في ظل عدم وجود طبقة رأسمالية تملك من القوى ما يمكنها من القيام بتلك الأعمال. وبذلك فإن سياسة التنمية كانت تهدف إلى الاهتمام بحاجات الفرد، المادية منها والمعنوية؛ من أجل التقليل من التروح نحو المراكز ذات الدخل المرتفع للمحافظة على الموارد، والتقليل من الضغط عليها. فوضعت سياسة اقتصادية واجتماعية تهدف إلى توسيع القطاعات الإنتاجية من أجل خلق سوقٍ للمنتجات المختلفة، نسمح بتنمية الإنتاج الزراعي واستقرار السكان في الريف، وزيادة الإنتاج الصناعي ونموه، بما يوسع قاعدة الاستثمار بالاعتماد على الإمكانيات الوطنية قدر الامكان، متدرجة في تحقيق تلك الأهداف، منتهجة النهج الاشتراكي، معتمدة على دور الدولة بسبب غياب الطبقة الوطنية الرأسمالية، وعلى خطط كاداة لتنفيذ سياسة التنمية التي تتميز بكونها:

- مخططات استثمارية اقتصادية واجتماعية لقطاع الدولة.

- تعتمد على الاقتراحات القاعدية وصياغة البرامج.

- اهتمت باللامركزية في تسيير البرامج.

الفهرس

العنوان	الصفحة
التشكرات	
الإهداء	
المقدمة	أ.....
الفصل الأول : ماهية المؤسسات الإقتصادية و بيئة الأعمال و الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية	2.....
المبحث الأول: المؤسسات الإقتصادية وبيئة الأعمال	3.....
المطلب الأول: المؤسسات الإقتصادية ، أنواعها و خصائصها	3.....
أولا : مفهوم قطاع المؤسسات الإقتصادية	3.....
ثانيا: أنواع و خصائص المؤسسات الإقتصادية	4.....
المطلب الثاني: عناصر بيئة العمال و توجهاتها الراهنة	8.....
أولا: مفهوم و عناصر بيئة الأعمال	8.....
ثانيا: إتجاهات بيئة العمال في الظروف الراهنة	9.....
المبحث الثاني: الإدارة و البدائل الإستراتيجية	9.....
المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية و أهميتها	10.....
أولا : مفهوم الإدارة الاستراتيجية	10.....
ثانيا: أهمية الادارة الاستراتيجية و معوقات تطبيقها	10.....

- المطلب الثاني: مستويات و مراحل الإدارة الاستراتيجية و البدائل المتاحة امام المؤسسات الإقتصادية13
- أولاً: مستويات و مراحل الإدارة الإستراتيجية.....13
- ثانياً: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الإقتصادية16
- المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية.....18**
- المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي.....18
- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....18
- ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....20
- المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها22
- أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.....22
- ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية.....23
- الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و دلالاتها.....26**
- المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....27**
- المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها.....27
- أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....27
- ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....28
- المطلب الثاني: متطلبات و أنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية31
- أولاً: متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....31
- ثانياً: أنماط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية32

المبحث الثاني: المكونات و الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية34

المطلب الأول: مكونات الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية34

أولاً: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية34

ثانياً: مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.....36

المطلب الثاني : الدلالات و النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية37

أولاً: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية37

ثانياً: النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....38

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية41

المطلب الأول: إستراتيجيات الإستقطاب ، الاختيارو التعيين.....41

المطلب الثاني: إستراتيجيات الحفاظ و تنمية الموارد البشرية.....44

أولاً: إستراتيجية تنمية و تدريب الموارد البشرية44

ثانياً: إستراتيجية إدارة اداء العاملين.....45

الفصل الثالث: تحديات بيئة الأعمال في الجزائر و مساهمات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في

مواجهتها.....49

المبحث الأول: خصائص و تحديات بيئة الأعمال في الجزائر50

المطلب الأول: وضعية و خصائص بيئة العمال في الجزائر.....50

أولاً: تطور الإقتصاد الجزائري.....50

ثانياً: خصائص بيئة الأعمال في الجزائر.....51

المطلب الثاني: التحديات التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر.....52

- 52.....أولاً: التحديات الداخلية.....
- 56.....ثانياً: التحديات الخارجية.....
- 57.....المبحث الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة الداخلية..
- 57.....المطلب الأول: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير.....
- 57.....أولاً: دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير.....
- 59.....ثانياً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق فاعلية التغيير.....
- 61.....المطلب الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
- 61.....أولاً: دور و أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....
- 62.....ثانياً: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة.....
- 64.....المبحث الثالث: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة التحديات الخارجية.....
- 64.....المطلب الأول: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.....
- 64.....أولاً: دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.....
- 66.....ثانياً: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية و أهمية الرأسمال الفكري.....
- 68.....المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة.....
- 68.....أولاً: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق.....
- 70.....ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة.....
- 75.....الفصل الرابع : الجانب التطبيقي دراسة حالة بمؤسسة تكرير السكر (مستغانم).....
- 76.....المبحث الأول: تقديم وحدة مستغانم لتكرير السكر.....

76.....	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة.....
76.....	أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
79.....	ثانياً: أهداف المؤسسة.....
80.....	المطلب الثاني: : إدارة و تنمية الموارد البشرية.....
80.....	أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
83.....	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
85.....	المبحث الثاني: خطوات التوظيف و أهمية إدارة الموارد في مؤسسة تكرير السكر و أبعادها الإستراتيجية
85.....	المطلب الأول: التوظيف و خطواته
85.....	أولاً: المصادر الداخلية:
85.....	ثانياً: المصادر الخارجية.....
89.....	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر و أبعادها الإستراتيجية.....
89.....	أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تكرير السكر.....
90.....	ثانياً: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر.....
93.....	المبحث الثالث: رؤية مؤسسة تكرير السكر لتحديات بيئة أعمالها و مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق التفاعل المناسب معها.....
93.....	المطلب الأول: تحديات البيئة الداخلية لمؤسسة تكرير السكر و المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيقه.....
93.....	أولاً: المساهمة الإستراتيجية لإدارة البشرية في تحقيق نظام الجودة بمؤسسة تكرير السكر.....
95.....	ثانياً: رؤية مؤسسة تكرير السكر لتحدي التغيير و مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيقه.....

المطلب الثاني: : تحديات البيئة الخارجية لمؤسسة تكرير السكر و المساهمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهتها.....	96
أولاً: تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة تكرير السكر و مدى المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهته.....	96
ثانياً: : تحدي العولمة و أثره على بقاء و تطور مؤسسة تكرير السكر.....	97
الخاتمة	101

المراجع

فهرس الجداول و الأشكال

الفصل الأول

ماهية المؤسسات الاقتصادية وبيئة الأعمال والإدارة الإستراتيجية و الإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دلالته

الفصل الثالث

تحديات بيئة الأعمال في الجزائر و مساهمات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها

الفصل الرابع

دراسة حالة بمؤسسة تكرير سكر بمستغانم *ramsucree*

فهرس الجداول و الأشكال

(1) - فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	أهم خصائص شركات الأشخاص و شركات الأموال	1-1
78	مراحل تطور مؤسسة تكرير السكر	2-1

(2) - فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكونات المؤسسة الإقتصادية باعتبارها نظام إجتماعي مفتوح	1-2
82	المهيكل التنظيمي للمؤسسة تكرير السكر	2-2
88	منحى رقم الأعمال لمؤسسة تكرير السكر	3-2

المقدمة:

إن إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التحولات و متطلبات التكيف معها زاد من التركيز الإستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية، بإعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثرا بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة ، يساهم في تقوية نقاط القوة في المؤسسة و تدني جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، و يقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها. إن عدم الاستخدام الفعال للقدرات و المهارات البشرية المتاحة بشكل أحد أسباب تراجع أداء المنظومة الاقتصادية في الجزائر ، وهو ما يعني أن تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما تتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطة ورسم السياسات و النظم الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته ، تواجه المؤسسات تحديات داخلية و خارجية و التي تفرض نفسها على بيئة الأعمال و تتطلب إحداث تغيرات لمواكبتها و إدارة الموارد البشرية هي أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و من ثم كان لزاما على المؤسسة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد و تكيف معها و يتم هذا من خلال إجراء تعديلات أو تبني سياسات و ممارسات جديدة، و يتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد و تطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة و أن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف و المتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية كما أنها يجب أن تتفهم الآثار المترتبة على بعض التغيرات مثل العولمة و المنافسة. إن بقاء و إستمرار المؤسسات الجزائرية لم يعد يقتصر على التكيف مع هذه التغيرات الخطيرة فحسب بل العمل على تفعيلها وفقا لرؤيتها و تصورها و هذا من خلال تبني مدخلا إستراتيجيا في إدارة شؤون مواردها البشرية، و تنمية مهاراتهم و إطلاق طاقاتهم المعرفية و إمكاناتهم سواء كأفراد أو كمجموعات عمل ، و ذلك بهدف تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة المتغيرات ذات التأثير الإيجابي (الفرص المتاحة) ، و التعامل الفعال مع نقاط الضعف و كافة المتغيرات ذات التأثير السلبي (التهديدات المحتملة). بما يحقق لديها النجاح في تغيير اتجاهاتها و خصائصها لجلب منافع و مزايا منها.

الإشكالية:

و بعد ما تطرقنا إلى هذا المدخل تجلت إلينا الإشكالية الرئيسية التالية :
كيف تساهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق المواجهة الفعالة و المستمرة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر؟

و لمعالجة هذه الإشكالية يتطلب منا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- 1_ ما هي أهم التحديات التي تواجه نشاط المؤسسات الاقتصادية؟
- 2_ ما هي أبعاد و متطلبات المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و ما مدى مشاركة هذه الأخيرة في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسات الاقتصادية؟
- 3_ ما هي مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق المواجهة الفعالة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الوطنية و الدولية؟
- 4_ ما هو موقع إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية مؤسسة تكرير السكر و ما مدى مساهمتها في تحقيق التكيف و التجاوب الفعال مع التحديات الراهنة كمنطلق لتحسين الموقع التنافسي لها في بيئتها الوطنية و الدولية؟

الفرضيات :

نطلق في معالجتها لموضوع دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة التحديات من الفرضيات التالية:

- 1_ إن التغيرات الجذرية و المتسارعة في بيئة المؤسسة أدت إلى إعادة النظر في موقع و دور الموارد البشرية ضمن هيكل مواردها المختلفة.
- 2_ تزايد الاهتمام بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تعاظم دور المورد البشري في إنتاج الثروة (فائض القيمة) و المحافظة عليها داخل المؤسسات الاقتصادية
- 3_ نجاح المؤسسات الاقتصادية في إدارتها الاستراتيجية لمواردها البشرية يؤدي إلى تحقيق معالجة مستمرة للمشاكل و مواجهة دائمة للتحديات ، و بالتالي قدرة متجددة على النمو و التطور.
- 4_ عدم إدراك المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لأهمية إدارة مواردها البشرية برؤية إستراتيجية يشكل أحد أهم أسباب ضعف قدرتها على مواجهة التحديات ، و بالتالي تراجع المستوى التنافسي لمنتجاتها في السوق المحلي و الدولي.

أهمية البحث :

إن تحقيق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر للأهداف المبرمجة يقتضي حسن استخدامها موارد عام و مواردها البشرية بشكل خاص، و ذلك من خلال إدارتها بأساليب إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات و تحديات البيئة العامة و الخاصة لها، و عليه يستمد هذا البحث أهميته من حاجة المؤسسات الجزائرية إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تحقيق التغيير و التطوير للإستراتيجيات ، السياسات و البرامج بشكل يسمح بالتفاعل الإيجابي مع التغيرات و التطورات التي تعيشها بيئة الأعمال، و العمل على تنمية طاقاته و مهارته حتى يكون في مستوى التحديات التي تواجه الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث:

يكمن الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في إعداد ، تنفيذ و تقييم الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية و الهادفة إلى التغلب على الضغوط و التحديات التي تسود بيئة أعمالها، و بالتالي تحقيق قدرة تنافسية لمنتجاتها في السوق الوطني و السوق الدولي، و بتفرع عن هذا الهدف الأهداف الجزئية التالية:

- إبراز موقع و أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن فلسفة و قيم الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية و مدى مسؤوليتها في إعداد ، تنفيذ و تقييم الاستراتيجيات
- إظهار مجال مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في الظروف الراهنة .

إن أهم ما حفزنا على الإهتمام بدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة التحديات هو:

- الإحساس الشخصي بالأهمية الإستراتيجية التي تتميز بها الموارد البشرية ضمن مختلف الموارد و الأصول.
- قلة البحوث و الدراسات التي تعالج البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التفاعل و التجاوب مع التحديات التي تميز بيئة الأعمال و بالتالي سنحاول من خلال هذا العمل إثراء المكتبة الجامعية في إعداد هذا البحث.

- نقص الاهتمام بالبعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و التركيز أساسا على الموارد الأخرى خاصة المادية منها.

حدود الدراسة:

نتناول ضمن دراستنا للموضوع مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الصناعية في إعداد تنفيذ و تقييم الإستراتيجيات، مع إبراز دورها الإستراتيجي في تحقيق التجاوب و التكيف مع القيود و التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية التي عاشتها و مازالت تعيشها بيئة الأعمال في الجزائر.

المنهج المتبع:

للقوف على الجوانب المختلفة للبحث الإعتماد على مزيج من المناهج، المنهج الاستقرائي، المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك حتى تتمكن من دراسة مدى أهمية و ضرورة اللجوء إلى أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري، و مدى قدرة هذه الأخيرة على تجسيد التكيف و التفاعل المطلوب مع المتغيرات البيئية، و بالتالي المساهمة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات و التغيرات التي تعيشها بيئتها.

أقسام البحث:

لدراسة الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول الثلاثة الأولى نظرية و الفصل الرابع تطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول مفاهيم أساسية تتعلق بالعناصر الأساسية للبحث و تتمثل في: ماهية المؤسسات الاقتصادية و أبعاد بيئة العمال ، مفهوم الإدارة الإستراتيجية و أبعادها و مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فتتطرق من خلاله إلى مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث المفهوم، الأبعاد و المتطلبات، أما الفصل الثالث فتتطرق من خلاله إلى طبيعة التحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر و مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهتها بشكل الذي يحقق لديها القدرة على إنتاج القيمة و تنميتها

أما الفصل التطبيقي فيتضمن دراسة الحالة، ومن خلاله نستعرض حدود مشاركة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، مع تحديد مستوى المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالمؤسسة لتحقيق المواجهة الفعالة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر .